



LOS FACTORES INFLUYENTES EN LA ROTACIÓN DE LOS PROFESIONALES DE TI MILLENNIALS.

ALUMNO: MARTÍN OMAR ZELAYA

TUTORA: LILIANA MOYA

AÑO: 2015

LUGAR: CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES



AGRADECIMIENTOS

A Dios, por darme la oportunidad de transitar este viaje y vivir ésta maravillosa experiencia.

A mi Esposa Adriana, por acompañarme, entenderme y apoyarme.

A mis hijos Matias, Martina y Malena por su amor, y su comprensión.

A mi padre Marcelino y a mi hermana Marcela "Patio" por estar siempre seguros de que lo lograría, y acompañarme desde allí.

A mi Madre, mi Abuelo, mis Abuelas por acompañarme desde arriba.

A mi Tutora Liliana, por guiarme con paciencia y dedicación.

A mis profesores del MBA, porque por su pasión por la docencia avivaron cada vez más mis deseos de aprender e hicieron de ésta, una experiencia única.

A mis Jefes, Pablo Fernandez (Brightstar), Silvia Silvestri (Brightstar), Virginia Cyngiser (PepsiCo), por permitirme administrar mis tiempos con los del trabajo y apoyarme en este proyecto.

Al equipo de Coordinadores del MBA, en especial a Grace, Robert y Lucre, excelentes personas que fueron una voz amiga en los momentos duros del MBA.

A la Universidad, por brindar la oportunidad de acceder a este nivel de enseñanza en Argentina.

A los entrevistados, Max Leiva (Brightstar Corp), Walter Tojo (Grupo Canale), Virginia Cyngiser (PepsiCo), Gustavo Sanchez (PepsiCo), Dario Di Paolo (MGI Accusys Technology), Diego Di Paolo (MGI Accusys Technology), Daniel Luaces (CONA Consultores), Luciano Mendoza (KPMG) y Diego Tucci (Tsoft).

A César Contino (CONA Consultores), Pablo Molina (MVFactory), Horacio Valdez (MVFactory), Francisco Mato (Fizzmöd), Lisandro Aubert (Fizzmöd), Mariano Greis (Qbit), Carla Carusso (Ecosistemas)

A mis compañeros en general tanto del Vespertino y como del Intensivo por compartir este camino y en especial a mis compañeros de equipo, Florencia (mi gran socia en el aprendizaje), Lucila, Leandro, Gonzalo, Nacho, Claudio, Fede, Peter, Julio.



RESUMEN.

Esta Tesis busca identificar los factores claves que impactan en los indicadores de retención de los profesionales de tecnología de la generación Millennials en aquellas compañías donde su Core Business se trata de servicios de tecnología, y aquellas en donde no lo es, tomándose en este último caso, aquellas compañías de distintas industrias como: manufactura, alimentos, retail, etc.

Desde la perspectiva de las compañías se analiza la gestión de las mismas, beneficios, tipo, cultura, estilo de liderazgo, propuesta de valor general que se ofrece a los empleados.

Desde la perspectiva de los Millennials de compañías de tecnología, y las que no son de tecnología, se sondean las expectativas de los profesionales al momento de elegir un lugar de trabajo, el grado de satisfacción que tienen en relación a la PVE ofrecida, como así también, las expectativas de permanecer en la compañía en donde trabajan, y por último, aspiracionales no son satisfechos en el momento actual.

PALABRAS CLAVES.

Área de Recursos Humanos, Autonomía, Baby Boomers, Balance Vida-Trabajo, Clima Laboral, CNTI, Compañía Actual, Compañías, Competitividad, Creatividad, CTI (Compañía de Tecnología de la Información), Cuadros de Reemplazo, Desarrollo, Experiencia, Feedback, Flexibilidad, Generación X, Generación Y, Generaciones, Gerencia, Great Place To Work®, Inclusión, Industria, Innovación, Integridad, Inteligencia Emocional, Intereses, Internacionalidad, Millennials, Motivación, Necesidades, Oportunidades, Profesionales de Tecnología de la Información, Propuesta Laboral, PVE (Propuesta de Valor de Empleo), Reconocimiento, Recursos Humanos, Remuneración, Reputación, Respeto, Retención, Rotación, RSE, Tecnología, Trabajo en Equipo, Valoración de TI.



CONTENIDO

GENERAL.....	1
INTRODUCCIÓN.	1
PLANTEO DEL PROBLEMA.....	4
OBJETIVOS.	8
a. Objetivo general.	8
b. Objetivos Específicos.	9
c. Abordaje de los Objetivos.....	10
HIPÓTESIS.	12
MARCO TEÓRICO.	14
CAPÍTULO I: LUGAR DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS COMPAÑÍAS.	16
a. La situación actual de Recursos Humanos en relación a la retención de profesionales. .	17
CAPÍTULO II: PERSONAS.	20
a. Qué motiva a la gente.....	20
b. Aspectos generales.....	21
c. Aspectos vinculados con las características generacionales.	22
d. Quiénes son los Millennials.....	24
e. Qué buscan los Millennials y qué pueden ofrecerles las compañías.	27
f. El gerenciamiento de las personas y la motivación.....	28
CAPÍTULO III: COMPAÑÍAS.....	35
a. Caracterización de las Compañías TI (CTI) y de las Compañías No TI (CNTI).	35
b. Situación actual ante la problemática planteada.....	36
c. Estrategia de las compañías con sus Recursos Humanos.	38
d. Propuesta de valor a los empleados.....	39
TRABAJO DE CAMPO.....	45
CAPÍTULO IV: ASPECTOS FORMALES.....	45
a. Investigaciones.....	45
b. Fuentes y Procesamiento de la Información.....	45
c. Muestra.....	46
d. Líderes.....	47



e. No Líderes.	50
CAPÍTULO V: ENTREVISTAS.	55
CAPÍTULO VI: ENCUESTA “LOS MILLENNIALS EN TI”	59
a. Hallazgos.	66
b. Factores claves.	71
c. Indicadores en las compañías: todas, CTI y CNTI.	83
d. Características.	95
CAPÍTULO VII: PROPUESTA DE VALOR.	103
CAPÍTULO VIII: QUÉ REPLICAR Y QUÉ NO.	105
CONCLUSIONES.	110
CAPÍTULO IX: CONCLUSIONES FINALES.	110
CAPÍTULO X: RECOMENDACIONES FINALES.	117
CAPÍTULO XI: PROPUESTA DE VALOR.	124
CAPÍTULO XII: COMENTARIOS FINALES.	126
REFERENCIAS.	127
ÍNDICE DE TABLAS.	129
ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.	131
BIBLIOGRAFÍA.	131
Referencia bibliográfica.	132
Referencias Web.	136
Anexos.	142
ANEXO I – ENCUESTA.	142
ANEXO II – ENTREVISTAS A LIDERES.	155
ANEXO III – ENTREVISTAS A PROFESIONALES DE TI MILLENNIALS.	166



GENERAL.

INTRODUCCIÓN.

Las distintas generaciones van poblando el mundo, y cada una trae consigo un sello, una característica que busca distinguirla de la anterior, cada generación toma aspectos de la anterior, es superadora de la misma. Es un legado para la generación sucesora.

Se denomina Millennials a la generación cuyo nacimiento se ha producido a fines de los años '80 y a principios de nuevo milenio. Se los conoce como generación Y (*Gen Y*) pues son los sucesores de los generación X (*Gen X*).

Algunas cuestiones como el mentoring, la reducción de viajes, la nivelación de ingresos, el balance vida personal-trabajo, la posibilitando de un desarrollo profesional con un rápido crecimiento, el trabajo virtual, el desarrollo de carrera, son muy valoradas por los Millennials. Las compañías que tengan esto en cuenta pueden aumentar el rendimiento de sus inversiones en la contratación, la inducción, el entrenamiento, a la vez que mejoran la calidad de servicio al Cliente, optimizando la productividad, y fortaleciendo el compromiso¹. Suavizando el impacto cultural que conlleva la incorporación de los Millennials al mundo laboral. Los Millennials, pronto serán la fuerza laboral más grande². Las compañías deben tomar rápidamente conciencia de lo que esto significa, para rápidamente maniobrar sus estrategias hacia un horizonte que les permita gestionar a los

¹ Para más información ver Keller, R. (Agosto 2014). When Talent Walks Out the Door, a Huge New Investment Walks In. Public Accounting Report., Vol. 38 Issue 8, p4-6, 3p. 2015, Enero 18, De Business Source Premier Base de datos.

² Para más información ver PwC. (2013). *Millennials at work: Reshaping the workplace*. Octubre 17, 2014, de Price Waterhouse & Cooper Sitio web: <http://www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/assets/reshaping-the-workplace.pdf>



Millennials eficientemente. Esto es crítico, porque, implica un cambio cultural en la misma compañía, para adoptar nuevos lineamientos.

Muchas compañías son dirigidas por personas de otras generaciones. Por ello es necesario comprender si estos ejecutivos, estarán dispuestos a detectar las oportunidades de mejora que conlleva trabajar con los Millennials, y en qué medida tendrán las habilidades para implementar los cambios necesarios eficientemente, sobre todo cuando esta problemática más usual, para ellos, es lidiar con cuestiones de índole operativas y financieras orientadas al Negocio. Un componente clave es el de la Gestión de los Recursos Humanos. Una buena gestión de los Recursos Humanos ayudará a fortalecer la habilidad de la compañía para adaptarse a los Millennials eficientemente.

Para los profesionales del área de Tecnología de la Información, que son Millennials, (nos referiremos a ellos con las siglas PTIM), el cambio es algo familiar. A estos jóvenes trabajadores del conocimiento, les interesa las innovaciones, algo propio de la Tecnología. Ellos, plantean un cambio esencial en la forma de trabajar y de asumir los compromisos dentro de la compañía.

Es fundamental que los gestores de las compañías optimicen sus acciones para administrar la alta rotación, la flexibilidad, el teletrabajo, y la coordinación de equipos virtuales con diversidad de husos horarios, que requiere el trabajar con Millennials.

Se encara el fenómeno de los Millennials con enfoques según trabajen en:

- 1- Compañías cuya principal actividad es brindar servicios tecnológicos, a las cuales denominaremos en este contexto como CTI
- 2- Compañías cuyo Core Business no son los servicios tecnológicos, a las cuales identificaremos con las siguientes siglas CNTI



Censaremos los factores que inciden en los siguientes aspectos:

- la atracción,
- la retención, y
- la rotación de los profesionales PTIM

para identificar en qué medida las compañías logran ser efectivas, y así señalar las oportunidades de mejora, porque cubriendo las necesidades más valoradas por los PTIM, las compañías se vuelven más competitivas y atractivas. Los Millennials preferirán este tipo de compañías y trabajarán más a gusto en ellas.

Es importante que las áreas involucradas en la gestión de los colaboradores, Recursos Humanos (en especial), Tecnología, Finanzas, etc., trabajen en conjunto, para entender y gestionar los aspectos mencionados.



PLANTEO DEL PROBLEMA.

El primer punto es comprender la visión que tienen del trabajo los Millennials. A diferencia de los *Baby Boomers* o los *Gen X*, los Millennials no esperan permanecer en una compañía durante toda su carrera.

Los Millennials, están predispuestos a aprender de sus errores y experiencias, antes permanecer en actuando bajo una decisión que hubieran tomado inicialmente sin conocer todos los detalles, es decir, que van conociendo qué compañía quieren en la medida que la van vivenciando. Es muy probable que un Millennial, desee cambiar de posición cuando haya pasado dos o dos años y medios en la misma.

Para un Millennial no es prometedor que una gran compañía le ofrezca ser parte de ella. Incluso son muy críticos con la reputación del Negocio de la compañía que estén analizando.³

En un estudio realizado en el Silicon Valley, durante 14 meses en distintos puntos de Estados Unidos, se detectó que el 60% de los Millennials entrevistados estaba en búsqueda laboral. El estudio se enfocaba en identificar los factores que ellos valoran de un empleo, y entre los principales se observaba el clima laboral, el foco en la carrera y en el balance vida trabajo, antes que el sueldo o la relación con su gerente.⁴

Por ello es importante conocer los factores que pueden incidir en la rotación (es decir, hacerla más o menos acelerada), causando la pérdida de conocimiento

³ Para más información ver PwC. (2013). Millennials at work: Reshaping the workplace. Octubre 17, 2014, de Price Waterhouse & Cooper Sitio web: <http://www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/assets/reshaping-the-workplace.pdf>

⁴ Para más información ver Ware, B. (Mayo 2014). STOP THE GEN Y revolving door. T+D, Vol. 68 Issue 5, p58-63, 6p. 2015, Enero 18, De Business Source Premier Base de datos.



específico, y causando la falta de pertenencia, por ejemplo al no encontrar en una compañía aquellas características que más valoran.

Constantemente se demanda profesionales de TI, por eso es interesante saber cómo afecta a esta demanda el perfil de los Millennials y las exigencias y oportunidades que aportan ellos al mundo laboral.

Los Millennials ingresan a un mundo laboral más flexible y dinámico, donde el outsourcing es un facilitador de acceso laboral, que debe ser correctamente gestionado, para obtener el mejor provecho. La comunicación hacia los PTIM, hacia el Cliente externo e interno y hacia las áreas alcanzadas, es clave para que un Millennial se sienta incluido en el ámbito laboral, y proyecte en un desarrollo de carrera, en el que se encuentre a gusto y realizado.

Con respecto al outsourcing es importante que las compañías trabajen en conjunto, para que el Millennial se sienta parte tanto de la compañía en la que trabaja (CTI) como a la que le da el servicio (CNTI o CTI también)

Los PTIM valoran un buen clima laboral pero están constantemente observando nuevas oportunidades, por lo tanto es clave hacer foco constante en alcanzar las expectativas de los Millennials (siempre considerando aquellas que ayuden a lograr la eficiencia del Negocio, que sean viables para la compañía en cuestión)

Es clave tener en mente que los Millennials suelen permanecer alrededor de 2 años en un trabajo (versus los 5 años que duraba para los *Gen X* y los 7 años que duraba para los *Baby Boomers*).⁵

⁵ Para más información ver: Schawbel, D. (2013). *You're Probably Wrong About Millennials*. Octubre 19, 2014, de Harvard Business Review Sitio web: <http://blogs.hbr.org/2013/09/youre-probably-wrong-about-mil/>



Por ello, resumiendo:

Premisas:

- Los PTIM buscan un espacio laboral con desafíos, que sea dinámico, donde haya respeto e integridad, con oportunidades y reconocimiento, necesitan autonomía, y trabajar en equipo. Los PTIM necesitan estar actualizados. El balance vida-trabajo es muy importante para los Millennials. Ellos buscan tener un desarrollo de carrera, aunque a mediano y largo plazo, no sea necesariamente en la misma compañía. La remuneración es muy importante para ellos, aunque no ocupe el primer puesto en la lista. Esperan un desarrollo de carrera muy veloz, que muchas veces no va con el grado de experiencia y conocimientos que han acumulado, eso puede causarles frustración.
- Algunas compañías operan con un esquema tradicional, en el que el trabajo es presencial, se controlan la hora de llegada y de salida, y se le ofrece a los PTIM las mismas alternativas de trabajo que a profesionales de áreas como administración, operaciones, etc. Hay compañías que ven TI como un commodity que se puede comprar bajo demanda, más que como un servicio que debe ser administrado de manera alineada al Negocio. Algunas otras compañías han comenzado a ofrecer una PVE más actualizada y completa, que incluye algunas de las siguientes opciones: remuneración ajustada al mercado (es decir, cuando hay, mayor demanda se incrementa), entrenamiento, días flexibles, coaching y trabajo en equipo. Aun en estos casos las compañías deben afrontar la rotación de los PTIM.
- Aparece una no concordancia debida a que los profesionales tienen falta de compromiso con las compañías, rotan. Cuando ven que sus intereses no están satisfechos, no tienen problema en considerar un cambio de trabajo, por lo que su sentido de pertenencia y de desarrollo está ligado a ellos mismos y a sus intereses y principios, más que a los de las compañías en sí. Incluso, pueden cambiar de trabajo aun cuando algunas de sus preferencias sean cubiertas por la compañía.



Conclusiones:

- ¿Qué deberían hacer las compañías para entender las expectativas de las generaciones y actualizar la gestión a ellos?, ¿es posible? ¿o no?
- ¿Hay diferencia entre las compañías cuyo Core Business es tecnología respecto de las que no lo son?
- ¿Contribuye esto a la carrera laboral de los Millennials?



OBJETIVOS.

a. Objetivo general.

El objetivo de este trabajo es medir las características más importantes para los Millennials, y contrastarlas con la visión estratégica de los líderes de compañías representativas, para identificar:

1. Qué es más importante para un Millennial y en especial para un PTIM
2. Cómo sienten los Millennials que se alcance a satisfacer sus intereses en su trabajo actual
3. Qué factores de los no alcanzados son los que disparan la rotación de los Millennials
4. Qué conocimiento tienen de esto los líderes
5. Qué acciones toman los líderes al respecto
6. Qué podrían hacer los líderes para mejorar su gestión de la rotación de los Millennials

Para ello:

- Se identifican los intereses clave de los Millennials y
- se investigan las acciones principales que ejercen los ejecutivos entrevistados en las compañías, y otras en el mercado, para gestionar la rotación de los PTIM.
- Se analizan las respuestas y se las conecta en función del concepto a estudiar en cada caso



b. Objetivos Específicos.

Como objetivos específicos de este trabajo, se busca identificar los siguientes aspectos:

- **¿Quiénes son los Millennials y cuáles son sus intereses?** Es importante conocer sus características. Es muy importante conocer sus intereses, para entender sus planteos y sus requerimientos.
- **¿Qué valoran los PTIM en un empleo?** Es clave conocer qué hace que un empleo sea más atractivo para un Millennial y qué hace que lo quiera dejar, para saber, desde una compañía qué se puede hacer al respecto y qué no. Esto es importante para saber qué se puede esperar de un PTIM.
- **¿Qué cuestiones debe considerar una compañía para diseñar e implementar una Proposición de Valor al Empleado (PVE⁶) que sea eficiente con respecto al planteo de los PTIM?** la PVE es la herramienta más importante para negociar con los profesionales, interno, externos, postulante o empleado, para atraerlo, motivarlo, retenerlo y, mantener una buena reputación de las compañías, de manera tal que el PTIM pueda referir la compañía.⁷
- **¿Cuáles de las necesidades más importantes han sido satisfechas por las compañías?** Es importante conocer las necesidades cubiertas para

⁶ Para más información ver: Ulrich, D. (2005, Junio 21). La Proposición de Valor de Recursos Humanos: La Próxima Agenda de Recursos Humanos. *Conferencia ofrecida en SHRM 2005 Annual Conferences & Exposition.*, pp. 1- 13. 2014, Diciembre 28, De RBL, Inc. Base de datos.

⁷ Para más información ver: Urien, P. (2013). Los jóvenes que cambian las reglas: generación Y. Enero 18, 2015, de *La Nación* Sitio web: <http://www.lanacion.com.ar/1622011-los-jovenes-que-cambian-las-reglas-generacion-y>



identificar las fortalezas de las CTI y de las CNTI, según la perspectiva de los PTIM.

- **¿Qué las necesidades, del Top 10, insatisfechas en una CTI, fueron cubiertas por una CNTI y viceversa?**, para encontrar en qué medida las acciones de un tipo de compañía pueden ser replicadas por el otro tipo.

c. Abordaje de los Objetivos.

El desarrollo de este trabajo se basa en dos grandes enfoques.

- El primero es de índole teórica, y consiste en la descripción de las características de los Millennials,
 - o contextualizando el estado del arte de Recursos Humanos en materia de gestión de la atracción, retención y rotación,
 - o describiendo las externalidades emergentes, ante las deficiencias de la gestión de Recursos Humanos, como los costos de contratación, de inducción, de entrenamiento, la pérdida de productividad, de compromiso, de oportunidad de mejora, de calidad de servicio al Cliente y el impacto Cultural, mencionados supra.



- El segundo enfoque es de carácter práctico, y consiste en el trabajo de campo que busca obtener un mapeo de las características valoradas por Millennials con las acciones que toman los líderes al respecto, para identificar aspectos que ayuden a gestionar la rotación de los Millennials.

Ilustración 1
Elaboración propia)

(FUENTE: Para ello, se realizan entrevistas a representantes de esta interrelación.



Se entrevista a los líderes en la Gerencia Senior (CEO, CIO, Socio, Director) del Negocio de CTI y CNTI, con el fin de conocer su visión, las estrategias que ejecutan en sus compañías.

También se realizan entrevistas a líderes de mandos medios (jefes, líderes, coordinadores de profesionales PTIM) para conocer cómo gestionan el balance de alcanzar los resultados, con la gestión de las necesidades de los PTIM.

Con el objetivo de conocer las implicancias de atracción, retención y rotación de los PTIM se entrevista expertos de Recursos Humanos.

Para interconectar los hallazgos de las entrevistas mencionadas, se entrevistan a PTIM, de CTI y CNTI, que componen el núcleo central de esta interrelación. Con ellos se revisarán los factores que priorizan al momento de ponderar un trabajo, cómo perciben las estrategias de gestión de Recursos Humanos de las compañías hacia sus intereses, qué han visto cambiar en estos años en el trabajo y cómo perciben, en función de su experiencia presente, que estas relaciones puedan desarrollarse.

Adicionalmente se realiza una encuesta estructurada a los PTIM, con respuestas cerradas, para sondear sus percepciones respecto a las características que se identifican como sus intereses, desde las compañías, con el fin de realizar un ranking de los atributos que más valoran de un empleo (actual y buscado), así como identificar aquellos que son aspectos innegociables, a su criterio, y saber si perciben que las compañías realmente se acercarán a sus intereses en el futuro.



HIPÓTESIS.

Si las compañías, tanto las CTI / CNTI conocieran las necesidades de los Millennials, entonces estarían en condiciones de poder adecuar la gestión de los mismos según sus expectativas.

Ponderando los intereses de los Millennials, identificando cuáles son los disparadores de rotación, y realizando un mapeo con la visión de los líderes se identifican las características donde hacer foco y aplicar las acciones gerenciales para gestionar la rotación.

La mayoría de las CTI puede desarrollar ciertas prácticas, por la naturaleza de su Negocio, con las que satisfacen algunas de a las necesidades de los Millennials (teletrabajo, turnos rotativos, días flexibles, entrenamiento virtual abierto, proyectos en diversas industrias, ambiente joven, actualizado y dinámico)

Mientras que las CNTI pueden desarrollar algunas prácticas que por la naturaleza de su Negocio que dan gran valor (estabilidad, carreras a largo plazo, seguridad laboral, entrenamiento en metodologías propias, mayor previsibilidad en sus proyectos) pero que los Millennials muchas veces no valoran, por su concepto de trabajo.

Las compañías deben trabajar en conectar sus estrategias con las necesidades y los aspectos valorados por los PTIM, para gestionar la atracción, retención y rotación, aprovechando el valor que dichos profesionales puede aportar a las compañías. Algunas palancas para ellos podrían ser:

- Fomentar el Crecimiento y Desarrollo
- Ofrecer Incentivos, como por ejemplo: bonos, plus, esquema de actualización de compensaciones



- Ofrecer un Clima Laboral “actualizado” y confortable
- Ofrecer Salario base competitivos según la propuesta del Mercado
- Ofrecer un esquema de Beneficios que acompañe a la dimensión salarial (entrenamiento, flexibilidad, adaptabilidad, balance vida privada – vida laboral, etc.)



MARCO TEÓRICO.

El cambio generacional trae implícito una serie de complejidades a las que las compañías intentan reacondicionar rápidamente sus estrategias de gestión de Recursos Humanos para optimizar sus posibilidades, actualizando sus estilos de gestión y ofrecer PVE vigentes, competitivas, eficientes, y atractivas. Para ello es fundamental que las compañías conozcan los intereses y necesidades de los Millennials.

Este esfuerzo exige a las compañías la revisión de las estrategias de gestión de Recursos Humanos. Realizar la implementación de las estrategias definidas por Recursos Humanos y el Negocio es clave. Esta implementación debe estar apoyada por la alta dirección para que sea efectiva y sume valor.

La gestión adecuada de los Recursos Humanos en general y de los Millennials en particular es algo que impacta a toda la compañía. Si nos referimos a los PTIM, es importante tener claro que el área de TI es un área Cross a la compañía. Si los colaboradores del área de TI, se gestionan de manera inapropiada, el impacto es primero para el área de TI pero luego se extiende a todas las áreas a las que da servicio, que en general son todas las de la compañía.

Los aspectos que ocupan el foco de este trabajo, en pos de identificar factores de referencia son los siguientes:

- Conceptos de generaciones: para conocer sus características y su conceptualización del trabajo.
- Características de los Millennials en general y de los PTIM en particular: para entender cómo ven la realidad, desde su óptica, qué esperan y qué valoran.



- Tendencias de Recursos Humanos a aportar mayor valor a las compañías: para enfocar la apertura de Recursos Humanos hacia el Negocio y por ende, su oportunidad de logra mayor participación en el trazado de la estrategia, situación en la cual se tiene la oportunidad de definir dónde y cómo se obtiene el mayor valor de las fuerzas de los Millennials. Revisando las acciones de Recursos Humanos respecto a:
 - o El gerenciamiento de Recursos Humanos.
 - o La retención y atracción de talentos.
 - o La gestión de la rotación de profesionales.
 - o La definición de compensaciones.
 - o La suma de valor desde Recursos Humanos al Negocio.
 - o El diseño de una PVE competitiva y actualizada en función de la diversidad generacional.



CAPÍTULO I: LUGAR DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LAS COMPAÑÍAS.

La estrategia que una compañía defina para implementar su misión, lograr su visión, y desarrollar sus valores tiene una componente central, esencial y, ciertamente clave. Esa componente es la gestión de la fuerza de trabajo, el Capital Humano de la compañía.

La gestión del Capital Humano es clave para el éxito de una compañía. La mala gestión de los Recursos Humanos se traduce en altos costos operativos, bajas productividades, ineficiencia e incumplimiento. Esto destruye valor y afecta a la marca de la compañía. Además genera un espiral recesivo, pues una mala reputación deja de atraer talentos a la compañía.

El departamento de Recursos Humanos gestiona los Recursos Humanos para administrarlos, de manera eficiente, de manera funcional a la estrategia del Negocio.

La pregunta es si esa conexión *estrategia corporativa – estrategia de Recursos Humanos* es realmente bidireccional, retroalimentada, para que Recursos Humanos se pueda nutrir de los lineamientos corporativos y a la vez, la alta dirección tome nota de la devolución que puedan obtener desde Recursos Humanos.

Esa comunicación es muy importante, pues el departamento de Recursos Humanos es el que tiene los Recursos Humanos indicados para, trazar y ejecutar las estrategias apropiadas para atraer el talento indicado, retenerlo efectivamente, mediante alternativas de desarrollo, de compensaciones efectivas, y gestionar la rotación mediante el diseño y la implementación de cuadros de reemplazos.



Es fundamental entender la importancia de la gestión de los Recursos Humanos de la compañía, y la gestión estratégica de un departamento de Recursos Humanos, que pueda generar un alineamiento de Procesos de Negocio y las características del Capital Humano o las capacidades Organizacionales, entendiendo, en ambos casos, que la diversidad generacional tiene su propio peso, trae una problemática *no* menor, en términos de capacitación y retención de talentos. Esto es aplicable tanto a las CTI como a las CNTI.

Las compañías necesitan ser flexibles para afrontar las exigencias de los cambios que se están dando y los que se darán en lo inmediato.

a. La situación actual de Recursos Humanos en relación a la retención de profesionales.

Está claro que las compañías van evolucionando rápidamente, sean CTI o CNTI. Lo han hecho por la misma inercia que conlleva el desarrollo y crecimiento, en sí. Sin embargo, esto no asegura la sustentabilidad.

Tener estrategias actualizadas de Negocio que le permitan a las compañías adaptarse a los cambios de contexto las hacen más ágiles y dinámica.

Los Recursos Humanos son un componente clave del valor de la compañía. Son sus equipos, los que logran los progresos, avances, implementaciones, innovaciones, y claramente, cuanto mejor estén gestionando los Recursos Humanos, mejores medios tendrá la compañía para cumplir sus objetivos.

Pues bien, estos son motivos por los que el área de Recursos Humanos logra, no sólo aparecer en las compañías en las que no estaba presente cómo debiera, o lo



estaba pero para cumplir con el deber ser, sino tomar un rol clave, central, neurálgico y preponderante.

Incrementar el valor de Recursos Humanos dentro de una compañía, es una batalla que aún está ocurriendo, pero que ya muestra signos de un certero avance.

Claramente, la evolución generacional de los Recursos Humanos, reflejada en los principios éticos, valores, calidad de vida, orden de prelación para sus prioridades, visión en sí de la vida, apalanca dicho incremento del valor de Recursos Humanos.

El planteo generacional implica la aparición de los Millennials ayuda a las compañías a generar una instancia de evaluación de sus políticas y acciones de Recursos Humanos, con el fin de actualizarlas y ser más efectivos en la gestión de su Capital Humano.

Para las CTI es fundamental tener una clara estrategia para gestionar sus Recursos Humanos Millennials en TI, puesto que TI es el Core Business, y no gestionar la rotación de los PTIM es un aspecto que impacta directamente al plan de negocios.

Aun cuando exista una vasta cantidad de profesionales de generaciones previas, la demanda de Recursos Humanos de TI tiene un crecimiento tal, que necesita incorporar PTM, y necesita hacerlo con eficacia y eficiencia.

En la CNTI, la gerencia senior debe tomar conciencia de la rotación, administrarla y trabajar en reducir el impacto que ésta causa en todas las áreas (pues TI da servicio a todas las áreas de la compañía en una u otra forma). La clave es



aceptar la rotación y trabajar en su gestión y en la retención de talentos, dentro de los parámetros que esto sea posible.

Con el tiempo el peso del departamento de Recursos Humanos ha ido creciendo dentro de las compañías tanto CTI como CNTI. Esto es importante, porque significa que hay un espacio de profesionales preparados para ayudar a las compañías para interpretar y trabajar en resolver las cuestiones que el cambio generacional les plantea.

Los profesionales de Recursos Humanos que saben cómo conectar la estrategia compañía, trabajan en conectar las demandas de las nuevas generaciones de trabajadores con los intereses de las compañías.

Las CTI necesitan de esta evolución, porque la necesidad de incorporar PTIM les impone entenderlos y gestionarlos eficientemente.

Para las CNTI, el ocuparse de PTIM es un tema conocido pero que aún viene ganando terreno.

Todo parece indicar que la visible evolución del rol de Recursos Humanos en las compañías, traerá aparejado, un crecimiento en la gestión de los PTIM.



CAPÍTULO II: PERSONAS.

a. Qué motiva a la gente.

La consideración de las condiciones como la ubicación geográfica, el ámbito cultural, las creencias, el género y la edad, el sector socioeconómico, permite identificar los aspectos que motivan en mayor y menor medida a las personas.

Dependiendo de cada persona, existirán distintos niveles de necesidades a cubrir, dichas necesidades serán los factores que la motiven y sus disparadores para la toma de sus decisiones.

Sin duda, el primero de ellos será el más elemental, el medio para cubrir las necesidades básicas de salud, alimentación, vivienda, educación.

Luego de cubrir esas necesidades básicas, cualquier persona, continuará cubriendo sus próximas necesidades de acuerdo a sus intereses. Ese orden posterior será el motor de sus decisiones, y continuarán motivando las acciones de la persona en cuestión.

La seguridad de una persona, en todos los ámbitos, desde el más básico, hasta el socioeconómico (laboral, familiar, etc.), una vez garantizados, brindan la confianza en sí mismo, para trabajar en la definición de los factores que priorizará sobre aquellos que inciden en su entorno (amigos, afectos, pareja). Estos dos aspectos entretendrán un ámbito social y personal, que permitirán que el foco de los próximos agentes de motivación, sean centrados en ambientes más controlados, como el ambiente laboral, o en ambientes sociales específicos, donde las personas obtengan un reconocimiento, una distinción especial, un logro, en general, instancias que generan confianza.



La confianza, la entereza moral, la seguridad en sí mismo, les permiten a las personas identificar los factores motivantes con una visión más completa y superada. Cuando las personas han cubierto las necesidades anteriores y las elegidas, los factores que mayor motivación les generan son el compromiso y el liderazgo.⁸

b. Aspectos generales.

Aunque se puede predecir cómo las personas van cubriendo sus necesidades superiores, inclusive para distinguirse de otras personas, no se puede afirmar que éstas busquen cubrir sus necesidades más electivas siempre de la misma manera.

De hecho, seguramente cada una lo hará con su estilo. Pero sin duda, contar con los patrones que identifiquen qué factores suele ser dominantes para unos y otros, ayudará a hacer más eficiente la gestión de los Recursos Humanos.

Justamente, es ahí donde el factor de las generaciones tiene un rol único y preponderante. Está claro que los primeros niveles de motivaciones serán bastantes resueltos de manera similar, por diferentes personas.

Las necesidades que un *Baby Boomer* puede priorizar, variará de las necesidades que un *Gen X* o un *Gen Y* pudieran priorizar, cuando cada uno de ellos comience a identificar las elecciones, y las tácticas que aplicará para alcanzar la afiliación, el reconocimiento e incluso la autorrealización⁹.

⁸ Para más información ver: Travieso, D. (2014, Enero). Getting employees to want to come to work. *Supervision*, Vol. 75 Issue 1, p3-5. , 3p. 1 Diagram. 2015, Febrero 7, De Business Source Premier Base de datos.

⁹ Para más información ver: Travieso, D. (2014, Enero). Getting employees to want to come to work. *Supervision*, Vol. 75 Issue 1, p3-5. , 3p. 1 Diagram. 2015, Febrero 7, De Business Source Premier Base de datos.



Por ello, más allá de conocer los distintos tipos de necesidades que son motivadores, lo importante es conocer cuál es el denominador común en la percepción del entorno y su reacción al respecto, según se trate de a una persona de una generación u otra. El contexto los moldeó y a su vez ellos moldean al contexto.

c. Aspectos vinculados con las características generacionales.

El trabajo en equipo, y las habilidades de los Recursos Humanos son fundamentales para la gestión eficiente de las compañías. El cambio generacional implica un desafío para la gestión de la compañía. Ese reto debe ser superado en paralelo a los retos que la gestión conlleva en sí misma, porque no superarlo impactaría en la gestión en su conjunto, mientras que superarlos podría significar que la compañía mantenga su posicionamiento e incluso lo mejor, si por ejemplo, su competencia no logra adaptarse.

En ocasiones se busca asociar los cambios generacionales a algún suceso contemporáneo, aunque la realidad es que muchas veces éstas no están tan claramente definidas.

Cada generación se diferencia de las anteriores por determinadas características que a su vez la define.

Cuando la fuerza laboral estaba compuesta mayormente por los nacidos entre 1940 y 1960, aproximadamente, es decir, por los *Baby Boomers*, el modelo laboral era tradicional, el trabajo era motivante en sí mismo, el dinero se ahorraba en mayor medida, y la tecnología avanzaba a un ritmo que se podía apreciar (televisor blanco y negro, teléfono, fax, luego el celular).



Entre 1960 y 1984 nacieron los *Gen X*, (hijos de los *Baby Boomers*), cuyo desarrollo social y económico continua desde donde sus padres se lo heredaron, con una mejor educación, y preocupándose por su preparación. Cuentan con un entorno estímulos, con electrónica, internet, redes sociales y comercio electrónico.

En las compañías, los *Gen X* están deseosos de desarrollar una carrera, y los *Gen x* más rebeldes, se convierten en emprendedores.

Desde 1984 nacen los *Gen Y* o Millennials, más independientes de sus padres (los *Gen X*). Su estructura mental distinta, en la que una familia “tradicional” no es algo que necesariamente inicien, por ejemplo, el matrimonio no es algo específicamente necesario, y planifican tener los hijos hacia el futuro. Los Millennials no son apegados a los medios de comunicación tradicional, sino que se conectan con la realidad desde las redes sociales. El internet es natural para los Millennials, que son afectos a la movilidad, reemplazando sus computadores o notebooks por celulares y *tablets*. Son autodidactas, aprendiendo por si mismos mediante el uso de videos didácticos o instructivos.

Los Millennials tienen la extraña combinación de ser menos exigentes para consigo mismos, para con su aspecto, pero preocuparse por cuestiones trascendentales como la sustentabilidad o la alimentación vegana, por ejemplo.

Las reglas duras e impersonales de las compañías no funcionan para ellos. Es por eso, que los Millennials prefieren el teletrabajo (o trabajo remoto desde sus hogares, por ejemplo) o directamente, abrir su propia compañía.



Abajo se muestra el layout de una oficina en los '60 bís a bís con uno de la actualidad, para graficar la relación generación – lugar de trabajo.

Osram, Alemania, fundada en 1965

Google, Reino Unido, 2014



Ilustración 2: Oficinas de Osram (FUENTE: Osram. (2014). Osram Headquarters. Febrero 7, 2015, de Osram Sitio web: <http://www.henn.com/en/projects/office/osram-headquarters>)

Ilustración 3: Oficinas de Google (FUENTE: Google. (2014). Nuestra cultura. Febrero 7, 2015, de Google Sitio web: <http://www.google.com.ar/intl/es-419/about/company/facts/culture/>)

d. Quiénes son los Millennials.

Los Millennials han nacido entre mediados de los '80 y hasta el 2005 aproximadamente, como toda cuestión generacional. Los *Gen X* son sus padres. Un mundo intenso, con avances tecnológicos inmersos en la vida cotidiana, con crisis económicas y ataques terroristas de impacto global ha recibido a los Millennials. Quizá por ello han desarrollado una conciencia de compromiso global y con un entorno tan cambiante, han forjado una personalidad egocéntrica casi necesaria para enfrentar esta configuración de la realidad.



Los Millennials son los poseedores de una visión compleja del futuro en la que se sienten los protagonistas y del que son los responsables de mejorar. Las crisis económicas que han ocurrido durante el periodo en que los Millennials aparecen han afectado a las características del mercado laboral, y transitivamente, a la actitud de los Millennials frente al mismo. Por ello se preocupan más que los *Gen X* por la prosperidad económica, aunque, en menor medida, lo hacen por los aspectos ásperos de la política.¹⁰

Con respecto a los aspectos familiares, suelen vivir con sus padres, aun cuando están cerca de los 30 años de edad, contrarios a los *Gen X*, que hubieran rechazado una conducta así, pues lo que era socialmente aceptado la adultez y el progreso profesionalmente temprano. Por ello también muchos no se casan, pues la vida matrimonial, como institución, les representa un desafío, muchas veces incompatibles o con su manera de adoptar las cuestiones preestablecidas, contar con los medios financiero-económicos, y con el marco cultural necesario para llevar adelante dicho proyecto. La conjunción de condiciones económicas frágiles y de un mundo inestable, los ha hecho centrarse en sí mismos, fuertemente, y a pesar de ser una generación adepta a las redes sociales y a cultivar la amistad a través de ellas, resuelven su proyecto de vida, de manera “narcisista”.

No son muy adeptos a ser practicantes de cultos religiosos, aunque algunos Millennials singuen rezando antes de la comida. Son liberales, disruptivos y de mente abierta en mayor grado que sus padres, *Gen X*.

¹⁰ La marcha realizada el 18 de febrero de 2015 en Argentina, ha sido evidencia del menor compromiso de los jóvenes con respecto a otras generaciones. Algunos artículos que muestran ello se pueden encontrar en: Larraquy, M. (2015). *La multitud recogió la tradición de las marchas por los derechos humanos*. Febrero 21, 2015, de Diario Clarín Sitio web: http://www.clarin.com/politica/18F-Casa_Rosada-Alberto_Nisman_0_1306669383.html y en Caballero, R. (2015). *Una marcha sin jóvenes*. Febrero 21, 2015, de Diario Tiempo Argentino Sitio web: <http://tiempo.infonews.com/nota/145622/una-marcha-sin-jovenes>



La tecnología es algo natural para ellos, al alcance de la mano, muchas veces, en Smartphones, notebooks o reproductores de música les permite adoptar rápidamente las nuevas tendencias, y responder a la velocidad del entorno cibernético. El alcance de la información y la disponibilidad de material educativo en internet también marca el perfil autodidacta de los Millennials. Son auténticos nativos digitales. Sumidos en un mundo tecnificado, con internet en todas partes y dispositivos inteligentes, tienen acceso a la información a través de las redes sociales, donde legitiman su cultura y sus principios.

Se los asocia al síndrome de *Peter Pan*, que hace refiere a los adultos con características de niños en su personalidad, sobre todo, porque evitan asumir responsabilidades del mundo adulto.

Su personalidad es del estilo libre, noble y transparente, y rechazan o cuestionan prácticamente todas las reglas que los *Baby Boomers* y los *Gen X* les han legado.

En su contexto, es lo común vivir con un concepto de disponibilidad absoluta, donde todo es aquí y ahora (mundo online) encuentra la paradoja del independiente-dependiente.

Está claro que con dicho perfil, el desafío para las compañías, que necesariamente deben planificar y prever sus acciones, es muy importante.¹¹

¹¹ Para más información ver Urien, P. (2013). Los jóvenes que cambian las reglas: generación Y. Enero 18, 2015, de *La Nación* Sitio web: <http://www.lanacion.com.ar/1622011-los-jovenes-que-cambian-las-reglas-generacion-y>



e. Qué buscan los Millennials y qué pueden ofrecerles las compañías.

Los Millennials no aceptan las reglas sólo porque estén definidas, pues las perciben como una imposición.

Les interesan los aspectos relacionados a la sustentabilidad, al medio ambiente, a la transparencia, a las causas solidarias. Por ejemplo, en el caso de las compañías, les interesa que éstas les den importancia a esos fines.

Los jefes que sean *Baby Boomers* o u *Gen X* necesitan trabajar en reducir la brecha generacional con los Millennials para enfrentar la menor cantidad de conflictos al coordinar actividades con ellos.

Los Millennials están acostumbrados a estar conectados en cualquier momento del día, son muy adeptos a la tecnología.

Buscan en las compañías el crecimiento continuo, a base de la diversidad, y de proyectos que les resulten interesantes. Con respecto a la remuneración y las compensaciones, no es lo único que consideran al evaluar un empleo, de hecho no es un problema para ellos resignar una parte del ingreso, si ello los libera de presiones que juzgan innecesarias. El balance vida-trabajo es muy importante pues necesitan sentirse autónomos. Esto significa que no se hallan cómodos con los horarios tradicionales. La movilidad es clave para ellos.¹²

¹² Para más información ver PwC. (2013). Millennials at work: Reshaping the workplace. Octubre 17, 2014, de Price Waterhouse & Cooper Sitio web: <http://www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/assets/reshaping-the-workplace.pdf>



Una compañía debe ofrecerles remuneraciones, compensaciones y beneficios competitivos. Las compañías deben desestructurarse y ofrecer un esquema totalmente orientado a objetivos y no al horario.

Respecto a las jerarquías, con los Millennials es necesario desestructurar el planteo de gerencia, lo cual es un gran desafío, que implica que las compañías se asesoren con sus departamentos de Recursos Humanos, y les compartan los planes de Negocio.

Un riesgo visible es que muchas compañías continúan viendo a los Millennials como a profesionales inmaduros y los desestiman, cuando deberían trabajar en desarrollar profesionales para mantener vigentes sus cuadros de reemplazo.

f. El gerenciamiento de las personas y la motivación.

i. Factores motivacionales y palancas

Las componentes del motor que impulsa a los intereses y motivan las acciones de las personas, también pueden clasificarse, de la mano de la neurociencia, la biología y a la psicología evolucionista, dentro de los siguientes factores originadores de la motivación¹³:

- **Adquirir:** aquellos bienes, intangibles o no, que las personas consideran escasos
- **Conectar:** son los enlaces que las personas hacen con individuos y grupos

¹³ Para más información ver Nohria, N., Groysberg, B., & Eling Lee, L. (2008, Julio). Employee Motivation: A Powerful New Model. *Harvard Business Review*, Vol. 7, 4p.



- **Comprender:** desarrollar el conocimiento para ocupar una mejor posición en el lugar en que las personas estén, para dominar el territorio
- **Proteger:** asegurar y defender a las personas y sus bienes, tangibles e intangibles, de amenazas externas a la vez que propiciar la justicia.

En el terreno laboral existen indicadores claves que, gestionados conjuntamente, porque sólo así realmente dan su mejor fruto, permiten administrar los Recursos Humanos, desde los 4 factores originadores mencionados¹⁴:

- **Participación:** contiene toda la motivación que los empleados traen llevan a su empleo, y con la que se desempeñan
- **Satisfacción:** es el grado de conformidad que los empleados sienten respecto a que la compañía los comprenda y les de derechos a realizar lo que ellos priorizan respecto a sus intereses. Esto los enlaza con la compañía.
- **Compromiso:** es la medida en que el empleado se siente integrado y alineado con la pertenencia a dicha compañía.
- **Intención de renunciar:** es un indicador directo de la medida rotación en la compañía.

Un gerente debe tener presente:

- cómo las personas priorizan y categorizan sus necesidades,
- cómo agrupar los originadores de la motivación, para comprender la conducta de las personas,
- cómo balancear las cuatro variables (participación, satisfacción, compromiso e intención de renunciar) para gestionar a los trabajadores, obteniendo un mayor valor de su equipo.

¹⁴ Para más información ver Nohria, N., Groysberg, B., & Eling Lee, L. (2008, Julio). Employee Motivation: A Powerful New Model. *Harvard Business Review*, Vol. 7, 4p.



Los códigos de las compañías regulan las acciones de sus colaboradores. Las personas, se sienten afectadas por las normas y la cultura de la compañía. Sin embargo, la mayor incidencia es la que reciben de sus gerentes directos, por lo que sus acciones deben estar alineadas al código de la compañía.

Por eso, un gerente que domine cada uno de los factores que hacen al comportamiento de las personas, logrará obtener el mejor aporte de sus colaboradores, extendiendo su permanencia en la compañía en la medida de lo posible. Esto es importante, porque la rotación aporta muchas oportunidades para la compañía, pero la rotación acelerada, destruye valor, principalmente, por el conocimiento que se pierde, con la salida de los colaboradores, y por el impacto negativo que trasmite al resto del equipo. En el ejemplo en el que la salida es por un conflicto con el jefe, es útil para analizar cómo se mueven los indicadores mencionados antes:

- *Adquirir*: el colaborador que renuncia no está sintiendo que adquiera el prestigio o reconocimiento esperado
- *Conectar*: no tiene conexión con su gerente (pero probablemente sí con otros de sus colegas, lo que puede ser un efecto multiplicador negativo, frente a su conducta de partir)
- *Comprender*: el colaborador puede llegar a sentir que tiene elementos para dominar el territorio que le corresponda, pero se frustra si percibe que su gerente no opina lo mismo)
- *Proteger*: siente el trabajador que su poder para defender sus intereses es escaso o insuficiente, lo cual incide negativamente en su percepción del entorno laboral

Por lo tanto las variables se comportarán de la siguiente manera:

- *Participación*: no será positiva y estimulante para el resto del equipo
- *Satisfacción*: claramente su satisfacción es muy baja



- *Compromiso*: puede ser alto, inclusive, si es muy alto, termina siendo negativo, porque en cuanto mayor lo sea, más defraudado se sentirá por esta reciprocidad asimétrica con su gerente
- *Intención de renunciar*: es otro indicador, que para el trabajador del ejemplo, irá en aumento

Para que un gerente controle el efecto que puede causar la situación descripta, debe trabajar en conjunto todos los factores¹⁵:

- motivando y haciendo parte a los colaboradores, y destacando a los más destacados, con sistemas de recompensas.
- Fomentando una cultura de integración, buenas prácticas, y de colaboración.
- trabajando alentándolos ante los logros, asignándoles responsabilidades que sean percibidas como diferenciadoras.
- Fomentando la transparencia en los procesos y asignaciones, y destacar la rectitud.

Los empleados esperan que sus gerentes se ocupen de generar ambientes propicios para trabajar, administrando todos los factores simultáneamente. Esa percepción, funciona como un disparador y acelerador de las exigencias e intolerancia hacia los gerentes, al momento que noten que los cuatro indicadores (adquirir, conectar, comprender y proteger) no se mueven de manera homogénea.

Este tema es importante, porque las generaciones han variado su sentido de situación en una compañía con el paso del tiempo.

¹⁵ Para más información ver Nohria, N., Groysberg, B., & Eling Lee, L. (2008, Julio). Employee Motivation: A Powerful New Model. *Harvard Business Review*, Vol. 7, 4p.



ii. Consideración de los Millennials.

Los jóvenes Millennials no aceptan la autoridad por imposición. A diferencia de los *Gen X* los *Gen Y* no temen perder un trabajo, enfrentar a su gerente con planteos exigentes, inclusive, socialmente, el trabajo para ellos no es un medio de inserción social, pues existen otros intereses (como la defensa de la ecología y las causas nobles, como las de beneficencia) que le son de mayor interés.¹⁶

Los Millennials deben encontrar un espacio en el que puedan desarrollarse y crecer como personas y profesionales, y no tendrán ningún inconveniente en exigirlo, e inclusive, confrontar por ello con sus gerentes.

En un estudio realizado online por *Universia* y *Trabajando.com*, en 2013, en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, México, Perú, Puerto Rico y Uruguay con 5575 encuestados¹⁷ se halló, que el 56% de los jefes eran mayores a 42 años (es decir, que eran *Gen X* o *Baby Boomers*) y que el 22% tenía entre 28 y 37 años (que pertenecían, entonces, a los *Gen Y* o al segmento más joven de los *Gen X*)

En ese estudio se observa se espera un jefe sea un verdadero líder. Se critica fuertemente la falta de comunicación, de reconocimiento y la capacidad de resolución de problemas.

¹⁶ Para más información ver Broitman, A. (2013). Los jóvenes esperan de sus jefes desafíos, flexibilidad y autonomía. 2015, Enero 17, de *Clarín, Suplemento iEco* Sitio web: http://www.ieco.clarin.com/economia/jovenes-esperan-desafios-flexibilidad-autonomia_0_993500933.html

¹⁷ Para más información ver Broitman, A. (2013). Los jóvenes esperan de sus jefes desafíos, flexibilidad y autonomía. 2015, Enero 17, de *Clarín, Suplemento iEco* Sitio web: http://www.ieco.clarin.com/economia/jovenes-esperan-desafios-flexibilidad-autonomia_0_993500933.html



Por otro lado, se destaca la buena comunicación, la generación de confianza y el otorgamiento de autonomía (empowerment).

Las generaciones agregan complejidad a la interpretación y gestión de esos indicadores, pues los intereses varían según se trate de una persona de una u otra generación. El paso de las generaciones implica el cambio de las reglas de juego, por eso las compañías no pueden permanecer ajenas a estas cuestiones.

No es lo mismo administrar a un equipo cuyo líder natural sea un *Baby Boomers*, que a un equipo que se ve identificado por un *Gen X*, o aun *Gen Y*.

A la hora de atraer y retener a los PTIM no deben omitirse aspectos como los mencionados arriba si lo que se busca es contar con el interés y entusiasmo de los mismos.

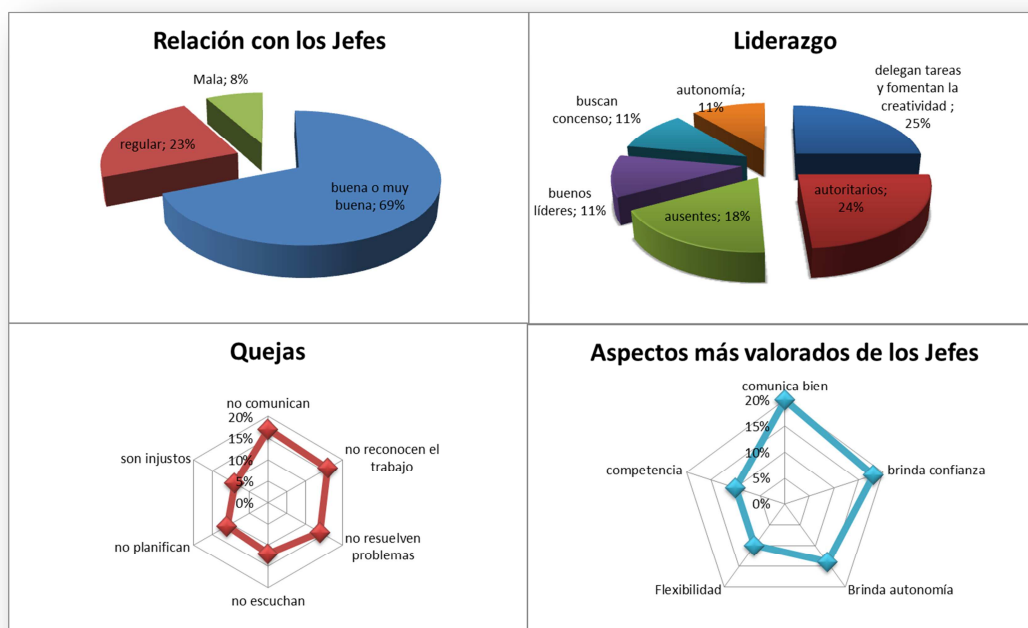


Ilustración 4: Visión del liderazgo.(FUENTE: elaboración de gráficos propia, sobre datos de la encuesta de Universia y Trabajando.com de 2013)¹⁸

¹⁸ Para más información ver Broitman, A. (2013). Los jóvenes esperan de sus jefes desafíos, flexibilidad y autonomía. 2015, Enero 17, de Clarín, Suplemento iEco Sitio web: http://www.ieco.clarin.com/economia/jovenes-esperan-desafios-flexibilidad-autonomia_0_993500933.html



CAPÍTULO III: COMPAÑÍAS.

En este trabajo enfocamos a las compañías desde dos aspectos, como mencionamos más arriba:

- a. aquellas compañías donde su Core Business se trata de servicios de tecnología (CTI), y
- b. aquellas en donde su Core Business no está integrado por los servicios de tecnología, tomándose en este último caso, aquellas compañías de distintas industrias como: manufactura, alimentos, retail, etc. (CNTI)

a. Caracterización de las Compañías TI (CTI) y de las Compañías No TI (CNTI).

Mientras para las CNTI la tecnología es una necesidad clave, para las CTI la tecnología es el Core Business.

Por ejemplo, las CNTI pueden gestionar sus negocios con cualquier sistema de planificación de recursos (*Enterprise Resource Planning – ERP*), claro está que en algunos encontrarán, según sea el caso, una mejor herramienta que otra. Su la CNTI planifica el uso de sus recursos con una herramienta llamada ERP A y decide migrarla al ERP B (por ejemplo, por una definición estratégica) podrá planificarlos, mejor, igual o peor, pero los planificará. Mientras que, en este ejemplo, si las CTI provee el ERP A y servicios para el mismo, y su Cliente es la CNTI mencionada, el cambio al ERP B será igual para la CTI, que perder a ese Cliente.

Vale decir que la CNTI ve a la tecnología como un medio para optimizar sus operaciones, y la CTI la ve como su especialidad.



De aquí, que para una CNTI los recursos de TI, y por ende los PTIM, sean una necesidad importante pero quizá no la mayor de todas, mientras que para la CNTI los recursos de TI con, sus recursos claves, y por lo tanto los PTIM también lo son.

Aspecto típicos	CNTI	CTI
Estructura	Jerárquica, Matricial	Orientada a Proyectos
Recursos	Internos y externos (outsourcing)	Internos mayormente
Cientes de TI	Internos y Externos	Externos
Esquemas de trabajo	Tradicional, para todas las áreas igual (salvo excepciones de los managers con sus colaboradores)	Aggiornado, home office, telepresence, call conference, oficinas virtuales
Estilos	Formal predominante	Informal – formal ante Clientes externos eventualmente
Jerarquía	Formal – tradicional (migrando a un esquema más desestructurado de opened space)	Informal – Formal (la influencia pasa por el saber, el carisma, pero se suele definir también para organizar)

Tabla 1: Cuadro comparativo de aspectos claves de las CTI y CNTI (FUENTE: Elaboración propia)

b. Situación actual ante la problemática planteada.

Actualmente las CTI han sabido reaccionar a tiempo. Brindando casi al nivel de un estándar los beneficios más buscados por los PTIM (flexibilidad horaria y del lugar



de trabajo, proyectos orientados a objetivos, con estándares modernos, estructura matricial de compañía y sobre todo, libertad y autonomía a la hora de trabajar)

Esto hace que las CTI, ya sean Pymes¹⁹ (consultoras del tipo *software factory*²⁰, o sean grandes multinacionales (Google, Microsoft, Globant) tengan como denominador común, un interesante escenario para presentar a los PTIM.

Por otro lado las CNTI, mayormente no suelen desarrollar sus soluciones, sino que las subcontratan a CTI, con lo que sus PTIM generalmente no disfrutan de una serie de beneficios como los que las CTI ofrecen a sus colaboradores, sino que más bien *padecen* el clásico escenario de una compañía tradicional (horarios fijos, lidiar con el micromanagement²¹, salario restringido a la escala de un empleado administrativo, sin trabajo remoto y con una estructura casi siempre jerárquica) del que solo pueden escapar, si su gerente decide actualizar las condiciones laborales (casi siempre de manera informal) por ejemplo, permitiéndole que eventualmente trabaje de manera remota.

i. Rotación.

El ciclo de permanencia en un mismo empleo es de 2 años a 2 años y medio, en promedio, luego de ello, suelen cambiar de función, ya sea dentro de la compañía o fuera de ella, lo que para ellos es prácticamente indistinto.

¹⁹ Pequeñas y Medianas Compañías

²⁰ Compañías orientadas a la creación de soluciones informáticas de Negocio ad-hoc mayormente para fines específicos, que tienen como Clientes PYMES, grandes corporaciones, u otras consultoras de similar o mayor envergadura.

²¹ Se refiere a que los gerentes (managers) se involucran al punto tal en el que interfieren en cuestiones muy operativas que están, en realidad, bajo la responsabilidad del colaborador, quien habitualmente posee las aptitudes para resolverlas o presentar al menos algunas alternativas para que su gerente sólo defina cuál escoger.



Rotación en las CTI:

- El recurso puede renunciar en el día (aplica un descuento de 15 días)
- El proceso de incorporación demora en promedio de dos a tres meses (considerando, búsqueda, incorporación, inducción)
- Curva de aprendizaje acelerada (manuales y documentación generalmente al día)
- Especialización
- Generalmente hay un backup o persona de referencia
- La industria exige estar certificado y actualizado (dificultad para obtener un recurso específico)

Rotación en las CNTI:

- El recurso puede renunciar en el día (aplica un descuento de 15 días)
- El proceso de incorporación puede demorar un poco más por autorizaciones especiales.
- Curva de aprendizaje más aplanada (documentación obsoleta, o inexistente, no hay una estandarización para la inducción de las tareas específicas del PTIM)
- Perfil generalista
- Generalmente si un recurso hace muchas cosas, no está distribuido, si hay un backup está con poco tiempo disponible
- Las certificaciones son llevadas por la persona (porque es algo deseable) o son un beneficio más que una exigencia (menos acotada la búsqueda)

c. Estrategia de las compañías con sus Recursos Humanos.

Las compañías generalmente tendrán foco en el área que sea más sensible según su industria, podría ser esta el área de Marketing, de Producción, de Finanzas, de Recursos Humanos, de Operaciones, de TI, etc.



Las compañías se ocuparán de atraer, retener, desarrollar y gestionar la rotación de sus recursos en general e, intentarán de hacerlo, en particular, para las áreas claves

De todos modos, la fuga de talentos es un hecho, que se puede gestionar. Pero aun ocurre y las compañías, en la práctica, poco llegan a hacer, pues generalmente o dejan que el talento se vaya, porque tiene la decisión tomada, o le ofrecen aumento o alguna otra condición, que es sólo una parte de las características que priorizan los Millennials.

d. Propuesta de valor a los empleados.

La motivación es un factor clave, esencial y determinante a la hora de obtener el mayor compromiso posible de un Recursos Humanos.

Para generar dicha motivación es clave conocer las palancas que debe accionarse, y para ello se debe conocer los intereses de los Recursos Humanos a gestionar y de los resultados que se buscan obtener.

Una vez que se identifican los intereses de los Recursos Humanos debe realizarse un análisis concienzudo sobre qué punto de vista tiene la compañía de dichos intereses. La medida en que se encuentren en comunión los intereses de la compañía con los intereses de los Recursos Humanos a gestionar, determinará el grado de dificultad a atravesar para obtener mecanismos de motivación mejores y apropiados.

La propuesta de valor a los empleados debe estar alineada de manera tal, que los Recursos Humanos la perciban, en su escala de valor, como atractiva. En el caso



de los Millennials ocurre que, dada su conformación moral y ética, parte de la atracción de dicha propuesta se encuentra en el fin último de la compañía.

Por ejemplo, si se definen políticas de gestión de Recursos Humanos, que permiten brindar a los nuevos colaboradores, la posibilidad de contar con días flexibles, pero si dicha compañía pertenece a la industria química (vinculada con el vertido de fluidos o gases tóxicos), un *Baby Boomers*, sería mucho más fácil de convencer, que si el reclutador estuviera interactuando con un postulante Millennial.

Es decir, la propuesta de valor, es, en si misma insuficiente, si no se conecta con los intereses específicos del Recursos Humanos.

Entonces, las compañías deben entregar PVE efectivas, para lograr la motivación deseada de los Recursos Humanos, pero el análisis de la PVE es más minucioso si lo hace un Millennial, que si fuese un *Gen X* o un *Baby Boomers*.

La propuesta de valor a los empleados, es clave, porque aumenta el compromiso, y reduce la necesidad de compensaciones mayores. Cuando la atracción se realiza por estas últimas, los empleados buscan los beneficios en cambio, cuando los empleados son atraídos por una propuesta de valor, poseen un alto sentido de pertenencia y compromiso. Cuanto mejor se ejecuta la propuesta de valor a los empleados, mejor es la captación de talentos y su permanencia en la compañía.²²

i. Atributos.

Es así que una vez que se encuentran los factores ideales para ofrecer valor a los Recursos Humanos se encuentra la manera de obtener lo mejor de ellos.

²² Para más información ver Corporate Executive Board. (2008) Atrayendo y Reteniendo Segmentos de Talento Crítico: Creando una Propuesta Competitiva de Valor de Empleo. *Corporate Leadership Council, 2006-2007*(1), (96p)



La propuesta de valor puede estar compuesta por varios factores, y dichos factores varían según la generación.

Para los Millennials la propuesta de valor en general, puede estar compuesta por algunos de estos factores o sus combinaciones, claro está que la compañía los brindará, a muchos de ellos, con la consigna de que el colaborador se responsabilice por procurar la continuidad el balance operativo, muchas veces según el nivel jerárquico del colaborador²³. Entre los atributos más valorados por la generación Y están:

- **Teletrabajo:** el trabajo remoto es clave para los Millennials, ellos no encuentran sentido en el concepto o la necesidad de estar a una hora fija, o un día en particular. De hecho, los equipos distribuidos alrededor del mundo, hasta le quitan algo de sentido a los horarios fijos, en ciertas oportunidades y bajo ciertas circunstancias. El trabajo remoto, muchas veces no implica únicamente trabajar desde la casa, sino que sea posible elegir la oficina según la conveniencia.
- **Turnos rotativos:** son un gran aliciente para que los Recursos Humanos puedan realizar otras actividades, dándole la percepción de libertad y desestructuración, muy compatible con la necesidad de flexibilidad implícita en los Millennials.
- **Días flexibles:** los días flexibles le permiten a los Millennials administrar sus prioridades, balancear su vida privada con sus responsabilidades laborales, y otra vez, le dan libertad (algunos ejemplos son: brindar a los colaboradores un día laboral libre, por cada día feriado que coincida con un fin de semana, permitir la entrada al mediodía de un lunes o la salida al

²³ Para más información ver Scheiner, S. (2015). *Las firmas amplían sus beneficios para pasar el verano*. Febrero 7, 2015, de Diario La Nación Sitio web: <http://www.lanacion.com.ar/1760927-las-firmas-amplian-sus-beneficios-para-pasar-el-verano>



mediodía de un viernes, otorgar días libres adicionales para sumar a otros feriados)

- **Días adicionales de vacaciones:** muchas veces se incluyen días adicionales para incorporar entre feriados o para adicionar a las vacaciones legalmente correspondientes, lo que termina sumando alguna o algunas semanas adicionales a ese período.
- **Entrenamiento virtual abierto:** es un factor clave, que va muy en línea con el esquema de aprendizaje preferido de los Millennials, lo que les permite ser autodidactas y orientar su entrenamiento en el mismo sentido de su preferencia de desarrollo profesional.
- **Diversidad de Proyectos:** los Millennials son adversos a la rutina, una función sin proyección simplemente no es aceptable para ellos, por ese motivo, brindarle la posibilidad de una carrera de amplio espectro, que les permita adquirir nuevos conocimientos les resulta interesante.
- **Ambiente de trabajo agradable:** un ambiente con características jóvenes, renovado, ágil, simple, dinámico, competitivo, actualizado y desafiante le brindará a los Millennials un entorno en el que se sentirán más relajados y a gusto, por lo que sus resultados serán mejores.
- **Fomentar el Crecimiento y Desarrollo:** los Millennials deben sentirse en un entorno prospero, que les dé la sensación de poder crecer profesionalmente, pero con las características mencionadas antes, aquí es importante destacar, que a diferencia de los *Gen X*, el crecimiento y el desarrollo de un Millennial no implica que sea siempre en la misma compañía. Para un Millennial el crecimiento es la incorporación de nuevos conocimientos, aun cuando se mantenga en la misma escala del escalafón, que de hecho no es percibido como tal (sino de manera matricial) y el desarrollo es, para un Millennial, percibir que incorpora conocimientos a la vez que no pierde su espacio personal.
- **Remuneración Acorde a la Responsabilidad:** los bonos, plus, esquema de actualización de compensaciones, no son un tema menor, quizá no



ocupen el primer lugar en los intereses de los Millennials, pero sin duda, y por su característica de espíritus libres, una mala gestión de la remuneración sin duda se transformará en una amenaza para la compañía, dado que los Millennials no son cultores del sentido de pertenencia, y si encuentran un empleador que les ofrezca una mejor remuneración, sin ser el factor determinante, podría ser un factor que los aliente a tomar una decisión de cambio.

ii. **Atracción y Retención.**

El objetivo de un Millennial no es ingresar a una compañía para retirarse cuando se jubile.

Por lo mismo, las compañías deben ser conscientes de esto, al momento de trazar sus estrategias de atracción.

Deben presentar un esquema de opciones que atraigan a los PTIM más destacados.

Una vez que los PTIM han optado por una compañía, esta debe trabajar en la retención. Los PTIM pensarán en cambiar de trabajo, pasando los dos años, y a veces, antes.

Las compañías entonces deben ser conscientes de ello, no sólo de sus intereses, sino de sus comportamientos.

Entonces el desafío es específico, cómo debe una compañía gestionar la retención y la rotación de sus PTIM.



El trabajo para gestionar la retención es constante, consiste en un monitoreo continuo de los intereses, de las acciones y de los factores que afectan a los PTIM, para lograr ofrecerles una propuesta de valor vigente y competitiva.

El trabajo de la gestión de la rotación, en cambio se centra en la aceptación del hecho de que los PTIM partirán, y en un corto plazo. Por ello, las compañías deben desarrollar cuadros de reemplazo, gestionar el conocimiento eficientemente, para aplanar la curva de aprendizaje de los nuevos ingresantes y facilitar su inserción en las prácticas de la corporación.

El uso de metodologías y frameworks, para realizar las actividades de los PTIM de manera estandarizada serán claves para reducir y mitigar el impacto de esta rotación.

Los planes de Negocio también deben contemplar esta realidad, para planificar implementaciones y entregables que serán elaborados en ese contexto.

Pues entonces, el factor clave en la atracción y la retención, termina siendo la rotación, pues al ser un hecho, se debe trabajar con las exigencias que dicha realidad impone.



TRABAJO DE CAMPO.

CAPÍTULO IV: ASPECTOS FORMALES.

Para desarrollar el aspecto práctico de esta tesis, se han realizado:

- entrevistas a líderes del senior management,
- entrevistas a jóvenes profesionales.

Se realizó una encuesta a profesionales Millennials de CTI y CNTI con el fin de identificar las semejanzas y diferencias entre ambas visiones de TI, y conocer su percepción de las características, para ellos, más importantes. Con esas características identificadas, se mapearon los resultados con la visión gerencial entrevistada, para finalmente identificar los puntos de acción.

a. Investigaciones.

La investigación es no experimental, busca identificar acciones llevadas a cabo para mejorar la gestión de retención por las CTI y CNTI, para señalar lo que hacen bien cada una de las partes, brindando así un panorama integral y señalando las prácticas que sean trasladables de una parte a la otra.

b. Fuentes y Procesamiento de la Información.

- Instrumentos Primarios:
 - o se ha contactado a seis líderes: para conocer la visión y acción con respecto a los Millennials.
 - o se ha entrevistado a tres PTIM: para conocer su percepción del ambiente laboral, y cómo se conecta con sus expectativas.



- o se ha publicado una encuesta orientada a Millennials de TI con el objetivo de registrar sus intereses.
- Instrumentos Secundarios:
 - o Se referencia a:
 - uno de los estudios más reconocidos en el mercado, realizado por Price WaterHouse & Cooper llamado *Millennials at Work*.
 - un estudio que realizó Deloitte Touche Tohmatsu llamado *Millennial Innovation survey*
 - un estudio que lanzó Deloitte Touche Tohmatsu Limited. *Mind the gaps The 2015 Deloitte Millennial survey*.
 - o Se han identificado más de 20 artículos periodísticos y estudios complementarios para apoyar el análisis de la información obtenida.

c. Muestra.

La muestra para realizar el trabajo de campo se compone de un amplio espectro con el objetivo de realizar el estudio desde diversos puntos que confluyen, pero que sin duda conllevan, en sí mismos, intereses congruentes y contrapuestos, disímiles, pero también conciliables.

- Compañías de TI (CTI): Se consultaron a profesionales de compañías que se dedican a TI, es decir aquellas en las que la tecnología es un pilar fundamental, y más allá de ello es su actividad principal
- Líderes (Recursos Humanos, Negocio): Los profesionales consultados ocupan posiciones dentro de la estructura de gestión estratégica del Negocio, con una visión global de la compañía y a largo plazo. Como socios y gerentes responsables de los resultados de las mismas.
- No Líderes: Los profesionales que se desempeñan en áreas de TI dentro de las CTI brindan una visión directa de cómo logran desarrollarse y



extender su carrera cuando la oportunidad la tienen en una compañía que se dedica exclusivamente a la tecnología. Pues la dinámica implícita va en línea con el interés de los Millennials por los desafíos constantes y la evolución de la tecnología.

- Compañías no TI (CNTI): Se consultaron a profesionales de compañías que no se dedican a TI, es decir, aquellas en las que la tecnología es un pilar fundamental, pero no la actividad principal. Para identificar el peso que le dan a la problemática en cuestión de la gestión de los Millennials.
- Líderes (Recursos Humanos, Negocio): Para ello se contactó a profesionales que ocupan posiciones en la alta gerencia y también en la gerencia de tecnología, siendo que TI no tiene un peso sustancial en la estrategia de la compañía, con la intención de contrastar las posiciones que toman ante la problemática de gestionar los Millennials.
- No Líderes: Se contactó a profesionales que se desempeñan dentro del área de TI en las CNTI con el objeto de capturar su percepción sobre cómo ejercen su actividad en una compañía.

d. Líderes.

Los líderes entrevistados con CEO, CIO, Socios, Gerentes de TI. Se los contactó para capturar la perspectiva de gestión de las personas, enmarcada dentro del aspecto estratégico propio de la compañía en la que están, sea una multinacional, emprendimiento propio, consultora, etc. para identificar puntos en común y divergencias. Así se cuenta con los aspectos que deben considerarse al gestionar a los PTIM.



iii. Propuestas y visión de los líderes.

Según se trate de una CTI o una CNTI, el foco de los líderes varía estratégicamente. Todos los líderes entrevistados están informados sobre los Millennials y sus necesidades y requerimientos. Si bien la postura de cada uno de ellos puede variar, dependiendo de su posición e idiosincrasia, en líneas generales, se aprecia que hay un cabal conocimiento de la situación y una aceptación de la misma. En ese sentido, se suele reconocer factores sobre los que se pueden trabajar y otros, sobre los que simplemente no han encontrado aún el camino a elegir.

Factor	Acción del líder	Aplicación
Feedback	Los líderes generan un espacio en el que se puede extender un feedback sólido, claro y específico, sin muchos rodeos, y sobre todo, con mucha franqueza. Representa un alto valor para los Millennials. Útil para alinearse mutuamente, corregir proactivamente eventuales desvíos, definir expectativas reales, mejorar, la relación, en base a la confianza y la franqueza.	Directa
Autonomía	Se les brinda la autonomía en pos de los resultados alcanzados, la mayoría valora mucho éste beneficio, pero no todos responden eficientemente de igual manera.	Directa / con gestión 1:1
Espacio para la creatividad	Suman mucho valor, y también constituyen un motivador directo para muchos de los Millennials.	Directa
Trabajo en equipo	Se le brinda la posibilidad para que tengan su espacio, códigos y costumbres en sus equipos, suele funcionar como contención también, sobre todo en las CNTI, donde el foco en los Millennials suele ser menos común que en las CTI.	Directa
Desarrollo	Se fomenta con entrenamiento, desafíos, coaching y oportunidades pero algunos Millennials esperan recibir rápidamente un ascenso sin considerar tener aún la experiencia en general y práctica profesional, en particular. Es difícil de gestionar por ese motivo. Incluso algunos a quienes se les brinda esta posibilidad, se frustran, por esa ansiedad, y renuncian.	Directa / con gestión 1:1
Flexibilidad	Muy bien recibida. Se debe administrar con reglas claras, no termina siempre siendo fácil de implementar. El teletrabajo, los horarios flexibles, los días flotantes, e incluso el derecho a priorizar un tema sobre otro, son aspectos potenciadores, y, bloqueantes si sólo algunos lo tienen y otros no.	Directa / con gestión 1:1

Tabla 2 Consideraciones sobre los factores más buscados (FUENTE: Elaboración propia)



iv. Qué hace la compañía.

En general las compañías realizan acciones como:

- otorgar días flexibles,
- horarios flexibles,
- horarios de verano,
- teletrabajo,
- evaluación por objetivos ajustada a los intereses que los Millennials más ponderan y
- planes de carrera prometedores.

Aunque las compañías no los otorguen de manera formal, en ocasiones, terminan siendo acordados con el líder, como excepciones relacionadas a los resultados de los Millennials.

Mientras algunas compañías brindan un marco que permite asegurar dichos beneficios y estrategias, existen otras en las que algunos o ningunos de estos beneficios están formalizados. En estos casos, algunos líderes los brindan a los colaboradores que les interesan retener, y que más les responden.

Las compañías deberían trabajar con sus líderes en establecer los lineamientos respecto a los beneficios a otorgar y alinear a los referentes para que la implementación de las PVE sean correctamente materializadas y sostenidas, dándole a sus líderes las herramientas para gestionar eficientemente a los Millennials.

Con esas herramientas los líderes se aseguran de estar en concordancia con las políticas de la compañía y además cuentan con un framework para guiarse.



e. No Líderes.

Los profesionales Millennials en general suelen tener preferencia por:

- la libertad,
- la creatividad,
- la búsqueda del desafío y
- la dinámica (antes que la rutina)

Aunque sus funciones sean disimiles, por ejemplo, trabajen como desarrolladores, analistas, arquitectos, líderes de proyectos, o consultores, los factores mencionados están siempre presentes.

Las funciones de los PTIM y la manera en que interactúan con sus colegas, pueden ser bastante diferentes unas de otras, debido a su posición en la compañía.

Por ejemplo:

- Un desarrollador, interactúa en la mayoría de los casos, con sus pares, con su líder y eventualmente con algún arquitecto, consultor o líder de proyecto.
- Un analista, al igual que un líder de proyecto, cada uno desde su rol, suelen interactuar, además con Clientes internos.
- Un líder de proyecto y un consultor, además de lo mencionado, interactúan casi siempre con Clientes internos, y otros actores como, gerentes, proveedores, auditores, socios, incluso, en algunos casos con accionistas o dueños.

Es decir, como Millennials tendrán puntos, necesidades e intereses en común, pero habrá también, características distintivas y propias de la función que ocupen.



Lo interesante, y por eso la descripción anterior es útil, es que a la hora de gestionarlos, sus reclamos, requerimientos, intereses y motivadores suelen ser muy similares. Cada uno de ellos, desde su lugar, continúa valorando:

- la autonomía,
- el feedback,
- la flexibilidad,
- el desarrollo
- el clima laboral,
- la valoración de IT
- la integridad de la compañía
- la reputación de la misma,
- la remuneración,
- el balance vida-trabajo,
- el respeto,
- las oportunidades, y
- el trabajo en equipo.

Por lo tanto, más allá del perfil que tengan o la posición que ocupen, una gestión sobre estos factores, por parte de los líderes, contribuye a obtener el mejor resultado de los PTIM.

Inclusive, desarrollando el respeto y el feedback, como drivers en la relación con los Millennials, se fortalece la resiliencia, extendiendo el plazo de permanencia en las compañías, en la medida de lo posible.



i. Expectativas.

Trabajar en las expectativas de los Millennials es un punto clave. Dado que las mismas suelen ser altas en general. Por ejemplo, algunos Millennials reciben un entrenamiento, asumiendo que, en lo inmediato, existirá un ascenso o reconocimiento por ello, en lugar de percibirlo como una oportunidad para ser más valiosos, profesionalmente.

Uno de los líderes entrevistados comentaba que le ocurría frecuentemente que jóvenes profesionales que rondaban, en promedio, los 20 años, con uno o dos años de experiencia, recibían un entrenamiento y al concluirlo, esperaban que su categoría²⁴ pasar al siguiente nivel. Siendo junior al comenzar el entrenamiento, reclamaban, al finalizarlo, un aumento de jerarquía al nivel semi senior, teniendo un año o dos de experiencia, y ninguno en lo que acababan de entrenarse. Cuando se les comentaba que aún no era el momento de otorgarle la promoción, y se les compartían los argumentos mencionados, el malestar era visible. Este es el caso en que una actividad o beneficio satisface sus expectativas de entrenamiento y capacitación, se transforma en un factor que los desmotiva en lugar de facilitar su desarrollo.

Otro caso que se compartió en la entrevista era el de un profesional, con conocimientos en un sistema específico, que era muy poco conocido. Dicho PTIM, había sido contratado free lance. El profesional había establecido sus honorarios 3 por encima del de un profesional de la misma posición, solicitando sólo ser contactado, en un horario específico 3 días a la semana.

La compañía accedió en ese momento, por no contar con una alternativa menos exigente, pero la actitud de este profesional hacia la compañía, terminó

²⁴ Categoría, posición o nivel jerárquico



impulsándola a cambiar el sistema por otro más reconocido en el mercado, y con una plantilla de profesionales más amplia. El punto es que si las condiciones hubieran sido más equitativas, el profesional hubiera tenido renovado su contrato un tiempo más.

Un joven de 19 años trabajaba en el área de soporte de IT en una CNTI, dado que estaba cursando el segundo año de ingeniería se le propuso pasar al área funcional para trabajar con el ERP de la compañía, lo cual le brindaba otros horizontes profesionales. Finalmente se concretó su pase de área, el PTIM se pudo formar y comenzar a desempeñarse como analista funcional. Pocos meses después solicitó un aumento, porque consideraba que correspondía, dado que la nueva posición era más especializada. La visión del gerente de TI fue que el PTIM tenía su recompensa por la oportunidad de desarrollarse, y que al aumento no podría otorgarle el ajuste requerido, pues no había pasado ni siquiera un año en dicha posición, como para evaluar su desempeño. El joven profesional, molesto, renunció a los pocos meses.

Una de las entrevistadas comenta que, en Chile, una CNTI está invirtiendo por segunda vez, en formar lo que en SAP se denomina Master Users, porque luego de haber entrenado a todo un equipo de ellos, y habiendo pasado solo un año desde ese entrenamiento, la mayoría ha renunciado, aprovechando esos conocimientos para cambiar de empleo. El CIO de esa compañía menciona que lo mismo ocurrió hace dos años en Brasil, y debieron contratar un equipo especializado de Estados Unidos y Alemania para reconstruir el valor destruido por la renuncia de los Master Users de ese país.

En esa misma compañía, en Argentina, ocurrió un caso en el que uno de los Millennials del Helpdesk se puso de pie, en plena mañana, y declaró (a raíz de que se le había comunicado que se estaría dando seguimiento a las actividades que estaban realizando en ese equipo) que si controlaban sus actividades por



hora, su horario de ingreso y egreso, y su vestimenta él se iría de allí y de cualquier lugar en el que trabajase. Este profesional estaba en la compañía hacía dos años y ante este pedido de control de su jefe, a los dos meses renunció. El caso es más interesante si se considera que la CNTI le había ofrecido ser contratado en relación directa (estaba por la modalidad outsourcing) y él estaba transitando ese proceso con entrevistas y exámenes preocupacionales. Éste joven Millennial de 25 años recibió una oferta para incrementar sus ingresos netos un 20% más, en la modalidad outsourcing para brindar sus servicios en una compañía nacional, más pequeña que la que estaba trabajando, y aceptó la propuesta.



CAPÍTULO V: ENTREVISTAS.

Se han realizado entrevistas a Líderes de CNTI y Líderes de CTI:

Nombre	Max Leiva	Virginia Cyngiser	Walter Tojo	Gustavo Sánchez	Diego Tucci	Daniel Luaces
Edad	46	36	44	42	38	42
Campaña	Brightstar Corporation (CNTI)	PepsiCo (CNTI)	Grupo Canale (CNTI)	PepsiCo (CNTI)	Tsoft (CTI)	Cona IT Solutions (CTI/RRHH)
Posición	CIO LatAm	PMO Manager for Southern Cone	CEO	Business Solutions Delivery Associate Manager	Gerente de Operaciones (Country manager)	Co Owner & Managing Director
País	Estados Unidos	Argentina	Argentina	Argentina	Argentina	Argentina
Modalidad	Telefónica	Presencial	e-mail	Presencial	Presencial	e-mail
Fecha	ene-15	mar-15	abr-15	mar-15	abr-15	may-15

Tabla 3: Líderes Entrevistados. (FUENTE: elaboración propia)

Los líderes enfocan la problemática de los Millennials desde el punto de vista estratégico, y transversal al Negocio, que alcanza a todas las áreas, más allá de TI. Manifiestan conocer la problemática de la gestión de dichos profesionales, y son realistas al momento de definir qué se puede y qué no se puede hacer al respecto. Saben que esta cuestión impacta en toda la compañía porque los Millennials constituyen la fuerza de trabajo en formación y pocos años será la predominante.

Algunos, conscientes de las implicancias del cambio generacional, saben que deben adaptar su gestión, en ciertos aspectos, para captar las aptitudes de dichas nuevas fuerzas, y retener el talento, en la medida de lo posible. Sin embargo manifiestan que las herramientas con las que cuentan son generalmente pocas y deben valerse, de sus habilidades gerenciales y su inteligencia emocional, para conducir exitosamente este primer tramo de la transición generacional, que las compañías están transitando.



Desde el punto de vista de captar los intereses de los Millennials, todavía no está todo dicho, porque si bien se ha identificado los principales factores y palancas, no existe una receta que seguir, y tal como se mencionó antes, la clave está en trazar las líneas desde la estrategia, pero el trabajo es uno a uno, bajo esas líneas, si las hubiera, pero con una carga personal del manager en cada caso.

Asumir que las TI deben ser administradas como un commodity agrega confusión a la problemática de gestionar eficientemente a los Millennials. Los jóvenes profesionales de TI, cambian de trabajo con facilidad, quizá por un pequeño porcentaje de mejora salarial, cuando sus expectativas no se cumplen.

Si las compañías no se enfocan en darle mayor protagonismo en su estrategia de negocios, estos profesionales se sienten menos vinculados con la misma y los profesionales no tienen barreras para decidir el cambio.

Existe dentro de las compañías, la visión de que TI puede ser gestionado como un commodity, lo cual es una posición antagónica a la de delinear una estrategia para tratar el tema y hacer gestión de la misma.

Aparecen dos factores relacionados entre sí, uno es la rotación y otro es la remuneración, sobre con la que se trabaja para aminorar la rotación.

Algunos de los líderes entrevistados fueron más allá y mencionaron aspectos como el balance vida-trabajo, la flexibilidad en horarios y un espacio de trabajo agradable como condiciones que buscan estos jóvenes profesionales.

En general los líderes trabajan constantemente en superar este desafío, la mayoría lo aceptan, cada cual a su manera, y van pivotando entre dos frentes, uno es brindar alternativas competitivas (ambiente agradable, flexibilidad de



horarios) y otro es accionar sobre factores de rápida acción (remuneración, balance vida-trabajo) para atraer talentos y aplanar la curva de rotación.

También se realizaron entrevistas a Profesionales de TI Millennials (PTIM) de CNTI y CTI:

Nombre	Dario Di Paolo	Diego Di Paolo	Luciano Mendoza
Edad	28	27	26
Compañía	MGI Accusys (CTI)	MGI Accusys (CTI)	KPMG (CNTI)
Posición	Arquitecto de Software	Coordinador de Desarrollo	Consultor de PMO
País	Argentina	Argentina	Argentina
Modalidad	Presencial	Presencial	Presencial
Fecha	abr-15	abr-15	abr-15

Tabla 4: Profesionales de TI Millennials entrevistados (FUENTE: Elaboración propia)

Los PTIM encuestados, esperan encontrar en una compañía:

Atributos Valorados	Alcanzados	No Alcanzados
un buen clima laboral,		X
a un líder que fomente el trabajo en equipo,	X	
desarrollo profesional,		X
autonomía, flexible,	X	
que sepan reconocer sus esfuerzos y,		X
una buena remuneración		X
Respeto	X	
Innovación		X

Tabla 5: Atributos preferidos vs la percepción en la compañía actual, en promedio. (FUENTE: Elaboración propia)

Al momento de analizar una propuesta laboral, mencionan que:

- lo más importante para ellos es que esa compañía posea la categoría Great Place to Work®,
- con un equipo competente,



- en una compañía que tenga muy buena reputación,
- que brinde oportunidades.
- Les interesa que el líder sea una persona experimentada, respetuoso, y
- el reconocimiento otorgado por parte de ese líder ocupa un lugar importante en la lista de atributos claves para los Millennials.

Finalmente la remuneración, aparece como un punto muy importante, para los jóvenes profesionales, a tener en cuenta al momento de hacer una evaluación de una nueva propuesta laboral (aunque viene después de los mencionados arriba)



CAPÍTULO VI: ENCUESTA “LOS MILLENNIALS EN TI”.

El objetivo de la encuesta es identificar los aspectos más valorados por la generación Y para relacionarlos con las decisiones que los líderes puedan tomar desde sus posiciones, en consonancia con las políticas y estrategias de las compañías en las que trabajan. Como aporte adicional, al tener segregadas las valoraciones de los profesionales de CNTI, y CTI, así como las opiniones de los líderes desde ambas perspectivas, es posible identificar aspectos que puedan replicarse de un ámbito al otro.

La encuesta realizada para este trabajo tuvo 140 ingresos y de los cuales se tomaron las 59 respuestas que correspondían a profesionales Millennials que trabajan en TI en CTI y CNTI.

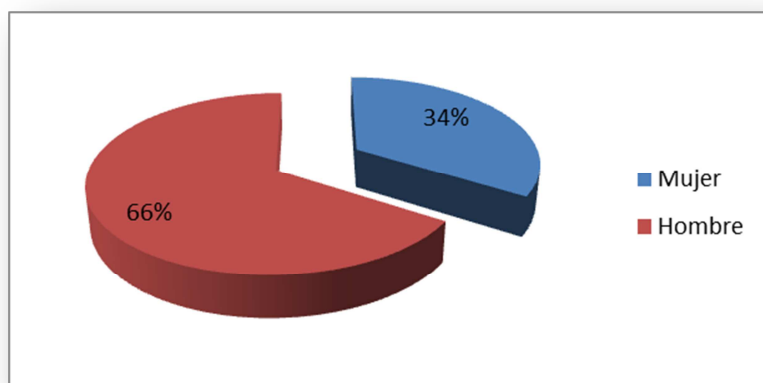


Ilustración 5: Composición por género (FUENTE: Elaboración propia)

La distribución por sexos es representativa de acuerdo a la participación de hombres y mujeres en el área de sistemas en los últimos años.

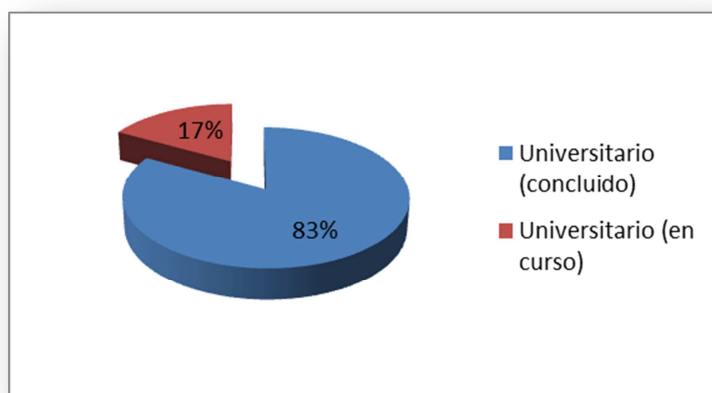


Ilustración 6: Nivel de estudio alcanzado (FUENTE: Elaboración propia)

De los encuestados, la gran mayoría poseen estudios universitarios completos, incluyendo un 17% que tiene estudios de posgrado completos y 24% están cursándolo. Un 42% ya concluyó sus estudios universitarios de grado.

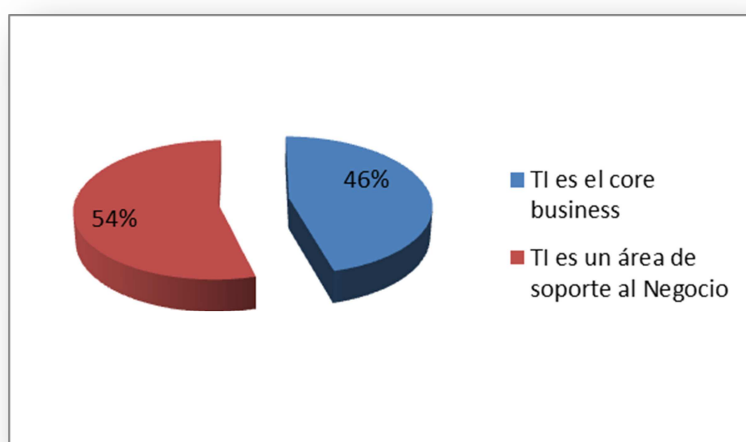
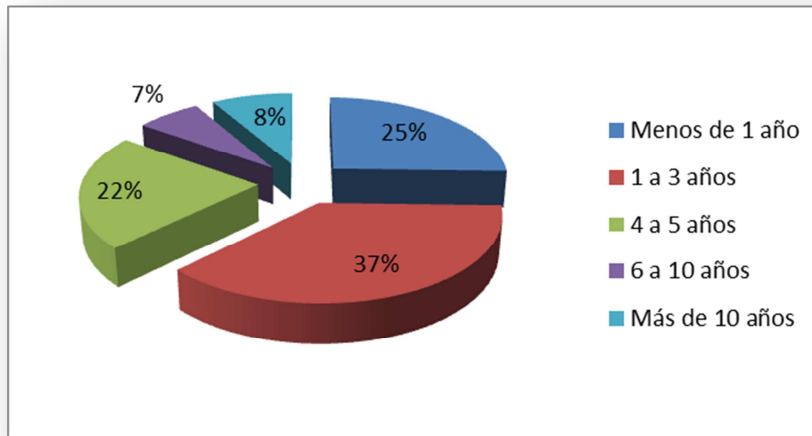


Ilustración 7: Relación de TI con la estrategia del Negocio de la compañía (FUENTE: Elaboración propia)

De los profesionales encuestados, el 54% trabajan en áreas de TI que dan soporte a una compañía cuyo Negocio no es la tecnología. El 46% restante trabaja en compañías cuya principal actividad es TI.



a3

Ilustración 8: Antigüedad laboral en el trabajo actual (FUENTE: Elaboración propia)

El 63% de los encuestados no supera los 3 años de antigüedad y solo el 15% de ellos tiene una antigüedad mayor a 6 años.

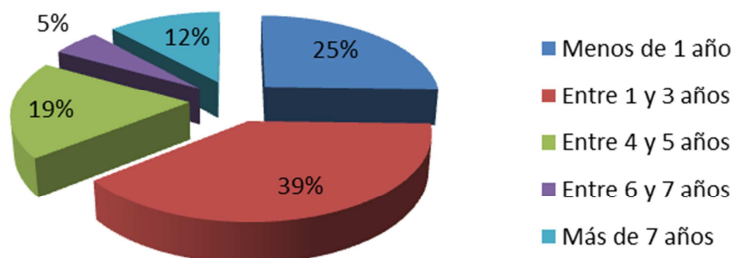


Ilustración 9: Proyección futura total de la antigüedad laboral en el trabajo actual (FUENTE: Elaboración propia)

Un 64% de los Millennials que completaron la encuesta esperan cambiar de empleo a lo sumo en los próximos 3 años, el 25% ya está pensando encarar nuevos horizontes en 1 año vista.

La encuesta recaba las valoraciones de treinta características:



- Atributos: agrupa aquellos atributos referentes a características de una compañía y que los encuestados procederán evaluar en tres momentos (dimensiones) que luego se describen.
 - o Responsabilidad Social Empresarial
 - o Industria
 - o Innovación
 - o Competitividad
 - o Inclusión
 - o Valoración de TI
 - o Reputación
 - o Integridad
 - o Great Place to Work®
 - o Clima laboral

- Beneficios y Oportunidades: agrupa las palancas que las compañías pueden utilizar para optimizar el valor entregado de sus colaboradores. En este conjunto se encuentran referencias a beneficios que la compañía puede brindar a sus colaboradores y oportunidades que ellos pueden encontrar dentro de la compañía ya sea por su cultura, estilo o estrategia.
 - o Viajes
 - o Internacionalidad
 - o Cercanía
 - o Innovación
 - o Balance Vida-Trabajo
 - o Flexibilidad
 - o Reconocimiento
 - o Autonomía
 - o Remuneración
 - o Desarrollo



- Líderes: son características que los profesionales de TI valoran de sus líderes o acciones que éstos pueden tomar para mejorar la calidad del ambiente o del desarrollo profesional de los colaboradores.
 - o Inteligencia Emocional
 - o Creatividad
 - o Autonomía
 - o Experiencia
 - o Feedback
 - o Integridad
 - o Trabajo en equipo
 - o Reconocimiento
 - o Oportunidades
 - o Respeto

Estas características se agrupan en tres dimensiones que se relacionan entre sí profundamente:

- La primera es llamada *En toda compañía* (TC). Se refiere a la valoración que los jóvenes profesionales consideran que las características idealmente deberían tener en todos las compañías.
- La segunda dimensión es *En la compañía actual* (CA). Se refiere a cómo valoran las características descriptas según su experiencia en su presente trabajo.
- La tercera de las dimensiones se llama: *En una compañía futura* (CF) y busca identificar cómo valoran lo Millennials las características presentadas al momento de evaluar una propuesta laboral.

Estas tres dimensiones buscan realizar un mapeo de las treinta características seleccionadas para conocer el grado de consistencia, coherencia y el peso que cada una de ellas tienen.



Contando con esa ponderación es posible contraponer esos resultados a las visiones obtenidas en las entrevistas a líderes y a PTIM

Observando las ponderaciones obtenidas para las características, en su conjunto, y considerando como valor referente al de la dimensión *En toda compañía*, se obtiene este ranking de posiciones, presentado desde el puesto 1 al 30, donde el puesto 1 es el atributo que más puntuación obtuvo en la encuesta realizada para esta tesis.



Características	Puesto	En toda compañía (TC)
Beneficios y Oportunidades [Desarrollo]	1	252
Liderazgo [Respeto]	2	250
Atributos [Clima lab.]	3	245
Liderazgo [Oportunidades]	4	237
Liderazgo [Reconocimiento]	5	234
Beneficios y Oportunidades [Autonomía]	6	233
Beneficios y Oportunidades [Reconocimiento]	7	233
Beneficios y Oportunidades [Remuneración]	8	233
Liderazgo [Trab.en equipo]	9	230
Liderazgo [Integridad]	10	230
Beneficios y Oportunidades [Flexibilidad]	11	229
Atributos [GreatPlaceToWork]	12	225
Atributos [Integridad]	13	224
Liderazgo [Feedback]	14	223
Liderazgo [Experiencia]	15	222
Atributos [Reputación]	16	219
Liderazgo [Autonomía]	17	217
Beneficios y Oportunidades [Bal.vida-trabajo]	18	211
Atributos [Valoración de TI]	19	209
Liderazgo [Creatividad]	20	200
Atributos [Inclusión]	21	199
Atributos [Competitividad]	22	197
Beneficios y Oportunidades [Innovación]	23	194
Atributos [Innovación]	24	193
Atributos [Industria]	25	192
Liderazgo [Int.emocional]	26	190
Beneficios y Oportunidades [Cercanía]	27	188
Beneficios y Oportunidades [Internacionalidad]	28	181
Beneficios y Oportunidades [Viajes]	29	179
Atributos [RSE]	30	172

Tabla 6: ranking de características valoradas por los Millennials en la dimensión *En toda Compañía* (FUENTE: elaboración propia)

**a. Hallazgos.**

Uno de los más interesantes hallazgos que encontramos es la relación entre las valuaciones de las características en las distintas dimensiones (valuación en la compañía ideal, en la compañía actual y cuando se analiza una propuesta laboral). Las características que se ponderaron son los siguientes:

Atributos	Beneficios y Oportunidades	Liderazgo:
Atributos [Valoración de TI]	[Remuneración]	Liderazgo [Respeto]
Atributos [GreatPlaceToWork]	[Desarrollo]	Liderazgo [Oportunidades]
Atributos [Integridad]	[Autonomía]	Liderazgo [Autonomía]
Atributos [Clima lab.]	[Bal.vida-trabajo]	Liderazgo [Trab.en equipo]
Atributos [Reputación]	[Flexibilidad]	Liderazgo [Reconocimiento]
Atributos [Competitividad]	[Reconocimiento]	Liderazgo [Feedback]
Atributos [Innovación]	[Cercanía]	Liderazgo [Experiencia]
Atributos [Inclusión]	[Internacionalidad]	Liderazgo [Integridad]
Atributos [RSE]	[Innovación]	Liderazgo [Creatividad]
Atributos [Industria]	[Viajes]	Liderazgo [Int.emocional]

Tabla 7: Características evaluadas en la encuestas (FUENTE: Elaboración propia)

Y al observar cuáles son los que ocupan el puesto 1 en cada uno de esos tres momentos encontramos esta relación:

En toda compañía	En mi actual trabajo	En un nuevo trabajo
Atributos [Clima lab.]	Atributos [Clima lab.]	Atributos [Valoración de TI]
Beneficios y Oportunidades [Desarrollo]	Beneficios y Oportunidades [Autonomía]	[Remuneración]
Liderazgo [Respeto]	Liderazgo [Respeto]	Liderazgo [Respeto]

Tabla 8: Relación entre los primeros puestos de acuerdo a cada una de las perspectivas (modelo mental, evaluación, aspiracional) (FUENTE: Elaboración propia)



La coherencia que se da a lo largo de los tres momentos sólo se mantiene con respecto a la valoración del respeto como la principal característica de liderazgo. Lo cual no es un tema menor, pues en las entrevistas realizadas a los Millennials se observa que ese es el principal driver para alentar a un Millennial a darle una oportunidad a un trabajo que no logre satisfacer sus exigencias.

En términos de la coherencia el segundo lugar lo ocupa el Clima Laboral, que es un factor bien valorado tanto en la compañía pensada, como en la actual, aunque no se mantiene, según la encuesta, al momento de realizar la evaluación de un nuevo puesto. Cuando ese es el caso, los Millennials encuestados prefieren priorizar la importancia que tienen las TI en la compañía oferente.

Respecto los beneficios y oportunidades, son tres distintos aspectos más valorados, el Desarrollo es el más valorado al pensar una compañía, mientras que en la actual, el beneficio más valorado es la autonomía, y la hora de evaluar una nueva oportunidad, sin duda lo más valorado es la remuneración. Ahí pues la coherencia entre lo que esperan, lo que priorizan y lo que buscan no existe, pues a la hora de la hora, lo clave es la remuneración.

Este análisis muestra una coherencia algo mayor si estudiamos los resultados agrupándolos por PTIM que trabajan en una CTI y en una CNTI:

En toda compañía	En mi actual trabajo	En un nuevo trabajo
Atributos [Clima lab.]	Atributos [Clima lab.]	Atributos [Clima lab.]
Beneficios y Oportunidades [Desarrollo]	Beneficios y Oportunidades [Desarrollo]	[Remuneración]
Liderazgo [Respeto]	Liderazgo [Respeto]	Liderazgo [Respeto]

Tabla 9: Relación entre los primeros puestos de acuerdo a cada una de las perspectivas (modelo mental, evaluación, aspiracional) sólo de los PTIM en una CTI (FUENTE: Elaboración propia)



En toda compañía	En mi actual trabajo	En un nuevo trabajo
Atributos [Clima lab.]	Atributos [Clima lab.]	Atributos [Integridad]
Beneficios y Oportunidades [Desarrollo]	Beneficios y Oportunidades [Autonomía]	[Remuneración]
Liderazgo [Respeto]	Liderazgo [Respeto]	Liderazgo [Oportunidades]

Tabla 10: Relación entre los primeros puestos de acuerdo a cada una de las perspectivas (modelo mental, evaluación, aspiracional) sólo PTIM en una CNTI (FUENTE: Elaboración propia)

Aquí podemos ver que en el caso de los PTIM que trabajan en CTI el respecto, el clima laboral y el desarrollo son los driver determinantes, aunque a la hora de analizar una propuesta nueva, la remuneración aparece como beneficio dominante sobre el desarrollo.

En cambio para los Millennials que se desempeñan en CNTI el clima laboral y el respeto son factores dominantes, pero al momento de analizar una nueva oportunidad laboral, la remuneración se impone sobre la autonomía y el desarrollo, mientras que las oportunidades que perciban que puedan llegar a recibir de sus futuros líderes son un factor determinante a la hora de evaluar una oportunidad.

La coherencia, en conclusión está presente, pero en mayor medida en las elecciones y preferencias de los PTIM que trabajan en las CTI.

Otro de los hallazgos importante es la baja tolerancia observada al calificar al actual empleo. La valoración de un empleo actual no está relacionada con la coherencia existente entre la valoración de las características de un trabajo ideal (*En toda compañía*) y la valoración de una nueva propuesta laboral. Podemos observarlo a continuación:

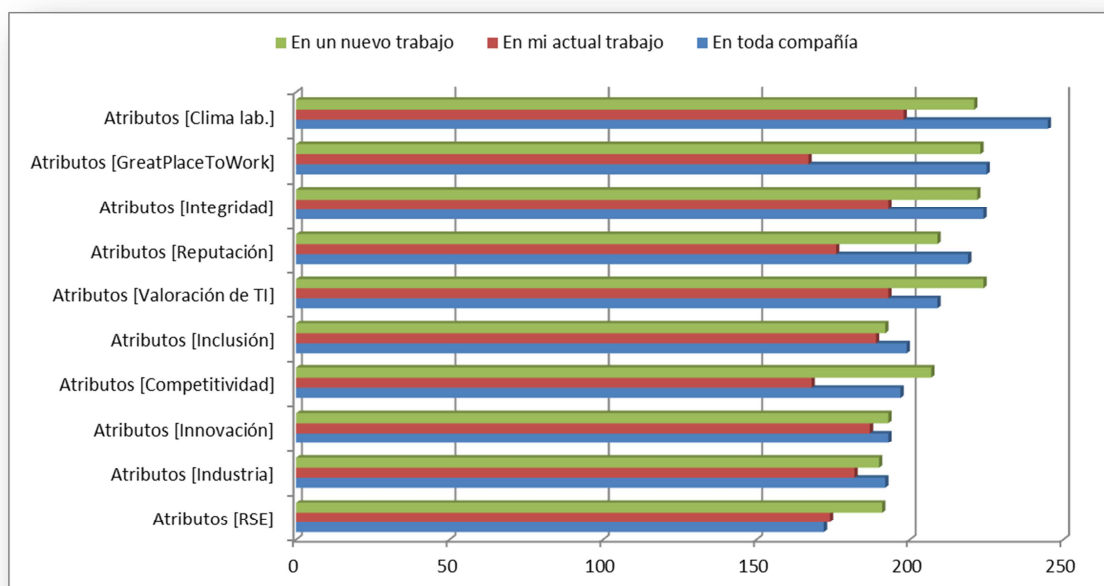


Ilustración 10: Comparación de la valoración de Atributos según se trate de evaluarlos en cualquier compañía, en la actual o en una futura. (FUENTE: Elaboración propia)

Los atributos Great Place to Work®, integridad, reputación, valoración de IT, y competitividad poseen el mayor de los desequilibrios respecto al valor esperado (en toda compañía y en futuras ofertas laborales).

Como fue referido en el marco teórico, a los Millennials les interesa mucho esos atributos, por lo cual se explica su baja tolerancia y alta exigencias al respecto.

Respecto a los Beneficios y Oportunidades, observamos, en el desarrollo, la remuneración, el reconocimiento, la flexibilidad y los viajes, al evaluar al trabajo actual, se lo hace con una visible firmeza.

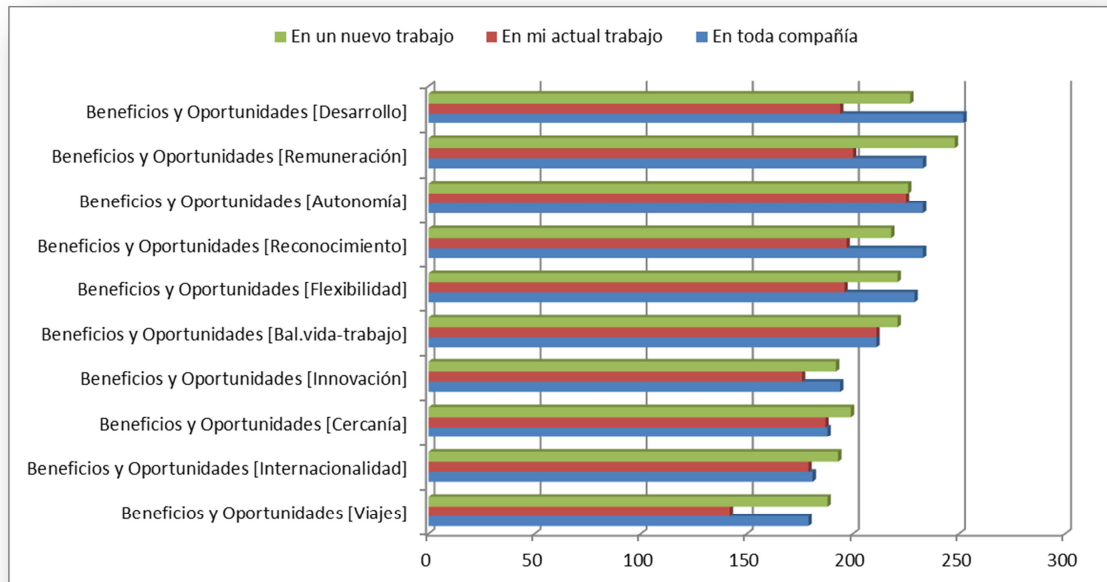


Ilustración 11: Comparación de la valoración de Beneficios y Oportunidades según se trate de evaluarlos en cualquier compañía, en la actual o en una futura. (FUENTE: Elaboración propia)

Finalmente, al analizar los resultados de la valoración de las características que hacen al liderazgo, encontramos allí, también, que se manifiesta la exigencia para con las expectativas sobre los líderes.

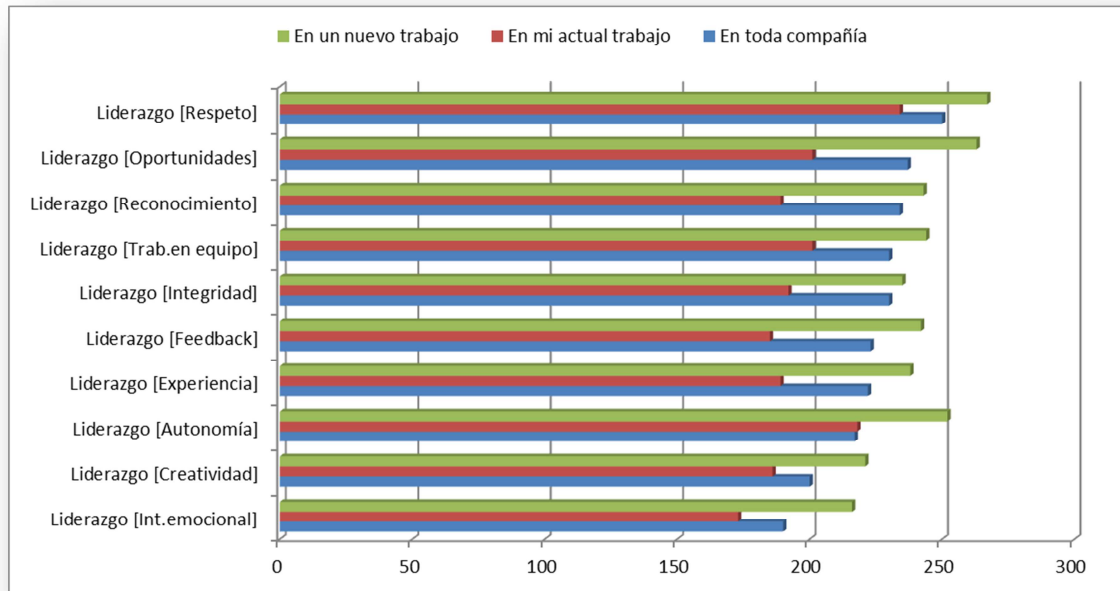


Ilustración 12: Comparación de la valoración del Liderazgo según se trate de evaluarlos en cualquier compañía, en la actual o en una futura. (FUENTE: Elaboración propia)

b. Factores claves.

Para extraer los factores claves se muestra los análisis, comparando las ponderaciones realizadas a CNTI y CTI por separado, y haciendo o análogo, según sus dimensiones.



Puesto	CTI: En toda compañía (TC)	CNTI: En toda compañía (TC)
1	Beneficios y Oportunidades [Desarrollo]	Beneficios y Oportunidades [Desarrollo]
2	Liderazgo [Respeto]	Liderazgo [Respeto]
3	Beneficios y Oportunidades [Flexibilidad]	Atributos [Clima lab.]
4	Atributos [Clima lab.]	Liderazgo [Oportunidades]
5	Beneficios y Oportunidades [Autonomía]	Liderazgo [Reconocimiento]
6	Atributos [Integridad]	Beneficios y Oportunidades [Reconocimiento]
7	Atributos [GreatPlaceToWork]	Liderazgo [Integridad]
8	Beneficios y Oportunidades [Remuneración]	Liderazgo [Feedback]
9	Liderazgo [Trab.en equipo]	Beneficios y Oportunidades [Remuneración]
10	Atributos [Reputación]	Beneficios y Oportunidades [Autonomía]
11	Liderazgo [Integridad]	Liderazgo [Trab.en equipo]
12	Liderazgo [Oportunidades]	Liderazgo [Experiencia]
13	Liderazgo [Reconocimiento]	Liderazgo [Autonomía]
14	Beneficios y Oportunidades [Reconocimiento]	Beneficios y Oportunidades [Flexibilidad]
15	Liderazgo [Experiencia]	Atributos [GreatPlaceToWork]
16	Atributos [Valoración de TI]	Atributos [Integridad]
17	Atributos [Inclusión]	Atributos [Reputación]
18	Beneficios y Oportunidades [Bal.vida-trabajo]	Beneficios y Oportunidades [Bal.vida-trabajo]
19	Liderazgo [Feedback]	Atributos [Valoración de TI]
20	Liderazgo [Creatividad]	Atributos [Competitividad]
21	Liderazgo [Autonomía]	Atributos [Industria]
22	Beneficios y Oportunidades [Innovación]	Liderazgo [Int.emocional]
23	Beneficios y Oportunidades [Cercanía]	Liderazgo [Creatividad]
24	Atributos [Innovación]	Atributos [Innovación]
25	Atributos [Competitividad]	Beneficios y Oportunidades [Innovación]
26	Atributos [Industria]	Beneficios y Oportunidades [Internacionalidad]
27	Liderazgo [Int.emocional]	Atributos [Inclusión]
28	Beneficios y Oportunidades [Viajes]	Beneficios y Oportunidades [Cercanía]
29	Atributos [RSE]	Beneficios y Oportunidades [Viajes]
30	Beneficios y Oportunidades [Internacionalidad]	Atributos [RSE]

Tabla 11: Comparativa de la valoración de características que toda compañía debería tener entre una CTI y una CNTI (FUENTE: Elaboración propia)

Al definir las principales características que una compañía debería tener, se observan algunas coincidencias en las primeras diez posiciones, como por ejemplo: el desarrollo, el respeto, el clima laboral, la autonomía, la integridad, y la remuneración. Para un PTIM que trabaja en una CTI, que la compañía sea Great



Place To Work®, el trabajo en equipo, la reputación de la compañía y la flexibilidad, son factores de los más importantes, además de los coincidentes previamente mencionados. Mientras que para un PTIM que trabaja en una CNTI los otros factores clave son el feedback, el reconocimiento (tanto el brindado formalmente la compañía como las que le brinde su propio líder) y las oportunidades son muy importante, como para estar entre las primeras diez características.

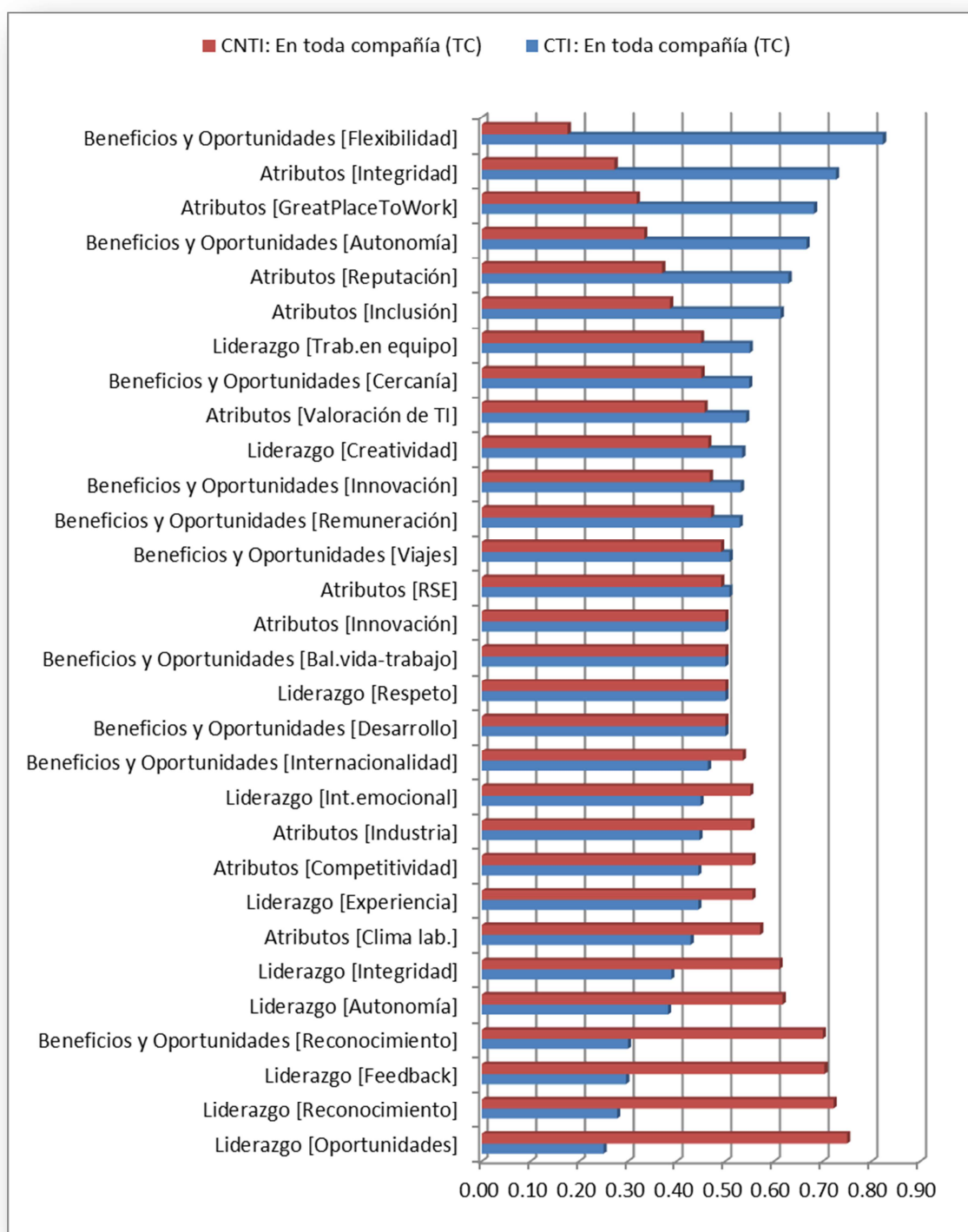


Ilustración 13: Comparativa de la valoración de características que toda compañía debería tener entre una CTI y una CNTI (FUENTE: Elaboración propia)



En centro del gráfico superior se observan los factores coincidentes que los PTIM de las CTI y CNTI escogen como clave para toda compañía. Hacia abajo están aquellos que los profesionales de TI valoran más en una CNTI y hacia arriba están los que son valorados más en una CTI.

En cuanto al esquema de trabajo, las personas que trabajan en una CTI, con respecto a las que trabajan una CNTI, exigen más flexibilidad, trabajo en equipo y autonomía, mientras que las personas que están en una CNTI, y se dedican a TI esperan recibir más de sus líderes: oportunidades, reconocimiento, feedback y autonomía.



Puesto	CTI: En la compañía actual (CA)	CNTI: En la compañía actual (CA)
1	Liderazgo [Respeto]	Beneficios y Oportunidades [Autonomía]
2	Beneficios y Oportunidades [Desarrollo]	Liderazgo [Respeto]
3	Liderazgo [Autonomía]	Liderazgo [Autonomía]
4	Beneficios y Oportunidades [Autonomía]	Beneficios y Oportunidades [Bal.vida-trabajo]
5	Beneficios y Oportunidades [Bal.vida-trabajo]	Beneficios y Oportunidades [Cercanía]
6	Liderazgo [Trab.en equipo]	Liderazgo [Oportunidades]
7	Beneficios y Oportunidades [Reconocimiento]	Beneficios y Oportunidades [Remuneración]
8	Atributos [Clima lab.]	Atributos [Clima lab.]
9	Beneficios y Oportunidades [Flexibilidad]	Atributos [Integridad]
10	Liderazgo [Feedback]	Beneficios y Oportunidades [Flexibilidad]
11	Atributos [Inclusión]	Liderazgo [Integridad]
12	Atributos [Industria]	Beneficios y Oportunidades [Reconocimiento]
13	Atributos [Valoración de TI]	Atributos [Valoración de TI]
14	Beneficios y Oportunidades [Remuneración]	Liderazgo [Reconocimiento]
15	Liderazgo [Creatividad]	Liderazgo [Trab.en equipo]
16	Liderazgo [Oportunidades]	Liderazgo [Experiencia]
17	Liderazgo [Experiencia]	Atributos [Innovación]
18	Liderazgo [Integridad]	Atributos [RSE]
19	Atributos [Innovación]	Atributos [Inclusión]
20	Atributos [Integridad]	Atributos [Reputación]
21	Beneficios y Oportunidades [Innovación]	Liderazgo [Creatividad]
22	Liderazgo [Reconocimiento]	Beneficios y Oportunidades [Internacionalidad]
23	Liderazgo [Int.emocional]	Liderazgo [Feedback]
24	Atributos [Competitividad]	Beneficios y Oportunidades [Desarrollo]
25	Atributos [GreatPlaceToWork]	Atributos [Industria]
26	Beneficios y Oportunidades [Internacionalidad]	Beneficios y Oportunidades [Innovación]
27	Atributos [Reputación]	Liderazgo [Int.emocional]
28	Beneficios y Oportunidades [Cercanía]	Atributos [Competitividad]
29	Atributos [RSE]	Atributos [GreatPlaceToWork]
30	Beneficios y Oportunidades [Viajes]	Beneficios y Oportunidades [Viajes]

Tabla 12: Comparativa de la valoración de características de la compañía actual entre una CTI y una CNTI (FUENTE: Elaboración propia)

Cuando evalúan a las compañías en las que trabajan se observa que los puntos de satisfacción encontrados, tanto en una CTI como en una CNTI, son el respeto con que son tratados por sus líderes, la autonomía que le brindan y que la compañía propicia para con ellos, la oportunidad de llevar un balance de vida-



trabajo equilibrado, el buen clima laboral y flexibilidad. Además los profesionales de TI que trabajan en una CTI valoran el desarrollo, el trabajo en equipo, el reconocimiento y el feedback de sus líderes; mientras que los que trabajan en una CNTI valoran la cercanía, las oportunidades que le pueda brindar su líder, la remuneración y la integridad de la compañía. Estos puntos son los que sobresalen por semejanza y diferencia, entre los primero diez atributos valorados. Es importante identificar que los profesionales de TI que están trabajando en una CNTI valoran atributos que se orientan más a oportunidades y beneficios propios y que los que están en una CTI valoran aspectos más relacionados al desarrollo de carrera (siempre con referencia a las características que varían de las diez primeras) esto podría señalar la diferencia de perfil o el motivo por el cual están en una compañía que sea más o menos tecnológica, en cuanto a su Negocio, siendo profesionales de TI)

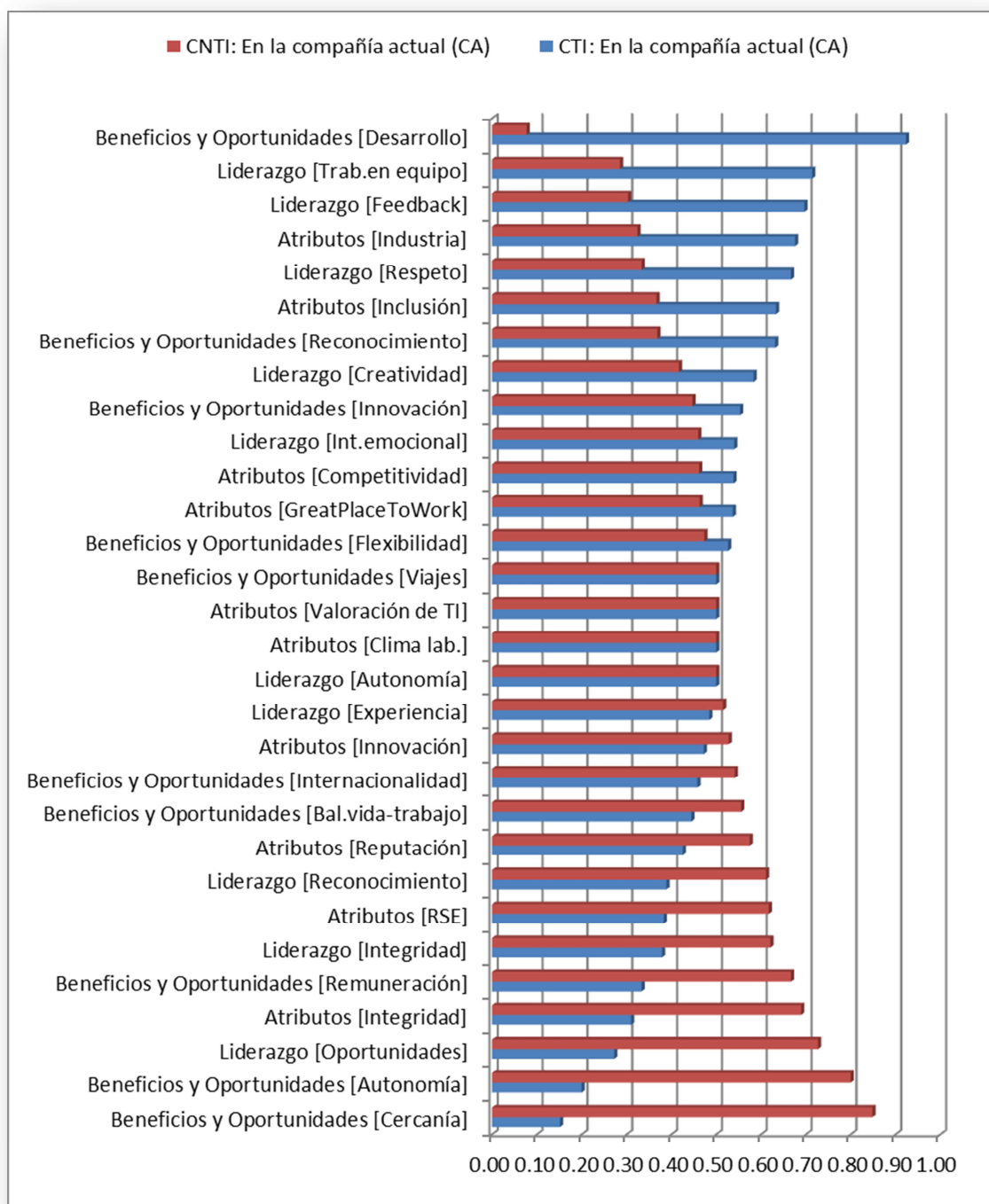


Ilustración 14: Comparativa de la valoración de características de la compañía actual entre una CTI y una CNTI (FUENTE: Elaboración propia)



En centro del gráfico superior se observan los factores coincidentes que los PTIM de las CTI y CNTI valoran más en su actual compañía. Hacia abajo están aquellos que los profesionales de TI valoran más en la CNTI actual, y hacia arriba están los que son valorados más en la CTI en la que actualmente trabajan.

Puesto	CTI: En una compañía futura (CF)	CNTI: En una compañía futura (CF)
1	Liderazgo [Respeto]	Liderazgo [Oportunidades]
2	Liderazgo [Oportunidades]	Liderazgo [Respeto]
3	Liderazgo [Autonomía]	Beneficios y Oportunidades [Remuneración]
4	Liderazgo [Trab.en equipo]	Liderazgo [Reconocimiento]
5	Beneficios y Oportunidades [Remuneración]	Liderazgo [Autonomía]
6	Liderazgo [Integridad]	Liderazgo [Feedback]
7	Liderazgo [Feedback]	Liderazgo [Experiencia]
8	Liderazgo [Creatividad]	Beneficios y Oportunidades [Desarrollo]
9	Liderazgo [Experiencia]	Liderazgo [Trab.en equipo]
10	Liderazgo [Reconocimiento]	Beneficios y Oportunidades [Autonomía]
11	Atributos [Clima lab.]	Atributos [Integridad]
12	Beneficios y Oportunidades [Flexibilidad]	Liderazgo [Integridad]
13	Atributos [GreatPlaceToWork]	Atributos [Valoración de TI]
14	Atributos [Valoración de TI]	Beneficios y Oportunidades [Reconocimiento]
15	Beneficios y Oportunidades [Autonomía]	Atributos [GreatPlaceToWork]
16	Beneficios y Oportunidades [Bal.vida-trabajo]	Atributos [Reputación]
17	Beneficios y Oportunidades [Desarrollo]	Beneficios y Oportunidades [Bal.vida-trabajo]
18	Liderazgo [Int.emocional]	Beneficios y Oportunidades [Flexibilidad]
19	Atributos [Integridad]	Atributos [Clima lab.]
20	Beneficios y Oportunidades [Reconocimiento]	Liderazgo [Int.emocional]
21	Atributos [Inclusión]	Atributos [Competitividad]
22	Atributos [Competitividad]	Liderazgo [Creatividad]
23	Beneficios y Oportunidades [Cercanía]	Beneficios y Oportunidades [Cercanía]
24	Atributos [Industria]	Beneficios y Oportunidades [Internacionalidad]
25	Beneficios y Oportunidades [Innovación]	Atributos [Innovación]
26	Atributos [Innovación]	Beneficios y Oportunidades [Viajes]
27	Atributos [RSE]	Atributos [RSE]
28	Atributos [Reputación]	Beneficios y Oportunidades [Innovación]
29	Beneficios y Oportunidades [Internacionalidad]	Atributos [Inclusión]
30	Beneficios y Oportunidades [Viajes]	Atributos [Industria]

Tabla 13: Comparativa de la valoración de características a analizar de una propuesta laboral de una CTI y una CNTI (FUENTE: Elaboración propia)



Al evaluar una futura compañía, se observa la mayor de las coincidencias entre ambos escenarios (PTIM en CTI y PTIM en CNTI): el respeto, las oportunidades, la autonomía, el trabajo en equipo, la remuneración, el feedback y el reconocimiento son clave en ambos mundos (CTI y CNTI).

Lo PTIM de las CTI buscan un espacio íntegro y que fomente la creatividad. Los PTIM de las CNTI, por su parte, buscan oportunidades desarrollarse y tener autonomía.

Esto puede marcar que el perfil, en realidad, en un punto es más o menos el mismo, y lo que delinea las diferencias es el contexto. Para los PTIM que están en una CTI, lo importante es mantener lo que tienen y avanzar hacia un espacio idealmente íntegro y creativo. Mientras que los PTIM que están en una compañía que ve a TI como un área de soporte y no como un Negocio, porque se dedica a otra industria, sienten que además de todos los factores coincidentes, deben buscar más autonomía (que en las CTI es más probable encontrar por su naturaleza actualizada) y claramente, desarrollo, que en una CNTI suele generarse a una menor velocidad que en una CTI, siempre enfocado desde el punto de desarrollo de carrera.

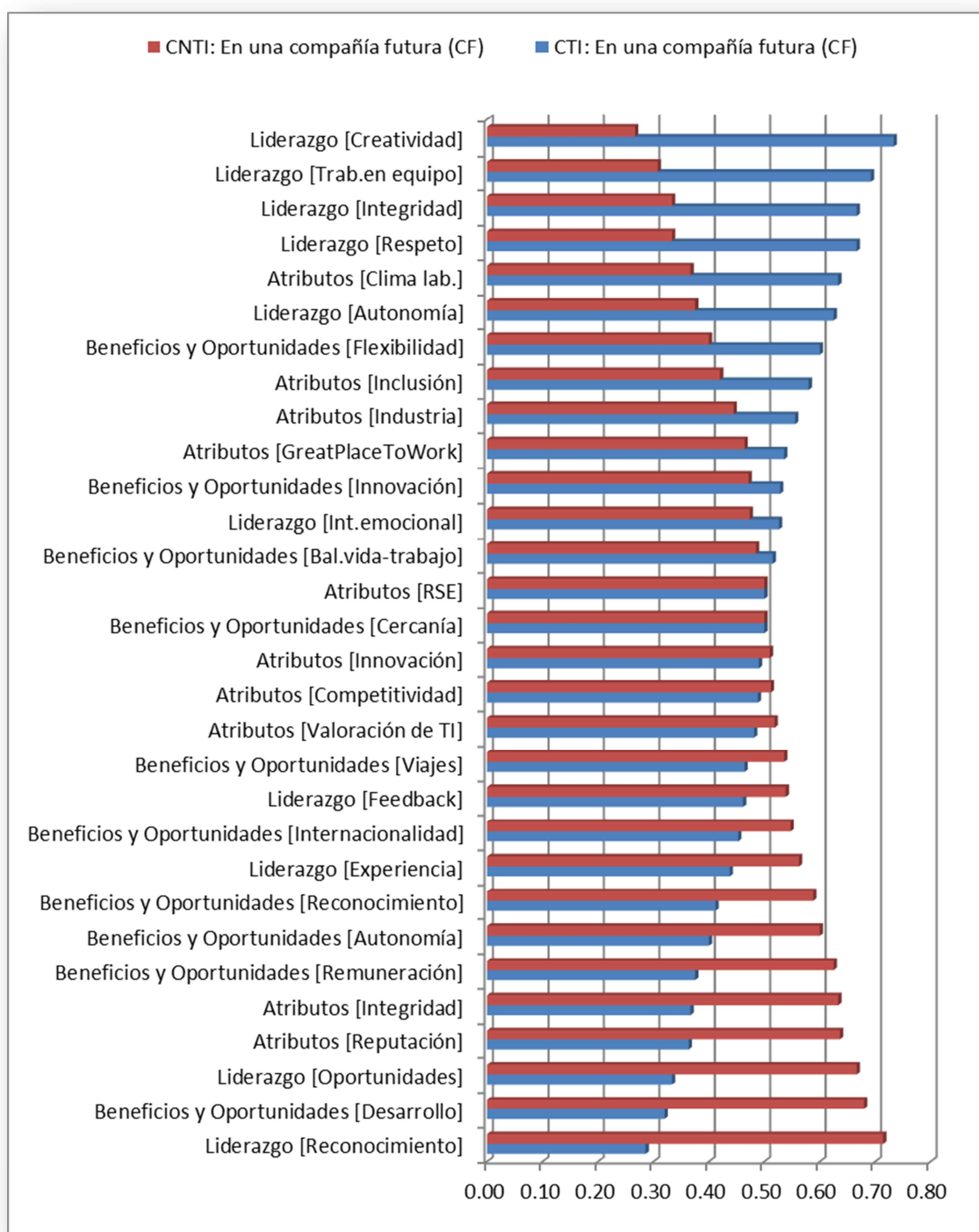


Ilustración 15: Comparativa de la valoración de características a analizar de una propuesta laboral de una CTI y una CNTI (FUENTE: Elaboración propia)



En centro del gráfico superior se observan los factores coincidentes que los PTIM de las CTI y CNTI valoran más al analizar una propuesta laboral. Hacia abajo están aquellos que los profesionales de TI valoran más en la CNTI actual, y hacia arriba están los que son valorados más en la CTI en la que actualmente trabajan.



c. Indicadores en las compañías: todas, CTI y CNTI.

Características	Puesto	En toda compañía (TC)	En la compañía actual (CA)	En una compañía futura (CF)	Aspiracional CA vs CF	Realización TC Vs CA	Coherencia TC vs. CF	Logros Dev. Total
Beneficios y Oportunidades [Desarrollo]	1	252	194	227	16.5	29.0	12.5	23.8
Atributos [GreatPlaceToWork]	12	225	167	223	28.0	29.0	1.0	26.9
Atributos [Clima lab.]	3	245	198	221	11.5	23.5	12.0	19.2
Liderazgo [Reconocimiento]	5	234	189	243	27.0	22.5	4.5	23.6
Atributos [Reputación]	16	219	176	209	16.5	21.5	5.0	18.4
Liderazgo [Integridad]	10	230	192	235	21.5	19.0	2.5	19.2
Liderazgo [Feedback]	14	223	185	242	28.5	19.0	9.5	23.7
Beneficios y Oportunidades [Viajes]	29	179	142	188	23.0	18.5	4.5	19.9
Liderazgo [Oportunidades]	4	237	201	263	31.0	18.0	13.0	25.4
Beneficios y Oportunidades [Reconocimiento]	7	233	197	218	10.5	18.0	7.5	14.8
Beneficios y Oportunidades [Remuneración]	8	233	200	248	24.0	16.5	7.5	20.0
Beneficios y Oportunidades [Flexibilidad]	11	229	196	221	12.5	16.5	4.0	14.1
Liderazgo [Experiencia]	15	222	189	238	24.5	16.5	8.0	20.4
Atributos [Integridad]	13	224	193	222	14.5	15.5	1.0	14.2
Liderazgo [Trab.en equipo]	9	230	201	244	21.5	14.5	7.0	17.9
Atributos [Competitividad]	22	197	168	207	19.5	14.5	5.0	16.5
Beneficios y Oportunidades [Innovación]	23	194	176	192	8.0	9.0	1.0	8.1
Liderazgo [Int.emocional]	26	190	173	216	21.5	8.5	13.0	17.7
Liderazgo [Respeto]	2	250	234	267	16.5	8.0	8.5	13.5
Atributos [Valoración de TI]	19	209	193	224	15.5	8.0	7.5	12.7
Liderazgo [Creatividad]	20	200	186	221	17.5	7.0	10.5	14.4
Atributos [Inclusión]	21	199	189	192	1.5	5.0	3.5	4.2
Atributos [Industria]	25	192	182	190	4.0	5.0	1.0	4.3
Beneficios y Oportunidades [Autonomía]	6	233	225	226	0.5	4.0	3.5	3.6
Atributos [Innovación]	24	193	187	193	3.0	3.0	0.0	2.8
Beneficios y Oportunidades [Internacionalidad]	28	181	179	193	7.0	1.0	6.0	6.2
Atributos [RSE]	30	172	174	191	8.5	1.0	9.5	8.5
Liderazgo [Autonomía]	17	217	218	252	17.0	0.5	17.5	16.3
Beneficios y Oportunidades [Cercanía]	27	188	187	199	6.0	0.5	5.5	5.4
Beneficios y Oportunidades [Bal.vida-trabajo]	18	211	211	221	5.0	0.0	5.0	4.7

Tabla 14: Relación entre las 3 dimensiones para todas las compañías (FUENTE: Propia en base a la encuesta)



Tomando como referencias las tres dimensiones:

1. Ponderaciones para todas las compañías (expectativas)
2. Ponderaciones para la compañía actual (realización)
3. Ponderaciones de una oferta laboral (aspiracional)

Es posible relacionarlos desde el punto de vista del desvío estándar correspondientes a dichas dimensiones, identificando cómo se ejecutan, ya sea por los líderes, ya sea por las definiciones de la compañías, las acciones con respecto a las características valoradas por los Millennials. Así es posible identificar los motivos por los que los profesionales escogen darle mayor o menor medida a una característica al momento de ponderarla. Los jóvenes profesionales poseen un marco cultural que los define en su generación, este ejercicio, con datos reales y contrastado con la teoría, permite analizar sus percepciones, y por lo tanto, identificar en qué medida se pueden administrar, al momento de gestionar su paso por la compañía.

Por ejemplo, en la tabla anterior, se puede observar cómo se distribuyen los 10 atributos más importantes, según la encuesta, en función a su desvío estándar, considerando la realización, es decir, la relación entre las expectativas puestas en toda compañía y la evaluación sobre la compañía actual.

La característica más importante para los Millennials es el desarrollo, tomando el total de los encuestados. Esa característica es la que más desvío presenta, considerando el peso que le dan los profesionales cuando evalúan la dimensión *en toda compañía*, y el peso que le dan cuando evalúan *Compañía Actual*.

Es decir que justamente el desarrollo es el que menos sensación de realización está mostrando en la encuesta.

Siguiendo esa línea de razonamiento, el clima laboral y el reconocimiento son las siguientes características más importantes en las que la base encuestada percibe que logra el menor grado de realización.



Lo siguiente es que cuando se analiza la desviación entre la *Compañía Actual* y la *Compañía Futura* (es decir, una propuesta laboral en análisis) la secuencia, siempre tomando la base completa de encuestados, sin desagregar por tipo de compañía, por ejemplo, cambia un poco, pero lo que se mantiene como constante es que el 50% de los atributos claves están entre los diez primeros valores con mayor desvío. Eso es, los profesionales buscan cubrir sus expectativas proyectando como prioritarias varias de las características que a su vez no sienten que se realizan en su trabajo actual.

Dicho de otra manera, la satisfacción que la actual compañía no le brinda al profesional, es en parte, el principal disparador para evaluar la futura compañía (aspiracional)



Características	Puesto	En toda compañía (TC)	En la compañía actual (CA)	En una compañía futura (CF)	Aspiracional CA vs CF	Realización TC. Vs CA	Coherencia TC vs. CF	Logros Desv. Total
Liderazgo [Oportunidades]	4	237	201	263	31.0	18.0	13.0	25.4
Liderazgo [Feedback]	14	223	185	242	28.5	19.0	9.5	23.7
Atributos [GreatPlaceToWork]	12	225	167	223	28.0	29.0	1.0	26.9
Liderazgo [Reconocimiento]	5	234	189	243	27.0	22.5	4.5	23.6
Liderazgo [Experiencia]	15	222	189	238	24.5	16.5	8.0	20.4
Beneficios y Oportunidades [Remuneración]	8	233	200	248	24.0	16.5	7.5	20.0
Beneficios y Oportunidades [Viajes]	29	179	142	188	23.0	18.5	4.5	19.9
Liderazgo [Integridad]	10	230	192	235	21.5	19.0	2.5	19.2
Liderazgo [Trab.en equipo]	9	230	201	244	21.5	14.5	7.0	17.9
Liderazgo [Int.emocional]	26	190	173	216	21.5	8.5	13.0	17.7
Atributos [Competitividad]	22	197	168	207	19.5	14.5	5.0	16.5
Liderazgo [Creatividad]	20	200	186	221	17.5	7.0	10.5	14.4
Liderazgo [Autonomía]	17	217	218	252	17.0	0.5	17.5	16.3
Beneficios y Oportunidades [Desarrollo]	1	252	194	227	16.5	29.0	12.5	23.8
Atributos [Reputación]	16	219	176	209	16.5	21.5	5.0	18.4
Liderazgo [Respeto]	2	250	234	267	16.5	8.0	8.5	13.5
Atributos [Valoración de TI]	19	209	193	224	15.5	8.0	7.5	12.7
Atributos [Integridad]	13	224	193	222	14.5	15.5	1.0	14.2
Beneficios y Oportunidades [Flexibilidad]	11	229	196	221	12.5	16.5	4.0	14.1
Atributos [Clima lab.]	3	245	198	221	11.5	23.5	12.0	19.2
Beneficios y Oportunidades [Reconocimiento]	7	233	197	218	10.5	18.0	7.5	14.8
Atributos [RSE]	30	172	174	191	8.5	1.0	9.5	8.5
Beneficios y Oportunidades [Innovación]	23	194	176	192	8.0	9.0	1.0	8.1
Beneficios y Oportunidades [Internacionalidad]	28	181	179	193	7.0	1.0	6.0	6.2
Beneficios y Oportunidades [Cercanía]	27	188	187	199	6.0	0.5	5.5	5.4
Beneficios y Oportunidades [Bal.vida-trabajo]	18	211	211	221	5.0	0.0	5.0	4.7
Atributos [Industria]	25	192	182	190	4.0	5.0	1.0	4.3
Atributos [Innovación]	24	193	187	193	3.0	3.0	0.0	2.8
Atributos [Inclusión]	21	199	189	192	1.5	5.0	3.5	4.2
Beneficios y Oportunidades [Autonomía]	6	233	225	226	0.5	4.0	3.5	3.6

Tabla 15 Relación entre las 3 dimensiones para todas las compañías (FUENTE: Propia en base a la encuesta)



Características	Puesto	En toda compañía (TC)	En la compañía actual (CA)	En una compañía futura (CF)	Aspiracional CA vs CF	Realización TC. Vs CA	Coherencia TC vs. CF	Logros Desv. Total
Liderazgo [Autonomía]	17	217	218	252	17.0	0.5	17.5	16.3
Liderazgo [Oportunidades]	4	237	201	263	31.0	18.0	13.0	25.4
Liderazgo [Int.emocional]	26	190	173	216	21.5	8.5	13.0	17.7
Beneficios y Oportunidades [Desarrollo]	1	252	194	227	16.5	29.0	12.5	23.8
Atributos [Clima lab.]	3	245	198	221	11.5	23.5	12.0	19.2
Liderazgo [Creatividad]	20	200	186	221	17.5	7.0	10.5	14.4
Liderazgo [Feedback]	14	223	185	242	28.5	19.0	9.5	23.7
Atributos [RSE]	30	172	174	191	8.5	1.0	9.5	8.5
Liderazgo [Respeto]	2	250	234	267	16.5	8.0	8.5	13.5
Liderazgo [Experiencia]	15	222	189	238	24.5	16.5	8.0	20.4
Beneficios y Oportunidades [Remuneración]	8	233	200	248	24.0	16.5	7.5	20.0
Atributos [Valoración de TI]	19	209	193	224	15.5	8.0	7.5	12.7
Beneficios y Oportunidades [Reconocimiento]	7	233	197	218	10.5	18.0	7.5	14.8
Liderazgo [Trab.en equipo]	9	230	201	244	21.5	14.5	7.0	17.9
Beneficios y Oportunidades [Internacionalidad]	28	181	179	193	7.0	1.0	6.0	6.2
Beneficios y Oportunidades [Cercanía]	27	188	187	199	6.0	0.5	5.5	5.4
Atributos [Competitividad]	22	197	168	207	19.5	14.5	5.0	16.5
Atributos [Reputación]	16	219	176	209	16.5	21.5	5.0	18.4
Beneficios y Oportunidades [Bal.vida-trabajo]	18	211	211	221	5.0	0.0	5.0	4.7
Liderazgo [Reconocimiento]	5	234	189	243	27.0	22.5	4.5	23.6
Beneficios y Oportunidades [Viajes]	29	179	142	188	23.0	18.5	4.5	19.9
Beneficios y Oportunidades [Flexibilidad]	11	229	196	221	12.5	16.5	4.0	14.1
Atributos [Inclusión]	21	199	189	192	1.5	5.0	3.5	4.2
Beneficios y Oportunidades [Autonomía]	6	233	225	226	0.5	4.0	3.5	3.6
Liderazgo [Integridad]	10	230	192	235	21.5	19.0	2.5	19.2
Atributos [GreatPlaceToWork]	12	225	167	223	28.0	29.0	1.0	26.9
Atributos [Integridad]	13	224	193	222	14.5	15.5	1.0	14.2
Beneficios y Oportunidades [Innovación]	23	194	176	192	8.0	9.0	1.0	8.1
Atributos [Industria]	25	192	182	190	4.0	5.0	1.0	4.3
Atributos [Innovación]	24	193	187	193	3.0	3.0	0.0	2.8

Tabla 16: Relación entre las 3 dimensiones para todas las compañías (FUENTE: Propia en base a la encuesta)

Se observa que cuatro de las diez principales características están entre las diez que presentan mayor desvío. Esto demuestra la movilización que sienten los



encuestados al evaluar las mismas características pasando desde un escenario ideal, hacia uno aspiracional, habiendo evaluado antes su situación actual. Los factores más importantes, son también los más sensibles. La percepción sobre el valor de los mismos varía en función de su realización actual. Un atributo, de los más importantes, puede volverse, en mayor o menor medida, más o menos crítico.

Características	Puesto	En toda compañía (TC)	En la compañía actual (CA)	En una compañía futura (CF)	Aspiracional CA vs CF	Realización TC. Vs CA	Coherencia TC vs. CF	Logros Desv. Total
Atributos [GreatPlaceToWork]	12	225	167	223	28.0	29.0	1.0	26.9
Liderazgo [Oportunidades]	4	237	201	263	31.0	18.0	13.0	25.4
Beneficios y Oportunidades [Desarrollo]	1	252	194	227	16.5	29.0	12.5	23.8
Liderazgo [Feedback]	14	223	185	242	28.5	19.0	9.5	23.7
Liderazgo [Reconocimiento]	5	234	189	243	27.0	22.5	4.5	23.6
Liderazgo [Experiencia]	15	222	189	238	24.5	16.5	8.0	20.4
Beneficios y Oportunidades [Remuneración]	8	233	200	248	24.0	16.5	7.5	20.0
Beneficios y Oportunidades [Viajes]	29	179	142	188	23.0	18.5	4.5	19.9
Liderazgo [Integridad]	10	230	192	235	21.5	19.0	2.5	19.2
Atributos [Clima lab.]	3	245	198	221	11.5	23.5	12.0	19.2
Atributos [Reputación]	16	219	176	209	16.5	21.5	5.0	18.4
Liderazgo [Trab.en equipo]	9	230	201	244	21.5	14.5	7.0	17.9
Liderazgo [Int.emocional]	26	190	173	216	21.5	8.5	13.0	17.7
Atributos [Competitividad]	22	197	168	207	19.5	14.5	5.0	16.5
Liderazgo [Autonomía]	17	217	218	252	17.0	0.5	17.5	16.3
Beneficios y Oportunidades [Reconocimiento]	7	233	197	218	10.5	18.0	7.5	14.8
Liderazgo [Creatividad]	20	200	186	221	17.5	7.0	10.5	14.4
Atributos [Integridad]	13	224	193	222	14.5	15.5	1.0	14.2
Beneficios y Oportunidades [Flexibilidad]	11	229	196	221	12.5	16.5	4.0	14.1
Liderazgo [Respeto]	2	250	234	267	16.5	8.0	8.5	13.5
Atributos [Valoración de TI]	19	209	193	224	15.5	8.0	7.5	12.7
Atributos [RSE]	30	172	174	191	8.5	1.0	9.5	8.5
Beneficios y Oportunidades [Innovación]	23	194	176	192	8.0	9.0	1.0	8.1
Beneficios y Oportunidades [Internacionalidad]	28	181	179	193	7.0	1.0	6.0	6.2
Beneficios y Oportunidades [Cercanía]	27	188	187	199	6.0	0.5	5.5	5.4
Beneficios y Oportunidades [Bal.vida-trabajo]	18	211	211	221	5.0	0.0	5.0	4.7
Atributos [Industria]	25	192	182	190	4.0	5.0	1.0	4.3
Atributos [Inclusión]	21	199	189	192	1.5	5.0	3.5	4.2
Beneficios y Oportunidades [Autonomía]	6	233	225	226	0.5	4.0	3.5	3.6
Atributos [Innovación]	24	193	187	193	3.0	3.0	0.0	2.8

Tabla 17: Relación entre las 3 dimensiones para todas las compañías (FUENTE: Propia en base a la encuesta)



Al analizar el conjunto de las diez características con mayor desvío total, surge es que seis de los diez atributos más importantes están en ese conjunto. Es decir, a lo largo de la evaluación algunos criterios se mantienen estables relativamente, en una coherencia entre lo que ponderan dicha característica en las distintas dimensiones. Pero otras características varían considerablemente entre lo que los profesionales piensan que debería valer, que valen en su compañía actual, y lo que valen para ellos, al momento de analizar una propuesta. Tomando la ponderación ideal (*Toda Compañía*) como la menos alterada, y la ponderación aspiracional (*Futura Compañía*) como la ponderación que la situación actual influye, amplificando y reduciendo algunas características.

En la encuesta, las diez características más sensibles, sin segregar las CTI de las CNTI, son:

Características	Puesto	En toda compañía (TC)	En la compañía actual (CA)	En una compañía futura (CF)	Aspiracional CA vs CF	Realización TC. Vs CA	Coherencia TC vs. CF	Logros Desv. Total
Beneficios y Oportunidades [Desarrollo]	1	252	194	227	16.5	29.0	12.5	23.8
Liderazgo [Respeto]	2	250	234	267	16.5	8.0	8.5	13.5
Atributos [Clima lab.]	3	245	198	221	11.5	23.5	12.0	19.2
Liderazgo [Oportunidades]	4	237	201	263	31.0	18.0	13.0	25.4
Liderazgo [Reconocimiento]	5	234	189	243	27.0	22.5	4.5	23.6
Beneficios y Oportunidades [Autonomía]	6	233	225	226	0.5	4.0	3.5	3.6
Beneficios y Oportunidades [Reconocimiento]	7	233	197	218	10.5	18.0	7.5	14.8
Beneficios y Oportunidades [Remuneración]	8	233	200	248	24.0	16.5	7.5	20.0
Liderazgo [Trab.en equipo]	9	230	201	244	21.5	14.5	7.0	17.9
Liderazgo [Integridad]	10	230	192	235	21.5	19.0	2.5	19.2

Tabla 18: Atributos más valorados en la base total encuestada (FUENTE: Elaboración propia)



Se considera en este análisis, entonces, que la medición ideal (*Toda compañía*) representa lo que verdaderamente prioriza el profesional, en un estado de equilibrio, y la valuación aspiracional (*Evaluación de una propuesta laboral*) representa la proyección de lo que necesita cubrir, respecto a sus realizaciones en la actual compañía.



Características	Puesto	En toda compañía (TC)	En la compañía actual (CA)	En una compañía futura (CF)	Aspiracional CA vs CF	Realización TC vs CA	Coherencia TC vs. CF	Logros Desv. Total
Beneficios y Oportunidades [Desarrollo]	1	137	94	128	17.0	21.5	4.5	18.5
Liderazgo [Feedback]	8	127	96	133	18.5	15.5	3.0	16.2
Atributos [GreatPlaceToWork]	15	117	86	122	18.0	15.5	2.5	15.9
Beneficios y Oportunidades [Reconocimiento]	5	132	105	123	9.0	13.5	4.5	11.2
Liderazgo [Reconocimiento]	6	132	105	137	16.0	13.5	2.5	14.1
Atributos [Clima lab.]	4	134	108	117	4.5	13.0	8.5	10.8
Atributos [Competitividad]	20	108	86	116	15.0	11.0	4.0	12.7
Liderazgo [Oportunidades]	3	134	113	144	15.5	10.5	5.0	12.9
Liderazgo [Integridad]	7	127	106	125	9.5	10.5	1.0	9.5
Liderazgo [Experiencia]	13	123	102	130	14.0	10.5	3.5	11.9
Beneficios y Oportunidades [Viajes]	29	98	78	104	13.0	10.0	3.0	11.1
Liderazgo [Trab.en equipo]	12	123	104	127	11.5	9.5	2.0	10.0
Liderazgo [Int.emocional]	22	106	90	117	13.5	8.0	5.5	11.1
Atributos [Reputación]	17	115	100	122	11.0	7.5	3.5	9.2
Beneficios y Oportunidades [Cercanía]	28	99	114	108	3.0	7.5	4.5	6.2
Beneficios y Oportunidades [Remuneración]	9	125	112	137	12.5	6.5	6.0	10.2
Atributos [Industria]	21	107	94	100	3.0	6.5	3.5	5.3
Beneficios y Oportunidades [Innovación]	26	103	91	102	5.5	6.0	0.5	5.4
Liderazgo [Respeto]	2	136	125	141	8.0	5.5	2.5	6.7
Beneficios y Oportunidades [Flexibilidad]	14	118	107	118	5.5	5.5	0.0	5.2
Atributos [Integridad]	16	116	108	126	9.0	4.0	5.0	7.4
Atributos [RSE]	30	94	102	103	0.5	4.0	4.5	4.0
Liderazgo [Creatividad]	23	105	98	112	7.0	3.5	3.5	5.7
Atributos [Valoración de TI]	19	111	105	123	9.0	3.0	6.0	7.5
Liderazgo [Autonomía]	11	123	118	134	8.0	2.5	5.5	6.7
Beneficios y Oportunidades [Internacionalidad]	25	103	98	108	5.0	2.5	2.5	4.1
Beneficios y Oportunidades [Autonomía]	10	124	128	126	1.0	2.0	1.0	1.6
Atributos [Innovación]	24	104	102	104	1.0	1.0	0.0	0.9
Atributos [Inclusión]	27	102	101	100	0.5	0.5	1.0	0.8
Beneficios y Oportunidades [Bal.vida-trabajo]	18	114	114	121	3.5	0.0	3.5	3.3

Tabla 19: Relación entre las 3 dimensiones para las CNTI (FUENTE: Propia en base a la encuesta)



Cuando el análisis se enfoca en los profesionales que trabajan en una CNTI, observamos que ocho de las diez categorías que más desvíos tienen son valiosas para ellos. Por ese motivo, ocurre que un profesional que trabaja en una CNTI puede desarrollar una propensión a buscar alternativas evaluando una propuesta, a través de varios disparadores a la vez.

Esto sin duda representa una desventaja para los gestores de las CNTI, porque tener tantas opciones abiertas debilita su poder de retención, y análogamente, esto implica que es necesario trabajar intensamente en identificar, según el caso, cuáles son esas características que hacen a diferencia para los Millennials trabajando en una compañía dada, para construir una PVE interesante y eficiente.

En ese sentido, los análisis de desvíos demuestran que cinco de las diez características que más se ven alcanzadas por los disparadores son valiosas para los jóvenes profesionales. La coherencia de las valoraciones de características y el desvío estándar en general, mantienen esa relación de cinco sobre diez.



Características	Puesto	En toda compañía (TC)	En la compañía actual (CA)	En una compañía futura (CF)	Aspiracional CA vs CF	Realización TC. Vs CA	Coherencia TC vs. CF	Logros Desv. Total
Beneficios y Oportunidades [Desarrollo]	1	137	94	128	17.0	21.5	4.5	18.5
Liderazgo [Respeto]	2	136	125	141	8.0	5.5	2.5	6.7
Liderazgo [Oportunidades]	3	134	113	144	15.5	10.5	5.0	12.9
Atributos [Clima lab.]	4	134	108	117	4.5	13.0	8.5	10.8
Beneficios y Oportunidades [Reconocimiento]	5	132	105	123	9.0	13.5	4.5	11.2
Liderazgo [Reconocimiento]	6	132	105	137	16.0	13.5	2.5	14.1
Liderazgo [Integridad]	7	127	106	125	9.5	10.5	1.0	9.5
Liderazgo [Feedback]	8	127	96	133	18.5	15.5	3.0	16.2
Beneficios y Oportunidades [Remuneración]	9	125	112	137	12.5	6.5	6.0	10.2
Beneficios y Oportunidades [Autonomía]	10	124	128	126	1.0	2.0	1.0	1.6

Tabla 20 Atributos más valorados por los Millennials en las CNTI



Características	Puestos	En toda compañía (TC)	En la compañía actual (CA)	En una compañía futura (CF)	Aspiracional CA vs CF	Realización TC vs CA	Coherencia TC vs. CF	Logros Desv. Total
Atributos [Reputación]	10	104	76	87	5.5	14.0	8.5	11.5
Atributos [GreatPlaceToWork]	6	108	81	101	10.0	13.5	3.5	11.4
Atributos [Integridad]	7	108	85	96	5.5	11.5	6.0	9.4
Beneficios y Oportunidades [Flexibilidad]	4	111	89	103	7.0	11.0	4.0	9.1
Atributos [Clima lab.]	3	111	90	104	7.0	10.5	3.5	8.7
Beneficios y Oportunidades [Remuneración]	8	108	88	111	11.5	10.0	1.5	10.2
Liderazgo [Reconocimiento]	13	102	84	106	11.0	9.0	2.0	9.6
Liderazgo [Integridad]	12	103	86	110	12.0	8.5	3.5	10.1
Beneficios y Oportunidades [Viajes]	28	81	64	84	10.0	8.5	1.5	8.8
Beneficios y Oportunidades [Cercanía]	25	89	73	91	9.0	8.0	1.0	8.1
Liderazgo [Oportunidades]	11	103	88	119	15.5	7.5	8.0	12.7
Beneficios y Oportunidades [Desarrollo]	1	115	100	99	0.5	7.5	8.0	7.3
Liderazgo [Experiencia]	15	99	87	108	10.5	6.0	4.5	8.6
Beneficios y Oportunidades [Autonomía]	5	109	97	100	1.5	6.0	4.5	5.1
Liderazgo [Trab.en equipo]	9	107	97	117	10.0	5.0	5.0	8.2
Atributos [Valoración de TI]	16	98	88	101	6.5	5.0	1.5	5.6
Beneficios y Oportunidades [Reconocimiento]	14	101	92	95	1.5	4.5	3.0	3.7
Atributos [Inclusión]	17	97	88	92	2.0	4.5	2.5	3.7
Liderazgo [Creatividad]	20	95	88	109	10.5	3.5	7.0	8.7
Liderazgo [Feedback]	19	96	89	109	10.0	3.5	6.5	8.3
Atributos [Competitividad]	23	89	82	91	4.5	3.5	1.0	3.9
Liderazgo [Autonomía]	21	94	100	118	9.0	3.0	12.0	10.2
Atributos [RSE]	29	78	72	88	8.0	3.0	5.0	6.6
Beneficios y Oportunidades [Innovación]	22	91	85	90	2.5	3.0	0.5	2.6
Liderazgo [Respeto]	2	114	109	126	8.5	2.5	6.0	7.1
Atributos [Innovación]	24	89	85	89	2.0	2.0	0.0	1.9
Beneficios y Oportunidades [Internacionalidad]	30	78	81	85	2.0	1.5	3.5	2.9
Atributos [Industria]	26	85	88	90	1.0	1.5	2.5	2.1
Liderazgo [Int.emocional]	27	84	83	99	8.0	0.5	7.5	7.3
Beneficios y Oportunidades [Bal.vida-trabajo]	18	97	97	100	1.5	0.0	1.5	1.4

Tabla 21: Relación entre las 3 dimensiones para las CTI (FUENTE: Propia en base a la encuesta)

Cuando se observa la cantidad de atributos valiosos para los Millennials que trabajan en una CTI que tienen desvío considerable, se identifica que seis de ellas con importantes desvíos. Esto es midiendo el grado de realización es decir cómo encuentran esas características en su compañía actual.



Eso significa que más de la mitad de las características sensibles a las valoraciones de los Millennials estarán disparando búsquedas de satisfacción en las propuestas laborales que reciban. Es decir, que son más las probabilidades de que un Millennial encuentre factores de atracción en una propuesta que reciba.

Sin embargo, conectando este hallazgo al análisis de coherencia que se desarrolló más arriba, se percibe un efecto suavizador del impacto del desvío en la realización. Es decir, como los PTIM que trabajan en las CTI, son más consistentes en sus valuaciones de características realizadas en las tres dimensiones, ocurre que aunque haya un desvío en varias características, respecto a la realización, dado que se parte de una base consistente de expectativas, cuando se analiza cómo van comportándose las características a lo largo de la valuación notamos que los PTIM de las CTI son menos reactivos que los PTIM de las CNTI al momento de evaluar una propuesta laboral.

Esto se traduce que al observar el desvío total entre las valuaciones de las características principales las únicas tres que se mantienen como disparadores son Reputación, Great Place To Work® y remuneración.

Eso significa que si se pretende llamar la atención de Millennial de una PTIM para atraerlo, una propuesta debe considerar muy especialmente esas tres características.

d. Características.

Las características son ponderadas por los profesionales según trabajen en una CTI o una CNTI. Eso se da principalmente por dos factores, uno es porque los PTIM se comportan de manera distinta cuando trabajan en CTI que en una CNTI; por ejemplo porque las CTI desarrollan aspectos y estrategias que llenan en cierta



forma las expectativas de los PTIM que las CNTI, en muchos aspectos más tradicionales o menos actualizados, no lo hacen.

El otro factor está relacionado con las acciones que realizan las compañías. Cuando las compañías no operan correctamente su estrategia de gestión de profesionales, éstos no se sienten realizados, porque no ven que sus expectativas se cumplan, y eso se transforma, potenciando la valoración de las características no cubiertas en su actual empleo para darle mayor valor específico a la hora de evaluar una propuesta.

En una CTI las diez características más valoradas, según las entrevistas y la encuesta son:

1. El respeto
2. El desarrollo
3. La autonomía
4. El trabajo en equipo
5. El balance vida – trabajo
6. El reconocimiento
7. El clima laboral
8. La flexibilidad
9. El feedback
10. La remuneración

En una CNTI las diez características más valoradas son (según las entrevistas y la encuesta):

1. La autonomía
2. El respeto
3. La autonomía que se brinda desde el liderazgo
4. El balance vida – trabajo
5. La cercanía



6. La oportunidades
7. La remuneración
8. El clima Laboral
9. La integridad
10. La flexibilidad

Si la gestión de Recursos Humanos es deficiente podemos evaluar a todas estas características devengan amenazas a la hora atraer o retener un talento.

i. Permanencia.

Los patrones identificados en la encuesta señalan que en las CTI el 59% de los trabajadores no lleva más de 3 años en la compañía y el 56% de los profesionales encuestados que trabajan en una CNTI, no supera los 3 años de antigüedad.

Cuando analizamos el resultado de los entrevistados que tenía más antigüedad que la media (se estima de tres años y los encuestados tenían uno cinco y el otro seis años) se identifica que el componente de lealtad, manifestado hacia un líder respetuoso, genera lazos que los Millennials no disfrutaban romper.

Por otro lado, como se mencionó, las características que no se gestionan apropiadamente, se transforman en potenciales riesgos de fuga de talentos, al transformarse en características que los profesionales intentan encontrar en otra compañía.

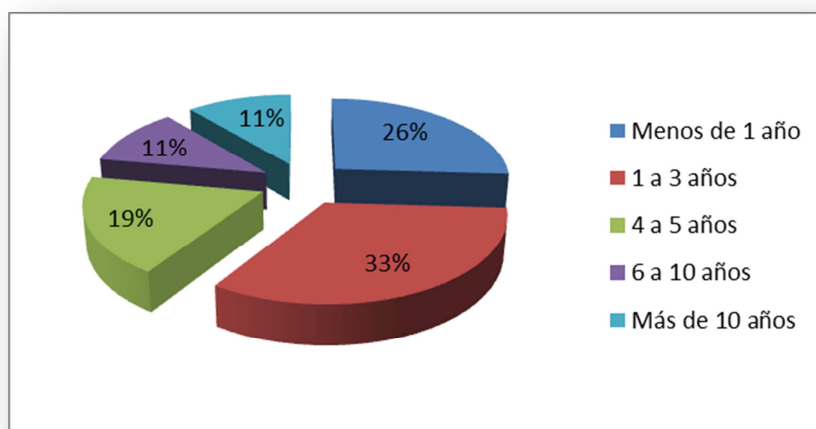


Ilustración 16: Antigüedad de los PTIM en una CTI (FUENTE: Elaboración propia)

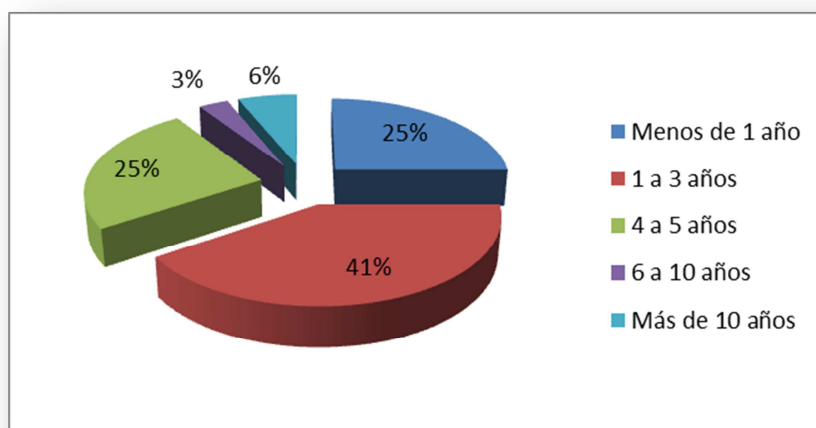


Ilustración 17: Antigüedad de los PTIM en una CNTI (FUENTE: Elaboración propia)

Otro punto que surge en las encuestas es que la antigüedad en un trabajo es propia de la generación en sí, y no de si se trata de una CTI o CNTI, pues, como se observa en las tablas siguientes, hay una similitud en el peso de los porcentajes por estrato temporal:



Estoy en mi trabajo actual hace:	CTI	CNTI
Menos de 1 año	26%	25%
1 a 3 años	33%	41%
4 a 5 años	19%	25%
6 a 10 años	11%	3%
Más de 10 años	11%	6%

Tabla 22: Antigüedad laboral según sea CNTI o CTI (FUENTE: elaboración propia)

ii. Satisfacción.

En la siguiente tabla se observa la ponderación dada a las características en cada uno de los tipos de compañía. Para evaluar relativamente ambas ponderaciones, mediante una abstracción matemática, se calculan los desvíos sobre los promedios ponderados y de esa manera es posible extraer que si bien las ponderaciones dadas por los PTIM, son más altas en el caso de las CNTI que para las CTI, la brecha entre lo esperado en toda compañía (TC) y lo vivenciado en la compañía actual (AC) es menor para las CTI.

Por ello se aprecia que si bien es cierto que la satisfacción medida puede variar según la característica y el tipo de compañía, por el cálculo mencionado, en general, es mayor en las CTI para los PTIM



Característica	CTI					CNTI				
	Puesto CTI	En toda compañía (TC)	En la compañía actual (CA)	Ponderación V. TC CTI	Ponderación V. AC CTI	Puesto CNTI	En toda compañía (TC)	En la compañía actual (CA)	Ponderación V. TC CNTI	Ponderación V. AC CNTI
Beneficios y Oportunidades [Desarrollo]	1	115	100	3450	3000	1	137	94	4110	2820
Liderazgo [Respeto]	2	114	109	3306	3161	2	136	125	3944	3625
Atributos [Clima lab.]	3	111	90	3108	2520	4	134	108	3618	2916
Beneficios y Oportunidades [Flexibilidad]	4	111	89	2997	2403	14	118	107	2006	1819
Beneficios y Oportunidades [Autonomía]	5	109	97	2834	2522	10	124	128	2604	2688
Atributos [GreatPlaceToWork]	6	108	81	2700	2025	15	117	86	1872	1376
Atributos [Integridad]	7	108	85	2592	2040	16	116	108	1740	1620
Beneficios y Oportunidades [Remuneración]	8	108	88	2484	2024	9	125	112	2750	2464
Liderazgo [Trab.en equipo]	9	107	97	2354	2134	12	123	104	2337	1976
Atributos [Reputación]	10	104	76	2184	1596	17	115	100	1610	1400
Liderazgo [Oportunidades]	11	103	88	2060	1760	3	134	113	3752	3164
Liderazgo [Integridad]	12	103	86	1957	1634	7	127	106	3048	2544
Liderazgo [Reconocimiento]	13	102	84	1836	1512	6	132	105	3300	2625
Beneficios y Oportunidades [Reconocimiento]	14	101	92	1717	1564	5	132	105	3432	2730
Liderazgo [Experiencia]	15	99	87	1584	1392	13	123	102	2214	1836
Atributos [Valoración de TI]	16	98	88	1470	1320	19	111	105	1332	1260
Atributos [Inclusión]	17	97	88	1358	1232	27	102	101	408	404
Beneficios y Oportunidades [Bal.vida-trabajo]	18	97	97	1261	1261	18	114	114	1482	1482
Liderazgo [Feedback]	19	96	89	1152	1068	8	127	96	2921	2208
Liderazgo [Creatividad]	20	95	88	1045	968	23	105	98	840	784
Liderazgo [Autonomía]	21	94	100	940	1000	11	123	118	2460	2360
Beneficios y Oportunidades [Innovación]	22	91	85	819	765	26	103	91	515	455
Atributos [Competitividad]	23	89	82	712	656	20	108	86	1188	946
Atributos [Innovación]	24	89	85	623	595	24	104	102	728	714
Beneficios y Oportunidades [Cercanía]	25	89	73	534	438	28	99	114	297	342
Atributos [Industria]	26	85	88	425	440	21	107	94	1070	940
Liderazgo [Int.emocional]	27	84	83	336	332	22	106	90	954	810
Beneficios y Oportunidades [Viajes]	28	81	64	243	192	29	98	78	196	156
Atributos [RSE]	29	78	72	156	144	30	94	102	94	102
Beneficios y Oportunidades [Internacionalidad]	30	78	81	78	81	25	103	98	618	588
Valuación Ponderada Promedio				1611	1393				1915	1638
Desvío standar TC vx CA					108.93					138.10
Índice de satisfacción relativo				CTI	56%				CNTI	44%
Diferencia							12%			

25

Tabla 23: Grado de Satisfacción comparable entre CTI y CNTI (FUENTE: elaboración propia)

²⁵ Tomando en cuenta la ponderación de cada característica tanto para CTI como para CNTI en la compañía actual (AC) y en toda compañía (TC). Luego se pondera dichas valoraciones según la posición que ocupan por su peso específico. Y con dicha ponderación se obtiene un promedio ponderado para el total del tipo de compañía. Se calcula el desvío entre ambas ponderaciones por tipo de compañía y con su desvío obtenido se calcula un índice relativo entre CTI y CNTI, donde vemos que las CTI representan, con la misma población, doce puntos de satisfacción por encima que las CNTI



iii. Rotación.

Lo PTIM que esperan estar menos de un año trabajando en una compañía son visiblemente menos en las CTI que en las CNTI. Ocurre algo similar con los que esperan estar más de 6 años, siendo mayor el porcentaje en las CTI.

Es importante destacar que, como se menciona en las encuestas, existe por las compañías CNTI una tendencia a percibir las cuestiones de TI como un commodity. Eso causa que la eficiencia en la ejecución de sus políticas de Recursos Humanos y en la gestión de las características sensibles sea menos fuerte que la ejecutada en las CTI. Y es lógico, lo que ocurre es que los PTIM perciben esto, y la proyección de una carrera profesional se complica en una CNTI. Sobre todo si consideramos que una de las características más importante para los PTIM es el desarrollo.

Como se observa en otra de las encuestas, las CNTI simplemente pueden, cuando lo necesitan, fortalecer el aspecto de la remuneración, y cuando no, simplemente convivir con la consabida rotación.

Está claro que detrás de esto hay una serie de costos ocultos, como la pérdida del conocimiento, el costo de entrenamiento, la insatisfacción de los Clientes internos, y la menor eficiencia (y sobre costos de recursos externos) que los encuestados no mencionan como algo que ponderen además del hecho de subir el sueldo cuando quieren evitar que un recurso se vaya.

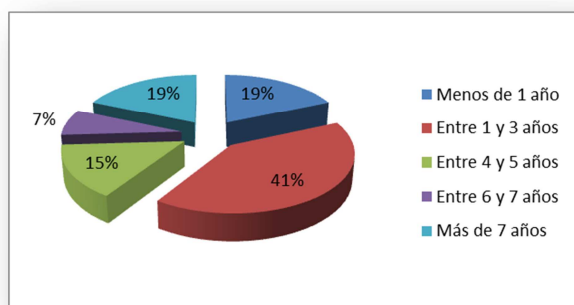


Ilustración 18: Tiempo que esperan permanecer en su actual trabajo - CTI (FUENTE: elaboración propia)

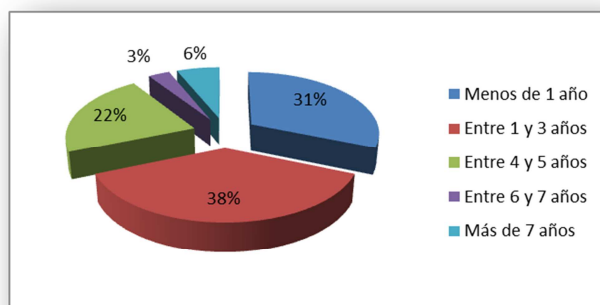


Ilustración 19: Tiempo que esperan permanecer en su actual trabajo - CNTI (FUENTE: elaboración propia)



CAPÍTULO VII: PROPUESTA DE VALOR.

Es importante entonces que al diseñar una PVE se consideren todos los atributos, no solamente aquellos que tienen mayor impacto. Está claro que una mejor remuneración puede tener un impacto casi inmediato. Pero, como se menciona en una de las entrevistas realizadas, los PTIM valoran incluso más los desafíos, los proyectos interesantes e innovadores, que la remuneración, en relación.

Los profesionales Millennials entrevistados, manifiestan que su interés pasa por sentirse activos, que los influye mucho el respeto con el que los líderes los tratan, y que es importante para ellos la flexibilidad.

Las compañías buscan complementar su PVE con esquemas de tiempo más a menos, que se adapten a las exigencias de los PTIM. A la hora del desarrollo, suele existir una lucha interna que se sigue dando. Las compañías aún no saben cómo equilibrar el entrenamiento y preparación con la rotación. Ven que los recursos preparados se van, y al poco tiempo deben volver a realizar algo que ya hicieron. El punto está en entender que la rotación no se suele dar, como pareciera porque el profesional ahora entrenado, puede ser más competitivo en otra posición, sino que quizá esa preparación lo habilita para buscar una alternativa cuando las características que más valora, no se encuentran cubiertas y la satisfacción es menor.

Dicho de otra manera, si la PVE es escueta, o simple, por ejemplo, entonces un PTIM más preparado migra a otra compañía en busca de una PVE más completa.



Las CTI trabajan mucho en alcanzar PVE más competitivas, incluso que van variando según el momento del año²⁶. Claramente, si las CNTI piensan que su PVE debe estar fortalecida por un plus cuando la demanda sube, estarán algunos pasos por detrás.

²⁶ Para más información ver: Scheiner, S. (2015). *Las firmas amplían sus beneficios para pasar el verano*. Febrero 7, 2015, de Diario La Nación Sitio web: <http://www.lanacion.com.ar/1760927-las-firmas-amplian-sus-beneficios-para-pasar-el-verano>



CAPÍTULO VIII: QUÉ REPLICAR Y QUÉ NO.

Tanto las CTI como las CNTI tienen diversos puntos débiles en lo que respecta a la gestión de PTIM. Las CTI deben lidiar más frecuentemente con la rotación, las CTI son ágiles en el entrenamiento y en las PVE competitivas.

Las CNTI que consideran a los recursos de TI como un commodity, terminan compensando la falta de gestión sobre estos, requiriéndole, muchas veces casi sin planificar, recursos y / o servicios a las CTI. Entonces, si las CNTI no trabajan en retener, en la medida posible, a los PTIM, terminan actuando reactivamente ante problemáticas emergente, (ya sea por la operativa diaria o debido a la demanda de ejecución de proyectos), buscando soluciones que las CTI, muchas veces, cumplen con gran dificultad, o simplemente prefieren no cumplir, por el riesgo implícito que conlleva este tipo de gestión de recursos humanos y de servicios. Otras veces, ante esos tipos de requerimiento poco planificados, las CTI venden proyectos para los que muchas veces no poseen los recursos necesarios, y entonces la variable de ajustes termina siendo sus recursos más valiosos.

Entonces, si una compañía no posee una estrategia de gestión de recursos humanos que contemple la problemática de la rotación de los Millennials, no sólo se está perjudicando, teniendo un rendimiento inferior al que podría tener y destruyendo valor, sino que también traslada las consecuencias hacia miembros externos, como por ejemplo los proveedores de servicios de TI. Las consultoras de TI más maduras pueden optar por rechazar un requerimiento cuando éstas saben que su Cliente es poco eficiente en la gestión de recursos de TI, puesto que esa falencia puede afectar a los recursos humanos de la CTI. Las CTI invierten mucho dinero y tiempo en formar a sus profesionales, claramente no les es fácil lidiar con una rotación como la de los Millennials, por eso, prefieren evitar situaciones en las que esa rotación pueda ser acelerada por la mala gestión de recursos de sus Clientes.



Las CTI tienen mejores PVE, en lo que respecta a la orientación hacia los profesionales de TI, que las CNTI, sin embargo los profesionales encuestados y entrevistados manifiestan desconexión entre lo que se propone (por ejemplo, proyectos desafiantes) y lo que se brinda (actividades monótonas o rutinarias).

Establecer las expectativas correctamente, puede incrementar el tiempo del proceso de incorporación, pero puede prolongar la duración de los PTIM.

Los PTIM también se quejan de la falta de planificación en las asignaciones de actividades por parte de los líderes de las CTI. Una base de conocimiento sobre los proyectos previos, permite a algunas compañías tener indicadores de estimación más certeros.

Sin duda una mejor comunicación hacia el Cliente de la CTI y hacia sus PTIM permite amenizar estos desencuentros entre el ritmo de tiempo de las CNTI que gestionan pensando en que los PTIM fácilmente conseguibles y el ritmo de los PTIM que quieren desarrollarse, con sus condiciones, en una compañía. En la práctica, entre los líderes entrevistados se identifica que hay estilos distintos pero muchas veces, para los líderes de las CNTI, esta cuestión de dejar toda la responsabilidad de gestión de los Recursos Humanos en manos de sus CTI termina siendo un generador de disparadores para que los PTIM busque otros horizontes en los que puedan complementar mejor sus características más valiosas.

Las CNTI por otro lado, más allá de que su actividad principal no sea TI, y que sus ingresos provengan de otras áreas, deben considerar seriamente que el área de TI es estratégica siempre. Que una debilidad en el área tecnológica es una amenaza para sus negocios. Y deben considerar que si bien es lógico que no tiene sentido costear un experto senior que va a tener la mayor parte de su tiempo ocioso, si



tiene sentido que los recursos que tenga sean un cabal sentido de pertenencia y de compromiso. Claramente está en que no lo tendrán si perciben que la compañía solamente los reconoce cuando no tiene más remedio, por más que la recompensa sea buena, será difícil construir una relación de compromiso y confianza en base a ello.

Esto significa que, aceptando que los PTIM rotarán, y tendrán sus exigencias, se debe trabajar en desarrollar una PVE que se ocupe de las características que más buscan los profesionales en otras compañías. En el cuadro de abajo se muestra el orden que surge de la encuesta.

Tomando las ponderaciones recabadas en la encuesta, y considerando en qué medida no encuentran satisfechas sus expectativas, y en qué medida realmente buscan encontrar esas características mejor cubiertas en otras compañías, se obtiene un valor de referencia que permite priorizar las mencionadas características. El objetivo es que las compañías tengan identificadas las características en las que deben concentrarse primeramente al trabajar con su área de Recursos Humanos y con sus ejecutivos y delinear tanto estrategias como su propia PVE.

Según la encuesta realizada, éste es el orden de las características que más deberían ser enfocadas y desarrolladas, porque son las que más desvío presentan entre lo esperado y lo obtenido en la compañía actual y que a su vez son las más consideradas al analizar una propuesta laboral nueva:



Características	Puesto	En toda compañía (TC)	En la compañía actual (CA)	En una compañía futura (CF)	Aspiracional CA vs CF	Realización TC vs CA	Coherencia TC vs CF	Logros Desv. Total	Relación Realización - Aspiracional
Beneficios y Oportunidades [Desarrollo]	1	137	94	128	17.0	21.5	4.5	18.5	38.5
Liderazgo [Feedback]	8	127	96	133	18.5	15.5	3.0	16.2	34.0
Atributos [GreatPlaceToWork]	15	117	86	122	18.0	15.5	2.5	15.9	33.5
Liderazgo [Reconocimiento]	6	132	105	137	16.0	13.5	2.5	14.1	29.5
Liderazgo [Oportunidades]	3	134	113	144	15.5	10.5	5.0	12.9	26.0
Atributos [Competitividad]	20	108	86	116	15.0	11.0	4.0	12.7	26.0
Liderazgo [Experiencia]	13	123	102	130	14.0	10.5	3.5	11.9	24.5
Beneficios y Oportunidades [Viajes]	29	98	78	104	13.0	10.0	3.0	11.1	23.0
Beneficios y Oportunidades [Reconocimiento]	5	132	105	123	9.0	13.5	4.5	11.2	22.5
Liderazgo [Int. emocional]	22	106	90	117	13.5	8.0	5.5	11.1	21.5
Liderazgo [Trab. en equipo]	12	123	104	127	11.5	9.5	2.0	10.0	21.0
Liderazgo [Integridad]	7	127	106	125	9.5	10.5	1.0	9.5	20.0
Beneficios y Oportunidades [Remuneración]	9	125	112	137	12.5	6.5	6.0	10.2	19.0
Atributos [Reputación]	17	115	100	122	11.0	7.5	3.5	9.2	18.5
Atributos [Clima lab.]	4	134	108	117	4.5	13.0	8.5	10.8	17.5
Liderazgo [Respeto]	2	136	125	141	8.0	5.5	2.5	6.7	13.5
Atributos [Integridad]	16	116	108	126	9.0	4.0	5.0	7.4	13.0
Atributos [Valoración de TI]	19	111	105	123	9.0	3.0	6.0	7.5	12.0
Beneficios y Oportunidades [Innovación]	26	103	91	102	5.5	6.0	0.5	5.4	11.5
Beneficios y Oportunidades [Flexibilidad]	14	118	107	118	5.5	5.5	0.0	5.2	11.0
Liderazgo [Autonomía]	11	123	118	134	8.0	2.5	5.5	6.7	10.5
Beneficios y Oportunidades [Cercanía]	28	99	114	108	3.0	7.5	4.5	6.2	10.5
Liderazgo [Creatividad]	23	105	98	112	7.0	3.5	3.5	5.7	10.5
Atributos [Industria]	21	107	94	100	3.0	6.5	3.5	5.3	9.5
Beneficios y Oportunidades [Internacionalidad]	25	103	98	108	5.0	2.5	2.5	4.1	7.5
Atributos [RSE]	30	94	102	103	0.5	4.0	4.5	4.0	4.5
Beneficios y Oportunidades [Bal. vida-trabajo]	18	114	114	121	3.5	0.0	3.5	3.3	3.5
Beneficios y Oportunidades [Autonomía]	10	124	128	126	1.0	2.0	1.0	1.6	3.0
Atributos [Innovación]	24	104	102	104	1.0	1.0	0.0	0.9	2.0
Atributos [Inclusión]	27	102	101	100	0.5	0.5	1.0	0.8	1.0

Tabla 24: Características más valoradas y buscadas por los PTIM de las CNTI



Características	Puestos	En toda compañía (TC)	En la compañía actual (CA)	En una compañía futura (CF)	Aspiracional CA vs CF	Realización TC vs CA	Coherencia TC vs CF	Logros Desv. Total	Relación Realización - Aspiracional
Atributos [GreatPlaceToWork]	6	108	81	101	10.0	13.5	3.5	11.4	23.5
Liderazgo [Oportunidades]	11	103	88	119	15.5	7.5	8.0	12.7	23.0
Beneficios y Oportunidades [Remuneración]	8	108	88	111	11.5	10.0	1.5	10.2	21.5
Liderazgo [Integridad]	12	103	86	110	12.0	8.5	3.5	10.1	20.5
Liderazgo [Reconocimiento]	13	102	84	106	11.0	9.0	2.0	9.6	20.0
Atributos [Reputación]	10	104	76	87	5.5	14.0	8.5	11.5	19.5
Beneficios y Oportunidades [Viajes]	28	81	64	84	10.0	8.5	1.5	8.8	18.5
Beneficios y Oportunidades [Flexibilidad]	4	111	89	103	7.0	11.0	4.0	9.1	18.0
Atributos [Clima lab.]	3	111	90	104	7.0	10.5	3.5	8.7	17.5
Atributos [Integridad]	7	108	85	96	5.5	11.5	6.0	9.4	17.0
Beneficios y Oportunidades [Cercanía]	25	89	73	91	9.0	8.0	1.0	8.1	17.0
Liderazgo [Experiencia]	15	99	87	108	10.5	6.0	4.5	8.6	16.5
Liderazgo [Trab. en equipo]	9	107	97	117	10.0	5.0	5.0	8.2	15.0
Liderazgo [Creatividad]	20	95	88	109	10.5	3.5	7.0	8.7	14.0
Liderazgo [Feedback]	19	96	89	109	10.0	3.5	6.5	8.3	13.5
Liderazgo [Autonomía]	21	94	100	118	9.0	3.0	12.0	10.2	12.0
Atributos [Valoración de TI]	16	98	88	101	6.5	5.0	1.5	5.6	11.5
Atributos [RSE]	29	78	72	88	8.0	3.0	5.0	6.6	11.0
Liderazgo [Respeto]	2	114	109	126	8.5	2.5	6.0	7.1	11.0
Liderazgo [Int. emocional]	27	84	83	99	8.0	0.5	7.5	7.3	8.5
Atributos [Competitividad]	23	89	82	91	4.5	3.5	1.0	3.9	8.0
Beneficios y Oportunidades [Desarrollo]	1	115	100	99	0.5	7.5	8.0	7.3	8.0
Beneficios y Oportunidades [Autonomía]	5	109	97	100	1.5	6.0	4.5	5.1	7.5
Atributos [Inclusión]	17	97	88	92	2.0	4.5	2.5	3.7	6.5
Beneficios y Oportunidades [Reconocimiento]	14	101	92	95	1.5	4.5	3.0	3.7	6.0
Beneficios y Oportunidades [Innovación]	22	91	85	90	2.5	3.0	0.5	2.6	5.5
Atributos [Innovación]	24	89	85	89	2.0	2.0	0.0	1.9	4.0
Beneficios y Oportunidades [Internacionalidad]	30	78	81	85	2.0	1.5	3.5	2.9	3.5
Atributos [Industria]	26	85	88	90	1.0	1.5	2.5	2.1	2.5
Beneficios y Oportunidades [Bal. vida-trabajo]	18	97	97	100	1.5	0.0	1.5	1.4	1.5

Tabla 25: Características más valoradas y buscadas por los PTIM de las CTI



CONCLUSIONES.

CAPÍTULO IX: CONCLUSIONES FINALES.

Para los Millennials el trabajo es un medio para satisfacer determinadas necesidades y desarrollar su carrera profesional, pero no es un fin en sí mismo.

Para que los Millennials agreguen valor en su trabajo de manera sustancial, y se comprometan fuertemente con los objetivos laborales, es menester que las compañías les entreguen una PVE sumamente atractivas y alineadas a sus intereses.

Por ese motivo, es necesario que las compañías conozcan cuáles son los intereses, y necesidades más importantes de estos jóvenes profesionales, en qué orden prefieren, en promedio, unas a otras.

En el ámbito de TI hay, constantemente, una importante cantidad de ofertas laborales, sobre todo en las posiciones más operativas que son las que suelen ocupar los jóvenes profesionales. Esto se repite, con menor frecuencia, cuando la posición buscada es más senior.

En general, lo más importante para un Millennial es el desarrollo profesional, tener un líder respetuoso, el buen clima laboral, la autonomía, y una remuneración competitiva. En particular para los PTIM que trabajan en las CTI, la flexibilidad, la integridad, los atributos de un Great Place To Work®, un líder que fomente el trabajo en equipo y la reputación de la compañía, completan el top ten de atributos más valorados. Mientras que para un PTIM que se desempeña en una CNTI, lo completan: un líder que brinde oportunidades, que de feedback, que sea integro, que reconozca los logros, en una compañía que sea coherente con ello.



Los Millennials que trabajan en una CTI encuentran en ella a líderes respetuosos, oportunidades de desarrollo, en un buen clima laboral (acorde a sus preferencias), con flexibilidad, autonomía y trabajo en equipo. Mientras que los profesionales que se desempeñan en una CNTI, encuentran entre sus necesidades de Millennials satisfechas las siguientes: un liderazgo respetuoso, buen clima laboral, oportunidades, remuneración acorde y en menor medida, autonomía.



	Toda Compañía (TC)	Compañía Actual (CA)	Compañía Futura (CF)
CTI	Beneficios y Oportunidades [Desarrollo]	Liderazgo [Respeto]	Liderazgo [Respeto]
	Liderazgo [Respeto]	Beneficios y Oportunidades [Desarrollo]	Liderazgo [Oportunidades]
	Atributos [Clima lab.]	Liderazgo [Autonomía]	Liderazgo [Autonomía]
	Beneficios y Oportunidades [Flexibilidad]	Beneficios y Oportunidades [Autonomía]	Liderazgo [Trab.en equipo]
	Beneficios y Oportunidades [Autonomía]	Liderazgo [Trab.en equipo]	Beneficios y Oportunidades [Remuneración]
	Beneficios y Oportunidades [Remuneración]	Beneficios y Oportunidades [Bal.vida-trabajo]	Liderazgo [Integridad]
	Atributos [Integridad]	Beneficios y Oportunidades [Reconocimiento]	Liderazgo [Feedback]
	Atributos [GreatPlaceToWork]	Atributos [Clima lab.]	Liderazgo [Creatividad]
	Liderazgo [Trab.en equipo]	Beneficios y Oportunidades [Flexibilidad]	Liderazgo [Experiencia]
	Atributos [Reputación]	Liderazgo [Feedback]	Liderazgo [Reconocimiento]
CNTI	Beneficios y Oportunidades [Desarrollo]	Beneficios y Oportunidades [Autonomía]	Liderazgo [Oportunidades]
	Liderazgo [Respeto]	Liderazgo [Respeto]	Liderazgo [Respeto]
	Liderazgo [Oportunidades]	Liderazgo [Autonomía]	Beneficios y Oportunidades [Remuneración]
	Atributos [Clima lab.]	Beneficios y Oportunidades [Bal.vida-trabajo]	Liderazgo [Reconocimiento]
	Liderazgo [Reconocimiento]	Beneficios y Oportunidades [Cercanía]	Liderazgo [Autonomía]
	Beneficios y Oportunidades [Reconocimiento]	Liderazgo [Oportunidades]	Liderazgo [Feedback]
	Liderazgo [Feedback]	Beneficios y Oportunidades [Remuneración]	Liderazgo [Experiencia]
	Liderazgo [Integridad]	Atributos [Clima lab.]	Beneficios y Oportunidades [Desarrollo]
	Beneficios y Oportunidades [Remuneración]	Atributos [Integridad]	Liderazgo [Trab.en equipo]
	Beneficios y Oportunidades [Autonomía]	Beneficios y Oportunidades [Flexibilidad]	Beneficios y Oportunidades [Autonomía]
Referencias	Valorado (TC)	Encontrado (CA)	Buscado (CF)
	Valorado, encontrado y buscado	Valorado, encontrado y buscado	Valorado, encontrado y buscado
		Encontrado y buscado	Encontrado y buscado
	Valorado y encontrado	Valorado y encontrado	
	Valorado, no encontrado y buscado		Valorado, no encontrado y buscado
	Valorado, no encontrado, ni buscado		
		No valorado, encontrado y no buscado	
			Buscado y no encontrado

Tabla 26: Comparación de Top 10 de Características Valoradas, Encontradas y Buscadas (FUENTE: Elaboración propia)



Referencias	Valorado (TC)	Encontrado (CA)	Buscado (CF)
	Valorado, encontrado y buscado	Valorado, encontrado y buscado	Valorado, encontrado y buscado
		Encontrado y buscado	Encontrado y buscado
	Valorado y encontrado	Valorado y encontrado	
	Valorado, no encontrado y buscado		Valorado, no encontrado y buscado
	Valorado, no encontrado, ni buscado		
		No valorado, encontrado y no buscado	
			Buscado y no encontrado

	Puntaje CTI	Puntaje CNTI
Valorado, encontrado y buscado	18	36
Encontrado y buscado	10	5
Valorado y encontrado	16	4
Valorado, no encontrado y buscado	-5	-15
Valorado, no encontrado, ni buscado	-6	-4
No valorado, encontrado y no buscado	3	6
Buscado y no encontrado	-7.5	-3
	28.5	29

Tabla 27: Índice de Satisfacción por Atributo Valorado, Encontrado y Buscado (FUENTE: Elaboración propia)

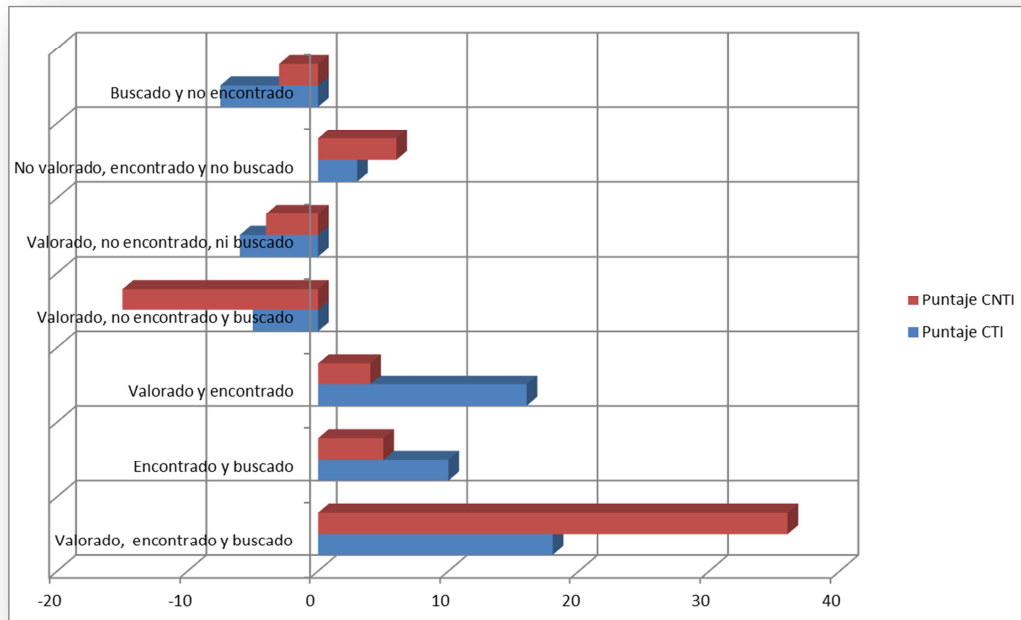


Ilustración 20: Índice de Satisfacción de Necesidades CTI vs. CNTI (FUENTE: Elaboración propia)

Pero los que trabajan en las CTI no encuentran satisfecha su expectativa sobre la remuneración, los aspectos relacionados con la integridad de la compañía, un espacio que califique como un Great Place To Work® y que goce de una reputación bien reconocida en la industria. Además buscan oportunidades, un espacio creativo, liderazgo con experiencia y que reconozca los méritos. Esto está relacionado con la naturaleza de las CTI, que muchas veces se comprometen con tiempos de entrega en los cuales las hora extra, y trabajadas bajo mucha presión, atentan contra la satisfacción esperada materializar una buena percepción de los mismos. Por otro lado, las CTI compiten por los escasos recursos, ofreciendo ingresos diferenciales, lo que estimula a los PTIM a estar pendientes de cuánto más pueden recibir si cambian de compañía. El 59% de los jóvenes que trabajan en CTI entrevistados piensa cambiar de trabajo antes de cumplir los 3 años, mientras que de ellos el 31.25% piensa hacerlo antes del año.



Para los que trabajan en las CNTI, el desarrollo, el reconocimiento de sus líderes, el feedback, el reconocimiento como práctica establecida en la compañía, y la integridad de sus líderes, son características que siendo buscadas, no son percibidas como satisfechas. Además buscan liderazgo con experiencia y trabajo en equipo. Esto es porque las CNTI no se especializan en TI, y como se manifestó en las entrevistas sus líderes, simplemente toman la cuestión de los Millennials como algo que viene dado y con lo que deben lidiar más que gestionar. Por eso el 69% de los profesionales entrevistados que están en las CNTI se piensa cambiar antes de cumplir los 3 años de antigüedad (siendo que el 45% de estos lo hará antes del año)

Los líderes entrevistados conocen la problemática de los Millennials. En general, las definiciones individuales que realizan al respecto, están basadas en la necesidad operativa con la que interactúan, y en su propio criterio. Con sus estrategias, los líderes refuerzan la posición de la compañía frente a esta problemática. Aunque exista una política corporativa para brindar beneficios como, flex time, trabajo en opened spaces, entrenamiento, evaluaciones 360, planes de carrera, trabajo remoto, etc., son las definiciones de los líderes, las materializan estas propuestas efectivamente ante los Millennials.

Por eso, es importante que esas acciones estén alineadas con la definición corporativa y que la compañía se asegure de que se ejecuten en ese mismo sentido.

Por eso, al incluir en sus PVE los aspectos más valorados (según sean CTI y CNTI), las compañías se vuelven más atractivas a los ojos de los PTIM. Integrando a sus estrategias de Negocio las de Recursos Humanos, las compañías se aseguran de entregar la PVE que diseñaron. Garantizar esta coherencia es fundamental, porque los Millennials son muy sensibles a sus principios, y más aún, cuando se desempeñan en una industria como la de TI, que



está en constante crecimiento y necesita más profesionales de los que egresan de las universidades.

De todos modos, el ciclo de permanencia en el mismo empleo o posición, en promedio, es de 2 años y medio para los Millennials. Por eso, estas acciones pueden propiciar la permanencia del profesional a lo largo de ese tiempo, pero difícilmente asegure permanezca mucho más tiempo (al menos en la misma posición). Si bien hemos detectado algunos casos que van más allá de ese lapso, una gestión seria, proactiva y realista de los Recursos Humanos, debería incluir una política, y acciones concretas, para gestionar cuadros de reemplazo con esa frecuencia dada.

Por eso, de acuerdo a la hipótesis enunciada al comienzo de este trabajo, es cierto que si las compañías, tanto las CTI / CNTI conocieran las necesidades de los Millennials, entonces estarían en condiciones de poder adecuar la gestión de los mismos según sus expectativas. Esto es importante, porque de ésta manera, las compañías, pueden minimizar los costos generados por la rotación acelerada; y sus estrategias de Negocio y de Recursos Humanos, pueden operar con anticipación a los cambios previstos.



CAPÍTULO X: RECOMENDACIONES FINALES.

Al definir sus estrategias de Negocio, las compañías deben considerar e integrar a éstas, las acciones relacionadas con los intereses de los Millennials, si desean desarrollar una gestión eficiente y eficaz de la injerencia que estos tendrán en la compañía.

Si las propuestas que las CTI ofrecen a sus Clientes, contemplan las necesidades y demandas de los Millennials, aquellas no sólo serán de implementación factible, sino que reducirán las externalidades negativas. Cuando los proyectos que las CTI ofrecen no incluyen el factor Millennial en su planificación, tienen lugar situaciones que impactan en los factores que aceleran la rotación. Si las horas de ejecución están subestimadas, y los Millennials terminan con una sobrecarga, no planificada de trabajo, estos se asegurarán de que su líder no sólo note el error, sino que los compense. En estos casos habitualmente se recurre o a otorgar días en compensación o a pagar las horas extras, o a ambas cuestiones. No obstante el ofrecimiento sea aceptado, sigue siendo una acción paliativa que es percibida como tal por los jóvenes profesionales.

Las CNTI deben entender que las TI son esenciales para el funcionamiento de cualquier compañía. Que ya no se tratan de una ventaja competitiva, sino que las TI son uno de los pilares fundamentales de su operación. Deben abandonar la postura de no considerar a las TI como parte del Core Business. Esto implica desarrollar una estrategia de TI que vaya más allá de mantener los sistemas en funcionamiento y disponer de los recursos para eventuales contingencias. Eso significa que las CNTI deben contemplar cuestiones fundamentales como la de los Millennials en sus planificaciones. Y deben alinear esa estrategia con la de Recursos Humanos e integrar ambas a la del Negocio. Las CNTI pueden mantener su plantel reducido de PTIM, pero deben considerar las cuestiones contextuales a TI para anticiparse a las mismas, y en ese sentido, plantear una



relación integral con sus proveedores de tecnología (las CTI) para que el servicio que les brindan esté ajustado a esta realidad y sea más eficiente y predecible. Además, las CNTI deben desarrollar para sus recursos de TI una PVE aggiornada con sus intereses Millennials.

Con una PVE eficiente y funcional, que genere valor y que las demás áreas de la compañía perciban positivamente, las compañías integran las áreas en su conjunto.

Las comunicaciones entre las áreas, y entre las compañías, serán fundamentales para maximizar las sinergias que surgen al trabajar junto a los Millennials.

Es menester considerar estos los aspectos al definir la estrategia de Negocio:

1. La gestión de los Millennials es un asunto estratégico que afecta a toda la compañía.
2. Aún existen Millennials que ni siquiera tienen edad para ingresar al mercado laboral.
3. Una PVE sólida y confiable hace a la buena reputación de la compañía, atrayendo, motivando y reteniendo a los PTIM.
4. Las características que requieren satisfacer los Millennials en una CTI y en una CNTI no son las mismas.
5. Identificar prácticas de las CTI para mejorar la satisfacción de necesidades de los PTIM en las CNTI, y viceversa.
6. Las CTI deben:
 - a. Presentar a sus Clientes (CNTI) las implicancias de la gestión de los PTIM, para propiciar un ámbito laboral compatible con las necesidades de aquellos, tanto en un tipo como en otro de compañía.



- b. Incluir en la planificación de los servicios ofrecidos los factores que incorporan los Millennials, y compartir esos planes con sus Clientes para setear las expectativas de una manera integral y realista.
 - c. Planificar apropiadamente los servicios ofrecidos:
 - i. Reduciendo la sobrecarga laboral, y protegiendo la satisfacción respecto a la remuneración.
 - ii. Mejorando la percepción de experiencia en el liderazgo.
 - iii. Generando un espacio ordenado para brindar oportunidades, fomentando la creatividad e identificando con mayor claridad los méritos que serán reconocidos.
 - d. Mantener una relación transparente con los Clientes, aumentando la percepción de integridad de la compañía.
 - e. Definir sus equipos de trabajo de manera que los jóvenes profesionales se entrenen y absorban aspectos culturales y operativos rápidamente, para reforzar los cuadros de reemplazos.
 - f. Trazar planes de entrenamiento alineados con los planes de asignaciones y transmitir la estrategia a los PTIM con anticipación.
 - g. Transparentar las estrategias, y setear las expectativas correctamente, ayuda a involucrar a los Millennials y a que comprendan el aporte que ellos realizan con su trabajo, motivándolos a fortalecer su compromiso.
7. Las CNTI deben:
- a. Identificar su escala, y en función de la misma definir si tendrán o no especialistas dentro de su plantilla y definir una estructura de TI acorde.
 - b. Identificar aquellas funciones que tercerizarán.
 - c. Desarrollar la figura de un líder para asegurar la entrega de las soluciones apropiadamente al Negocio, y para controlar los servicios contratados a las CTI.



- d. Darle visibilidad a su área de TI del plan de negocios estratégico (SBP) para identificar las necesidades y contratar con antelación el servicio.
 - e. Planificar las contrataciones para que el clima laboral sea propicio para los Millennials tanto de la compañía como los contratados a CTI. Esto brinda una imagen de transparencia, respeto e integridad que siempre son bien percibidos por los PTIM. Este escenario evidencia un seniority en el liderazgo y un espacio para trabajar en equipo en las condiciones que atraen a los Millennials.
 - f. Apoyarse en el área de Recursos Humanos para aggiornarse con respecto a las necesidades de los Millennials y desarrollar un plan de carreras acorde a los intereses de los PTIM fomentando el reconocimiento.
 - g. Desarrollar el espacio para brindar feedback.
8. Los cuadros de reemplazo son una herramienta fundamental para mitigar la rotación de los Millennials, la documentación de los procesos, y la estandarización del entrenamiento son buenos aceleradores de la inducción, sobre todo para pequeñas empresas donde los procesos y el conocimiento son débilmente documentados aumentando el impacto causado por la rotación.
9. La gestión de Recursos Humanos tiene un rol central para ordenar y fortalecer la ejecución de esta transición, por ello los lineamientos señalados por el área de Recursos Humanos deben llegar directamente al senior management, para que se los integre a la estrategia de negocios.
10. Las necesidades más importantes que han sido satisfechas por las compañías, permiten identificar las fortalezas de las CTI y de las CNTI, según la perspectiva de los PTIM:



	Toda Compañía (TC)	Compañía Actual (CA)	Compañía Futura (CF)	
CTI	Liderazgo [Respeto]	Liderazgo [Respeto]	Liderazgo [Respeto]	A
	Liderazgo [Trab.en equipo]	Liderazgo [Trab.en equipo]	Liderazgo [Trab.en equipo]	
	Beneficios y Oportunidades [Desarrollo]	Beneficios y Oportunidades [Desarrollo]		
	Beneficios y Oportunidades [Autonomía]	Beneficios y Oportunidades [Autonomía]		
	Atributos [Clima lab.]	Atributos [Clima lab.]		
	Beneficios y Oportunidades [Flexibilidad]	Beneficios y Oportunidades [Flexibilidad]		
		Liderazgo [Autonomía]	Liderazgo [Autonomía]	
		Liderazgo [Feedback]	Liderazgo [Feedback]	
		Beneficios y Oportunidades [Bal.vida-trabajo]		
		Beneficios y Oportunidades [Reconocimiento]		
CNTI	Beneficios y Oportunidades [Autonomía]	Beneficios y Oportunidades [Autonomía]	Beneficios y Oportunidades [Autonomía]	B
	Liderazgo [Respeto]	Liderazgo [Respeto]	Liderazgo [Respeto]	
	Liderazgo [Oportunidades]	Liderazgo [Oportunidades]	Liderazgo [Oportunidades]	
	Beneficios y Oportunidades [Remuneración]	Beneficios y Oportunidades [Remuneración]	Beneficios y Oportunidades [Remuneración]	
	Atributos [Clima lab.]	Atributos [Clima lab.]		
		Liderazgo [Autonomía]	Liderazgo [Autonomía]	
		Beneficios y Oportunidades [Bal.vida-trabajo]		
		Beneficios y Oportunidades [Cercanía]		
		Atributos [Integridad]		
		Beneficios y Oportunidades [Flexibilidad]		

Tabla 28: Top 10 de necesidades que los Millennials calificaron como satisfechas en su actual empleo tanto para CTI, como para CNTI (FUENTE: Elaboración propia)

Hay cuatro tipos de relaciones respecto a estas necesidades satisfechas (las diez más importantes para cada uno de los tipos de compañías).

	Valorado (TC)	Encontrado (CA)	Buscado (CF)
Referencias	Valorado, encontrado y buscado	Valorado, encontrado y buscado	Valorado, encontrado y buscado
		Encontrado y buscado	Encontrado y buscado
	Valorado y encontrado	Valorado y encontrado	
		No valorado, encontrado y no buscado	

Tabla 29: Relación entre las necesidades satisfechas y las expectativas para todas y futuras compañías. (FUENTE: Elaboración propia)

- Identificar las necesidades, del Top 10, insatisfechas en una CTI, y que fueron cubiertas por una CNTI y viceversa, para encontrar en qué medida las acciones de un tipo de compañía pueden ser replicadas por el otro tipo.



		Valorado (TC)	Encontrado (CA)	Buscado (CF)	
Referencias		Valorado, encontrado y buscado	Valorado, encontrado y buscado	Valorado, encontrado y buscado	
			Encontrado y buscado	Encontrado y buscado	
		Valorado y encontrado	Valorado y encontrado		
		Valorado, no encontrado y buscado		Valorado, no encontrado y buscado	
		Valorado, no encontrado, ni buscado			
			No valorado, encontrado y no buscado		
CTI		Toda Compañía (TC)	Compañía Actual (CA)	Compañía Futura (CF)	A
		Liderazgo [Trab.en equipo]	Liderazgo [Trab.en equipo]	Liderazgo [Trab.en equipo]	
			Liderazgo [Feedback]	Liderazgo [Feedback]	
		Beneficios y Oportunidades [Desarrollo]	Beneficios y Oportunidades [Desarrollo]		
			Beneficios y Oportunidades [Reconocimiento]		
CNTI		Beneficios y Oportunidades [Desarrollo]		Beneficios y Oportunidades [Desarrollo]	
		Liderazgo [Feedback]		Liderazgo [Feedback]	
		Beneficios y Oportunidades [Reconocimiento]			
				Liderazgo [Trab.en equipo]	
CTI		Toda Compañía (TC)	Compañía Actual (CA)	Compañía Futura (CF)	B
				Liderazgo [Oportunidades]	
		Beneficios y Oportunidades [Remuneración]		Beneficios y Oportunidades [Remuneración]	
		Atributos [Integridad]			
		Liderazgo [Oportunidades]	Liderazgo [Oportunidades]	Liderazgo [Oportunidades]	
CNTI		Beneficios y Oportunidades [Remuneración]	Beneficios y Oportunidades [Remuneración]	Beneficios y Oportunidades [Remuneración]	
			Atributos [Integridad]		

Tabla 30: "A" Necesidades satisfechas por una CTI y no por una CNTI, "B" viceversa (FUENTE: Elaboración propia)

Las necesidades cubiertas en las CTI y no cubiertas en las CNTI (A) son aquellas relacionadas con la dinámica de las CTI, donde el área de TI tiene una presión constante de caras a un Cliente externo (trabajo en equipo, feedback, desarrollo, reconocimiento).

Entre las primeras diez necesidades cubiertas por una CNTI y no por una CTI (B) encontramos las oportunidades, los Millennials sobre todo cuando las CNTI gozan de una reputación internacional. El ambiente menos competitivo de las CNTI en ese aspecto, influye también en la percepción. La percepción sobre la remuneración en las CNTI es menos exigente, respecto a la CTI (ámbito en el que la remuneración es uno de los factores que ofrecen otras compañías para atraer talentos, afectando así a la percepción de la misma, con respecto al trabajo actual) La dinámica de las CTI, aceptando desafíos difíciles de superar, por ejemplo, por



limitaciones en los recursos, termina afectando negativamente la imagen de la compañía y por lo tanto, afecta a la percepción de su integridad.



CAPÍTULO XI: PROPUESTA DE VALOR.

La gestión eficiente de los Millennials ofrece a las CTI la preparación adecuada para administrar los desafíos que conlleva trabajar con ellos, principalmente por su rotación, y por las necesidades que valoran al pensar una compañía, trabajar en ella y evaluar una futura oportunidad.

Conocer las prioridades de los Millennials, sus intereses y expectativas, les permitirá presentar PVE que sean genuinas, y que los PTIM perciban como atractivas.

Realizar un planteo sólido y orientado a los Millennials, es lo que permitirá a las CTI atraer talentos, motivarlos, retenerlos (dentro de lo posible y aceptable por ellos) y finalmente, conservar una buena reputación como empleador, para que los PTIM la refieran positivamente, al ser consultados por sus colegas.

Las CTI ofrecen servicio de TI, el conocimiento que poseen sobre la tecnología alcanzada por estos servicios constituye un capital de trabajo. Organizar la gestión de ese conocimiento, para que la rotación no le reste valor, cuando los PTIM, entrenados, dejen la compañía, será un acierto fundamental para preservar su Negocio.

Las CNTI que incorporen una visión aggiornada de los desafíos que traen a sus compañías los Millennials, y les den real dimensión, robustecerán su estrategia de Recursos Humanos, estando preparados para establecer pautas que las protejan del desgaste que puede representar lidiar con los PTIM sin estar preparados.

Optimizarán sus inversiones en contrataciones, haciéndolo con antelación, ordenadamente, y con propiedad, por conocer las implicancias de los servicios



ejecutados por PTIM. También generarán un espacio agradable para los Millennials, fomentando su compromiso, permanencia y suma de valor.

En general, el integrar el área de Recursos Humanos al proceso de definición de la estrategia de Negocio, es fundamental, para contar con su visión y asegurar que los planes estratégicos no tengan stoppers al ejecutarlos, por ejemplo, por issues de recursos.

También es importante que el área de Recursos Humanos se integre al proceso de definición de estrategia, para robustecer las políticas de los cuadros de reemplazo, sostener el desarrollo, asegurar el crecimiento y procurar la eficiencia, aprovechando el potencial de los Millennials.

Es mandatorio redefinir la dirección que lleva la gestión de las compañías hoy, para generar valor realmente al momento trazar el futuro de las compañías.



CAPÍTULO XII: COMENTARIOS FINALES.

El mundo de los Millennials es apasionante, en él brillan las características como la pasión, la inteligencia, la capacidad, la sustentabilidad, la conciencia, el aprendizaje, la dinámica.

Este cambio generacional, que aún está en proceso de ser conocido y aceptado, sobreviene con incompreensión, cuestionamientos, y críticas.

Sin embargo, los Millennials redefinen el concepto de trabajo, al plantear decididamente sus necesidades y preferencias. Ya desde comienzo han sabido definir y comunicar sus prioridades.

En la medida que las compañías tengan la madurez de entenderlos, transformen ese descubrimiento en acciones concretas para implementar PVE que sean compatibles con sus prioridades, y se conecten realmente con ellos, los beneficios serán importantes para todos. Tanto para las compañías que aprenderán a crear valor con los códigos de los Millennials, como para los PTIM que contarán con propuestas atractivas y adecuadas a sus posibilidades y espacios.

Como todos los cambios generacionales, el mismo paso del tiempo, opera como gestor del nuevo escenario. Trabajar activamente en conocer las implicancias, involucrarse en incorporar los requerimientos, en la estrategia de Recursos Humanos y del Negocio, sin duda, será un accionar proactivo que aportará una ventaja a las compañías que apuesten a dicha tarea.

Los Millennials son la oportunidad para una realidad laboral y social mucho mejor y llena de esperanzas, es una fortuna contar con esta chance y está en todos nosotros saberla aprovechar.



REFERENCIAS

Annual Conferences & Exposition., pp. 1- 13. 2014, Diciembre 28, De RBL, Inc. Base de datos.

Broitman, A. (2013). Los jóvenes esperan de sus jefes desafíos, flexibilidad y autonomía. 2015, Enero 17, de *Clarín, Suplemento iEco* Sitio web: http://www.ieco.clarin.com/economia/jovenes-esperan-desafios-flexibilidad-autonomia_0_993500933.html

Caballero, R. (2015). *Una marcha sin jóvenes*. Febrero 21, 2015, de Diario Tiempo Argentino Sitio web: <http://tiempo.infonews.com/nota/145622/una-marcha-sin-jovenes>

Corporate Executive Board. (2008) Atrayendo y Reteniendo Segmentos de Talento Crítico: Creando una Propuesta Competitiva de Valor de Empleo. *Corporate Leadership Council, 2006-2007(1)*, (96p)

Keller, R. (Agosto 2014). *When Talent Walks Out the Door, a Huge New Investment Walks In*. Public Accounting Report., Vol. 38 Issue 8, p4-6, 3p. 2015, Enero 18, De Business Source Premier Base de datos.

Larraquy, M. (2015). *La multitud recogió la tradición de las marchas por los derechos humanos*. Febrero 21, 2015, de Diario Clarín Sitio web: http://www.clarin.com/politica/18F-Casa-Rosada-Alberto-Nisman_0_1306669383.html

Nohria, N., Groysberg, B., & Eling Lee, L. (2008, Julio). Employee Motivation: A Powerful New Model. *Harvard Business Review*, Vol. 7, 4p.



PwC. (2013). Millennials at work: Reshaping the workplace. Octubre 17, 2014, de *Price Waterhouse & Cooper* Sitio web: <http://www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/assets/reshaping-the-workplace.pdf>

Schawbel, D. (2013). *You're Probably Wrong About Millennials*. Octubre 19, 2014, de Harvard Business Review Sitio web: <http://blogs.hbr.org/2013/09/youre-probably-wrong-about-mil/>

Travieso, D. (2014, Enero). Getting employees to want to come to work. *Supervision*, Vol. 75 Issue 1, p3-5. , 3p. 1 Diagram. 2015, Febrero 7, De Business Source Premier Base de datos.

Ulrich, D. (2005, Junio 21). La Proposición de Valor de Recursos Humanos: La Próxima Agenda de Recursos Humanos. *Conferencia ofrecida en SHRM 2005*

Urien, P. (2013). Los jóvenes que cambian las reglas: generación Y. Enero 18, 2015, de *La Nación* Sitio web: <http://www.lanacion.com.ar/1622011-los-jovenes-que-cambian-las-reglas-generacion-y>

Scheiner, S. (2015). *Las firmas amplían sus beneficios para pasar el verano*. Febrero 7, 2015, de Diario La Nación Sitio web: <http://www.lanacion.com.ar/1760927-las-firmas-amplian-sus-beneficios-para-pasar-el-verano>

Ware, B. (Mayo 2014). STOP THE GEN Y revolving door. *T+D*, Vol. 68 Issue 5, p58-63, 6p. 2015, Enero 18, De *Business Source Premier* Base de datos.



ÍNDICE DE TABLAS.

Tabla 1: Cuadro comparativo de aspectos claves de las CTI y CNTI (FUENTE: Elaboración propia)	36
Tabla 2 Consideraciones sobre los factores más buscados (FUENTE: Elaboración propia)	48
Tabla 3: Líderes Entrevistados. (FUENTE: elaboración propia)	55
Tabla 4: Profesionales de TI Millennials entrevistados (FUENTE: Elaboración propia)	57
Tabla 5: Atributos preferidos vs la percepción en la compañía actual, en promedio. (FUENTE: Elaboración propia)	57
Tabla 6: ranking de características valoradas por los Millennials en la dimensión <i>En toda Compañía</i> (FUENTE: elaboración propia)	65
Tabla 7: Características evaluadas en la encuestas (FUENTE: Elaboración propia)	66
Tabla 8: Relación entre los primeros puestos de acuerdo a cada una de las perspectivas (modelo mental, evaluación, aspiracional) (FUENTE: Elaboración propia)	66
Tabla 9: Relación entre los primeros puestos de acuerdo a cada una de las perspectivas (modelo mental, evaluación, aspiracional) sólo de los PTIM en una CTI (FUENTE: Elaboración propia)	67
Tabla 10: Relación entre los primeros puestos de acuerdo a cada una de las perspectivas (modelo mental, evaluación, aspiracional) sólo PTIM en una CNTI (FUENTE: Elaboración propia)	68
Tabla 11: Comparativa de la valoración de características que toda compañía debería tener entre una CTI y una CNTI (FUENTE: Elaboración propia)	72
Tabla 12: Comparativa de la valoración de características de la compañía actual entre una CTI y una CNTI (FUENTE: Elaboración propia)	76
Tabla 13: Comparativa de la valoración de características a analizar de una propuesta laboral de una CTI y una CNTI (FUENTE: Elaboración propia)	79
Tabla 14: Relación entre las 3 dimensiones para todas las compañías (FUENTE: Propia en base a la encuesta)	83
Tabla 15 Relación entre las 3 dimensiones para todas las compañías (FUENTE: Propia en base a la encuesta)	86
Tabla 16: Relación entre las 3 dimensiones para todas las compañías (FUENTE: Propia en base a la encuesta)	87
Tabla 17: Relación entre las 3 dimensiones para todas las compañías (FUENTE: Propia en base a la encuesta)	88
Tabla 18: Atributos más valorados en la base total encuestada (FUENTE: Elaboración propia)	89
Tabla 19: Relación entre las 3 dimensiones para las CNTI (FUENTE: Propia en base a la encuesta)	91
Tabla 20 Atributos más valorados por los Millennials en las CNTI	93
Tabla 21: Relación entre las 3 dimensiones para las CTI (FUENTE: Propia en base a la encuesta)	94



Tabla 22: Antigüedad laboral según sea CNTI o CTI (FUENTE: elaboración propia)	99
Tabla 23: Grado de Satisfacción comparable entre CTI y CNTI (FUENTE: elaboración propia)	100
Tabla 24: Características más valoradas y buscadas por los PTIM de las CNTI	108
Tabla 25: Características más valoradas y buscadas por los PTIM de las CTI	109
Tabla 26: Comparación de Top 10 de Características Valoradas, Encontradas y Buscadas (FUENTE: Elaboración propia)	112
Tabla 27: Índice de Satisfacción por Atributo Valorado, Encontrado y Buscado (FUENTE: Elaboración propia)	113
Tabla 28: Top 10 de necesidades que los Millennials calificaron como satisfechas en su actual empleo tanto para CTI, como para CNTI (FUENTE: Elaboración propia)	121
Tabla 29: Relación entre las necesidades satisfechas y las expectativas para todas y futuras compañías. (FUENTE: Elaboración propia)	121
Tabla 30: "A" Necesidades satisfechas por una CTI y no por una CNTI, "B" viceversa (FUENTE: Elaboración propia)	122



ÍNDICE DE ILUSTRACIONES.

Ilustración 1 (FUENTE: Elaboración propia)	10
Ilustración 2: Oficinas de Osram (FUENTE: Osram. (2014). Osram Headquarters. Febrero 7, 2015, de Osram Sitio web: http://www.henn.com/en/projects/office/osram-headquarters)	24
Ilustración 3: Oficinas de Google (FUENTE: Google. (2014). Nuestra cultura. Febrero 7, 2015, de Google Sitio web: http://www.google.com.ar/intl/es-419/about/company/facts/culture/)	24
Ilustración 4: Visión del liderazgo.(FUENTE: elaboración de gráficos propia, sobre datos de la encuesta de Universia y Trabajando.com de 2013)	34
Ilustración 5: Composición por género (FUENTE: Elaboración propia)	59
Ilustración 6: Nivel de estudio alcanzado (FUENTE: Elaboración propia)	60
Ilustración 7: Relación de TI con la estrategia del Negocio de la compañía (FUENTE: Elaboración propia)	60
Ilustración 8: Antigüedad laboral en el trabajo actual (FUENTE: Elaboración propia)	61
Ilustración 9: Proyección futura total de la antigüedad laboral en el trabajo actual (FUENTE: Elaboración propia)	61
Ilustración 10: Comparación de la valoración de Atributos según se trate de evaluarlos en cualquier compañía, en la actual o en una futura. (FUENTE: Elaboración propia)	69
Ilustración 11: Comparación de la valoración de Beneficios y Oportunidades según se trate de evaluarlos en cualquier compañía, en la actual o en una futura. (FUENTE: Elaboración propia)	70
Ilustración 12: Comparación de la valoración del Liderazgo según se trate de evaluarlos en cualquier compañía, en la actual o en una futura. (FUENTE: Elaboración propia)	71
Ilustración 13: Comparativa de la valoración de características que toda compañía debería tener entre una CTI y una CNTI (FUENTE: Elaboración propia)	74
Ilustración 14: Comparativa de la valoración de características de la compañía actual entre una CTI y una CNTI (FUENTE: Elaboración propia)	78
Ilustración 15: Comparativa de la valoración de características a analizar de una propuesta laboral de una CTI y una CNTI (FUENTE: Elaboración propia)	81
Ilustración 16: Antigüedad de los PTIM en una CTI (FUENTE: Elaboración propia)	98
Ilustración 17: Antigüedad de los PTIM en una CNTI (FUENTE: Elaboración propia)	98
Ilustración 18: Tiempo que esperan permanecer en su actual trabajo - CTI (FUENTE: elaboración propia)	102
Ilustración 19: Tiempo que esperan permanecer en su actual trabajo - CNTI (FUENTE: elaboración propia)	102



BIBLIOGRAFÍA.

Referencia bibliográfica.

Bassi, L. & McMurrer, D. (Marzo, 2007). *"Maximizing Your Return on People"*. Harvard Business Review, 1-12.

Corporate Executive Board. (2008) *Atrayendo y Reteniendo Segmentos de Talento Crítico: Creando una Propuesta Competitiva de Valor de Empleo*. Corporate Leadership Council, 2006-2007(1), (96p)

Corporate Leadership Council. (2005). *The Metrics Standard Retention Measures*. Estados Unidos: Corporate Executive Board.

Deloitte Touche Tohmatsu. (2013). *Millennial Innovation survey*. En Summary of global findings(pp.1-31). Reino Unido: DTTL Global Brand.

Deloitte Touche Tohmatsu Limited. (2015). *Mind the gaps The 2015 Deloitte Millennial survey*. En Executive summary(pp. 1 - 26). Reino Unido: DTTL Global Brand & Communications.

Guthridge, M., Komm, A. & Lawson, E. (2006). *"The People Problem y Talent Management"*. The McKinsey Quaterly, 2, 6-8.

Howe, N. (2014). *How the Millennial Generation Is Transforming Employee Benefits*. En benefits quarterly(9). New Haven, Estados Unidos: Yale University.



Howe N & Strauss W. (2000). *Millennials Rising: The Next Great Generation*. Estados Unidos: Vintage Books.

Kaplan, R. & Norton D. (2004). *Medir la disposición estratégica de los activos intangibles*. Boston, Estados Unidos: Reimpresión r0402c-e.

Keller, R. (Agosto 2014). When Talent Walks Out the Door, a Huge New Investment Walks In. *Public Accounting Report.*, Vol. 38 Issue 8, (p4-6), 3p. 2015, Enero 18, De Business Source Premier Base de datos.

Kim, D. (2008). *Generation Gaps in Engineering*. Boston, USA: Massachusetts Institute of Technology.

Lawrence, P. & Nohria, N. (2001). *Driven: How Human Nature Shapes Organizations*. En *Driven: How Human Nature Shapes Our Choices*(.). Boston, Estados Unidos: Harvard Business Press.

Linhartová, L. (2012). Organizational Perception of Employee Turnover. *Scientific Papers of the University of Pardubice*, Series D, Faculty of Economics & Administration. 2012, (p121-133), 13p. 2015, Enero 18, De University of Pardubice Base de datos.

Lippincott, J. (2012). *Meeting Millennials' Needs*. *Journal of Library Administration*, 52, p538-548. 2015, Enero 18, De Library, Information Science & Technology Abstracts with Full Text Base de datos.

Manpower México. (2006). *El Futuro del Trabajo en América Latina*. (pp. 1-48). Col. del Valle, México, D.F.: Manpower.



Molinari, P. (Septiembre 2010). *Gestión Del Talento En Argentina*. Argentina: Whalecom.

Moritz, B. (Noviembre 2014). *The U.S. Chairman Of Pwc On Keeping Millennials Engaged*. Harvard Business Review., Vol. 92 Issue 11, p41-44. , 4p. 2015, Enero 18, De Business Source Premier Base de datos.

Mullaney, E. (3er. trimestre 2014). *Generational Preferences Create Challenges for Modern Mobility Strategies*. Benefits Quarterly, Vol. 30 Issue 3, p38-40, 3p. 2014, Enero 18, De Business Source Premier Base de datos.

Nohria, N., Groysberg, B., & Eling Lee, L. (2008, Julio). Employee Motivation: A Powerful New Model. *Harvard Business Review*, Vol. 7, 4p.

Singh, P., Bhandarker, A., & Rai, S. (2012). *Millennials And The Workplace: Challenges for Architecting The Organizations of tomorrow*. Nueva Delhi, India: SAGE Response.

Thompson, C. & Gregory, J. (2012). *Managing Millennials: A Framework for Improving Attraction, Motivation, and Retention*. Psychologist-Manager Journal (Taylor & Francis Ltd), Vol. 15 Issue 4, p237-246, p10. 2015, Enero 18, De Psychology and Behavioral Sciences Collection -- Publications Base de datos.

Travieso, D. (2014, Enero). Getting employees to want to come to work. *Supervision*, Vol. 75 Issue 1, (p3-5). ,3p. 1 Diagram. 2015, Febrero 7, De Business Source Premier Base de datos.

Ulrich, D. (2005). Entrevista con Dave Ulrich. Suplemento Selección de Personal. Dossier, 193, pp. 76-80



Ulrich, D. (2005, Junio 21). La Proposición de Valor de Recursos Humanos: La Próxima Agenda de Recursos Humanos. *Conferencia ofrecida en SHRM 2005 Annual Conferences & Exposition.*, pp. 1- 13. 2014, Diciembre 28, De RBL, Inc Base de datos.

Watkins, M. & PJ Neal. (2015). *MILLENNIAL in Training*. En Workforce(2).: Business Source Premier.

Ware, B. (Mayo 2014). STOP THE GEN Y revolving door. T+D, Vol. 68 Issue 5, p58-63, 6p. 2015, Enero 18, De *Business Source Premier* Base de datos.



Referencias Web.

Bentley CWB. (2013). *Millennials in the Workplace*. Massachusetts. Enero 17, 2015, de Bentley University Sitio web: <https://es.scribd.com/doc/158258497/CWB-Millennial-Report-Updated-11-2015>

Broitman, A. (2013). *Los jóvenes esperan de sus jefes desafíos, flexibilidad y autonomía*. Enero 17, 2015, Clarín, Suplemento iEco Sitio web: http://www.ieco.clarin.com/economia/jovenes-esperan-desafios-flexibilidad-autonomia_0_993500933.html.

Caballero, R. (2015). *Una marcha sin jóvenes*. Febrero 21, 2015, de Diario Tiempo Argentino Sitio web: <http://tiempo.infonews.com/nota/145622/una-marcha-sin-jovenes>

Glover, P. (2010). *Hey Millennials! Time To Wake Up And Go To Work!*, octubre 19, 2014, Fast Company Sitio web: <http://www.fastcompany.com/1689695/hey-millenniums-time-wake-and-go-work>

Goh, T. (2013). *Here's how Singapore's industry leaders manage across generations*, octubre 17, 2014, Singapore Business Review Sitio web: <http://sbr.com.sg/hr-education/commentary/heres-how-singapores-industry-leaders-manage-across-generations>

Google. (2014). *Nuestra cultura*. Febrero 7, 2015, de Google Sitio web: <http://www.google.com.ar/intl/es-419/about/company/facts/culture/>

Larraquy, M. (2015). *La multitud recogió la tradición de las marchas por los derechos humanos*. Febrero 21, 2015, de Diario Clarín Sitio web:



http://www.clarin.com/politica/18F-Casa_Rosada-Alberto_Nisman_0_1306669383.html

Larson, G. & Metzger, M. (2013). *Why Everyone Is Wrong About Working With Millennials*, octubre 19, 2014, Fast Company Sitio web: <http://www.fastcompany.com/3022520/why-everyone-is-wrong-about-working-with-millennials>

Maillian Bias, L. (2012). *5 Tips To Retaining Star Gen Y Talent*, enero 18, 2015, Fast Company Sitio Web: <http://www.fastcompany.com/1823890/5-tips-retaining-star-gen-y-talent>

Malone, T. (2014). *Excerpt: The Future of Work: How the New Order of Business Will Shape Your Organization, Your Management Style, and Your Life*, octubre 17, 2014, Fast Company Sitio Web: <http://www.fastcompany.com/bookclub/excerpts/1591391253.html>

Moritz B. (2014). *The U.S. Chairman of PwC on Keeping Millennials Engaged*, octubre 20, 2014, Harvard Business Review - The magazine Sitio web: <http://hbr.org/2014/11/the-us-chairman-of-pwc-on-keeping-millennials-engaged/ar/1>

Nayar, V. (2013). *Handing the Keys to Gen Y*, octubre 17, 2014, Harvard Business Review Sitio web: <http://hbr.org/2013/05/handing-the-keys-to-gen-y/ar/1>

Osram. (2014). *Osram Headquarters*. Febrero 7, 2015, de Osram Sitio web: <http://www.henn.com/en/projects/office/osram-headquarters>

Pew Research Center. (2014). *Millennials in Adulthood: Detached from Institutions*. enero 18, 2014, de Pew Research Center Sitio web:



http://www.pewsocialtrends.org/files/2014/03/2014-03-07_generations-report-version-for-web.pdf

Pollak , L. (2008). *What Millennials Most Want To Know: 3 Questions For Entry-Level Recruiters*, octubre 19, 2014, Fast Company Sitio Web: <http://www.fastcompany.com/1120693/what-millennials-most-want-know-3-questions-entry-level-recruiters>

PwC. (2013). *Millennials at work: Reshaping the workplace*. octubre 17, 2014, de Price Waterhouse & Cooper Sitio web: <http://www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/assets/reshaping-the-workplace.pdf>

PwC. (2011). *Millennials at work: Reshaping the workplace*. octubre 18, 2014, de Price Waterhouse & Cooper Sitio web: http://www.pwc.com/en_M1/m1/services/consulting/documents/millennials-at-work.pdf

PwC. (2009). *Millennials Survey. Millennials at work: Reshaping the workplace*, octubre 18, 2014, de Price Waterhouse & Cooper Sitio web: <http://www.pwc.com/gx/en/managing-tomorrows-people/future-of-work/millennials-survey.jhtml>

PwC. (2014). *Next Generation Diversity: Developing tomorrow's female leaders*, octubre 17, 2014, Price Waterhouse & Cooper Sitio web: <http://www.pwc.com/gx/en/women-at-pwc/internationalwomensday/assets/next-generation-diversity-publication.pdf>

PwC. (2013). *PwC's NextGen: A global generational study*, octubre 19, 2014, Price Waterhouse & Cooper, Sitio web http://www.pwc.com/en_US/us/people-management/publications/assets/pwc-nextgen-summary-of-findings.pdf



PwC. (2012). *Sólo el 18% de los millennials quiere permanecer en su actual empleo - Millennials at work: managing reshaping the workplace*. octubre 18, 2014, de Price Waterhouse & Cooper Sitio web: <http://www.pwc.com.ar/es/prensa/pwc-millennials.jhtml>

PwC. (2014). *Spotlight on: Millennials*, octubre 19, 2014, Price Waterhouse & Cooper, Sitio web: <http://www.pwc.com/gx/en/research-insights/spotlight/millennials.jhtml>

PwC. (2014). *The Directors' Cut - What directors need to know about Millennials in the workplace*, enero 17, 2015, Price Waterhouse & Cooper Sitio web: http://www.pwc.com/en_CA/ca/directorconnect/directors-cut/publications/pwc-millennials-in-the-workplace-2014-05-en.pdf

Quiroga, A. (2014). *A la pesca de los Millennials*. Enero 17, 2015, de Clarín, Suplemento iEco Sitio web: http://www.ieco.clarin.com/economia/pesca-millennials_0_1207679547.html.

Ramírez González, J. (2014). *¿Por qué son las mejores compañías de TI para trabajar?*, octubre 18, 2014, Reclut Sitio web: <http://www.reclut.com/por-que-son-mejores-compañías-de-ti-para-trabajar/>

Ramírez González, J. (2014). *Mueven los Millennials a las compañías de TI*, octubre 18, 2014, Reclut Sitio web: <http://www.reclut.com/mueven-los-millennials-a-las-compañías-de-ti>

Samela, G. (2014). *Las redes sociales se cuelan en los procesos de búsqueda de personal*. Enero 17, 2015, de Clarín, Suplemento iEco Sitio web:



http://www.ieco.clarin.com/economia/sociales-cuelan-procesos-busqueda-personal_0_1161484231.html.

Schawbel, D. (2013). *Millennial Branding and Beyond.com Survey Reveals the Rising Cost of Hiring Workers from the Millennial Generation*. Enero 18, 2015 de Millennial Branding Sitio web: <http://millennialbranding.com/2013/cost-millennial-retention-study/>

Schawbel, D. (2013). *You're Probably Wrong About Millennials*. Octubre 19, 2014, de Harvard Business Review Sitio web: <http://blogs.hbr.org/2013/09/youre-probably-wrong-about-mil/>

Scheiner, S. (2015). *Las firmas amplían sus beneficios para pasar el verano*. Febrero 7, 2015, de Diario La Nación Sitio web: <http://www.lanacion.com.ar/1760927-las-firmas-amplian-sus-beneficios-para-pasar-el-verano>

Stein, J. (2013). *Millennials: The me me me generation*, enero 18, 2015, Time Sitio web: www.time.com/time/magazine/article/0,9171,2143001,00.html.

Suplemento iEco. (2013). *Los jefes de 30 años*. Enero 17, 2015, de Clarín, Suplemento iEco Sitio web: http://www.ieco.clarin.com/economia/jefes-anos_0_993500934.html.

Suplemento iEco. (2014). *Temas en agenda*. Enero 17, 2015, de Clarín, Suplemento iEco Sitio web: http://www.ieco.clarin.com/economia/Temas-agenda_0_1161484230.html.

Teléfonica, *Estudio: Los Millennials argentinos destacan a la tecnología móvil como un motor de transformación en sus vidas*, octubre 18, 2014, IT En Un Click



Sitio Web: <http://www.itenunclick.com/los-millennials-argentinos-destacan-a-la-tecnologia-movil-como-un-motor-de-transformacion-en-sus-vidas/>

Ungerleider, N. (2013). *For Millennials, Internet Privacy Is Malleable*, octubre 19, 2014, Fast Company Sitio web: <http://www.fastcompany.com/3008744/fast-feed/millennials-internet-privacy-malleable>

Urien, P. (2013). Los jóvenes que cambian las reglas: generación Y, enero 18, 2015, de *La Nación* Sitio web: <http://www.lanacion.com.ar/1622011-los-jovenes-que-cambian-las-reglas-generacion-y>

Warner, F. (2003). *Learning How To Speak To Gen Y*, enero 18, 2015, Fast Company Sitio Web: <http://www.fastcompany.com/46744/learning-how-speak-gen-y>

Zax, D. (2010) ,*For Millennials, Brands May Be As Important As Religion, Ethnicity*, octubre 19, 2014, Fast Company Sitio Web: <http://www.fastcompany.com/1695062/millennials-brands-may-be-important-religion-ethnicity>



ANEXOS

ANEXO I – ENCUESTA.

Página 1 de 13

Los Millennials en TI

Qué valoran y buscan los profesionales de Tecnología de la Información (TI) de la generación Y

Trabajo en el área de Tecnología de la Información (TI)*

- ☐ Si
- ☐ No



Añadir elemento



Los Millennials en TI

*Obligatorio



Tengo *

- ☐ Menos de 18 años
- ☐ Entre 18 y 35 años
- ☐ Más de 35 años

« Atrás

Continuar »



15% completado



Los Millennials en TI

*Obligatorio

Soy *

- ☐ Mujer
- ☐ Hombre

Nivel de estudio alcanzado al momento: *

- ☐ Postgrado (concluido)
- ☐ Postgrado (en curso)
- ☐ Universitario (concluido)
- ☐ Universitario (en curso)
- ☐ Secundario (concluido)
- ☐ Secundario (en curso)

En la Compañía donde trabajo TI es: *

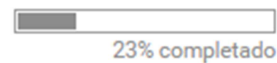
- ☐ La actividad principal
- ☐ Un área de soporte al Negocio

Estoy en mi trabajo actual hace: *

- ☐ Menos de 1 año
- ☐ 1 a 3 años
- ☐ 4 a 5 años
- ☐ 6 a 10 años
- ☐ más de 10 años

« Atrás

Continuar »





Los Millennials en TI

*Obligatorio

Lo que valoro en toda Compañía

Cómo valoro en las Compañías, los aspectos mencionados.

Atributos *

Cómo valoro en las Compañías, los aspectos mencionados. 5 es el puntaje más alto

	1	2	3	4	5
Buen clima laboral	☐	☐	☐	☐	☐
Competitividad	☐	☐	☐	☐	☐
GreatPlaceToWork	☐	☐	☐	☐	☐
Inclusión	☐	☐	☐	☐	☐
Industria	☐	☐	☐	☐	☐
Innovación	☐	☐	☐	☐	☐
Integridad	☐	☐	☐	☐	☐
Reputación	☐	☐	☐	☐	☐
RSE	☐	☐	☐	☐	☐
Valoración de TI	☐	☐	☐	☐	☐

« Atrás

Continuar »

 30% completado



Los Millennials en TI

*Obligatorio

Lo que valoro en toda Compañía

Cómo valoro en las Compañías, los aspectos mencionados.

Beneficios y Oportunidades *

Cómo valoro en las Compañías, los aspectos mencionados. 5 es el puntaje más alto

	1	2	3	4	5
Autonomía	☐	☐	☐	☐	☐
Bal.vida-trabajo	☐	☐	☐	☐	☐
Cercanía	☐	☐	☐	☐	☐
Desarrollo	☐	☐	☐	☐	☐
Flexibilidad	☐	☐	☐	☐	☐
Innovación	☐	☐	☐	☐	☐
Internacionalidad	☐	☐	☐	☐	☐
Reconocimiento	☐	☐	☐	☐	☐
Remuneración	☐	☐	☐	☐	☐
Viajes	☒	☐	☐	☐	☐

[« Atrás](#)[Continuar »](#)

38% completado



Los Millennials en TI

*Obligatorio

Lo que valoro en toda Compañía

Cómo valoro en las Compañías, los aspectos mencionados.

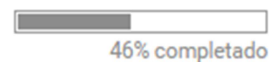
Liderazgo *

Cómo valoro en las Compañías, los aspectos mencionados. 5 es el puntaje más alto

	1	2	3	4	5
Autonomía	☐	☐	☐	☐	☐
Feedback	☐	☐	☐	☐	☐
Creatividad	☐	☐	☐	☐	☐
Experiencia	☐	☐	☐	☐	☐
Oportunidades	☐	☐	☐	☐	☐
Int.emocional	☐	☐	☐	☐	☐
Integridad	☐	☐	☐	☐	☐
Reconocimiento	☐	☐	☐	☐	☐
Respeto	☐	☐	☐	☐	☐
Trab.en equipo	☐	☐	☐	☐	☐

« Atrás

Continuar »





Los Millennials en TI

*Obligatorio

Mi experiencia actual

Cómo valoro los aspectos mencionados en mi trabajo.

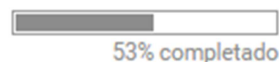
Atributos *

Cómo valoro los aspectos mencionados en mi trabajo. 5 es el puntaje más alto

	1	2	3	4	5
Clima lab.	☐	☐	☐	☐	☐
Competitividad	☐	☐	☐	☐	☐
GreatPlaceToWork	☐	☐	☐	☐	☐
Inclusión	☐	☐	☐	☐	☐
Industria	☐	☐	☐	☐	☐
Innovación	☐	☐	☐	☐	☐
Integridad	☐	☐	☐	☐	☐
Reputación	☐	☐	☐	☐	☐
RSE	☐	☐	☐	☐	☐
Valoración de TI	☐	☐	☐	☐	☐

« Atrás

Continuar »





Los Millennials en TI

*Obligatorio

Mi experiencia Actual

Cómo valoro los aspectos mencionados en mi trabajo.

Beneficios y Oportunidades *

Cómo valoro los aspectos mencionados en mi trabajo. 5 es el puntaje más alto

	1	2	3	4	5
Autonomía	☐	☐	☐	☐	☐
Bal.vida-trabajo	☐	☐	☐	☐	☐
Cercanía	☐	☐	☐	☐	☐
Desarrollo	☐	☐	☐	☐	☐
Flexibilidad	☐	☐	☐	☐	☐
Innovación	☐	☐	☐	☐	☐
Internacionalidad	☐	☐	☐	☐	☐
Reconocimiento	☐	☐	☐	☐	☐
Remuneración	☐	☐	☐	☐	☐
Viajes	☐	☐	☐	☐	☐

« Atrás

Continuar »



61% completado



Los Millennials en TI

*Obligatorio

Mi experiencia Actual

Cómo valoro los aspectos mencionados en mi trabajo.

Liderazgo *

Cómo valoro los aspectos mencionados en mi trabajo. 5 es el puntaje más alto

	1	2	3	4	5
Autonomía	☐	☐	☐	☐	☐
Feedback	☐	☐	☐	☐	☐
Creatividad	☐	☐	☐	☐	☐
Experiencia	☐	☐	☐	☐	☐
Oportunidades	☐	☐	☐	☐	☐
Int.emocional	☐	☐	☐	☐	☐
Integridad	☐	☐	☐	☐	☐
Reconocimiento	☐	☐	☐	☐	☐
Respeto	☐	☐	☐	☐	☐
Trab.en equipo	☐	☐	☐	☐	☐

« Atrás

Continuar »



69% completado



Los Millennials en TI

*Obligatorio

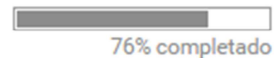
Nuevos horizontes

Al momento de evaluar una propuesta laboral, cómo valoro los siguientes aspectos.

Atributos *

Al momento de evaluar una propuesta laboral, cómo valoro los siguientes aspectos. 5 es el puntaje más alto

	1	2	3	4	5
Clima lab.	☐	☐	☐	☐	☐
Competitividad	☐	☐	☐	☐	☐
GreatPlaceToWork	☐	☐	☐	☐	☐
Inclusión	☐	☐	☐	☐	☐
Industria	☐	☐	☐	☐	☐
Innovación	☐	☐	☐	☐	☐
Integridad	☐	☐	☐	☐	☐
Reputación	☐	☐	☐	☐	☐
RSE	☐	☐	☐	☐	☐
Valoración de TI	☐	☐	☐	☐	☐

[« Atrás](#)[Continuar »](#)



Los Millennials en TI

*Obligatorio

Nuevos Horizontes

Al momento de evaluar una propuesta laboral, cómo valoro los siguientes aspectos.

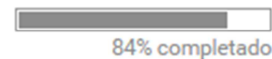
Beneficios y Oportunidades *

Ante una propuesta laboral, cómo valoro los siguientes aspectos. 5 es el puntaje más alto

	1	2	3	4	5
Autonomía	☐	☐	☐	☐	☐
Bal.vida-trabajo	☐	☐	☐	☐	☐
Cercanía	☐	☐	☐	☐	☐
Desarrollo	☐	☐	☐	☐	☐
Flexibilidad	☐	☐	☐	☐	☐
Innovación	☐	☐	☐	☐	☐
Internacionalidad	☐	☐	☐	☐	☐
Reconocimiento	☐	☐	☐	☐	☐
Remuneración	☐	☐	☐	☐	☐
Viajes	☐	☐	☐	☐	☐

« Atrás

Continuar »





Los Millennials en TI

*Obligatorio

Nuevos Horizontes

Ante una propuesta laboral, cómo valoro los siguientes aspectos.

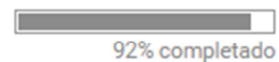
Liderazgo *

Ante una propuesta laboral, cómo valoro los siguientes aspectos. 5 es el puntaje más alto

	1	2	3	4	5
Autonomía	☐	☐	☐	☐	☐
Feedback	☐	☐	☐	☐	☐
Creatividad	☐	☐	☐	☐	☐
Experiencia	☐	☐	☐	☐	☐
Oportunidades	☐	☐	☐	☐	☐
Int.emocional	☐	☐	☐	☐	☐
Integridad	☐	☐	☐	☐	☐
Reconocimiento	☐	☐	☐	☐	☐
Respeto	☐	☐	☐	☐	☐
Trab.en equipo	☐	☐	☐	☐	☐

« Atrás

Continuar »





Los Millennials en TI

*Obligatorio

Mirando al futuro



Espero permanecer en mi trabajo actual *

- ☐ Menos de 1 año
- ☐ Entre 1 y 3 años
- ☐ Entre 4 y 5 años
- ☐ Entre 6 y 7 años
- ☐ Más de 7 años

« Atrás

Enviar

100%: has terminado.

Con la tecnología de
 Google Forms

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.
[Informar sobre abusos](#) - [Condiciones del servicio](#) - [Otros términos](#)



ANEXO II – ENTREVISTAS A LIDERES.

Nombre: Max Leiva

Edad: 46

Compañía: Brightstar Corporation

Posición: CIO LatAm

País: Estados Unidos

Modalidad de entrevista: Telefónica

Enero 2015

1) cuál es tu visión respecto a los profesionales TI Millennials?

Es un reto interesante porque IT evoluciona mucho, se requiere cada vez más expertos, y éste, a su vez, se vuelve un commodity (programadores, software factory, hay más oferta y profesionales)

La clave es enfocarse en la necesidad del Negocio y no tanto el expertise del IT

Hoy por hoy son muy pocos los profesionales de IT a quienes se le enseña el foco del Negocio, y de los Clientes, se enfocan más en lo técnico que en el negocio que en los clientes, se genera entonces un cuello de botellas y burocracia.

Buscaría valor trabajando en que ellos actúen más como entrepreneur y como startup, que se enfoquen en el Negocio y que usen recursos y componentes reusables (Outsourcing, por ejemplo)

Los Millennials debe comportarse como verdaderos Entrepreneurs

2) qué es estrategia adoptas para conectar con los intereses de dichos profesionales y para gestionar la rotación intrínseca de los mismos

Los Millennials tienden a rotar porque funcionan como un commodity.



Rotan porque se van con el que mejor paga (aquellos de que *IT es IT*)

La estrategia para alinear lo que quiere los Millennials con los intereses de la Compañía, es compleja porque no hay que ver IT como a un commodity, tal como viene pasando, sino que hay que dar un twist a IT en el sentido en como se ve en la compañía. IT no es infra, o las aplicaciones, IT es realmente Information Technology (Information Area), en IT se analiza la información del entorno de los competidores, de las estadísticas de Clientes, IT es innovación y todo lo demás.

Es clave dar a un profesional la posibilidad de ser parte, la motivación es crear valor e ideas (agregar *renew*) eso es enfocarse en el valor de individuo, el CIO es creador de producto de valor que agrega.



Nombre: Walter Tojo

Edad: 44 años

Compañía: Grupo Canale

Posición: CEO

País: Argentina

1) cuál es tu visión respecto a los profesionales TI Millennials?

Desde la Dirección General la visión de los Millennials es independiente del área en la que trabajen dentro de la compañía.

Actualmente entendemos como desafío relevante para el crecimiento de los negocios poder conectar los intereses de esta generación con la necesidad de talento que tiene la compañía, pero resulta particularmente difícil.

A diferencia de los Baby Boomers donde el trabajo era medio de vida y de la generación X que representaba forma de realización, pareciera que actualmente el trabajo es solo un medio de financiamiento para el desarrollo de los intereses individuales, el esparcimiento y el compartir con amigos.

En este contexto, tenemos altas tasas de rotación.

2) qué estrategia adoptas para conectar con los intereses de dichos profesionales y para gestionar la rotación intrínseca de los mismos

No hay una estrategia en particular para ellos en el área Sistemas específicamente, debido a que no representa nuestro Core Business.

Resulta difícil compatibilizar nuestra renta/tasa de crecimiento con la que tienen negocios de tecnología/internet y en consecuencia es difícil brindar esquemas de trabajo y estructuras de remuneración similares.

En épocas donde los profesionales de sistemas son altamente requeridos, se recalienta el costo laboral y nos vemos obligados a acompañar los crecimientos de salarios que tiene el mercado. En épocas más tranquilas, no hacemos nada en particular y convivimos con un nivel de rotación que no deseamos.



¿Por qué podemos darnos este lujo? Somos una compañía con más de 40 años de antigüedad y la participación de Millennials en el total de la nómina es aún muy baja. Pero no negamos que este es un problema creciente de cara al futuro...



Nombre: Virginia Cyngiser

Edad: 36

Compañía: PepsiCo

Posición: PMO, BIS Finance & GTM Engagement Manager for APU & Chile

País: Argentina

Modalidad de entrevista: Presencial

1) cuál es tu visión respecto a los profesionales TI Millennials?

Les importa el balance vida trabajo, es algo crítico para ellos. También les interesa crecer rápidamente, pero ese es el mayor desafío, pues eventualmente ellos no tienen la experiencia para las posiciones que solicitan, no obstante, suele retirarse de las compañías si ven sus expectativas inconclusas.

2) qué es estrategia adoptas para conectar con los intereses de dichos profesionales y para gestionar la rotación intrínseca de los mismos

Intenta manejar ambos aspectos como factores de retención. El primero es el más fácil si está presente la responsabilidad, vale decir, que la libertad y la autonomía necesarias para lograr el balance vida trabajo están presentes si el profesional muestra el compromiso y la dedicación requerida. En el caso del segundo, el timing del desarrollo vs las skills, Virginia manifiesta que aún no le ha encontrado un asidero y que intentan según el caso, gestionar el tema.



Nombre: Gustavo Sánchez

Edad: 42

Compañía: PepsiCo

Posición: Business Solutions Delivery Associate Manager

País: Argentina

Modalidad de entrevista: Presencial

1) cuál es tu visión respecto a los profesionales TI Millennials?

Los jóvenes profesionales de hoy manejan una escala de valores diferente a la que tenían nuestros padres y nosotros mismos. El respeto, la disciplina, la cultura de trabajo parecen ser observados desde otro lugar, con cuestionamientos constantes, donde todo es objetable. Los jóvenes no piensan en hacer carrera en un lugar, y mucho menos en jubilarse en ese lugar. Ni siquiera tienen el sentido de oportunidad. Por ejemplo, hubo un caso de un profesional que administraba un sistema de gestión poco conocido. Este joven quería trabajar tres días a la semana y pedía una remuneración de 60000 pesos brutos (hace un año) Cada vez que había que llamarlo, existía la sensación de estar pidiéndole un favor, más que de pedirle que cumpla con la función pactada y para la que se le estaba pagando. Claramente en la compañía, respecto a este tema, sólo se pensaba en dos cosas: cambiar el sistema y cambiar al profesional.

Los jóvenes de hoy no parecen tener un gran sentido de pertenencia, o preocuparse por desarrollar una carrera en una compañía determinada. Es como si, respecto a su ámbito profesional, no tuvieran una visión de futuro, sino más bien, de muy corto plazo.

2) qué es estrategia adoptas para conectar con los intereses de dichos profesionales y para gestionar la rotación intrínseca de los mismos



El camino ha parecido ser, el lograr un delicado balance entre el control, y la flexibilidad, como si esto se tratara de llevar una cuenta corriente de beneficios. Aunque en este caso el Cliente tiene memoria selectiva. Se trabaja mucho en desarrollar el sentido de urgencia, y el manejo de aspectos críticos. Esto claramente insinúa un micromanagement, que también hay que gestionar con cuidado. En algunos casos, es posible brindar empowerment, aplicar recompensas, que van construidas sobre las exigencias. Pero no es una tarea fácil, hoy uno inicia la relación interactuando con alguien que parece no querer estar ahí, al iniciar la misma. Hubo un caso de un joven que inicia su trabajo y lo que hace el primer día es acomodar varias pantallas de un sistema de mensajería instantánea dejando un pequeño espacio en el centro para ubicar la pantalla del sistema de ticketing de incidencias de TI que debía monitorear (lo cual consistía en la función para la que había sido contratado) viendo esto se le manifestó que debía ser al revés, y que la prioridad era poder visualizar las incidencias claramente. El joven expresó que era una condición para él, poder contar con absoluta libertad para mensajearse con sus amigos y contactos privados, se le explicó el tema de las prioridades, el joven terminó renunciando a las semanas. Hubo otro caso en el que un joven, que estaba subcontratado por una agencia, tuvo la oportunidad de pasar a planta permanente, pues su desempeño era muy bueno. Pero cuando vio que este cambio de empleador implicaría renunciar a ciertas libertades (flexibilidad de horario, licencias extras, algún beneficio económico – pago extra) a cambio de estar sólidamente empleado en una corporación internacional, simplemente decidió dejar pasar la propuesta.



Nombre: Carlos Barraza

Edad: 38

Compañía: PepsiCo

Posición: Coordinador Calidad

País: Chile

Modalidad de entrevista: Presencial

1) cuál es tu visión respecto a los profesionales Millennials?

En general ocurre lo mismo que ocurre en otras áreas, como por ejemplo Marketing. Llegan a la compañía y están un año y se van. PepsiCo es una compañía muy dinámica y exigente, llevo 16 años aquí, salí de la universidad e ingresé en PepsiCo donde pude hacer carrera. A lo largo de este tiempo he conocido otros colegas en BIS (sistemas de PepsiCo) que aún continúan, pero son los menos (4 o 5 sobre un total de más de 50) los otros, los que han ido ingresando a medida que la compañía fue creciendo, terminaron cambiando de trabajo al encontrarse con desafíos intensos.

.

2) qué es estrategia adoptas para conectar con los intereses de dichos profesionales y para gestionar la rotación intrínseca de los mismos

En mi caso, trabajo mucho en la comunicación frontal, transparente, clara y concreta. Establezco los objetivos y comparto las estrategias. En cierta forma, intento dar el ejemplo, con el mérito y dedicación al trabajo.

En general, me funciona bien, porque me permite trabajar con colaboradores que sé que están orientados en el mismo sentido y con las mismas prioridades.

Claro está que me ha ocurrido que algún colaborador no se alinea a este esquema simple, pero intenso, y en dichos caso, dado que el código es la claridad y transparencia, las diferencias se dirimieron rápidamente y se pudo progresar, aunque hubo casos en los que las personas pudieron elegir otros rumbos. Intento ser considerado todo lo que me lo permite la posición, pero realmente, con



responsabilidades en varios países las chances para las contemplaciones son contadas, porque errores de ejecución se traducen rápido en errores operativos, costosos para la compañía y costos para mí como responsable y como profesional.

Un punto que es clave para mí, es el trabajo en equipo, trabajo mucho en alinear a mis colaboradores y a la vez en alinearlos a los otros equipos con los que trabajamos internos y externos, Clientes y proveedores, para ellos la planificación y la disciplina es clave.



Nombre: Diego Tucci

Edad: 38

Compañía: Tsoft

Posición: Gerente de operaciones (Country manager)

País: Argentina

1) cuál es tu visión respecto a los profesionales TI Millennials?

Es una generación de profesionales que prioriza valores en forma distinta a generaciones anteriores. El trabajo es un valor más dentro del conjunto y no está en general en las primeras posiciones de importancia. Buscan encontrar un buen balance entre su vida personal y el tiempo que dedican a su carrera profesional. Tienen muy incorporada la tecnología a su vida y les cuesta concebir que el uso y el nivel de tecnología que se utiliza en el trabajo no estén a la altura del que usan en su vida personal. Necesitan tener libertad y flexibilidad en su posición laboral en cuanto a horarios, formas de vestirse, relación con colegas, proveedores y clientes. No reconocen como positivo mantener por mucho tiempo la misma posición y compañía.

2) qué es estrategia adoptas para conectar con los intereses de dichos profesionales y para gestionar la rotación intrínseca de los mismos

Lo más importante es tratar de adaptar el modelo empresarial (si es posible) a las características de las generaciones que componen el equipo de trabajo. Intentar que recursos de esta generación cumplan horarios y condiciones estrictas de trabajo puede ser un camino difícil, costoso y con malos resultados. Entonces, buscar modelos y beneficios que le interesen a esta generación es importante para motivarlos y reducir la rotación. Ejemplo de esto puede ser: horarios flexibles, trabajo remoto, lugares relajados de trabajo. Y complementarlo con una estrategia que pueda considerar que habrá igualmente rotación más alta (comparada con generaciones anteriores) y contar con mecanismos de reclutamiento más afines.



Nombre: Daniel Luaces

Compañía: CONA IT SOLUTIONS

Posición: Co Owner & Managing Director

País: Argentina

Modalidad: e-mail

1) cuál es tu visión respecto a los profesionales TI Millennials?

Haciendo una breve descripción, los Millennials prefieren priorizan su vida y proyectos por sobre el trabajo. Se sienten cómodos trabajando con métricas y objetivos claramente definidos, en un entorno colaborativo, en donde sean reconocidos por resultados y no por cumplimiento de reglas.

2) qué es estrategia se adoptan para conectar con los intereses de dichos profesionales y para gestionar la rotación intrínseca de los mismos

Por ese motivo, las compañías de IT en general brindan horario flexible (no corrimiento horario, sino el concepto más amplio), ofrecen lugares de trabajo abiertos para facilitar la colaboración, lugares de encuentro / reunión con juegos integradores, alimentos y otras facilidades, les ofrecen proyectos (que valoran más que la paga) y la posibilidad de desarrollarse con una oferta tangible (viajes, responsabilidades, relocalización, etc.)



ANEXO III – ENTREVISTAS A PROFESIONALES DE TI MILLENNIALS.

Nombre: Darío Di Paolo

Edad: 28

Compañía: MGI Accusys

Posición: Arquitecto de Software

País: Argentina

Modalidad de entrevista: Presencial

Nombre: Diego Di Paolo

Edad: 27

Compañía: MGI Accusys

Posición: Coordinador de Desarrollo

País: Argentina

Modalidad de entrevista: Presencial

1) ¿Cómo es la compañía en la que les gustaría trabajar?

Ambos opinan que una compañía que sea Great Place to Work® sería una compañía elegible. La innovación es algo en común también. El clima laboral es importante más que nada para brindar lo mejor de cada cual. Es muy importante que esta compañía brinde la posibilidad de un desarrollo profesional a la vez que brinde un balance vida-trabajo. La remuneración es importante a la hora de elegir una compañía más para Darío que para Diego. Con respecto al liderazgo, Darío espera que esa compañía tenga líderes creativos y experimentados, enfocados en la gente, dándole oportunidades, reconocimiento, respetándolos y fomentando el trabajo en equipo. Diego en cambio con estos dos últimos factores está más que conforme.

2) ¿Cómo ven su trabajo actual en comparación a esos aspectos?



En su trabajo actual, en general, ambos perciben que se encuentran en un término medio de satisfacción. Lo que más critican, al unísono, es el tema de la innovación, porque lo ven como algo que se va ocluyendo por la misma rutina y mecanización que lleva la estandarización de sus trabajos y la homogeneidad de sus Clientes. Están en la banca electrónica, y aunque los requerimientos son varios y variados, no llegan a sentir que la innovación esté tan presente en la manera de cumplir con los mismos, enfocando a la cabida que se le da a las propuestas de innovación que muchas veces ellos mismos ponen sobre la mesa. Generalmente la explicación a esto, es que el time to market no deja margen para arriesgar soluciones alternativas a las que ya se han realizado exitosamente.

Sienten que no se los reconoce como debiera ser, a pesar de estar en la compañía hace casi seis años (Darío) y cinco años (Diego) y haber brindado un incondicional compromiso durante ese tiempo. El sueldo y el desarrollo tampoco son brillantes de su trabajo actual.

Sin embargo, lo que mejor de esta compañía son sus líderes, hay una gran empatía con ellos, se conocen desde la facultad, han estudiado juntos, han visto crecer esta compañía, y prácticamente han desarrollado su carrera en ella. Darío percibe un altísimo respeto y un excelente trabajo en equipo y Diego, siente que a pesar de ser difícil encajar la innovación dentro de su función, sus líderes son creativos, quizá matizando así su costado de desarrollador.

3) ¿Qué buscarías en otra?

Una nueva compañía debería darles el espacio para innovar, en un clima laboral propicio. Un Great Place to Work® sería un resumen para ellos de lo que buscan. La remuneración sería un factor diferencial para Darío más que para Diego, aunque es importante para ambos. Con líderes respetuosos y con un equipo sólido que permita lograr los mejores resultados.



Darío prioriza también el recibir un buen feedback y reconocimiento, y que la creatividad e integridad sean un distintivo a la hora de pensar en su líder ideal.

Darío y Diego completaron de manera explícita la encuesta:

En toda compañía	A					
En mi actual trabajo	B					
En un nuevo trabajo	C					
Profesional:	Darío			Diego		
Cuánto hace que estoy en mi trabajo	6 años			5 años		
cuánto pienso estar	6 años			6 años		
1 poco -- 5 muchos -->						
Atributos	A	B	C	A	B	C
Clima lab.	5	3	5	4	2	5
Competitividad	3	3	4	3	3	4
GreatPlaceToWork	5	3	5	5	3	5
Inclusión	5	4	5	4	3	4
Industria	4	3	4	4	3	4
Innovación	5	2	5	5	2	5
Integridad	4	3	5	4	2	4
Reputación	4	3	5	4	3	4
RSE	4	3	4	4	2	4
Valoración de TI	4	3	4	4	3	4
Beneficios y Oportunidades	A	B	C	A	B	C
Autonomía	4	4	3	4	4	4
Bal.vida-trabajo	5	3	4	4	3	4
Cercanía	4	2	4	4	2	3
Desarrollo	5	3	5	4	3	4
Flexibilidad	4	4	4	4	2	4
Innovación	5	2	5	4	2	4
Internacionalidad	4	3	4	3	3	3
Reconocimiento	5	2	4	4	3	4
Remuneración	5	2	5	4	2	4
Viajes	3	1	3	3	1	3
Liderazgo:	A	B	C	A	B	C
Autonomía	4	4	4	4	3	4
Feedback	4	3	5	4	3	4
Creatividad	5	2	5	4	4	4
Experiencia	5	3	4	4	3	4
Oportunidades	5	1	5	4	3	5
Int.emocional	3	3	3	3	3	3
Integridad	5	3	5	4	3	5
Reconocimiento	5	2	5	4	3	4
Respeto	5	5	5	5	3	5
Trab.en equipo	5	5	5	5	3	5



Nombre: Luciano Mendoza

Edad: 26

Compañía: KPMG

Posición: Consultor de PMO

País: Argentina

Modalidad de entrevista: Presencial

1) ¿Cómo es la compañía en la que les gustaría trabajar?

Para Luciano es importante que la compañía en la que trabaje sea de renombre, ha trabajado en IBM, Telefónica, KPMG, PepsiCo. Le interesa que sea un Great Place to Work®, con internacionalidad. En fin, que sea de gran envergadura. Porque para él esto es una garantía de oportunidades, de crecimiento y desarrollo, de tener buenos líderes y contar con un equipo de trabajo con un foco como el suyo.

2) ¿Cómo ven su trabajo actual en comparación a esos aspectos?

Su trabajo en KPMG es un trabajo que le brinda autonomía, respeto y con un equipo alineado y colaborativo. Sin embargo, siente que lo que le ofrecieron en la entrevista no se cumple. Que las actividades que hacen son de poco valor agregado y que en si no está muy organizado el procedimiento a seguir. Esa sensación de informalidad lo desanima y no le permite proyectar un desarrollo como el que desea tener. Además, por esto, no siente que esté teniendo los desafíos que busca, sino que es bastante estanco.

3) ¿Qué buscarías en otra?

Busca una compañía que sea abierta que tenga renombre y en la que pueda desarrollarse profesionalmente. Actualmente él se encuentra finalizando sus estudios de Licenciatura en Comercio Internacional por lo que es importante para él poder contar con experiencias en el exterior y con equipos distribuidos. Es muy importante para él recibir feedback de su performance para conocer las



oportunidades de mejora. Le importa que sea una compañía conocida a nivel internacional con foco en la gente, aunque la industria no es algo que acote su elección, siendo que pasó por experiencias en la banca, telecomunicaciones, y alimentos.

Luciano Mendoza			
Consultor de PMO (KPMG)			
Cuánto hace que estoy en mi trabajo	1 años		
cuánto pienso estar	2 años		
En toda compañía	A		
En mi actual trabajo	B		
En un nuevo trabajo	C		
1 poco -- 5 muchos -->			
Atributos	A	B	C
Clima lab.	5	3	4
Competitividad	4	2	4
GreatPlaceToWork	4	2	5
Inclusión	2	3	2
Industria	3	2	2
Innovación	4	2	4
Integridad	3	3	3
Reputación	4	3	5
RSE	2	3	3
Valoración de TI	4	2	3
Beneficios y Oportunidades	A	B	C
Autonomía	4	4	4
Bal.vida-trabajo	3	3	3
Cercanía	3	5	3
Desarrollo	5	2	4
Flexibilidad	4	3	3
Innovación	3	2	3
Internacionalidad	3	2	4
Reconocimiento	5	3	3
Remuneración	4	2	4
Viajes	4	1	5
Liderazgo:	A	B	C
Autonomía	3	3	3
Feedback	4	3	5
Creatividad	3	2	3
Experiencia	4	2	4
Oportunidades	4	2	5
Int.emocional	3	2	3
Integridad	3	3	3
Reconocimiento	5	2	4
Respeto	4	4	3
Trab.en equipo	5	4	4