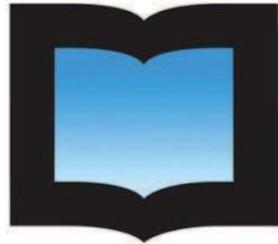


Licenciatura en Administración y Gestión de empresas



UNSAM

UNIVERSIDAD
NACIONAL DE
SAN MARTÍN

Trabajo final de práctica profesional

¿Cómo hacen las grandes empresas del
sector financiero para retener a los
Millennials?

Alumnos

Casilio Luciano

Pacino Franco

Pereyra Diego

Tutor

López Matías

Materia

Seminario final de práctica profesional

Profesor

José Abella

Buenos Aires – Argentina – 2017

ÍNDICE

ABSTRACT	4
OBJETIVOS.....	5
MARCO TEÓRICO	6
1. <i>¿QUÉ ES EL TALENTO?</i>	8
2. <i>ATRACCIÓN DEL TALENTO</i>	8
3. <i>CAPTACIÓN DE TALENTO</i>	9
4. <i>SABER MOTIVAR PARA RETENER EL TALENTO</i>	10
“DEFINICIÓN DE LA GENERACIÓN MILLENNIAL”	16
<i>OTRAS DEFINICIONES QUE SE LE ASIGNARON A LOS MILLENNIALS</i>	18
<i>DEFINICIONES DE MILLENNIALS SEGÚN DISTINTOS AUTORES Y FUENTES</i>	18
<i>ASPECTOS PRINCIPALES QUE LA CARACTERIZAN COMO AÑO DE INICIO</i>	20
<i>INTERESES</i>	22
<i>MOTIVACIONES</i>	28
<i>OBJETIVOS</i>	33
<i>PROBLEMÁTICAS</i>	34
“PRISMA MILLENNIAL DE LA ORGANIZACIÓN”	36
<i>MILLENNIALS VS GENERACIÓN X</i>	36
<i>CARACTERÍSTICAS LABORALES DEL MILLENNIAL</i>	38
<i>INTERESES Y PROBLEMÁTICA DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN</i>	41
“PRISMA ORGANIZACIONAL DEL MILLENNIAL”	47
<i>VISIÓN DE LA EMPRESA DEL SECTOR FINANCIERO</i>	47
<i>MARCO EXTERNO</i>	53
<i>Lugar en el organigrama</i>	54
<i>ASPIRACIONES Y PLAN DE DESARROLLO</i>	56
<i>CAMBIOS EN EL CLIMA ORGANIZACIONAL</i>	60
ANÁLISIS DE CASOS: BANCO GALICIA Y AMERICAN EXPRESS.....	61
<i>CASO BANCO GALICIA</i>	61
<i>CASO AMERICAN EXPRESS</i>	71
<i>SÍMILITUDES EN LOS CASOS ANALIZADOS</i>	79
¿CUÁNTO CONOCEN LOS DIRECTIVOS A LOS MILLENNIALS?	81
<i>ENCUESTA MILLENNIALS</i>	82
<i>ENCUESTA ALTOS MANDOS DE EMPRESAS FINANCIERAS</i>	89
<i>ANÁLISIS Y ASPECTOS SOBRESALIENTES DE LAS PREGUNTAS REALIZADAS</i>	90
1. <i>¿Qué entiende por generación “Millennial” o generación Y?</i>	90
2. <i>¿Cuál es la principal diferencia de los Millennial con la generación anterior X?</i>	90
3. <i>¿Siente que la empresa modernizó sus búsquedas laborales en función de dicha generación?</i>	91
4. <i>Enumere por grado de importancia, según su criterio, las características que son atractivas de la empresa en la que trabaja para esta generación. (1 = mayor importancia ; 6 = menor importancia)</i>	92
5. <i>¿Considera que hay otra característica que se omitió en la pregunta anterior?</i>	87
CONCLUSIONES	94

<i>CONCLUSIÓN LUCIANO CASILIO</i>	94
<i>CONCLUSIÓN FRANCO PACINO</i>	97
<i>CONCLUSIÓN DIEGO PEREYRA</i>	99
<i>CONCLUSIÓN GRUPAL FINAL</i>	102
ANEXOS	106
<i>Contenidos de este MOOC sobre gestión de Millennials</i>	106
<i>ENCUESTA MILLENNIALS</i>	108
BIBLIOGRAFÍA	110

Abstract

El presente trabajo pretende demostrar que las empresas del sector financiero cuentan con las herramientas organizacionales necesarias para incluir a la generación millennial dentro de su cultura organizacional.

Para abordar nuestro propósito, el lector podrá realizar un recorrido sobre las cuatro secciones que comprenden la presente obra.

En la primera parte se encontrará una descripción de las características distintivas de esta generación, como ser modelos mentales y su sistema de valoración subjetivo de problemáticas, intereses y objetivos, considerando la visión que esta tiene de las organizaciones como así también la perspectiva organizacional sobre los Millennials. Se incluyen aspectos teóricos conceptuales generales a través de los cuales se podrá definir y enmarcar la relación millennial-organización que se viene dando en la actualidad.

En la segunda parte y a modo de casos de estudio, se exponen los resultados sobre lo que a nuestro criterio son los aspectos más relevantes de esta interrelación en empresas del sector financiero.

En tercer lugar se muestran las encuestas realizadas a los millennials y a los altos directivos de las empresas financieras.

Por último, se exponen las conclusiones individuales y la conclusión grupal final sobre la presente tesina.

Objetivos

Los objetivos del presente trabajo se sitúan en responder las preguntas expuestas a continuación.

¿Quiénes son los Millennials? ¿Cuáles son sus intereses y motivaciones?

¿Cómo ven los Millennials a las empresas financieras?

¿Cómo ven las empresas financieras a los Millennials?

¿Saben los altos directivos de las empresas financieras cómo motivar a los Millennials?

Marco Teórico

Dado que en el presente ensayo se aborda la temática de los millennials en el sector financiero y las formas en que las empresas los reclutan y los motivan a permanecer en sus plantillas, resultará crucial partir de una serie de conceptos y definiciones que tendrán por objetivo situar al lector dentro del objeto de estudio y que le servirán para conocer con claridad, desde un principio, con los términos que se va a encontrar a medida que avance en el desarrollo.

Para comenzar, resulta fundamental una breve descripción de lo que se entenderá por millennial en la construcción del documento. Debido a que la misma difiere en algunos aspectos, según el autor que se cite, en una primera aproximación, se dice que los **Millennials –también llamados Generación Y, de ahora en más–** son un grupo de jóvenes que nacieron a principios de los años Ochenta hasta los primeros años del 2000¹

Partiendo de estudios de la consultora Page Personnel², se caracterizan como nativos digitales, personas muy sociales, buen nivel académico y positiva actitud frente al trabajo. Dentro del ámbito laboral señalaremos los principales aspectos que los diferenciarán:

- Poseen las últimas innovaciones tecnológicas y tienen una necesidad de estar conectados constantemente a Internet.
- Son egocentristas y tienen relaciones estrechas con sus marcas favoritas.
- Priorizan el cuidado de su entorno y el medio ambiente.
- Les gusta ser incluidos en la toma de decisiones importantes, así como saber que están aportando un valor agregado a la empresa.
- Buscan que los líderes de las organizaciones los formen como personas y sean sus guías a lo largo de su carrera profesional.
- Cambiar de un trabajo a otro es usual en la búsqueda de un crecimiento profesional acelerado y un balance total entre el trabajo y la vida personal.
- Buscan flexibilidad de horarios, trabajo en equipo y dinamismo constante.

¹ Definición de Millennials extraída del libro "Millennials Rising: The Next Great Generation", Straus, Erwin Walter Maximilian, Howe, Neil, año 2000.

² Page Personnel, perteneciente a PageGroup, es la consultora líder en reclutamiento ejecutivo desde jóvenes profesionales a jefaturas medias.

- Buscan la oportunidad de negociar, ya que no les gusta sentirse subestimados por su edad.
- Su adaptación a la cultura corporativa es rápida.
- Tienen hambre de aprender y combinan el desarrollo de procesos antiguos con innovaciones que generan oportunidades de crecimiento para las empresas.

En el desarrollo de la tesis, se encontrarán con más definiciones, caracterizaciones y comparaciones entre diferentes autores que serán debidamente analizadas y explicadas con mayor grado de detalle.

Otro aspecto que resulta clave comprender antes de adentrarse en la lectura del cuerpo de la investigación, será el marco del sector al cual se apunta. Los servicios financieros se refieren a todas las actividades comerciales, prestadoras de servicios de intermediación relacionados al ámbito de la generación de valor a través de dinero. Las actividades que incluye este sector de los servicios financieros son principalmente:

- Bancos e instituciones financieras: bancos internacionales y extranjeros, representaciones.
- Oferta y contratación de seguros: compañías de seguros generales, de vida, de crédito, corredores y reaseguradoras.
- Administradoras de fondos: generales, de pensiones, mutuos, para la vivienda, de inversión.
- Mercado de valores: bolsas de comercio y de valores, corredores.
- Otros: factoraje, arrendamiento financiero, contabilidad, asesoría financiera, casas de cambio, cobranzas.

Una vez delimitada el área de estudio, se tratará de explicar una serie de conceptos que serán de gran utilidad para poder comprender el desarrollo del tema en cuestión.

Debido a que la temática principal será la captación y retención del talento millennial en las organizaciones, resulta interesante en esta primer parte teórica, citar el artículo escrito por Marta Mouliá³ "La importancia de captar y retener el talento en tu empresa"⁴

³ Marta Mouliá es una especialista en el desarrollo de personas que participa en la publicación de artículos para el sitio InfoJobs, entre otras tareas.

⁴ El artículo titulado "La importancia de captar y retener el talento en tu empresa" fue escrito por Marta Mouliá y publicado en el sitio InfoJobs el 16 de mayo del 2017.

"Aunque el talento siempre ha existido parece que con la transformación digital son cada vez más el número de empresas que vuelven a centrarse en captar y mantener a profesionales con talento como condición indispensable para crecer y ser competitivos en este mundo volátil, incierto, complejo y ambiguo (VUCA). Por este motivo me pidieron que escribiera sobre este tema. Pretendo con este post recoger recomendaciones de expertos, así como alguna reflexión de un tema que interesa a todos los profesionales, sea de recursos humanos, directivos o técnicos."

1. ¿Qué es el talento?

La Real Academia de la lengua define como "talento" a la persona inteligente o apta para determinada ocupación. Y según Pilar Jericó, experta en el análisis del talento y el impacto del miedo en las organizaciones y en las personas: "definimos al profesional con talento como un profesional comprometido que pone en práctica sus capacidades para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados". Por lo tanto, podemos decir que cada empresa necesita un tipo de talento diferente, y que hay profesionales que desarrollan mejor sus "talentos" en unas organizaciones que en otras, en función de su compromiso con ellas.

En resumen, los profesionales con talento son personas motivadas que disfrutan lo que hacen, con competencias y capacidades para desempeñar su trabajo, que están en permanente actualización de sus conocimientos y ello les lleva a alcanzar resultados excepcionales.

2. Atracción del talento

Uno de los recursos que están utilizando las empresas actualmente es el Employer Branding, que consiste en reforzar la marca de la empresa como empleadora para atraer el talento. El objetivo es generar buenas expectativas a los futuros empleados, como resultado de que la percepción de los que forman parte de la empresa sea positiva. Para ello es preciso convertir a los empleados en embajadores de marca, fomentando la experiencia del trabajador, cuidando los medios de comunicación corporativos y la información que se transmite en redes sociales.

Otras actuaciones unidas al employer branding son, entre otras, mostrar los beneficios de trabajar en tu empresa en la web y difundirlo en redes sociales, igual que hace Google o Mars, ambas elegidas mejores empresa para trabajar en 2016 (en el mundo y en España de 500-1000 empleados) según Great Place to Work®.

Además, es importante encontrar prescriptores en el mercado laboral de nuestra marca, como también, promover a los ex empleados como generadores de marca, ya que ellos, al no tener intereses en la empresa, son más objetivos y por lo tanto más creíbles.

Para atraer al talento, es conveniente cuidar la estructura del equipo directivo y las personas que lo conforman, ya que es indispensable que tengan aptitudes no sólo en la dirección de personas, sino también en la introducción de propuestas de valor a los empleados (PVE).

En muchas ocasiones nos encontramos webs de empresas desactualizadas y estáticas que transmiten unos valores que no se corresponden con la cultura actual de la empresa. Si queremos atraer talento es conveniente proyectar una imagen real de la empresa, para encontrar candidatos que compartan los valores y cultura de la empresa.

De la misma manera es vital elegir Centros de Formación que dispongan de perfiles competenciales que se adecúen a las necesidades de la empresa. En estos casos habrá que desarrollar un marketing de reclutamiento donde la experiencia de los profesionales que trabajan en ella y la presentación de los valores de la empresa enamoren a los futuros empleados. Algunas empresas lo combinan con programas de atracción de talento joven a través de becas y prácticas. Otra forma de atraer el talento es asistir a ferias, congresos o eventos especializados.

3. Captación de talento

Si se quiere gestionar adecuadamente el talento en esta cuarta revolución industrial, el departamento de RRHH debe no solo ser un gran conocedor del sector en el que trabaja la empresa, sino estar atento a los cambios que se producen para averiguar cómo anticiparse a los mismos y encontrar cuáles serán las competencias más demandadas y dónde buscarlas.

En la era digital los departamentos de Desarrollo de Personas o RRHH han comenzado a ampliar la búsqueda de candidatos a las redes sociales. El objetivo principal es analizar cuáles son los canales más adecuados para publicar nuestras ofertas en función del perfil y donde encontrar a aquellos candidatos que no están buscando trabajo pero que disponen del talento que la empresa necesita. El Social

Recruitment permite encontrar candidatos activos como estos últimos conocidos como candidatos pasivos.

Alicia Pomares, consultora de recursos humanos especializada en gestionar el cambio cultural y la innovación, señala que "pocas empresas están utilizando el big data como herramienta de RRHH y actualmente es una de las tendencias de futuro en gestión del talento. Podremos saber quién tiene ese talento especial que necesitamos para ese proyecto nuevo que vamos a arrancar dentro de la empresa, y también nos permitirá detectar dónde está el talento que interesa e incluso, cómo ayudar a cautivar el interés del candidato que queremos incorporar".

Otra opción es implicar (siempre que se pueda) a los empleados en la búsqueda del candidato ideal.

Para captar talento es conveniente garantizar la calidad en todo el proceso de selección. El talento es inteligencia, competencias, compromiso y potencial, por lo tanto, lo primero que hay que hacer es definir qué es lo que necesita la empresa, y en base a ello, analizar las capacidades de los profesionales para detectar su potencial y sus habilidades más excepcionales y seleccionar al que encaje y se alinee con nuestra organización.

Pero de nada sirve analizar si no encontramos candidatos, por este motivo deberemos cuidar, entre otras cosas, el anuncio del puesto de trabajo. Es necesario no aportar solo datos sino personalizarlo de tal manera que se adapte el lenguaje y el mensaje del perfil y del profesional que se esté buscando. En muchos casos es beneficioso incluir imágenes o vídeos sobre la experiencia del empleado o la cultura de la empresa como forma de Employer Branding.

Si se quiere que el profesional al que se pretende reclutar tenga una buena imagen de la empresa y tenga una percepción positiva de la misma hay que aprender a tratarlos como si fueran clientes, contestando sus correos electrónicos, dándoles feedback del proceso, en definitiva, hacer que se sientan especiales.

4. Saber motivar para retener el talento

Como indica la Real Academia de la Lengua, la palabra retener implica impedir que algo salga o se mueva. La tendencia actual en desarrollo de personas es utilizar el

término motivar el talento para que la persona elija libremente permanecer en la empresa.

Las empresas deben concientizarse de que si quieren conseguir que el profesional que han conseguido captar y contratar no se vaya a la competencia o a otra empresa si ésta le hace una oferta mejor, solo se consigue cuidando a la persona. El paso previo es conocer a la persona y su perfil, porque los intereses y motivaciones de cada uno son diferentes. Y esto solo se consigue creando espacios de conversación.

Actualmente, para la mayoría de profesionales con talento el salario a final de mes ha dejado de ser el único incentivo clave. Es conveniente que las empresas ofrezcan el denominado salario emocional (incluido en la PVE), que son todos los beneficios no monetarios que ofrece una empresa para tener trabajadores satisfechos y que, como resultado, los fideliza. A continuación, algunos tipos de salario emocional: desarrollo personal y profesional (por ejemplo invertir en desarrollar las habilidades en que el profesional es excepcional, solo si invierte y se destinan recursos económicos se mejoran los resultados); conciliación de la vida laboral y familiar (flexibilidad horaria, realizar actividades ocio fuera de la empresa, etc.); gestionar un buen clima laboral (fomentar una buena relación entre compañeros, potenciar la comunicación interna, transparencia en la información); posibilidad de promoción dentro de la empresa; fomentar la integración de los empleados como pieza clave de la empresa; participación en la toma de decisiones; escuchar las propuestas de mejora e ideas; reconocimiento de logros de los empleados e incentivación, etc.

Como dice Guillem Recolons, experto en Employer Branding y marca personal, "uno de los grandes retos de las organizaciones es conseguir que su capital humano pase de empleados a implicados", y eso pasa por reforzar el Employer Branding, entendido como el refuerzo de la marca del empleado.

Los departamentos de desarrollo de personas tienen que dinamizar la comunidad de talentos y crear espacios en la empresa donde la colaboración, la innovación y el talento cohabiten. En resumen, la empresa debe generar compromiso con el profesional en una relación donde ambos se beneficien"⁵

⁵ "La importancia del trabajo", sitio web Infojobs, publicado en Mayo del 2017.

A partir de este fragmento, y debido a que uno de los principales aspectos a considerar será la motivación laboral que las empresas deberán lograr para con sus empleados, a fin de captar y retener a los talentos de la generación Y, se aportan definiciones de diferentes autores, recopiladas a partir de un artículo publicado por la psicóloga española Andrea Mendez⁶:

Para Maslow⁷, la motivación es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades.

Jean Piaget⁸ define a la motivación como la voluntad de aprender, entendido como un interés del niño por absorber y aprender todo lo relacionado con su entorno.

Idalberto Chiavenato⁹ define a la motivación como el resultado de la interacción entre el individuo y la situación que lo rodea. Dependiendo de la situación que viva el individuo en ese momento y de cómo la viva, habrá una interacción entre él y la situación que motivará o no al individuo.

Frederick Herzberg¹⁰ define la motivación como el resultado influenciado por dos factores: factores de motivación y factores de higiene.

Para Sigmund Freud¹¹ el ser humano cuenta con motivaciones inconscientes que condicionan y determinan sus actos y decisiones. A estas motivaciones inconscientes se les llaman pulsiones.

Freud afirma que la pulsión que hace mover básicamente al hombre es la libido. Según sus palabras, la libido es una pulsión, una energía pulsional relacionada con todo aquello susceptible de ser comprendido bajo el nombre de amor, o sea, amor sexual, amor del individuo a sí mismo, amor materno y amor filial, amor a la humanidad en general, a objetos y a ideas abstractas.

De las definiciones enumeradas, podemos comprender en qué consistirá la motivación que luego será explicada con mayor detalle y qué efectos tendrá a la hora de persuadir a los trabajadores.

⁶ "Motivación según autores", sitio web Euroresidentes, publicado por Andrea Mendez

⁷ Abraham Maslow (Brooklyn, Nueva York, 1 de abril de 1908 - Palo Alto, California, 8 de junio de 1970) fue un psicólogo estadounidense conocido como uno de los fundadores y principales exponentes de la psicología humanista

⁸ Jean William Fritz Piaget (Neuchâtel, 9 de agosto de 1896 - Ginebra, 16 de septiembre de 1980) fue un epistemólogo, psicólogo y biólogo suizo, considerado como el padre de la epistemología genésica.

⁹ Idalberto Chiavenato nacido en 1936 en Viradouro, el estado de Sao Paulo, es el autor de Brasil en el área de gestión de empresas y recursos humanos.

¹⁰ Frederick Irving Herzberg (1923 - 2000) fue un renombrado psicólogo estadounidense que se convirtió en uno de las personas más influyentes en la gestión administrativa de empresas.

¹¹ Sigmund Freud (Príbor, 6 de mayo de 1856 - Londres, 23 de septiembre de 1939) fue un médico neurólogo austriaco de origen judío, padre del psicoanálisis y una de las mayores figuras intelectuales del siglo XX.

Para familiarizar al lector con las fuentes consultadas, mencionaremos brevemente las más importantes que se van a utilizar en el presente trabajo a modo de introducción en la investigación:

Deloitte

Deloitte Touche Tohmatsu Limited (llamada de forma abreviada Deloitte) es la firma privada número uno de servicios profesionales del mundo, por volumen de facturación (36.800 millones de dólares en 2016), una de las más importantes y prestigiosas del mundo y también una de las llamadas Cuatro Grandes Auditoras (Big Four auditors en inglés), junto a PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young, y KPMG. Calificada en los últimos 4 años como el lugar número uno para lanzar una carrera por la revista BusinessWeek.

Los servicios que ofrece a nivel global giran en torno a cinco áreas funcionales: consultoría, impuestos, asesoría jurídica, asesoría financiera y auditoría. Estos servicios pueden variar en cada firma miembro de Deloitte.

De acuerdo con la página web de la organización, en 2016 Deloitte cuenta con 244.400 profesionales en más de 150 países del mundo.

Revista Forbes

Forbes es una revista especializada en el mundo de los negocios y las finanzas, publicada en Estados Unidos. Fundada en 1917 por B. C. Forbes, cada año publica listas que despiertan gran interés en el ámbito de los negocios como Forbes 500. Su sede central se encuentra en la Quinta Avenida de Nueva York. Desde 1986, cada año Forbes publica su lista de las personas más ricas del mundo («The World's Richest People»).

Pew Research Center

El Centro de Investigaciones Pew (en inglés: Pew Research Center) es un think tank, fundado en 2004, con sede en Washington D. C. que brinda información sobre problemáticas, actitudes y tendencias que caracterizan a los Estados Unidos y el mundo.

Cuando hacemos referencia a “think tank”, hablamos de una institución o grupo de expertos cuya función es la reflexión intelectual sobre asuntos de política social, estrategia política, economía, militar, tecnología o cultura. Pueden estar vinculados o no a partidos políticos, grupos de presión o lobbies, pero se caracterizan por tener algún tipo de orientación ideológica marcada de forma más o menos evidente ante la opinión pública. De ellos resultan consejos o directrices que posteriormente los partidos políticos u otras organizaciones pueden o no utilizar para su actuación en sus propios ámbitos.

Accenture

Accenture Limited es una empresa multinacional dedicada a la prestación de servicios de consultoría, servicios tecnológicos y de outsourcing. (Este último término hace referencia a la subcontratación, externalización de la mercadotecnia o tercerización que es el proceso económico empresarial en el que una sociedad mercantil transfiere los recursos y las responsabilidades referentes al cumplimiento de ciertas tareas a una sociedad externa, empresa de gestión o subcontratista, que precisamente se dedica a la prestación de diferentes servicios especializados).

Fue constituida en Hamilton, Bermudas, aunque el día 26 de mayo de 2009 se anunció la aprobación por parte del comité ejecutivo del traslado de su domicilio social a Irlanda. La revista Fortune la incluyó en su lista de las 500 mayores empresas en nivel de ingresos, cuenta con más de 373.000 empleados en 120 países, en octubre 2015 empleaba solo en España a unos 10.000 profesionales.

La marca Accenture (confluencia de los términos "accent" y "future") fue creada en 2001, tras abandonar el nombre Andersen Consulting debido al litigio mantenido con la empresa matriz Andersen Worldwide y al desprestigio de su vertiente auditora Arthur Andersen, involucrada en el escándalo financiero de Enron, lo que motivó el cese de sus actividades.

En el año 2013 ha obtenido el premio Empresa Flexible en la categoría de empresa grande que otorga la Comunidad de Madrid al reconocimiento de los programas empresariales que fomentan la conciliación de la vida laboral y la vida personal de los empleados.

A modo de introducción del análisis de casos incluido en el ensayo, situaremos al lector en el espacio, conociendo brevemente las empresas partícipes.

Por un lado, el Banco Galicia, fundado en 1905, es un banco privado de la República Argentina que pertenece al Grupo Financiero Galicia.

El Grupo Financiero Galicia, (o GFG) fue conformado el 14 de septiembre de 1999 como una compañía holding de servicios financieros, organizada bajo las leyes de la República Argentina. Actualmente su sede central se encuentra en la Ciudad de Buenos Aires.

En julio de 2000 Grupo Financiero Galicia se convirtió en el accionista controlante de Banco Galicia, con el 93,2% de su capital en ese momento. Actualmente, posee el 94,84% del capital del banco.

Según registros de marzo de 2016, el banco poseía 261 sucursales en territorio argentino. Actualmente el presidente de esta entidad es Sergio Grinenco.

Por otro lado, American Express Company, comúnmente conocida como Amex o AmEx, es una institución financiera con sede en Nueva York. Cuenta

con más de 1700 oficinas en más de 130 países en todo el mundo. La revista Fortune la coloca en el número 95 en el ranking mundial de las compañías más grandes del mundo. Entre sus servicios se encuentran las tarjetas de crédito, los cheques de viaje, seguros, servicios de bolsa y banca en línea, estos dos últimos supervisados por el American Express Bank.

AmEx inició sus operaciones en Buffalo, Estados Unidos, el 18 de marzo de 1850 como un servicio de ferrocarriles que transportaba cargas y valores por todo el territorio de los Estados Unidos. Debido a la creciente demanda de estos servicios, de una forma rápida y segura, AmEx empezó a concentrarse en servicios financieros que daban mucha más seguridad en los viajes de negocios de aquellos tiempos. Debido al éxito, AmEx comenzó a dar servicio de giros y cheques de viaje. Marcellus Berry, empleado de American Express, creó el giro o "Money Order" en 1882, precursor del cheque de viaje que era una necesidad absoluta tanto para los viajeros nacionales como internacionales.

Terminada la expansión internacional Carla-Marie y la gran demanda hacia la industria de viajes, AmEx lanzó su tarjeta de compra conocida como "La tarjeta American Express", emitiendo más de un millón en Estados Unidos y Canadá. En 1970, esta tarjeta ya era aceptada en más de 121.000 establecimientos y ya aceptaba 11 tipos de divisas.

En abril de 1986, AmEx se mudó a lo que hoy son sus oficinas principales: la American Express Tower o el 200 Vesey Street en Nueva York.

En la mayor parte de los países del mundo donde la solvencia y características económicas otorgan un mayor potencial de mercado, American Express ofrece de forma unilateral sus productos financieros especializados para cada mercado. Tales casos en Iberoamérica son México, Argentina, Brasil y Chile donde se ofrecen tarjetas exclusivas para esos países en alianzas con empresas locales, especialmente aerolíneas. De igual forma, en otros mercados, se han establecido alianzas con entidades financieras para que American Express sea el "emisor" de los plásticos de otros bancos, tales como CitiBank. Cabe mencionar que por "emisor" se refiere a la entidad que se encarga de procesar y enlazar el punto de venta y el banco emisor; misma función que realizan las empresas Visa y MasterCard, entre otras.

CAPITULO I

“Definición de la generación Millennial”

Los Millennials, o también conocidos como generación Y, es la cohorte demográfica que precede a la generación Z y sucede a la generación X. Según la plataforma digital de recursos humanos GoIntegro¹², los Millennials van a ser el 74% de la fuerza laboral en 2025 en América.¹³ Una proyección llevada a cabo por la consultora Deloitte¹⁴, también establece que en el 2025 los Millennials representarán el 75% de la fuerza laboral del mundo¹⁵. Por su parte, la consultora de origen sueco Universum Global, determinó que para el año 2020 los Millennials van a representar el 50% de la fuerza laboral.¹⁶

No existe un consenso con respecto al inicio y al final de dicha generación, cada autor establece distintos períodos. En la presente tesis se mencionan diversos autores y los períodos que los mismos establecen. Todos ellos coinciden en que los Millennials atravesaron durante las primeras etapas de sus vidas intensos avances tecnológicos, y todos ellos crecieron con algún dispositivo tecnológico a su alrededor. Según un estudio publicado en la revista Forbes, nueve de cada diez jóvenes de la generación Y en Estados Unidos usan diariamente entre dos y tres dispositivos de última tecnología. Además, los padres de los Millennials son la generación de mayor poder adquisitivo de la historia, un 12% más que su generación anterior, lo que les permite nutrirse de dispositivos de última tecnología.

Los millennials se adaptaron con rapidez a dichos cambios, y se acostumbraron a utilizarlos con facilidad, incorporándolos en el día a día de sus vidas. Esta generación comenzó utilizando el Beta, luego el VHS, pasando al DVD, el Blue-Ray, hasta llegar a utilizar sistemas de streaming¹⁷ en la actualidad, como Netflix o Cablevisión Flow. En sus inicios utilizaron disquetes $\frac{3}{4}$ para almacenar información, luego CD's, más tarde pendrives USB y discos externos, hasta llegar a almacenar en "nubes" en la actualidad, como Google Drive. En el 2000 comenzaron a utilizar internet, se comunicaron con amigos y familiares mediante MSN Messenger, y posteriormente

¹² GOIntegro integra aplicaciones de Comunicación Interna, Reconocimientos, Beneficios e Incentivos que permiten a los líderes de Recursos Humanos gestionar todos sus programas de Employee Engagement en un solo lugar.

¹³ Conozca a los 'Millennials', ¿la generación que salvará al planeta?, El Tiempo, Irene Larraz y Diego Alarcón, Marzo del 2015.

¹⁴ Consultora de servicios profesionales, considerada una de las cuatro grandes auditorías (Big Four auditors).

¹⁵ 6 rasgos clave de los millennials, los nuevos consumidores, Forbes, Antoni Gutierrez Rubi, Diciembre del 2014.

¹⁶ Millennials argentinos: le dicen "la generación de las ideas", pero les cuesta mantener un trabajo, diario Clarín, Emilia Vexler, Agosto del 2017.

¹⁷ La retransmisión (en inglés streaming) es la distribución digital de contenido multimedia a través de una red de computadoras, de manera que el usuario utiliza el producto a la vez que se descarga.

comenzaron a utilizar las redes sociales, con la creación de Fotolog, Facebook y Google +. Se comunicaron con sus cantantes, actores y futbolistas preferidos mediante Instagram, Twitter y Snapchat, iy algunos les respondieron! Algunos de los Millennials consiguieron trabajo por plataformas virtuales como LinkedIn, Bumeran y ZonaJobs. Aprendieron a utilizar teléfonos celulares básicos hasta llegar a los smartphones ¹⁸. Los ejemplos mencionados anteriormente son una demostración de la facilidad que tiene esta generación para incorporar los cambios tecnológicos en sus vidas.

Los Millennials están desafiando los sueños de su generación anterior, el de trabajar duro y esforzarse para poder comprar un auto o una casa. Ellos se ven atraídos por la idea de ir a estudiar al exterior o de ir a trabajar un año a otro país, con el objetivo de aprender de otras culturas, de romper con los modelos mentales de sus antepasados. Quizás piensan de esta manera porque a lo largo de su vida se rodearon de ejemplos como el de Steve Jobs¹⁹, que a sus 21 años y sin tener estudios universitarios creó en el garage de su casa la empresa Apple, que hoy en día vale 752.000 millones de dólares según la revista Forbes.²⁰ Este caso no es el único, podemos tomar varios ejemplos más situados en el Silicon Valley, en Estados Unidos:

Google: Google Inc. es una corporación pública, que se especializa en la búsqueda en la Internet y la publicidad online. La empresa tiene su sede en Silicon Valley, y cuenta con 13.748 empleados a tiempo completo.

Yahoo: Yahoo! Inc. es una empresa pública y empresa de servicios de Internet global. Proporciona una gama de productos y servicios incluyendo un portal web, un motor de búsqueda, Yahoo! Directorio de Yahoo! Correo, noticias, y una publicación.

EBay: EBay Inc. gestiona eBay.com, número 1 en sitios de compras y de subastas en línea donde la gente y las empresas pueden comprar y vender bienes y servicios en todo el mundo. Además de su sitio web original EE.UU., eBay ha creado sitios web localizados en varios otros países. EBay Inc. también es propietaria de PayPal, Skype, y otros negocios.

Adobe: Adobe Systems Incorporated es una empresa de programas informáticos con sede en Silicon Valley. Desde 2001, la revista Fortune clasificó Adobe como un lugar excelente para trabajar.

¹⁸ El término smartphone pertenece a la lengua inglesa y hace referencia a aquello que, en nuestro idioma, conocemos como teléfono inteligente.

¹⁹ Steven Paul Jobs (San Francisco, California, 24 de febrero de 1955-Palo Alto, California, 5 de octubre de 2011), fue un empresario y magnate de los negocios del sector informático y de la industria del entretenimiento estadounidense. Fue cofundador y presidente ejecutivo de Apple Inc. y máximo accionista individual de The Walt Disney Company.

²⁰ Revista Forbes, año 2017.

Otras definiciones que se le asignaron a los Millennials

- Generación Bumerang: según el doctor Larry Nelson ²¹, de nacionalidad norteamericana, esta generación tarda más en entrar en la etapa de la adultez, en comparación con la generación X. Esto se debe a que los mismos observaron los errores que cometieron sus padres, los cuales se divorcian y no están conformes con su carrera profesional, debido a que se casaron y comenzaron una carrera de forma muy rápida. ²²
- Kathleen Shaputis ²³ describió que los Millennials tienden a vivir con sus padres por periodos mayores en comparación con la generación anterior.
- Generación kiwi: Alejandro Melamed dijo que los llaman así porque finalizan sus estudios universitarios y se van uno o dos años a juntar kiwis a Nueva Zelanda, con el objetivo de juntar dinero y continuar viajando, o volver a Argentina con dinero para comenzar un proyecto. Lo más importante de esta experiencia es conocer otras realidades y otras culturas.²⁴

Definiciones de Millennials según distintos autores y fuentes

- Según el banco BBVA Francés, "la generación del milenio está formada por todos aquellos jóvenes que llegaron a su vida adulta con el cambio de siglo, es decir en el año 2000." ²⁵
- La revista Forbes los define como "la generación nacida entre 1981 y 1995 que se hicieron adultos con el cambio de milenio, en plena prosperidad económica antes de la crisis." ²⁶

²¹ Larry Nelson es un profesor estadounidense de Brigham Young University.

²² Study finds kids take longer to reach adulthood, Extra Herald, Brittani Lusk, Diciembre 2007.

²³ Kathleen Shaputis es un sociólogo de origen norteamericano.

²⁴ ¿Por qué a los Millennials se los llama la generación Kiwi?, diario La Nación, Alejandro Melamed, escritor argentino y especialista en recursos humanos, Julio del 2017.

²⁵ ¿Quiénes son los 'millennials' y por qué son una generación única?, Banco Francés BBVA, Marzo del 2018.

²⁶ 6 rasgos clave de los millennials, los nuevos consumidores, Forbes, Antoni Gutierrez Rubi, Diciembre del 2014.

- Los autores estadounidenses Neil Howe²⁷ y William Strauss²⁸ describen a la generación Millennial como la que sería adulta al llegar el milenio, naciendo entre 1982 y el 2000.²⁹
- La Dra. Andrea López y la Lic. Valeria P. Schiavo definieron a la generación Y como “los jóvenes que nacieron a partir del año 1980 y hoy tienen menos de 34 años de edad. Son la generación más numerosa de la historia, integrada por 2.300 millones de personas. Su nombre hace alusión a la generación a la que suceden: la X. También se los conoce como Millennials, ya que se trata de una generación que se hizo mayor de edad en la entrada del nuevo milenio.”³⁰

²⁷ Neil Howe (21 de Octubre de 1951) es un escritor, historiador y consultor de origen estadounidense.

²⁸ William Strauss (5 de diciembre de 1947 - 18 de diciembre de 2007) fue un autor, historiador, dramaturgo, director de teatro y conferenciante estadounidense.

²⁹ Generations: The Story of America's future 1564 to 2069, Neil Howe y William Strauss, año 1991.

³⁰ Integración de las generaciones en la oficina jurídica, Dra. Andrea López y Lic. Valeria P. Schiavo, año 2017.

Aspectos principales que la caracterizan como año de inicio

- La revista estadounidense *Adversiting Age*³¹ utilizó por primera vez el término generación Y en una edición de 1993 para describir a los adolescentes de la época, haciendo alusión a la generación X, de la cual los Millennials son los sucesores.³²
- En 2013 la Universidad del sur de California, en conjunto con la Escuela de Negocios de Londres y la consultora Price Waterhouse Coopers³³, realizaron un estudio generacional a nivel global y acordaron denominar como generación Y a los nacidos entre 1984 y 1999.³⁴
- La organización de capacitación Dale Carnegie Training, que cuenta con una sede en Argentina, junto a Rogers State University establecieron que los Millennials son aquellas personas que nacieron entre 1980 y 1996.³⁵
- El autor Elwood Carlson³⁶ ubica a esta generación a los nacidos entre 1983 y 2001, basándose en el incremento natalicio posterior a 1983, y considerando a los eventos sociopolíticos que ocurrieron luego del episodio terrorista del 11 de Septiembre del 2001 (Torres Gemelas).³⁷
- El sociólogo Alejandro Artopoulos³⁸ definió a los Millennials como la generación nacida entre 1980 y 2000, influenciados por la época de la democracia y caracterizados por una fuerte desconfianza de las instituciones. Menciona que no tuvieron un estado inclusivo, y que fueron tan golpeados por las crisis socioeconómicas y políticas que generan ruido en el ambiente de recursos humanos, y es por esto que las empresas sostienen que necesitan empleados más disciplinados.³⁹

³¹ *Adversiting Age* es la principal fuente mundial de noticias, inteligencia y conversación para comunidades de marketing y medios.

³² "Generación Y", Revista *Adversiting Age*, año 1993.

³³ PwC (abreviatura de PriceWaterhouseCoopers) es reconocida como una de las firmas de consultoría de las Big Four, junto con Deloitte, KPMG y EY.

³⁴ PwC's NextGen: A global generational study, PwC, año 2013.

³⁵ IGNITING MILLENNIAL ENGAGEMENT: Supervising Similarities, Distinctions, and Realities, Dale Carnegie Training, año 2015.

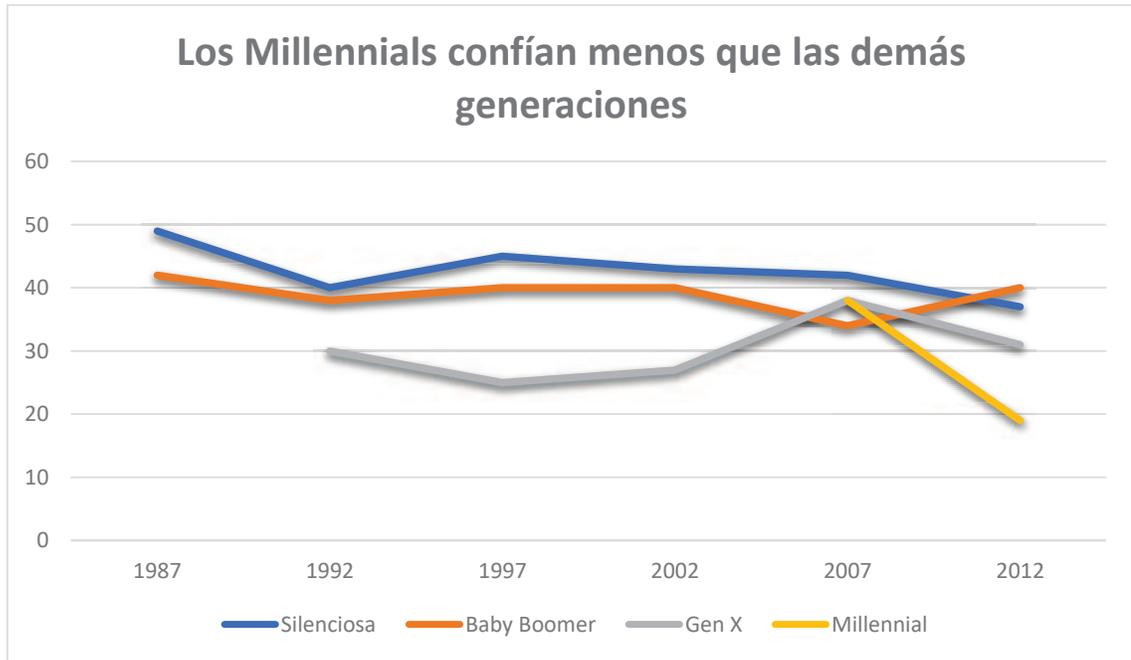
³⁶ Elwood Carlson, escritor y profesor de la Universidad Tallahassee de Florida USA.

³⁷ Millennials in Motion, U.S.Pirg, año 2014.

³⁸ Alejandro Artopoulos fue Consultor de UNESCO, CEPAL, BID, PNUD, AACREA y Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva y Gobiernos Provinciales.

³⁹ ¿Por qué a los Millennials se los llama la generación Kiwi?, diario La Nación, Alejandro Melamed, escritor argentino y especialista en recursos humanos, Julio del 2017.

Dicha desconfianza se ve respaldada por un estudio realizado por el Pew Research Center⁴⁰, donde solamente el 19% de los Millennials dice que se puede confiar en la mayoría de la gente. Este resultado es llamativamente inferior a los que arrojaron las demás generaciones: 31% la generación X y el doble los Baby-Boomers (40%).⁴¹



Fuente: Millennials in Adulthood, Pew Research Center, Marzo del 2014.

Edición y traducción propia del inglés.

En el gráfico anterior se muestra el porcentaje de encuestados que piensan que se puede confiar en el resto de las personas.

A los encuestados se les realizó la siguiente pregunta:

"Hablando en términos generales, ¿dirías que se puede confiar en la gente o que tenés que ser más cuidadoso?"

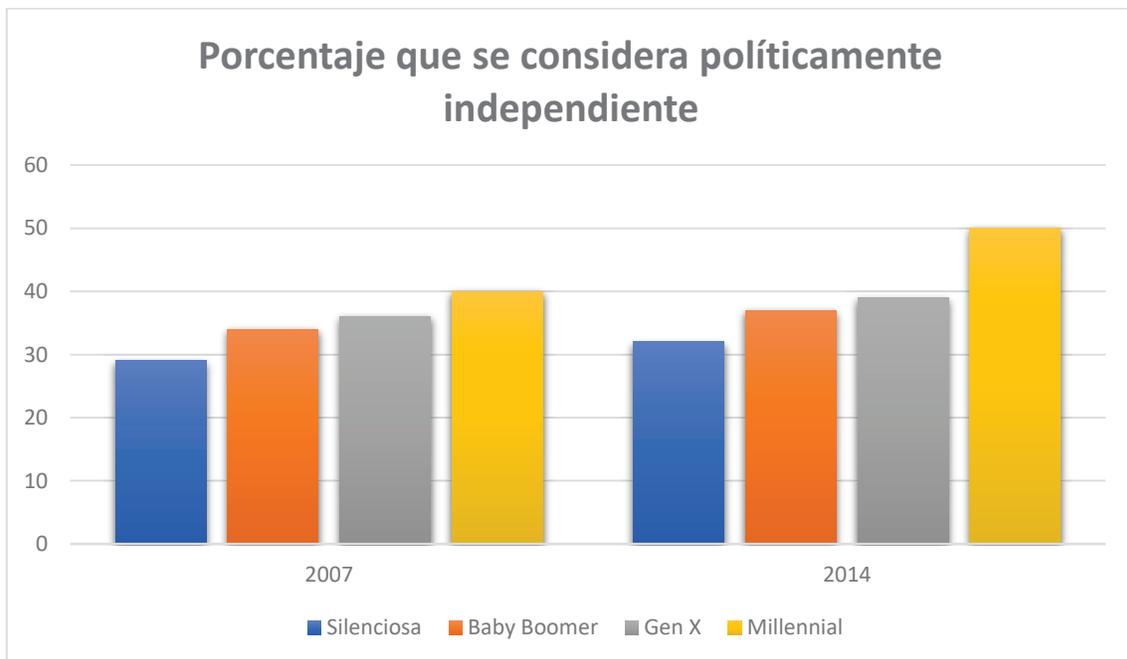
⁴⁰ El Centro de Investigaciones Pew es un think tank (laboratorio de ideas) con sede en Washington D. C. que brinda información sobre problemáticas, actitudes y tendencias que caracterizan a los Estados Unidos y el mundo.

⁴¹ Millennials in Adulthood, Pew Research Center, Marzo del 2014.

Dicho gráfico respalda lo mencionado por Alejandro Artopoulos, dejando en evidencia que la generación Millennial se encuentra marcada por una fuerte desconfianza hacia el resto de las personas y las entidades gubernamentales.

Intereses

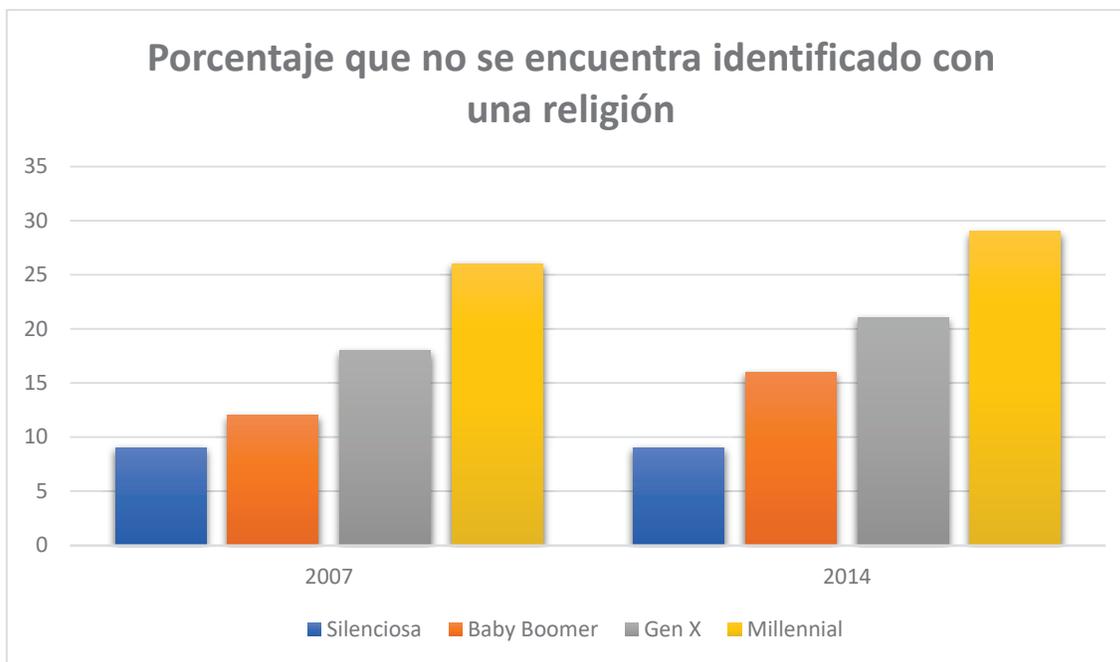
Los Millennials dan gran importancia a su libertad y autonomía. Según una investigación llevada a cabo por Pew Research Center, el 50% de los Millennials se define como políticamente independiente, y alrededor del 30% dice que no se identifica con alguna religión.⁴²



Fuente: Millennials in Adulthood, Pew Research Center, Marzo del 2014.

Edición y traducción propia del inglés.

⁴² Millennials in Adulthood, Pew Research Center, Mayo del 2014.

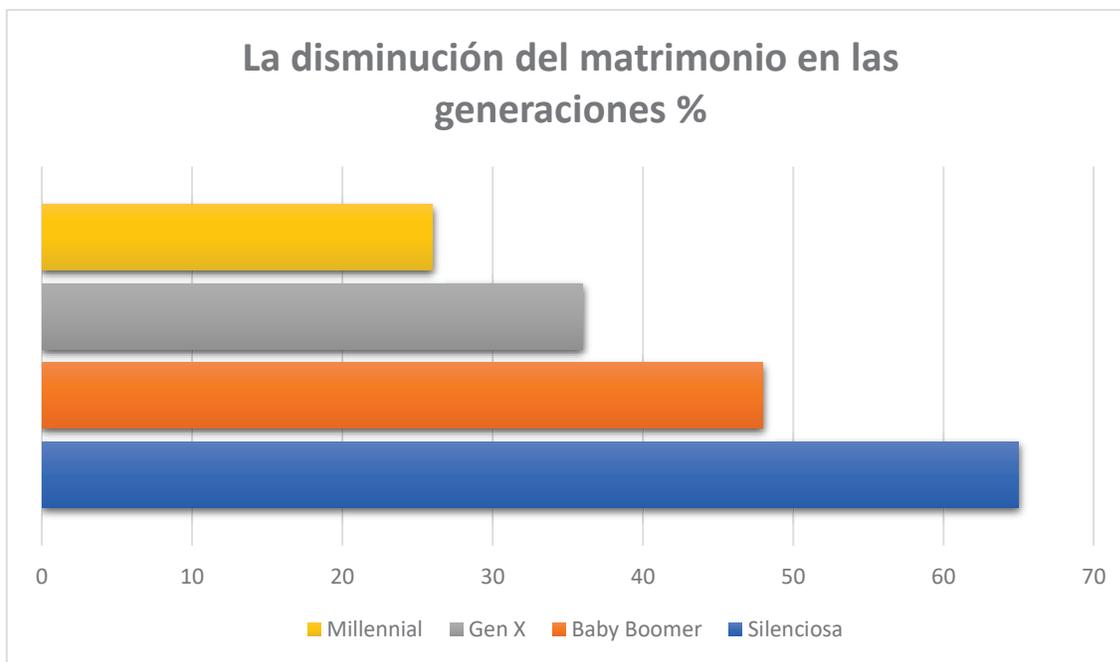


Fuente: Millennials in Adulthood, Pew Research Center, Marzo del 2014.

Edición y traducción propia del inglés.

En ambos gráficos expuestos anteriormente, cabe destacar que la generación Millennial se considera más políticamente independiente y menos religiosa, en comparación con las demás generaciones.

Los Millennials ya no están interesados en el matrimonio como sus generaciones anteriores. El mismo centro de investigación, Pew Research Center, nos demuestra que solamente el 26% de los Millennials encuestados se encuentran en matrimonio.



Fuente: Millennials in Adulthood, Pew Research Center, Marzo del 2014.

Edición y traducción propia del inglés.

Dicha investigación utiliza un rango etario de 18 a 32 años, y lo compara con sus generaciones anteriores.

Jorge Ravagli, sociólogo de la Universidad de La Salle, respalda lo explicado anteriormente. “La idea de comprar una casa o un carro o de formar una familia implica una vida de disciplina y austeridad basada en el ahorro y en no seguir las tendencias del consumo. Se trata de simbolizar: así tenga una casa o un carro, si no viaja por el mundo o si es empleado toda la vida, no cuenta. La crisis ha demostrado que no hay nada seguro, por eso no quieren amarrarse con una hipoteca o un crédito. Se están adaptando a la incertidumbre, renunciando a esos modelos sociales que significaban un ascenso social e imponiendo otros nuevos”.⁴³

A los Millennials les atrae, y de sobremanera, conocer otros países, otras culturas, ellos lo llaman “abrir la cabeza”. Utilizan estas experiencias para su vida tanto personal como laboral. Aprenden la experiencia de estar con desconocidos, en otro país, donde se las tienen que “arreglar por su cuenta”. No importa si el motivo es ir a estudiar un postgrado al exterior, o ir a trabajar un año a otro país para juntar

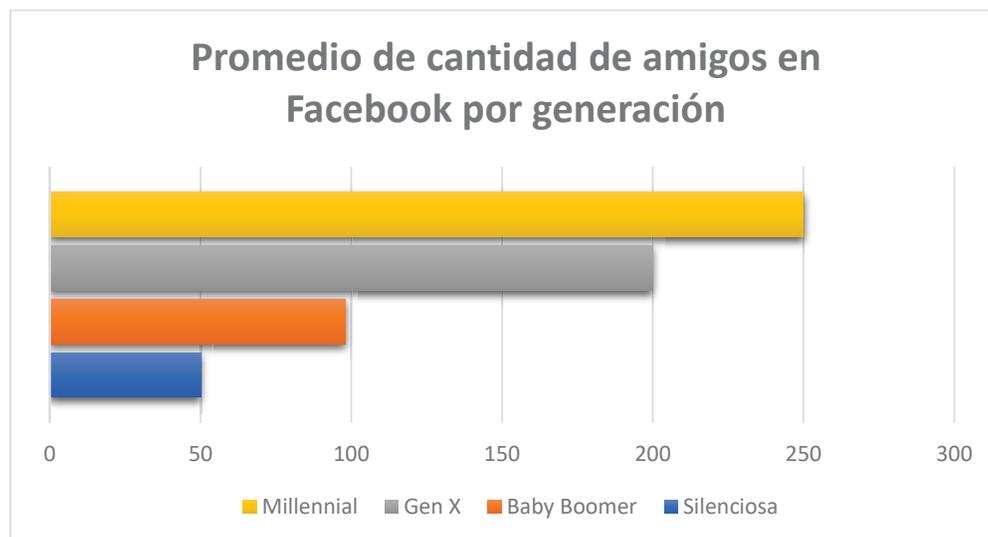
⁴³ Conozca a los 'Millennials', ¿la generación que salvará al planeta?, El Tiempo, Irene Larraz y Diego Alarcón, Marzo del 2015.

dinero y aprender o perfeccionar un idioma. Les gusta interactuar con personas que desconocen, ver cómo se vive en otras partes del mundo, y traer ideas de otros países a su lugar natal. La plataforma de viajes E-Dreams respalda lo explicado anteriormente, la cual sostiene que los Millennials en promedio antes de cumplir 30 años, ya conocen 8 países. Para dicho estudio se encuestaron Millennials de nacionalidad española.⁴⁴

Como mencionamos anteriormente, la generación Y destina gran parte de su día a las redes sociales, y le otorgan una alta importancia a la tecnología.

De acuerdo a lo establecido por Millward Brown⁴⁵ los Millennials destinan 7 horas al día para estar conectados.⁴⁶

Esto evidencia la principal característica de la generación que se está analizando, el nacer rodeado de dispositivos electrónicos. En el próximo gráfico se aprecia el promedio de "amigos" que posee cada generación en la red social Facebook. Los Millennials lideran con 250 usuarios, 50 usuarios más que sus padres, la generación X.



Fuente: Millennials in Adulthood, Pew Research Center, Marzo del 2014.

Edición y traducción propia del inglés.

⁴⁴Los "Millennials" son la generación más viajera que ha tenido España, 20 Minutos, Julio del 2017.

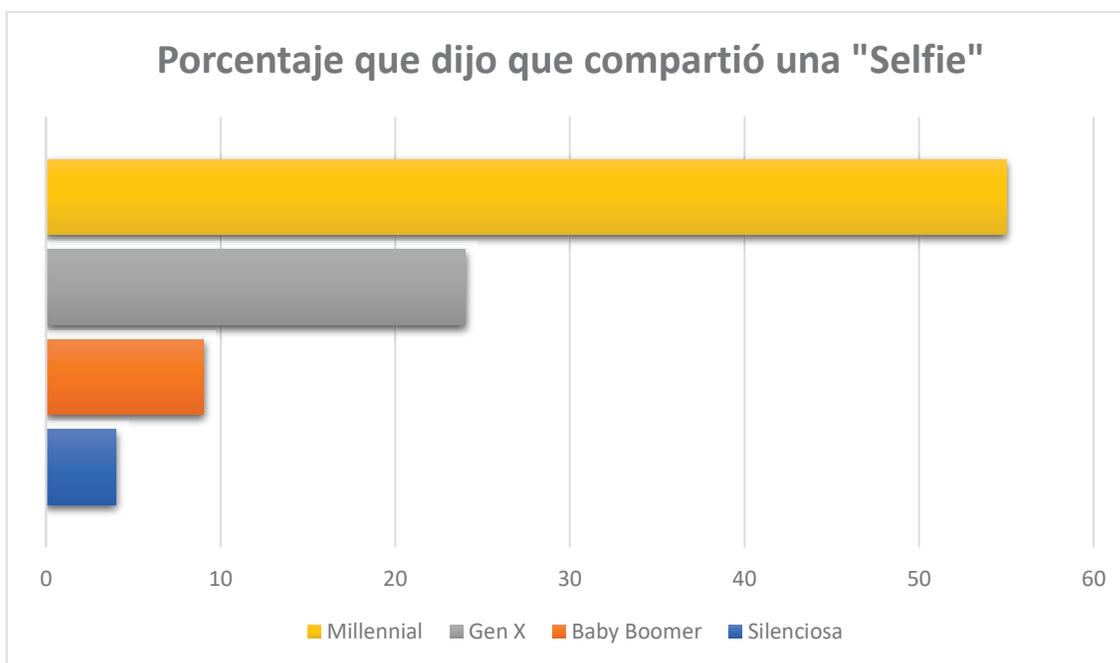
⁴⁵ Millward Brown es una firma multinacional británica de investigación de mercado centrada en la efectividad de la publicidad, la comunicación estratégica, los medios de comunicación y la investigación de la marca.

⁴⁶ AdReaction Marketing in a multiscreen world, Millward Brown, año 2014.

Con el surgimiento de los "smartphones" se multiplicaron las oportunidades para tomar fotos en los distintos momentos del día. En los últimos años, el desarrollo de dichos celulares avanzó de tal forma que no solamente poseen una cámara digital (del dorso), sino que también poseen una en el frente, y con ella surgió el término "selfie", la cual es muy utilizada por esta generación. El diccionario de Cambridge define "selfie" como:

*"Una fotografía que una persona se toma a uno mismo, usualmente con un teléfono celular. Las selfies se publican frecuentemente utilizando una red social."*⁴⁷

La siguiente investigación llevada a cabo por Pew Research Center refleja el gran interés de los Millennials por la tecnología y redes sociales.



Fuente: Millennials in Adulthood, Pew Research Center, Marzo del 2014.

Edición y traducción propia del inglés.

⁴⁷ Cambridge Dictionary.

Se le consultó a los encuestados si alguna vez publicaron una selfie. La generación X arroja un 24%, mientras que 1 de cada 2 Millennials respondieron de forma afirmativa.

En la actualidad existe una enfermedad conocida como FOBO (de las siglas en inglés "fear of being offline"), la cual implica el miedo a estar desconectado, es decir, de no utilizar los smartphones, y por lo tanto de no usar las redes sociales. ⁴⁸

Una investigación llevada a cabo por la red social Facebook en el año 2014 demuestra que al 70% de los encuestados menores de 24 años, 27 años en la actualidad, le gusta estar conectado en cualquier lugar donde estén, y casi la mitad de los encuestados (46%) dicen que se sienten perdidos si no pueden acceder a las redes sociales. ⁴⁹

Otro dato que demuestra la aplicación de la tecnología a la vida cotidiana por parte de los Millennials, es que según la consultora Accenture⁵⁰, el 94% de los Millennials utilizan el home-banking para sus operaciones bancarias. En la actualidad, todos los bancos poseen una plataforma de home-banking para usar en smartphones. Este es un ejemplo de las consecuencias que generan los Millennials en las empresas. ⁵¹

Según la encuesta Telefónica Global Millennial Survey 2014, un 78% de los Millennials sudamericanos utiliza un celular, un 37% una Tablet, un 70% una laptop y un 57% una computadora. ⁵²

Con respecto a su formación intelectual, tres de cada diez Millennials poseen estudios de grado superior. Este porcentaje es elevado si lo comparamos con las generaciones anteriores.

⁴⁸ FOBO, el nuevo síndrome que atenaza a los adolescentes de todo el mundo, Puro Marketing, Diciembre del 2014.

⁴⁹ Coming of Age on Screen. An in-depth look at teens and young adults around the world, Facebook, Diciembre del 2014.

⁵⁰ Accenture Limited es una empresa multinacional dedicada a la prestación de servicios de consultoría, servicios tecnológicos y de outsourcing.

⁵¹ ¿Quiénes son los 'millennials' y por qué son una generación única?, Banco Francés BBVA, Marzo del 2018.

⁵² 6 rasgos clave de los millennials, los nuevos consumidores, Forbes, Antoni Gutierrez Rubi, Diciembre del 2014.

Motivaciones

Los Millennials consideran de vital importancia el sentirse identificados con lo que la empresa en la cual trabajan hace o produce. También observan la cultura organizacional y se muestran interesados por las causas ambientales y sociopolíticas en las cuales la empresa se desenvuelve. Desde el proyecto Fondo Semilla ⁵³ afirmaron que 2.700 Millennials presentaron proyectos en busca de asistencia técnica, como un plan de negocios, y de asistencia financiera para convertirlo en un negocio con impacto social. Alrededor de un 60% de los proyectos que lograron el financiamiento de \$ 150.000 pertenecen a la generación Y. Además, una encuesta realizada en Estados Unidos en Julio del 2017, por la empresa Weber Shandwick ⁵⁴ y KRC Research⁵⁵, establece que el 51% de los Millennials se ve atraído por productos cuando se enteran que el CEO de la empresa opina igual que ellos con respecto al medio ambiente y a determinados temas sociopolíticos.

A los Millennials les atrae la posibilidad de hacer carrera en una empresa en la cual se vean identificados, pero no se casan con ninguna de ellas. A diferencia de su generación anterior, ellos no se ven toda su vida en la misma empresa. Un estudio publicado por Page Personal Argentina, una consultora dedicada al reclutamiento de personal, dice que los Millennials priorizan un trabajo en el que sientan que se pueden desarrollar de cara al futuro por encima del aspecto salarial. La remuneración promedio según el Sistema Integrado Previsional Argentino, para los Millennials de 18 a 38 años en Mayo del 2017 es de \$ 19.967. ⁵⁶

La plataforma GoIntegro estableció que los Millennials priorizan la flexibilidad horaria, la posibilidad de utilizar redes sociales y dispositivos tecnológicos en sus trabajos por encima del sueldo. Un 30% de los Millennials prefiere un rol que consideren importante, el 28% prioriza la retribución económica, y el 25% busca realizar un trabajo que le genere un sentido de logro. Ocho de cada diez Millennials buscan aprender constantemente de sus jefes, y de caso contrario el 43% cree que va a conseguir trabajo de forma rápida.

⁵³ Fondo Semilla es un programa de la Secretaría de Emprendedores y PyMEs del Ministerio de Producción, destinado a contribuir al desarrollo y fortalecimiento de emprendimientos en sus primeros años de desarrollo.

⁵⁴ Weber Shandwick es una de las firmas de relaciones públicas más importantes del mundo con oficinas en los principales medios de comunicación, empresas y capitales gubernamentales de todo el mundo.

⁵⁵ KRC Research es una consultora global de servicio completo de investigación de opinión pública.

⁵⁶ Millennials argentinos: le dicen "la generación de las ideas", pero les cuesta mantener un trabajo, diario Clarín, Emilia Vexler, Agosto del 2017.

A diferencia de los primeros trabajos de la generación X, donde la mayoría de las grandes empresas exigía una vestimenta formal, hoy en día algunas de ellas prefieren una vestimenta casual. Esto es una consecuencia de la generación Y, respaldada en este caso por un estudio realizado por MTV en 2012, donde el 79% de los Millennials prefieren ir a trabajar en jeans, y el 93% desea trabajar en una empresa en la cual puedan ser ellos mismos.⁵⁷

La flexibilidad laboral es un aspecto clave para los Millennials. Les encanta el home-office, aprovechando el avance de la tecnología, donde se pueden tener videoconferencias entre varias personas por web-cam e internet. Una alternativa es el flex-Friday, en el cual los viernes se trabaja hasta el mediodía, y luego el equipo de trabajo se va a almorzar, haciendo una especie de team-building informal. Ellos creen que la flexibilidad en el trabajo mejora la productividad y también fideliza más al empleado, los cuales se encuentran más contentos. En parte, tienen mayor tiempo libre, ya que el tiempo que utilizan para viajar a la empresa lo pueden destinar a otra actividad, ya sea productiva u ocio. Los Millennials consideran que un empleado que se encuentre feliz y conforme en su trabajo, se traduce en mejores resultados financieros para la empresa. Las organizaciones que utilizan estas herramientas que promueven la flexibilidad, un 35% de los Millennials abandonan la empresa en un lapso de 2 años, mientras que las empresas más ortodoxas este porcentaje asciende en un 10% (45%). Idoia de Paz, directora de Human Capital en la consultora Deloitte, sostiene que "en cuanto a las organizaciones, se refuerzan las conclusiones de la encuesta en años anteriores de la preferencia de los millennials por desempeñar su trabajo en empresas con las que comparten valores, misión y propósito. Además, aprecian la estabilidad que ofrece una organización, aunque demandan de ella flexibilidad, tanto de horarios como mentalidad para conseguir desarrollar otras facetas creativas. Respecto a sus líderes, apuestan por aquellos que demuestran franqueza y pasión, además de comunicarse mediante un lenguaje sencillo y directo".⁵⁸

Se puede corroborar lo expuesto en los párrafos anteriores haciendo referencia a dos de las teorías de motivación más conocidas. La primera de ella es la teoría de la Motivación e Higiene del psicólogo Frederick Herzberg, quien sostiene que el rendimiento eficaz de las personas depende del nivel de satisfacción que sostengan.

⁵⁷ Conozca a los 'Millennials', ¿la generación que salvará al planeta?, El Tiempo, Irene Larraz y Diego Alarcón, Marzo del 2015.

⁵⁸ Las 6 mayores preocupaciones de los Millennials, Encuesta Millennials 2017: buscando estabilidad y oportunidades en un mundo de incertidumbres, Deloitte, año 2017.

Herzberg expone dos tipos de factores para respaldar su teoría, los de higiene (extrínsecos) y de motivación (intrínsecos). Ambos factores están presentes en la actual forma de trabajar de los millennials.

Por un lado y relacionándolo con los factores de higiene; las condiciones del ambiente laboral, la política de la empresa, las relaciones interpersonales, la política de vestimenta y la administración en cuanto a la posible flexibilidad de horarios y mismo de la utilización de la tecnología; son aspectos que se consideran de suma importancia para obtener empleados motivados y para que los millennials se sientan a gusto con su puesto de trabajo.

Por otro lado, los factores motivacionales, como pueden ser reconocimiento, responsabilidad y progreso profesional, fomentan una forma de trabajar eficaz ya que los millennials buscan ser reconocidos por sus superiores y aprender de ellos, como también la oportunidad de crecer profesionalmente en una empresa más allá de sus deseos de permanecer a largo plazo en la misma. Es por ello que una buena administración de dichos factores es la clave para sostener la motivación en los millennials en las empresas.



Fuente: Idalberto Chiavenato, Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones, 2da Edición, año 2013.

Otro aspecto a tener en cuenta acerca de la teoría de Frederick Herzberg, es de la forma en que relaciona la satisfacción con los factores de motivación y la insatisfacción con los de higiene. Según lo expuesto por el reconocido psicólogo, los factores de motivación tienen un peso más importante que aquellos de higiene y

sirven para reducir los resultados negativos de estos últimos. En otras palabras, la motivación de los millennials se va a ver mejorada potenciando la mejoría de los factores motivacionales y realizando las correcciones oportunas en base a sus intereses y a las responsabilidades que los jefes estén dispuestos a darles a sus empleados. Aquí también se puede hablar del concepto "job enrichment", que nació también de esta teoría, y la cual trata acerca de brindar más responsabilidades a las personas acerca de un puesto con mayor importancia para que el empleado se sienta motivado, y valorado no solo por su trabajo sino por la confianza que se deposita al darle más responsabilidades. Concepto que se ve reflejado en los millennials en su forma de trabajar y la iniciativa por asumir nuevos desafíos.⁵⁹

La segunda teoría que se va a tratar en base a los párrafos anteriores, es la teoría de las necesidades adquiridas de David Mc Clelland, quien expone que el comportamiento humano parte de tres necesidades, la de logro, la de poder y la de afiliación.

La primera de ellas hace referencia a la necesidad de sobresalir que tienen los individuos, de desarrollarse tanto personalmente como profesionalmente en el ámbito laboral, de aceptar responsabilidades y hacerle frente a los diferentes problemas que se puedan presentar yendo más allá de las simples soluciones y de esta forma obtener un reconocimiento y destacarse. Los millennials buscan tal reconocimiento y se ven motivados para la realización de nuevos objetivos sin caer en la monotonía laboral ya que su objetivo principal es el desarrollarse no solo haciendo bien las cosas sino también innovando en el proceso. Al igual que los millennials, esta necesidad de logro no se basa en retribuciones dinerarias o premios, sino en dicho crecimiento profesional.

La segunda de las necesidades es aquella de poder, los millennials como se habló anteriormente se ven motivados por sentirse importantes y así ir adquiriendo prestigio y status. Tienen necesidad de influir en sus jefes con el objetivo de obtener reconocimiento por parte de ellos y así sentirse motivados por la labor ejercida.

Por último, la necesidad de afiliación es aquella relacionada con el sentimiento de pertenencia y de aceptación por parte del entorno de los individuos. Los millennials priorizan un ambiente descontracturado y flexible. Cuanto más cómodos se encuentren en sus puestos laborales y con la gente con la que interactúan diariamente mejor harán su trabajo y más motivados se sentirán por trabajar en grupo y así acompañar la misión y visión de la empresa de la que formen parte.⁶⁰

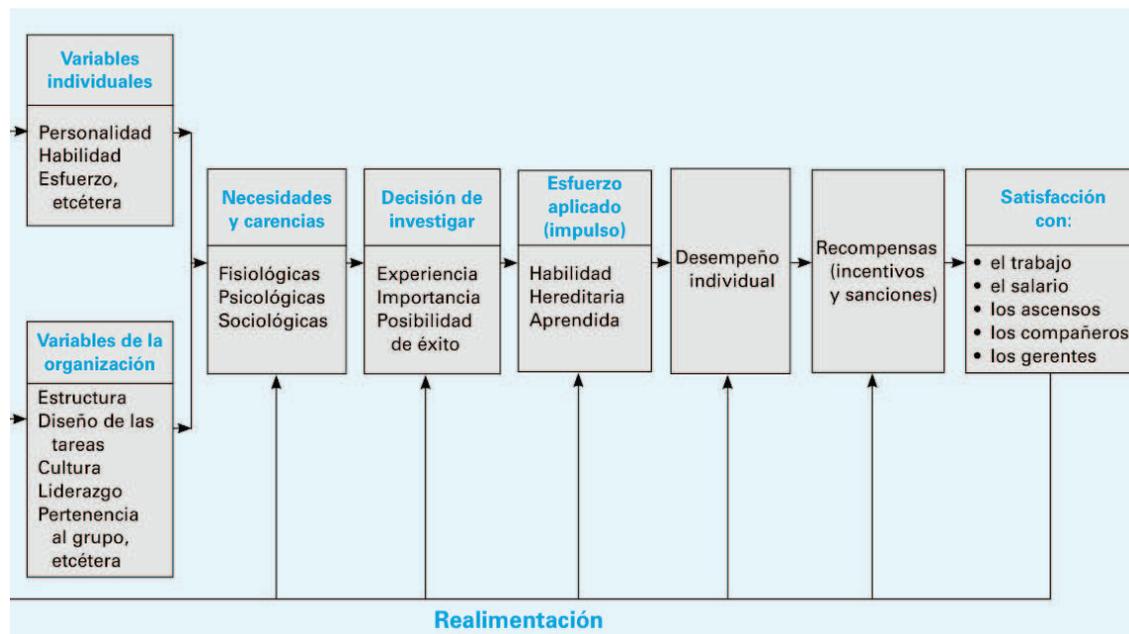
⁵⁹ The motivation to work, Frederick Herzberg, año 1959.

⁶⁰ Human Motivation, David McClelland, año 1973.

Ambas teorías nos ayudan a comprender aquello que los motivan a los millennials y la forma en que las empresas pueden entrar en un vaivén de propuestas para satisfacer los intereses de esta generación. El objetivo de la motivación es conseguir que por decisión propia estos individuos elijan ser parte de la empresa y hacer propios los valores de la misma.

A continuación se presentará una breve explicación de los distintos elementos que se ven en las organizaciones y como ellos repercuten en la motivación de los millennials. Existen:

- Las recompensas monetarias que más allá que no sea priorizado por los millennials son un excelente motivador para todas las personas.
- Las recompensas extra monetarias, relacionadas con las necesidades sociales, de estima, de reconocimiento y prestigio. Como se expuso anteriormente, estas son las recompensas más valoradas por los millennials.
- El enriquecimiento de las tareas, relacionado con la teoría de Herzberg, que trata acerca de la necesidad de mejorar el desempeño y la satisfacción en el trabajo a través de tareas motivadoras. Algunas ideas para enriquecer las tareas y estimular la motivación son: nuevo aprendizaje, realimentación directa, programación, control de recursos, responsabilidad personal y singularidad.
- La flexibilización del horario de trabajo, este es un aspecto sumamente valorado por los millennials y una herramienta para mejorar el desempeño y aumentar la satisfacción de las personas.



Fuente: Idalberto Chiavenato, Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones, 2da Edición, año 2013.

“Las teorías de la motivación ofrecen numerosas oportunidades para que las organizaciones mejoren el ánimo y el clima de trabajo. Lo importante es encontrar la forma de aplicarlas en el mundo real.”⁶¹

Objetivos

Como mencionamos anteriormente, los millennials ya no se comprometen durante toda su vida con una empresa. Como consecuencia de la crisis que vivieron en su infancia, y aprendiendo de lo que les ocurrió a sus padres, los cuales dedicaron su vida a hacer carrera dentro de una organización y luego quedaron sin trabajo, los millennials aspiran a tener distintos puestos en distintas organizaciones a lo largo de su vida, buscando un aprendizaje continuo, y saliendo constantemente del status quo. Se acostumbran a cambiar de puesto cada dos años aproximadamente. Intentan no estancarse, y de que su trabajo no se vuelva monótono y aburrido, ya que consideran que no viven para el trabajo, sino que trabajan para poder vivir mejor. Constantemente están buscando nuevos retos, son más dinámicos que sus generaciones anteriores. Son conscientes de sus capacidades, y buscan aprovechar al máximo sus conocimientos adquiridos en la universidad. Necesitan aprender de sus jefes constantemente, y si no los consideran lo suficientemente competentes, buscarán otro trabajo o no seguirán todas sus órdenes, ya que creen que son más inteligentes que sus superiores. Modificaron la forma de trabajo en las organizaciones, hoy en día no se trabaja más por cantidad de horas, sino por objetivos. Cada empleado tiene objetivos diarios, semanales, mensuales, trimestrales, semestrales o anuales. Cada empleado tiene la responsabilidad de cumplir sus propios objetivos, sin importar que los hagan en menos de ocho horas diarias de trabajo. Esto va de la mano con la flexibilidad laboral, los empleados tienen los beneficios de trabajar on-line desde sus casas o de irse antes de su horario pactado, siempre y cuando cumplan en tiempo y forma con los objetivos establecidos. Es una generación que valora la responsabilidad social empresarial, y se preocupan por el mundo que le van a dejar a la generación siguiente. Los Millennials tienen como principal objetivo lograr ser felices, sin dejar de lado el trabajo y su desarrollo profesional, pero no están dispuestos a sacrificar sus placeres personales, como actividades, deportes, amigos y fines de semana por el trabajo.

⁶¹ Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones, Idalberto Chiavenato, 2da Edición, año 2013.

Buscan un equilibrio entre su trabajo y su tiempo libre, que les permita realizar actividades que ellos consideran placenteras, como viajar. ⁶²

Problemáticas

Los Millennials confían en las capacidades que poseen, pero necesitan de un jefe que pueda nutrirlos de conocimientos. En caso contrario, no suelen seguir todas las órdenes de sus jefes, ya que consideran que los mismos no tienen conocimientos superiores a ellos.

La consultora Mercer ⁶³ publicó en 2014 el estudio "Millennials, transformadores de compañías", donde se refleja que el 68% de las empresas considera difícil la gestión de la generación Y. ⁶⁴

Es por estos motivos que actualmente se ofrecen cursos para gestionar a los Millennials. En los mismos explican las necesidades de esta generación, como entenderlos y como empatizar con ellos. Explican que la generación Y necesita mayor flexibilidad, quieren ser escuchados, quieren progresar de forma rápida si su esfuerzo lo amerita, y es una generación que propone nuevas ideas para mejorar y ser más eficiente.

A continuación se muestra un ejemplo de estos cursos, llamado "MOOC⁶⁵ sobre gestión de Millennials", destinado a personal de cargo jerárquico de grandes empresas. El mismo se dicta de forma on-line, y es arancelado. El curso se encuentra dividido en 6 capítulos, abarcando diversos temas sobre la generación Y, de los cuales varios se mencionaron en la presente tesina. En el primer capítulo se analizan las motivaciones y las estrategias de liderazgo para los millennials. El segundo capítulo trata de historia de la generación Y, y luego se estudia lo que le pueden ofrecer a las empresas a diferencia de otras generaciones. También se analizan las diversas formas de atraer a los millennials y cómo gestionarlos correctamente, se expone que para la generación en cuestión es más importante la vida personal que

⁶² Objetivo: ¡Preparados para los millennials!, Fundación Adecco, Junio del 2017.

⁶³ Mercer es el líder global en consultoría de talento, salud, previsión social e inversiones.

⁶⁴ Conozca a los 'Millennials', ¿la generación que salvará al planeta?, El Tiempo, Irene Larraz y Diego Alarcón, Marzo del 2015.

⁶⁵ Los MOOCs (Massive Open Online Course) o COMA en español son cursos en línea dirigidos a un número ilimitado de participantes a través de Internet según el principio de educación abierta y masiva.

el trabajo, y por último se muestra el caso de la empresa preferida por la generación, Google. En el sector de Anexos se encuentra el temario completo del curso.

CAPITULO II

“Prisma millennial de la organización”

Para abordar este prisma, resultará crucial analizar, comprender y estudiar la visión y pensamiento que tienen los millennials de las organizaciones del sector financiero donde trabajan. Será fundamental conocer qué esperan de sus jefes y sus pares, cuáles son sus deseos dentro del mundo laboral y si estos están alineados con la forma de ver a esta generación por parte de la empresa. Entender cuáles son los principales focos de conflictos que pueden llegar a experimentar a raíz de desconocer sus propósitos será vital para que las empresas se enfoquen en desarrollar estrategias orientadas a solucionarlos.

Es indispensable explicar cómo fueron cambiando y evolucionando los intereses y problemáticas de las distintas generaciones dentro de la empresa y las principales diferencias con la generación X dentro del ámbito laboral.

Uno de los motivos que inspiró a confeccionar el presente ensayo fue que, como se mencionó anteriormente, durante los próximos años, esta generación pasará a ocupar el 50% de la fuerza laboral activa, y un 75% años más tarde, y resulta fundamental comenzar a comprender sus necesidades para que las organizaciones puedan lograr reclutar y mantener en sus plantillas de trabajo a este grupo, evitando grandes dificultades en la transición entre generaciones.

Millennials vs Generación X

Como punto de partida, y debido a que no es objeto fundamental de este trabajo la generación X, se la mencionará rápidamente para poder enmarcar, señalar diferencias con la generación Y, y comenzar a desarrollar la visión que estos tienen de las empresas.

Se describirá a la Generación X como a aquellas personas nacidas entre los años 60 y 80 y sucesoras de los baby boomers⁶⁶. Hoy en día son la principal fuerza laboral y ocupan la mayoría de los puestos de liderazgo. El trabajo es muy importante en sus

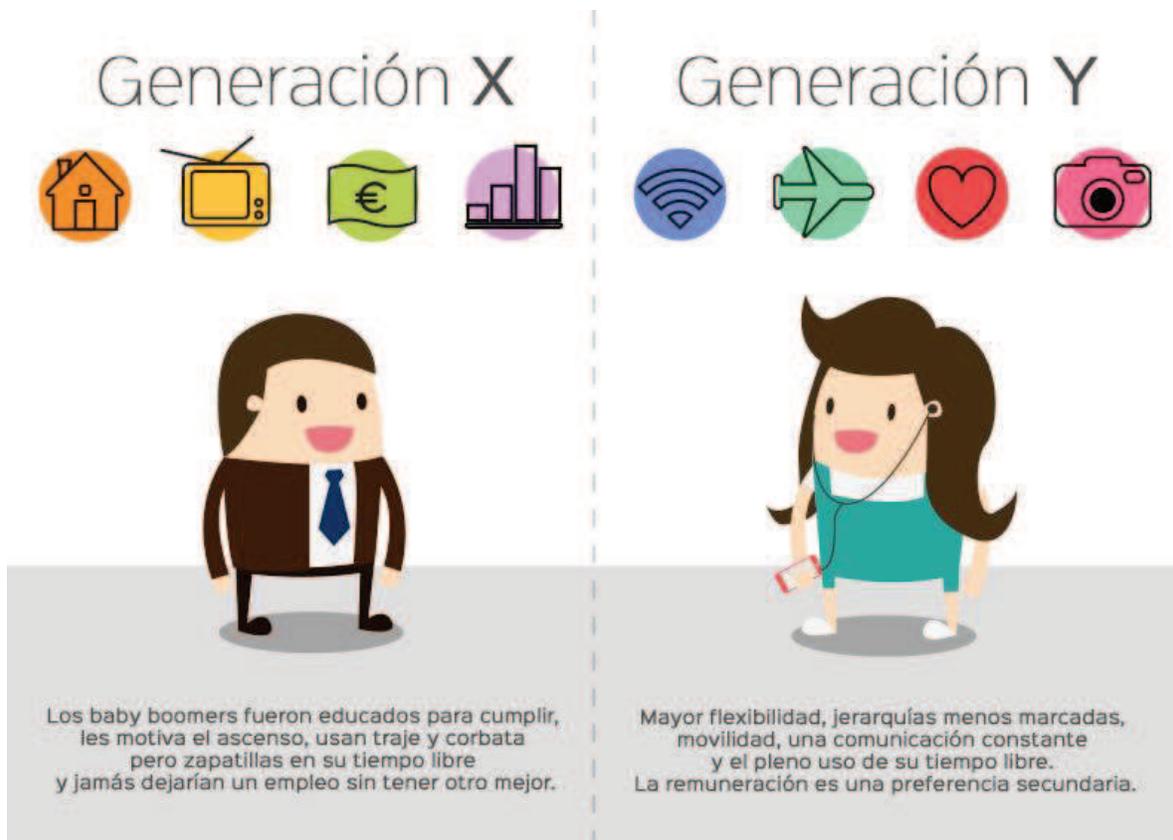
⁶⁶ Baby boomer es un término usado para describir a las personas que nacieron durante el baby boom, que sucedió en algunos países anglosajones, en el período contemporáneo y posterior a la Segunda Guerra Mundial, entre los años 1946 y 1964.

vidas, ya que fueron enseñados bajo la premisa de acumulación de riquezas y superación personal.

Son buenos para adaptarse a los cambios porque durante toda su vida sufrieron los mismos. Más comprometidos en las relaciones interpersonales y laborales que los millennials y más adaptados a los cambios que los boomers.

Los educaron para cumplir su trabajo y no aprendieron a cuestionar. Buscan el éxito profesional y su motivación es el ascenso dentro de la jerarquía organizacional clásica.

Partiendo de esta definición se pondrá énfasis en el estudio de cómo la generación Y fue modificando el paradigma a través de cambios de características y las valoraciones del trabajo que se tenían durante la generación anterior.



Fuente: Características de los Millennials en la empresa, sitio web TribeScale, Febrero del 2017.

En el gráfico expuesto anteriormente se muestra una breve comparación del perfil laboral y las preferencias que poseen la generación X y los Millennials.

Características laborales del Millennial

Resulta fundamental comprender las características de esta generación en cuanto a su vida laboral. Reclutar y retener talentos millennials será tarea clave para la supervivencia de las organizaciones en el tiempo, ya que como se mencionó, en un futuro será la generación que ocupe la mayor cantidad de puestos laborales en las empresas.

En este punto, se resaltan las características genéricas, ya que los millennials del sector financiero objeto de estudio, no difieren, en principio, en sus atributos de los que realizan actividades en otros sectores de la economía. Algunas de las mismas ya fueron mencionadas en la caracterización realizada en el capítulo anterior, por lo que ahondaremos en más detalles.

Comenzando con la descripción, se puede señalar que la mayoría de los millennials se inclinan por el ámbito profesional. Buscan títulos universitarios y posgrados, maestrías, estudios en el exterior, amplían sus idiomas, desean permanente capacitación y valoran el saber cómo uno de sus principales activos. Son creativos, autónomos, amantes de la libertad, emprendedores, expertos en tecnología y maestros en el arte del multitasking, es decir, son capaces de realizar varias tareas simultáneas eficientemente. Dinámicos, creativos, contestatarios y rebeldes. Prefieren ambientes innovadores, creativos y conectados tecnológicamente, donde puedan desarrollar sus habilidades.

Su visión respecto a las relaciones y a los negocios es muy innovadora y diferente a las prácticas tradicionales de otras generaciones.

Los millennials se sienten cómodos con el cambio. Si trabajan en una compañía y empiezan a sentirse poco valorados o explotados, sin lugar a dudas buscarán un nuevo empleo o emprender por su cuenta. Ciertamente no quieren estar encadenados a su escritorio más de 50 horas a la semana aunque esta generación es trabajadora. Si tienen un empleador que les permita hacerlo, son capaces de mezclar actividades de su vida personal con las tareas pendientes del trabajo para así tener ese balance que tanto buscan.

A diferencia de las generaciones anteriores, muchos trabajan durante sus estudios y esta es una de sus principales ventajas ya que adquieren la experiencia necesaria para una vez culminada su formación académica, poder adentrarse en el mundo laboral con una sólida base adquirida en años anteriores.

Según Alejandro Llantada Toscano⁶⁷:

“Los millennials son impacientes porque siempre han tenido todo a su disposición, son adictos a la dopamina de sus redes sociales al estar condicionados al más puro estilo skinneriano con “likes” y retroalimentación inmediata. Se frustran en los trabajos porque es diferente a la educación que recibieron de “estrellita por ser el último”. Excelentes “posers” debido a entrenamiento mediático intensivo, pero por dentro, baja autoestima y auto imagen dañada por trato de superiores, e incertidumbre laboral contrastada con fantasías en internet (estilo de vida de personajes y propios amigos). Tienden más al uso de drogas por la disponibilidad de las mismas, aunque en otros aspectos son más saludables que otras generaciones (o al menos tiene más conocimiento de lo que es saludable). El estilo de vida deseado se relaciona con experiencias más que con objetos o servicios de lujo. Saben que el camino correcto está en hacer lo que les gusta, pero no saben que les gusta y por ello se sienten frustrados. Los liderazgos que admiran son aquellos que trascienden por la transformación que hacen a la sociedad y al mundo en general, más que por la sola acumulación de bienes materiales o estatus.

La forma en que los Millennials fueron criados por madres y padres Gen X y algunos Baby Boomers (Generación Jones) fue haciéndolos sentir como si fueran especiales; premiándolos de todo hasta de lo que no deberían; dando satisfacción inmediata; y fomentando la filosofía “porque lo quieres lo tienes”. ¡Son Frankensteins creados por ellos mismos!

Las circunstancias tecnológicas fueron y son determinantes: constante estimulación-aprobación por redes sociales, e información de cualquier tema disponible gratuita y fácilmente. Acostumbrados a filtros y modificaciones en fotos/videos que permiten presentar realidades alternativas y estados de ánimos falsos a placer.”

A partir del fragmento citado, se puede establecer la clara diferencia entre lo que fue la generación X y la actual generación Y. Se presentan cambios radicales en los intereses, problemáticas, formas de ver a la empresa y también en las relaciones interpersonales. Desean ser tratados de manera cercana y personal, con entornos colaborativos en donde el dialogo y las explicaciones sean habituales. No desean

⁶⁷ Llantada Toscano Alejandro, mexicano especialista en ciencias de la persuasión, en un artículo publicado por el sitio Entrepeneur el 21 de junio de 2017.

obedecer una orden "porque sí", sino que quieren saber que están haciendo, indagar, cuestionar, por qué la tarea que le fue asignada contribuye al logro de los objetivos. Valoran sentirse parte de los resultados. Que les consulten por el rumbo de la organización. Participar activamente del organigrama. "Ser parte".

A partir de otro hallazgo periodístico, se menciona que según un artículo publicado por el sitio español UNIVERSIA⁶⁸ y basándose en una serie de estudios de la "Harvard Business Review", esta generación ya no ve al trabajo como lo principal en su vida sino que busca un equilibrio entre su vida personal y profesional:

"El equilibrio vida personal-profesional es relativo y suele significar cosas diferentes para cada uno. HBR consultó a los jóvenes para conocer qué percepción tienen de este concepto; y la mayoría (65%) considera que se trata de tener tiempo para su vida privada.

Entretanto, un 50% cree que se vincula con tener horas flexibles en el trabajo, un 44% lo asocia con el reconocimiento y respeto por los empleados, mientras un 42% considera que se vincula con las condiciones de trabajo flexible; y el restante 27% cree que se relaciona con una ubicación conveniente de la oficina.

Si bien los millennials suelen percibirse como personas cuyo interés se centra en lo social y en mejores ingresos, esta encuesta revela de hecho que para los encuestados de los 43 países pasar el tiempo con la familia es lo primordial, con un 53% en Europa Occidental, seguido por un 52% que cree que es fundamental crecer y aprender cosas nuevas.

No obstante, un 33% valora la posibilidad de tener una carrera exitosa, y el 26% cree que los amigos son importantes. En Europa Occidental, la opción menos valorada por los jóvenes es el dinero, con un 16%"

Del artículo citado se desprende como se había mencionado y se utiliza como argumento de que, si bien el trabajo es importante, no es lo primordial para estas personas, sino que se ve como un medio para alcanzar un fin y no como una obligación de tener que trabajar porque está impuesto de esta manera. "Trabajar para vivir y no vivir para trabajar".

⁶⁸ Fragmento extraído del sitio español UNIVERSIA, del día 15 de junio de 2015, que hace referencia a una serie de estudios de la Harvard Business Review.

Harvard Business Review es una revista gerencial publicada desde 1922 por Harvard Business School Publishing, empresa propiedad de Harvard Business School, enfocada en los profesionales de las empresas, en todos los niveles, siendo respetada por los altos ejecutivos, los académicos y los consultores.

Utilizan el trabajo como fuente de dinero que prefieren gastar y no acumular. Viajes, experiencias, amistades, momentos de felicidad por encima de comprar bienes y objetos.

Dicho esto, se debe señalar que igualmente la seguridad financiera es una principal preocupación pero hay una diferencia clave con otras generaciones en este aspecto. Según un estudio de Page Personnel Argentina "6 de cada 10 millennials prefieren una buena experiencia laboral sobre un salario a la hora de priorizar cambiar de trabajo. Si consiguen un trabajo en el que sientan que se pueden desarrollar, pasa a un segundo plano cuánto cobran".

Según el estudio "Los millennials en la empresa argentina"⁶⁹, que incluyó encuestas a más de 1000 empleados de esta generación y cien responsables de Recursos Humanos en empresas pequeñas, medianas y grandes de distintos sectores, "el trabajo es definido por los jóvenes en primer lugar como un espacio de crecimiento personal (56% de las respuestas) y en segunda instancia una "fuente de estabilidad económica" (39%).

La mayoría de los estudios y encuestas consultadas para la confección del presente trabajo, hacen hincapié en lo mismo. Resulta obvio aclarar que les interesa percibir un salario alto y sentirse bien pagos, que desean el dinero y es una motivación muy importante en sus vidas, pero lo utilizan para generar experiencias en lugar de comprar objetos y prefieren desarrollarse en lugares amenos, con oportunidades de desarrollo y crecimiento personal como prioridad por sobre lo monetario. Si lo único que tienen para ofrecerle a un millennial en una empresa es dinero, ya se dieron suficientes fundamentos para demostrar que no van a lograr persuadirlo.

Intereses y problemática dentro de la organización

Una vez descritas y analizadas las principales características de la generación, se comenzará con un desarrollo más profundo y se hará foco puertas adentro de las empresas del sector financiero, donde las personas desarrollan sus actividades y donde este trabajo recobra real importancia. Será momento de analizar que quieren para sentirse a gusto y cuáles son los principales conflictos que pueden desarrollarse en convivencia con miembros de otras generaciones.

Para comenzar con estos aspectos y reafirmar lo mencionado anteriormente, se cita a la prestigiosa consultora Deloitte. Según un informe de esta firma, los miembros

⁶⁹ El estudio fue desarrollado por el Instituto para el Desarrollo Empresarial de Argentina (IDEA), a través de su Escuela de Negocios, de IDEA JOVEN y la División de RR.HH.

de la generación X “buscan seguridad en la empresa con posibilidad de progreso profesional rápido, aspiran a tener una mejor situación económica que generaciones anteriores, valoran a las empresas comprometidas socialmente y les gusta la flexibilidad de horarios en las compañías para poder tomar vacaciones y viajar”

A partir de esto se puede señalar que priorizan el acceso a salud privada, espacios de esparcimiento y ocio, posibilidad de cursos y aprendizaje, permisibilidad del uso de las redes sociales durante el horario laboral ya que la mayoría no la considera como ocio sino como herramienta para lograr su labor. A diferencia de generaciones anteriores es imposible que piensen en pasar toda su vida en el mismo trabajo, es decir, no hacen “antigüedad” en sus trabajos sino que están dispuestos a renunciar en cualquier momento. Generalmente lo hacen en menos de dos años de haber ingresado.

No desean cumplir el horario de 8 horas estricto, sentados en un escritorio de oficina sino que necesitan libertades, reuniones grupales, salidas con sus compañeros de trabajo, recreación, ocio, posibilidad de poder realizar ejercicio, entre otras cosas. Es por esto que en la actualidad, muchas empresas organizan “afteroffices” dentro del mismo espacio de trabajo.

Les resulta atractiva la posibilidad del trabajo desde la casa, comúnmente denominado “homeoffice”. Los millennials valoran el networking⁷⁰, priorizan grupos laborales divertidos, les gusta escuchar música agradable y valoran la posibilidad de poder charlar, reírse y pasar un momento agradable con sus pares.

Actualmente se están dejando de lado las oficinas en “cubículos”, para pasar a armar los puestos de trabajo en espacios abiertos donde todos puedan interactuar sin paredes y vidrios que los separen. Son amantes de decorar sus espacios a su antojo y que sus oficinas sean coloridas. Un ejemplo de esto, es el nuevo edificio del banco BBVA Francés en el centro de la ciudad, donde abandonaron las oficinas para pasar a una disposición integrada, sin paredes, donde todos los empleados trabajan en el mismo piso “abierto”.

Este nuevo diseño de las plantas, que se está haciendo cada vez más habitual, les permiten a los millennials la competencia con sus pares que se utiliza a modo de motivación, observar qué están haciendo los demás, qué tan bien lo hacen y medir cuánto contribuyen a la compañía. Asimismo se facilita la interacción donde se adquieren habilidades y conocimientos compartidos.

70 El networking es una filosofía que consiste en el establecimiento de una red profesional de contactos que nos permite darnos a conocer a nosotros y a nuestro negocio, escuchar y aprender de los demás, encontrar posibles colaboradores, socios o inversores.

Es muy importante destacar que prefieren la independencia, que los dejen trabajar libremente y no los presionen. No les gusta la figura de un jefe sino que prefieren un "mentor", alguien que los guíe, aconseje y colabore.

Así como los millennials poseen características distintivas interesantes, ventajas laborales y nuevos intereses y deseos, también originan algunas problemáticas en la organización que será relevante analizar y comprender para disminuir la mayor parte posible de focos de conflicto.

La presencia de los millennials en las organizaciones originan que en las mismas convivan 3 grupos generacionales con características muy enfrentadas entre sí: los baby boomers (55 a 72 años), los X (34 a 54 años) y los Y. Esta dispersión de edades genera unos de los primeros conflictos en donde los jefes deben tomar las riendas para lograr la armonía total.

Para comenzar con el análisis de los puntos de dificultades resulta interesante citar un fragmento de un artículo periodístico extraído del sitio ambito.com donde se pone de manifiesto esta diferencia de generaciones que se vive hoy en día en las empresas:

"Si se tomara una radiografía de los empleados de cualquier empresa actual, la variedad sería elocuente. Desde los Baby Boomers y la Generación X, como las más grandes, se suceden en los pasillos y las oficinas de cualquier compañía todas las demás letras generacionales con sus características, manías y personalidades. Y los Millennials, que hasta hace poco eran un interrogante para los especialistas, de a poco les abren paso a los nuevos trabajadores, pertenecientes a la llamada Generación Z (jóvenes de 20 años o menos y nativos digitales), que traen consigo una nueva cultura, nuevas formas de entender el trabajo y, por tanto, nuevos desafíos para las empresas.

Un estudio reciente publicado por Ricoh revela que más de la mitad de los empleados piensa que las organizaciones no logran cubrir las necesidades de las distintas generaciones. Según el informe, el 65% de los encuestados reconoce que existen diferencias fundamentales en la forma de trabajar. Por eso, concluye, se avecina un choque generacional, sobre todo con la incorporación de la Generación Z.

"Todavía pensamos en el trabajo de manera tradicional, en aspectos como la jornada laboral de 8 horas, la jerarquía y la cultura inmutable de algunas empresas, así como también prevalece la falta de espacio para la crítica constructiva en pos de mejorar el rendimiento. Pero para los empleados que tienen entre 20 y 35 años -la llamada Generación Y o Millennials-, estas características se están convirtiendo en un gran problema", comenta a Ámbito Biz Martín Colombo, director regional LATAM para

Veeam Software. "Los estudios confirman que esta generación es más impaciente que la de sus padres y busca por sobre todo la realización personal: hacer lo que ama, aprender, ser promovido, obtener más desafíos y retroalimentación constante", añade.

"Los Baby Boomers tenían como objetivo permanecer en una gran organización, haciendo carrera por muchos años. Había mucho sentido de pertenencia y 'aguantaban' más las cosas que no les gustaban tanto. Los Millennials, también llamados Generación Y, nacieron con mucha tecnología que se acrecienta y que cambia paradigmas todo el tiempo. Son de tener trabajos cortos, son curiosos y mucho más colaborativos y abiertos al intercambio social. A ellos hay que motivarlos de otra manera. Los Baby Boomers buscaban la seguridad, los Millennials buscan la experiencia y no temen 'perder' el trabajo", distingue Eduardo Suárez Battan, socio de la firma de head hunting Suárez Battan & Asociados. "Los Generación X son los del medio y tienen un poco de las dos. Tienen entre los 35 y 50 años, por lo que están manejando las empresas y tienen que liderar el trabajo en equipo de todas estas generaciones. Y está la Generación Z, con algunos que ya tienen 20 años", agrega.

Los más jóvenes valoran otras cosas y muchas veces las generaciones más grandes lo viven como un problema. Fundamentalmente cuestionan el compromiso de los jóvenes, que es diferente y a las viejas generaciones les genera la sensación de que no están comprometidos", advierte Marcelo Gordín, director de Énfasis Motivation Company. Y explica que "la Generación Z se caracteriza por querer disfrutar, no aguantan tanto la presión y si no les 'cierra' se van. Lo cierto es que ante este crisol generacional, las diferencias están a la vista y las empresas deben abordar desde los recursos humanos y el management la gestión de estos contrastes generacionales y la retención de talento. Los especialistas relativizan el concepto de "conflicto" y en cambio destacan que se trata de una "convivencia necesaria". "En casa convivimos con adolescentes todos los días, y si bien muchas veces discutimos, la mayoría de las veces disfrutamos y convivimos con eso", comenta Marcelo Gordín. "Siempre hay conflictos, pero es parte de la vida empresarial, ya que siempre hubo generaciones o diversidad, o camadas de profesionales en las empresas. No cuesta mucho preguntar en qué generación estás y así usar la receta que corresponde", considera Suárez Battan⁷¹.

⁷¹ Fragmento extraído del sitio www.ambito.com.ar, "Millennials y Generación Z: el desafío de las empresas para gestionar las diferencias", escrito por Soledad Ytuarte el 15 de Junio de 2016.

Para responder a los posibles focos de conflicto que puedan surgir, las técnicas del coaching, mentoring y del acompañamiento son fundamentales para crear esa cultura de colaboración tan necesaria, pero difícil de implementar en la empresa.

En el futuro no tan lejano, será fundamental el desarrollo de todas estas prácticas orientadas a la convivencia de los distintos grupos etarios ya que será muy común la disparidad de generaciones dentro de los mismos ámbitos laborales. Comenzará a ser muy común la presencia de jefes y gerentes con edad inferior que sus subordinados ya que la generación Y está repleta de líderes y personas formadas con grandes capacidades, que lograrán ascensos más por sus actitudes y aptitudes en el puesto de trabajo que por permanecer muchos años en la misma empresa como sucedía tradicionalmente.

También aparecen conflictos relacionados con las personas en sí, con el interior de esta generación. Como hemos citado anteriormente, según el escritor Simón Sinek⁷² "son una generación estresada, infeliz y con problemas de autoestima".

La principal responsabilidad del stress no es de ellos mismos, sino de la educación que recibieron, donde pensaron que iban a tener todo lo que querían y la realidad de la vida los enfrenta a otros escenarios.

"La sociedad ha creado a una generación, la Millennial, que no sabe lidiar con el estrés, la ansiedad ni las relaciones sociales. Estos jóvenes, cuando tienen un problema o se sienten inseguros, no llaman a un amigo o hablan con sus padres. Se refugian en las redes sociales y los videojuegos, al igual que un alcohólico recurre a la botella para evadirse de la realidad.

Cuando son empujados al mundo real, en un instante, descubren que no son especiales, sus madres no les pueden conseguir un ascenso. Y finalmente, se dan cuenta que no pueden tenerlo todo con sencillamente desearlo", señaló el escritor⁷³.

En resumen, si bien los millennials poseen características distintivas que los ubican con grandes posibilidades de desarrollo personal y profesional dentro de las empresas donde trabajan, también pueden aparecer conflictos con sus pares debido a la diferencia generacional y la forma en que fueron educados.

⁷² Simón Sinek (9 de octubre de 1973, Wimbledon) es un escritor y motivador inglés, conocido por su concepto de «El círculo dorado».

⁷³ Fragmento extraído de "Los Millennials, la generación estresada, infeliz y con problemas de autoestima", sitio web Universia España, escrito por María Moreno Sierra el 6 de junio de 2017.

Ranking de preferencias según YouGov⁷⁴

Puesto	Empresa	Porcentaje
1	Google	57.9
2	Amazon	53.4
3	Netflix	50
4	YouTube	48.5
5	Microsoft	44.6
6	Samsung	44.3
7	Nike	43.8
8	Disney	43.5
9	Johnson & Johnson	47.2
10	Apple	41.9

La libertad de ideas en el trabajo y la independencia que otorga la empresa Google a sus empleados, sumado al sentido de pertenencia que se genera como resultado del buen clima de trabajo la posicionan como la empresa preferida por los Millennials para trabajar.

⁷⁴ YouGov es una firma internacional de investigación de mercados y análisis de datos basada en Internet, con sede en el Reino Unido y operaciones en Europa, Norteamérica, Medio Oriente y Asia-Pacífico.

Capítulo III

“Prisma Organizacional del Millennial”

Visión de la empresa del sector financiero.

En este capítulo se describen las principales causas que contribuyen a la visión que existe por parte de las empresas del sector financiero sobre la generación Millennial.

Es importante destacar que se aborda un aspecto influenciado por opiniones de todos los miembros de la empresa ya que este tema se encuentra dentro de la cultura organizacional y en concordancia con Robbins & Judge: *“La cultura organizacional representa una percepción común de los miembros de una organización. Por tanto, se debería esperar que individuos con diferentes antecedentes o distintos niveles en la organización tiendan a describir la cultura organizacional en términos similares.”*⁷⁵

Considerando lo expuesto se realizó una descripción general de los principales puntos en común con el fin de exponer una opinión del sector y no la de una empresa en particular.

Independientemente de esto, se puede decir que la interacción entre Millennials y empresas del sector financiero está influenciada por la cultura organizacional, ya que los diferentes niveles de aceptación que tenga cada empresa del sector sobre esta generación determinaran el tipo de vínculo entre ambos tanto en el marco interno como externo de la organización.

De esta manera, el prisma general del sistema financiero en su conjunto se obtiene por los puntos en común y diversidades sobre el tema planteado.

Al hablar de marco interno y externo nos referimos a la interacción de cada empresa con la generación Millennials dentro de la organización y fuera de ella.

Un aspecto común al marco interno y externo es el nivel de aceptación que tenga la organización sobre las nuevas premisas o valores de esta generación y su concepción sobre:

- el valor del tiempo y el equilibrio entre la vida laboral y social.
- el significado del trabajo.
- el aprendizaje y las posibilidades de desarrollo en las organizaciones.

⁷⁵ Comportamiento Organizacional publicado en México 2013 editorial Pearson Pag 514. Robbins, Stephen P.; Judge, Timothy A.

- el nivel de participación en la toma de decisiones entre otros.

Si el nivel de aceptación es amplio, la percepción de la empresa le permitirá ver en esta generación a actuales o posibles colaboradores, empleados, aspirantes, consumidores, proveedores y/o clientes y tener así una visión más integral que les permita compatibilizar rápidamente con dicha generación.

En cambio, si el nivel de aceptación es bajo, la cultura organizacional podrá convertirse en un obstáculo para el cambio y para la diversidad dentro de la empresa tal como lo escribe Robbins & Judge:

"Obstáculos para el cambio: La cultura se convierte en un obstáculo cuando los valores compartidos no coinciden con aquellos que aumentan la eficacia de la organización. Es más probable que esto suceda cuando el ambiente de una organización está sufriendo cambios rápidos y su cultura arraigada deja de ser adecuada. La consistencia en el comportamiento, que es valiosa cuando hay un ambiente estable, podría convertirse en una carga y provocar que sea más difícil responder ante los cambios.

*Obstáculos para la diversidad: La contratación de empleados nuevos que difieren de la mayoría en cuanto a raza, edad, género, discapacidad u otras características crea una paradoja: la gerencia quiere demostrar apoyo por las diferencias que esos empleados aportan al lugar de trabajo, pero los nuevos trabajadores que desean adaptarse deben aceptar los valores culturales fundamentales de la organización. Dado que en los comportamientos diversos y las fortalezas únicas tienden a disminuir conforme la gente trata de incorporarse, las culturas dominantes pueden convertirse en obstáculos cuando eliminan de manera efectiva esas ventajas. Una cultura fuerte que condona los prejuicios apoya el sesgo o se vuelve insensible ante las personas que son diferentes, puede socavar incluso las políticas corporativas formales sobre la diversidad."*⁷⁶

En resumen, demorar la interpretación de los nuevos valores que trae esta generación, dificulta la relación con la misma en todo ámbito, y esto, inevitablemente se verá trasladado al funcionamiento de toda la organización incluyendo productos y/o servicios.

El nivel de aceptación de la organización hacia los millennials es más condicionante en la relación dentro de la empresa que fuera de ella, ya que la primera estará supeditada a la cultura organizacional y a las políticas de selección de talentos que tenga cada empresa del sector. Mientras que, para establecer una relación a nivel externo, solo se requiere del diseño de productos orientados a esta generación y de la decisión de querer atenderlo como nicho del mercado.

⁷⁶ Comportamiento Organizacional publicado en México 2013 editorial Pearson Pag 518 Robbins, Stephen P.; Judge, Timothy A

Para poder describir del prisma desde el cual el sistema financiero interpreta a la generación millennial es necesario realizarlo desde una visión holística del individuo: *"...entendiendo a la persona como un sistema, un todo, no fragmentado, ni acotado a un solo rol. Se entiende al individuo como parte del entorno y también como entidad transformadora del mismo a través de las relaciones que genera con otros individuos del sistema"*⁷⁷.

Considerando esto se puede decir que las características de la relación entre los diferentes roles que adopten las empresas con la generación millennial será uno de los diferentes factores que influya en su relación y no el único ya que como cita Schein: *"...existen pruebas de que los determinantes más importantes de la conducta humana son situacionales y están relacionados con un rol"*⁷⁸, y al mismo tiempo se considera que debe haber otros rasgos generales que caractericen la relación y la distinguan ya que: *"las motivaciones están ligadas a situaciones muy particulares y no podemos asumir que la misma motivación se pueda generalizar en todo momento y en cada una de las situaciones"*⁷⁹.

En el presente trabajo se abordan estas interacciones según el ámbito en el cual se den. En el marco interno de la organización se ubica la relación con los millennial dentro de los siguientes roles:

- De empleado-empedor.
- Consultor.
- Jefe – subordinado.
- Colaboradores, etc.

Y en el ámbito externo podemos considerarlo como:

- Cliente.
- Consumidor.
- Proveedor, etc.

Por lo expuesto, se puede decir que la visión que poseen las organizaciones del sector financiero sobre la generación millennial está influenciada según el ámbito en el cual interactúan con la misma.

Se obtiene así una visión general que reúne aspectos de los millennial como empleados o colaboradores de las empresas del sector financiero influenciada con el concepto de "la dinámica del contrato psicológico" donde se considera que es toda la persona la que asiste a trabajar a la empresa y lleva consigo no solo la obligación del cumplimiento de las tareas para las cuales fue contratada sino también, que lleva

⁷⁷ Introducción al pensamiento sistémico publicado en Argentina 1997 editorial Urano. O'connor, Joseph; Mc Dermott, Ian.

⁷⁸ Psicología de la organización publicado en México 1993 editorial Prentice-hall hispanoamericana página 38 Schein, Edgar H.

⁷⁹ Psicología de la organización publicado en México 1993 editorial Prentice-hall hispanoamericana página 39 Schein, Edgar H.

a la organización muchas necesidades implícitas y explícitas que espera que sean satisfechas principalmente ligadas a aspectos del aprendizaje y del desarrollo.

En lo expuesto se evidencia una relación directa de estas necesidades muy vinculada a los supuestos de la teoría de Auto-actualización descritos por Schein donde cita a Argyris desarrollando: *"El individuo trata de madurar en el trabajo y es capaz de hacerlo en el sentido de tener cierta autonomía e independencia, de adoptar una perspectiva a largo plazo, desarrollar capacidades y habilidades especiales y de tener más flexibilidad para adaptarse a determinadas circunstancias."*⁸⁰

Esta generación al tener una concepción diferente del trabajo representa para las empresas del sector financiero un gran desafío, ya que uno de los principales atributos como empleador que se le consideraba a esta industria era la estabilidad laboral, que ahora queda en segundo plano, ya que los atributos más valorados por esta generación son trabajar en una empresa de renombre y que la misma les brinde la capacidad de desarrollarse y aprender, condición que, de no ser satisfecha se convierte en uno de los principales motivos de renuncia al empleo.

El millennial es la generación que por su forma de interpretar el trabajo representa el mayor desafío para las empresas del sector financiero en su definición de rol como empleador ya que las ha obligado a realizar un trabajo de actualización y de re-evaluar sus políticas de selección, contratación y retención de talentos rediseñando la oferta laboral y buscando ser un lugar donde se "elija" trabajar tomando principal relevancia el concepto de "Employer Brand"⁸¹:

"El "Employer Brand" es un concepto complejo, basado en la unión de varios factores intangibles, incluyendo la percepción, imagen versus identidad y la habilidad de diferenciar entre ambas. En pocas palabras: el employer brand, la marca como empleador, representa la imagen que una compañía proyecta a sus potenciales trabajadores. Si tenés una imagen fuerte como empleador, seguramente tu compañía será considerada un sitio para trabajar prestigioso y deseable, con valores atractivos y proyección de carrera. En un mercado cada vez más competitivo, el employer branding es una herramienta crucial para atraer y retener talento. Ayuda a las compañías a seleccionar trabajadores bien calificados y a aumentar su compromiso. Además, incrementa la visibilidad de la organización en el mercado laboral y colabora para que se destaque por sobre la competencia."

Estas cuestiones referidas a la reputación de una empresa como empleadora no son excluyentes del rubro financiero y hacen que las empresas del sector sean más

⁸⁰ Integrating the individual and the organization publicado en New York EEUU 1964 editorial Wiley Argyris.

⁸¹ Randstad Award 2016 Country Report, pag. 60, año 2016.

conscientes de que en la búsqueda de talentos compiten con otras la Fintech⁸², industrias que son resultado de la fusión entre las telecomunicaciones, las tecnologías informáticas y los servicios financieros.

Esta industria está más valorada por la generación Millennial debido a que muestra una imagen más disruptiva y menos tradicional que los bancos, posee alto nivel de innovación y le da a sus empleos la posibilidad de crear nuevas formas de prestar servicios dentro de un ambiente de trabajo más informal y descontracturado.

No obstante, los bancos le dan competencia en la caza de talentos a través del rediseño de la cultura organizacional que están llevando adelante y de los ya conocidos atributos de seguridad laboral, buen nivel de salarios y beneficios que brindan las empresas del sector.

Se puede decir entonces que, así como la empresa elige un perfil de empleado, también el empleado o potencial trabajador hoy es más consciente que elige donde trabajar y tiene preferencia por pertenecer a empresas en las que la tarea que realice tenga un valor intrínseco elevado, le permitan desarrollarse y sentirse parte de algo que le de orgullo. De esta manera el trabajo deja de ser solamente un lugar donde se puede obtener un ingreso económico, sino que también se convierte en el ámbito en el cual esta generación espera desarrollarse y aprender.

Según la consultora Randstad⁸³ en la publicación de su informe "Employer Brand Reserch country report" del 2017, el sector financiero como empleador ofrece atributos reconocidos por los encuestados que son un factor común de mucha importancia para encuadrar la relación con la generación Millennial dentro del concepto win-win.

Se expone a continuación las 3 características más distinguidas de las 3 empresas más atractivas del sector financiero según dicha publicación:

⁸² Contracción de las palabras inglesas *finance* y *technology*. Es un dominio de actividad en el cual las empresas utilizan las tecnologías de la información y la comunicación para crear y/u ofrecer servicios financieros de forma más eficaz y menos costosa.

⁸³ Consultora orientada a la búsqueda de empleos a nivel mundial y a la publicación de informes anuales sobre las principales tendencias del mercado laboral en su sitio web.

Primer Puesto		Buena situación financiera Muy buena reputación Seguridad laboral
Segundo Puesto		Buena situación financiera Muy buena reputación Usa las tecnologías más recientes
Tercer Puesto		Buena situación financiera Seguridad laboral Muy buena reputación

Como representante del sector financiero argentino la empresa mejor intérprete de los requerimientos de los millennials fue el Banco Francés quien ha obtenido el 3er lugar dentro de empresas de diferentes rubros como una de las organizaciones más atractivas para trabajar entre jóvenes de 25 a 44 años según la publicación Randstad Award 2016 Country report.

Adicionalmente el estudio indica que del total de encuestados en todo el territorio argentino el 84% dejaría su empleo actual para trabajar en una empresa con una mejor reputación corporativa.

En consecuencia, el talento joven valora más la flexibilidad y las oportunidades laborales y las personas con mayor nivel de educación además de estas dos cuestiones, le dan un alto significado a que el contenido del trabajo sea interesante. Aquí nuevamente se observa relación de estas tendencias con la teoría de los supuestos de auto-actualización descritos en la obra "Comportamiento Organizacional" de Robbins & Judge editado en el año 2013 y nuevamente se plantea el desafío para la industria financiera nacional donde se observa que deberá ser capaz de crear puestos de trabajo que tengan un valor intrínseco en sí mismo para captar la atención de los aspirantes de esta generación.

Marco Externo

Como consumidores y clientes de servicios financieros, las empresas del sector, ven a los millennials principalmente como un mercado objetivo en sí mismo a quien deben conquistar y para poder hacerlo deben entenderlos como un nicho de mercado desafiante y con varias características que lo distingue.

Para exponer algunas de las principales características consideramos la investigación realizada por Justin Graside⁸⁴ publicada en 2017 bajo el título: "Instituciones financieras para Millennials... y no tan millennials" donde destaca:

- El Banco es visto como un lugar a evitar.
- La oferta de los bancos no está claramente apreciada por esta generación. El 53% cree que sus bancos ofrecen lo mismo que cualquier otro. Esto genera una baja fidelidad, por lo que el 33% de estas personas están abiertas a cambiar de banco en los próximos 3 meses.
- El 63% no tiene una tarjeta de crédito y más del 70% considera que la relación con su banco se basa sólo en transacciones.
- Priorizan 3 valores: no desperdiciar tiempo, movilidad y bajos costos.

Adicionalmente al trabajo de Graside podemos mencionar que:

- Prefieren la comunicación través de redes sociales donde obtienen mayor inmediatez en la respuesta.
- Los principales medios de información, promociones y ofertas bancarias son la PC y los teléfonos móviles.
- El canal digital es un factor decisivo de la elección de la entidad financiera y podrían cambiar de banco por la mala atención y los altos costos operativos.

Independientemente de los aspectos particulares de cada empresa, se observa como factor común, que desde el sector financiero existe una necesidad de rediseño del negocio tanto en términos cualitativos como cuantitativos principalmente en las áreas de comercialización ya que los canales para comunicar, promocionar, vender y prestar servicios de postventa como así también los servicios de consulta de Home Banking y Apps se han ido sofisticando en cuanto a lo tecnológico para brindar una mayor experiencia al usuario final y es en ese ámbito donde la opinión de esta generación es cada vez más relevante debido a que son exigentes con el concepto de simplicidad, que generalmente, no está asociado al sistema financiero argentino.

La preponderancia de los canales de atención y su mayor protagonismo en la estructura interna de las empresas están justificando la incorporación en los equipos

⁸⁴ Justin Graside actual CEO de la firma Bankingly empresa orientada al asesoramiento y consultoría de empresas del sector financiero en lo referente a procesos de simplicidad para comprensión de Millennial.

de trabajo a Millennials con la idea de poder darles mayor participación, ya que para la industria financiera existe una necesidad imperiosa de rediseño del negocio y un estilo de liderazgo y de diseño estratégico participativo serán factores necesarios para el éxito.

El mercado financiero en su conjunto puede demorar o no la incorporación de esta generación a sus organizaciones, pero no puede dejar de considerar que debe transformar su forma de comunicarse con esta generación por lo menos considerando sus preferencias como consumidores, ya que los millennial tienen las proyecciones de mercado objetivo más grande conocido hasta ahora.

En caso de no hacerlo, las nuevas tecnologías y el desarrollo de las FinTech, se traducirán a la creación de nuevos mercados y/o competidores con productos similares como ya sucede actualmente, por ejemplo, en el caso de los préstamos que brinda la firma MercadoLibre a usuarios que venden a través de esta página pasando a ser competidor directo de los bancos en lo que a créditos se refiere; y del auge de las tarjetas de crédito no bancarias.

Lugar en el organigrama

En este momento donde algunas empresas del sector se encuentran en plena reestructuración interna debido a que están siendo obligadas por los cambios del entorno, principalmente en el ámbito de las comunicaciones con principal preponderancia de las redes sociales el protagonismo que le está dando la banca nacional a la generación millennial es significativo más allá de que varía considerablemente según se trate de un banco público o un banco privado.

En el mercado argentino los bancos privados, tanto de capital nacional como extranjero, al tener mayor competencia por liderar los diferentes segmentos de mercado, la misma suele ser mucho más agresiva que en la banca pública. Por consiguiente, tienen más apertura a las innovaciones que hoy permite la tecnología y se ven más obligados a incorporar personas de esta generación por el simple hecho de no perder share.⁸⁵

En los bancos privados se observa una mayor permeabilidad a incorporar personas de esta generación y por consiguiente ya comienzan a darles dentro de su estructura responsabilidades de mandos medios como ser cargos de supervisores en las áreas centrales o de gerentes en el caso de la red de sucursales.

El desafío para el sector es permitirse ser transformado por los colaboradores de esta generación quienes en los próximos años se convertirán en el grupo más grande de clientes llevando adelante un cambio en el ámbito de la cultura organizacional que podrá realizarse a través de la incorporación paulatina de talentos de esta

⁸⁵ Se conoce como "share" a la porción de participación el mercado que tiene una empresa del sector financiero.

generación con el fin de poder llevar adelante el proceso de rediseño de productos y de modificación de la estructura de las áreas o departamentos de la empresa que necesiten ir adaptándose a las necesidades que plantea esta nueva generación.

La incorporación de los millennials a las empresas del sector responde a las siguientes causas relevantes para mencionar:

- El aumento en el indicador de la tasa de natalidad entre los años 1980 y 1995. Según Graside: "se puede estimar que para el año 2020 todas estas personas serán el principal motor de consumo de la economía ya que estarán en edad económicamente activa". Y sus gustos y preferencias tendrán el poder de crear nuevos ganadores y perdedores del mercado financiero.
- Otro aspecto importante es que tanto la forma de entender el consumo y el rol que tengan las empresas del sector financiero para esta generación tendrá principal incidencia no solo en los servicios que presten estas últimas como ser tipos de préstamos, tarjetas de crédito, productos de inversión y seguros entre otros; sino también en los medios que estas utilicen para comunicarse con sus clientes como ser: personal en sucursales, las respectivas páginas web incluyendo las opciones que brinde su Homebanking, las apps en celulares y tabletas, la línea de atención telefónica, y la incorporación de las redes sociales, entre otras.
- La necesidad de un feedback constante sobre producto, servicios y beneficios otorgados por las empresas vs percibidos.
- En comparación con otros sectores como el de las Fintech y el de las empresas informáticas como Google, Facebook, MercadoLibre, entre otras; el sector financiero en su conjunto corre con cierta urgencia en lo referente a la actualización de sus servicios y solo podrá realizarla si decide ser participativo en la forma de diseñar sus productos y en la forma de diseñar sus canales de atención.

Claro está que para transitar este camino las empresas del sector están obligadas a adoptar un estilo que por cuestiones de tradición y de regulaciones de mercado hasta ahora eran impensadas, ya que la forma de atender a los clientes tenía características un tanto monopólicas.

La creación de una competencia que va más allá de empresas del sector financiero y aborda a las Fintech hace que hoy la generación millennial tenga un contexto positivo para ser escuchado ya que como se mencionó anteriormente su forma de concebir la realidad afecta su percepción del empleo y de los productos, y esto, independientemente de la competencia con y entre las empresas del sector puede ser una oportunidad de generación de mayores ganancias para la banca ya que según la consultora BCG:

“Los bancos minoristas que poseen un alto nivel de digitalización, condición requerida hoy como necesaria para la generación millennial, presentan las siguientes oportunidades:

- *+50% de ingresos por clientes, ya que transacciona más.*
- *+75% de precisión en la identificación de necesidades de sus clientes.*
- *+30% de productos por clientes.*
- *-20% de costos operativos”.*⁸⁶

A modo de conclusión se observa que independientemente del nivel jerárquico que tengan los millennials en la organización, presentan la característica de tener un gran interés en aportar feedbacks continuos sobre los procesos, productos y/o servicios contribuyendo en el proceso de aprendizaje organizacional.

Esto no sucede solo en el ámbito nacional, sino que es una tenencia de la banca a nivel mundial y hace que la brecha entre los líderes y el resto de los competidores del mercado cada vez se amplíe más y la competencia se acentúe, ya que las posibilidades de mayores ganancias son significativas.

Para describir esta realidad del mercado actual la reconocida consultora a nivel mundial BCG expone lo siguiente:

*“En resumen, los estándares competitivos para la excelencia operacional y digital y la simplicidad radical son cada vez más exigentes, y las apuestas aumentan, con oportunidades para los jugadores medianos de reducir los gastos operativos en un 15% a 25%, aumentar las ganancias antes de impuestos en un 20% a 30 %, y aumentar los márgenes de beneficio antes de impuestos de 5 a 10 puntos porcentuales.”*⁸⁷

Aspiraciones y plan de desarrollo

Para la generación millennial la comunicación es muy importante y toma principal relevancia desde el momento de aceptar una propuesta de empleo. Exigen transparencia en las condiciones de contratación y desean tener una descripción completa que incluya su puesto, sus obligaciones, a quien reportara y por sobre todo para que hace esa tarea.

La experiencia de la comunicación recibida forma parte de lo que el empleador es como empresa y la misma debe estar alineada al propósito organizacional ya que es con el Employer Brand donde el empleado empieza a formar la idea del valor que tiene la buena comunicación en esa organización.

⁸⁶ Informe Global Retail Banking 2016: Banking on Digital Simplicity publicado por la consultora BCG.

⁸⁷ Informe Global Retail Banking 2016: Banking on Digital Simplicity en su sitio web publicado por la consultora BCG.

Si la empresa cumple las expectativas habrá una experiencia muy positiva de vinculación y también motivacional, caso contrario se genera en el postulante la idea de que "el trabajo no es lo que le dijeron" y eso impacta incrementando el índice de rotación.

El aspiracional de esta generación respecto al salario que percibe por un empleo está conformado por un salario económico y por un "salario emocional" conformado por:

- buen trabajo en la comunicación para que conforme un lugar agradable para trabajar.
- un plan de desarrollo profesional para los jóvenes, con adquisición de conocimiento.
- salarios competitivos y prestación de beneficios.

Dentro del sistema financiero las empresas del sector suelen brindar posibilidades de becas y postgrados para sus empleados y esto es un punto importante a considerar por los aspirantes ya que es más visible y concreta la posibilidad de incorporar conocimiento.

Estas capacitaciones colaboran a satisfacer los cambios en el contrato psicológico del empleado y junto con las ayudas económicas brindadas para estudios son herramientas que permiten obtener beneficios simultáneos como ser:

- * Fidelizar al empleado.
- * Favorece la retención preventiva.
- * Bajar los niveles de rotación.
- * Profesionaliza a los integrantes de la empresa.

Un cambio de paradigma muy importante para los jefes de los millennials de esta industria es que tienen una concepción diferente del conocimiento compartido. Esta generación entiende que todos se favorecen al compartir el conocimiento y que no debe ser algo reservado para "algunos".

Hace algunos años, una característica de algunos mandos medios en esta industria, era la de escatimar el conocimiento, ya que consideraban que tenerlo les "aseguraba el puesto". En caso de que algún empleado de nivel jerárquico inferior preguntara algo simplemente para aprender sus jefes podían interpretar que se "querían quedar con sus trabajos".

Desde la visión millennials, estos dos aspectos, se entienden como características diferentes. Una cosa es el conocimiento y otra es el liderazgo.

La vieja figura de jefe para esta generación no es sostenible en el tiempo, ya que exigen un estilo de liderazgo que los motive y los potencie. Quieren un líder con el que se sientan identificados y les permita crecer y aprender. Claramente esperan de

la organización que genere proactivamente este tipo de escenarios para que puedan desarrollarse.

El incremento del nivel de rotación en el sector financiero en los últimos años junto con el deseo de desarrollar un plan de carrera son dos aspectos difíciles de conjugar en una misma política de RRHH. Parte de los empleados de esta generación aspiran a cambiar de puestos en un plazo comprendido entre los 2 a 3 años como máximo y si ese plazo se extiende se desmotivan.

Por su parte, a las empresas del sector financiero, que históricamente tenían un tiempo de maduración por puesto superior a los 2 / 3 años se les presenta la dificultad de la pérdida del know how cuando hay talentos que no pueden retener.

Una de las causas más significativas de la renuncia o salida de un trabajador de una empresa es la diferencia entre lo que el empleado espera para ser retenido y lo que la empresa cree que debe y puede hacer para retenerlo.

A continuación, se expone los principales impulsores de retención del empleo desde la visión del empleado y desde la visión del empleador según, Paula Krizanovic ⁸⁸ en su artículo "Alta rotación laboral: tres de cada diez empleados en la Argentina podrían dejar su empleo en los próximos dos años."⁸⁹

⁸⁸ Licenciada en Administración de empresas de la Facultad de Buenos Aires. Actual editora del Managemanet en Iprofesional.

⁸⁹ "Alta Rotación Laboral". Artículo publicado en Iprofesional en Febrero del 2017.

Visión del empleado	Visión del empleador
■ SALARIO BASE	■ OPORTUNIDADES DE AVANZAR EN LA CARRERA
■ OPORTUNIDADES DE AVANZAR EN LA CARRERA	■ SALARIO BASE/ FLEXIBILIDAD O POSIBILIDAD DE ELECCIÓN DE LOS BENEFICIOS/ RELACIÓN CON SUPERVISOR/GERENTE
■ ENTORNO FÍSICO DE TRABAJO	■ ACUERDOS LABORALES FLEXIBLES
■ TIEMPO DE VIAJE	■ INCENTIVOS A CORTO PLAZO (COMO BONOS ANUALES)
■ ACUERDOS LABORALES FLEXIBLES	■ CAPACIDAD DE MANEJAR EL ESTRÉS LABORAL
■ SEGURIDAD LABORAL	
■ CAPACIDAD DE MANEJAR EL ESTRÉS LABORAL	

FUENTE: WILLIS TOWERS WATSON ARGENTINA

Fuente: Alta rotación laboral: tres de cada diez empleados en la Argentina podrían dejar su empleo en los próximos dos años, Paula Krizanovic, Iprofesional, Febrero del 2017.

En el caso del sector financiero Argentino al tener un sindicato con fuerte incidencia en los niveles de salarios las variables de ajuste para retener talentos suelen ser otros beneficios no monetarios incluidos en el "salario emocional", donde poco a poco comienza a tener mayor preponderancia la reputación del empleador.

Queda claro en lo expuesto que si la diferencia a nivel económico entre la propuesta de empleo de 2 empresas no es ampliamente significativa y el empleado tiene sentido de pertenencia en la organización para la que trabaja la tarea de retener es más sencilla.

La conexión emocional entre empresa-empleado para esta generación es fundamental y en caso de no ser fuerte la relación no es sustentable solo por los aspectos monetarios. Esto tiene además consecuencias negativas en el aspecto motivacional con su consecuente impacto en los niveles de eficiencia del trabajador.

Cambios en el clima organizacional

Como todo sistema de relaciones humanas la empresa no es ajena a las transformaciones culturales que se dan en la sociedad a medida que las nuevas generaciones se van incorporando a la población económicamente activa.

Se puede decir que la empresa forma parte de ese contexto pero tiene ciertas particularidades, ya que pone de manifiesto las consecuencias de la aceptación y el rechazo que poseen las generaciones a los distintos grados y concepciones de la autoridad.

En el mercado financiero argentino, tal como lo mencionamos en el presente trabajo anteriormente, una de las características que lo distinguió históricamente es la relación con sus empleados a largo plazo. Esto generó que las nóminas de personal estén compuestas por personas de todas las edades que necesariamente deben interactuar para que las empresas funcionen. En esta interacción, es que se observa, que al incorporarse a la generación millennial, se han generado procesos de transformación que llamaremos "conflictos" debido a que implican para los involucrados cierto nivel de enfrentamiento que debe ser controlado para que no se trasladen a un deterioro del clima organizacional.

La generación Millennial es mucho más idealista que las anteriores, suele ser muy sensible emocionalmente y esto genera un impacto en la motivación superior al de otras generaciones anteriores, por lo que las formas de comunicar toman mayor relevancia.

Adicionalmente se consideran a sí mismos como empleados atractivos para las empresas del sector financiero al punto de, en algunos casos, no llegar a sentirse valorados por ellas.

En este tipo de organizaciones sus jefes directos suelen ser personas de la generación Baby Boomers o de la llamados generación X quienes consideraban el crecimiento dentro de la empresa como algo que debía alcanzarse con esfuerzo y con experiencia obtenida a través de los años.

Capítulo IV

Análisis de casos: Banco Galicia y American Express

Caso Banco Galicia

El Banco Galicia es una de las empresas del Grupo Financiero Galicia.

Se trata de un banco comercial creado en el año 1905 que en la actualidad atiende el segmento mayorista y minorista de la banca, comercializando servicios financieros como préstamos personales, prendarios e hipotecarios, tarjetas de crédito y cuentas siendo estas tanto cajas de ahorro como cuentas corrientes.

Presta también servicios no financieros tanto para empresas como para individuos dentro de los que se pueden mencionar los seguros y algunos productos de inversión como ser plazos fijos, fondos de inversión, y las transacciones en el mercado de capitales con bonos y acciones entre otros.

Dentro del sistema financiero argentino es uno de los principales bancos ya que posee una cartera de clientes que asciende a los 7,5 Millones entre individuos y empresas⁹⁰. Cuenta con presencia en todo el país a través de su amplia red compuesta por 278 sucursales y una dotación que asciende a 6023 empleados tal como se puede observar en los cuadros adjuntos.

⁹⁰ Banco Galicia, información institucional, sector corporativo.

Localización en el país	Sucursales			Agencias móviles	Dependencias automatizadas	Cajeros automáticos	Terminales de autoservicio	Puestos de promoción	Otras dependencias
	Habilitadas	Pendientes de habilitación	Total						
CABA	88	4	92			259	65	1	3
BUENOS AIRES	108	1	109			361	69		7
CATAMARCA	1		1			4	3		
CÓRDOBA	16		16			57	12		3
CORRIENTES	2		2			7			
CHACO	1		1			3			
CHUBUT	5		5			15	6		
ENTRE RÍOS	4		4			11	2		1
FORMOSA	1		1			3			
JUJUY	1		1			2			
LA PAMPA	2		2			3			
LA RIOJA	1		1			3			
MENDOZA	9		9			22	5		5
MISIONES	2		2			5	5		
NEUQUÉN	3		3			9	4		
RÍO NEGRO	3		3			8	2		
SALTA	2		2			5	5		
SAN JUAN	1		1			3			
SAN LUIS	2		2			5	3		
SANTA CRUZ	1		1			4			
SANTA FE	18		18			47	14		2
SANTIAGO DEL ESTERO	1		1			3	1		
TUCUMÁN	3		3			20	4		2
TIERRA DE FUEGO	3		3			11	7		
Total	278	5	283	0	0	870	207	1	23

Fuente: BCRA, Valores a junio de 2017.

INFORMACION ADICIONAL	Jun-2017
Cantidad de cuentas corrientes	515.411
Cantidad de cuentas de ahorro	3.220.772
Cantidad de cajas de ahorro de ayuda social	158.822
Cantidad de cuentas previsionales	364.050
Cantidad de operaciones a plazo fijo Individuos	230.792
Cantidad de operaciones a plazo fijo Empresas	6.158
Cantidad de operaciones por préstamos hipotecarios	3.231
Cantidad de operaciones por préstamos prendarios	565
Cantidad de operaciones por otros préstamos	5.458.548
Dotación de personal	6.023
Cantidad de titulares por tarjetas de crédito	3.669.772
Cantidad de tarjetas de crédito (plásticos)	7.148.170
Cantidad de tarjetas de débito	3.006.134

Fuente: BCRA, Valores a junio de 2017.

En su rol como empleador, el Banco Galicia ha realizado en los últimos años un cambio cultural con el propósito de actualizar su propuesta de valor como empleador fortaleciendo su reputación y trabajando sobre ser una empresa donde se “elija trabajar” desde la promoción de un buen clima organizacional que sea generado por el involucramiento de los participantes de la organización buscando que, el trabajo no solo sea interpretado como una tarea en sí misma, sino que también, tenga valor intrínseco y sea significativo para los diferentes grupos de interés como ser empleados actuales, potenciales y clientes en su conjunto.

Este proceso lo ha ido desarrollando en forma paulatina y ha tenido impacto tanto en el ámbito de su organigrama debido a la creación de una gerencia llamada “Experiencia del cliente”, como así también en sus procesos y sus productos.

Consideramos que este re-diseño se realiza para que la organización esté alineada a una de las características que más aprecian los millennials que es la simplicidad y desde la empresa lo han querido comunicar a toda la organización llevándolo con el lema “Hacelo Simple”.



Fuente: imagen aérea formada por todos los gerentes de la organización tomada en convención de gerentes 21/3/2017.

Este lema engloba un estilo de planeación normativa e idealista entendiendo estos conceptos bajo las siguientes definiciones:

"Los ideales son los fines que creemos inalcanzables, pero hacia los cuales pensamos que es posible avanzar durante y después del período para el que se planea" ⁹¹

"La planeación normativa se extiende por un período indefinido, y tiene que ver con todas las relaciones internas y externas, incluyendo las relaciones entre la organización y su medio ambiente contextual, sobre el cual no tiene influencia, pero del cual sí recibe influencia" ⁹²

De esta manera se observa que el banco ha adoptado esta modalidad con ideales como ser:

- Flexibilidad.
- Bienestar.
- Balance entre vida laboral y tiempo ocioso.
- Futuro – Desarrollo y formación.

⁹¹ Planificación en la empresa del futuro, año 1987, pág. 85. Ackoff, Rusell L.

⁹² Planificación en la empresa del futuro, año 1987, pág. 87. Ackoff, Rusell L.

- Sustentabilidad.

Estos aspectos que fueron y son tomados de las ponderaciones más valoradas por los millennials y para los cuales desde el Banco Galicia han intentado adaptarse trabajando en la incorporación de personas de esta generación ha permitido que los mismos lleguen a representar un 55% del total de la dotación de la organización⁹³ siendo además segmento objetivo de mercado.

Este resultado le ha permitido al Banco Galicia re-diseñar sus productos y procesos internos considerando a su público objetivo pero ya habiéndolo incorporado como parte de su organización. Claro está que este proceso no es sencillo, sino que representa cierto trauma a nivel organizacional ya que la incorporación de nuevos talentos muchas veces se ve acompañada por la desvinculación de otros, que en este caso, pertenecían a otras generaciones con la consecuente pérdida de know-how que esto representa en una empresa donde muchos de sus procesos deben estar alineados a las exigencias de las normativas vigentes del BCRA, UIF, AFIP entre otros. El riesgo reputacional al cual se expone el banco en este proceso de cambio cultural y de dotación en este sentido es significativo ya que el cliente del mercado financiero no cambia tan rápidamente como el personal y en esta industria generalmente la curva de aprendizaje de cada puesto se ubica generalmente en el orden de los 6 meses a un año.

En lo que se refiere a la propuesta de la combinación del salario económico y el salario emocional la misma esta promocionada a través de su página web donde se puede destacar el aspecto visual, la tipografía, los dibujos de "el reloj" en el ítem Flexibilidad, mostrando que brindan tiempo libre, el dibujo de "la guitarra, y la paleta de colores con el pincel" en el ítem Bienestar mostrando el equilibrio entre la vida social y las responsabilidades, el dibujo del signo \$ en la descripción de Futuro haciendo referencia a un buen salario y la de "libros y gráficos de tendencia alcista" en los aspectos de Desarrollo y Formación haciendo notar la posibilidad de aprender.

Todas estas cuestiones hacen a la forma de mostrar a la empresa y al empleo buscando generar impacto en los millennial con un vocabulario que muestre cercanía y claridad en la propuesta confirmando de esta manera que el mensaje está dirigido a ellos como público objetivo.

⁹³ Dato previsto por Great Place to Work en su última encuesta publicada el 2016

Flexibilidad

- **Viernes Flexibles:** si estás en áreas centrales, los viernes podés irte a las 15hs.
- **Jornadas Flexibles:** si estás en sucursal, tenés 2 horas libres a la semana.
- **Día de cumpleaños:** para que lo festejes con quienes más querés, te damos 1.000 puntos Quiéro.
- **Feriados extras:** Día del Bancario (6/11) ●

Bienestar

- **Plan de Cobertura Médica:** Este plan es uno de los más competitivos del mercado, brindándonos un servicio de excelencia.
- **Taller de Relajación y Yoga**
- **Walking y Running Team**
- **Semana de la Salud:** Podés participar en diferentes actividades saludables como bicicleteadas, clases de baile, masajes, campañas de nutrición y muchas cosas más. Además, acercamos al edificio corporativo, médicos de todas las especialidades para que puedas hacer tus consultas particulares sin tener que trasladarte.
- **Mejor en Bici:** Si trabajás en microcentro, contás con un espacio para guardar tu bici.
- **Descuentos en Gimnasios:** En Capital y GBA, tenés un importante descuento en Megatlón y en el interior del país, te podés anotar en el gimnasio de tu zona, y te reintegramos parte del monto pagado en la cuota.
- **Torneos deportivos:** Desde torneos de metegol, ping pong y play station, hasta los deportes tradicionales como tenis, squash, golf, básquet y fútbol. El fútbol tiene un lugar muy especial en nuestra grilla deportiva, ya que organizamos torneos simultáneos a lo largo y ancho del país, para terminar juntado a los mejores equipos una vez al año, disputando las Finales Nacionales, torneo al que viajan colaboradores de todo el país para definir al campeón del año de todo el Banco.
- **Comedor - El Banquete:** El comedor para colaboradores que trabajan en el microcentro, donde encontrás precios muy convenientes y un menú saludable.
- **Descuento del 25% en desayunos todos los días.**
- **Beneficios Éminent para todos los Colaboradores** ●

Balance

- **Plataforma +Beneficios:** Pensada para que encuentres descuentos en las mejores marcas.
- **Eventos Culturales:** Buscamos opciones de entretenimiento y culturales que se adapten a los diferentes gustos de cada rincón de nuestro país. Realizamos funciones privadas de cine y teatro, ofrecemos descuentos especiales en entradas a espectáculos y realizamos sorteos de entradas para presenciar espectáculos deportivos, recitales y eventos culturales en diferentes regiones.
- **Actividades Especiales:** Organizamos diferentes actividades para aprender hobbies o simplemente disfrutar de cosas nuevas. Talleres de cocina, de vinos, de fotografía o de danzas, todos los colaboradores del país se benefician con estos talleres que organizamos pensando en todos los detalles.
- **After office:** Para que te encuentres con sus compañeros en un ámbito distendido después del trabajo, organizamos After Office en todo el país.
- **Conocé Buenos Aires:** Si vivís en el interior del país y viajás a Buenos Aires para capacitarte, te invitamos a conocer todo lo que Buenos Aires tiene para ofrecer. Shows en vivo, restaurants y paisajes para que se lleven el mejor recuerdo.
- **Fiesta de fin de año:** Históricamente en La Rural, 1 noche en el año en donde los +5000 colaboradores del Banco son invitados a reunirse para festejar los logros del año. Viajan a Buenos Aires desde todas las sucursales del país. Sorteamos premios geniales como viajes y un auto 0km. También tocan bandas en vivo (la última fue Matema). ●



Futuro

- **Salario:** El Banco reconoce tu trabajo con una remuneración que está por encima de la media del mercado. Además contás con bonos por desempeño y resultados, ajustes por méritos y pagos extraordinarios por acuerdos del sector.
- **Servicios financieros bonificados:** Contás con un enorme abanico de servicios financieros bonificados y otros a precios preferenciales.
- **Préstamos personales e créditos hipotecarios:** Tenés la posibilidad de solicitar préstamos con tasas muy por debajo de mercado. ■



Desarrollo y Formación

- **Fuerte inversión en capacitación:** Contamos con una amplia oferta de cursos presenciales y a distancia segmentados que podés tomar para formarte en temas de negocio, técnicos o de competencias. También tenés la posibilidad de realizar cursos fuera del Banco y en el exterior.
 - Escuela de Liderazgo y Management
 - Escuela de Desarrollo Profesional
 - Coaching para líderes
 - Jornadas de integración outdoor
 - Concursos y certificaciones
 - Portal de conocimiento: cursos e-learning, webcast, simulaciones, video conferencias, kit digitales.
- **Innovación Galicia**
 - Talleres de Creatividad e Innovación
 - Equipo de Impulsores de Innovación
 - Proyectos estratégicos de Innovación a través de equipos multidisciplinarios
 - Eventos especiales: Día de la Innovación, TEDx Galicia, FuckUp Night.
- **Programas de Altos Potenciales:** Contamos con programas para desarrollar el talento de nuestros altos potenciales y prepararlos para asumir posiciones de alta responsabilidad en el futuro.
- **Becas para posgrados, maestrías y especializaciones:** Podés acceder a una cobertura del 70-80% en la oferta de las mejores universidades del país (ITBA, UBA, Austral, Universidad de San Andrés, UCA, UADE, ADEN Mendoza, ESADE, Instituto Argentino de la Empresa, Universidad Católica de Córdoba, Universidad Nacional de MDP, Universidad Nacional de Rosario).
- **Movilidad:** Tenés la posibilidad de crecer vertical y horizontalmente, conocer otras zonas del país y nuevas áreas de negocio a través de programas de movilidad que promueven el desarrollo del talento interno.
- **Desarrollo de carrera equitativo y transparente:** Gestionamos tu crecimiento a partir de procesos bien definidos de análisis de desempeño y potencial.
 - Proceso anual de evaluación
 - Comité de promociones
 - Assessment
- **Autonomía y libertad para emprender:** Como el banco es 100% argentino, tenemos la libertad para crear estrategias y nuevos productos y procesos, sin limitaciones de un corporativo. Tenés la posibilidad de trabajar codo a codo con Gerentes seniors para aprender, proponer y crecer. Como nuestros fundadores fueron grandes emprendedores, ese espíritu lo mantenemos hoy, hasta dónde querés llegar depende de vos. ■



- Programa de Voluntariado PRIAR: podés participar de proyectos sociales de mejora de infraestructura o equipamiento en instituciones de bien público, en eventos de recaudación de fondos y donaciones a través de campañas solidarias.
- Programa de Educación Financiera y de Prevención de la Desnutrición Infantil: podés proponer escuelas para el dictado de los talleres de Educación Financiera u organizaciones sociales que recibirán las capacitaciones en nutrición infantil que el Banco impulsa dentro de su estrategia de inversión social y participar de alguna de las jornadas.
- Apoyos a organizaciones sociales: todas las sucursales cuentan con un presupuesto anual para destinar a la organización que ellos propongan.
- Programa de Prácticas Profesionales: algunas áreas del Banco pueden ser receptoras de jóvenes para realizar prácticas profesionales.
- Becas Universitarias: Si todavía no terminaste la universidad, podés acceder a nuestro programa de becas que consiste en el pago de una suma mensual para costear tus estudios.
- Programa de inclusión laboral: si tenés alguna discapacidad, en el Banco hay un lugar para vos. Promovemos la formación para el trabajo y brindamos oportunidades para que más cantidad de personas puedan insertarse en el mercado laboral.
- Premio a la Gestión Ambiental: Se entrega una vez en el año a sucursales que hayan participado del Programa Sucursales Eco Responsables y el sector de Responsabilidad Social Corporativa elige a los ganadores.
- Edificio inteligente: Nuestra torre corporativa es un edificio sustentable que cuenta con la última tecnología de ahorro de energía.
- Plaza Galicia: En 2016 estaremos inaugurando un nuevo edificio sustentable en Chacarita, que contará con oficinas colaborativas y amigables con el medio ambiente.
- Fondo para la conservación ambiental: cada dos años, se realiza la campaña interna "Votá y contribuí" para que los colaboradores puedan definir el ganador de un grupo de proyectos participantes del Fondo, preseleccionados por un jurado de expertos. El elegido recibe el dinero que el Banco percibe por el reciclado de papel en oficinas realizado gracias al compromiso ambiental de los empleados. ■

Fuente: Banco Galicia.

Otros beneficios:

ESPACIO + SALUD Y ACTIVIDADES SALUDABLES

- El Espacio +Salud está ubicado en las cercanías de los edificios de áreas centrales y cuenta con consultorios de diferentes especialidades: Clínica Médica, Cardiología, Dermatología y Nutrición. Además, allí se encuentra el laboratorio de análisis clínicos para que los colaboradores puedan hacerse los chequeos necesarios para cuidar su salud.
- Cursos de Primeros Auxilios y RCP: Estos cursos, brindados por personal de la Cruz Roja, se dictan en todo el país.
- Charlas y talleres brindados por especialistas: Constantemente acercamos a nuestros colaboradores la posibilidad de mantenerse informados con los especialistas en diferentes patologías y así estar prevenidos y generar hábitos saludables. Desde talleres de tabaquismo, hasta charlas de nutrición, convocamos a los médicos más destacados en su materia.
- Campaña de Vacunación contra la gripe

BENEFICIOS PARA LA FAMILIA

- Celebramos tu casamiento, con un regalo para tu casa.
- Celebramos el nacimiento de tus hijos: con un completísimo ajuar que recibís en tu casa o en el sanatorio.
- Reincorporación gradual de madres: las madres que se reincorporan luego de la licencia por maternidad, pueden hacerlo gradualmente, haciendo la adaptación fácil y placentera tanto para ella, como para su bebé.
- Plan de Lactancia materna: Las madres que trabajan en áreas centrales, pueden utilizar nuestro moderno lactario. Si se desempeñan en sucursales, reciben junto con el ajuar un completo kit de lactancia.
- Colonia de Vacaciones: Para que los hijos de los colaboradores se diviertan durante los períodos de vacaciones, organizamos una colonia en el Club del Banco, donde se juntan con muchos amigos de su edad para participar de diferentes actividades al aire libre. Si viven en el interior del país, sus hijos pueden ir a una colonia de su zona y reciben un reintegro por los gastos.
- Vuelta al Cole: Los colaboradores eligen los útiles que sus hijos necesitan para el colegio a través de una plataforma flexible y los reciben en su lugar de trabajo. Además, a través de la Fundación, te reintegramos parte de los gastos que hayan hecho en uniformes o libros.
- Nuestra Familia nos visita: En época de Navidad, los chicos llenan las sucursales y edificios del banco para visitar a Papá Noel, dejarle su cartita y conocer las oficinas o sucursales donde trabajan sus papás. En el día del Maestro, en que los

chicos no tienen clases, los invitamos a vivir un día diferente, con actividades divertidas para todas las edades, juegos y muchas cosas más.

- Taller de Familia: Brindados por especialistas en diferentes temáticas familiares para que las madres y los padres puedan aprender de la mano de ellos cómo prevenir y resolver conflictos que afectan el núcleo familiar.
- Family Day: En el interior del país, organizamos encuentros con las familias de los colaboradores, para pasar un día diferente, lleno de actividades divertidas para compartir en familia.

ASESORAMIENTO Y SERVICIOS FINANCIEROS

- Asistencia Profesional Personalizada: Un programa pensado para orientar, informar y asesorar de forma gratuita a nuestros colaboradores en materias impositivas, legales y contables, que además de las consultas, cuenta con una extensa variedad de videos tutoriales muy útiles.
- Charlas informativas: Ofrecemos charlas presenciales o a distancia para que los colaboradores se mantengan informados acerca de todo lo que hay que saber en materia impositiva, además de cómo invertir sus ahorros y hacer rendir mejor su dinero.
- Promociones Especiales: Todos los colaboradores cuentan con un enorme abanico de servicios financieros bonificados y otros a precios preferenciales.
- Préstamo Hipotecario: Pueden acceder a un préstamo hipotecario para compra, ampliación o refacción de su vivienda única y permanente.
- Seguro de Vida Optativo: Es un plan seguro y económico, donde el colaborador paga el 50% de la cuota y el Banco cubre el 50% restante.
- Bombazos: Un beneficio exclusivo para colaboradores del interior del país. Acercamos promociones exclusivas en fechas especiales. Otorgamos puntos Quiero! Para que accedan a descuentos en juguetes, supermercados, farmacias y muchas cosas más.
- Becas Universitarias: Acompañamos a nuestros colaboradores en su crecimiento personal y profesional. Por eso, a través del Programa de Becas Universitarias de la Fundación, pagamos una suma mensual a los colaboradores que cursen carreras universitarias o terciarias que ayudan a costear sus estudios.
- +Bip para los Chicos: Todos los años, los hijos de nuestros colaboradores viven una tarde diferente donde organizamos juegos y actividades divertidas para todas las edades. Un mega-evento que nadie se quiere perder! •

Por todo lo expuesto es que se considera que su política de propuesta de valor se convierte en un importante elemento de retención, que combinado con la mejora que viene teniendo en el resultado de la encuesta que realiza Great Place to Work, donde son los mismos empleados de las organizaciones los que en función a una misma encuesta eligen las mejores empresas para trabajar en Argentina, el Banco Galicia ha pasado de ocupar el 7mo lugar en el año 2014 a obtener el 3er lugar en el año 2016 en la categoría "más de 1000 empleados".⁹⁴

Otros aspectos que se van a enunciar por considerarlos herramientas que están siendo utilizadas por el banco actualmente y pueden ser valoradas por los millennials ya que hacen a la cultura organizacional son:



La implementación de una app para el celular llamada StarMeUp en la que cada integrante de la organización cuenta con 15 cupos llamados "estrellas" que son renovables mensualmente y puede utilizar para dar un reconocimiento a otro colaborador cuando observe que este tiene alguno de los valores organizacionales definidos por el banco. Esto favorece la motivación, el reconocimiento entre colaboradores y la divulgación de los valores organizacionales



La posibilidad de darse feedback entre colaboradores a través de una app para celulares llamada BetterMe sin que este proceso sea exclusivo del jefe ya que se definió que el banco adoptaría un sistema con visión 360° en vez de vertical que permita a sus colaboradores dar y recibir feedback sobre oportunidades de mejora tanto en aspectos de desempeño como de desarrollo en aptitudes.



La utilización como principal canal comunicacional de la app del celular llamada Workplace diseñada por la firma Facebook donde los colaboradores pueden integrar voluntariamente grupos de su interés donde se comparte información relevante de todo tipo como ser: eventos sociales donde la organización tiene presencia, innovación en algún proceso, búsquedas laborales internas tanto para desarrollo vertical como lateral, fotos de eventos, festejos de cumpleaños, novedades de mercado, productos de la competencia, promociones y beneficios para empleados y clientes entre otros.

⁹⁴ Encuesta Great Place to Work, año 2016.

Caso American Express

American Express es una institución financiera con sede en Nueva York, y cuenta con más de 1700 oficinas en más de 130 países del mundo. En el año 2017 ha sido situada en el puesto 86 en el ranking mundial de las empresas más grandes del mundo.⁹⁵

American Express ofrece tarjetas de crédito y compra, cheques de viajero, seguros, servicios de bolsa y banca en línea. La empresa cuenta con más de 1.200 empleados en su sede de Argentina. Actualmente se encuentra en el puesto 18 de la encuesta Great Place To Work, Argentina.⁹⁶

A continuación se encuentran las ubicaciones obtenidas en los últimos años en dicha encuesta:

ORGANIZACIÓN	REGIÓN	LISTA	AÑO	LUGAR
American Express	Argentina	Las Mejores Empresas para Trabajar en la Argentina: más de 1000 empleados ↗	2014	8
American Express	Argentina	Las Mejores Empresas para Trabajar en la Argentina: más de 1000 empleados ↗	2013	3
American Express	Argentina	Las Mejores Empresas para Trabajar en la Argentina: más de 1000 empleados ↗	2012	4
American Express	Argentina	Las Mejores Empresas para Trabajar en la Argentina: más de 1000 empleados ↗	2011	13
American Express Argentina	Argentina	Las Mejores Empresas para Trabajar en la Argentina ↗	2008	7
American Express Argentina	Argentina	Las Mejores Empresas para Trabajar en la Argentina ↗	2007	1
American Express	Argentina	Las Mejores Empresas para Trabajar en la Argentina ↗	2006	2
American Express	Argentina	Las Mejores Empresas para Trabajar en la Argentina ↗	2005	1
American Express Argentina S.A.	Argentina	Las Mejores Empresas para Trabajar en la Argentina ↗	2004	2

Fuente: Encuesta Great Place to Work, año 2017.

⁹⁵ Revista Fortune, año 2017.

⁹⁶ Encuesta Great Place to Work, año 2017.

Los beneficios que otorga American Express están divididos en 5 pilares:

1. Be Free

“Libertad para tu tiempo. Sos parte de una cultura flexible. Con una oferta de beneficios para aprovechar mejor tus tiempos personales. Para lograr un equilibrio en tu rutina y disfrutar cada momento con más libertad.”

2. Be Positive

“Buena onda en cada momento. Queremos transmitir actitud positiva. Porque la alegría se comparte en cada gesto y en cada detalle. Te presentamos nuestros beneficios para vivir con más buena onda.”

3. Be Protected

Protección para tu vida. Te ofrecemos beneficios para cuidarte a vos y tu familia. Para proteger lo máspreciado y disfrutar de tranquilidad en tu rutina. Para proyectar un mejor futuro con mucha más seguridad.

4. Be Simple

Simplicidad en tu rutina. Te invitamos a disfrutar de más facilidades y servicios. Con descuentos y beneficios que te dan un plus para tu bolsillo. Para que tu día a día sea mucho más simple.

5. Be Well

Bienestar dentro y fuera del trabajo. Queremos impulsar un estilo de vida saludable. Por eso te acompañamos con beneficios a tu medida. Para empezar el día con energía y potenciar tu bienestar todo el año.

A continuación se puede observar un ejemplo gráfico de la plataforma virtual para empleados donde se pueden conocer todos los beneficios con los que cuentan los mismos.

Programa de Beneficios para empleados de AMEX



Fuente: American Express Argentina, año 2017.



News! Conocé las últimas noticias de BE Amex



Menú de las Cafeterías

Te invitamos a conocer el menú disponible durante Noviembre en todas las barras de Chef Gourmet

[VER NOTA](#)

Fuente: American Express Argentina, año 2017.

En la imagen anterior se puede apreciar las novedades que publica la empresa para que sus empleados estén al tanto. En este caso, se publicó el nuevo menú empresarial.

Cada una de estas categorías cuenta con una lista de beneficios para los empleados. A continuación se detallan los mismos, con una breve explicación de en qué consisten.

Be Free

1. Día libre por cumpleaños: el empleado puede no asistir a trabajar si el día de su cumpleaños coincide con un día de trabajo.
2. Trámites personales: el empleado cuenta con 6 horas anuales para utilizarlas en la gestión de trámites personales (DNI, registro automotor, etc.)
3. Licencia por casamiento: se ofrece una licencia adicional de 2 días por casamiento, que se suman a los 10 días de corrido por ley.
4. Licencia por mudanza: 2 días libres y consecutivos.
5. Licencia por adopción: los empleados cuentan con 60 días de corrido cuando adoptan un hijo, sin importar la edad.
6. Retorno progresivo por nacimiento: las empleadas pueden reintegrarse con una jornada reducida de hasta 3 horas diarias, con un salario proporcional al tiempo trabajado, con el objetivo de que puedan disfrutar más tiempo con sus bebés.
7. Nacimiento y paternidad: licencia de 5 días por paternidad.
8. En la dulce espera: es un programa diseñado para madres primerizas y en período de embarazo, donde se ofrece toda la información necesaria para afrontar los retos de la maternidad.
9. Días extra por fiestas: los días 24 y 31 de diciembre son días no laborables para los empleados de American Express.

Be Positive

1. Annual Employee Pulse: Es la oportunidad que tienen los empleados de compartir sus opiniones acerca de la eficacia de sus líderes y los aspectos que valoran de trabajar en American Express.
2. Visita de hijos y hermanos a la oficina una vez por año.
3. Reward Blue: es la plataforma online para reconocer a colegas.
4. Festejos en fechas especiales. En abril se le regala un huevo de pascuas a los empleados, en Mayo se realiza un desayuno patrio y en septiembre se festeja la primavera con helado en la oficina.
5. Día del niño: a los empleados que tengan hijos menores a 12 años se les paga un monto adicional en el mes de agosto.
6. Regalo por casamiento, donde se recibe un monto adicional para disfrutar de la noche de bodas.
7. Regalo por nacimiento, donde se recibe un monto adicional y un ajuar de regalo.
8. Canasta navideña: los empleados reciben un importe adicional para disfrutar en navidad.

Be protected

1. Pension Plan: consiste en un fondo común de inversión, donde la empresa realiza una contribución equivalente por cada peso que aporta el empleado.
2. Asistencia al viajero: se le ofrece un 50% de descuento a los empleados que contraten su seguro de viaje en AXA Assistance.
3. Car Protection: 20% de descuento a los empleados que aseguren sus autos con Zurich Seguros.
4. Home Protection: 15% de descuento a los empleados que aseguren sus casas con Zurich Seguros.
5. Protección en movimiento: descuentos para asegurar dispositivos tecnológicos.
6. Healthy Minds: asesoramiento legal, financiero y psicológico para los empleados.

Be simple

1. Círculo de descuentos: descuentos en indumentaria, gastronomía y entretenimiento.
2. Tarifa preferencial para empleados en los gimnasios Sport Club.
3. Tarjetas AMEX: se le otorgan a los empleados un pack de tarjetas de crédito y débito sin cargo por mantenimiento.
4. Snack Card: se le otorga a los empleados una tarjeta con crédito mensual para consumo de alimentos en los establecimientos de la empresa.
5. Espacio de café: se ofrecen espacios para desayunar, almorzar y merendar en la empresa.
6. Plan estudiantil: se otorga un monto en el inicio de las clases a aquellos empleados con hijos que asistan a pre-escolar, primario y secundario.
7. Subsidio por guardería: se ofrece un monto adicional por guardería.

Be Well

1. Medicina prepaga: a través de un acuerdo con Swiss Medical, se le ofrece a los empleados cobertura médica sin costo.
2. Chequeo médico: consiste en un chequeo médico completo anual.
3. Consultorio médico dentro de los establecimientos de American Express.
4. Healthy living: programa de bienestar corporativo, cuidando la salud de los empleados.
5. Masajes in Company: se ofrecen masajes dentro de los establecimientos de American Express.
6. Sala de lactancias para las madres.
7. Campaña de vacunación: se ofrecen vacunas gratuitas contra la gripe dentro de la organización a los empleados.
8. Health Coach: se ofrece el seguimiento personal de un médico para mejorar los hábitos de rutina, y poder tener una vida más saludable.

9. Bicletamex: se ofrecen estacionamientos para bicicletas gratuitos.

Políticas y herramientas que utiliza American Express para reclutar y retener a los millennials

Los cinco pilares de beneficios detallados anteriormente, aplican para todos los empleados, sin importar su posición en la pirámide jerárquica. Sin embargo, también emplea diversas herramientas para atraer y retener a los millennials. Para poder comprenderlas, es necesario ubicar a los empleados en tres categorías.

En la primera categoría ubicaremos a los empleados dedicados directa o indirectamente a la atención al cliente, ya sea de forma personal, en forma telefónica o por emails. American Express intenta atraer a los millennials ofreciendo una jornada "part-time" de 6 horas, con media hora de descanso o "break", con el objetivo de que los empleados tengan tiempo suficiente para avocarse a sus estudios u otros proyectos. Cuenta con dos jornadas horarias, una por la mañana y otra por la tarde-noche, y deben cumplir un horario de trabajo previamente pactado. Estos empleados forman equipos de trabajo de 8 a 12 personas, liderados por un coordinador, y se realizan diversas competencias ofreciendo premios para el equipo completo, dentro de los cuales podemos mencionar after-office, almuerzos, actividades en grupo (paintball, día de campo, etc.) con el objetivo de mejorar las relaciones interpersonales y el sentido de pertenencia a un grupo de trabajo.

Dentro de la segunda categoría se encuentran los empleados que pertenezcan a un área de staff, como puede ser finanzas, recursos humanos, contabilidad y proyectos. Los mismos cuentan con el beneficio de tener uno o dos días de home-office por semana, flex-Friday y lunes de desayuno. A diferencia de la categoría anterior, tienen una jornada laboral de 9 horas, pero pueden retirarse antes siempre y cuando cumplan con sus respectivos objetivos en tiempo y forma. Dentro de esta categoría también se encuentran los team leaders, que son los coordinadores con personal a cargo, como por ejemplo los grupos de trabajo mencionados en la primera categoría.

En la tercera categoría se ubican los altos mandos, como gerentes, directores, vicepresidentes y presidente, los cuales cuentan con tres semanas de vacaciones desde sus inicios, sin importar que posean menos de 5 años de antigüedad. La cantidad de días de home-office que posean por semana dependerá directamente del sector en el que se encuentren. La principal diferencia con los sectores anteriores es que todos los altos mandos pueden obtener considerables bonos económicos semestrales y/o anuales.

Cabe destacar que todos los empleados de American Express cuentan con 20 días de estudio por año (la ley establece que como mínimo se deben ofrecer 10 días).

Como complemento se ofrecen diversas trivias a lo largo del año, con premios para compartir con un compañero a elección, como almuerzos, café, etc.

A su vez la empresa realiza diversas encuestas anónimas a lo largo del año y en función de las necesidades y objetivos establecidos. A continuación se ofrece un ejemplo de una encuesta de satisfacción del área de trabajo.



Fuente: American Express Argentina, año 2017.

Con respecto al desarrollo profesional dentro de la compañía, existen distintas formas para dar los primeros pasos en un sector del cual no se tiene experiencia previa. Por ejemplo, un millennial que se encuentra en atención al cliente y quiere ingresar en un futuro en el área de marketing, probablemente no tenga experiencia laboral previa en dicho sector. En estos casos se ofrece un plan de "mentoring", que consiste en elegir a un superior, el cual puede ser coordinador, gerente o director, el cual será el encargado de ir capacitando al empleado. Dentro del plan se realizan charlas mano a mano, charlas con otras personas del sector, se le muestra al empleado las tareas que se realizan dentro del sector y cómo realizarlas. De esta forma, el empleado adquiere algunos conocimientos que son similares a tener una breve experiencia en el sector. A la hora de que se necesite un empleado en el sector en cuestión, el empleado que demostró su interés realizando esta capacitación previa, contará con mayor ventaja sobre el resto de los postulantes. Además sirve para que el empleado descubra si el sector es lo que realmente él esperaba, o si prefiere avocarse a otra área.

Una crítica que se puede hacer a la herramienta mencionada anteriormente, es la falta de compromiso por parte del tutor del "mentoring". No todos los superiores tienen las mismas ganas de enseñar, y algunos tienen la voluntad pero no cuentan con la vocación de explicar y transmitir todos sus conocimientos. En algunas

ocasiones no es falta de voluntad, sino que se presentan distintas dificultades en el día a día laboral, por lo cual se posponen las reuniones y las actividades pactadas previamente. Una solución sería crear un equipo que coordine y establezca un ranking de calificaciones de los tutores, y por qué no de los empleados.

La mayor parte de los millennials empleados por la empresa se encuentran en la primera categoría. Se debe tener en cuenta que no todos los millennials estudian o priorizan el tiempo libre por sobre los beneficios económicos. Es por ello que se ofrecen bonos económicos, que se abonan en conjunto con el sueldo mensual, para aquellos empleados que cumplan con determinados estándares de productividad y calidad. De esta manera, la empresa estimula a los millennials tanto desde la perspectiva de desarrollo profesional como económica.

American Express también cuenta con una plataforma de reconocimiento para compañeros que trabajen de acuerdo a los valores que posee la empresa. Es una grata forma de reconocer a un colega por el trabajo realizado, o por la ayuda brindada, fomentando el compañerismo y el sentido de pertenencia, pilares que la empresa considera claves para un buen clima laboral.

A continuación se muestra un texto publicado en la plataforma virtual para empleados "BeAmex", sobre la importancia del reconocimiento laboral:

"¿Por qué es importante el reconocimiento laboral?"

La forma de reconocer a los empleados en las empresas está cambiando. Estamos atravesando un proceso de transformación desde un modelo vertical (donde sólo deciden los altos cargos) a una interacción descentralizada (entre pares).

Las plataformas digitales facilitan el reconocimiento entre las personas, lo que genera un impacto positivo en las compañías. En esta nota te contamos por qué es importante el reconocimiento en el trabajo...

#1. Refuerza la confianza

¿Sabías que muchos empleados renuncian a sus trabajos por sentirse poco valorados? El reconocimiento cuando se hace de forma pública por todos y para todos, refuerza nuestra confianza y autoestima.

#2. Representa los valores corporativos

El trabajo, las acciones y la actitud de los empleados son la mejor representación de los valores corporativos. El reconocimiento asociado a estos valores, permite llevarlos de la teoría a la práctica.

#3. Contribuye con el clima y la cultura

Reconocer y ser reconocido genera satisfacción personal, pero también contribuye con la cultura de la compañía. Fomentar las interacciones basadas en lo positivo crea comunidad y un mejor entorno de trabajo. Ayuda a potenciar lo bueno y dejar atrás los malos hábitos, impulsa las buenas acciones y comportamientos.”⁹⁷

Fuente: American Express Argentina, año 2017.

Si se analiza todo lo expuesto anteriormente, se llega a la conclusión de la importancia que tiene para la empresa hacer hincapié en el buen clima laboral y el sentido de pertenencia por sobre todos los demás factores. Estos dos pilares se encuentran directamente relacionados con una de las prioridades de los millennials, la del equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Se busca que el empleado trabaje por motus propia, que tenga orgullo de trabajar en la empresa y que le guste lo que hace. Es importante para la empresa que el empleado se sienta libre de poder agregar valor agregado a las tareas diarias, y de esta manera que pueda apreciar el aporte que tiene en el producto o servicio final.

Similitudes en los casos analizados

A continuación, se van a mencionar las similitudes entre los casos Banco Galicia y American Express.

- Ambas son entidades financieras.
- Tienen una plataforma virtual moderna, para mantener informados a los empleados y con distintas herramientas y aplicaciones.
- Dentro de la plataforma mencionada anteriormente, existe una aplicación para realizar reconocimientos, ya sea entre distintas áreas (reconocimiento intersectorial), a un compañero (reconocimiento lateral), de jefe a empleado (reconocimiento descendente) y de empleado a jefe (reconocimiento ascendente).
- Las dos empresas le dan una importancia significativa a la encuesta Great Place To Work, la cual es valorada y reconocida por la generación Millennial.

⁹⁷ Texto publicado en la plataforma virtual para empleados BeAmex, año 2017.

- Si se analizan los aspectos mencionados anteriormente, se llega a la conclusión de que ambas empresas le dan un valor muy importante al clima organizacional y al sentido de pertenencia. Las empresas buscan que el trabajo tenga un valor intrínseco para los empleados, que los mismos sean felices y se sientan cómodos en el día a día. Si logran cumplir este objetivo, el mismo se traduce en mayor productividad para la organización.

Capítulo V

¿Cuánto conocen los directivos a los Millennials?

A fines de realizar una correcta interpretación en la presente tesina, se realizaron dos encuestas, con el objetivo de conocer si los altos directivos de las empresas financieras saben cuáles son los intereses y motivaciones de los millennials que lideran.

La primer encuesta se realizó mediante Google, y la misma se compartió en la red social Facebook, teniendo como público objetivo a la generación Y. Por este motivo, se filtraron los resultados obtenidos, observando únicamente a las respuestas brindadas por jóvenes entre 19 y 37 años.

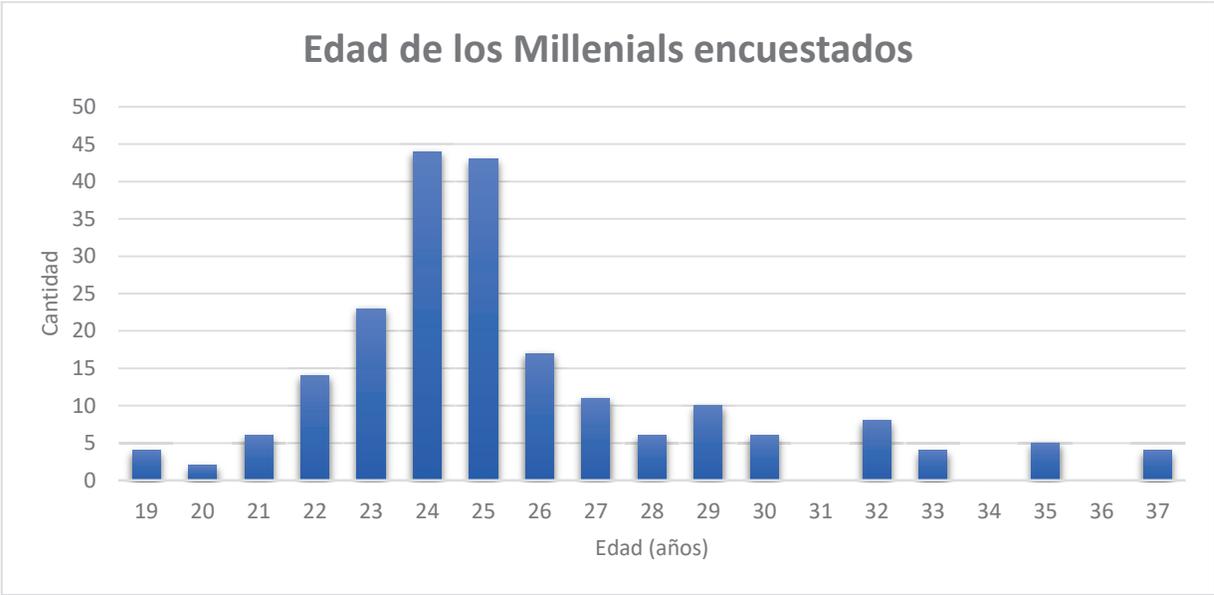
Como se aclaró en el marco teórico al comienzo del presente trabajo, se va a considerar a los Millennials a los nacidos entre 1980 y 2000, como sostienen los autores Straus y Howe.

A continuación, se muestra el modelo de encuesta realizada para la generación Millennial. La misma la han respondido 223 personas, de las cuales 207 pertenecen a la generación Y.

Encuesta Millennials

1. Edad
2. Máximos estudios alcanzados
 - Primario
 - Secundario
 - Terciario
 - Universitario incompleto
 - Universitario completo
 - Postgrado / Master
3. ¿Trabaja en una empresa del sector financiero?
Si / No
4. ¿Cuánto tiempo piensa permanecer en su puesto laboral actual?
 - a. Menos de un año.
 - b. Uno a dos años.
 - c. Dos a cinco años.
 - d. Más de cinco años.
5. Identifique la/s causa/s por la que cambiaría de trabajo.
 - a. Clima laboral.
 - b. Relación con superior.
 - c. Salario y beneficios.
 - d. Falta de plan de carrera.
 - e. Otro.
6. ¿Cuál de las siguientes características le resulta más atractiva para trabajar en una empresa?
 - Home-office / trabajo virtual / flex-Friday.
 - Trabajo por objetivos, en lugar de turno laboral.
 - Staff-meeting / After-Office.
 - Capacitación adicional (Idiomas, herramientas informáticas, cursos, etc.).
 - Sueldo.
 - Desarrollo profesional en la organización.
7. ¿Considera que hay otra característica que se omitió en la pregunta anterior? ¿Cuál?

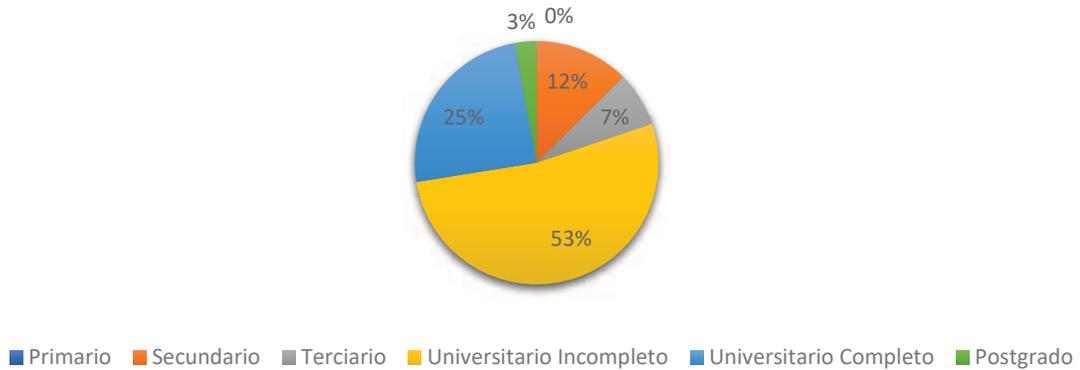
Se realizó un breve análisis de los resultados obtenidos, teniendo en cuenta únicamente las respuestas de los 207 Millennials.



Fuente: Elaboración propia.

Se puede observar que la mayoría de las respuestas fueron brindadas por millenials que tienen entre 22 y 27 años, más precisamente el 74% de los encuestados. Basándose en el dato mencionado anteriormente, se puede considerar a la encuesta como representativa con respecto a la generación Y, más allá de las diferencias de conceptos entre los diversos autores que se mencionaron en el comienzo del presente trabajo.

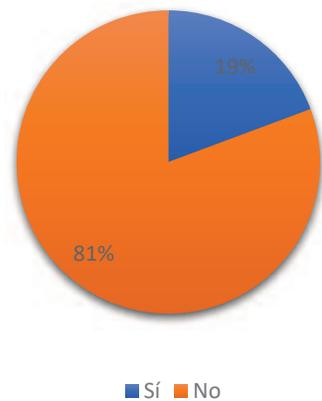
Máximos estudios alcanzados de los Millennials encuestados



Fuente: elaboración propia.

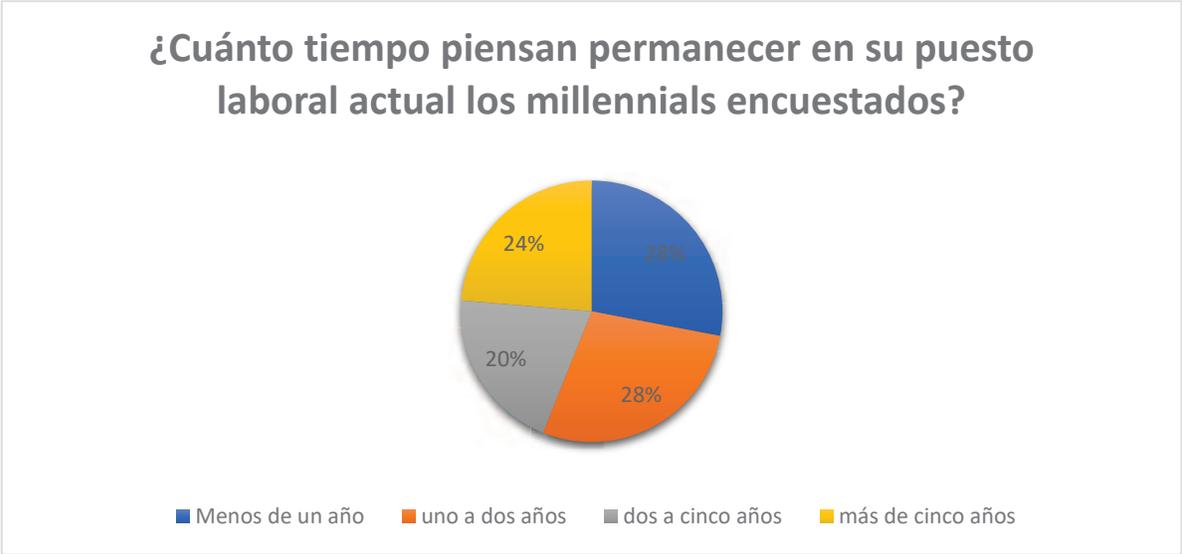
La segunda pregunta de la encuesta respalda lo que se desarrolló en el primer capítulo del trabajo, la generación Y se caracteriza por tener altos niveles de estudio. El 81% de los encuestados comenzaron una carrera universitaria, y el 28% ya se graduó. Dicha información toma mayor relevancia si se tiene en cuenta que el 74% de los encuestados tiene entre 22 y 27 años. Posiblemente dentro de los próximos años gran parte del 53% que actualmente se encuentra cursando una carrera universitaria, ya tenga el título correspondiente.

Millennials encuestados que trabajan en el sector financiero



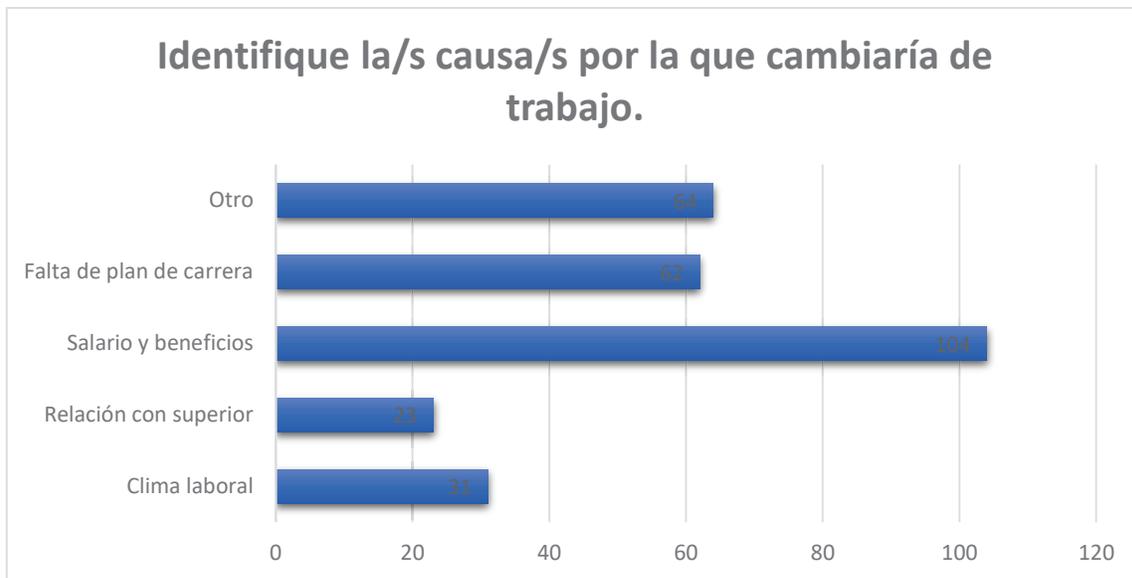
Fuente: elaboración propia.

Solamente el 20% de los millennials encuestados trabaja actualmente en una empresa del sector financiero.



Fuente: elaboración propia.

El 28% de los millennials encuestados tiene pensado cambiar de puesto laboral dentro del plazo máximo de un año, y el 56% desea hacerlo antes de cumplir dos años. Dicha información es acorde a una de las características de los millennials expuestas a lo largo del trabajo: la generación Y se caracteriza por una alta rotación laboral, poca fidelidad a la empresa en comparación con la generación X, y alta predisposición al cambio; solamente un 24% tiene pensado permanecer más de 5 años en su puesto actual.

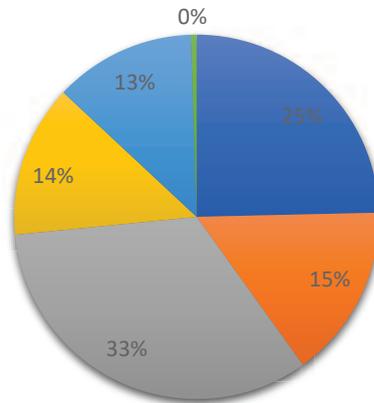


Fuente: elaboración propia.

La principal razón por la que los millennials encuestados cambiarían de trabajo es por el salario y los beneficios que actualmente perciben. Dejando de lado la categoría "otro", en segundo puesto se ubica la falta de plan de carrera dentro de la organización.

Se debe aclarar que en esta pregunta los encuestados tenían la opción de elegir más de una opción, es por ello que el total de las respuestas del gráfico es de 284, en lugar de 207.

¿Cuál de las siguientes características le resulta más atractiva para trabajar en una empresa?



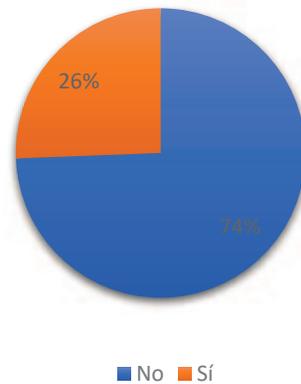
- Home-office / trabajo virtual / flex-Friday
- Trabajo por objetivos, en lugar de turno laboral
- Desarrollo profesional en la organización
- Sueldo
- Capacitación adicional (Idiomas, herramientas informáticas, cursos, etc.)
- Staff-meeting / After-Office

Fuente: Elaboración propia.

Según la encuesta realizada, la característica más atractiva para los millennials a la hora de trabajar en una empresa es el desarrollo profesional que los mismos pueden tener dentro de la organización. En segundo lugar se ubica el home-office, y las dos características mencionadas anteriormente obtienen en conjunto un 58%. A continuación se va a ordenar las características por orden de importancia para los millennials encuestados:

1. Desarrollo profesional en la organización.
2. Home-office / trabajo virtual / flex-Friday.
3. Trabajo por objetivos, en lugar de turno laboral.
4. Sueldo.
5. Capacitación adicional (idiomas, herramientas informáticas, cursos, etc.)
6. Staff-meeting / After-Office.

¿Considera que hay otra característica que se omitió en la pregunta anterior?



Fuente: Elaboración propia.

El 74% de los encuestados considera que no hay otra característica que consideren relevante. Del 26% restante, el 23% sostiene que el clima laboral es una característica muy atractiva.

A continuación se muestra la encuesta realizada para los altos mandos de las empresas financieras. La misma se realizó de forma presencial y en formato papel. Se obtuvieron los resultados de 20 directivos de las empresas que se estudiaron, 10 de American Express y 10 del Grupo Galicia. Se entiende por altos mandos a los gerentes, directores, vicepresidentes y presidentes.

Encuesta altos mandos de empresas financieras

1. ¿Qué entiende por generación "Millennial" o generación Y?

2. ¿Cuál es la principal diferencia de los Millennial con la generación anterior X?

3. ¿Siente que la empresa modernizó sus búsquedas laborales en función de dicha generación?

4. Enumere por grado de importancia, según su criterio, las características que son atractivas de la empresa en la que trabaja para esta generación. (1 = mayor importancia ; 6 = menor importancia)

- Home-office / trabajo virtual / flex-Friday.
- Trabajo por objetivos, en lugar de turno laboral.
- Staff-meeting / After-Office.
- Capacitación adicional (Idiomas, herramientas informáticas, cursos, etc.).
- Sueldo.
- Desarrollo profesional en la organización.

5. ¿Considera que hay otra característica que se omitió en la pregunta anterior? ¿Cuál?

Análisis y aspectos sobresalientes de las preguntas realizadas

1. ¿Qué entiende por generación "Millennial" o generación Y?

Todos los encuestados tienen conocimiento de la nomenclatura Millennial y generación Y, como también el período al cual pertenece esta generación. El principal rasgo que comparten las respuestas obtenidas es el de alta utilización de la tecnología. A continuación se destacan dos definiciones que han resaltado, de acuerdo a lo expuesto a lo largo del trabajo.

"A mi entender es una clasificación sociológica, que identifica a jóvenes entre 20 y 35 años, los cuales están caracterizados por tener un marcado perfil tecnológico/digital, alta exposición en redes sociales, ansiosos, 100% orientados a resultados sin importar el know-how."

"Es la generación nacida entre 1980 y 2000. Su característica es la de personas que valoran fuertemente el equilibrio entre vida personal y laboral/profesional. Es una generación tecnológica, muy inquieta e inspirada en nuevas experiencias y rápido desarrollo profesional."

2. ¿Cuál es la principal diferencia de los Millennial con la generación anterior X?

En esta pregunta los encuestados abarcaron diversos temas expuestos en la presente tesina, aunque sobresale la buena predisposición al cambio. Debajo se exponen cuatro respuestas de altos mandos.

"La principal diferencia es la forma de enfrentar y/o buscar los cambios. Ejemplo: la generación X prefiere no enfrentar los cambios laborales, de ciudad, etc., y por el contrario en la generación Y hay una tendencia natural hacia estos cambios."

"A diferencia de la generación X tienen un criterio diferente en relación a la lealtad a la compañía. La generación X creía en que trabajar más tiempo y las relaciones duraderas a través del tiempo (antigüedad), dan más chance de progreso y bienestar. Los Y son más propensos al cambio."

"Generación más interesada en lo inmediato, la flexibilidad, el obtener responsabilidades rápidamente. No privilegian el esfuerzo prolongado para "hacer carrera" en una empresa y no se "ponen la camiseta" tan fácilmente. El desafío es cómo motivarlos y retenerlos para que no cambien constantemente de un trabajo a otro."

"Millennial: horarios flexibles, alta rotación de trabajo, compromiso con sus propios desafíos, no conciben la vida sin tecnología, son muy emprendedores.

X: cumplen un horario determinado, piensan mucho antes de cambiar de trabajo, compromiso organizacional, se adaptan si la tecnología falla, desarrollo profesional en una empresa."

3. ¿Siente que la empresa modernizó sus búsquedas laborales en función de dicha generación?

A pesar de que algunos de los encuestados sostienen que las búsquedas laborales se modificaron parcialmente, el resto hace hincapié en la política de beneficios que se ofrece. Se destacan las siguientes respuestas:

"Sin dudas la empresa donde trabajo modernizó sus políticas de beneficios para poder retener/atraer nuevos talentos. De todas maneras resaltaría que no todas las industrias se han adaptado a la misma velocidad. Hay sectores que son más tradicionales/ortodoxos."

"Sí, está reflejado en los nuevos trabajadores y en la forma de ofrecer la propuesta laboral. (Ejemplo: se destacan los beneficios laborales, focalizándose no solo en el sueldo)."

"Definitivamente, se han adaptado modelos de entrevistas, paquete de beneficios y la manera en que los mismos son expuestos a los candidatos. El cambio comprende en la adaptación desde reclutamiento hasta beneficios, políticas, procedimientos y entrenamiento de líderes."

4. Enumere por grado de importancia, según su criterio, las características que son atractivas de la empresa en la que trabaja para esta generación. (1 = mayor importancia ; 6 = menor importancia)

Con el objetivo de la correcta realización del análisis de esta pregunta, la cual se considera la más importante de la encuesta por su directa relación con la sexta pregunta de la encuesta realizada a los millennials, se decidió realizar un promedio por característica de todas las respuestas obtenidas. De esta manera, la característica con el promedio más cercano a 1 será la más atractiva, y la característica con promedio más cercano a 6 será la menos atractiva, obteniendo una opinión generalizada de los altos directivos. A continuación se detallan los resultados obtenidos.

Característica	Promedio
Home-office / trabajo virtual / flex-Friday.	1.2
Trabajo por objetivos, en lugar de turno laboral.	2.9
Sueldo.	3.8
Desarrollo profesional en la organización.	4.2
Capacitación adicional (Idiomas, herramientas informáticas, cursos, etc.).	4.4
Staff-meeting / After-Office.	4.5

Sin lugar a dudas, la característica más atractiva para los altos directivos de las empresas financieras es el home-office. Del total de los encuestados, el 80% ubicó dicha característica en primer lugar, mientras que el 20% restante la ubicó en segundo lugar.

5. ¿Considera que hay otra característica que se omitió en la pregunta anterior? ¿Cuál?

La gran mayoría de los encuestados no realizó comentarios en esta pregunta. A continuación se exponen las 4 respuestas obtenidas.

"Jefes que sean mentores y buenos líderes; autonomía para trabajar; trabajo freelance⁹⁸; muchos se sienten más productivos y creativos de noche; mujeres no dispuestas a renunciar a su desarrollo profesional."

"Cuidado del medio ambiente; work life balance⁹⁹, viajes."

"Trabajo en equipo, posibilidad de innovar."

"Sí, los beneficios personales. Ejemplos: pago diferenciado en gimnasios, obra social diferenciada, licencias extendidas a las requeridas por la ley (ejemplo: más días por estudio, cumpleaños, maternidad, etc.)"

⁹⁸ Se denomina trabajador freelance o freelancer (o trabajador autónomo, cuenta propia e trabajador independiente) a la persona cuya actividad consiste en realizar trabajos propios de su ocupación, oficio o profesión, de forma autónoma, para terceros que requieren sus servicios para tareas determinadas, que generalmente le abonan su retribución no en función del tiempo empleado sino del resultado obtenido, sin que las dos partes contraigan obligación de continuar la relación laboral más allá del encargo realizado.

⁹⁹ El Work Life Balance es una práctica que busca equilibrar la vida familiar y el trabajo para obtener un ambiente laboral sano y eficiente, siempre acompañado de una vida familiar plena y dedicada.

Capítulo VI

Conclusiones

Conclusiones Individuales

Conclusión Luciano Casilio

Luego de la búsqueda de información para llevar a cabo este trabajo, el análisis de los datos conseguidos y el nuevo conocimiento acerca de las áreas financieras de los sectores en cuestión, expondré a continuación mi opinión y visión acerca de los nuevos cambios que presentan la aparición de nuevas generaciones en la cultura organizacional de las empresas.

Principalmente este trabajo me brindo la posibilidad y necesidad de investigar más acerca de no solo la generación en cuestión, sino también las generaciones anteriores y posteriores. Esto me permitió conocer la historia y comprender el por qué en la actualidad se presentan ciertos cambios en los jóvenes profesionales que pueden ser tanto grandes obstáculos, como oportunidades para las organizaciones. Fue necesario ampliar mi visión para poder entender los intereses, deseos, ambiciones y proyectos en los que se rigen esta nueva generación de jóvenes profesionales la cual tiene cada vez más participación dentro de las entidades.

Este trabajo también me permitió hondar y entender más profundamente y de forma más consciente el peso que la tecnología tiene en la vida de estos jóvenes. El hecho de que la gran mayoría de ellos nació y se crió con dispositivos tecnológicos me permitió comprender el por qué las empresas tienen que contar con herramientas más actuales y novedosas, aprovecharlas para que puedan servir de atracción y motivación para los millennials, y de esta forma conseguir cambiar los posibles obstáculos en nuevas oportunidades. En relación a esto, creo que es muy importante que las empresas comprendan que los cambios tecnológicos son oportunidades para retener las nuevas generaciones.

En lo personal, pienso que más allá de los cambios tecnológicos que brinden las empresas a sus jóvenes empleados para que estos puedan desarrollar su actividad laboral de manera acorde a sus intereses y comodidades, no deben dejar de lado las distintas formas de motivar y de generar el famoso employer branding. Creo que las empresas deben comprender que si cuentan con empleados motivados que se "pongan la camiseta" de la empresa, es uno de los puntos más fuertes con los que contarían para afrontar la competencia y ser reconocidos positivamente en el

mercado. La motivación por parte de los empleados también aumenta la responsabilidad de los mismos para con la misión, visión y valores de las organizaciones.

Por otra parte, otro de los aspectos con los cuales me sentí completamente identificado y creo que las empresas tienen que tener muy en cuenta al momento de pensar en los planes de desarrollo de sus empleados, es el hecho de que predomina principalmente el factor de ser reconocido y donde lo primordial es el desarrollo profesional y la flexibilidad laboral, como también los diferentes planes de compensaciones y beneficios de las organizaciones. Si las empresas no logran que los Millennials sientan que forman parte de la misma y que esta los ayudará en su desarrollo tanto profesional como personal se encontrarán con factores negativos a los cual deberán enfrentarse para salir de esta situación y brindarles la capacidad de crecimiento.

Con respecto a este último término, "crecimiento", y luego del análisis de este trabajo, me di cuenta que la imagen tradicional de las empresas donde los directivos, ejecutivos y gerentes son de edad mayor se está viendo desplazada por la idea de jóvenes profesionales con altas ambiciones. Creo que anteriormente si existía la posibilidad de que una persona joven esté en un cargo alto no se consideraba de tal manera como es considerado ahora. El hecho de que los jóvenes estén más dispuestos a afrontar nuevas tecnologías y modalidades distintas a las de las empresas tradicionales les abre un abanico de oportunidades.

Analizando las encuestas realizadas a los millennials y a los altos directivos, me llamó la atención la diferencia que arrojaron los resultados con respecto a la característica más atractiva de una empresa a la hora de trabajar en la misma, haciendo referencia a la pregunta 6 de la encuesta a los millennials y a la pregunta 4 de la encuesta a los altos mandos.

Por su parte, el 33% de los millennials encuestados determinaron que la característica que más valoran a la hora de trabajar en una empresa es el desarrollo profesional que pueden obtener dentro de la misma, ocupando el primer puesto, y el home office ocupa el segundo lugar con un 25%.

En cambio, los altos directivos sostienen que, sin lugar a dudas, la característica más atractiva para los millennials es el home-office. Del total de los encuestados, el 80% ubicó dicha característica en primer lugar, mientras que el 20% restante la ubicó en segundo lugar. El desarrollo profesional dentro de la organización lo ubicaron en el cuarto puesto de un total de seis.

Lo expuesto anteriormente significa que los altos directivos de las empresas financieras desconocen cuáles son las prioridades y las preferencias de los millennials. Esta información adquiere una significativa relevancia, ya que, si la clave es saber cómo motivar a los millennials para poder exprimirlos al máximo, aprovechando los conocimientos intelectuales e informáticos que los mismos poseen, es de vital importancia conocer qué es lo que los motiva, conocer sus

inquietudes, intereses y preferencias. Existiendo una diferencia tan importante con respecto al desarrollo profesional dentro de la organización, es posible que no se logre el objetivo de motivación, y esto repercute directamente en los resultados de la organización. Como se expuso en el presente trabajo, esto se ve reflejado en la falta de feedback en los planes de desarrollo de la empresa American Express.

Para este problema se me ocurren dos posibles futuros escenarios a tener en cuenta:

- En primer lugar, existe la posibilidad de capacitar a los altos directivos sobre la generación millennial, sobre sus intereses, objetivos y motivaciones. Como hemos mencionado anteriormente, ya existen cursos de capacitación para los altos directivos y hemos brindado un ejemplo de un curso que se dicta en España. Los detalles del curso se encuentran en el anexo de la presente tesina. De esta forma, los altos directivos tendrán los conocimientos necesarios para aprovechar al máximo a esta generación, que va a ser la fuerza laboral más grande en los años entrantes.
- Otra posible solución es el inevitable reemplazo de los directivos de mayor edad, por gerentes más cercanos a dicha generación, o incluso los millennials de mayor edad. Posiblemente un gerente de 30 o 35 años tenga más afinidad con los millennials y conozca cómo motivarlos mejor. Sin embargo no debemos dejar de lado que los millennials necesitan darse cuenta a priori de las capacidades de sus jefes, para poder aprender trabajando con ellos.

En mi opinión, cualquiera de los dos escenarios expuestos anteriormente beneficiará el desarrollo de los millennials dentro de las empresas financieras.

Conclusión Franco Pacino

A partir de la lectura de la información recabada, charlas que tuvieron lugar con personas que trabajan dentro de empresas del sector financiero, la confección del presente trabajo y el análisis de los casos expuestos, expondré a modo de opinión personal la conclusión a la que pude arribar.

En primer lugar, me fue de vital importancia informarme con mayor grado de detalle acerca de las características, composición, deseos y expectativas de esta generación denominada "Millennials", ya que si bien conocía el nombre no tenía una idea clara acerca de qué eran. Es un tema muy importante de abordar en la actualidad, primero porque pertenezco a este grupo, y más importante aún, porque será la mayor fuerza laboral en los próximos años.

El trabajo me permitió situarme dentro de este grupo y darme cuenta que mis deseos e intereses son muy comunes debido a mi edad y es un fenómeno que se repite en la mayoría de los jóvenes.

Respecto al sector financiero, objeto de este estudio, actualmente, en especial en bancos, hay un gran incremento de jóvenes tanto en los puestos de atención al público, como en los puestos más jerárquicos. Esto se podría explicar porque cada vez son más los jóvenes que se introducen en la actividad laboral y los mayores van dejando. Pero yo le encuentro la explicación en que los bancos son las empresas que ofrecen las mejores condiciones de contratación y lo que los Millennials desean.

De a poco la figura del gerente mayor será reemplazada por personas de menor edad pero con mejor formación académica.

Pienso que es de vital importancia para las empresas que puedan conocer cuáles son las necesidades de esta generación porque deben poner en marcha un programa de selección y retención de los mejores talentos para poder conformar una fuerza laboral que le permita desarrollar y continuar sus actividades normalmente ya que serán el mayor porcentaje la fuerza laboral en el futuro.

Hoy en día es fundamental la diferenciación en los negocios para poder competir con éxito en el mercado, por lo tanto el personal de las empresas juega un papel muy importante, en especial a lo que refiere a la atención al cliente. Es por este motivo la importancia de mantener correctamente motivada a la gente a partir de la aplicación de métodos y beneficios desarrollados oportunamente en este trabajo.

Actualmente, en la mayoría de los casos, los jóvenes, y me incluyo, no se conforman solamente con conseguir cualquier trabajo sino que buscan las mejores condiciones

de contratación posibles. Juega un papel fundamental los beneficios que puedan ofrecer las empresas. Resultan muy atractivos los lugares con buen clima laboral, donde se formen agradables grupos de trabajo y que posean beneficios como ser buena cobertura médica, la posibilidad de poder trabajar algún día de la semana desde nuestra casa, "afteroffices" donde se genera la unión del grupo y, entre risas, se forman amistades con los compañeros, entre otras cosas.

Nunca me tocó la oportunidad de pertenecer a una empresa del sector financiero por lo que no puedo dar mi opinión de lo que ocurre hoy en día dentro de las mismas en cuanto al choque generacional. Pero creo que resultará fundamental como interactúen las distintas generaciones en cuanto al clima que se desarrollará.

Hoy en día, las empresas si bien están orientadas y hacen mucho hincapié en cuanto a la selección del personal, por lo expuesto, no terminan de establecer claras políticas ni lograr conseguir buenas herramientas de retención de los talentos Millennials.

Actualmente, considero que la mayoría de los jefes y gerentes aún pertenecen a la generación X y no terminan de poder adaptarse a las características, deseos y necesidades de los nuevos grupos etarios. Todavía creen que no están preparados para afrontar con la responsabilidad que requieren los cargos jerárquicos y los siguen viendo como "jóvenes que aún no saben lo que quieren".

En líneas generales, la aparición de los Millennials representa un claro desafío para las empresas que se podrá transformar en una oportunidad si logran establecer buenas herramientas de retención de los talentos, o en una amenaza si no consiguen el objetivo.

Conclusión Diego Pereyra

En mi opinión los productos que ofrece mercado financiero se puede considerar que están pasando a ser commodities.

Las empresas del sector financiero comienzan a diferenciarse por beneficios que son cada vez más rápidos de copiar y pierden rápidamente esa ventaja competitiva cómo ser descuentos o promociones del estilo sólo por hoy o una diferenciación en la contratación de un producto según el canal por el cual el cliente lo contrate y en esta realidad tan cambiante el factor como para poder distinguirse tiene que ver con la innovación y los talentos que tenga la empresa.

El factor humano es lo que hace que las empresas del sector financiero junto con las innovaciones tecnológicas puedan ser reconocidas en el mercado. En la práctica el trato personalizado y la buena atención siguen siendo factores decisivos para este tipo de servicios y de productos intangibles.

Aquí toman significativa importancia los millennials, ya que también además de ser empleados son consumidores que buscan tratar de transmitir un sentido de pertenencia a la marca.

En lo referente al crecimiento profesional considero que un desafío muy importante que tienen las empresas del sector es poder generar una estructura en la que el plazo de crecimiento dentro de estas organizaciones sea acelerado, caso contrario, no tendrían uno de los principales atractivos de esta generación que es el aprendizaje y el desarrollo, y aun consiguiéndolo si todas ofrecieron lo mismo, ¿qué la distinguiría?

Con esta investigación pude ver internamente como hoy las empresas del sector financiero deben cuidar la búsqueda del personal desde el momento de la comunicación.

Se ha generado una conciencia de que la persona comienza la relación con la empresa antes de ser contratada con la misma y las organizaciones deben seducirla para que elija trabajar en ese lugar. La generación millennial hizo saber a las empresas que así como ellas eligen a sus empleados estos también eligen donde trabajar, y todo lo emocional tome una relevancia más significativa que antes.

Al trabajar dentro de un banco comercial he tenido la posibilidad de ir viendo el cambio cultural que estos procesos llevan y puedo enumerar algunas de las ventajas de la incorporación de esta generación a los equipos de trabajo:

- [] hay un interés constante por parte de los empleados en capacitarse, en incrementar sus conocimientos, y en desarrollarse. Esto se traslada a la empresa como una exigencia para cubrir esas expectativas.

- [] Un aspecto negativo de esta característica es que en los casos en los que la persona no puede desarrollarse rápidamente, ya sea tanto en un crecimiento vertical como horizontal, se desmotivan y es muy difícil que puedan retomar la motivación en las tareas habituales para las cuales fue contratado.

- [] Un aspecto de mucha importancia también son los cambios culturales que sufrieron los grupos de trabajo, ya que ahora son más dinámicos y mucho menos estáticos. Las personas son más reemplazables, ya que los puestos tienden a la estandarización. Esta característica se traslada a un estilo de liderazgo que debe poder sacar rápidamente lo mejor de cada recurso en mucho menos tiempo que antes, ya que la curva de aprendizaje de las tareas tiende a ser cada vez más corta.

Personalmente esta investigación me ha servido para confirmar algunas opiniones que tenía sobre el sistema financiero en general y el rumbo que llevan las empresas del sector en lo referente a la política de recursos humanos, la política de captación de talentos, y retención de los mismos.

La vieja figura del gerente de bancario con promedio de entre 55 y 60 años de edad empieza a ser cada vez más escasa y es reemplazada por jóvenes profesionales en muchos casos con un nivel académico más elevado.

También me sirvió para poder ver qué en realidad las empresas que controlan el mercado son grandes de estructura con mucha cantidad de personal y si bien van marcando los lineamientos del mercado no llegan a generar herramientas que sean totalmente eficientes por lo menos para la retención.

En el tiempo en el cual se necesitan estas herramientas la misma se escasean, ya que en este momento se está gestando una nueva generación con gustos y preferencias diferentes a la de los millennials.

En mi opinión, la dificultad se plantea en el cambio de paradigma que tienen los millennials al momento de evaluar las condiciones de contratación que ofrecen los empleadores y también al momento de estar ya incluidos dentro de las empresas. La relación con su jefe es una de los principales vínculos en los cuales se pone manifiesto si la empresa le cumple o no las expectativas a esta generación.

El cambio de la concepción de los conceptos de responsabilidad, de aprendizaje, de plan de carrera, de desarrollo, del rol del jefe, de liderazgo y de la motivación son determinantes para la relación con esta generación.

Todas estas características juntas presentan para las empresas una oportunidad de poder adaptarse y salir fortalecidas o caer en una etapa de declive.

Creo que esto es así, ya que la valoración de esta generación es distinta a la anterior porque tiene un nivel de exigencia superior y son celosos de su tiempo libre, son mucho menos protocolares al momento de tener que brindar su opinión y tienen menos tabúes para opinar, por el contrario, exigen que se les den feedback en forma permanente.

Respecto a la relación con la tecnología, la investigación realizada me permitió ver que la misma ya no es un segmento del mercado, por el contrario, la tecnología es un aspecto más de todas las empresas de todos los sectores y esto se lo evidencia en que todas tienden a tener aplicaciones en el celular, a poder contratar servicios desde las aplicaciones o desde la web, a brindar contacto por WhatsApp y la comunicación con los consumidores ya está transformada.

También me ha permitido generar nuevos interrogantes sobre los temas planteados como por ejemplo:

- ¿Todas las empresas pueden adaptarse a esta generación o este estilo es solo para algunas?
- ¿Para todos los puestos se puede realizar un home office o brindar características que los millennials valoren?
- ¿Todas las empresas deberían dar planes de desarrollo con puestos que tengan curva de aprendizaje de dos años y medio?
- ¿Qué pasa con las tareas más específicas que se requiere de más plazo? En ese caso, ¿las podría realizar un millennial?

Creo que el concepto de portabilidad o de movilidad que abren dado en los últimos años la telefonía móvil genera un cuestionamiento distinto de todas las industrias.

¿Son compatibles los niveles de exigencia de esta generación con lo que dan a cambio para las empresas?

Considero que estas cuestiones son las que están entrando en vigencia en este momento y serán preguntas que quedarán abiertas para que cada empresa pueda responderlas por sí mismas en función de las herramientas con las que cuente y la capacidad de que las mismas generen impacto en el personal.

Conclusión Grupal Final

Luego de la elaboración de la presente tesina de manera conjunta, y de compartir las conclusiones individuales a las que cada uno llegó, pasamos a debatir de forma constructiva el final de este trabajo.

Tal como hemos mencionado en reiteradas ocasiones, los millennials tienen la necesidad de un aprendizaje constante, el cual puede ser obtenido de su entorno organizacional y/o de sus líderes, entendiendo por "líderes" a su jefe, gerente y directores; mientras que los conocimientos intelectuales los adquieren en universidades y/o centros de capacitación mediante cursos. Esta generación necesita absorber conocimientos día a día, caso contrario ellos dicen que se sienten "estancados", lo cual significa que se desmotivan. Los tres integrantes del grupo coincidimos, como se puede apreciar en las conclusiones individuales, que la mayoría de los gerentes de la generación Baby Boom no comprenden a los millennials, y tampoco saben cómo motivarlos. Por este motivo, muchas empresas comenzaron a reemplazar a los gerentes boomers por gerentes millennials, o que se ubican entre la finalización de la generación boomer y el comienzo de la generación Y. Los nuevos gerentes tienen más conocimientos y capacitación intelectual que los anteriores, y comprenden de mejor manera a la nueva fuerza laboral, motivo por el cual los millennials perciben que pueden aprender más de sus superiores.

Desde el punto de vista de las empresas, ya no se ve con malos ojos el tener un gerente o director que se encuentre entre los 30 y 40 años de edad, ya que justifican su menor experiencia en puestos jerárquicos con altos conocimientos intelectuales, y mayor facilidad para motivar a la nueva fuerza laboral.

Otra característica de la generación Y es la alta predisposición a los cambios y la facilidad que poseen para incorporar conocimientos tecnológicos. Las empresas, incluidas las del sector financiero, deben realizar fuertes inversiones tecnológicas, con el objetivo de exprimir al máximo la capacidad de los millennials. Por ejemplo, hoy en día la generación Y posee altos conocimientos informáticos, y saben cómo hacer automatizaciones o macros con Excel, lo que reduce y simplifica las tareas, permitiendo reducir el personal o asignarlo a otras tareas, y así utilizarlos de forma más eficiente. Otro ejemplo que muestra la predisposición al cambio y a la tecnología que tiene esta generación, es que en la Universidad de General San Martín, en la carrera de licenciatura en administración y gestión de empresas, se incorporó la materia optativa "Marketing Digital y Ventas por Internet". Sin embargo, las empresas presentan una fuerte resistencia a la innovación tecnológica por los elevados costos que la misma representa. Por ejemplo, en algunas empresas del sector financiero aún se siguen utilizando programas de "pantallas negras", creados en la década del 90.

Analizando las conclusiones individuales, también coincidimos en que las empresas del sector financiero realizan un gran esfuerzo económico, incorporando diversos beneficios para

empleados, con el objetivo de atraer, retener y potenciar el rendimiento de los millennials dentro de la organización. A continuación se describen algunos de los mencionados a lo largo del trabajo, a modo de recordatorio:

- obra social prepaga de buena reputación.
- pago de gimnasio.
- capacitación en informática, lenguajes y cursos afines a la actividad que el empleado realiza.
- Home office y flex Friday.
- Más días por examen de los que la ley establece.
- Plataforma virtual para reconocer a compañeros y superiores.
- Tarjetas de crédito sin costo.
- Masajes dentro de la compañía.

Un aspecto negativo a tener en cuenta de la generación Y, de acuerdo a lo comentado por un alto directivo de una de las empresas financieras analizadas en las encuestas realizadas, es que luego de un lapso de poseer un determinado beneficio los millennials lo consideran como un "derecho adquirido", lo cual significa que no se lo puedes quitar por el conflicto y la posible desmotivación que esto genera, pero tampoco le otorgan la importancia que le daban en un principio, por lo tanto el nivel de motivación que dicho beneficio otorga es inferior con el transcurso del tiempo. Esto significa que las empresas deben buscar constantemente la forma de mantener motivados a sus empleados.

Teniendo en cuenta que las primeras tres preguntas de los objetivos planteados en el inicio del trabajo, se respondieron y se les dedicó un capítulo a cada una de ellas, nos enfocaremos en responder la última pregunta:

- ¿Saben los altos directivos de las empresas financieras cómo motivar a los Millennials?

Como se explicó anteriormente, una particularidad de esta generación es que dan una alta importancia a su tiempo libre, no lo negocian, y buscan un equilibrio entre su vida laboral y su vida personal, a diferencia de la generación anterior que estaba dispuesta a sacrificar parte de su tiempo personal para adjudicárselo a la empresa. Nosotros pensamos que el home office y todos los beneficios de flexibilidad otorgados por las empresas, están directamente relacionados con esta particularidad de los millennials.

Ahora bien, el 33% de los millennials encuestados determinaron que la característica que más valoran a la hora de trabajar en una empresa es el desarrollo profesional que pueden obtener dentro de la misma, ocupando el primer puesto, y el home office ocupa el segundo lugar con un 25%.

En cambio, los altos directivos sostienen que sin lugar a dudas, la característica más atractiva para los millennials es el home-office. Del total de los encuestados, el 80%

ubicó dicha característica en primer lugar, mientras que el 20% restante la ubicó en segundo lugar. El desarrollo profesional dentro de la organización lo ubicaron en el cuarto puesto de un total de seis.

Entonces, si los altos directivos no conocen las prioridades de los millennials y sus intereses, ¿cómo van a saber cómo motivarlos? Si no pueden motivarlos, ¿cómo van a hacer para retenerlos y exprimirlos al máximo?

Para resolver este problema expondremos tres posibles soluciones:

- En primer lugar, capacitar mediante cursos como el que se encuentra en los anexos de la presente tesina, dirigido a directivos de multinacionales con orientación a la generación Y. De esta forma, los gerentes y directores de mayor edad podrán comprender a los millennials y entender como motivarlos, y de esta manera, poder retenerlos y potenciar a la organización.
- En segundo lugar, reemplazar a los altos directivos de mayor edad, por gerentes y directores más jóvenes, situados entre los 30 y 40 años de edad, los cuales son más próximos a los millennials, tienen mayor formación intelectual, saben cómo motivarlos, y los millennials los ven como un espejo motivacional. Si ellos son gerentes o directores tan jóvenes, ¿por qué yo no puedo llegar a serlo?
- Por último mencionaremos el ejemplo de las oficinas compartidas o "coworking", como las empresas WeWork y La Maquinita Co.

Estas empresas ofrecen todas las prestaciones necesarias para que varias empresas pequeñas puedan trabajar de forma separada, utilizando espacios comunes, como salas de reuniones, salas de videoconferencia, baños, parques y comedores. Generalmente son pequeños emprendimientos, que al reunirlos tienen el tamaño de una multinacional, pero cada una trabaja por separado, incluso se desarrollan en áreas completamente distintas. Lo interesante es que la mayoría de estos emprendimientos son llevados a cabo por millennials, que a su vez tienen de empleados a millennials, tanto jefes como analistas. De esta manera, la organización se encuentra formada en un 100% por millennials, y así resulta más simple la motivación de todos los empleados, porque todos "hablan el mismo idioma".

Por todo lo expuesto anteriormente, llegamos a la conclusión de que los altos directivos de las empresas financieras no saben exactamente como motivar a los millennials, y que a pesar de que varias empresas del sector financiero tengan los recursos disponibles para maximizar el beneficio que la generación Y le pueda aportar a la organización, los mismos no se destinan de forma correcta. En nuestra opinión, las empresas financieras deben hacer hincapié en mejorar los sistemas informáticos utilizados, y así potenciar los conocimientos que los millennials le pueden aportar a la organización, permitiendo la reducción de costos y el mejor aprovechamiento de los recursos. También deben elaborar un plan de desarrollo

para empleados que cumpla un ciclo, destacando la importancia del feedback, y el compromiso de los altos directivos con la motivación del personal.

De esta manera, los millennials tendrán los recursos necesarios para llevar la eficiencia organizacional al próximo nivel.

Anexos

El contenido del curso MOOC para directivos sobre “Millennials”

Contenidos de este MOOC sobre gestión de Millennials:

- Análisis de la generación millennial: perfiles y motivaciones
- Estrategias de liderazgo válidas para esta generación
- Fórmulas de detección y retención del talento millennial
- Cultura corporativa en la generación millennial
- Una etiqueta generacional
 - Millennial, una definición sociológica e histórica
 - Generación Y: la clave de la transformación digital
 - Coincidencia en lugar de conciliación
 - Sí, les preocupa dejar un mundo mejor
- Cuestionando el status quo. Lo que ofrecen a la empresa
 - Habilidades tecnológicas
 - Dinámicas sociales
 - Espíritu emprendedor
 - Quieren ser parte del cambio
- ¿Cómo atraerlos y gestionarlos?
 - ¿Gestionar Millennials? Mejor líderalos
 - Comunicación. Jerarquías horizontales.
 - Propósito. ‘Doing well by doing good’
 - Rendimiento. Usa sus talentos al máximo
- La dualidad trabajo / vida no existe. Todo es vida.
 - ¿Mesas de ping-pong? No es (solo) eso
 - Trabajo colaborativo

- Aprendizaje conjunto
- Compensación competitiva: el sueldo sigue siendo el primer incentivo
- Buenas prácticas
- Mentoring inverso
- Expone tu talento para atraer más talento
- Cultura corporativa millennial: caso Google

Encuesta Millennials

1. Edad
2. Máximos estudios alcanzados
 - ___ Primario
 - ___ Secundario
 - ___ Terciario
 - ___ Universitario incompleto
 - ___ Universitario completo
 - ___ Postgrado / Master
3. ¿Trabaja en una empresa del sector financiero?
Si / No
4. ¿Cuánto tiempo piensa permanecer en su puesto laboral actual?
 - e. Menos de un año.
 - f. Uno a dos años.
 - g. Dos a cinco años.
 - h. Más de cinco años.
5. Identifique la/s causa/s por la que cambiaría de trabajo.
 - f. Clima laboral.
 - g. Relación con superior.
 - h. Salario y beneficios.
 - i. Falta de plan de carrera.
 - j. Otro.
6. ¿Cuál de las siguientes características le resulta más atractiva para trabajar en una empresa?
 - Home-office / trabajo virtual / flex-Friday.
 - Trabajo por objetivos, en lugar de turno laboral.
 - Staff-meeting / After-Office.
 - Capacitación adicional (Idiomas, herramientas informáticas, cursos, etc.).
 - Sueldo.
 - Desarrollo profesional en la organización.
7. ¿Considera que hay otra característica que se omitió en la pregunta anterior? ¿Cuál?

Encuesta altos mandos de empresas financieras

1. ¿Qué entiende por generación "Millennial" o generación Y?

2. ¿Cuál es la principal diferencia de los Millennial con la generación anterior X?

3. ¿Siente que la empresa modernizó sus búsquedas laborales en función de dicha generación?

4. Enumere por grado de importancia, según su criterio, las características que son atractivas de la empresa en la que trabaja para esta generación. (1 = mayor importancia ; 6 = menor importancia)

- Home-office / trabajo virtual / flex-Friday.
- Trabajo por objetivos, en lugar de turno laboral.
- Staff-meeting / After-Office.
- Capacitación adicional (Idiomas, herramientas informáticas, cursos, etc.).
- Sueldo.
- Desarrollo profesional en la organización.

5. ¿Considera que hay otra característica que se omitió en la pregunta anterior? ¿Cuál?

Bibliografía

"Generación Y", Revista Adversiting Age, año 1993.

¿Por qué a los Millennials se los llama la generación Kiwi?, diario La Nación, Alejandro Melamed, escritor argentino y especialista en recursos humanos, Julio del 2017.

<http://www.lanacion.com.ar/2040540-por-que-a-los-millennials-se-los-llama-la-generacion-kiwi>

¿Qué esperan los millennials del trabajo?, fragmento extraído del sitio español UNIVERSA, del día 15 de junio de 2015, que hace referencia a una serie de estudios de la Harvard Business Review.

<http://noticias.universia.es/portada/noticia/2015/06/15/1126676/esperan-millennials-trabajo.html>

¿Quiénes son los 'millennials' y por qué son una generación única?, Banco Francés BBVA, Marzo del 2018.

<https://www.bbva.com/es/quienes-millennials-generacion-unica/>

6 rasgos clave de los millennials, los nuevos consumidores, Forbes, Antoni Gutierrez Rubi, Diciembre del 2014.

<https://www.forbes.com.mx/6-rasgos-clave-de-los-millennials-los-nuevos-consumidores/>

Ackoff, Rusell L., Planificación en la empresa del futuro, año 1987, pág. 85.

Ackoff, Rusell L., Planificación en la empresa del futuro, año 1987, pág. 87.

AdReaction Marketing in a multiscreen world, Millward Brown, año 2014.

https://www.millwardbrown.com/adreaction/2014/report/Millward-Brown_AdReaction-2014_Global.pdf

Alta rotación laboral: tres de cada diez empleados en la Argentina podrían dejar su empleo en los próximos dos años, artículo publicado en Iprofesional en Febrero del 2017.

http://www.iprofesional.com/notas/245264-Alta-rotacion-laboral-tres-de-cada-diez-empleados-en-la-Argentina-podrian-dejar-su-empleo-en-los-proximos-dos-anos?page_y=0

Argyris en su libro Integrating the individual and the organization publicado en New York EEUU 1964 editorial Wiley.

Banco Galicia.

<http://www.bancogalicia.com/banca/online/web/Institucional/InformacionCorporativa>

BCG Consultora, en su informe Global Retail Banking 2016: Banking on Digital Simplicity en su sitio web.

<https://www.bcg.com/publications/2016/financial-institutions-technology-digital-banking-digital-simplicity-global-retail-banking-2016.aspx>

BeAmex, texto publicado en la plataforma virtual para empleados, año 2017.

Cambridge Dictionary.

<https://dictionary.cambridge.org/es/diccionario/ingles/selfie>

Coming of Age on Screen. An in-depth look at teens and young adults around the world, Facebook, Diciembre del 2014.

https://fbinsights.files.wordpress.com/2014/12/comingofageonscreens_whitepaper_120814.pdf

Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones, Idalberto Chiavenato, 2da Edición, año 2013.

Conozca a los 'Millennials', ¿la generación que salvará al planeta?, El Tiempo, Irene Larraz y Diego Alarcón, Marzo del 2015.

<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-15860315>

FOBO, el nuevo síndrome que atenaza a los adolescentes de todo el mundo, Puro Márketing, Diciembre del 2014.

<http://www.puromarketing.com/12/23609/fobo-nuevo-sindrom-atenaza-adolescentes-todo-mundo.html>

Generations: The Story of America's future 1564 to 2069, Neil Howe y William Strauss, año 1991.

Gráficos extraídos de la web de BCRA.

http://www.bcra.gov.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Entidades_financieras_informacion_estructura.asp?bco=00007&nom=&Tit=4

Great Place to Work, año 2016.

Great Place to Work, año 2017.

<http://www.greatplacetowork.com.ar/publicaciones-y-eventos/publicaciones/869-18-american-express>

Human Motivation, David McClelland, año 1973.

IGNITING MILLENNIAL ENGAGEMENT: Supervising Similarities, Distinctions, and Realities, Dale Carnegie Training, año 2015.

http://www.dalecarnegie.com/assets/1/7/Engage_millennials_wp_031815.pdf

Integración de las generaciones en la oficina jurídica, Dra. Andrea López y Lic. Valeria P. Schiavo, año 2017.

<http://andrealopezconsultoria.com/wp-content/uploads/2014/06/Integracion-de-las-Generaciones-en-la-Oficina-Juridica.pdf>

La importancia de captar y retener el talento en tu empresa, fragmento extraído del sitio web Infojobs, escrito por Marta Mouliá el día 16 de mayo de 2017.

<https://recursos-humanos.infojobs.net/la-importancia-del-talento>

La importancia del trabajo, Infojobs, publicado en Mayo del 2017.

<https://recursos-humanos.infojobs.net/la-importancia-del-talento>

Las 6 mayores preocupaciones de los Millennials, Encuesta Millennials 2017: buscando estabilidad y oportunidades en un mundo de incertidumbres, Deloitte, año 2017.

<https://www2.deloitte.com/es/es/pages/human-capital/articles/6-mayores-preocupaciones-millennials.html>

Los "Millennials" son la generación más viajera que ha tenido España, 20 Minutos, Julio del 2017.

<http://www.20minutos.es/noticia/3089852/0/millennials-generacion-mas-viajera-historia-espana/>

Los Millennials, la generación estresada, infeliz y con problemas de autoestima, fragmento extraído del sitio web Universia de España, escrito por Maria Moreno Sierra el día 6 de junio de 2017.

<http://noticias.universia.es/ciencia-tecnologia/noticia/2017/06/06/1152956/millennials-generacion-estresada-infeliz-problemas-autoestima.html>

Millennials y Generación Z: el desafío de las empresas para gestionar las diferencias, fragmento extraído del sitio www.ambito.com.ar, escrito por Soledad Ytuarte el 15 de Junio de 2016.

<http://www.ambito.com/843252-millennials-y-generacion-z-el-desafio-de-las-empresas-para-gestionar-las-diferencias>

Millennials argentinos: le dicen "la generación de las ideas", pero les cuesta mantener un trabajo, diario Clarín, Emilia Vexler, Agosto del 2017.

https://www.clarin.com/sociedad/millennials-argentinos-dicen-generacion-ideas-cuesta-mantener-trabajo_0_HyY61xfuW.html

Millennials in Adulthood, Pew Research Center, Marzo del 2014.

<http://www.pewsocialtrends.org/2014/03/07/millennials-in-adulthood/>

Millennials in Motion, U.S.Pirg, año 2014.

<https://usp.org/reports/usp/millennials-motion>

Neipol, 2017.

<http://neipol.com/exito/top-10-empresas-de-silicon-valley>

O'connor, Joseph; Mc Dermott, Ian en su libro Introducción al pensamiento sistémico publicado en Argentina 1997 editorial Urano.

Objetivo: ¡Preparados para los millennials!, Fundación Adecco, Junio del 2017.

<http://fundacionadecco.org/azimut/preparados-para-millennials-rsc/>

PwC's NextGen: A global generational study, PwC, año 2013.

<https://www.pwc.com/gx/en/hr-management-services/pdf/pwc-nextgen-study-2013.pdf>

Randstad, consultora orientada a la búsqueda de empleos a nivel mundial y a la publicación de informes anuales sobre las principales tendencias del mercado laboral en su sitio web.

https://www.randstad.com.ar/tendencias-360/archivo/randstad-employer-brand-research-2017-country-report_329/

Revista Forbes, 2017.

<https://www.forbes.com/companies/apple>

Revista Fortune, año 2017.

<http://search-app.fortune.com/?q=american+express>

Robbins, Stephen P.; Judge, Timothy A en su libro Comportamiento Organizacional publicado en México 2013 editorial Pearson Pág. 514.

Robbins, Stephen P.; Judge, Timothy A en su libro Comportamiento Organizacional publicado en México 2013 editorial Pearson Pág. 518.

Schein, Edgar H. en su libro Psicología de la organización publicado en México 1993 editorial Prentice-hall hispanoamericana página 38.

Schein, Edgar H. en su libro Psicología de la organización publicado en México 1993 editorial Prentice-hall hispanoamericana página 39.

Study finds kids take longer to reach adulthood, Extra Herald, Brittani Lusk, Diciembre 2007.

http://www.heraldextra.com/news/article_3db6743c-35bc-5e6a-a737-938b93f57ac3.html

The motivation to work, Frederick Herzberg, año 1959.

YouGov es una firma internacional de investigación de mercados y análisis de datos basada en Internet, con sede en el Reino Unido y operaciones en Europa, Norteamérica, Medio Oriente y Asia-Pacífico.

<https://www.forbes.com.mx/las-10-empresas-las-quieren-trabajar-los-millennials/>