

Grado en: **Relaciones laborales**

Facultad de Derecho

Universidad de La Laguna

Curso / 4º

Convocatoria: **Julio**

**[Millenials: el caso de dos entidades en España]**

[Millenials: the case of two entities in Spain]

Realizado por el alumno/a Dña. María León Bautista

Tutorizado por el Profesor/a Dña. Vidina Diaz Padilla

Departamento: Organización de la Empresa

Área de conocimiento: Recursos Humanos

**ABSTRACT**

The development of society has generated many changes in people, making generations have distinctive characteristics, producing this way a generational breakdown.

The next project is focus on the analysis of Millennials, formed by people who come from the X generation. The social characteristics of this generation had not been observed before, which means the introduction of a new behavior pattern.

The changes associated with this generation affect the work environment, producing new ways of business organization. This study aims the practical application of those changes, starting by the hypothesis of the existence of a millennial organization, the 'ING Direct' Bank in comparison with a traditional company, the 'Santander' Bank.

RESUMEN
<p>El avance de la sociedad genera cambios en los individuos, lo que hace que las generaciones adquieran características distintivas, produciendo así un desglose generacional.</p> <p>El siguiente proyecto se centra en el análisis de los Millenials, conformada por los individuos que preceden a la Generación X. Las características sociales de esta población difieren en las observadas hasta el momento por el resto de generaciones, lo que implica la introducción de un nuevo patrón de comportamiento.</p> <p>Los cambios que conlleva esta generación afectan al ámbito laboral, lo que lleva a nuevas formas de organización empresarial. Este estudio pretende la aplicación práctica de dichos cambios, partiendo de la hipótesis de la existencia de una organización Millennial, el Banco ING Direct, en comparación con una empresa que responde al modelo tradicional, el Banco Santander.</p>

## **Índice de contenidos:**

- 1. Marco teórico .....(pág. 5-17)**
- 2. Metodología .....(pág. 17-19)**
- 3. Resultados .....(pág. 20-25)**
- 4. Conclusiones .....(pág. 25-26)**
- 5. Limitaciones.....(pág. 26)**
- 6. Bibliografía .....(pág. 27-28)**

## **Índice de gráficos y tablas:**

- Gráfico nº 1 y 2:** Tasa de paro en España, en tramos de edad y sexo. (pág 8)
- Gráfico nº 3:** ¿Qué priorizan los Millenials a la hora de buscar empleo? (pág. 12)
- Gráfico nº 4:** Tabla de resultados. Comparación ING- Banco Santander. (pág. 20)

## 1. Marco teórico:

Antes de realizar la distinción de generaciones, hemos de entender con exactitud el término “generación”. La palabra no implica a personas comprendidas dentro de un mismo periodo temporal o límite geográfico, tal y como expresa la RAE “conjunto de personas que, habiendo nacido en fechas próximas y recibido educación e influjos culturales y sociales semejantes, adoptan una actitud en cierto modo común en el ámbito del pensamiento y la creación”, por lo que el término expresa más bien todo lo contrario.

De esta definición subyace que la población delimitada dentro de un territorio geográfico está formada por personas pertenecientes a diferentes generaciones y que, por tanto, se comportan de manera similar o comparable.

En este estudio haremos distinción de las generaciones antecesoras a los Millenials, los Baby Boomers y la Generación X respectivamente, observando el cambio actitudinal experimentado.

Los Baby Boomers, son aquellos nacidos entre 1943-1960, descendientes de la llamada generación silenciosa o tradicionalistas, y cuyo término hace referencia al elevado incremento de la natalidad en algunos países anglosajones tras la Segunda Guerra Mundial.

Esta generación se centra en las relaciones cara a cara, la vital importancia del trabajo y del estatus, y el escepticismo<sup>1</sup>. Claramente, no han nacido con el arraigo tan importante de las tecnologías, pero sí han experimentado su desarrollo. Pasan de la comunicación analógica a la comunicación digital. Es esto lo que hace que valoren más las relaciones personales, por la no influencia de la tecnología.

Para los baby boomers el trabajo es lo más importante. Podríamos denominarlos con el término anglosajón “workaholics”, adictos al trabajo. Éste no solo proporciona salario sino que dota a la persona de estatus. Son personas que aspiran a promocionar

---

<sup>5,7</sup> Revista de Antiguos Alumnos del IEEM (2011): “¿a qué generación pertenece usted?”. Pág. 62-66.

verticalmente dentro de una misma empresa, por lo que valoran los retos y desafíos, que promuevan el desarrollo personal. En esta generación, el reconocimiento gracias a los méritos es importante, por lo que el feedback ha de ser continuo. No creen en el triunfo de los proyectos a largo plazo, por ello su escepticismo.

Pasando a la Generación X, atendemos que estos comprenden a las personas nacidas entre 1961 y 1981, aproximadamente, teniendo en cuenta que las fechas pueden variar en función del país y la llegada de las nuevas tecnologías.<sup>2</sup>

La Generación X puede definirse como pragmática<sup>3</sup>. Es una generación donde impera lo práctico. La población que conforma la misma son personas que aprenden haciendo, a pesar de la gran importancia que le dan a la educación.

En el ámbito laboral prefieren el trabajo en equipo; el feedback les ayuda a mantenerse, buscando que el mismo sea inmediato. Son individuos de resultados. Asimismo, podemos añadir que los X's tienen propensión al consumo, posiblemente justificado por que han vivido en un periodo de prosperidad económica.

Posteriormente, los predecesores son los Millenials, objeto de este estudio, y a su vez, como información complementaria, encontramos a la Generación Z, aún no inmersa en el mercado laboral. Esta última generación, abarcará hasta el 2020, según expertos, estando marcados por la influencia de Internet, las nuevas ideologías y la carencia de relaciones personales.

Los Millenials, también conocidos como Generación Y, generación del milenio (o milénica) o Generación "Why"; son aquellos que prosiguen a la Generación X. Las fechas que determinan el periodo de la misma no son exactas, si bien, se encuadran dentro de 1980/1981-2000.<sup>4</sup>

El nombre de Millenials o Generación Y, como bien hemos dicho, debe su acuño a la generación precedente, la Generación X. Mientras que la denominación Generación

---

<sup>2</sup> Wikipedia, "Generación X".

<sup>4</sup> Wikipedia, "Generación Y".

“Why”, hace referencia al carácter crítico común que adoptan los individuos de esta generación<sup>5</sup>.

Partimos de que los Millenials comparten unas características comunes, las cuales permiten diferenciarlos del resto de agrupaciones que componen la sociedad actual y definirlos como tal. En primer lugar, este grupo se caracteriza, especialmente, por la estrecha relación que guarda con la tecnología. Se podrían definir como tecnófilos, teniendo en cuenta que desde la niñez se han encontrado en contacto con las mismas, pasando su manejo a formar parte de su vida cotidiana. Del mismo modo, la vinculación con su existencia virtual, debido al uso del Internet y diferentes registros en redes sociales, juega un papel importante entre las características de estos individuos.

Por otro lado, se distinguen por su contracultura frente a las ideologías de sus antecesores. Se definen como una generación más cívica frente a las precedentes, siendo causa su descontento político y religioso. Los Millenials, rechazan la actitud de la Generación X o los “baby boomers”, se declaran políticamente independientes, así como no estar afiliados a ninguna religión. Esto puede deberse a que el acceso a Internet permite la democratización de la información, el control de la misma y efecto sobre la toma de decisiones<sup>1</sup>.

No obstante, ello no quiere decir que sean ajenos a los temas de referencia, puesto que emiten su opinión y la comparten a través de las diferentes redes sociales; debaten sobre los temas en polémica, pero adoptan un planteamiento liberal en la mayoría de las cuestiones sociales y políticas.

La Generación Y se desarrolla en un ambiente social de prosperidad económica, sin embargo, esta prosperidad se ve interrumpida por periodo de crisis emergente. Esto hace que en un momento hayan disfrutado de mayores beneficios en comparación con sus progenitores pero actualmente son el grupo que sufre la mayor tasa de desempleo. Dicho esto, podemos afirmar que nos encontramos ante el grupo más formado en paro

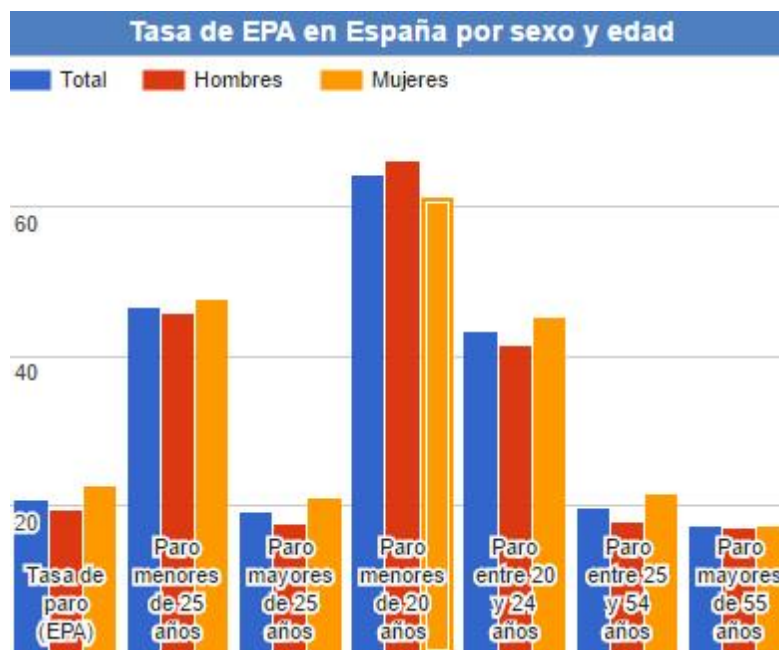
---

<sup>5</sup> Pilar García Lombardía, Guido Stein y José Ramón (2011): “Motivaciones y valores de la Generación Y”. Revista de Antiguos Alumnos del IEEM. Pág. 47-49.

**Gráfico nº 1 y 2: Tasa de paro en España, en tramos de edad y sexo.**

EPA España I Trim 2016			
	Total	Hombres	Mujeres
Tasa de paro (EPA) [+]	21,0%	19,5%	22,8%
Paro menores de 25 años [+]	46,5%	45,7%	47,5%
Paro mayores de 25 años [+]	19,3%	17,7%	21,1%
Paro menores de 20 años [+]	64,1%	66,2%	61,2%
Paro entre 20 y 24 años [+]	43,3%	41,5%	45,2%
Paro entre 25 y 54 años [+]	19,7%	17,8%	21,8%
Paro mayores de 55 años [+]	17,3%	17,1%	17,4%
< EPA 2015-12			

6



<sup>6</sup> EPA (2016): "Tasa de desempleo en España".



Diferentes expertos califican a los Millennials como el efecto bumerán o generación Peten Pan, esto se debe a que la generación ha atrasado los rituales propios en la edad adulta, considerados tradicionalmente. Muchos jóvenes han sufrido los efectos de las crisis teniendo que volver a casa de sus padres o ver mermados sus recursos económicos, impidiendo ello su independización y formación de una familia.

Del mismo modo, podríamos decir que el acceso a Internet ha tenido influencia directa en este aspecto, puesto que el registro en redes sociales permite la conexión entre individuos, pudiendo estos sumergirse en aspectos privados de la vida de otras personas, sin importar los límites geográficos. Esto favorece que se posean opciones ilimitadas a la hora de conocer personas, siendo esto una negativa hacia la creencia de una relación sin fecha de expiración.

Por último, encontramos que la Generación Y dentro del mercado comercial resulta una población difícil de convencer. Por un lado, encontramos que a pesar de las múltiples formas en las que el marketing puede reproducirse actualmente, estos individuos poseen un cierto recelo a la hora de consumir. Esto puede deberse en parte a esos escasos recursos económicos que comentábamos anteriormente. Además, teniendo en cuenta la tendencia de los Millennials hacia las nuevas tecnologías, su forma de consumo ha dejado atrás las plataformas tradicionales, dejando paso a las páginas webs o redes sociales de las marcas, a través de las cuales efectúan sus compras, teniendo mayor importancia aquellas que más se promocionan <sup>7</sup>. Por otro lado, son individuos que más que llevarse por la publicidad, realizan un consumo caracterizado por el “boca a boca”, prefieren dejarse aconsejar por personas que compartan sus mismos intereses.

La introducción de una nueva generación en el mercado laboral genera la necesidad de comprenderlos para saber cómo gestionarlos. Es necesario entender los valores y expectativas que tienen los Millennials sobre el trabajo, para así dar pie a una buena gestión laboral.

A la hora de buscar un puesto de trabajo, estos jóvenes tienen en cuenta diferentes aspectos sobre la organización:

---

<sup>7</sup> Aristegui Noticias: “Millennials influyen en las pautas de consumo de otras generaciones”.

- Desarrollo de carrera: quieren saber cuál es el camino que podrán recorrer en la empresa.
- Formación: desean estar en una empresa que les proporcione nuevos conocimientos y niveles de capacitación. Esta generación busca empresas que les faciliten una formación continuada que les permita avanzar en sus carreras.<sup>8</sup>
- Clima laboral: esperan que en la empresa exista buena comunicación. Del mismo modo, les gustan las relaciones personales, lo que hace que tengan tendencias a organizaciones con un entorno laboral medio. La interacción entre ellos mismos, a través de espacios y tiempo fuera o dentro de la empresa, es un punto a tener en cuenta ya que permite el establecimiento de dichas relaciones que ven como necesarias.<sup>9</sup>

La formación de equipos de trabajo es una herramienta a tener en cuenta para potenciar este aspecto.

- Compensación: para los Millenials la compensación más importante es la formada por aquella que permite la conciliación laboral con la vida personal. El equilibrio vida-trabajo que permita mantener la organización será una variable que determinará la permanencia de este empleado.

La flexibilidad horaria o la posibilidad de realizar el trabajo desde casa son factores que se tendrán en cuenta a la hora de decantarse por una organización, así como la autonomía con la que se le permita desarrollar su puesto de trabajo, y la posibilidad de aportar ideas e innovación a la empresa.

Por otro lado, teniendo en cuenta que es una población más concienciada con el cuidado del medio ambiente, la integración de la responsabilidad social empresarial (RSE) en la cultura organizacional, también será un factor determinante para su estabilidad laboral.

---

<sup>8</sup> ABC, "Las cualidades que los trabajadores millenials demandan en sus jefes".

<sup>9</sup> Inés Arrospide (2011): "Tienen expectativas distintas con relación al trabajo". Revista de Antiguos Alumnos del IEEM. Pág. 34-35.

- Liderazgo: al contrario que el resto de generaciones, los Y's buscan a un líder que sepa motivarles. Estos jóvenes no actúan en función de la posición jerárquica que ocupen, no quieren responder por “obligación de mandado”, sino que esperan que se les comunique el porqué de su acción, el objetivo de la misma. La figura del líder para ellos comprende a una persona de confianza, más que la figura de autoridad de un jefe.  
Este líder debe proporcionarles una retroalimentación continuada. Los Millenials no entienden la necesidad de aplazar la evaluación del desempeño a un momento dado, su pensamiento va en base al momento, cuestionándose “si lo estoy haciendo mal, ¿por qué esperar a comunicármelo?”

No podemos olvidar que la tecnología juega un papel importante dentro de las características de esta población, por lo que la interacción con la misma dentro del puesto de trabajo sumará posibilidades de permanencia y atracción de estos jóvenes hacia la organización.

Los límites geográficos a la hora de buscar un empleo no suponen un impedimento, puesto que van más allá de su país de origen. Están dispuestos a migrar por una atractiva oportunidad laboral.<sup>10</sup>

En cuanto al salario o retribución tradicional, los Y's buscan un sistema en el que se aprecie la equidad. Esto es, que se valore como justo o igualado el aporte que se hace a la organización y lo que se recibe de ella, lo que conciben como una remuneración justa.<sup>11</sup>

Con esto, podemos decir que el salario tradicional no comprende más que un elemento para sentarse a negociar, pero no es el único ni el más valorado. La retribución solo es un punto a tener en cuenta entre los múltiples factores que sopesan los Millenials a la

---

<sup>10,12</sup> Inés Arrospide (2011): “Tienen expectativas distintas con relación al trabajo”. Revista de Antiguos Alumnos del IEEM. Pág. 34-35.

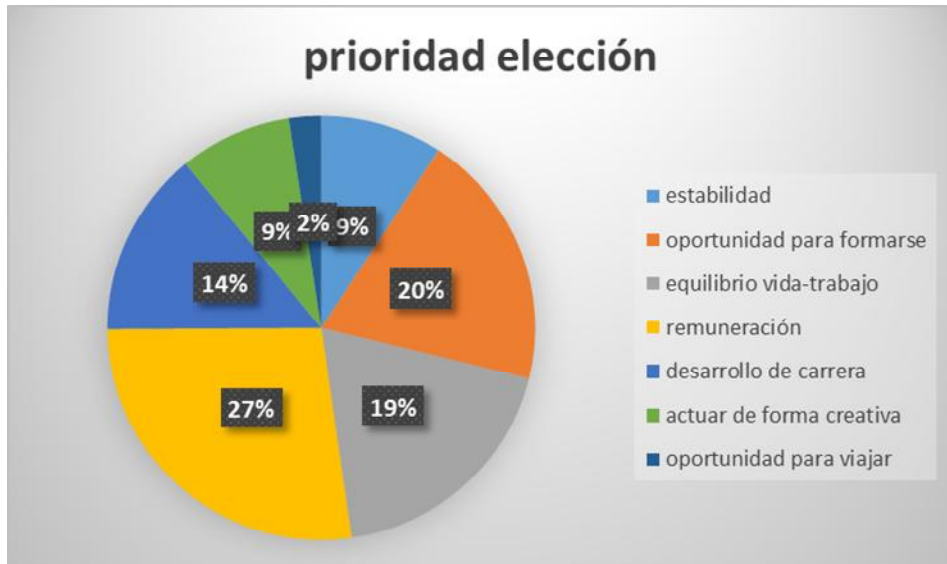
<sup>11</sup> Federico Muttoni (2011): “Buscan empresas donde sentirse bien y desarrollarse”. Revista de Antiguos Alumnos del IEEM. Pág. 36-38.

hora de buscar un trabajo o formar parte de una empresa; razón por la que hay que cambiar la forma de pensar en cuanto a la atracción y mantenimiento de personal.

El esfuerzo que ha de realizarse en las empresas para adaptarse a ellos viene de la mano de las gerencias, los cuales a través de la flexibilidad laboral, acceso a la tecnología, ambiente de comunicación informal, conciliación de la vida personal y laboral e introducción de la RSE, entre otros, podrán lograr que la relación con estos jóvenes adquiera compromiso, manteniendo el talento de los mismos mediante una relación estable.

Por tanto, la consecución de vínculos laborales estables entre los Millenials y las organizaciones actuales, se basa en cómo de atractiva resulta la empresa para estos empleados.<sup>12</sup>

### Gráfico nº 3: ¿Qué priorizan los Millenials a la hora de buscar empleo?



13

---

<sup>13</sup> Revista de Antiguos Alumnos IEEM (2011): Gráfico “¿qué priorizan a la hora de buscar empleo o de elegir más de una opción?”.

El avance de la tecnología ha sido en muchos casos el agente conductor de cambios culturales, influyendo en la forma en la que nos comunicamos e interactuamos. Este avance no deja indiferente al ámbito laboral.

El desarrollo de la tecnología y la exigencia, cada vez mayor, de flexibilidad horaria y conciliación con la vida laboral y familiar ha supuesto la integración de nuevas formas de trabajo, como es el teletrabajo o la oficina 3.0. El término de teletrabajo viene a darnos a entender a aquella persona que realiza su trabajo desde un lugar diferente de la sede empresarial, habitualmente su domicilio, por medio de un sistema de telecomunicación, permitiendo al trabajador ejercer de manera autónoma su puesto.<sup>14</sup>

La oficina 3.0 (también denominado trabajo 3.0) es aquel trabajo que se realiza de manera online exclusivamente a través de las herramientas y plataformas ofrecidas por las TICs en la gestión laboral.<sup>15</sup> La diferencia entre estos dos términos es la autonomía que posee el trabajador. En el teletrabajo el empleado es totalmente autónomo, sin embargo, en la oficina 3.0 ha de actuar bajo unas directrices establecidas previamente.

La incorporación de estas nuevas tecnologías en el ámbito laboral permiten virtualizar, unificar y compartir contenidos, lo que afecta a las prácticas tradicionales del trabajo, fomentando la productividad y conexión a tiempo real de los trabajadores desde ubicaciones físicas completamente diferentes a las tradicionales.<sup>16</sup>

Esta modalidad de trabajo permite a los trabajadores comunicarse tan eficazmente como lo harían si estuviesen establecidos en un mismo espacio físico, gracias a videoconferencias, plataformas para compartir documentos, mensajes instantáneos, etc.

Las nuevas formas de trabajo proporcionan una serie de ventajas respecto a la forma tradicional, las cuales se comprenden en tres aspectos:

---

<sup>14</sup> RAE, término “Teletrabajo”.

<sup>15</sup> Wikipedia, “Trabajo 3.0”.

<sup>16,17</sup> Mitel White Paper (2012) “WORK 3.0: the next generation model for smarter business”.

- Productividad: el trabajador al disponer de flexibilidad horaria, organiza su tiempo de trabajo y objetivos, lo que influye en el incremento de la productividad.
- Conciliación con la vida familiar y laboral: la disponibilidad en flexibilidad horaria hace que el trabajador pueda adaptar su horario en base a sus responsabilidades familiares. Del mismo modo, este aspecto permitiría ampliar la plantilla, pudiendo vincularse con personas que tienen impedimentos como familiares a cargo o discapacidad.
- Costes: Los costes de energía, alquiler, mobiliario, material de oficina, transporte, etc a los que la organización debe hacer frente, al no tener un local empresarial común, se ven reducidos.

Dicho esto, podemos afirmar que los espacios físicos tradicionales o locales están perdiendo cabida, y dejando paso a la “nube humana”<sup>17</sup>, entendido como aquella plataforma por la que los trabajadores pueden disponer y compartir toda la información, archivos o documentos que necesitan para el desempeño de su puesto de trabajo. Ejemplos de nube humana son el Google Drive o Drop Box. Esto permite la posibilidad de desempeñar el trabajo a través de ubicaciones y dispositivos diferentes, sin necesidad de estar sometido a una fijación horaria, puesto que el tiempo de trabajo será el designado libremente por los empleados.

No obstante, para aquellas empresas que necesitan una ubicación física, teniendo en cuenta que el acceso a una oficina siempre será necesario para obtener un contacto en persona, verán modificadas sus instalaciones, adoptando espacios compartidos y reducidos. Estos cambios estructurales podrían llevar a modificaciones en la imagen que tenemos hasta ahora de las ciudades. Por un lado, los grandes edificios o conglomeraciones de locales, no siendo necesarios, serían sustituidos por estos espacios compartidos; por otro lado, las congestiones debido al uso del transporte para el

desplazamiento hasta el lugar de trabajo también desaparecerían, o se reducirían, teniendo esto como consecuencia directa un menor grado de contaminación.

Sin embargo, esta práctica laboral contempla una serie de desventajas<sup>18</sup>:

- Organización y disciplina: desde el punto de vista del trabajador, este ha de tener una gran capacidad de organización para el desempeño satisfactorio de su puesto. Desde el punto de vista de la empresa, supone un menor control directo sobre el trabajador, así como una modificación de las prácticas tradicionales para el incremento de su motivación.
- Sensación de no pertenencia: al no pertenecer el trabajador a un grupo concreto de trabajo este puede verse afectado por una sensación de desvinculación.

La relación existente entre la oficina 3.0 y los Millenials se articula a través de la tecnología. Mientras que en el pasado eran las empresas las que impulsaban el avance tecnológico de la telefonía, las nuevas comunicaciones, introducción de dispositivos informáticos, etc ahora son los individuos los que lo propician. Las exigencias del usuario final han pasado a ser la fuerza dominante en los cambios tecnológicos.<sup>19</sup>

El incremento y el desarrollo de los nuevos dispositivos y formas de comunicación o conexión conduce a cambios tanto en la forma de trabajo como en las personas que realizan el mismo.

Las características o ventajas de esta práctica laboral coinciden con aquellas que demandan la Generación Y en las organizaciones: flexibilidad laboral, equilibrio de la vida laboral y personal, manejo de tecnologías, autonomía...

La introducción al mercado laboral de la nueva generación requiere cambios actitudinales en los directivos empresariales, tal y como hemos afirmado con anterioridad. Según el autor que se consulte, encontramos posturas a favor o en contra de esta generación.

---

<sup>18</sup> Wikipedia, "Trabajo 3.0".

<sup>19</sup> Mitel White Paper (2012): "WORK 3.0: the next generation model for smarter business".

Siguiendo a Cristiani (2011) respecto al compromiso con la empresa, los Millenials son tachados de desleales y con bajo nivel de compromiso. Sin embargo, hemos de tener en cuenta que la lealtad ha sido relativizada. Las generaciones previas respondían ante jerarquías; los Millenials otorgan mayor importancia a la figura de un líder que sepa motivar y apoyar. “La jerarquía se impone, el liderazgo se construye y se gana”.<sup>20</sup>

Los Y’s necesitan directivos que impartan el “mentoring”, entendido como aquella forma de aprendizaje en la que una persona con conocimiento (mentor) ayuda al empleado en su desarrollo profesional, ayudándoles en sus decisiones.

Otras críticas se apoyan en la falta de reconocimiento de la cultura del esfuerzo. En cuanto a esto, los Millenials tienen un espíritu emprendedor que necesita de retos y desafíos para verse motivado. Es por ello que no les importe salir de su “zona de confort” y aceptarlos. Sin embargo, cuando la tarea resulta repetitiva o aburrida, cuando no visionan el objetivo de la misma, dicho espíritu se ve frustrado.

La capacidad que tenga el empresario de proporcionarles tareas dotadas de sentido y dificultad potenciará su motivación e influirá directamente en su capacidad de aprendizaje y adaptación a los cambios.

Son jóvenes que se aburren rápido cuando no encuentran suficiente motivación en la tarea. No obstante, si el trabajo es motivador, su rendimiento es muy alto.

Según Sartor (2011), existe la creencia de que a los Y’s no les interesa ascender laboralmente. No siguen una planificación lineal de futuro<sup>21</sup>, buscan empresas que ofrezcan empleabilidad y formación continua, en detrimento de la estabilidad laboral, pues prácticamente ninguna puede asegurarla actualmente.

Encontramos también críticas hacia el desinterés por el dinero y beneficios tradicionales del trabajo, y ciertamente la retribución es solo un punto a negociar. Los Millenials

---

<sup>20</sup> Álvaro Cristiani (2011): “Generación Y: ¿los malos de la película? Revista de Antiguos Alumnos del IEEM. Pág. 40-43.

<sup>21</sup> Pablo Sartor (2011): “la Gen Y es más demandante para el jefe pero muy redituable”. Revista de Antiguos Alumnos del IEEM. Pág. 68-70.



aportan mayor valor a las empresas que ofrecen flexibilidad horaria y salario emocional<sup>22</sup>, cosa que ayuda a que las empresas integren cada vez más en su cultura organizacional la RSE y la conciliación con la vida laboral y familiar, que demandan todos sus trabajadores y no solo los integrantes de esta generación.

Otro punto a tener en cuenta es su inclinación hacia lo tecnológico, lo cual lleva a pensar que se desinteresan por otros temas de mayor importancia. Es cierto que les mueve el manejo de la tecnología, pero esta la usan como herramienta de aprendizaje.

**“Es más divertido odiar y temer a los jóvenes que admitir el paso del tiempo”**

Fuente: Periódico El País, “no pida perdón por ser Millennial”.

Se podría decir que, debido al uso de ésta, se encuentran saturados de información, lo cual obliga a hacer una selección de la misma, no solo de aquella que les interesa, sino también de aquella que consideren verídica. Esto puede llevar a que se encuentren informados de muchos temas específicos, pero desinformados en tantos otros generales.

No obstante, poseen muchas competencias tecnológicas que hoy día buscan las empresas para su progreso. Esta especialización podría ser gestionada por la organización en forma de mentores, permitiendo difundir sus conocimientos en este campo hacia a aquellos trabajadores que no están tan familiarizados con el uso de las tecnologías.

## 2. Metodología

Tras realizar una revisión bibliográfica y poner en valor las características, valores y nuevas formas de organización en el trabajo de los Millennials, en el siguiente punto se realizará un estudio, centrado en la comparativa entre dos entidades del mismo sector, bancario en nuestro caso, con el objeto de poder identificar una empresa propia de esta

---

<sup>22</sup> AEC, “Salario emocional”: El salario emocional es un concepto asociado a la retribución de un empleado en la que se incluyen cuestiones de carácter no económico, cuyo fin es satisfacer las necesidades personales, familiares y profesionales del trabajador, mejorando la calidad de vida del mismo, fomentando la conciliación laboral.

generación. De este modo, la organización objeto de estudio es la entidad Bancaria ING Direct mientras que la de contraste será el Banco Santander.

Partimos de la hipótesis de que la empresa ING constituye una organización propia de la Generación Y debido a su escasa presencia física, su autocalificación como “innovadora”, el desarrollo relativamente reciente de su entidad y el uso intensivo de las tecnologías de la información para la prestación de sus servicios. Por el contrario, adjudicamos de carácter “tradicional” al Banco Santander, consecuencia de la prestación de sus servicios por mayor periodo de tiempo y su mayor conocimiento por parte de la sociedad.

ING Direct es una entidad bancaria perteneciente al grupo financiero “ING Group”, de nacionalidad holandesa, el cual opera como matriz del banco. Dicha organización desarrolla su actividad en más de 40 países<sup>23</sup>, comenzando su actividad en España en el año 2000. Esta entidad se caracteriza por operar de acuerdo con el modelo de banca directa o electrónica<sup>24</sup>, entendida como aquella que se ejecuta a través de Internet. Los servicios son cuentas de ahorro, hipotecas y préstamos, inversiones, seguros, y una aplicación móvil llamada “Twyp”, que permite transacciones de dinero entre particulares.<sup>25</sup>

El Banco Santander, por su parte, es una organización bancaria española con sede en Santander. Esta organización se incorpora dentro del grupo de División de Banca Comercial del Grupo Santander, el cual está formado por unidades que operan en 9 países diferentes<sup>26</sup>. El comienzo de su actividad en España data de 1857.<sup>27</sup> Los servicios que ofrece este banco ven similitud con los expuestos por el ING Direct, salvo la aplicación móvil y la distinción de que el Banco Santander dispone de becas y ayudas específicas a estudiantes.

---

<sup>23, 25</sup> Web ING Direct. “Así es el ING Direct”.

<sup>24</sup> Wikipedia. “ING Direct”.

<sup>26</sup> Banco Santander. “Nuestro modelo, Banco Santander en el Mundo”.

<sup>27</sup> Wikipedia. Banco Santander (2015).

El ámbito geográfico de desarrollo del análisis será el marco nacional, España, y los puntos en los que se centra son:

- número de oficinas físicas y número de cajeros: en base a este dato podremos dilucidar si la organización tiende a un tipo de trabajo telemático u oficinas 3.0, característicos de la organización del trabajo de la Generación Y, así como el uso de tecnologías en el desempeño del mismo.
- Número de trabajadores: esta cifra variará en función del número de oficinas, puesto que se necesitará personal que atienda las mismas, así como de la productividad de la propia empresa.
- Número de clientes: la cantidad de clientes que tengan las diferentes entidades podrá darnos una idea de su productividad y nivel de atracción. En el supuesto de que una entidad que contenga menor número de oficinas y trabajadores, pero obtenga mayor número de clientes, podrá relacionarse directamente con un mayor nivel de productividad de la organización.
- y por último, política de recursos humanos: este dato nos proporcionará información sobre el tipo de gestión que ejerce la empresa en cuanto a su personal, pudiendo identificar en qué nivel se presentan los valores que demandan los Y's en la empresa. Asimismo, saber hasta qué punto su política de recursos humanos se relaciona con el nivel de prioridad que da la generación en su elección a la hora de buscar empleo, tanto a nivel externo, entendido como el reflejo de sus prácticas para la atracción de nuevo personal, es decir, "Employer Brand" o imagen de empleador, como a nivel interno.

### 3. Resultados:

**Gráfico 4: Tabla de resultados. Comparación ING- Banco Santander.**

	<b>Banco Santander</b>	<b>Banco ING</b>
Nº de Oficinas físicas	13.030	28
Nº de Cajeros (Canarias)	262	2
Nº de Clientes	12'7 millones	3 millones
Nº de Trabajadores	23.611	1.100

**Fuente: Elaboración Propia**

En base a la metodología adoptada y en reflejo de la tabla anterior, obtenemos los siguientes resultados:

- Oficinas físicas: El Banco Santander cuenta con 13.030<sup>28</sup> oficinas “Private Banking” físicas en España, mientras que ING Direct posee 28 locales<sup>29</sup>. Estos datos reflejan que ING cuenta con casi un 99% menos de oficinas en comparación con la entidad de contraste.
- Cajeros: el ámbito de delimitación con respecto a este aspecto causa problemática por dos motivos:
  - Por un lado, la organización Banco Santander no proporciona una cifra exacta del número de cajeros que posee en España. Sin embargo, si reducimos el marco de la búsqueda a toda Canarias, encontramos que posee 262 cajeros.
  - Por otro lado, el Banco ING carece de cajeros propios, salvo los que se encuentran en sus oficinas físicas, con lo que en toda España existirían 28 cajeros, correspondiendo 2 a Canarias. No obstante, ofrece 44.000 cajeros en toda España, a través de los cuales sus clientes pueden efectuar retiradas de dinero sin comisión alguna, actuando como si fueran cajeros de la propia empresa. Además hemos de recordar que los

<sup>28</sup> Banco Santander. Informe de sostenibilidad 2015.

<sup>29</sup> ING Direct. Oficinas Naranja.

clientes ING Direct poseen una aplicación móvil “Twyp” que posibilita las transacciones entre particulares, lo cual hace que el uso de cajeros se pueda verse reducido.

Realizando la comparativa, solo en Canarias, ING Direct posee un 99% menos, aproximadamente, de cajeros propios que Santander.

- Cantidad de trabajadores: extraemos que el Banco Santander cuenta con 23.611<sup>30</sup> empleados, mientras que ING tiene una plantilla de 1.100 trabajadores.<sup>31</sup>La diferencia en este caso es de un 95%.
- Clientes: El Grupo Santander posee una cifra de 12.7 millones de clientes en toda España; la cifra correspondiente al ING Direct corresponde a 3 millones de clientes. En este caso, la diferencia corresponde a un 76%, aproximadamente.
- En cuanto a la política de RRHH, se ha de diferenciar dos ámbitos:
  - A nivel externo:

Centrado en la imagen proporcionada por la entidad con intención de atraer personal, las políticas que reflejan estas entidades son visibles a través de sus páginas webs oficiales, ambas desde el apartado denominado “trabaja con nosotros”. No obstante, el reflejo de dichas prácticas difiere entre ellas.

El Banco Santander como método de atracción promueve su localización en diferentes países, teniendo la posibilidad de emplearse en alguno de ellos a través del acceso a ofertas de puestos vacantes. Del mismo modo, el banco expresa a posibilidad de formarse dentro de la organización, bien sea a través de la ejecución de prácticas dentro de la misma bien por la recomendación de másteres concretos con los que

---

<sup>30</sup> Banco Santander. Memoria de sostenibilidad 2015.

<sup>31</sup> ING Direct, “people in progress”.

colabora. Todo ello, con el recordatorio de su prestigio “uno de los mejores bancos del mundo”, tal y como se autoproclaman.

La entidad bancaria ING Direct destaca la motivación como eje de un buen equipo profesional. Dicha motivación, según explican, se debe a los valores y comportamientos que ejercen, los cuales enumeran como “consigues que las cosas pasen, ayudas a los demás a tener éxito, y siempre vas un paso por delante”. Asimismo, definen un perfil profesional del candidato adecuado con el fin de que la persona se sienta identificada.

En suma a esto, y para mayor atracción, comparten opiniones verídicas de diversos empleados, integrados en diferentes departamentos, sobre la organización.

○ A nivel interno:

Resaltando las prácticas que se ejercen realmente sobre sus empleados, la política de RRHH que desarrolla el Grupo Santander<sup>32</sup> se basa en:

1. Estabilidad laboral: prima la contratación fija y a tiempo completo frente a la contratación temporal y a tiempo parcial.
2. Nuevas formas de trabajar: a través del desarrollo comportamientos corporativos determinados como son respeto y claridad en la comunicación, cumplimiento de promesas, promover la colaboración, apoyar a las personas, escuchar, trabajar con pasión e impulsar el cambio. A éstas se le suma el proyecto “flexiworking”, el cual pretende mejorar la planificación y organización del trabajo, además del compromiso y motivación de los trabajadores, promoviendo sobre todo la flexibilidad horaria y conciliación de la vida laboral y familiar.
3. Gestión del talento: para mejorar la identificación y desarrollo del personal promueven acciones tales como la evaluación del desempeño, comités de valoración del talento, “global job posting”, programa a través del cual se facilita el conocimiento de puestos vacantes, formación del sucesor y diversidad e igualdad de género.

---

<sup>32</sup> Banco Santander. Memoria de sostenibilidad 2015.

4. Código de conducta: establecimiento de valores y ética por la que se ha de regir la actuación de los empleados y la organización. Este compromiso comprende la conciliación de la vida laboral y familiar, respeto del medio ambiente, no discriminación y la prevención de riesgos laborales, entre otros.
5. Conocimiento: promueven la formación de los empleados. Se establecen cursos a los que pueden acceder libremente sus trabajadores en función de sus necesidades de formación e intereses.
6. Comunicación con los empleados: con el objetivo de fomentar la relación entre directivos y empleados se implanta el proyecto “Santander Ideas”, a través del cual los trabajadores pueden proponer ideas a implementar en las estrategias de la empresa.
7. Retribución: el sistema retributivo del Grupo Santander comprende una retribución fija, formada por el salario base en función del puesto; y una retribución variable, la cual depende de la consecución de los objetivos, en muchos casos esta se asocia a la satisfacción de los clientes.
8. Voluntariado corporativo: con el propósito de promover la participación de los empleados en iniciativas de voluntariado.
9. Salud y seguridad: promueve un entorno laboral saludable, recalcando la especial importancia de la prevención de riesgos laborales mediante un programa propio que va más allá de los límites legales.

La política que ejerce ING Direct, ha sido premiada por “Top Employers Institute” como una de las mejores empresas en las que crecer y desarrollarse<sup>33</sup>. La oferta que realiza ING hacia sus empleados y en base a la cual se ha reconocido esta certificación, reconoce los siguientes puntos:<sup>34</sup>

1. Programas de desarrollo: entre los que se incluyen formación, tanto en el puesto como fuera de este, coaching, programas de intercambios de internacionales, feedback, talleres, simulaciones y juegos de roles, conferencias; etc.

---

<sup>33</sup> Web ING Direct: noticias.

<sup>34</sup> “La oferta hacia los empleados de ING Bank”. Sobre ING Bank, Top Employers

2. Canales de comunicación: sesiones formales (reuniones), medios de comunicación social, foros y blogs, encuestas a los empleados, etc.
3. Beneficios: en este punto se incluyen el sistema retributivo, comprendido tanto por el salario base como la parte variable, bonificaciones, subvenciones, descuentos en servicios de la empresa, pensión...
4. Condiciones laborales: horario y flexibilidad del mismo, los descansos, el trabajo adaptado a calendario escolar, espacio para la lactancia, posibilidad de llevar hijos al trabajo, contribuciones para el cuidado de niños, permiso especial para padres, etc. En definitiva, todo aquello que promueva la conciliación de la vida laboral y familiar.
5. Networking: este término expresa la posibilidad de conocer gente nueva a través de espacios laborales<sup>35</sup>, como pueden ser eventos deportivos o sociales.
6. Actividades de integración: aquellas prácticas que pretenden que un nuevo empleado se integre en la empresa, como son la asignación de un tutor o un manual de bienvenida.
7. Gestión de la carrera y sucesión: este punto comprende actividades de formación, rotación de puestos, asignación de proyectos, mentoring, coaching. Es decir, todo aquello que permita el desarrollo personal y mejora de su capacitación.
8. Beneficios secundarios: teléfono móvil aportado por la empresa; dietas, kilometraje, gastos de representación...
9. Programas de bienestar: prácticas que mejoren las condiciones de los empleados como son la ergonomía, el asesoramiento del estrés, instalaciones deportivas, programas sobre la salud, nivel salarial por encima del legalmente establecido, derechos contractuales a favor del empleado más allá de las obligaciones legales, etc.

A pesar de conocer la gestión de personal que realiza cada organización, el problema se presenta a la hora de cuantificar las políticas: ¿qué política está por encima de otra? ¿Cuál es mejor?

---

<sup>35</sup> Wikipedia. Business networking.



El criterio más adecuado para ello sería plasmar el nivel de satisfacción de los empleados con su organización. No obstante, al no tener acceso a estos datos, no podemos cuantificar este aspecto de tal manera. Sin embargo, podemos decir que ambas políticas se ven alineadas a las características que demandan los Millenials en las organizaciones en cuanto a desarrollo de carrera, formación, conciliación de la vida laboral y familiar, flexibilidad horaria y uso de tecnologías.

#### 4. Conclusiones

Atendiendo a los resultados expuestos, podemos decir que la entidad bancaria ING Direct actúa conforme a los valores de los Millenials. El menor número de oficinas y cajeros, y en consecuencia una plantilla de trabajadores más reducida, así como el mayor uso de tecnologías para su acceso, refleja el método de organización laboral de la oficina 3.0. Del mismo modo, el desarrollo de su negocio a través de Internet nos permite asegurar que debe hacer frente a unos menores costes que el Banco Santander.

La reducción de oficinas por parte del ING no permite hablar en términos de mayor o menor productividad. A pesar de que la cifra de clientes por parte del Banco ING Direct es inferior a la obtenida por el Banco Santander, dicha cuantía puede verse afectada por factores externos determinantes, como es la confianza de los clientes al llevar esta última organización más tiempo en el mercado o el no manejo de tecnologías informatizadas por parte de la población de mayor edad.

El desarrollo que ejercen ambas organizaciones en cuanto a sus políticas de RRHH es un factor interesante, pues no sorprende tanto que ING Direct aplique una gestión conforme a los valores que tienen en cuenta los Milenials como que el Santander también se encuentre alineado a esos valores.

Una empresa considerada en un primer momento como “tradicional”, ha dejado de verse tan asemejada a este criterio. Ello se debe a que a la vista de su política de RRHH, el Banco Santander conforma un sistema acorde con los valores de la Generación Y, aunque que en menor medida.

De este modo, partiendo de los resultados del Banco Santander, observamos como las organizaciones tradicionales están introduciendo cambios en la gestión de su actividad, con el objetivo de adaptarse a estas exigencias generacionales y lograr su supervivencia. Por lo tanto, la incorporación de la generación Millennial al mercado laboral está ligada a la introducción de cambios a los que las empresas deberán responder adaptándose para poder permanecer en el mercado.

### **5. Limitaciones:**

El mayor obstáculo frente al desarrollo de este análisis ha sido la obtención de información y datos necesarios.

Ante la generación analizada, ha sido difícil encontrar información útil, verídica y contrastada. Se encuentran numerosas fuentes, tales como blogs, que debido a la inexistencia de documentos acreditativos pasan a ser considerados meras opiniones. Esta falta de información puede verse justificada en gran medida por la reciente consideración de los Millennials como nueva generación.

Por último, la dificultad en la obtención de los datos necesarios de las entidades bancarias a contrastar. Resulta impactante como cifras como el número de oficinas físicas, cajeros, trabajadores y clientes no están a disponibilidad de los usuarios, siendo necesaria una búsqueda más intensiva y ardua que la llevada a cabo respecto a la revisión bibliografía sobre la Generación Y.

## 6. Bibliografía

- “La oferta hacia los empleados de ING Bank”. Sobre ING Bank, Top Employers
- ABC, “Las cualidades que los trabajadores millenials demandan en sus jefes”.
- AEC, “Salario emocional”.
- Álvaro Cristiani (2011): “Generación Y: ¿los malos de la película? Revista de Antiguos Alumnos del IEEM. Pág. 40-43.
- Aristegui Noticias: “Millenials influyen en las pautas de consumo de otras generaciones”.
- Banco Santander. “Nuestro modelo, Banco Santander en el Mundo”.
- Banco Santander. Memoria de sostenibilidad 2015.
- Federico Muttoni (2011): “Buscan empresas donde sentirse bien y desarrollarse”. Revista de Antiguos Alumnos del IEEM. Pág. 36-38.
- Gráfico 3: Revista de Antiguos Alumnos IEEM (2011): Gráfico “¿qué priorizan a la hora de buscar empleo o de elegir más de una opción?”.
- Gráficos 1 y 2: EPA (2016): “Tasa de desempleo en España”.
- Inés Arrospide (2011): “Tienen expectativas distintas con relación al trabajo”. Revista de Antiguos Alumnos del IEEM. Pág. 34-35.
- ING Direct, “people in progress”.
- ING Direct. Oficinas Naranja.
- Mitel White Paper (2012) “WORK 3.0: the next generation model for smarter business”.
- Pablo Sartor (2011): “la Gen Y es más demandante para el jefe pero muy redituable”. Revista de Antiguos Alumnos del IEEM. Pág. 68-70.
- Pilar García Lombardía, Guido Stein y José Ramón (2011): “Motivaciones y valores de la Generación Y”. Revista de Antiguos Alumnos del IEEM. Pág. 47-49.
- RAE, término “Teletrabajo”.
- Revista de Antiguos Alumnos del IEEM (2011): “¿a qué generación pertenece usted?”. Pág. 62-66.
- Web ING Direct. “Así es el ING Direct”.

- Web ING Direct: noticias.
- Wikipedia, “Generación X”.
- Wikipedia, “Generación Y”.
- Wikipedia, “Trabajo 3.0”.
- Wikipedia. “ING Direct”.
- Wikipedia. Banco Santander (2015).
- Wikipedia: Business networking.