

Escuela de Negocios

Tesis MBA

Captación y Retención de la Generación Y en el sector de Finance de HSBC

❖ Alumno **Carolina Julia Lupidi Lanfranco**

❖ Tutor **Máximo Crespo**

❖ **Junio, 2014**

Agradecimientos

A mi esposo que me apoya ahora y siempre en todo lo que implique un crecimiento personal o profesional.

A mis hijos que me inspiran y me dan alegría en forma constante.

Y por último a mis padres sin los cuales esto no hubiese sido posible ya que están ahí para darme una mano y fuerza cuando la necesito.

Prefacio

La desmotivación, falta de compromiso, ausentismo y una alta rotación en los equipos de trabajo entre los jóvenes de la generación Y son síntomas de la época en que vivimos y podemos verlo en la mayoría de las empresas y el sector de Finance de HSBC no se escapa de esto.

Para que la captación y retención de esta generación sea posible es importante que se implementen incentivos a nivel banco como así también por parte de la gerencia de Finance y los jefes del sector. Algunos de ellos serían el tema de la flexibilidad horaria como para compensar los picos de trabajo o la posibilidad de trabajar de la casa. Con respecto a este último tema se aplica en algunos sectores de HSBC pero por causas muy puntuales como madres con hijos enfermedades etc. Otro tema que se puede aplicar es dar la posibilidad de crecimiento horizontal. Todo esto en un contexto de dialogo honesto entre esta generación y sus jefes, escuchando realmente lo que les interesa y pudiendo así favorecer a que estas iniciativas sean realmente las correctas.

Palabras Claves

Generación Y

Ámbito laboral

Aportes

Incentivos

Índice

1. Agradecimientos

2. Prefacio

3. Índice

4. Introducción y Objetivo

5. Desarrollo

a. Marco Teórico

i. Aspectos generales de la Generación Y

1. Marco en el que crecieron
2. Diferencias con otras generaciones

ii. Generación Y en el ámbito laboral

1. Sus habilidades en el trabajo
2. Aspiraciones laborales de la generación Y
3. El jefe de la generación Y
4. Otra mirada de la generación Y
5. El futuro del trabajo

b. Caso Empírico

i. Metodología de la investigación

1. Campo de Estudio General
2. Modelo Aplicado dentro del Campo de Estudio Acotado

ii. Instrumentos de recolección

1. Entrevistas a jefes de Finance
2. Encuestas a jóvenes de la generación de Finance
3. Entrevista a profesionales estudiosos de la temática
4. Conclusión de los instrumentos utilizados.

6. Conclusión

7. Bibliografía

Introducción y Objetivo

Actualmente a las empresas en general se les presentan dificultades con respecto a la generación Y como desmotivación, falta de compromiso, ausentismo y renunciaciones que hacen que su índice de rotación sea muy alto con todos los problemas que esto trae aparejado. Cuando más rígida es la empresa más se nota este tipo de problemas y más difícil es su resolución.

Lo importante es que las empresas puedan ver que esta nueva generación es una oportunidad de mejora y cambio ya que pueden aportar su creatividad y formación tecnológica en tiempos de cambios permanentes. Es el motor y futuros líderes que en contextos de crisis y cambios permanentes pueden aportar una mirada nueva e innovadora gracias a su creatividad y formación tecnológica.

Esta generación tiene valores diferentes a las anteriores, es fundamental la calidad de vida y el tiempo personal. A diferencia de los baby boomers no aspiran a trabajar 12 horas diarias. Por esto es muy difícil la dinámica entre las diferentes generaciones. Buscan placer y diversión en la oficina. Poseen una mentalidad diferente donde no tienen miedo a renunciar si no les gusta algo del trabajo. Pueden realizar tareas en forma más rápida que otras generaciones en gran parte debido a la competencia tecnológica y porque trabajan en forma diferente. Son amantes del cambio, impacientes, eficientes, innovadores, espontáneos, justicieros, tolerantes y escépticos. Puede vivir en el caos y la amenaza, y no se frustran cuando las cosas no salen como esperaban.

En áreas como Finance de HSBC donde se caracteriza por no poseer tecnología de punta, muy normativo, tareas medianamente rutinarias, sin flexibilización horaria con largas jornadas de trabajo es decir todo lo contrario de lo que aspiran estos jóvenes es difícil captar y sobre todo retenerlos siendo complejo el cambio generacional. A esto hay que sumarle que las pequeñas y medianas empresas a diferencia de empresas grandes como HSBC se encuentran capacitadas, cosa que antes no se daba, para

brindarles las condiciones que estos jóvenes están buscando¹. ¿Es posible revertir esto? ¿Se pueden tomar medidas al respecto?

Así se nos presenta el siguiente problema ¿Es posible generar nuevos y efectivos incentivos para retener a la generación Y? ¿La gerencia toma este tema como un pilar de su estrategia?

El objetivo General del presente trabajo es analizar y determinar las causas de la no retención de la Generación Y en áreas de soporte de HSBC y proposición de acciones posibles para su retención. Demostrar que es factible su retención mediante algunos ajustes y cambios desde los altos niveles que generen mayor compromiso en esta generación.

El objetivo específico

- Analizar las inquietudes de la Generación Y.
- Estudiar los aportes que la Generación Y pueden realizar al sector.
- Analizar los puntos del sector de Finance de HSBC que van en contra de la mentalidad y de lo que espera la Generación Y.
- Determinar en base a las investigaciones de los métodos seleccionados, un modelo de incentivos que pueda ser utilizado en Finance HSBC para mejorar la captación y retención de la generación Y.

¹ Coppola, C. (2013, Noviembre 14). Como Motivar a los nuevos talentos. El Cronista, pp 7.

Desarrollo

PARTE A Marco Teórico

i. Aspectos generales de la generación Y

1. Marco en el que crecieron

La sociedad atraviesa cambios en gran medida porque las generaciones que están dentro de ella crecen y decrecen, llegan y se van. Pero los cambios también ocurren porque la gente que compone cada generación también cambia a medida que envejece. Para predecir como una determinada generación madurará, se puede mirar la experiencia de generaciones previas nacidas bajo circunstancias similares. Es muy importante para una generación el hecho de si madura en un periodo de crisis nacional, o durante/después de un proceso de renovación de cultura.²

La Generación Y está compuesta por los nacidos entre 1980 y el 2000. Hijos de los baby boomers, criados en un contexto de participación, alta valoración y aliento de sus vocaciones y preferencias. Amantes del cambio, impacientes, eficientes, Optimistas, pragmático, innovadores, espontáneos, justicieros, tolerantes y escépticos. Puede vivir en el caos y la amenaza, y no se frustran cuando las cosas no salen como esperaban. No importa las fronteras territoriales por lo que valoran la diversidad en edades, culturas, géneros y capacidades. Fundamental la calidad de vida y el tiempo personal.

Estos jóvenes y adolescentes crecieron al ritmo de las nuevas tecnologías y no se imaginan el mundo sin ellas.

Sus primeros años de vida transcurrieron en hogares que pudieron brindarles educación, cariño y una infancia relativamente acomodada. Sus padres los criaron con libertad y autonomía brindándoles estudio y capacitación. Ya que desde el punto de

² Howe, N., & Strauss, W. (2007, July/August). The next 20 years: how customer and workforce attitude will evolve. Harvard Business Review, Vol. 85 Issue 7/8, p41-52.

vista económico independizarse es cada vez más complicado (los sueldos no crecen al ritmo de la inflación y a canasta familiar se incrementa) una gran proporción continúan viviendo en la casa paterna. En muchos casos vieron que por las repetidas crisis económicas y a pesar del esfuerzo de sus padres, estos fueron despidos o se derrumbó el negocio familiar.³

En este contexto y por sus características esta generación se niega a ser gestionada de la manera en que fueron sus padres, si ellos no se adaptan el mundo deberá adaptarse a ellos ya que dominarán la vida social, política económica y cultural por los próximos 40 años⁴.

2. Diferencias con otras generaciones

La distinta mentalidad hace que algunos valores se interpreten en forma distinta, como el respeto y el compromiso. Los jóvenes entienden en forma distinta el desarrollo, el reconocimiento, la autonomía. La expectativa en el balance vida personal y trabajo cambia ya que se asigna importancia al tiempo personal.

Todas las generaciones manifiestan que el respeto dentro de las empresas es un valor fundamental pero para los tradicionalistas es el respeto a la autoridad, para los Baby Boomers es el respeto por la influencia, el poder y los logros, y para la generación Y es el conocimiento, la capacidad de enseñar, la posibilidad de participar y la preocupación por el otro.

Por todo esto vamos a ir tratando cada una de las generaciones para comprenderlas y así eliminar esta turbulencia que afecta los resultados del negocio y la satisfacción de las personas⁵:

- ❖ Los Tradicionalistas: nacidos antes de 1945 se los conoce también como generación silenciosa. Trabajaron de sol a sol valorando la seguridad durante la primera parte del siglo XX, caracterizada por la escasez.

³ Geraci, C. (2010, Mayo 20). [Atraer y retener a la Generación Y]. Clarin. Retrieved from <http://articulos.empleos.clarin.com/atraer-y-retener-a-la-generacion-y/>

⁴ Molinari, P. (2013). Turbulencia Generacional. Buenos Aires: Temas.

⁵ Molinari, P. (2009). Herramientas Gerenciales. Buenos Aires: Ed. Clarín.

- ❖ Los Baby Boomers: nacidos entre 1946 y 1964 son los hijos de los tradicionalistas. Tienen un nivel de educación superior. Es una generación competitiva e idealista que busca aportar valor, contribuir, cambiar el mundo. Para ellos el mundo está dividido entre buenos y malos. Sus referentes son fuertes desde el punto de vista ideológico (Martin Luther King, Kennedy etc.). Ingresan a las empresas hacia los años '70 con confianza en las empresas y deseos de hacer grandes cambios y a su vez desplazando a los técnicos de la generación anterior.

Así como entran en las empresas con ansias de quebrar ese orden hacen esto en todos los frentes, arte música, política.

Es una generación revolucionaria, idealista, competitiva que en las empresas aporta optimismo y ansias de cambio. Buscan crecer y este crecimiento que realiza en las organizaciones es vertical y asociado a símbolos de estatus. Con ellos parece el tema de calidad de vida ya que no poseen un balance entre vida laboral y trabajo pero como su identidad está basada en el trabajo no puede resolverlo. Al ser tan productivo el baby boomer no habla de jubilación se no de retiro o segunda carrera ya que luego de trabajar lo que hace es seguir trabajando.

Hacia los '80/90 comienzan las fusiones, adquisiciones y los baby boomers que pensaban que a partir de su contribución en las empresas iban a llegar a los niveles más altos se ven expulsados de las organizaciones y esto para alguien que construye su identidad a partir del trabajo esto contribuye a una gran depresión de la que no todos pueden reinventarse.

- ❖ La Generación X: nacidos entre 1964 y 1980 son los hijos de los últimos tradicionalistas y los Baby Boomers. es una generación que se cría a la sombra de la hiperactividad de la generación anterior y van viendo como el idealismo de estos se ve defraudado por la globalización, la competencia y las fusiones. Crecen en un mundo on line en el que se rompen grandes paradigmas. A diferencia de la generación anterior no tiene referentes fuertes y por lo tanto son muy individualista. Creen en ellos mismos, no creen en las empresas ni sus

promesas y desconfían de sus jefes. Buscan el balance entre vida personal y laboral. Tiene una nueva concepción del espacio tiempo. Son orientados a resultados y no los relacionan con el tiempo de permanencia en el trabajo. Valoran la informalidad en la vestimenta y el trato. Aborrecen contextos en que se marca distancia entre niveles jerárquicos y la burocracia. Buscan desafíos continuamente, nuevas experiencias que les permitan aprender y aumentar su principal activo que es ellos mismos. Tienen terror al estancamiento. Se mueven bien en las meritocracias y buscan reconocimiento.

- ❖ Generación Y: nacidos entre 1980 y el 2000 son hijos de los baby boomers, criados en un contexto de participación, alta valoración y aliento de sus vocaciones y preferencias. Son optimistas como sus padres aunque también más pragmáticos. La concepción del trabajo se modifica buscan placer y diversión en la oficina. La responsabilidad y el compromiso surgen cuando encuentran sentido en lo que hacen. Detestan perder el tiempo por lo que la ubicación en el trabajo es fundamental no quieren perder largas horas viajando a la oficina. Para ellos deja de ser importante el tiempo en la oficina y lo que sí importa es el cumplimiento de objetivos. Viven en un mundo chato donde no importa las fronteras territoriales por lo que valoran la diversidad en edades, culturas, géneros y capacidades. No toleran la injusticia por lo que para retenerlos es fundamental mejorar la gestión de equidad interna y la estructura de premios y castigos.

Con esta generación ocurre algo particular que no se dio antes que las pequeñas y medianas empresas tienen más oportunidad de ofrecerles lo que buscan que las grandes organizaciones.

Hay 10 características de la generación Y que las distinguen de las otras generaciones y pasaremos a explicar a continuación⁶.

- ❖ Amantes del Cambio: A diferencia de las generaciones anteriores esta nueva generación creció en un mundo turbulento y está acostumbrada al cambio es

⁶ Molinari, P. (2013, Mayo 3). El mundo del trabajo en la Generación Y. Mercado.

más le cuesta adaptarse a contextos estables. Al ser superflexibles, procesan lo nuevo rápidamente y se adaptan a todas las circunstancias. Por esto mismo en el trabajo le escapan a la rutina ya que los aburre.

- ❖ **Impacientes:** Aman la velocidad y detestan las demoras ya que crecieron en un mundo donde todo debe estar en el instante en forma inmediata. A diferencia de las otras generaciones que trabajan en forma secuencial esta procesa en simultáneo. El lado negativo de esto es que no poseen paciencia.
- ❖ **Eficientes:** ayudándose en la tecnología buscan obtener los mejores resultados con mínimo esfuerzo, recursos y tiempo. Por el otro lado para las otras generaciones la obsesión por ahorrar tiempo puede parecer una falta de rigor o calidad en el trabajo. En síntesis para esta nueva generación la velocidad es más valorada que la precisión o profundidad y si no hay buena tecnología, sienten que están perdiendo el tiempo.
- ❖ **La relación personal en el centro:** La Generación Y valora más las relaciones que las organizaciones por lo que invierten en mantenerlas y desarrollarlas. Valoran el afecto, el cuidar de otros, la amistad y la relación personal con el jefe. Es así que a jefes de generaciones anteriores esta característica puede generar incomodidad por estar acostumbrados a un trato profesional y distante, Se quedan en las organizaciones por los jefes, por los amigos y la credibilidad del dueño.
- ❖ **Innovadores:** La Generación Y busca soluciones nuevas y no temen replantearse procesos. Poseen un perfil más emprendedor que sus padres, con mayor valoración de la autonomía y la independencia y menos temor a asumir riesgos. Si sus ideas no son escuchadas o no se acepta la forma en que proponen hacer las cosas, buscan otro rumbo.
- ❖ **Espontáneos:** Comparten sus ideas y desean ser escuchados. Su espontaneidad, transparencia y frescura se manifiesta en el tipo de lenguaje, en su postura y en sus gestos (a diferencia de otras generaciones que valoran la diplomacia y la habilidad política). Por eso, para muchos jefes, los jóvenes carecen de "sentido de ubicación".

- ❖ **Justicieros:** La justicia y el respeto son valores fundamentales pero no para ellos mismos sino para todos. No soportan las inequidades ni los favoritismos.
- ❖ **Resilientes:** Puede vivir en el caos y la amenaza sin frustrarse cuando las cosas no salen como esperaban. Enfrentan el dolor y la crisis por lo que no les preocupa la seguridad laboral. Valoran la verdad por lo que la falta de información es considerada un engaño.
- ❖ **Tolerantes:** Tienen mentalidad muy abierta, y puede trabajar con gran facilidad en equipos multiculturales disfrutando la diversidad y detestando los prejuicios.
- ❖ **Escépticos:** No cree en las promesas solo creen en lo que ven es decir en hechos, son desconfiados. Los jefes deben ser honestos y no prometer sino hacer.

Una mayor comprensión de cómo fueron evolucionando las diferentes generaciones y tener en cuenta sus características fundamentales como el hecho de que son amantes del cambio, impacientes, eficientes, la relación personal en el centro, innovadores, espontáneos, justicieros, resilientes, tolerantes, escépticos, nos permite un mejor posicionamiento y entendimiento de estos jóvenes talentos y el porqué de sus acciones.

ii. Generación Y en el ámbito laboral

1. Sus habilidades en el trabajo

La principal diferencia entre generaciones es que estos jóvenes prefieren puestos de trabajo definidos por tarea y no por tiempo. Además pueden realizar las tareas más rápido que las otras generaciones en gran parte debido a las competencias tecnológicas (que llevan incorporadas), pero principalmente porque trabajan de forma diferente. Por todo esto el trabajo virtual es justo para ellos ya que de esa manera serán juzgados solo por las tareas o resultado. De esta manera pueden tener mejores relaciones con familiares y amigos, una mayor lealtad a la empresa y una mayor atención y energía⁷.

En un mundo global, habilitado para la Web y en igualdad de condiciones que permite múltiples formas de colaboración en la investigación y trabajo en tiempo real, sin tener en cuenta la geografía, la distancia o, en un futuro próximo, incluso el lenguaje, las oportunidades a largo plazo y los desafíos que el aplanamiento pone ante nosotros son profundas. Por lo tanto, la capacidad de salir adelante haciendo las cosas que hemos estado haciendo no es suficiente y debemos realizarlas de manera diferente⁸. La generación Y sabe cómo desenvolverse dentro de estos parámetros por lo que tienen una ventaja más que considerable respecto a las demás generaciones.

2. Aspiraciones laborales de la generación Y

Sin duda las organizaciones han gestionado mal la gestión del talento porque se han concentrado en los puntos finales de la gestión (adquisición y retención) y no en

⁷ Erickson, T. (2008, March). Task, Not Time: Profile of a Gen Y Job. Harvard Business Review.

⁸ Friedman, T. (2005, April 3). [It's a Flat World, Alter All]. New York Times. Retrieved from <http://www.nytimes.com/2005/04/03/magazine/03DOMINANCE.html?pagewanted=1>.

los medios (implementación y desarrollo). Las organizaciones ignoran las cosas que más les importan a los empleados, obteniendo como consecuencia la rotación de personal que es muy peligroso en un mercado laboral que se tornara cada vez más difícil⁹. Siguiendo con esta línea de pensamiento podemos decir que ignoran lo que le interesa a la generación Y, esto se debe a que no comprenden cuáles son sus aspiraciones para poner en acción los puntos correctos de implementación y desarrollo.

A esto hay que sumarle el surgimiento de muchas pequeñas y medianas empresas que se dirigen cada vez más a las mismas personas buscadas por las grandes empresas. Es decir que las grandes empresas no están compitiendo con General Electric sino con nuevas empresas por lo que las grandes no tienen acceso a toda una serie de talentos¹⁰.

La raíz del conflicto entre las generaciones está en que le asignan significado diferente a conceptos claves como desarrollo, oportunidad, respeto, etc. A continuación vamos a ir tratando los diferentes puntos para poder comprender mejor lo que entienden por ellos estos jóvenes.¹¹

- ❖ *Trabajo*: El desarrollo profesional no debe interferir con lo personal. Creen que es necesario un largo periodo de exploración para descubrir lo que uno ama. Este periodo es una inversión para el futuro y es entre los 20 y 30 años.
- ❖ *Desarrollo*: El desarrollo para estos jóvenes está ligado a construir carreras paralelas por los múltiples intereses que poseen, la concepción del desarrollo no se liga a un solo contexto sino a varios.
- ❖ *Reconocimiento*: La generación Y se siente reconocida cuando encuentra sentido a lo que hace, cuando entiende cuál es su contribución a la cadena de valor, como impacta a los clientes y a la sociedad.

⁹ Athey, R. (2004) It's 2008: Do you know where your talent is? Deloitte Research.

¹⁰ Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin & Michaels III (1998, number 3). The War for talent. The McKinsey Quarterly.

¹¹ Molinari, P. (2013). Turbulencia Generacional. Buenos Aires: Temas.

- ❖ *Feedback*: El feedback informal es más valorado que el formal y es una herramienta de desarrollo. Debe ser continuo y transparente con foco en el aprendizaje y el reconocimiento.
- ❖ *Calidad de vida*: realizan un balance entre el desafío, el dinero, el tiempo personal y la posibilidad de hacer lo que les gusta. El clima de trabajo, las relaciones con los compañeros y el disfrute son centrales.
- ❖ *Respeto*: es imprescindible legitimar la autoridad con valores. Demostrar afecto por los miembros, interesarse por lo que les pasa, y decirles lo que piensan. Estos son los jefes que más respetan la generación Y.
- ❖ *Compromiso*: a diferencia de los baby boomer que se comprometen por completo por su creencia de una misión compartida la generación Y (así como la X) a raíz de cambios económicos, sociales y demográficos ocurridos en las últimas décadas han conducido a la desaparición del empleo de por vida. El contrato entre las organizaciones y colaboradores ha cambiado de la relación padre/hijo a vínculo adulto/adulto. El compromiso se asocia a un contrato que se rompe si la otra parte no cumple con la promesa. Esta es una época de compromisos históricamente bajos, con impacto en el desempeño y la retención.
- ❖ *Gestión por resultados*: Tanto la generación X como la Y entienden el trabajo como independiente del lugar físico y lo relacionan directamente con el resultado. Trabaja el que demuestra resultados no el que se queda más, importando la dedicación y no el momento.
- ❖ *Trabajo en equipo*: La generación X aborrece las reuniones y las discusiones que no llevan a ningún lado así como la falta de foco en las decisiones. Esto no significa que no sepan trabajar en equipo sino que lo entienden como tareas distribuidas, compromisos con los acuerdos y focos en las decisiones. Si los X son la generación de los resultados los Y son los de la velocidad. Para ellos el trabajo en equipo es colaboración horizontal sin límites de áreas o sectores.
- ❖ *Tecnología*: La generación Y es la primera nativa de la tecnología en un mundo donde cada profesional debe tener una notebook y una oficina virtual en el teléfono. No solo le importa el equipamiento sino los programas que le permitan trabajar mejor.

Por todo lo expuesto podemos decir que tienen los mismos valores que generaciones anteriores pero su interpretación es diferente. Para ellos el *trabajo* es construir carreras paralelas, el *reconocimiento* es un trabajo que tenga sentido, el *feedback* es todo el tiempo, la *calidad de Vida está ligada a hacer lo que les gusta*, el trabajo no es todo por lo que necesitan flexibilidad para hacer lo que les interesa. Entendiendo todos estos puntos podremos implementar correctamente las acciones para gestionar estas nuevas generaciones.

3. El jefe de la generación Y

Los jefes siguen aferrados a los modelos tradicionales. Estamos jugando un juego nuevo con reglas viejas¹².

Los jóvenes de esta generación piden experiencia, honestidad, coherencia, humildad, capacidad de escucha, generosidad, y una genuina preocupación por cada miembro del equipo. Depositán en sus jefes expectativas mucho más altas que generaciones anteriores con lo cual se requiere otro tipo de rol de jefe. Este nuevo liderazgo se traduce en nuevos comportamientos de los que dependerá la retención y el compromiso.

A continuación desarrollaremos las características que deben tener los jefes y los nuevos roles que deben adoptar¹³:

Desarrolladores: Cambio la visión o lo que entiende una generación por desarrollo que otra. Para los baby boomers el desarrollo está vinculado con subir y suben los que tienen suficientes conocimientos, habilidades y experiencia. Es un proceso individual donde el jefe hace poco y nada para ayudar en el mismo. En cambio la generación Y entienden el desarrollo como aprendizaje y experimentación. Cuando

¹² Barnett, T. (2004). The Pentagon's New Map. New York, NY: Putnam.

¹³ Molinari, P. (2013). Turbulencia Generacional. Buenos Aires: Temas.

estos jóvenes piden un feedback están pidiendo tips, nuevas formas de proceder en forma más efectiva, piden coaching, y oportunidades de mejorar¹⁴.

- ❖ **Aprendizaje:** los jefes deben buscar nuevos desafíos para estos jóvenes y salir de su propia zona de confort buscando desafíos propios. El jefe que no se desempeña de esta manera, comúnmente denominado “bloqueador”, tendrá grandes dificultades para retener a su personal. Por otro lado no basta que sea un referente profesional sino que miran la vida extra laboral.
- ❖ **Experimentación:** El jefe debe generar procesos de aprendizaje lo que conlleva el sentirse cómodo poniendo a la gente a hacer cosas que no saben por lo que debe tener tolerancia al error.
- ❖ **Coaching:** debe aprender a que cada situación de trabajo puede ser convertida en una situación de aprendizaje siendo un excelente observador con foco en los detalles.
- ❖ **Maestro:** debe plantear situaciones formales de aprendizaje, ejemplificar con sus vivencias y transmitir lo aprendido.
- ❖ **Indagación:** debe ser capaz de indagar en las motivaciones de sus colaboradores y aceptar lo diferente. Aunque implique rotaciones o cambios de roles debe acercarse a las personas a lo que les interesa.
- ❖ **Soporte en los desafíos:** deben enseñar, escuchar las dudas, realizar un seguimiento pautado y dar reconocimiento. Debe plantear los desafíos y brindar ayuda para encararlo.

Creadores de sentido: El jefe debe ser capaz de brindar el sentido a lo que se hace y demostrar que contribuye al bienestar de clientes, comunidad y del mundo o difícilmente podrá comprometer a estos jóvenes.

Para crear este sentido debe mantener informados de lo que ocurre, comunicando estrategias, dándoles elementos para entender su posicionamiento en el mercado y así comprender la importancia de la contribución individual y grupal.

Otro elemento importante en la creación del sentido es la visibilidad Si los jefes no buscan oportunidades para hacer visibles a sus colaboradores no podrán liderar.

¹⁴ Erickson, T. (2010, September 6). Redefining Gen Y. BusinessWeek.com. p13.

Creadores de contexto de familia: Hoy en día el sentido de pertenencia se vincula con los compañeros y los jefes, son leales a su equipo y no a la empresa como pasaba con los tradicionalistas.

Es fundamental para un buen clima de trabajo la posibilidad de que las opiniones sean tenidas en cuenta. Debe generar un contexto donde florezcan las relaciones interpersonales y donde los vínculos de extiendan más allá de lo laboral.

Es fundamental para estos jóvenes lugares de trabajo donde el ambiente sea informal lo cual incluye:

- ❖ Expresarse sin autocensurarse, sin importar el nivel jerárquico
- ❖ Vestimenta informal.
- ❖ Sentirse en la oficina cómodos como en su casa
- ❖ Crear situaciones informales como tomar mate o festejar cumpleaños.

Todos estos códigos informales significan transparencia y ser genuinos por lo que los jefes se deben conducir en forma espontánea y deben aprender a sentirse cómodos en ese contexto. Por otro lado las relaciones de confianza con el superior son críticas ya que los jóvenes no se conciben como seres disociados por lo que quieren ser tratados en la oficina como personas integrales.

Gestores del desempeño: Estos jóvenes valoran la justicia. Justicia es diferente para esta generación que lo que es para la generación X. Para esta última significa equidad y recompensas relacionadas con los resultados en cambio para los milenio es respeto, verdad y transparencia. Para los jefes de antes reconocer a alguien es darles un aumento mientras que para los gen Y es más que eso, es oportunidad de aprendizaje, celebración tiempo libre y premios simbólicos.

Orientados a resultados: La capacidad de ejecución implica dirección y foco. Los jefes deben establecer pocas metas y claras, definir prioridades y medir progresos con indicadores transparentes.

En conclusión podemos decir que lo que esta generación espera de sus jefes es muy diferente a los que esperaban otras generaciones y es un desafío importante que tienen los jefes los cuales van a tener que ser desarrolladores de estas nuevas generaciones, deberán crear sentido, un contexto de familia, ser gestores del desempeño y orientas a resultados.

4. Otra mirada de la generación Y

Para mejorar la gestión de esta generación es importante clarificar algunas creencias erróneas. Para esto lo vamos a desglosar en 10 puntos claves ¹⁵.

- ❖ Son desleales y sin ganas de comprometerse realmente con sus jefes y trabajos: A diferencia de sus antecesores la lealtad no la expresan en lealtad ciega a la jerarquía, obediencia total a normas, prácticas y paciencia para ser recompensados. Su lealtad es negociada en todo momento, para ellos el liderazgo se construye y se gana mientras que la jerarquía se impone. Es importante el ejemplo y ser auténticos. Algunos la llaman “lealtad just in time”.
- ❖ No hacen el trabajo duro y pesado: Harán lo que se les pida pero si ellos perciben que ese trabajo rutinario y pesado no es sin razón, no reciben crédito por el mismo o nadie está al tanto que la hacen no lo harán. No trabajan por cumplir un horario y repetir tareas que siempre se han hecho, trabajan por objetivos.
- ❖ Quieren el gran trabajo desde el primer día: Como no les gusta perder el tiempo quieren interiorizarse desde el primer momento en el trabajo descubriendo y mejorando lo existente y así intentar nuevas maneras y así hacer la diferencia.
- ❖ Necesitan que el trabajo sea divertido: quieren que el trabajo sea atrapante, trabajar con buenos profesionales, aprender y tener flexibilidad de dónde, cuándo y cómo trabajar.

¹⁵ Cristiani, A. (2011, Junio). Generación Y: ¿Los malos de la película?. Revista de Antiguos Alumnos del IEEM, Vol. 14 Issue 3, p40-45.

- ❖ No quieren límites y que los dejen trabajar tranquilos: quieren trabajar con libertad pero ser frenados con anticipación si van a cometer un error. La idea es establecerles límites claros y darles una estructura para moverse con autonomía.
- ❖ No les interesa ascender laboralmente: la trayectoria de la generación Y suele ser errática pero esto no implica que no sea progresiva y creciente en desarrollo. Se basan en el aprendizaje, relaciones personales, profesionales y un estilo de vida flexible. Por todo esto es importante generar grupos de trabajo con objetivos concretos y dar formación continua.
- ❖ El dinero y los beneficios tradicionales no les interesan: una vez que estos jóvenes logran sueldos y beneficios competitivos, les preocupa cosas como: horario, autonomía, aprendizaje, relaciones y lugar de trabajo. Es así que hay que brindarles incentivos como el trabajo a distancia, flexibilidad horaria, crecimiento horizontal, posibilidad de viajar para por ejemplo proyectos puntuales y toda otra gama de beneficios blandos que los incentiven.
- ❖ No respetan a sus mayores: Respetan a sus mayores pero también quieren respeto de sus padres, profesionales y sus jefes. Desean relaciones de igual a igual. Necesitan un directivo con autoridad y competencia técnica-gerencial, pero además con competencias de tutor.
- ❖ Solo les interesa lo tecnológico y virtual: quieren aprender de todo lo que les brinde la tecnología pero necesitan del componente humano para lograr un mejor aprendizaje.
- ❖ No saben nada y parece que sufrieran de déficit atencional: pueden no tener la misma base de conocimientos que gente con cierto nivel educativo daría por supuesto pero ingresan a trabajar con más información en sus cabezas disponible para aplicar inmediatamente. Les gusta trabajar en forma flexible con la posibilidad de hacer varias tareas a la vez.

Así podemos concluir que esta generación busca liderazgos fuertes y directivos con autoridad legítima. Reclama autenticidad y coherencia en todas las relaciones con

el reconocimiento por un trabajo bien hecho notándoles los errores cuando sean necesarios. Esta generación exige mucho pero da cambio un muy alto desempeño.

5. El futuro del trabajo

En los próximos 20 años, los últimos GI se habrán ido. Los boomers, X, del Milenio y Natales serán los actores centrales del mañana y esto impactará directamente en el trabajo. A continuación enumeraremos los puntos más distintivos:¹⁶

- ❖ Querrán corregir la poca practicidad de los boomers y la indisciplina de la generación X.
- ❖ Mantendrán relaciones cercanas con sus padres aun en los 30 y a su vez buscarán formar familias duraderas y estables.
- ❖ Desarrollarán nuevos estándares de networking social, delimitando qué actitudes son aceptables y cuáles no. Verán a sus pares como parte de un equipo más que competidores trabajando mejor en grupos y cuando tienen metas claras.
- ❖ Serán más confiados, seguros y más fácil de enseñarles los gajes del oficio que otras generaciones. Serán vistos como más adversos al riesgo y dependientes que sus colegas de generaciones previas.
- ❖ Los negocios responderán creando un ambiente de trabajo más ordenado, incrementando el trabajo en equipo y delimitando claramente las líneas de autoridad. Crecerán los incentivos no monetarios, ya que priorizan la estabilidad laboral. Buscarán un balance con su vida privada, por lo que intentaran hacer las cosas bien desde el principio y evitar carreras meteóricas.
- ❖ Usarán la tecnología para mantener relaciones con sus pares, a través de comunidades virtuales y diferentes plataformas. Comenzarán a meterse en política a medida que tengan la edad para hacerlo.
- ❖ Estarán muy endeudados, y los costos son cada vez más altos. En el ambiente globalizado, no encontrarán trabajos que le den la seguridad que esperaban

¹⁶ Howe, N., & Strauss, W. (2007, July/August). The next 20 years: how customer and workforce attitude will evolve. Harvard Business Review, Vol. 85 Issue 7/8, p41-52.

luego de tan exhaustiva preparación académica. Habrá una distinción entre aquellos que tienen familias que los pueden ayudar a empezar y los que no.

- ❖ En la religión favorecerán los rituales amistosos y la construcción de la comunidad por sobre la espiritualidad personal.

Por todas estas cosas, las empresas deberán adaptarse a estos cambios que están viniendo para quedarse, de otra manera no podrán retener a las nuevas generaciones ni subsistir en este contexto de cambios permanentes.

PARTE B Caso Empírico

i. Metodología de la investigación

Esta investigación será no experimental dado que partiremos de datos ya existentes y no los someteremos a prueba. A su vez será de tipo descriptiva aplicada a un diseño de estudio de casos por lo que será una investigación longitudinal dado que solo se estudiará el sector de Finance del HSBC.

Nuestra hipótesis es que “El área de Finance de HSBC retiene jóvenes que reciban trabajos dinámicos, con empowerment, desafiantes, teniendo libertad de manejo de sus tiempos y que le permitan conciliar la vida personal con la laboral”.

1. Campo de Estudio General

La tesis estará aplicada a HSBC Bank Argentina SA, haciendo especial foco en el área de Finance de HSBC. HSBC, como la mayoría de las entidades bancarias, mantuvo durante mucho tiempo prácticas tradicionales de trabajo por lo cual le es difícil atraer a las nuevas generaciones además que compite en la búsqueda con otros sectores que son mucho más flexibles o atractivos para estos jóvenes. A pesar de todo esto ha implementado entre otras cosas el trabajo remoto, el Early Friday (un viernes a medio día libre), el sistema de mentoring y cursos de liderazgo.

HSBC aborda estos temas mediante diferentes acciones para fomentar la gestión de talentos como ser:

- ❖ HSBC Líderes: Se implementó un programa de desarrollo de líderes que tenía 4 palabras bases a saber: Creencias, Intenciones, Promesas y Acciones. La idea principal es “Generar cambios, agregando valor”. El Programa de Desarrollo de

Líderes (PDL) nos dio un lenguaje común a todos. Hoy entendemos que si queremos cambiar algo, somos nosotros los responsables de emprender esas acciones de liderazgo.

Se capacitó a los empleados a través de la creación de un Programa de desarrollo de líderes que involucró a todos los empleados del Grupo, desde sucursales, oficinas centrales y áreas de negocio. La propuesta es un cambio cultural orientado al cliente tanto interno como externo. De esta manera se brindó herramientas, habilidades y sobre todo, una manera de actuar para el crecimiento personal, mejorar nuestras relaciones interpersonales y los vínculos con aquellos que nos rodean en todos los ámbitos de nuestra vida.

- ❖ Programa MBA: Para que una organización crezca y compita con éxito en el mundo de hoy, ayudando a sus clientes a crecer, es preciso que sus integrantes, se desarrollen también, en igual sentido. Por esta razón, HSBC decidió lanzar el Programa MBA de la universidad Di Tella.

El objetivo es que los que realicen este Programa, aprendan, se desarrollen, crezcan, y como consecuencia, que generen propuestas y lleven adelante acciones de mejora en la equipos y departamentos en los que trabajan, agregando valor, para que podamos seguir creciendo, como individuos, como equipo y como organización para ayudar así al crecimiento de nuestros propios clientes y de nuestro negocio.

- ❖ Programa de Trainees: Este Programa está orientado al aprendizaje y desarrollo de jóvenes con alto potencial, combinando el entrenamiento, con la experiencia del día a día en las diferentes áreas de negocio y soporte del Grupo. La búsqueda y selección es interna y externa para jóvenes de hasta 26 años de edad. La idea es la rotación por las principales áreas del grupo, una asignación posterior en un puesto específico, seguimiento y feedback para crecer a lo largo de todo el programa.
- ❖ Programa Internacional Management (IM): Posibilita convertirse en generalista, a través de asignaciones internacionales en diferentes países y áreas en las que

la exposición y los desafíos son crecientes. Ser IM significa no sólo tener un constante aprendizaje y desarrollo profesional, sino también tener la posibilidad de interactuar con diferentes culturas, comunidades, clientes y colegas. Con una frecuencia de entre 18 y 24 meses se asignan a los IM a diferentes países y proyectos, por lo que la movilidad es continua y global para todos los países en los que HSBC está presente.

- ❖ Programa de Mentoring: La intención es compartir aprendizajes y experiencias en un ámbito de confidencialidad absoluta y de manera de enriquecerse y beneficiarse mutuamente. El foco del programa está en que el mentor comparta con el mentorizado las experiencias que ha realizado a lo largo de su carrera profesional, para ayudarlo a planear su desarrollo profesional en HSBC.

2. Modelo Aplicado dentro del Campo de Estudio Acotado

El área de Finance en Argentina se caracteriza por ser proveedor de diversos tipos de información ya sea contable, financiera o de gestión la cual es de suma importancia para la toma de decisiones y para el cumplimiento de determinados requerimientos legales y formales de la compañía. No solo incluye la información de HSBC Bank sino también de Insurance y pequeñas compañías. De esta manera no solo está controlada por el BCRA sino también por la Superintendencia de seguros. Se compone de los siguientes sectores bien identificados sobre los cuales trabajaremos, a saber:

- ❖ Asset and Liability Management & Capital (ALCM): Análisis de riesgos y administración prudente teniendo en cuenta el riesgo estructural de la tasa de interés, del tipo de cambio y de la liquidez de fondeo.
- ❖ Chief Accounting Officer (CAO): Armado de información para entes regulatorios locales como así también armado de información financiera al exterior.

- ❖ Chief Operating Officer (COO): Incluye el mantenimiento del sistema contable del banco, las Conciliaciones Bancarias, la Certificaciones de Cuentas y el área de control interno.
- ❖ Product Control (PC): Asegura la correcta valuación y exposición de los activos, pasivos y resultados generados por los productos operados por la tesorería cumpliendo con las normas contables locales como así también las internacionales.
- ❖ Management Information, Planing & Analysis (MIPA): Esta información es de mucha importancia, ya que es también utilizada, para evaluar la performance de cada unidad de negocios y determinar la porción variable de la remuneración de los individuos que la componen, determinada en función de las ganancias generadas por el sector. Por otro lado se encuentran el sector de Business Finance BRWM y el de Business Finance CMB al mismo nivel de MIPA que le dan soporte a las áreas de negocio de Retail y de Commercial Banking.
- ❖ Sector de Impuestos (TAX): pago de impuestos municipales, nacionales y provinciales que requieren del manejo de grandes volúmenes de información, con un alto grado de detalle, para poder armar las correspondientes liquidaciones tributarias y determinar el impuesto a pagar.

Estos sectores a su vez están subdivididos en distintas áreas de acuerdo a las diferentes tareas que deben desarrollar. Muchas veces, en estos sectores se realizan largas jornadas laborales que duran hasta una semana y generan como efecto negativo, la pérdida del equilibrio vida trabajo del empleado, ya que los individuos deben permanecer en la oficina hasta altas horas de la noche.

ii. Instrumentos de recolección

Se utilizó la técnica de entrevistas para los jefes del sector de Finance. Se realizaron un total de 2 entrevistas.

Por otro lado se realizaron un total de 28 encuestas que corresponden al total de los jóvenes de la generación Y del sector de Finance. El sector tiene un total de 101 personas¹⁷ de las cuales el 12 son Baby Boomer, 61 generación X, y por último 28 son generación Y. Del total de las encuestas realizadas un 22 son trabajadores a tiempo completo y un 6 son pasantes.

Por último se realizó una entrevista a Paula Molinari especialista en el tema de generaciones.

1. Entrevistas a jefes de Finance

Se realizaron entrevistas a dos jefes de Finance. La primera fue a la Gerente de COO y la segunda a la Jefa de Contaduría de Insurance dentro del área de CAO.

En las entrevistas nos manifestaron que esta generación tiene un pensamiento y **visión diferente** a las anteriores, en la cual afronta los temas, quiere progresar y tiene sus **prioridades** muy claras que son el estudio su vida personal y el trabajo las cuales equilibra en todo momento. Tienen una gran capacidad para absorber temas nuevos.

Plantean determinadas **exigencia** las cuales, en el caso de ser posibles, son trasladadas al resto del grupo para ser aplicadas a todos.

El jefe al cual le realizamos la entrevista nos manifestó que no exigen una **evaluación** en forma continua que se escape de las evaluaciones formales que exige el grupo. Nos transmite que no sabe porque se da esto, si es que se sienten tan

¹⁷ Base de RRHH al mes de Marzo 2014

seguros de los que hacen que no necesitan que se los confirmen o es que lo quisieran pero no lo plantean.

No exigen que les den cursos de **capacitación** pero cuando se les da uno están muy agradecidos. Si estudian y realizan cursos por su cuenta. Exigen otros beneficios blandos como el acceso remoto y se sienten muy cómodos trabajando de esta manera.

Buscan continuamente **oportunidades de aprendizaje**, son absorbentes y no se quedan con dudas.

Están dispuestos a encarar **nuevos desafíos** y lo apalancan con su gran **flexibilidad al cambio** tratando en todo momento de investigar y encarar el trabajo con una visión abierta y mejorarlo continuamente tanto utilizando los medios y herramientas que poseen para realizarlo en forma más rápida como en no perder tiempo en cosas que no lo ameritan.

En este caso en particular nos planteó que no crea **situaciones fuera del trabajo donde el equipo pueda interactuar o compartir intereses**.

En cuanto al tema de generar situaciones en las cuales el equipo pueda participar para **aportar ideas** las realiza informalmente, antes organizaba reuniones formales pero dejó de hacerlas por falta de tiempo.

Cuando una tarea se realiza en forma exitosa traslada el trabajo que realizó este joven a su superior para que sea tomado en cuenta y se lo **reconozca**, además que los hace participar de reuniones y los involucra en los temas.

2. Encuestas a jóvenes de la generación de Finance

La encuesta consistió en 13 preguntas (ver anexo II) relacionadas con los temas que estuvimos tratando en el marco teórico. La misma se realizó mediante la página: <http://www.e-encuesta.com/index.do>.

De las mismas se desprendió que poseen un alto nivel de preparación teniendo los porcentajes más altos en los niveles de universitario en curso y universitario completo (con un 57% y 29% respectivamente). El resto tiene posgrados en curso o

completo. Sobre este mismo tema de capacitación el 75% ha asistido a alguna actividad formativa por su cuenta durante los últimos dos años.

En cuanto al tema del tiempo que desean quedarse en el sector que trabajan o la empresa los porcentajes más elevados están en los rangos entre seis meses y un año (32%) y un año y tres años (39%). Los motivos por los cuales renunciarían a su trabajo tras haber permanecido entre uno y dos años son bastante variados siendo el más importante que les ofrezca un trabajo más interesante (64%).

Un punto que marco una diferencia casi rotunda fue considerar un logro importante convertirse en emprendedor (93%).

Con respecto al tema de innovación el 68% de los encuestados consideran que los líderes no hacen lo suficiente para fomentar prácticas innovadoras en su mayor parte por no tener una cultura que valora y mide las contribuciones 39,29% y el resto está dividido en que no proporcionan a los empleados tiempo libre para dedicar al aprendizaje y creatividad y no hay incentivos o retribución monetaria por la generación de ideas.

Para la gran mayoría de los encuestados el mejor método para informarse es internet contra otros métodos como pueden ser la televisión, las redes sociales o los diarios.

Por otro lado creen en lo que la tecnología puede ofrecer considerando que la formación tecnológica es para garantizar el éxito muy importante o medianamente importante.

Sobre el tema de trabajar en equipo la gran mayoría se siente más cómodo y prefiere esta opción a hacerlo solo.

Por último sobre los aspectos que priorizan en un jefe es muy importante fomentar un buen clima de trabajo (78,26%) y un jefe hábil y con capacidad de aconsejar y apoyar (66,67%). Para el 69,57% de los encuestados es muy importante o importante que el jefe transmita una clara visión y estrategia para su equipo mientras que para el 21,74% es medianamente importante.

3. Entrevistas a profesionales estudiosos de la temática

Se realizó una entrevista a Paula Molinari que es especialista en el tema de generaciones. En la misma nos expuso que es muy importante tener en cuenta que somos protagonistas de un cambio radical en la concepción del trabajo. Estamos en un momento de cambio disruptivo donde chocan 2 modelos mentales poderosos: el del siglo xx y del s. XXI (época de colaboración).

Las principales diferencia entre los dos siglos son:

- ❖ Siglo XX: dirección y control, verticalista, autoridad formal y respeto por la misma, la participación solo es autorizada por la autoridad formal. La innovación baja por ser verticalista. La información no se comparte, poseer la misma implica poder.
- ❖ Siglo XXI: mundo colaborativo, autónomo, autoridad legitimada, la participación es un derecho y la innovación sube desde la base. Respeto al profesionalismo. La información está disponible para todos.

“Vivimos un cambio de época que no es una época de cambio”. Las cosas que uno hacia antes no se hacen más. Son nuevos desafío para los jefes. En las organizaciones se forman a los líderes para que sean buenos resolviendo desafíos técnicos. Pero en un momento de cambio adaptativo lo que se necesita es saber enfrentar desafío adaptativos. Ahí no hay una respuesta, más que dar respuesta lo que hacen es guiar a todos los colaborados en el proceso de aprendizaje. El gran problema de esta época de cambio es pretender resolver problemas adaptativos con respuestas técnicas.

Además hay un gran cambio en el aprendizaje, los jóvenes saben y por primera vez hay empresas que tienen programas de mentoréo de jóvenes a grandes. Para los jóvenes estar con gente con experiencia, gente de la cual puedan aprender es algo valorado porque las perspectivas distintas se enriquecen pero dentro de un marco de respeto e igualdad. Esto está ligado a lo que vimos en apartados anteriores sobre los

jefes desarrolladores que deben tener en cuenta el aprendizaje, experimentación, coaching, ser maestros, indagar y dar soporte en los distintos desafíos.

“En el siglo XX el trabajo era entendido como sacrificio en el siglo XXI es entendido como disfrute y plenitud.”

Este es el siglo del bienestar de la democratización del bienestar. La vieja dicotomía del deber vs placer pasa por una nueva concepción encontrar el placer en el deber.

“Esta antigua forma de la concepción del trabajo está representada por balance de vida y la forma de una balanza plantea cuanto más trabajo menos vida.” La concepción moderna integra vida trabajo. Los abanderados de esta nueva concepción del trabajo son lo millennials que está cambiando la concepción de las empresas. 2300 millones de millennials en el mundo que en 2020 serán 75% de la dotación de las empresas.

Este cambio en la concepción del trabajo modifica los atributos valorados por las personas. Los atributos son vivir mejor el presente, calidad de vida, conjugar vida y trabajo.

Un atributo valorado es lo que busca la gente lo que es importante para la gente, lo que define el trabajo ideal. Antes el trabajo era un lugar donde se iba y se permanecía determinado horario. Se suponía que el que estaba trabajaba por eso tanta devoción por las largas jornadas de trabajo y el que se iba temprano estaba mal visto. El tipo de trabajo más valorado era el de dependencia y full time, las empresas más grandes y más previsibles daban más seguridad. Se consideraba que “te iba bien” en el trabajo si lograbas ascender lo cual implicaba determinados sacrificios que los trabajadores estaban dispuestos a realizar a cambio de un prestigio o dinero. Pero hoy es diferente, disfrutar del trabajo parece más importante que las metas económicas. Son los millennials los que miden sus logros profesionales según como disfrutaban del trabajo y como este se ajusta a sus proyectos de vida. Mientras antes había un patrón hoy no lo hay¹⁸.

¹⁸ WHALECOM (2014, Agosto 04). Tu trabajo ideal [Video file]. Retrieved <http://www.youtube.com/watch?v=LyJ1RtLg13U>.

De este modo el trabajo ideal es la intersección de tres sistemas: Personas, Organización y planeta¹⁹:

- ❖ Que es importante para mí: se refiere a mis preferencias e intereses. El tipo de tarea, tiempo flexible, horario, la autonomía.
- ❖ Cuál es la forma de trabajar que prefiero: colaboración, innovación, gestión por resultados, management creíble, transparencia.
- ❖ Cuál es el propósito de la empresa más allá de resultado económico: Responsabilidad social empresarial, compromiso social, sustentabilidad, diversidad.

Es importante que las empresas refinen la selección de la gente, indicando que es importante. Deben definir una propuesta de valor y gestionarla bien. Tener instancias del aprendizaje, reuniones de seguimiento y generar situaciones de charlas para poder gestionar correctamente la gestión del aprendizaje.

“El mercado de trabajo se ha convertido en un mercado real, cada persona busca el trabajo que más se relaciona con su proyecto de vida, las empresas buscan brindar propuestas que sean productos atractivos.” Si bien las personas tienen distintos intereses algunos atributos aparecen como los más valorados en el siglo XXI: tiempo flexible, trabajo desde la casa, autonomía, innovación, participación y transparencia. Todos estos son los puntos que estuvimos tratando en el marco teórico sobre atributos valorados por los jóvenes.

Además de todo esto buscan adherir a una causa quieren que su empresa tenga representación a una causa que tenga responsabilidad social y aliente la diversidad.

“El gran desafío de este siglo es que las personas pensando en su trabajo ideal y las empresas pensando propuestas distintas capaces de atraer a los mejores talentos.”

❖ ¹⁹ WHALECOM (2014, Agosto 04). Tu trabajo ideal [Video file]. Retrieved <http://www.youtube.com/watch?v=LyJ1RtLg13U>

4. Conclusión de los instrumentos utilizados

Pudimos comprobar mediante las encuestas que esta generación ha sido criada con padres que le han dado libertad y autonomía brindándoles **estudio y capacitación**. La mayoría de los encuestados posee estudio universitarios completos o en curso y algunos posgrados.

A su vez cotejamos lo que vimos en el marco teórico sobre que la mitad de la población **sigue viviendo con sus padres**. Esto probablemente sea por la situación económica del país por la cual se les hace es cada vez más complicado independizarse, punto de suma importancia para enmarcar su contexto y realidad en la cual están inmersos.

Al medir cuan **amantes del Cambio** son, sabiendo que a diferencia de las generaciones anteriores estos jóvenes crecieron en un mundo turbulento por el cual están acostumbrados a los cambios de tal manera que les cuesta adaptarse a contextos estables, pudimos notar que la gran mayoría planea quedarse en el sector o en la empresa en la cual trabaja entre 6 meses a 3 años (71,43%). Dato que debiera ser por demás alarmante o como mínimo un indicador que las acciones que se están tomando para poder retenerlos no están funcionando como deberían.

Todo esto está relacionado lo que estuvimos viendo anteriormente sobre lo súper flexibles que son y como procesan lo nuevo rápidamente y se adaptan a todas las circunstancias. Concepto que ellos tienen muy claro por tal motivo no temen realizar cambios laborales. Además que le escapan a la rutina ya que los aburre.

Como hemos visto la expectativa en el **balance vida personal y trabajo** cambia en esta generación comparándola con las anteriores ya que se asigna importancia al tiempo personal.

Esto lo pudimos corroborar con las encuestas realizadas dado que el 39,29% de los encuestados renunciarían a su trabajo tras haber permanecido en el entre uno y dos años por no tener un balance adecuado entre vida y trabajo.

Como hemos visto en capítulos anteriores la Generación Y busca soluciones nuevas y no temen replantearse procesos. Poseen un perfil más emprendedor que sus padres, con mayor valoración de la autonomía e independencia y menor temor a asumir riesgos. Esto lo pudimos verificar en la encuesta ya que el 92,86% de la población considera que es un logro importante convertirse en **emprendedor**.

Ligado a esto los que los estimula a ser **innovadores** es mayormente una cultura que valore y mida las contribuciones (39,29%). Considerando que los líderes no hacen lo suficiente para fomentar prácticas innovadoras (67,89%).

Como hemos visto en capítulos anteriores son **impacientes y aman la velocidad** y detestan las demoras en parte porque crecieron en un mundo donde todo debe estar en el instante, en forma inmediata. Su trabajo es en simultáneo, a diferencia de las otras generaciones que trabajan en forma secuencial. Esta inmediatez que necesitan la vemos reflejada en la encuesta en la cual un 82,14% considera internet como el mejor método para informarse comparado con otros medios como televisión o los diarios.

Esto también está ligado a los que estuvimos viendo en secciones anteriores en donde comentamos que ayudándose en la tecnología buscan obtener los mejores resultados con mínimo esfuerzo, recursos y tiempo siendo esto más valorado que la precisión o profundidad. Para otras generaciones la obsesión por ahorrar tiempo puede parecer una falta de rigor o calidad en el trabajo. Este punto también lo pudimos corroborar ya que el 100% de los encuestados cree en lo que la tecnología puede ofrecer y que la formación tecnológica es muy importante o medianamente importante para garantizar el éxito. Como hemos visto a estos jóvenes no solo le importa el equipamiento sino los programas que le permitan trabajar mejor. Al haber crecido al ritmo de las nuevas tecnologías no se imaginan un mundo sin ellas.

Otro punto el cual pudimos confirmar es que tienen mentalidad muy abierta, y puede trabajar con gran facilidad en equipos multiculturales disfrutando la diversidad y detestando los prejuicios. Es decir que les gusta más el **trabajo en equipo** (82,14%) que realizarlo solos. Para ellos el trabajo en equipo es colaboración horizontal sin límites de áreas o sectores.

Dentro de los **aspectos que destaca en un jefe** pudimos verificar varios puntos que estuvimos tratando en el marco teórico:

(a) Para estos jóvenes el feedback informal es más valorado que el formal y es una herramienta de desarrollo. Debe tener foco en el aprendizaje y el reconocimiento además de ser continuo y transparente. Cambio la visión o lo que entiende una generación por desarrollo que otra. Para los baby boomers el desarrollo está vinculado con subir y suben los que tienen suficientes conocimientos, habilidades y experiencia. Es un proceso individual donde el jefe hace poco y nada para ayudar en el mismo. En cambio la generación Y entienden el desarrollo como aprendizaje y experimentación. Cuando estos jóvenes piden un feedback están pidiendo tips, nuevas formas de proceder en forma más efectiva, piden coaching, y oportunidades de mejorar. Todo esto está reflejado en las encuestas donde el **53,85%** considera muy importante recibir un feedback en forma seguida y no esperar solo los momentos formales.

(b) Los jefes deben ser creadores de sentido a lo que se hace y demostrar que contribuye al bienestar de clientes, comunidad y del mundo o difícilmente podrá comprometer a estos jóvenes.

Para crear este sentido debe mantener informados de lo que ocurre, comunicando estrategias, dándoles elementos para entender su posicionamiento en el mercado y así comprender la importancia de la contribución individual y grupal. En las encuestas un **60,87%** considero muy importante que el jefe transmita una clara visión y estrategia para su equipo.

(c) Todas las generaciones manifiestan que el respeto dentro de las empresas es un valor fundamental pero para los tradicionalistas es el respeto a la autoridad, para los Baby Boomers es el respeto por la influencia, el poder y los logros, y para la generación Y es el conocimiento, la capacidad de enseñar, la posibilidad de participar y la preocupación por el otro. Esto que vimos en el marco teórico lo pudimos comprobar en lo que desean de un jefe ya que el **42,31%** contestó que además le parece muy importante que se escuchen sus opiniones y sugerencias. Esto último está ligado a los que vimos que son jóvenes espontáneos que comparten sus ideas, desean ser escuchados y necesitan un jefe que escuche sus opiniones y sugerencias. No cree en las promesas solo creen en lo que ven es decir en hechos, son desconfiados, escépticos por esto sus jefes deben ser honestos y no prometer sino hacer.

(d) El jefe debe ser capaz de indagar en las motivaciones de sus colaboradores y aceptar lo diferente. Aunque esto implique rotaciones o cambios de roles debe acercarse a las personas a lo que les interesa.

Las organizaciones como hemos visto anteriormente han gestionado mal la gestión del talento porque se han concentrado en los puntos finales de la gestión (adquisición y retención) y no en los medios (implementación y desarrollo), ignorando las cosas que más les importan a los empleados, no comprenden cuáles son sus aspiraciones para poner en acción los puntos correctos de implementación y desarrollo. En la encuesta realizada un **45,83%** considera muy importante que este indague en los intereses de sus empleados.

(e) La concepción del trabajo se modifica buscan placer y diversión en la oficina. La responsabilidad y el compromiso surgen cuando encuentran sentido en lo que hacen Detestan perder el tiempo por lo que la ubicación en el trabajo es fundamental no quieren perder largas horas viajando a la oficina. Para ellos deja de ser importante

el tiempo en la oficina y lo que sí importa es el cumplimiento de objetivos.

La Calidad de vida es primordial al punto que estos jóvenes realizan un balance entre el desafío, el dinero, el tiempo personal y la posibilidad de hacer lo que les gusta. El clima de trabajo, las relaciones con los compañeros y el disfrute son centrales. Este último tema del clima laboral lo pudimos confirmar en las encuestas ya que el **78,26%** considera como uno de los ítems de mayor importancia que los jefes fomenten un buen clima de trabajo.

Hoy en día el sentido de pertenencia se vincula con los compañeros y los jefes, son leales a su equipo y no a la empresa.

Es fundamental para un buen clima de trabajo la posibilidad de que las opiniones sean tenidas en cuenta. Debe generar un contexto donde florezcan las relaciones interpersonales y donde los vínculos se extiendan más allá de lo laboral. Para estos jóvenes es muy importante lugares de trabajo donde el ambiente sea informal y donde estos códigos informales significan transparencia y ser genuinos por lo que los jefes se deben conducir en forma espontánea y deben aprender a sentirse cómodos en ese contexto. Por otro lado las relaciones de confianza con el superior son críticas ya que los jóvenes no se conciben como seres disociados por lo que quieren ser tratados en la oficina como personas integrales. Se quedan en las organizaciones por los jefes, por los amigos y la credibilidad del dueño y si sus ideas no son escuchadas o no se acepta la forma en que proponen hacer las cosas, buscan otro rumbo.

(f) Como hemos visto el jefe debe generar procesos de aprendizaje lo que conlleva el sentirse cómodo poniendo a la gente a hacer cosas que no saben por lo que debe tener tolerancia al error. Esto es lo que estos jóvenes desean y lo pudimos chequear en las encuestas ya que el **41,67%** ve muy importante que el jefe fije objetivos desafiantes.

De esta manera podemos responder el primer interrogante planteado:

¿Es posible generar nuevos y efectivos incentivos para retener a la generación Y en el sector de Finance?

Es frecuente que las empresas, esperando un mayor compromiso den igual incentivos o beneficios a todos los empleados, cuando en realidad lo que para uno puede ser un premio otro lo puede ver como un castigo. El incentivo debe estar basado en las generaciones y el perfil de cada persona. Lo importante aquí es definir el marco generacional y laboral del grupo creando un marco de conducta/convivencia.

Uno de los incentivos más importantes es por ejemplo el teletrabajo ya que podría compensar el efecto negativo que implica pasar por largas e inevitables jornadas de trabajo en los días de vencimiento. A esto le podemos agregar la flexibilidad horaria para poder trabajar en forma de poder cubrir las tareas laborales en los tiempos que se requieren y a su vez balancear con la vida personal y no limitarse a cumplir un horario y tareas sin sentido. De esta manera estarían más cómodos y su productividad crecería. Realizar cursos de capacitación de los temas que realmente ellos están interesados además de darles la posibilidad de viajar y capacitarse como lo hacen en otras áreas del banco. Darles la oportunidad de un crecimiento horizontal en el cual puedan incorporar nuevas tareas y experiencias. Rearmar las tareas de forma de que sea posible que realicen varias tareas a la vez para salir un poco de la monotonía que tanto odian.

Otra posibilidad, como se realiza en otras empresas, es tomar los indicadores susceptibles de mejora y realizar acciones y programas de fidelización basados en la obtención de puntos para ser cambiados por determinados beneficios. Los indicadores pueden ser clima laboral, productividad, presentismo /ausentismo, retención /rotación, cultura o gestión del conocimiento.

Las acciones o programas pueden ser de tres tipos:

- ❖ programas de beneficios: estos se obtienen por el solo hecho de ser empleados.
- ❖ gestión cultural y conocimiento: se comparan los drivers de la cultura que tiene la empresa contra la cultura ideal o deseada. Se identifican actitudes y referentes de la cultura deseada a los cuales se promueve y les dan puntos.
- ❖ programas de incentivos: estos son ítems más duros o rígidos ya que se trata de por ejemplo presentismo, cumplimiento de objetivos etc.

Estos puntos se pueden canjear por días libres, pases para el gimnasio, cenas o cualquier cosa que se considere interesante para esta generación de jóvenes.

Estos temas son de suma importancia porque estos jóvenes son los marcadores de tendencia a nivel mundial, y a su vez son los recursos más valiosos que aportaran creatividad, visión y liderazgo. Si bien en HSBC ya han emprendido el camino, falta que tome una conciencia real, revisar los paradigmas y recorrer el camino a través del aprendizaje y así los resultados repercutirán en el rendimiento general de la empresa y su clima interno.

Planteados todos los incentivos que se pueden aplicar en el sector de Finance podemos responder el segundo interrogante:

¿La gerencia toma este tema como un pilar de su estrategia?

En las entrevistas realizadas a los ejecutivos de Finance (ver modelo anexo I) podemos ver que saben que tienen otra visión sobre lo que es el trabajo y la forma de realizarlo y escuchan sus exigencias pero realmente no profundizan en lo que realmente quieren. No generan ellos mismos situaciones en las cuales puedan hablar de lo que esperan del trabajo. No tienen muy en claro que aspiran de su carrera o a donde quieren llegar. No entablan conversaciones directas con ellos a no ser que los jóvenes las planteen.

En este momento de cambio donde se chocan el modelo mental del siglo XX contra el del siglo XXI es importante tener jefes que puedan enfrentar desafíos adaptativos y puedan comprender cuales son los atributos más valorados por estas nuevas generaciones.

Conclusión

La intención del presente trabajo es analizar las inquietudes de la generación Y, estudiar los aportes que la misma puede hacer al sector de Finance HSBC y determinar un modelo de incentivos para su mejor captación y retención.

Esta nueva generación posee inquietudes que a veces no son tan fáciles de entender si no se los escucha y se les da el lugar y tiempo para expresarse. Buscan jefes con autoridad legítima y no solo con poder formal que sean auténticos y coherentes entre lo que dicen y lo que hacen. Reglas de juego claras y autonomía para cumplir estos objetivos creando desafíos y soporte en el mismo.

Es sumamente importante que los altos directivos tengan en cuenta los altísimos costos que traen aparejado la rotación de personal y los efectos que produce la misma tanto en la organización como en los individuos. Estos costos pueden ser primarios secundarios o terciarios. Dentro de los primarios tenemos los de costos de reclutamiento y selección, los de registro y documentación, los de ingreso y de desvinculación y por último los de desvinculación. Los secundarios abarcan aspectos intangibles, difíciles de evaluar en forma numérica ya que sus características son en su mayor parte cualitativas. Están relacionados con el reemplazo del trabajador y los efectos en la producción y la actitud del personal. Por último están los costos terciarios los cuales tiene que ver con temas como aumento de salarios pagados a los nuevos empleados y ajustes al resto, pérdida de la imagen y negocios de la empresa a causa de falta de calidad de los productos o servicios prestados por empleados inexpertos.

Dejar de contar con un puesto clave puede hacer que la empresa tenga que invertir tiempo en capacitar a un nuevo integrante y que el anterior se vaya con todo el conocimiento, además de desembolsar gastos en reclutamiento y será aún más difícil si usted no se cuenta con el expertise necesario. A esto hay que agregarle el tiempo de adaptación.

Entre los aportes que esta generación puede dar al sector de Finance HSBC tenemos que al ser innovadores pueden darle una visión nueva al sector dando nuevas ideas de cómo hacer las cosas apalancándose en su autonomía, independencia y alta preparación. Así mismo gracias a su impaciencia y su amor la velocidad puede ayudar a romper las barreras de la burocracia que posee el sector y flexibilizar los procesos y tareas.

Por su característica de poder vivir en el caos y amantes del cambio son muy compatibles con todos los cambios continuos que sufre el sector a nivel de nuevas normas o más pedido de información.

Finance es un sector donde siempre hay nuevos proyectos y esta generación que se aburre de realizar siempre lo mismo es muy compatible para encarar estos temas.

Los puntos del sector de Finance que van en contra de la mentalidad y de lo que espera la generación Y: Sector burocrático en el cual es complicado realizar un equilibrio vida-trabajo con jornadas laborales muy extensas. En general el Banco es carente de tecnología de punta con sistemas obsoletos en los cuales se deben realizar tareas en forma manual.

Teniendo todos lo arriba descripto podemos armar un modelo de incentivos a ser utilizado en Finance HSBC para mejorar la captación y retención de la generación Y. Como primer punto es fundamental definir y plantear claramente los objetivos de manera de que el trabajo no sea cumplir un horario y repetir tareas porque siempre se realizó de esta manera. Un incentivo más que importante es darles formación continua con retroalimentación constante y evaluaciones que sean claras y asertivas. Para retroalimentar y evaluar a esta generación, es necesario saber expresar lo que se espera de él, qué tan lejos o cerca está de esa expectativa y cómo es posible lograrla apoyarse en incentivos blandos como:

- ❖ flexibilidad horaria: no tener que ir a trabajar todos los días sino brindarles el teletrabajo.

- ❖ brindarles la posibilidad de crecimiento horizontal y así obtener experiencia en otras áreas dentro de Finance pudiendo realizar proyectos puntuales y dándoles la posibilidad de viajar a otros país para capacitarse,
- ❖ darles la posibilidad de realizar varias tareas a la vez dado que a la generación joven le gusta rotar por diferentes áreas funcionales, permitiéndoles crecer y desarrollar a los líderes potenciales de forma más acelerada. Además permite que tengan una visión más global del puesto y de la empresa y así potenciar su creatividad.
- ❖ implementar alguna herramienta de puntos por cumplimiento de metas para ser cambiadas por beneficios apropiados a esta generación como ser vacaciones extendidas.
- ❖ Coaching: Los jóvenes pueden beneficiarse mucho de un proceso de coaching para ganar competencias de las que carecen y que son difíciles de cultivar, ya que no se enseñan en las instituciones educativas. El coaching puede potenciar el desarrollo del capital humano de una empresa, formar la siguiente generación de líderes jóvenes y contribuir a reducir la rotación al permitirles desarrollar competencias que determinan el éxito individual mucho más que la inteligencia o la competencia técnica.
- ❖ Programas de mentoría: buscan brindar acompañamiento, compartir experiencias, aprendizajes, brindar consejos y dar ideas.

Todo lo antes descrito debe estar ligado a una claridad de expectativas al contratar. Uno de los errores más comunes es no ser claros o dar información confusa de la situación laboral real al momento de la contratación. Ser claros desde el primer momento evitará la fuga de personal.

Las empresas que cuidan a sus empleados y su calidad de vida tienen mejores resultados financieros y menores índices de rotación. El reto que tienen las empresas es procurar que se queden algún tiempo para que su curva de aprendizaje se pague, que consideran comienza a partir del sexto mes.

Para lograr resultados, es sumamente importante contar con el compromiso de la alta gerencia, tener procesos y políticas claramente establecidas, desarrollar líneas de carrera, entender las motivaciones del personal y alinear las metas de la empresa con la de sus colaboradores.

Bibliografía

- ❖ Cristiani, A. (2011, Junio). Generación Y: ¿Los malos de la película?. Revista de Antiguos Alumnos del IEEM, Vol. 14 Issue 3, p40-45.
- ❖ Barnett, T. (2004). The Pentagon's New Map. New York, NY: Putnam.
- ❖ Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin & Michaels III (1998, number 3). The War for talent. The McKinsey Quarterly.
- ❖ Coppola, C. (2013, Noviembre 14). Como Motivar a los nuevos talentos. El Cronista, pp 7.
- ❖ Athey, R. (2004) It's 2008: Do you know where your talent is? Deloitte Research
- ❖ Erickson, T. (2008, March). Task, Not Time: Profile of a Gen Y Job. Harvard Business Review.
- ❖ Erickson, T. (2010, September 6). Redefining Gen Y. BusinessWeek.com. p13.
- ❖ Friedman, T. (2005, April 3). [It's a Flat World, Alter All]. New York Times. Retrieved from <http://www.nytimes.com/2005/04/03/magazine/03DOMINANCE.html?pagewanted=1>
- ❖ Geraci, C. (2010, Mayo 20). [Atraer y retener a la Generación Y]. Clarin. Retrieved from <http://articulos.empleos.clarin.com/atraer-y-retener-a-la-generacion-y/>
- ❖ Howe, N., & Strauss, W. (2007, July/August). The next 20 years: how customer and workforce attitude will evolve. Harvard Business Review, Vol. 85 Issue 7/8, p41-52.
- ❖ Molinari, P. (2009). Herramientas Gerenciales. Buenos Aires: Ed. Clarín.
- ❖ Molinari, P. (2013). Turbulencia Generacional. Buenos Aires: Temas.

- ❖ Molinari, P. (2013, Mayo 3). El mundo del trabajo en la Generación Y. Mercado.
- ❖ WHALECOM (2014, Agosto 04). Tu trabajo ideal [Video file]. Retrieved <http://www.youtube.com/watch?v=LyJ1RtLg13U>

Anexo I – Modelo de Entrevista

1. Guía para la entrevista

Esta guía fue realizada, de forma orientativa para realizar las entrevistas a 2 jefes del sector de Finance y tienen a cargo jóvenes de la generación Y.

- 1) ¿Nota diferencias entre los empleados más jóvenes y el resto?
- 2) ¿Los incentiva de manera diferente?
- 3) ¿Exigen una forma de evaluación distinta al resto es decir más continua o metódica?
- 4) ¿Han tenido los jóvenes mayor recepción o aprobación en temas impulsados por HSBC como ser cursos de posgrados, cursos de capacitación, acceso remoto etc.?
- 5) ¿Buscas oportunidades de aprendizaje para cada uno en sintonía con sus intereses?
- 6) ¿Brindas a los miembros de tu equipo desafíos variables?
- 7) ¿Encaras acciones para que los miembros de tu equipo se sientan a gusto?
- 8) ¿Te preocupas en crear situaciones fuera del trabajo donde los miembros de tu equipo puedan interactuar y compartir intereses?
- 9) ¿Generas situaciones en las que los miembros participan y aportan ideas?
- 10) ¿Los jóvenes piden feed-back en forma continua más allá de las evaluaciones formales de HSBC?

Anexo II – Modelo de Encuesta

Esta encuesta fue realizada para que las 28 personas que forman parte del sector de Finance y pertenecen a la generación Y.

- 1) A qué sector de Finance pertenece
 - a. ALCM
 - b. Business Finance BRWM
 - c. Business Finance CMB
 - d. CAO
 - e. COO
 - f. Control de Productos
 - g. MIPA
 - h. TAX

- 2) Nivel de estudios
 - a. Secundario
 - b. Universitario en curso
 - c. Universitario
 - d. Posgrado en curso
 - e. Posgrado

- 3) A qué edad dejo de vivir en su casa materna/paterna
 - a. Antes de los 20 años
 - b. Entre los 20 y 25 años
 - c. Entre los 25 y 30 años
 - d. Después de los 30 años
 - e. Sigo viviendo en la casa materna/paterna

- 4) Cuanto tiempo desea quedarse en el sector/empresa que se desempeña:
- Menos de 6 meses
 - Entre 6 meses a 1 año
 - Entre 1 y 3 años
 - Entre 3 y 6 años
 - Más de 6 años
- 5) Motivos por los cuales renunciaría a su trabajo tras haber permanecido entre 1 y 2 años en la empresa (puede elegir todas las opciones que desee)
- Si le ofrecen un trabajo más interesante
 - Mayor sueldo
 - Mejores beneficios
 - No está conforme con el ambiente laboral
 - No hay un balance adecuado entre vida trabajo
 - Posibilidad de nuevos retos
 - Todas las anteriores
 - Ninguna de las anteriores
- 6) ¿Considera un logro importante convertirse en emprendedor?
- SI
 - NO
- 7) ¿Considera que los líderes hacen lo suficiente para fomentar prácticas innovadoras?
- SI
 - NO

- 8) Que lo estimula a ser innovador:
- Una cultura que valora y mide las contribuciones
 - Incentivos o retribuciones monetarias por la generación de nuevas ideas
 - Proporcionar a los empleados tiempo libre para dedicar al aprendizaje y creatividad
 - No me considero innovador
- 9) Cual considera que es el mejor método para informarse:
- Las redes sociales
 - Televisión
 - Internet
 - diarios
- 10) Cree en lo la tecnología puede ofrecer y considera que la formación tecnológica es para garantizar el éxito:
- Muy importante
 - Medianamente importante
 - Poco importante
 - Nada importante
- 11) De qué forma prefiere realizar sus actividades diarias
- Solo
 - En equipo

12) Dentro de los aspectos que destaca en un jefe priorice del 1 al 5 cada uno de ellos:

- a. Recibir un feed-back en forma seguida no esperando solo los momentos formales
- b. Un jefe hábil y con la capacidad de aconsejarlo y apoyarlo
- c. Que lo incentive a realizar cursos de capacitación
- d. Da soporte a sus empleados para capacitación
- e. Transmite una clara visión y estrategia para su equipo
- f. Da autonomía en el trabajo diario
- g. Escucha opiniones y sugerencias
- h. Indague en los intereses de sus empleados
- i. Fomenta un buen clima de trabajo
- j. Fije objetivos desafiantes