


La próxima generación de talento mutual



Ejemplos prácticos de cómo las organizaciones miembros de la ICMIF están atrayendo, reteniendo y desarrollando talentos milenial y Gen Z

Índice

Resumen ejecutivo	3
Introducción	4
Atrayendo al talento milennial	5
¿Qué iniciativas considera exitosas y relevantes para atraer a los milennials hacia el empleo?	5
¿Tiene algún proyecto o asociación educativa o de participación comunitaria que se considere un instrumento directo (o indirecto) para el conocimiento de marca entre los milennials con el fin de reclutarlos?	7
¿Qué diferenciación ofrece su organización con el propósito de apelar a los milennials? ¿Ayuda ser una organización de carácter mutual o cooperativo (o con propósitos, valores o principios organizacionales afines) en esto? En caso afirmativo, ¿cómo?	11
Desarrollo y retención de empleados milennials	12
¿Qué iniciativas tiene para apoyar el desarrollo profesional y personal del talento milennial?	12
¿Cómo anima a los empleados milennials para que, de forma proactiva, aprendan y se desarrollen por sí mismos?	17
¿Ha diseñado procesos/programas para obtener captar la diversidad de voces de su fuerza laboral más joven representada en la estrategia de su organización?	18
¿Tiene otras estrategias o iniciativas que ayuden, específicamente, a comprometer a los milennials o a alinearse con los valores de esta generación?	24
Conclusiones	26
Webinarios de la ICMIF para jóvenes líderes	28

Foro para Jóvenes Líderes de la ICMIF

El Foro para Jóvenes Líderes de la ICMIF es una red de jóvenes profesionistas de las empresas miembros de la ICMIF; se centra en el desarrollo profesional y personal de aquellos que han sido identificados como futuros líderes dentro de sus organizaciones. El Foro permite a los jóvenes líderes formar redes, aprender y colaborar con sus pares de otras organizaciones cooperativas o mutuas de todo el mundo, participando en proyectos de investigación y compartiendo las mejores prácticas. También ofrece una oportunidad de aprendizaje y desarrollo, al exponer a sus miembros a las cuestiones más amplias que afectan el sector de seguros, los debates estratégicos y la mutualidad a nivel mundial.

Para más información, visite www.icmif.org/youngleaders

Resumen ejecutivo

El objetivo principal de las aseguradoras cooperativas o mutuales es gestionar los riesgos con el fin de construir un mundo mejor para la población actual y los niños del mañana: desde la protección del medio ambiente hasta la estabilidad de las comunidades, desde el desarrollo de las empresas, hasta la protección de las personas y sus familias.

Para ser empresas verdaderamente sostenibles, las aseguradoras cooperativas o mutuales deben atraer, retener y desarrollar la próxima generación de talentos, ya que esto será crucial para mantenerse al día con las necesidades cambiantes del mercado actual. Sin el debido reconocimiento, evaluación periódica y/u oportunidades atractivas, es probable que los jóvenes talentos abandonen las organizaciones antes de lo que se espera.

Este es el primer informe escrito por varios jóvenes profesionistas miembros del Foro para Jóvenes Líderes de la Federación Internacional de Cooperativas y Mutuales de Seguros (ICMIF); en él se esbozan las principales conclusiones de un amplio estudio sobre la forma en que las cooperativas y mutuales de seguros pueden atraer, desarrollar y retener a empleados jóvenes.

El informe incluye un resumen de las respuestas proporcionadas por los miembros de la ICMIF en todo el mundo y describe una amplia gama de iniciativas y programas que, en nuestra opinión, ayudan a posicionar nuestro singular modelo empresarial como el “empleador preferido” para la generación más joven. Esperamos que estos ejemplos sirvan como inspiración y orientación a los miembros de la ICMIF que buscan nuevas formas de gestionar sus relaciones con la generación milenial y otras generaciones futuras.

El informe concluye con un debate sobre los retos emergentes para los empleadores cooperativos o mutuales y algunos enfoques posibles para los gerentes que deseen atraer y retener a los mejores talentos y ayudarles a florecer dentro de sus organizaciones.



Introducción

La generación milenial, también conocida como Generación Y, es un grupo demográfico formado por los que nacieron aproximadamente entre 1980 y el 2000, aunque esta generación se define, generalmente, más por sus actitudes, hábitos y cultura que por el año en que nacieron. La generación Y presenta una serie de características que la distinguen de las generaciones anteriores y que se refieren a las aspiraciones profesionales, las actitudes sobre el trabajo (incluyendo el equilibrio con otros aspectos importantes de su vida) y la familiaridad con las nuevas tecnologías.

En muchos países, el tamaño de la población milenial ha superado recientemente el de otros grupos generacionales para convertirse en la mayor generación viva. Los milenials pronto se convertirán en la mayor generación vigente en la fuerza laboral a nivel mundial, ya que se incorporan al empleo en grandes cantidades. Según Deloitte¹, se espera que la generación milenial constituya el 75% de la fuerza laboral mundial para el 2025.

Las aseguradoras cooperativas o mutuales —que son empresas sostenibles, socialmente responsables y de alto rendimiento— están dotadas de características que atraen y retienen al talento milenial. A lo largo de los años, muchos de los miembros de la ICMIF han demostrado su capacidad para adaptarse a las necesidades cambiantes de la fuerza laboral emergente; en particular, en CIC Insurance Group (Kenya), el 75% de los empleados son milenials. CIC dice: “La organización ha invertido mucho tiempo y recursos para asegurarse de que los empleados milenials estén bien comprometidos con el fin de que la organización pueda aprovechar su talento”. Varios miembros de la ICMIF también han sido reconocidos por estar entre los “mejores lugares de trabajo” o los “empleadores preferidos”, mediante premios regionales, sectoriales o nacionales.

En algunos mercados, especialmente en Europa y América del Norte, el aumento de la competencia en el mercado de la contratación y las expectativas de los milenials pueden dar lugar a dificultades para atraer a profesionales jóvenes y con talento. Varios miembros de la ICMIF informan que los milenials continuamente piden oportunidades de desarrollo y están dispuestos a cuestionar las prácticas comerciales existentes. Además, los cambios sociales y ambientales exigen nuevos enfoques para la atención del personal, por ejemplo: aunque la gestión del estrés fomenta el equilibrio entre el trabajo y la vida privada, al mismo tiempo se ha convertido en un dilema empresarial contemporáneo que también pone de manifiesto la tensión entre el afán de una mayor eficiencia operativa y el deseo de apoyar a los empleados.

Este informe aborda estos desafíos y proporciona información de primera mano, a través de una colección de estudios de casos de mejores prácticas de los miembros de la ICMIF sobre las formas en que atraen, reclutan, retienen, involucran y desarrollan a los talentos jóvenes en sus respectivas empresas. Se describen los programas, iniciativas y estrategias que los miembros de la ICMIF han adoptado con éxito específicamente para la generación milenial, pero también hay referencias a iniciativas que se relacionan con la Generación Z (Gen Z). Este es el grupo demográfico que sigue a los milenials; está formado por los que nacieron entre el 2000 y principios del 2010, la ola de jóvenes profesionistas que actualmente se están incorporando a la fuerza laboral en número creciente². En total, 23 organizaciones de 17 países de la red mundial de la ICMIF aparecen en este informe.

¹ Deloitte (2014) The Deloitte Millennial Survey

² A lo largo del informe se usa el término “milenial”, pero también puede referirse a los miembros más antiguos de la Generación Z que actualmente se están graduando de sus estudios académicos y están comenzando sus carreras profesionales.



Atrayendo al talento milennial

En esta primera sección, nos centramos en lo que los miembros de la ICMIF están haciendo específicamente para atraer y reclutar al talento milennial. Todas estas iniciativas tienen el potencial de ser eficaces en diferentes empresas y países, a pesar de las diferencias culturales entre las diferentes organizaciones que las dirigen y/o los mercados en los que operan.

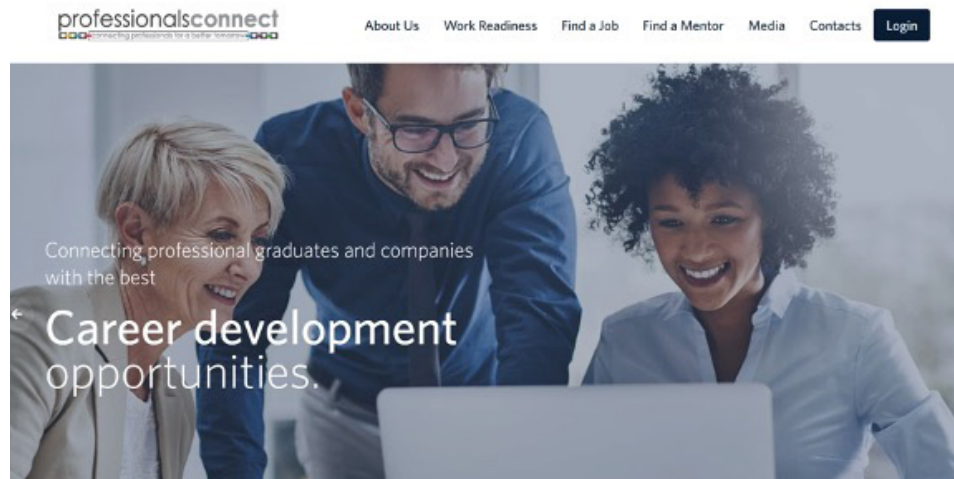
¿Qué iniciativas considera exitosas y relevantes para atraer a los milenials hacia el empleo?

Muchos miembros de la ICMIF han descubierto que organizar o participar en **eventos presenciales de networking** es una forma eficaz de atraer jóvenes talentos, en especial estudiantes y graduados, como futuros empleados. Los eventos diseñados específicamente para los milenials también ayudan a aumentar el conocimiento de la generación más joven sobre la marca de una organización.

Unipol (Italia) se propone aumentar el conocimiento de su marca entre los estudiantes asistiendo a jornadas o ferias de oportunidades laborales en universidades locales. Participar en eventos presenciales permite a **JCIF** (Japón) establecer contacto personal con potenciales jóvenes reclutas. Estos eventos también permiten a esos jóvenes reclutas entablar relaciones con empleados actuales del JCIF, obtener una perspectiva clara de la cultura organizacional y determinar si son adecuados para la misma. **The Co-operators** (Canadá) visita universidades locales para presentar y debatir temas relacionados con la actividad empresarial para la que están reclutando y dar “previsualizaciones” realistas de las oportunidades laborales en la empresa. Durante los últimos dos años, The Co-operators llevó a cabo ‘open houses’ durante la semana de revisión de otoño para las universidades locales que tienen programas o cursos relacionados con seguros.

Algunos miembros de la ICMIF usan la **tecnología en línea y virtual** para posicionarse como empleadores progresistas y atraer al talento milennial. **Zenkyoren** (Japón) organiza talleres virtuales operativos para estudiantes considerados como excelentes empleados potenciales. Esto permite que los estudiantes conozcan el espíritu y la cultura de Zenkyoren en, asegura que sus ambiciones y actitudes concuerden con la filosofía de “ayuda mutua” de la organización; y también les proporciona una comprensión de cómo la cultura corporativa de Zenkyoren, como cooperativa, difiere de la de otras empresas.

Contratar los graduados es un proceso independiente dentro del proceso actual de contratación de **PPS** (Sudáfrica). Anuncian todas sus vacantes para graduados en su propia plataforma digital llamada Professionals Connect, un portal de oportunidades laborales para estudiantes, jóvenes recién graduados y empleados de nivel inicial que les permite acceder a información relevante específica de la industria, y buscar oportunidades de trabajo y asesoría. Professionals Connect es un activo de la Fundación PPS, una iniciativa que colabora con diversas partes interesadas para identificar y nutrir el talento de los jóvenes de Sudáfrica.



Professional Connect, un portal de oportunidades laborales digitales de PPS (Sudáfrica).

La mayoría de los miembros de la ICMIF usa las **redes sociales** como estrategia para la adquisición directa de talento y el conocimiento de marca entre la generación milenial de “digitalmente entrenados”. En los últimos años se ha observado un cambio general, las redes sociales pasaron de usarse únicamente como instrumento de comunicación, a convertirse en plataformas para realizar campañas y estrategias personalizadas que aprovechan el poder y el valor de las conexiones de las redes sociales.

Los miembros de la ICMIF están usando redes profesionales o de empleo como LinkedIn y Glassdoor para anunciar y reclutar a los milenials, así como plataformas sociales como Facebook, Twitter e Instagram. A través de estos canales, las aseguradoras cooperativas o mutuales pueden destacar sus valores y la cultura empresarial que las hace únicas, satisfaciendo las expectativas crecientes de los jóvenes que aspiran a conocer sus futuros empleadores potenciales en las redes sociales.

Unipol (Italia) ha actualizado recientemente su página de LinkedIn con nuevos contenidos que se centran en temas como la innovación, la sostenibilidad y el bienestar social, todos los cuales tienen una fuerte resonancia en los valores de las generaciones más jóvenes. Esta iniciativa ha ayudado a Unipol a posicionar su marca de manera más eficaz.



La cuenta de oportunidades laborales de The Co-operators (Canadá) en Twitter; la página de Facebook de DEVK (Alemania).

The Co-operators (Canadá) también usa las plataformas de redes sociales como Facebook, Instagram, LinkedIn y YouTube para dar a conocer noticias sobre diversos premios que la organización ha ganado en materia de sostenibilidad y ciudadanía corporativa. A través de su propia página de oportunidades laborales en Twitter, la empresa comunica a los candidatos sus valores y promueve oportunidades laborales. En 2019, The Co-operators también lanzó las Ferias de Empleo Virtuales para que los candidatos puedan conversar de forma cómoda con los reclutadores, discutan oportunidades laborales futuras y aprendan más sobre la organización.

DEVK (Alemania) relanzó su página web de oportunidades laborales, integrándola con sus plataformas de redes sociales para crear una marca uniforme. En la página web y en la página de Facebook de la empresa también se publican breves videoclips con empleados actuales de DEVK hablando sobre su trayectoria y su trabajo diario. **NTUC Income** (Singapur) usa Facebook y LinkedIn para reclutar nuevos talentos: incluye testimonios de pasantes graduados y empleados actuales que describen un día típico de trabajo en Income, publica su presencia en eventos de networking, como ferias profesionales y NTU Xchange, y promueve su estatus como uno de los 100 Empleadores de Graduados Preferidos en Singapur.

La Segunda (Argentina) ha aumentado su presencia en las redes sociales en los últimos años y anuncia puestos de trabajo en LinkedIn para atraer al talento milennial. Su estrategia de marketing interno y externo también se ha desarrollado para reflejar los atributos positivos de La Segunda como empleador.

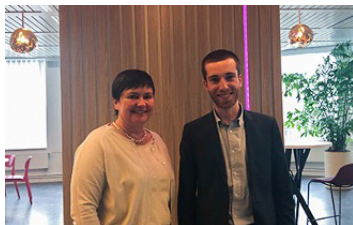
¿Tiene algún proyecto o asociación educativa o de participación comunitaria que se considere un instrumento directo (o indirecto) para el conocimiento de marca entre los milenials con el fin de reclutarlos?

La mayoría de las empresas cooperan con las **universidades locales** para anunciar sus puestos de trabajo para el talento milennial. **DEVK** (Alemania) coopera de forma estratégica con una universidad y cámara de comercio locales. **The Co-operators** (Canadá) ha establecido relaciones sólidas con las universidades de Ontario, sede principal, centrándose especialmente en las universidades que ofrecen programas de educación cooperativa, y la organización contrata regularmente a exalumnos de esos programas para que formen parte de sus equipos de inteligencia empresarial, actuarios, reclamos, ventas de seguros y tecnología de la información.

Cooperativa de Seguros Múltiples (Puerto Rico) publica sus oportunidades de empleo en los canales de las redes sociales de las universidades locales. Mientras tanto, **Zenkyoren** (Japón) visita las universidades para aumentar el conocimiento de su marca y permitir que los jóvenes se relacionen con profesionales experimentados.

La colaboración con los **grupos estudiantiles de interés** permite a algunas empresas compartir conocimientos de la industria y reclutar al talento milenial. **Achmea** (Países Bajos) organiza charlas sobre la industria para desarrollar el conocimiento de los estudiantes sobre el sector de los seguros y establecer contacto personal con ellos. **NTUC Income** (Singapur) también organiza charlas para grupos estudiantiles de interés en las que se estudian diversas áreas de especialización, por ejemplo, gestión de inversiones. Acoge en su sede a los estudiantes universitarios que forman parte de la Beca Cooperativa de la Federación Nacional de Cooperativas de Singapur (SNCF), con el fin de atraer a los empleados que desean trabajar para una empresa cooperativa o social. **Shelter Insurance** (EE. UU.) se compromete con los grupos estudiantiles de interés para fomentar la diversidad dentro de su organización. Colabora, por ejemplo, con la Unión de Estudiantes Afroamericanos de su universidad local para promover la diversidad, fomentar el liderazgo y desarrollar iniciativas sociales.

PPS (Sudáfrica), a través de la Fundación PPS, ha elaborado un programa de preparación para el trabajo que tiene por objeto dotar a los jóvenes de las aptitudes, los instrumentos y los mecanismos que son vitales para la transición de la educación superior al lugar de trabajo. El programa LEAP (Profesionales Formados, Comprometidos y Avanzados) ofrece talleres de desarrollo profesional dirigidos a jóvenes profesionistas (y a veces ofrecidos en visitas a universidades locales) sobre temas como la marca personal, habilidades de comunicación y presentación, preparación para entrevistas, así como bienestar financiero.



Hilde Vernailen, CEO de P&V (Bélgica) con Alexandre Lefin, estudiante de la Escuela de Economía y Administración de Solvay Brussels durante la experiencia "CEO por un día".

P&V (Bélgica) participó en la iniciativa "CEO por un día", que permite a los mejores estudiantes universitarios pasar un día de trabajo completo con los principales directores ejecutivos de Bélgica. La CEO de P&V, Hilde Vernailen, dio la bienvenida a una estudiante de la Escuela de Economía y Gestión de Solvay Brussels y supervisó sus actividades por todo un día. Esta es una oportunidad única para que los estudiantes estén expuestos al trabajo de un líder empresarial exitoso y brinda a P&V la oportunidad de conectarse con estudiantes de alto potencial.

Algunos miembros del ICMIF usan **medidas de incorporación temprana** para posicionar su marca entre los empleados potenciales. **Swiss Mobiliar** (Suiza) y **Aseguradora Tajy** (Paraguay) ofrecen a los hijos de los empleados la oportunidad de visitar sus instalaciones y aprender sobre un tema predefinido en talleres interactivos de un día. Los talleres de Tajy, dirigidos a los hijos de sus empleados, de 11 a 18 años, ayudan a despertar su espíritu empresarial y a promover el trabajo en equipo y la colaboración. Swiss Mobiliar ofrece un campamento de verano de una semana para que los niños aprendan diversas técnicas de creatividad, descubran la naturaleza y aprendan los principios de la gestión sostenible.



Guy Cormier, Presidente y CEO de Desjardins Group (Canadá), se reúne con los estudiantes durante la Semana Cooperativa; el programa Desjardins Youth Work Experience ofrece empleos remunerados de verano para los jóvenes.

Desjardins Group (Canadá) organiza una serie de eventos para apoyar a los jóvenes durante una Semana Cooperativa. En 2018, los voluntarios de Desjardins compartieron sus conocimientos y colaboraron en 200 eventos que beneficiaron a 160 organizaciones juveniles en Quebec y Ontario. El programa Desjardins Youth Work Experience va aún más lejos y ofrece empleos remunerados de verano a los participantes³ de 14 a 18 años (desarrollados en colaboración con empresas locales). El objetivo del programa es ayudarles a los jóvenes a ser más aptos para el empleo en el futuro, dándoles la oportunidad de adquirir nuevas aptitudes mediante una experiencia laboral estimulante y gratificante y talleres de sensibilización sobre cooperación y gestión financiera.

³ Para ser elegibles para este programa, los participantes deben ser socios o aceptar convertirse en socios de una caisse de Desjardins (cooperativa de ahorro y crédito) participativa.

The Co-operators (Canadá) tiene programas para milenials que, aunque no se usan específicamente con fines de contratación, ayudan a dar a conocer su marca. The Co-operators se ha asociado con Enactus Canada, una organización benéfica nacional que ayuda a los estudiantes universitarios a usar el emprendimiento para abordar cuestiones sociales, ambientales y económicas. La asociación se centra en mejorar la salud mental de los jóvenes a través del apoyo financiero a proyectos en el área, ofreciendo “Zonas de bienestar mental” personales en los concursos empresariales de Enactus y haciendo que los recursos de autoayuda sean accesibles para los estudiantes. En 2019, 204 estudiantes de Enactus participaron en la ejecución de proyectos de salud mental juvenil a través de esta asociación, lo que tuvo repercusiones directas en 457 jóvenes. The Co-operators también patrocinan y apoyan el programa the Co-operative Young Leaders Camp (CYL) para jóvenes de 14 a 18 años en todo Canadá. Este campamento de verano de una semana educa a los estudiantes en el modelo de negocio cooperativo y les permite aprender y practicar la comunicación y el liderazgo a través de actividades cooperativas.

La **Aseguradora Tajy** (Paraguay) apoya un concurso juvenil para diseñar un advergame (anuncio en un videojuego). Esto ayuda a desarrollar la creatividad y el ingenio de los jóvenes. En colaboración con el colegio CEL (Centro Educativo “Los Laureles”) de Asunción, Tajy también promueve el desarrollo de la robótica, ofreciendo competencias y certificaciones internacionales a los jóvenes. El potencial de este programa para el desarrollo de jóvenes talentosos contribuirá a crear nuevos empleos en el sector tecnológico paraguayo, que no existen actualmente pero que serán necesarios en el futuro.



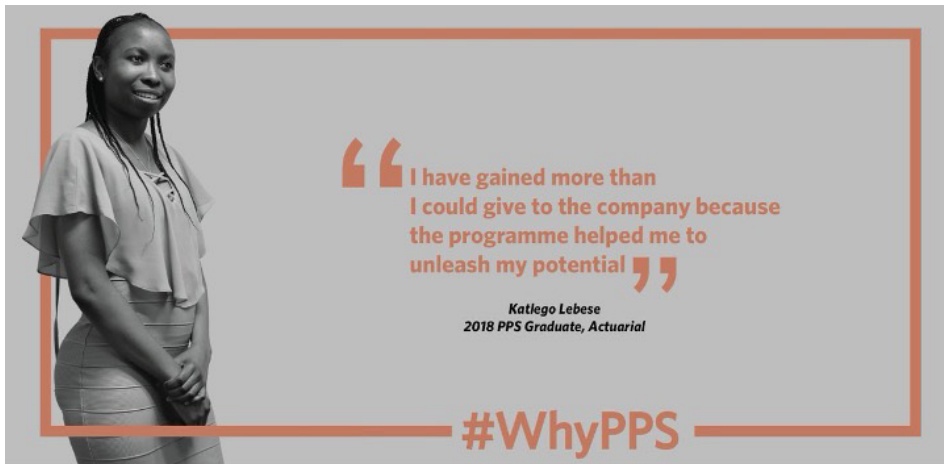
La aseguradora Tajy (Paraguay) apoya un concurso local juvenil para diseñar un “advergame”.

En 2011, **CIC Insurance Group** lanzó por primera vez su campaña “Soy un co-operador” para atraer a jóvenes empleados al movimiento cooperativo keniano y desarrollar habilidades de liderazgo muy necesarias, al tiempo que promueve la conservación del medio ambiente, la integración cultural y el papel crítico que desempeñan las cooperativas en la construcción de la nación. El proyecto abarca tres áreas centrales: liderazgo, ecología e integración social en el contexto de las cooperativas. A través de la campaña “Soy un co-operador”, CIC Insurance Group ha impactado directamente a unos 3,000 jóvenes e indirectamente a un millón más.

Objetivos de la iniciativa “Soy un co-operador”:

- ▶ Dar a conocer las cooperativas. A través de la iniciativa, CIC capacita a los jóvenes sobre el modelo de negocio cooperativo y sus valores
- ▶ Consolidar y aumentar el número de miembros animando a los jóvenes a unirse a las cooperativas
- ▶ Desarrollar líderes apasionados y jóvenes que puedan promover las cooperativas a través de buenos ideales de liderazgo y compromiso
- ▶ Forjar habilidades adecuadas para las funciones y responsabilidades dentro del movimiento cooperativo
- ▶ Influir en los jóvenes para que promuevan las cooperativas como modelos empresariales sustentados en valores

Varios miembros de la ICMIF están de acuerdo en que **los empleados actuales son los mejores embajadores** de la marca para fomentar el conocimiento positivo de la marca entre los milenials. **DEVK** (Alemania) usa videoclips de empleados milenial que ha seleccionado para compartir sus ideas sobre una jornada laboral normal.



La campaña #WhyPPS en las redes sociales de PPS (Sudáfrica) involucra a sus graduados actuales, que comparten sus experiencias como empleados de PPS.

PPS (Sudáfrica) usa a sus graduados actuales en sus campañas de marketing digital para hablar de su experiencia personal, crecimiento y desarrollo. **Achmea** (Países Bajos), **La Segunda** (Argentina) y **Aseguradora Tajy** (Paraguay) también basan sus estrategias de reclutamiento en la retroalimentación de los actuales empleados milenials.

Algunos miembros **patrocina a futuros líderes seleccionados** como una forma eficaz de mejorar el conocimiento de la marca. **NFU Mutual** (UK), una aseguradora agrícola, ofrece una beca a estudiantes seleccionados que deseen estudiar en una universidad agrícola. **CIC Insurance Group** (Kenia) patrocina a estudiantes seleccionados de entornos vulnerables, ofreciéndoles becas de educación media para ayudarles a lograr sus sueños. Es probable que los beneficiarios de esta beca respondan positivamente a los avances y oportunidades de la empresa. Del mismo modo, **1CISP** (Filipinas) dirige el “Coop Kicks Program”, que alienta a los jóvenes a aportar sus ideas al mismo tiempo que los introducen a las cooperativas.



Algunos de los estudiantes patrocinados por CIC Insurance Group (Kenia) a través de becas de preparatoria.

Cada año, **Desjardins Group** (Canadá) destina más de 35 millones de dólares americanos a iniciativas de apoyo a jóvenes de 6 a 30 años y empresarios menores de 35 años en Quebec y Ontario en las áreas de educación, vida saludable, empleo y compromiso social.

¿Qué diferenciación ofrece su organización con el propósito de apelar a los milenials? ¿Ayuda ser una organización de carácter mutual o cooperativo (o con propósitos, valores o principios organizacionales afines) en esto? En caso afirmativo, ¿cómo?

La mayoría de los miembros de la ICMIF están de acuerdo en que los milenials reaccionan positivamente a los **valores básicos cooperativos o mutuales**. **The Co-operators** (Canadá) cree que, tanto el impulso de valores como la comunicación abierta, la democracia y la transparencia son especialmente eficaces a la hora de promocionar la organización ante empleados potenciales. Los milenials se sienten cómodos al interactuar con un potencial futuro empleador cuando se dan cuenta de que la organización es honesta, transparente y ética en la gestión de sus negocios.

El propósito y los valores de **PPS** (Sudáfrica), como aseguradora mutual basada en la afinidad, desempeñan un papel importante en la atracción de talento. Los jóvenes profesionistas quieren formar parte de la propuesta única de la organización y aprecian la estrecha afinidad de la empresa con sus miembros, que son todos profesionales graduados. **NTUC Income** (Singapur) cree que la promoción activa de sus valores corporativos ayuda a atraer a los jóvenes que comparten los mismos valores fundamentales que conforman el ADN particular de la organización.

DEVK (Alemania), **Cooperativa de Seguros Múltiples** (Puerto Rico) y **Swiss Mobiliar** (Suiza) también destacan en sus comunicaciones que las compañías cooperativas o mutuales de seguros con una larga trayectoria histórica y fortaleza económica ofrecen una mayor seguridad laboral y atención al éxito a largo plazo. **La Segunda** (Argentina) agrega que un fuerte énfasis en el bienestar de los empleados proporciona una ventaja competitiva y ayuda en su adquisición de talento milennial.



Desarrollo y retención de empleados milenials

La segunda parte de este informe se centra en la forma en que los miembros de la ICMIF se involucran, desarrollan y retienen al talento milennial.

Los programas o iniciativas de desarrollo profesional y personal, especialmente aquellos que están diseñados específicamente para graduados o aquellos que acaban de comenzar su trayectoria, también desempeñan un papel importante en la atracción de los milenials. Muchos miembros de la ICMIF transmiten sus amplias oportunidades de desarrollo profesional y personal a los futuros empleados y han usado a graduados recientes o antiguos (a través de las redes sociales) para exponer de forma auténtica los beneficios de estos programas y/o trabajar para la empresa.

¿Qué iniciativas tiene para apoyar el desarrollo profesional y personal del talento milennial?

Muchos miembros de la ICMIF consideran que los programas de capacitación y desarrollo especializados, dirigidos a los recién graduados, son una forma eficaz de introducir a los nuevos empleados a la empresa y de enseñarles el camino del autodesarrollo. Los **programas de posgrado** con rotación laboral también permiten a los nuevos empleados adquirir una amplia experiencia y comprensión de las diferentes funciones de una aseguradora; motivarlos al principio de sus carreras y ayudarles a identificar qué función o área de especialidad desean seguir dentro de la organización tras graduarse programa de posgrado. Los programas de posgrado suelen durar entre uno y tres años.

NFU Mutual (Reino Unido) cuenta con un programa de posgrado galardonado⁴, el Plan de Prácticas Profesionales⁵. El plan permite a los graduados ocupar diferentes posiciones en toda la empresa en la que pueden trabajar en una variedad de proyectos, experimentar diferentes equipos y establecer contactos con miembros clave del equipo de liderazgo. Cada empleado tiene un gerente de inserción a lo largo del plan, además de un mentor y apoyo del equipo de desarrollo de talentos dentro de Learning & Organization Development. El plan se ha diseñado para ofrecer un equilibrio gratificante entre el aprendizaje laboral, la experiencia práctica y las calificaciones profesionales mediante un programa de formación estructurado y perspicaz. Además de este plan central, con base en la sede principal de NFU Mutual o en los centros regionales, algunas de las sucursales de agentes autónomos de NFU Mutual también acogen a los graduados en sus oficinas locales.



La admisión de graduados, en 2019, en NFU Mutual (Reino Unido) con Lindsay Sinclair, CEO del Grupo.

CIC Insurance Group (Kenya) dirige un programa de formación de graduados que busca proporcionar una experiencia integral a los graduados universitarios de todas las filiales y departamentos de la empresa durante un período de dos años. CIC desea garantizar que los alumnos pasen tiempo en cada departamento: suscripción, reclamaciones, marketing y distribución, estrategia, finanzas y auditoría, actuaría y determinación de precios, riesgo y cumplimiento y recursos humanos. Conocer a fondo las funciones y operaciones de la empresa es crucial para ayudar a los graduados a considerar sus competencias y el área de la organización en la que eventualmente les gustaría desarrollar su trayectoria profesional.

Varios miembros de la ICMIF también ofrecen **pasantías** o **planes de formación**. **Unipol** (Italia) ofrece pasantías para estudiantes universitarios, ofreciendo a los milenials seleccionados la oportunidad de adquirir experiencia en el sector de los seguros durante sus estudios.

NTUC Income (Singapur) ofrece un programa estructurado de pasantías de 12 semanas dirigido a estudiantes de educación media superior (es decir, a los que abandonan la escuela preparatoria). El programa permite a los pasantes poner en práctica sus conocimientos educativos, al tiempo que adquieren nuevas aptitudes laborales y aprenden los fundamentos de los seguros mediante sesiones de formación impartidas por expertos internos. Los pasantes reciben orientación de pasantes graduados (con el beneficio extra de desarrollar las aptitudes de liderazgo de los pasantes graduados) y participan en diversos proyectos de divulgación.

⁴ El plan aparece en el Top 100 Job Crowd Companies For Early Careers (100 empresas con más solicitudes de primer empleo) y fue subcampeón en la categoría de Contabilidad y Seguros 2019/2020.

⁵ El Plan de Prácticas Profesionales de NFU Mutual no es exclusivamente para los milenials y está abierto a todos los graduados con actitudes y habilidades deseables.

NFU Mutual (Reino Unido) también cuenta con planes de formación galardonados⁶ y está apoyando a los que abandonan la escuela preparatoria y la universidad a dar sus primeros pasos en la carrera profesional, con muchas personas que ahora eligen capacitarse en lugar de ir a la universidad. Los aprendizajes remunerados se asignan a funciones de tiempo completo, tienen una duración mínima de 12 meses y apoyan el logro de calificaciones profesionales, así como el desarrollo de conocimientos, aptitudes y comportamientos. Una vez finalizado el programa de formación, las personas reciben apoyo para continuar su desarrollo con NFU Mutual a través de nuevas calificaciones y oportunidades para progresar dentro de la empresa. Del mismo modo, **PPS** (Sudáfrica) cuenta con un programa de desarrollo de pasantías de posgrado de un año, pero está dirigido a jóvenes graduados y ambiciosos. Los pasantes adquieren una experiencia laboral relevante, conocimientos prácticos y una formación integral bajo la supervisión de un mentor oficial y, al igual que los aprendices de NFU Mutual, tienen la posibilidad de recibir un empleo permanente en PPS al final de su pasantía.

El programa de pasantías de **EMC Insurance Companies** (EE. UU.), Experience EMC, está diseñado para crear una cartera con los mejores talentos y motivar a los estudiantes universitarios a explorar una carrera en el área de los seguros. Los pasantes tienen la oportunidad de realizar un trabajo significativo y remunerado en diversas funciones de la empresa en EMC y en 20 puestos alrededor de EE. UU. Las pasantías también incluyen oportunidades adicionales, como la creación de equipos, el voluntariado comunitario, eventos de socialización entre pares y la posibilidad de aprender sobre la industria con la guía de los empleados sénior de EMC. Además de proporcionar una valiosa experiencia laboral, Experience EMC ha ayudado a los milenials en la transición de estudiantes universitarios a empleados entusiastas de tiempo completo de EMC, aún antes de graduarse; EMC ha contratado a muchos pasantes a tiempo completo, y algunos han sido promovidos a puestos de alta dirección.

Las iniciativas para apoyar el desarrollo personal y profesional del talento milennial suelen comenzar en la **preparatoria o universidad**, especialmente en los países europeos.

Swiss Mobiliar (Suiza) ofrece un diplomado en el que los jóvenes reciben formación profesional y técnica y cambian de departamento cada seis meses. Tras obtener el diploma, que está acreditado externamente, los jóvenes participantes a menudo toman un trabajo a tiempo completo en la organización o continúan su educación.

DEVK (Alemania) tiene un programa similar que ofrece a los milenials la oportunidad de obtener un título de formación comercial y una licenciatura en gestión de seguros o TI durante tres años. Los estudiantes adquieren experiencia teórica y práctica y al mismo tiempo se preparan para una carrera en la industria de los seguros, mientras que se les paga un salario mensual. **Seguros Unimed** (Brasil) dirige un programa diseñado específicamente para los jóvenes talentos de bajos ingresos, que les permite poner en práctica sus conocimientos y experiencias existentes.

EMC Insurance Companies (EE.UU.) se ha asociado con Bismarck State College para incorporar los cursos de seguros en el plan de estudios de la universidad. Los estudiantes y profesionales pueden avanzar en sus carreras obteniendo un Certificado en Seguros a través del programa de negocios de la universidad.

⁶ El plan de aprendizaje de NFU Mutual aparece en el Top 100 Job Crowd Companies For Early Careers (100 mejores empresas para principiantes) y ganó el premio en la categoría de Contabilidad y Seguros 2019/2020.

Muchos miembros de la ICMIF también **apoyan la educación superior** mediante una amplia gama de contribuciones financieras y no financieras. Para jóvenes profesionistas en **Achmea** (Países Bajos), hay un curso de liderazgo diseñado especialmente, que consiste en diferentes áreas, como desarrollo personal, tutoría y proyectos empresariales. **Unipol** (Italia) dirige una iniciativa para 20 empleados de alto rendimiento, seleccionados como “futuros gerentes” de la empresa. Estas personas tienen la oportunidad de obtener una maestría en Administración de Empresas (MBA) y una semana completa de cursos intensivos en una universidad extranjera acreditada.

En **1CISP** (Filipinas), los empleados pueden solicitar asistir a cursos de formación, programas y eventos externos —incluso internacionales— basados en sus necesidades, como parte de su programa de desarrollo y aprendizaje a la medida. **La Segunda** (Argentina) colabora en proyectos de investigación aplicada para potenciar el desarrollo personal y la retención de empleados milennial.

PPS (Sudáfrica) se asocia con la Fundación Thabo Mbeki y la Universidad de Sudáfrica (UNISA) para proporcionar un programa acreditado de capacitación para el liderazgo a todos sus pasantes graduados. El programa examina el liderazgo para la renovación de África y ayuda al personal milennial a asumir la responsabilidad de sus acciones y a trabajar para que África vuelva a crecer. En septiembre de 2019, el expresidente de Sudáfrica Thabo Mbeki participó en una sesión interactiva con jóvenes líderes de PPS y otros altos ejecutivos.



El expresidente sudafricano Thabo Mbeki se presenta en el Evento de Liderazgo Juvenil de PPS (Sudáfrica) 2019.

Muchos miembros desarrollan su talento emergente a través de **sesiones internas de capacitación**. **Zenkyoren** (Japón) cuenta con un programa de desarrollo de doble mejora para enseñar habilidades básicas a los empleados a través de talleres, capacitación en grupo y experiencia profesional en diversos departamentos como ventas, seguros de vida y generales, planificación de sistemas, ciencia actuarial y gestión de activos. Diferentes departamentos también organizan jornadas para promover la comprensión de la amplia gama de actividades de la organización.

CIC Insurance Group (Kenya) ofrece un diplomado interno en seguros y anima a los empleados interesados a inscribirse en asociaciones profesionales, como la Sociedad de Comercialización de Kenia. En **La Segunda** (Argentina), las sesiones internas de capacitación tienen un fuerte enfoque en la expansión de las habilidades para la innovación y el liderazgo de las personas en un entorno cambiante. **PPS** (Sudáfrica) también usa su propia Academia PPS para la capacitación interna de sus pasantes graduados y jóvenes profesionistas.

La **Aseguradora Tajy** (Paraguay) ofrece un Día del Liderazgo, que brinda una capacitación sobre temas que promueven el desarrollo integral del talento. **1CISP** (Filipinas) también adopta un enfoque holístico para el desarrollo de sus empleados a través del programa Yes! especialmente diseñado, que se centra en la salud y el bienestar, el desarrollo cognitivo, social, emocional y espiritual.



Salud y bienestar, pintura y yoga de la risa: solo dos de las actividades que abarca el Programa ¡Sí! de 1CISP (Filipinas)

Desjardins Group (Canadá) es reconocida constantemente como una de las empresas más deseadas del país para trabajar, así como una de las principales empresas canadienses para jóvenes⁷. Una de las oportunidades únicas que ofrece a sus empleados es un programa de Jóvenes Oficiales de Prácticas para personas de 18 y 30 años de edad, que les permite familiarizarse con la función de oficial o administrador realizando una pasantía de un año en la Junta de Directores o la Junta de Supervisión en una Caisse Desjardins (cooperativa de crédito). Los participantes adquieren una perspectiva a nivel macro y la oportunidad de perfeccionar sus aptitudes de planificación estratégica, y también pueden tener la oportunidad de compartir, con comités y comisiones, ideas sobre nuevos servicios para los miembros jóvenes.

Los **programas de tutoría** también son una forma popular de desarrollar y retener al talento milennial. **DEVK** (Alemania) ofrece asesoramiento a los empleados jóvenes y señala que esto también beneficia, a su vez, a los tutores sénior. El concepto permite un intercambio saludable entre generaciones y mejora la comprensión de las percepciones y preferencias de los demás. MentorMatch de **EMC Insurance Companies** (EE. UU.) ofrece a los miembros del equipo la oportunidad de mejorar sus habilidades y desarrollar sus conocimientos mediante la asociación y el aprendizaje de un mentor que posee experiencia relacionada.

Shelter Insurance (USA) cuenta con un programa de “tutoría inversa” en el que los empleados jóvenes enseñan a la gerencia superior sobre las nuevas tecnologías y los procesos, mientras que los altos directivos les transmiten sus conocimientos sobre liderazgo y su carrera a sus aprendices. Una vez más, ambas partes se benefician.

⁷ Desjardins Group fue seleccionado como uno de los 100 mejores empleadores del Canadá (2020) y como uno de los mejores empleadores de jóvenes de Canadá (2020) por Mediaparc Canada.

Unipol (Italia) ha creado planes de desarrollo que proporcionan conocimientos técnicos y habilidades interpersonales a las personas. Los jóvenes aprendices asisten a sesiones trimestrales de tutoría con uno de sus líderes sénior. Unipol apoya el desarrollo personal y profesional del talento milennial a través de un programa de tutoría especialmente diseñado. Para aumentar la diversidad, **Achmea** (Países Bajos) y **JCIF** (Japón) han diseñado especialmente programas de tutoría para grupos que no están lo suficientemente representados en los seguros, como las mujeres.

¿Cómo anima a los empleados milenials para que, de forma proactiva, aprendan y se desarrollen por sí mismos?

Varios miembros de la ICMIF animan a los milenials a aprender y desarrollarse de manera proactiva **usando programas informáticos**. Concretamente, **Swiss Mobiliar** (Suiza) y **La Segunda** (Argentina) ofrecen plataformas corporativas de aprendizaje virtual con una amplia gama de cursos de formación en línea. Los proveedores externos proporcionan la mayor parte del contenido, pero los módulos también pueden adaptarse a cuestiones comerciales específicas.

La **formación en el aula** brinda la oportunidad de combinar iniciativas de creación de redes y desarrollo personal. En **JCIF** (Japón), los jóvenes profesionistas completan varios programas de aprendizaje para prepararse para ascensos futuros. Los empleados seleccionan sus prioridades temáticas en función de las competencias principales que se requieren para trabajar en un departamento específico.

Seguros Unimed (Brasil) les ofrece a sus empleados varios cursos de capacitación que combinan enfoques de aprendizaje teóricos y prácticos, en temas que van desde el marketing personal, las matemáticas, Microsoft Excel y las relaciones interpersonales. **La Segunda** (Argentina) enseña activamente la metodología del pensamiento del diseño y genera competencias internas entre los empleados que fomentan el desarrollo de propuestas innovadoras y motivan a los empleados más jóvenes.

Una nueva iniciativa de **EMC Insurance Companies** (EE.UU.) ha sido el desarrollo de EMC University (EMC U) para los nuevos profesionales de seguros y reclamos. Esto ha sido desarrollado por un equipo ágil y dedicado a explorar lo que los nuevos contratados necesitan para tener éxito y lo que deben absorber de su viaje de aprendizaje; e incluirá módulos sobre la estructura e historia de EMC, así como los fundamentos los seguros. El primer grupo de nuevos empleados asistirá a la EMC U en 2020.

En algunas organizaciones, las **iniciativas organizadas de forma independiente** se consideran una buena oportunidad para involucrar a los milenials y ayudarles a aprender y desarrollarse de forma proactiva. **Thrivent** (EE.UU.) anima a los jóvenes profesionistas a conectar y realizar proyectos de desarrollo a corto plazo, como participar en la investigación de clientes para los esfuerzos de innovación. Este enfoque ascendente les da a las personas la oportunidad de asumir responsabilidades, adquirir experiencia y tener un impacto positivo en la sociedad o el medio ambiente.

Asimismo, **EMC Insurance Companies** (EE.UU.) organiza una reunión mensual de Innovación para el Desayuno, abierta a todos los miembros del equipo (no solo a los milenials), para escuchar a los ejecutivos de EMC y a los expertos externos hablar sobre temas de innovación. Los jóvenes profesionistas también tienen la oportunidad de trabajar con equipos multifuncionales en proyectos de innovación. Al fomentar esta cultura de innovación, EMC ayuda a sus empleados jóvenes a encontrar nuevas y mejores formas de colaborar y alcanzar el éxito, generando ideas y soluciones únicas para ayudar al crecimiento futuro de la empresa.

¿Ha diseñado procesos/programas para obtener captar la diversidad de voces de su fuerza laboral más joven representada en la estrategia de su organización?

Muchos miembros de la ICMIF han diseñado sus propias **redes de jóvenes profesionistas** internas o grupos de recursos de empleados o grupos de recursos de negocios (GRE o GRN) centrados en los milenials. Estos grupos son más frecuentes entre los miembros norteamericanos, ya que forman parte de sus estrategias más amplias de diversidad e inclusión.

Muchos milenials, especialmente en Norteamérica, se unen a la fuerza laboral después de haber pasado tres o cuatro años en la universidad, rodeados de estudiantes con metas, intereses y pasiones similares, y con currículos que detallan su participación en varios clubes, equipos y grupos universitarios. Al unirse al mundo laboral, muchos graduados se encuentran atrapados en los silos de su área de negocios y luchan por encontrar una conexión más amplia y oportunidades fuera de su trabajo diario. Por lo general, los milenials anhelan un sentido de conexión, propósito, impacto, desarrollo y comunidad, por lo que las redes profesionales de pares pueden ayudarles a los recién graduados a alcanzar estos objetivos. A menudo, son diseñados y administrados específicamente por los empleados milenial, para asegurarse de que satisfagan las necesidades de desarrollo y las aspiraciones profesionales de los milenials.

Las actividades de esas redes profesionales varían, aunque, por lo general, implican cierto grado de establecimiento de redes (tanto a nivel de pares como a nivel superior), desarrollo profesional y participación en la comunidad. Los principales beneficios de estas redes son:

1. Aumentan el compromiso de los empleados milenials.
2. Ayudan al desarrollo personal y profesional.
3. Proporcionan una nueva voz y una perspectiva colectiva para ayudar a impulsar las iniciativas de innovación y transformación dentro de toda la organización, asegurando la continuidad, la sostenibilidad y el éxito futuro.

Los empleados milenials de **Thrivent** (EE.UU.) formaron la Thrivent Young Professionals Network (YPN) en 2015 como uno de sus cuatro Grupos de Recursos Empresariales para Empleados. Hoy en día cuenta con 800 miembros, incluyendo tanto a jóvenes profesionistas como a “aliados”, profesionistas con mayor trayectoria comprometidos con el crecimiento y el desarrollo de los demás. Después de cuestionar y escuchar lo que los jóvenes profesionistas buscaban, se identificaron tres principios —conexión, desarrollo e impacto— como las principales necesidades de los jóvenes profesionistas que no estaban siendo activamente satisfechas por la organización en ese momento.

- ▶ La “Conexión” se centra en vincularse con otros jóvenes profesionistas, líderes y áreas de negocios fuera de sus propias divisiones y con grupos locales sin fines de lucro y comunitarios que sirvan a sus comunidades, incluyendo “networking de alta velocidad”, visitas y tours grupales y actividades de voluntariado.
- ▶ El “Desarrollo” busca proporcionar a los individuos las habilidades, el conocimiento y las oportunidades de estiramiento que necesitan para crecer.
- ▶ El “Impacto” se refiere al deseo de “ser escuchado”, con una variedad de oportunidades que impactan la empresa, y ofrece una voz nueva y diferente en las decisiones, innovación y estrategias de los negocios.



Miembros de la Red de Jóvenes Profesionistas de Thrivent



Los estudios de caso con esta imagen junto a ellos se analizaron en un seminario web de ICMIF. Encontrarán más detalles en la página 28.

La misión de la Red Profesional Emergente de **Shelter Insurance** (USA) es involucrar, empoderar y conectar a un grupo diverso de profesionales emergentes a través del desarrollo personal y profesional, el networking y la participación comunitaria. Formada en 2013 como un grupo de recursos para empleados bajo el Comité de Diversidad de Shelter, la red ofrece a los empleados emergentes (en lugar de solo a los “jóvenes”) la oportunidad de conectarse y crecer, creando oportunidades para el desarrollo, el liderazgo, la educación y la divulgación comunitaria.



Un evento social para la Red Profesional Emergente de Shelter Insurance (EE.UU.); voluntarios del la Red Profesional Emergente en un proyecto de alcance comunitario

También en los Estados Unidos, la Red de Jóvenes Profesionistas de **Securian** es uno de los cinco grupos de recursos para empleados que forman parte de la estrategia de diversidad e inclusión de **Securian Financial**. La red tiene como objetivo involucrar y acoger a los empleados jóvenes a través de una serie de actividades, como proyectos comunitarios y eventos de networking (sesiones de preguntas y respuestas ejecutivas, “happy hours” y “lunch and learns”).



Achmea (Países Bajos) cuenta con una red de jóvenes profesionistas desde 2008: Jong Achmea (Young Achmea). Se inició para ayudar a sus jóvenes profesionistas menores de 35 años a alcanzar su potencial y ampliar sus horizontes, a la vez que permitía a los jóvenes empleados expresarse y proporciona una plataforma para que Achmea llegue a los jóvenes empleados. Al día de hoy, la red de Jong Achmea (JA) tiene aproximadamente 1,000 miembros.

El grupo ha definido cuatro áreas de enfoque: vitalidad, desarrollo personal, responsabilidad social y actualidad. Cooperan con el departamento de Recursos Humanos en proyectos relacionados con empleados jóvenes y participan activamente en el proceso de gestión de talentos de la organización.

Las actividades de JA se dividen entre actividades internas y externas. Las actividades internas incluyen eventos de networking, talleres y escuelas de verano. Las actividades externas incluyen proyectos comunitarios, eventos y conferencias internacionales y una visita de intercambio anual "Young Achmea on Tour" a una organización europea asociada, para un máximo de 30 miembros de JA, durante una semana de presentaciones y talleres de ideas.



JA on Tour 2019: Miembros de la red Young Achmea en una visita de una semana a una organización asociada en Turín (Italia).

En Canadá, Desjardins Young Executives (Jeunes cadres Desjardins) es una red de gerentes menores de 35 años de **Desjardins Group**. Organizan diversas iniciativas y actividades, como un simposio anual para fortalecer su sentido de pertenencia a la organización; eventos de networking entre pares; eventos basados en la web para ayudarles a comprender los problemas estratégicos que afectan a la organización; temas y cuestiones en el mundo cooperativo; y actividades que apoyan a la comunidad.



Talleres en los que participaron los jóvenes ejecutivos de Desjardins.

Construyendo su propia red de empleados milenials profesionistas

Sugerencias



La red debe ser dirigida por jóvenes líderes comprometidos y apasionados; como una oportunidad voluntaria, el éxito es el resultado de la cantidad de esfuerzo y la estrategia del equipo de liderazgo.

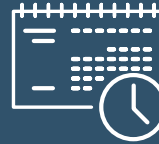


El compromiso y el apoyo del liderazgo es importante, cada red tiene un patrocinador ejecutivo que aboga por el grupo y proporciona una asociación estratégica para alinear los objetivos de la red con los objetivos estratégicos corporativos. strategic goals.

Cuidado con los desafíos



Tiempo: como red “extracurricular”, fuera de las obligaciones y metas cotidianas de los empleados, los GRE encuentran dificultades para ayudar a las personas a ver el valor del compromiso con el desarrollo personal a través de este canal.



Horarios: tanto los líderes como los miembros encuentran una diversidad de eventos, horarios y temas para involucrar a todo tipo de empleados



Procesos y reglas formales: puede haber varias barreras para configurar la red



Unipol (Italia) dirige un laboratorio de innovación, y su primer grupo de 80 milenials (empleados menores de 35 años que han estado en la empresa durante al menos cuatro años) se centró en el desarrollo de propuestas empresariales innovadoras a través de talleres sobre temas amplios y trabajo en equipo. Las ideas de los cuatro laboratorios se han incluido en el próximo plan estratégico trienal (2019-2021).

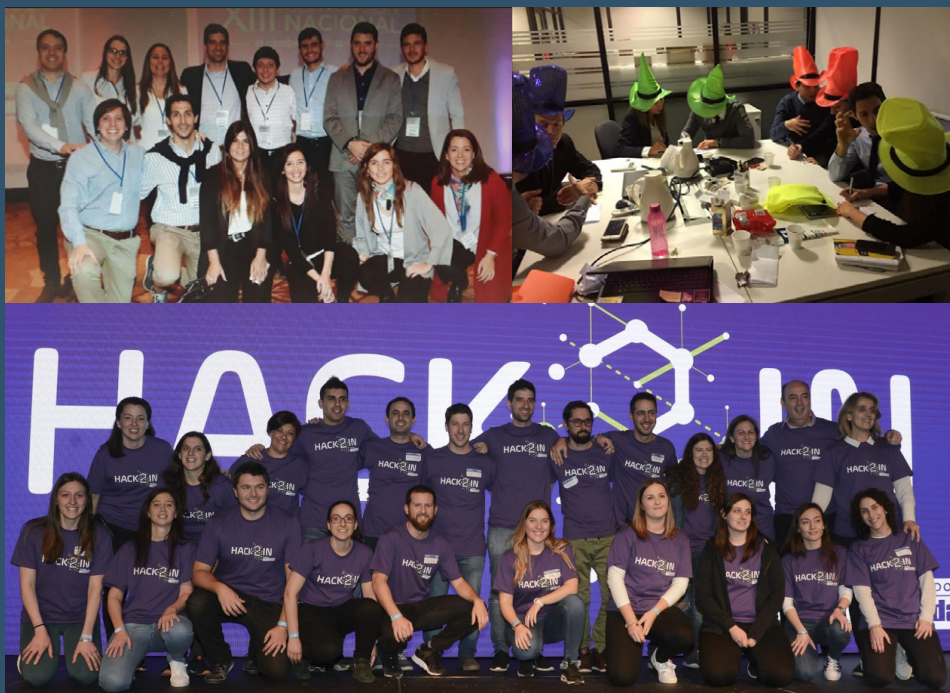
DEVK (Alemania) ofrece una iniciativa similar llamada “Strategy-Scout”. Cinco equipos interdisciplinarios, cada uno con cerca de nueve colegas de diferentes departamentos, trabajan juntos durante casi medio año. Dos tutores apoyan a cada equipo durante su trabajo independiente en un tema estratégico específico. Los equipos desarrollan un concepto concreto y presentan las principales conclusiones al equipo directivo.

El Equipo de Jóvenes Líderes de **La Segunda** (Argentina) se originó en un taller de la ICMIF en diciembre de 2017, cuando un grupo de graduados mileniales se unió a altos ejecutivos para discutir cómo La Segunda podría convertirse en la aseguradora líder enfocada en el cliente en Argentina para 2020. Los 14 jóvenes profesionistas formaron un grupo, que incluía representantes de varias divisiones de la empresa para combinar el conocimiento de la industria y una gama de diferentes perspectivas personales. Entonces, el grupo comenzó a trabajar en iniciativas centradas en los clientes de La Segunda y mejorar el servicio que la organización les presta. Después de presentar las propuestas iniciales a la alta dirección de La Segunda, definieron la identidad del grupo como:

“Somos un equipo interdisciplinario de jóvenes profesionistas dedicados a la investigación y análisis de tendencias mundiales para proponer soluciones innovadoras y mejoras centradas en el cliente, colaborando en el desarrollo e implementación de estas soluciones. Somos un equipo que nació de la decisión de La Segunda de continuar fortaleciendo sus vínculos con la ICMIF a través de la participación activa de los jóvenes líderes que forman parte de la organización”.

Al tiempo que se centra en mejorar la experiencia del cliente en La Segunda, el grupo también busca implementar procesos innovadores y disruptivos a lo largo de sus proyectos. También busca integrar a otros profesionales dentro de la organización; quienes, a su vez, transmiten esta forma de trabajo colaborativo a sus funciones diarias.

El grupo también se ha convertido en un vehículo para construir relaciones con jóvenes pertenecientes a otras empresas integrantes del grupo La Segunda. Ha colaborado en iniciativas con el grupo juvenil de la Asociación de Cooperativas Argentinas (ACA), como el Congreso Técnico Agrícola ACA+ (organizado por ACA Youth); y con la Red de Comunicación Interna de La Segunda para “Hack2In”, el primer Hackathon InsurTech de Argentina en el país, que se celebró en julio de 2018 en Rosario.



Los 14 miembros fundadores del Equipo de Jóvenes Líderes de La Segunda (Argentina); Taller de colaboración; en el escenario de Hack2In, el primer InsurTech Hackathon de Argentina, en 2018.

Las **Juntas Asesoras Juveniles** ofrecen un valioso apoyo en la gestión y aseguran que la voz de la fuerza laboral más joven esté representada en la junta de la organización y/o en la división estratégica. En **Desjardins** (Canadá), su Junta Asesora Juvenil está integrada por 12 empleados jóvenes (menores de 35 años) que son consultados acerca de las cuestiones estratégicas. Tienen la oportunidad de compartir sus preocupaciones, visión y aspiraciones con la Junta Directiva y el Comité Ejecutivo. Hasta la fecha, la junta asesora ya ha aportado una perspectiva única y específica para cada generación a los debates institucionales.

Cada año, en **PPS** (Sudáfrica), sus pasantes graduados tienen la oportunidad de presentar ideas nuevas e innovadoras al Comité Ejecutivo (Exco) y a la dirección de PPS. En 2018, los pasantes presentaron una propuesta de “Junior Exco”. A partir de esto, se creó el Foro de Liderazgo Juvenil de la PPS como una plataforma para empoderar a los líderes del futuro y dar a los puntos de vista y visión de la generación futura una voz dentro de la organización.

Los miembros de este foro son candidatos menores de 35 años y considerados profesionistas excepcionalmente talentosos que serán fundamentales para generar y presentar ideas que transformarán la organización. Trabajan en proyectos que provienen de la alta dirección y presentan sus proyectos a Exco cada trimestre.

The Co-operative (Reino Unido) dirige un programa en el que 15 jóvenes de todo el país se reúnen para proporcionar información sobre los pensamientos, puntos de vista, cuestiones y aspiraciones de los jóvenes. La red les proporciona información valiosa, y los participantes dedican su tiempo a proyectos e investigaciones que ayudan a la organización a interactuar con los clientes más jóvenes.



Participantes del Programa de Jóvenes Líderes de 1CISP (Filipinas), celebrado en su 45ª Asamblea General Anual en 2019.

En **1CISP** (Filipinas), se anima a los empleados de 18 a 35 años a que formen parte de su Programa de Jóvenes Líderes. El programa se puso en marcha durante la 45ª Asamblea General Anual de la 1CISP, durante la cual, además de asistir a las sesiones plenarias oficiales, los jóvenes líderes asistieron a sesiones adicionales sobre liderazgo y networking profesional.

¿Tiene otras estrategias o iniciativas que ayuden, específicamente, a comprometer a los milenials o a alinearse con los valores de esta generación?

Para responder al fuerte deseo de flexibilidad de los milenials, muchos miembros de la ICMIF ofrecen **horarios de trabajo flexibles** y **rotación laboral**. Como lo describió un empleado de **NTUC Income** (Singapur), “A veces, como recién graduados, es posible que no sepamos aun lo que queremos hacer o en qué centrarnos cuando empezamos en nuestros primeros trabajos, por lo que la oportunidad de rotar por la organización nos permite ponernos a prueba en diferentes roles y averiguar exactamente cuáles son nuestros intereses o fortalezas”.

En **Desjardins Group** (Canadá), en lugar de cubículos, muchas oficinas tienden a tener asientos abiertos, lo que permite a los empleados colaborar fácilmente y adaptar su jornada laboral a sus necesidades. Los horarios también son flexibles y las personas pueden trabajar desde casa. **Swiss Mobiliar** (Suiza) y **The Co-operators** (Canadá) coinciden en que los empleados (incluidos los milenials) tienen grandes expectativas de horarios laborales flexibles, así como sobre la participación comunitaria de las empresas. El equilibrio entre el trabajo y la vida personal es una prioridad en The Co-operators, y sienten que esto resuena bien con los milenials. Promueven su filosofía de equilibrio entre el trabajo y la vida personal a través de diferentes opciones de trabajo, tales como las oportunidades laborales desde el hogar, horarios flexibles y días voluntarios y libres.

En **P&V** (Bélgica), además de unas condiciones de trabajo flexibles y un plan de remuneración flexible (la recompensa como herramienta) que permite a los empleados hacerse cargo personalmente de una parte de su remuneración, ayuda a la participación de los empleados y aumenta la visibilidad y la reputación de la aseguradora cooperativa como empleador preferido⁸ en la lucha por atraer y retener a los jóvenes talentos.

La mayoría de los miembros confirman que los talentos milenials suelen buscar nuevos **descubrimientos y oportunidades de desarrollo**. Para desarrollar el talento de manera sostenible, miembros como **Zenkyoren** (Japón), **P&V** (Bélgica) y **DEVK** (Alemania) cubren todos los gastos de empleados interesados en participar en los seminarios celebrados por organizaciones externas. **NFU Mutual** (Reino Unido) apoya una amplia gama de oportunidades adicionales de calificación de funciones específicas. Como se ha mencionado, existe un fuerte deseo de flexibilidad entre los milenials, por lo que los miembros de la ICMIF deberían considerar la posibilidad de ofrecer oportunidades de desarrollo interno reconocidas por organizaciones externas. Como parte de su oferta a los empleados milenials, **Swiss Mobiliar** (Suiza) dirige un programa interempresarial para científicos de datos, que ofrece la oportunidad de trabajar para tres empleadores diferentes en 18 meses.

Nuestros hallazgos muestran que los milenials buscan **honestidad, transparencia** y una **oportunidad de ser escuchados**. **JCIF** (Japón) no solo comunica lo que los jóvenes profesionistas pueden esperar de un puesto de trabajo potencial, sino también lo que no deberían esperar. Este enfoque ayuda a la empresa a mantener y ganarse la confianza de futuros empleados potenciales. **La Cooperativa de Seguros Múltiples** (Puerto Rico) adopta un enfoque similar: confirma que es esencial mantener informados a los empleados milenial sobre las decisiones, programas, estrategias y objetivos de la empresa. Por lo tanto, ofrece a los jóvenes profesionistas la oportunidad de expresar sus ideas y sugerencias a través de reuniones individuales y grupales, encuestas y focus groups.

⁸ En 2019, P&V fue galardonada con el “Corporate HR Award for Employee Engagement” en los HR Excellence Awards

Nuestra investigación también mostró que los milenials buscan hacer un **trabajo significativo** y tener un **impacto duradero**. **P&V** (Bélgica) informó que jóvenes profesionistas pusieron en marcha una iniciativa social para contribuir a la comunidad. En colaboración con la Fundación P&V, los empleados siguen colaborando con determinadas organizaciones no gubernamentales. **The Co-operators** (Canadá) y la **Cooperativa de Seguros Múltiples** (Puerto Rico) destacan que los milenials quieren centrarse en el impacto, la transparencia y la sostenibilidad.

La visión de **The Co-operators** sobre la inversión comunitaria le ha ayudado a involucrarse específicamente con los milenials, ya que esto se alinea con sus valores, específicamente su enfoque en el bienestar social, la prosperidad ambiental y la seguridad financiera. Contribuyen al bienestar social de sus comunidades invirtiendo en salud mental, apoyando la inclusión y el avance de los jóvenes canadienses, las poblaciones marginadas y promoviendo el voluntariado de los empleados. También, se centran en la creación de prosperidad ambiental reduciendo sus emisiones de carbono y ayudando a las comunidades a adaptarse a un clima cambiante.

Thrivent y **Shelter Insurance** (ambos de EE.UU.) confirman esta percepción y agregan que, con regularidad, organizan eventos y actividades de voluntariado para colaborar con organizaciones benéficas y sin fines de lucro que buscan abordar las necesidades de la comunidad en su ciudad.

PPS (Sudáfrica) añade que es importante que las organizaciones cuenten con las **personas y la cultura** adecuadas para estimular, desafiar y hacer crecer a los empleados milenials. Si una organización no cuenta con las personas adecuadas, apasionadas por sus empleados jóvenes, seguramente perderán a sus mejores y más brillantes jóvenes talentos. Si una organización mantiene a sus milenials con desafíos y responsabilidades constantes, entonces tendrá una mejor oportunidad de retener a sus jóvenes profesionistas: en PPS, los pasantes graduados permanecen un promedio de 4.5 años después de terminar su programa de posgrado.

Por último, las organizaciones miembros de la ICMIF mencionan que **formar parte de una comunidad** también es un factor muy importante para los milenials. Para incentivar a una comunidad sólida, **The Co-operators** (Canadá), la **Aseguradora Tadjy** (Paraguay), **JCIF** (Japón), **P&V** (Bélgica) y **Zenkyoren** (Japón) pretenden fomentar la cohesión entre sus empleados. **Thrivent** (EE.UU.) enfatiza que el contacto con otros jóvenes profesionistas en la organización es una parte esencial de la felicidad y el networking para los milenials en el lugar de trabajo.

Conclusiones

El informe presenta muchos ejemplos inspiradores de cómo las aseguradoras cooperativas o mutuales aplican iniciativas y programas para atraer, retener y desarrollar a los empleados milenials. La atracción y retención de talentos están intrínsecamente vinculadas, y muchos de los diversos ejemplos que se presentan en este informe actúan como una herramienta para ambas. Cuanto mejor sea la cultura de compromiso y desarrollo de los empleados, es más probable que atraiga a los potenciales talentos a su organización.

A continuación, resumimos algunas de las principales conclusiones del informe, que esperamos ayuden a los miembros de la ICMIF a atraer y desarrollar futuras generaciones de empleados.



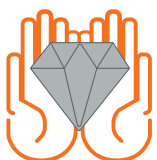
La clave para alcanzar y retener a los milenials es un enfoque multicanal.

Una combinación de plataformas y canales reales y virtuales proporciona un enfoque eficaz para atraer a los jóvenes talentos a la organización. Las reuniones presenciales en las universidades locales y redes sociales pueden ser herramientas poderosas para establecer conexiones con potenciales reclutas. Un profundo conocimiento de la marca también es un factor que contribuye al éxito de estos esfuerzos. Esta combinación de lo digital y lo personal también es eficaz para el desarrollo continuo de los empleados jóvenes: las plataformas digitales o virtuales son instrumentos más eficaces en cuanto al tiempo dedicado a impartir capacitación cuando esta se centra en la recepción y aprendizaje de información, especialmente de carácter técnico, mientras que los eventos y reuniones personales o presenciales permiten el desarrollo de “aptitudes generales” y relaciones con los compañeros y/o los altos ejecutivos.



El conocimiento temprano de la marca ofrece una ventaja

Las organizaciones que son capaces de llegar a los futuros empleados antes de que se hayan incorporado a la fuerza laboral tienen una ventaja en cuanto al conocimiento de la marca entre los futuros reclutas. Los programas dirigidos a los milenials pueden ayudar a las organizaciones a posicionar su marca y comunicar sus valores cooperativos o mutuales únicos. Las asociaciones con una serie de organizaciones, instituciones y comunidades pueden proporcionar una ventaja competitiva sostenible en el reclutamiento de los milenials.



Los valores cooperativos o mutuales marcan la pauta para la contratación y la retención

En general, los milenials buscan funciones que ofrezcan flexibilidad, transparencia, impacto significativo y cohesión social. Los miembros de la ICMIF consideran que la cultura cooperativa o mutual ofrece una inclinación natural hacia esas cualidades, lo que representa una oportunidad clave para nuestro sector. Las organizaciones que puedan ofrecer todos estos beneficios a los jóvenes, podrían reducir los costos por transacciones en el proceso de contratación, así como retenerlos a largo plazo.



Invertir en el desarrollo de talentos ofrece un valor claro

El desarrollo del talento, independientemente de la edad, es importante para garantizar que las competencias y capacidades de la organización se mantengan tan fuertes como las de sus competidores, o incluso más fuertes. Sin embargo, los milenials parecen tener mayores expectativas de oportunidades de desarrollo que las generaciones anteriores. Algunos lectores podrían haber escuchado la siguiente anécdota: *El CFO le pregunta al CEO: “¿Qué pasa si invertimos en el desarrollo de nuestra gente y nos dejan?”* El CEO responde: *“¿Qué pasa si no lo hacemos y se quedan?”*.

Junto con la formación externa, los programas de tutoría y los programas de desarrollo internos acreditados pueden reforzar la retención del talento en la organización, lo que es crucial para su viabilidad a largo plazo.



El networking entre pares apoya a la innovación

Las redes internas que permiten a los milenials conocer a sus pares dentro de la organización, pueden traer beneficios tanto a corto como a largo plazo. Pueden aumentar el compromiso de los empleados, fomentar el desarrollo del personal y ayudar a integrar una visión y una forma de pensar nuevas y diferentes a la organización. A su vez, estos efectos pueden dar refuerzo a la innovación y transformación empresarial de la organización.

La experiencia de los miembros de la ICMIF descrita en este informe puede servir de inspiración para que otras aseguradoras cooperativas o mutuales creen sus propios programas de gestión de talentos. La ICMIF siempre está dispuesta a poner en contacto a sus miembros para que discutan estos programas u otras preocupaciones relacionadas con los empleados con organizaciones afines dentro de los miembros de la ICMIF.

Webinarios de la ICMIF para jóvenes líderes

Para obtener más información sobre algunos de los estudios de casos a los que se hace referencia en este informe, consulte los últimos webinarios de la ICMIF para jóvenes líderes. Los webinarios de la ICMIF son una serie de webinarios sobre liderazgo de pensamiento, mejores prácticas y aprendizaje virtual de cuestiones estratégicas actuales y las últimas tendencias que afectan al sector de las aseguradoras mutuales y cooperativas.

icmif
WEBINARIOS

Los milenials impulsan el cambio



Incorporar la innovación a la estrategia empresarial y la cultura organizacional es fundamental para que las aseguradoras sobrevivan y prosperen en el mundo actual, que cambia rápidamente. Al involucrar a los milenials en este proceso, muchas aseguradoras mutuales o cooperativas están viendo un doble beneficio. En primer lugar, las nuevas ideas y perspectivas innovadoras de los empleados más jóvenes están ayudando a dar forma a las capacidades, estructuras y cultura necesarias para acoger y habilitar la innovación dentro de una organización. En segundo lugar, este compromiso contribuye al desarrollo y retención de los mejores jóvenes talentos para garantizar que formen parte del éxito futuro de la organización. En este webinar, tres jóvenes líderes de los miembros de la ICMIF explican cómo las iniciativas centradas en los milenials, en sus respectivas organizaciones, están impulsando la innovación y el cambio transformador en el mercado. En estos estudios de casos, discutimos el proceso de desarrollo, los objetivos y las barreras a las que se enfrenta cada joven líder, y compartimos los éxitos, aprendizajes y consejos que inspirarán a otros empleados jóvenes a encontrar la manera de influir en su propia organización.

Estudios de casos: **La Segunda** (Argentina); **Unipol** (Italia); **DEVK** (Alemania)

Haga clic [aquí](#) para ver la grabación (el webinar tuvo lugar originalmente el 11 de junio de 2019)



Involucrar a los empleados milenials a través de redes profesionales internas



A medida que la generación milenial continúe incorporándose a la fuerza laboral a nivel mundial en grandes cantidades, muchas empresas miembros de la ICMIF están buscando formas de comprometerse mejor con esta cohorte de empleados creciente; así como de desarrollar y retener a los mejores jóvenes talentos para asegurarse de que formen parte del futuro éxito de la organización. En este webinar, escuche a dos jóvenes líderes discutiendo las maneras en que sus aseguradoras mutuales o cooperativas han diseñado redes profesionales internas que tienen como objetivo conectar y desarrollar a los empleados milenials. Cada joven líder habla sobre la (s) red (s) en su organización y, a partir de estos estudios de caso, explica cómo estas redes están proporcionando nuevas oportunidades profesionales y personales; mejorando la participación de los empleados; así como los detalles de los impactos positivos que las ideas y la perspectiva de los jóvenes están teniendo en sus respectivas organizaciones.

Estudios de caso: **Achmea** (Países Bajos); **Shelter Insurance** (Estados Unidos)

Haga clic [aquí](#) para ver la grabación (el webinar tuvo lugar originalmente el 25 de septiembre de 2018)



Impulsar la innovación para transformar su empresa



A medida que las expectativas de los clientes van cambiando con rapidez, la tecnología y el panorama global obligan a las aseguradoras a repensar su enfoque para proporcionar productos y servicios; muchas de nuestras empresas miembros de la ICMIF están avanzando en la consolidación de nuevas capacidades, estructuras y cultura para impulsar la innovación transformadora. Escuche las perspectivas únicas de tres jóvenes líderes (y miembros del Foro para Jóvenes Líderes de la ICMIF) al analizar cómo sus compañías aseguradoras mutuales o cooperativas están impulsando con éxito la innovación en sus empresas e involucrando a los empleados milenials en este cambio. En el debate, conozca varios estudios de caso sobre éxitos y desafíos, e inspírese sobre cómo puede influir en su organización para continuar mejorando la forma de atender a los clientes.

Estudios de caso: **Swiss Mobiliar** (Suiza); **Desjardins** (Canadá); **Securian Financial** (Estados Unidos); **Thrivent** (Estados Unidos)

Haga clic [aquí](#) para ver la grabación (el webinar tuvo lugar originalmente el 14 de junio de 2018)

Strategic Insights: La próxima generación de talento mutual

El equipo de investigación de la ICMIF:

Jefe de proyecto

Ben Telfer (ben@icmif.org)

Autores principales:

Dominic Santschi, Swiss Mobiliar

Amélie De Mévius, P&V

Ellie Anderson, Thrivent

Ben Telfer, ICMIF

Redacción:

Faye Lageu

Alison Grant

Diseño:

Michael Johnson

Publicado en junio de 2020

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de esta publicación puede ser reproducida o transmitida en cualquier forma o por cualquier medio, electrónico o mecánico, incluyendo fotocopia, grabación o cualquier sistema de almacenamiento y recuperación de información, sin el permiso previo por escrito del editor.

Para más información, visite:

www.icmif.org

Twitter:

 [@ICMIF_Web](https://twitter.com/ICMIF_Web)

LinkedIn:

 www.linkedin.com/company/icmif

Copyright © Federación Internacional de Cooperativas y Mutuales de Seguros (ICMIF) 2020

ICMIF, Denzell House, Dunham Road, Bowdon, Cheshire, WA14 4QE, Reino Unido

Tel: +44 161 929 5090

La Federación Internacional de Cooperativas y Mutuales de Seguros (ICMIF) es una organización que promueve buenas prácticas y se compromete a ofrecer a sus miembros del mundo entero una ventaja competitiva. ICMIF ayuda las cooperativas y mutuales de seguros de sus miembros a crecer compartiendo estrategias y las últimas novedades en inteligencia comercial.

icmif

Federación Internacional de Cooperativas y Mutuales de Seguros