



ESCUELA DE NEGOCIOS  
HSBC 3º Edición - 2010



***“Gestionar Planes de Carrera para la  
Generación “Y” en sucursales de  
Entidades Bancarias Argentinas”***

**Autor: Rodrigo Mariscal Rivas  
Tutor: Mercedes Peláez**



<b><u>INDICE</u></b>	<b>Página</b>
<b>RESÚMEN</b>	<b>3</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>4</b>
1.1 Origen de las Generaciones	4
1.2 Características de la Generación Y	8
1.3 Plan de Carrera	11
<b>2. HIPÓTESIS</b>	<b>12</b>
<b>3. PLANTEO DEL PROBLEMA</b>	<b>12</b>
3.1. Objetivos	14
3.1.1 Objetivos Generales	14
3.1.2 Objetivos Específicos	14
3.2. Variables de estudio	14
3.2.1 Incentivos Laborales	15
3.2.2 Alcance	15
3.2.3 Aporte	15
<b>4. MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN</b>	<b>16</b>
<b>5. ANALISIS DEL SECTOR FINANCIERO ARGENTINO</b>	<b>16</b>
5.1 Asociación de Bancos de Argentina	16
<b>6. SOBRE EL GRUPO HSBC</b>	<b>17</b>
6.1 Quienes Somos	20
6.2 Historia de la marca	22
6.3 Conformación de la organización	22
6.4 Estructura sucursales bancarias	23
<b>7. METODO</b>	<b>24</b>
7.1 Sujetos	24
7.2 Población y muestra	24
7.3 Instrumento	24
7.4 Procedimiento	25
<b>8. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>	<b>25</b>
<b>9. DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	<b>42</b>
<b>10. CONCLUSIONES</b>	<b>44</b>
<b>11. RECOMENDACIONES</b>	<b>51</b>
<b>12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	<b>53</b>



## RESUMEN

El mundo de hoy es cada vez más complejo debido a los diversos factores que afectan tanto la vida personal como profesional y resulta de suma dificultad diagnosticar con precisión los motivos del mismo.

El concepto diversidad arraigado a las generaciones se ha convertido en una clave importante y por ende si se busca convivir y relacionarse en un mundo eficaz, resulta impensado ignorar estas diferencias culturales, sociales y/o personales.

La presente investigación tiene como objeto abordar diferentes alternativas de gestión para planes de carrera en la denominada Generación Y, dentro del mundo laboral de la red de sucursales de Entidades Bancarias Argentinas. Las mismas poseen aún planes de carrera tradicionales que poco se ajustan a las aspiraciones que posee esta generación.

Asimismo, exponer la importancia que tiene en términos estratégicos los adecuados planes de carrera que alineados con los objetivos establecidos (ser honestos, hacer lo correcto, brindar rápida respuesta y estar conectados), converge en factores tales como: reducción de costos, mejor gestión del riesgo, mayor generación de ingresos y reputación positiva de la organización.

Cada vez son más las organizaciones que reconocen que las iniciativas para la adecuación de los planes de carrera, son un motor fundamental, para evitar la desmotivación y la alta rotación.

Al evaluar las plataformas internas de las instituciones financieras, podemos identificar que con determinados cambios no solamente se lograría menor rotación de recursos, sino también una significativa reducción de costos, pero especialmente se podría mejorar la calidad de servicio hacia nuestros clientes, que son el foco de todos nuestros negocios.

Este estudio acerca de los adecuados planes de carrera en las entidades financieras de Argentina, permitirá analizar el impacto específicamente, en organizaciones tradicionales como HSBC, un banco privado de la República Argentina.



## INTRODUCCION

### 1.1. - Origen de las Generaciones

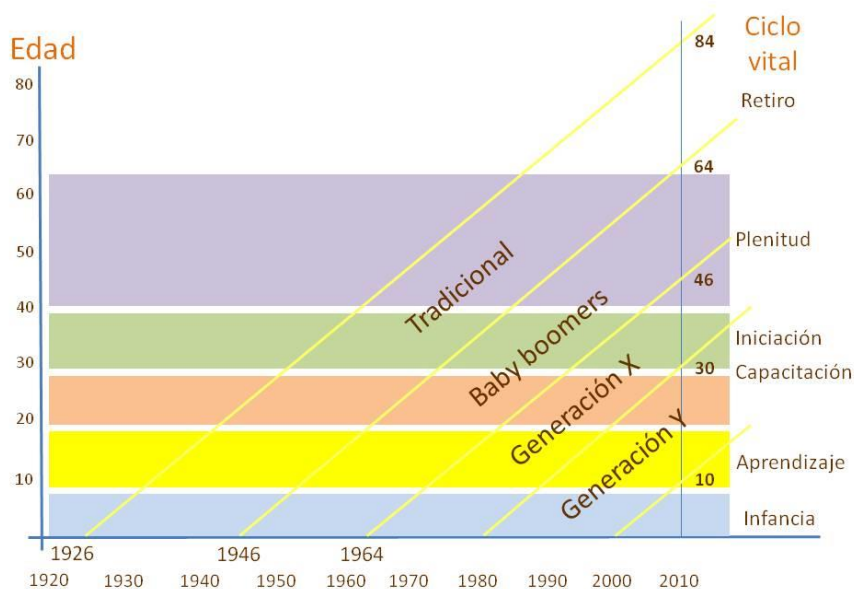
En la actualidad se presenta un fenómeno muy interesante que es la convivencia de cinco diferentes generaciones de seres humanos en los mercados, las empresas, las redes sociales y en general en cualquier espacio de convivencia social, real o virtual.

Circunstancias como el aumento en la **esperanza de vida**, que ha alargado la existencia de las personas hasta los 75 años según datos de INEGI en 2010, cuando en 1960 se tenía apenas una esperanza de vida de 57 años; así como el aumento de la calidad de vida, han hecho que más personas continúen demandando trabajo, productos, servicios y espacio dentro de cada sociedad.

En referencia a lo mencionado anteriormente detallamos las diferentes generaciones, a saber:

- Los Tradicionalistas: nacidos hasta 1945.
- Los *Baby Boomers*: nacidos entre 1946 y 1963.
- La Generación X: nacidos entre 1964 y 1979.
- La Generación Y: nacidos a partir de 1980.

Los nacidos a partir del 2000 que aún no tiene nombre aceptado por todos; pero que algunos ya le llamamos **generación Net o millenium**.



Estas generaciones se caracterizan por haber vivido acontecimientos sociales que marcaron un estilo de vida, y subyace en ellos a pesar de haber adquirido comportamientos varios por pertenecer a segmentos definidos tradicionalmente (rangos de edad, nivel socioeconómico, estado civil) y que los clasifican con características particulares del grupo.

La Segunda Guerra Mundial y el Holocausto son algunos de los fenómenos sociales globales relevantes que impactaron a la *generación tradicionalista*, mientras que los *babyboomers* fueron afectados por la Guerra de Corea, la de Vietnam, los movimientos sociales del Hipismo y la liberación sexual, así como también los movimientos estudiantiles del 68 en varios países ejemplo México y la llegada a la luna.

La *generación X* vivió intensamente la *guerra fría* y el inicio de la *era del conocimiento*, como le llamó Peter Drucker, basada principalmente en el uso intensivo de las computadoras; la *generación Y* recibió a temprana edad el impacto de la *caída del muro de Berlín* y el fin de la guerra fría, comunicando con esto, un optimismo de vida, así como el *internet* y por eso es la primer generación denominada *nativa digital*. Y por último la *generación millenium o net* que está siendo impactada por las *revoluciones digitales*.

A continuación, se describe brevemente cada una de ellas.

### **Los Tradicionalistas**

Crecieron en épocas de dificultad, desempleo, guerras, depresión e hiperinflaciones. Aprendieron a vivir con poco y a ahorrar como base para el futuro. Defienden el patriotismo como valor; tienen fe y confianza en las instituciones y en el trabajo esforzado.

Son personas que esperan ansiosamente su retiro, para lo cual trabajaron toda su vida. Creen en la lógica del sacrificio, el compromiso y el respeto basado en la autoridad. Los jefes mandan y los subordinados obedecen.

### **Los BabyBoomers**

Su llegada introdujo cambios sociales importantes que impactaron en el ámbito empresarial. Uno de los eventos que más ha marcado a esta generación, con independencia de sus países de origen, ha sido la llegada de la televisión a los hogares. Esto provocó dos grandes fenómenos; el primero fue convivir con un medio audiovisual el cual generó una accesibilidad inusitada a las noticias procedentes de todas partes del mundo y donde las distancias y los tiempos se reducen acelerando el ritmo de vida personal y profesional.

En segundo lugar, los medios de comunicación introdujeron un conjunto de símbolos comunes que unen a todo el grupo que ha compartido infancia y juventud frente a los mismos programas, publicidades y noticiarios.



La Generación de los Tradicionalistas se esforzó en proporcionar a sus hijos las oportunidades que por el contexto histórico y social no fueron accesibles para sí mismos. Por lo tanto, la Generación *babyboomers* es más cultivada, idealista y optimista que la de sus predecesores, que vivieron años cruciales dominados por guerras y posguerras. Los años críticos de incorporación al mercado de trabajo, entre mediados de los '60 y finales de los '70, fueron de progreso en la mayor parte de los países y por ello generaron grandes expectativas de éxito.

Ahora, en su madurez, puede verse un retorno a una buena parte de los valores más conservadores que caracterizaron a sus padres y abuelos.

Actualmente, los *babyboomers* cobran especial interés porque plantearán, sin duda, una crisis para el sistema actual de planes de retiro. En el presente, muchos de ellos ocupan los puestos de mayor responsabilidad en las empresas, aunque las primeras cohortes ya están empezando a ser sustituidos por miembros de la Generación X.

### **La Generación X**

Esta Generación se revela contra los valores que han caracterizado a sus padres y ofrecen un modelo social radicalmente diferente. Tras una infancia y adolescencia próspera y acomodada, fruto de un largo ciclo de expansión económica, este grupo se encuentra con acceso más difícil al mercado de trabajo debido a las nuevas leyes laborales, y se acomoda a esta nueva situación desde una perspectiva considerada individualista y materialista por sus mayores.

Frente al optimismo e idealismo de los *babyboomers*, los 'X' son considerados básicamente escépticos. Sus padres gozaban de amplias oportunidades de trabajo y dudaban de qué camino seguir, en cambio, ellos luchan contra la incertidumbre de una realidad marcada por las reestructuraciones y la desaceleración económica. Este grupo también vive una transformación del modelo familiar tradicional, dado que sus madres se han incorporado masivamente al mercado de trabajo.

De la misma forma que las generaciones anteriores se volvieron contra valores básicos de sus predecesores, los 'X' se revelan contra la visión de trabajo y las lealtades de los *babyboomers*, y como respuesta a las políticas de flexibilidad que observan en las empresas adoptan una actitud personalista, venden su trabajo al mejor postor. Las proporciones de mujeres calificadas que acceden a puestos profesionales supone el inicio de otro cambio en las percepciones del entorno laboral.



Los 'X' inician asimismo una ruptura con los formalismos característicos hasta el momento, en busca de un entorno más informal de trabajo que ha incluido los "viernes informales" en muchas empresas y el abandono de la autoridad jerárquica en pro de estructuras más horizontales y flexibles.

Son la primera cohorte acostumbrada desde su infancia al video, el microondas y la revolución de las telecomunicaciones, y asumen los constantes cambios tecnológicos con una naturalidad que los distancia claramente de los *babyboomers*, haciéndolos más flexibles y adaptables en los entornos de trabajo.

La Generación X es también rica en emprendedores. La iniciativa personal es valorada desde una posición de escepticismo ante las grandes empresas, la estrechez de ofertas en el mercado de trabajo, y las expectativas generadas por esta revolución tecnológica que promete transformar definitivamente al mundo. Bajo estas condiciones, los 'X' fueron mayoritariamente responsables de la explosión tecnológica de los años '90 y el surgimiento de la denominada "nueva economía".

### **La Generación Y**

Son hijos de los "*BabyBoomers*", pero su experiencia de vida son marcadamente diferentes a la de sus padres. Ellos son la Generación Y, conocidos también como la Generación del Milenio o Generación Google, entre otras denominaciones.

Puede decirse que son aquellos nacidos entre los años 1980 y 2000, es decir que actualmente tienen entre 10 y 30 años. Los miembros más jóvenes de esta generación están todavía en la escuela primaria, mientras que los más avanzados ya forman parte de la fuerza laboral de las organizaciones.

Es una generación que se distingue por buscar vivir bien el presente. Necesitan tiempo para hacer lo que les da placer y a diferencia de sus padres, no organizan su vida alrededor del trabajo. Por esa razón, a menudo se les culpa de no comprometerse laboralmente.

El documento español "La Generación Y, y el Mercado Laboral" es un estudio que describe las características de esta generación, y menciona que uno de los factores diferenciales entre la cultura generacional del grupo 'Y' y las demás, se relaciona con su vivencia de las tecnologías y su capacidad de interacción con ellas.

Es la primera en la historia que ha convivido siempre con las nuevas tecnologías de la información y que no entiende fácilmente el mundo sin ella. Internet, el mundo de las comunicaciones y de la informática forman parte de sus rutinas vitales, y condicionan sus hábitos de vida, comunicación y, por supuesto, trabajo. Debido a esto, también es conocida como la "*Generación Net*".



Los rasgos que presentan los jóvenes que integran esta generación son más individualistas que generaciones anteriores y reivindican la autonomía en sus opiniones y actuaciones, situando su ámbito personal por encima de consideraciones de orden laboral y social.

Este deseo de autonomía se está reflejando en una tendencia emprendedora, el montaje de empresas propias o con afinidad por tipos de trabajo en modalidad de autónomo en lugar de empleos como asalariados.

Los 'Y' disponen de un poder de consumo importante, y no escapan a las sucesivas modas tecnológicas que inundan el mercado, como los teléfonos celulares cada vez más sofisticados o los iPod más modernos. Son muy sensibles a las opiniones de sus pares, lo que ha dado lugar a la creciente aparición de modalidades pedagógicas e informativas basadas en el modelo de 'educación por iguales'.

### Resumen sobre las características

	Tradicionales	Baby Boom	Generación X	Generación Y
<b>Perspectiva</b>	Práctica	Optimista	Escéptica	Esperanzada
<b>Etica profesional</b>	Dedicados	Volcados	Equilibrados	Decididos
<b>Ante la autoridad...</b>	Respeto	Amor/odio	Desinterés	Cortesía
<b>Liderazgo por...</b>	Jerarquía	Consenso	Competencia	Colectivismo
<b>Espíritu de...</b>	Sacrificio	Automotivación	Anticompromiso	Inclusión

### 1.2.- Características de la Generación Y

Así como las personas tienen personalidades diferentes que les dan sus características inherentes de pensamiento, relaciones, forma de trabajo, formas de aprendizaje, etc., también las generaciones tienen "personalidades" que las definen y diferencian de las generaciones de sus padres y abuelos .

Se usa el término Generación "Y" o Millennials para describir socio demográficamente a las personas que nacieron entre 1980 y 2000, es decir de los que tienen hoy entre 17 y 36 años.

Se les conoce como Generación Y ("Whygeneration") queriendo expresar la personalidad crítica y de avanzada de la generación o Millennials por su preponderancia en la cultura y desarrollo del inicio del tercer milenio.





La Generación “Y” ha vivido en tiempos de gran desarrollo tecnológico, económico y social. Generalmente vivieron en casas en donde vieron a sus padres trabajar fuertemente para darles todas las comodidades, beneficios y oportunidades que los 80’s ofrecían al mundo, así son en general jóvenes que crecieron escuchando que podían lograr todo lo que querían en la vida, que fueron muy consentidos por sus padres y que crecieron con la filosofía (inculcada sin querer por los padres) de disfrutar la vida al máximo y de hacer a ellos mismos su principal prioridad en la vida.

Forman parte de su vida desde el nacimiento televisiones a color, TV paga, contestadores automáticos; para los más grandes de esta generación los teléfonos celulares, los mensajes SMS, las computadoras personales, las consolas de videojuegos llegaron a sus manos cuando eran pre adolescentes, para los más jóvenes, la tecnología estaba a su alcance desde muy temprana edad.

Lo anterior es muy importante, ya que se trata de uno de los aspectos que mayormente los diferencia de las otras generaciones: la tecnología y los gadgets se han vuelto imprescindibles para su existencia: caminan oyendo música al mismo tiempo que twitteen y comparten fotos que van tomando en el camino. Son lo que se llama multitaskers, son capaces de realizar varias actividades a la vez, que en su mundo (no en el de otras generaciones) se complementan.

En investigaciones realizadas en Estados Unidos se han descrito algunas características de este grupo generacional que hoy en día forma el presente y futuro de las sociedades, empresas y las economías:

- Poseen pensamiento estratégico: toman decisiones pensando en el largo plazo y con un énfasis muy fuerte en valorar lo que sus decisiones o acciones afectan o influyen en la comunidad, por lo que se encuentran involucrados e interesados en asuntos de ecología, reciclaje, sustentabilidad, etc.
  
- Son grupos prácticos que se preocupan de sus acciones y de las consecuencias de estos sobre la comunidad. Buscan ser relevantes y apoyar causas en las que creen.
  
- Resultan excelentes para el trabajo en equipo.



- No resultan empleados que se queden mucho tiempo en las empresas, esta generación parece estar en una constante búsqueda de desafíos, de disfrute y del apoyo a la comunidad. No existe en ellos la sensación de “deslealtad” por cambiar de trabajo de forma regular, para los Millennials un CV con cambios laborales frecuentes solo indica que está buscando “su” lugar y se congratulan de no quedarse “estancados” en un empleo que no les satisface o que no va con el estilo de vida que creen merecer y buscan obtener.
- Son grandes comunicadores, solo que emplean medios de comunicación distintos a otras generaciones, la Generación Y dependen de la tecnología para compartir información, siendo los preferidos los métodos que son instantáneos (texting, redes sociales, mensajes instantáneos, etc.) en donde sus mensajes tienen la posibilidad de llegar a un número indefinido de lectores, lo que los empodera y les imprime responsabilidad.
- Les gusta trabajar fuerte y con objetivos, sin embargo, es muy importante para ellos que las compañías en las que trabajen sirvan a la comunidad y tengan valores e ideologías que vayan con su visión de vida. La Generación defiende su tiempo y por lo tanto se sienten más cómodos en ambientes laborales flexibles y que les permiten elegir sus formas y tiempos de trabajo.
- A diferencia de sus abuelos (Generación Tradicionalista, los nacidos antes de 1946) que entendían el respeto a partir de la experiencia y edad, o de sus padres (Generación BabyBoomers) que entendían el respeto a partir de pagar por su lugar en el mundo así como de la experiencia, la Generación “Y” considera que todos deben ser respetados y tener una opinión que sea escuchada independientemente de la edad o la experiencia.
- Las mujeres de esta generación se perciben a sí mismas iguales a los hombres y por lo tanto esperan ser tratadas con equidad y muy importante, parecen identificarse con el pensamiento de que “estar enojado con el pasado no te lleva a ningún lado” por lo que aunque no son feministas activistas, sí exigen y esperan un trato no diferenciado por género.



- Son una generación que parece entenderse y llevarse bien con sus padres, eso y las crisis económicas han hecho que en muchos casos los jóvenes abandonen el hogar paterno más tarde que antes (en sociedades como la Americana en donde en general los hijos a los 18 salen del hogar para ir a estudiar y no vuelven) y que busquen independencia a menor edad (entre sociedades más tradicionales como la Mexicana).

La Generación “Y” y ahora la “Z” (nativos digitales) resultan un gran reto para padres y empleadores ya que debemos aprender nuevas formas de comunicación, interacción y manejo de estos jóvenes que hoy son ya el principio de la mayor fuerza laboral en muchos países.

### **1.3.- Plan de carrera**

Actualmente, la preparación del talento humano en las organizaciones se convierte en un factor importante e indispensable; los colaboradores deben estar conscientes que la superación dentro de una empresa depende en gran medida del esfuerzo realizado para asimilar nuevos conocimientos, adquirir nuevas habilidades y ponerlos en práctica adecuadamente en el trabajo.

En vista del entorno globalizado en el que se encuentran, las organizaciones deben estar informadas y a la vanguardia para ser altamente competitivas en el mercado laboral. De manera que es necesario poseer programas que permitan “planear el futuro profesional” del personal, fomentando la carrera dentro de la empresa, tarea que debe ser compartida por ambas partes. Los empleados deben tener claras sus expectativas de superación y la institución a su vez tener la responsabilidad social de cumplir con el compromiso asumido.

El Plan de carrera es definido como el diseño de un esquema teórico sobre el cual sería la carrera dentro de un área (comercial u operativa) para una persona que ingresa a ella usualmente desde la posición inicial.

En otras palabras la planeación de carrera no es más que un proceso continuo de hallazgo, en el que una persona desarrolla paulatinamente un auto concepto ocupacional más claro y definido como por ejemplo: cuáles son sus habilidades, actitudes, talentos, conocimientos y necesidades.



## **Definición de la carrera profesional**

Se define “como la sucesión de actividades y puestos de trabajo desempeñados por una persona a lo largo de la vida, junto con las actitudes y reacciones asociadas que experimentan.”. Las dos ideas principales de esta definición son trabajo y tiempo, a través de los cuales la carrera proporciona una perspectiva en movimiento de la interacción entre el individuo y la organización donde trabaja.

Con base a lo anterior se puede mencionar que la carrera profesional es un método de promoción dado que es una secuencia de posiciones integrada por diferentes categorías a las que se accede continuamente en razón de los méritos, tareas, conocimiento, habilidades experiencia, desempeño y actividades desarrolladas en el transcurso de la vida profesional.

## **2.- HIPÓTESIS**

La hipótesis se encuentra basada en que la profundización/adecuación de Planes de Carrera, contribuirá en satisfacer las aspiraciones, necesidades y motivaciones de la Generación Y, dentro del ámbito Bancario Argentino, más precisamente en HSBC Argentina.

Asimismo reforzará el sentido de pertenencia de los empleados, percibiendo el trabajo en una compañía que valora y busca mejorar sus perspectivas laborales en conjunto con su vida personal.

## **3.- PLANTEO DEL PROBLEMA**

El objetivo de las sucursales de entidades financieras (Bancos) se basa en:

- Atención personalizada al cliente (RBWM “Retail Banking- CMB “Comercial Banking”).
- Asistencia en lo que respecta a necesidades financieras (Préstamos, Cuentas Corrientes, Tarjetas de Crédito, operaciones de descuento de cheques y Leasing entre otros)
- Asesoramiento en inversiones (Plazo Fijo, Fondos Comunes de Inversión, acciones, títulos y bonos)
- Asesoramiento referente a seguros generales y de vida.



En los últimos años los bancos en Argentina han tenido un importante crecimiento, lo cual conlleva a tener sucursales bancarias de mismas entidades a pocas cuadras de distancia.

En Argentina existen 82 entidades financieras, de las cuales 66 son bancos, 14 compañías financieras y 2 cajas de crédito.

Las sucursales bancarias cuentan con una cantidad de recursos humanos que varían en función del tamaño de la misma, (segmentadas como A, B o C) en función a la cantidad de clientes que poseen y las carteras activas y pasivas (Volumen de Préstamos/deposítos).

Esta segmentación lleva por consiguiente determinar una mínima cantidad de recursos por sucursal, a lo cual se le adiciona que la población actual de las sucursales está fuertemente influenciada por la Generación Y. En este punto y a raíz de la estructura de planes de carrera y las dificultades que presentan las matrices de beneficios es que se presenta un alto nivel de rotación de recursos destacados.

Como consecuencia se puede presentar un bajo rendimiento del personal, así como reducción en la calidad de atención, producto esto del acotado conocimiento y la falta de interés por satisfacer la necesidad del cliente. También se puede observar la ausencia de motivación y colaboración de los ejecutivos de cuentas.

Lo anteriormente mencionado produce una alta rotación de personal, lo cual entre otras cosas incrementa los costos de los bancos, por capacitación, pérdida de oportunidades de negocios, por la baja expertis del recurso, reclutamiento y entrenamiento del personal nuevo.

Para lograr la calidad de atención necesaria y el profesionalismo de los recursos es indispensable plantear modificaciones en cuanto a Beneficios y Planes de Carrera, adecuándolos a la nueva generación Y, la cual posee diferentes necesidades.

Los últimos años las organizaciones basaron sus estrategias de RRHH en planes de carrera asociados a beneficios, los cuales han sufrido variables en virtud de las necesidades, inquietudes y deseos de la nueva generación.

En este tipo de entidades los enfoques con respecto a los beneficios y planes de adecuación, han madurado hasta el punto de planificarlo no solo para áreas centralizadas, sino también para sectores comerciales y de atención al público, y a pesar de ello continúa siendo necesario adaptarlos aún más.



A medida que aumentan los esfuerzos de las empresas, también lo hace la necesidad de rendir cuentas, tanto a nivel interno en la gestión de RRHH, en las decisiones de inversión y en la eficiencia de las operaciones y transacciones, como a nivel externo, respondiendo y atendiendo efectivamente las consultas y necesidades de los clientes.

Las entidades bancarias podrán identificar nuevos incentivos y oportunidades, tomando en cuenta en forma conjunta la adecuación de planes de carrera y los beneficios esperados por dicha generación, lo cual mejorará su ROI (Retorno sobre la inversión) y considerarán inversiones en capacitaciones adicionales.

### **3.1 Objetivos**

#### **3.1.1 Objetivo General**

Determinar los planes de carrera y Beneficios para la Generación Y, lo cual conlleva una mejora en el desempeño de los recursos.

#### **3.1.2 Objetivos Específicos**

- Conocer los incentivos que proporcionan las entidades bancarias para los empleados.
- Determinar el nivel de satisfacción de los empleados conjuntamente con los incentivos que reciben por parte del Banco.
- Determinar las habilidades, conocimientos y actitudes que tiene los empleados.

### **3.2 Variables de Estudio.**

#### Variables de Estudio

- Definición Conceptual.  
Los planes de carrera e incentivos laborales pueden ser un hecho que incita o tiene tendencia a iniciar acción. Los incentivos son los motivos e inducciones destinadas a aumentar o mejorar el desempeño.
- Definición Operacional  
Los planes de carrera ligados a incentivos laborales son un conjunto de recompensas que se les proporcionan a los empleados, en función a las metas que logran, con el fin de mejorar el desempeño.



### 3.2.1 Incentivos Laborales

- Reconocimiento del empleado
- Habilidades
- Actitudes
- Cumplimiento de objetivos
- Evaluación de desempeño

### 3.2.2 Alcance

- El estudio de la situación actual de HSBC Bank Argentina (incluyendo sus 139 sucursales), se basó en el muestreo realizado en 4 de sus sucursales, a las cuales se evaluó, encuestó y entrevistó. Con el fin de obtener información acerca de los incentivos laborales en conjunto con sus planes de carrera y así, poder analizar posibles mejoras en el desempeño de los recursos y disminuir el nivel de rotación (la generación Y representa el 90% aproximadamente de la plataforma comercial).
- Una de las limitaciones es que se mide desempeño laboral únicamente basado en resultados y no en Seniority/expertis o conocimiento, Se utilizan nombres ficticios de las sucursales encuestadas por razones de confidencialidad.

### 3.2.3 Aporte

Brindar a las entidades financieras argentinas, las cuales son sujeto de estudio, información sobre los planes de carrera e incentivos que los departamentos de RRHH debieran priorizar para los recursos pertenecientes a la Generación Y, los cuales claramente difieren de los históricos planes que poseen.

Proveer a los bancos que posean red de sucursales (Banca Minorista), cuales son las motivaciones e incentivos laborales que contribuyen a mejorar la performance de los recursos de la generación en cuestión.



## 4.- MODALIDAD DE INVESTIGACIÓN

El diseño de la presente tesis será no experimental y la modalidad de la investigación será descriptiva y explicativa, acompañada de encuestas. El material analizado y estudiado para este trabajo fue obtenido de diversas fuentes de información publicadas y emitidas por diferentes editoriales, tanto en formato de papel como virtual, paginas especializadas y notas publicadas sobre el tema estudiado, como así también de informes y estadísticas del departamento de RRHH/Talento de HSBC Bank Argentina S.A

## 5.- ANALISIS DEL SECTOR FINANCIERO ARGENTINO

La información obtenida para este capítulo es de acceso público, Asociación de Bancos de la Argentina (ABA), Banco Central de la República Argentina (BCRA) y de los sitios públicos de los principales bancos.

[www.bcra.gov.ar](http://www.bcra.gov.ar)

[www.aba-argentina.com](http://www.aba-argentina.com)

Organizado en el marco de la Ley N ° 21.526. Comprende a todas las personas o entidades que realicen intermediación habitual entre la oferta y demanda de recursos financieros. La autoridad de aplicación es el Banco Central de la República Argentina (BCRA), y en temas específicos la Superintendencia de Entidades Financieras y Cambiarias.<sup>13</sup>

Artículos relacionados con el sistema financiero y bancos en los siguientes enlaces, (Bancos Públicos, Bancos Privados, nacionales, provinciales y municipales, de capital nacional, extranjero, corporativos y del exterior, entidades no bancarias, compañías financieras, y cajas de crédito.

### 5.1.- Asociación de Bancos de la Argentina

La Asociación de Bancos de la Argentina (ABA) es una entidad empresaria creada en 1999, cuyo objetivo es representar a los bancos de capital internacional con operaciones en el país. Cuenta con 22 entidades (entre asociados activos y adherentes), que constituyen el 24% de los activos del sistema, el 32% de los depósitos y el 28% de los préstamos al sector privado. Los bancos de ABA emplean a más de 24.000 personas.

La misión institucional de ABA es promover el desarrollo de la banca, servir sus intereses y contribuir a crear una conciencia pública sobre la importancia de contar con un sistema financiero sólido como instrumento fundamental para el desarrollo sostenido del país.





HSBC Bank Argentina es uno de los bancos privados de capital extranjero, forma parte de ABA. Las otras dos asociaciones que nuclean a las entidades son la Asociación de Bancos Públicos y Privados de la Argentina (ABAPPRA), constituida en 1959 por las entidades bancarias representativas de los estados provinciales, los bancos municipales, sociales y de inversión de todo el país, y la asociación de Bancos Privados de Capital Argentino (ADEBA) creada en 1972 y refundada en abril del 2003 como Asociación de Bancos privados de impulsar el desarrollo y ejercer la representación de los intereses de la banca privada nacional.

## **6.SOBRE EL GRUPO HSBC.**

Hong Kong y Shanghai Banking Corporation Limited es el miembro fundador del moderno Grupo HSBC. La compañía abrió sus puertas en Hong Kong el 3 de marzo 1865 y en Shanghái un mes de después. Su oficina central estaba en Wardley House en la ciudad de Victoria; el corazón del distrito central de Hong Kong. La vida de la ciudad se centraba en las polvorientas calles frente al puerto, y fue esta la clave para el nacimiento de Hong Kong institución financiera. Su fundador fue Thomas Sutherland, el Superintendente de Hong Kong para la Península y Oriental Steam Navigation Company. El estableció el banco como una respuesta a las necesidades de las comunidades de negocios de la costa de China. El crecimiento de Hong Kong implico que las empresas locales necesitaran servicios bancarios más sofisticados, la mayoría de las transacciones eran manejadas por las casas comerciales europeas en lugar de los bancos. El banco fue creado para corregir esta deficiencia. El folleto bancario de Sutherland atrajo el interés a través de los negocios de Hong Kong, incluyendo casas de comercio de Estados Unidos, de la India y empresas europeas.

El consejo fundador de HSBC tenía razón multicultural desde el principio, incluyendo a los hombres de Escocia, Alemana, India, Estados Unidos, inglés y ascendencia noruega. Fue internacional en su ámbito de negocios centrado en el cliente y en su enfoque; la respuesta temprana de clientes en Hong Kong y Shanghái fue positiva. Sin embargo, todo podría haber terminado tan rápido como empezó. Seis de los 11 bancos extranjeros de Hong Kong colapsaron a principios de 1866 debido a las corridas bancarias, que a su vez provocó la caída de muchas otras empresas. HSBC resistido esta tormenta financiera mediante el mantenimiento de su período de pago sobre letras de cambio, cuando muchos bancos estaban recortando los suyos. Con ello, la banca lo reconoció casi de inmediato como una institución financiera líder y construyó una reputación, que perdura hasta nuestros días, por la capacidad de recuperación durante las crisis.



La financiación del comercio es una fuerte característica de HSBC a nivel local e internacional. Siguiendo el flujo del comercio se expandió rápidamente, estableciendo sucursales en los puertos como Yokohama (1866), Calcuta (1867), Saigón (1870) y Manila (1875). Para el final de su primera década de operaciones, HSBC fue representado en siete países a través de Asia, Europa y América del Norte. Financió la exportación de té y seda de China, el algodón y el yute de la India, el azúcar de las Filipinas, el arroz y la seda de Vietnam y comprar plata en San Francisco. El enfoque particular del banco fue financiar el comercio a lo largo de la costa de China, los préstamos de dinero a los comerciantes locales de exportación y la ampliación de su red de oficinas a Fuzhou y Xiamen para servir a los comerciantes de té.

Shanghái fue particularmente importante para el éxito de HSBC; era un centro para el comercio de Japón, un gran puerto al mando de las importaciones y exportaciones de Vasto interior de China y un centro para el té y el comercio de la seda. La sucursal de Shanghái fue un colaborador crucial para primeros beneficios del banco, en ocasiones superando a la oficina central en Hong Kong en la utilidad neta. En Japón, el banco construyó su negocio de comercio exterior y el intercambio y ampliado a través de nuevas oficinas en Kobe (1870) y Osaka (1872).

Fueron los gerentes del banco quienes ofrecieron asesoramiento y asistencia al gobierno japonés sobre la modernización de la moneda y asuntos bancarios, y HSBC apoyó la introducción de una moneda estandarizada - el yen plata - en 1879. En la India, el banco abrió sucursales en los principales mercados de plata del país – Kolkata (1867) y Bombay (1869) - y se ocupó principalmente de la financiación de las importaciones de plata. HSBC ha aprendido varias lecciones valiosas en estos primeros años. Recesiones económicas, negocios que se derrumban y la disminución en el valor de la plata alentó firmemente controles internos, préstamos prudentes y fuertes reservas. Al poner estos principios en la práctica, el banco fue prosperando.

En 1900 HSBC estaba operando en 16 países y manejaba el financiamiento del comercio en todo el mundo. La red de oficinas en Asia, ahora extendido a Singapur y ciudades en la actual Malasia, Myanmar, Sri Lanka, Vietnam e Indonesia. Thomas Jackson, Director y Gerente de HSBC entre 1876 y 1902, dominó este período de crecimiento del banco. A medida que el nuevo siglo amanecía - con Jackson en el timón - HSBC fue la institución financiera más importante en Asia.



Pero Jackson no lo hizo solo, recibió el apoyo de un experto equipo de directivos internacionales y personal local. Los funcionarios internacionales fueron capacitados en Londres y Hong Kong antes de tomar citas de todo el mundo. Se espera que sean autosuficientes, resistentes y decisivos, actuando como embajadores de la orilla donde quiera que fueran. Al llegar a la alta dirección, estos banqueros podían llamar sobre sus experiencias en los diversos ajustes de las operaciones de HSBC para hacer el trabajo. Igualmente importante era el personal local de la entidad, cuyas nacionalidades variaba de acuerdo ramificar ubicación. HSBC fortaleció su reputación internacional con sus logros en el gobierno y las finanzas. Por la década de 1880, estaba actuando como banquero del gobierno de Hong Kong y como banquero exclusivo o conjunto de cuentas del gobierno británico en China, Japón, Penang y Singapur.

En este período se produjo la emisión del primer préstamo público de China. El banco emitió posteriormente muchos préstamos para proyectos ferroviarios y de infraestructura del gobierno. Además de guiar el banco a través de tiempos difíciles, Jackson dio un ejemplo de moralidad comercial. Al hacerlo, se ganó la confianza y la lealtad de su personal y los ciudadanos a quienes sirven y aseguró que esta vez al pequeño banco local se convirtió en un destacado actor en el escenario financiero mundial.

En los años previos e inmediatamente posteriores a la Primera Guerra Mundial, HSBC miró a consolidar y ampliarse en el mercado asiático. En Singapur, el negocio principal del banco era la financiación de caucho y el estaño, que fueron los de mayor puerto en exportaciones importantes. Teniendo en cuenta el impacto y perturbación traída por la guerra para el comercio internacional de este período, el banco había realizado una labor admirable. HSBC se había solidificado y extendido su posición como el banco líder en Asia, durante uno de los más turbulentos episodios del siglo 20, demostrando una vez más su resistencia y capacidad de crecimiento. A medida que la Primera Guerra Mundial se desvaneció, HSBC se acercó a la década de 1920, con miras a expandirse en los mercados asiáticos.

La década de 1950 fue una década de transformación en Asia, y HSBC tuvo que responder con agilidad a los negocios en constante cambio. En el momento en HSBC celebró su centenario en 1965, era una institución empresarial muy diferente a la que se había abierto 100 años antes. A finales de la década de 1980, HSBC es una potencia económica en la región de Asia-Pacífico, con una fuerte implantación en el mercado de EE.UU. En 1992, en una de las mayores adquisiciones bancarias en la historia, HSBC cerró un acuerdo con el Reino Unido, el Midland Bank. Como parte de esta compra, HSBC acordó trasladar el domicilio social de su sociedad de cartera recientemente formada, a Londres para cumplir con los requisitos del Reino Unido autoridades reguladoras.



Los años 1990 y 2000 vieron la mayor expansión de HSBC, especialmente en los mercados emergentes de América Latina y Turquía y las economías maduras de Francia, Suiza y los EE.UU.

Para aportar claridad a los clientes, inversores y empleados, HSBC presentó una marca unificada para todos sus subsidiarias en 1998, y el símbolo del hexágono se puso en marcha en todo el mundo. A pesar de sus aventuras en el extranjero, HSBC retuvo un enfoque claro sobre su lugar de nacimiento.

Desde 2011, HSBC ha reestructurado y reorientado su negocio para afrontar los retos del mundo posterior a la crisis. Un programa de cierres y ventas ha hecho HSBC más ágil, más fácil de manejar y en mejores condiciones para reaccionar a las oportunidades de crecimiento que van surgiendo.

Como el centro de gravedad económico se mueve hacia el este, HSBC es uno de los pocos bancos verdaderamente internacional con una red que se extiende por los mercados más relevantes, tanto para el comercio internacional, como para los flujos de capital.

El banco ha crecido mucho más allá de la visión de Sir Thomas Sutherland, de una propiedad local a una institución administrada que entiende las necesidades locales para el financiamiento del comercio regional. HSBC absorbió las lecciones de su pasado y se mantuvo en sintonía con las necesidades de sus clientes. Como el mundo cambia y nuevos mercados florecen, HSBC continúa siendo una institución de crecimiento, donde la conectividad de los clientes brinda mayores oportunidades. De esta forma, HSBC permite que tanto las empresas junto con la economía, prosperen; ayudando a la gente a cumplir sus sueños y esperanzas.

## 6.1.- Quiénes somos

El Grupo HSBC es una de las organizaciones de servicios bancarios y financieros más grandes del mundo con negocios consolidados en Europa, la región de Asia Pacífico, América, Medio Oriente y África. Su casa matriz (HSBC Holdings plc) se constituyó en Londres, Inglaterra.

Marca Internacional. El establecimiento de HSBC, en el año 1999, como una marca internacional uniforme garantizó que el símbolo corporativo del grupo comenzara a reconocerse en todo el mundo. HSBC diferencia su marca de las de la competencia al describir las características únicas que lo distinguen, resumiéndolas con las palabras *“El banco local del mundo”*.



Con presencia internacional y más de 6.600 oficinas en todo el mundo, tiene alrededor de 335.000 empleados en 75 países y territorios; Más de 54 millones de clientes en todo el mundo con una base total en banca electrónica de más de 45 millones. HSBC Holdings plc, cotiza en las bolsas de Londres, Hong Kong, Nueva York, París y Bermudas, y cuenta con alrededor de 200.000 accionistas en aproximadamente 100 países y territorios.

Tecnología HSBC: es un importante usuario de informática de avanzada con un gasto anual de US\$5,9 mil millones. Sus canales de E-business incluyen Internet, PC Banking o banca electrónica y banca telefónica desde teléfonos fijos y celulares. HSBC mantiene su propia red privada de telecomunicaciones, una de las más grandes del mundo, a fin de brindar servicios informáticos a sus clientes y personal en todo el mundo.

Clientes: Servicios financieros personales (incluyendo Financiamiento del Consumo), HSBC brinda a más de 120 millones de clientes personales en todo el mundo una amplia gama de servicios financieros, que incluye cuentas corrientes, cajas de ahorro, créditos hipotecarios, seguros, tarjetas de crédito, préstamos, pensiones e inversiones. El Financiamiento del Consumo, que ahora forma parte de los Servicios Financieros Personales debido a la creciente integración de estos negocios en todo el mundo, facilita el crédito de punto de venta a los consumidores, y presta dinero y brinda servicios relacionados para hacer frente a las necesidades financieras de la gente común. La Banca comercial HSBC es un prestador líder de servicios financieros a pequeñas y medianas empresas y a empresas de mercado intermedio.

Corporate, Banca de Inversión y Mercados: El Grupo brinda servicios financieros a medida, a clientes corporativos e institucionales.

Las líneas comerciales comprenden Mercados Globales, Banca de Inversión Global, Banca Corporativa e Institucional, y Banca de Transacciones Globales. Mercados Globales incluye negocios de venta y operación en moneda extranjera, ingresos fijos, derivados, acciones y metales.

Banca de Inversión Global comprende asesoramiento y actividades de financiamiento de deuda y capital.

Banca Corporativa e Institucional cubre el manejo de relaciones y actividades de préstamo.

Banca de Transacciones Globales incluye pagos y manejo de efectivo, servicios de negocios, cadena de suministros, servicios de títulos y negocios mayoristas de billetes de banco.

Banca privada HSBC tiene uno de los negocios de actividades bancarias privadas más importantes del mundo, prestando servicios financieros a personas individuales de gran patrimonio y sus familias en 96 localizaciones.



## 6.2.- Historia de la marca

Desde 1998, HSBC ha operado bajo una sola marca y logotipo. Las campañas icónicas son vistas por todo el mundo y han atraído muchos comentarios favorables. La visibilidad de la marca y la amplia comercialización en aeropuertos le ha dado una personalidad familiar y de estilo.

La estrategia de negocios del Grupo, dada a conocer en mayo del 2011 por el presidente ejecutivo Stuart Gulliver, se ve reflejada en el trabajo de la última campaña publicitaria.

Desde su fundación en 1865, HSBC ha desarrollado una red global, lo que permite apreciar de primera mano la riqueza de la diversidad del mundo y las oportunidades comerciales que una red de este tipo posee.

## 6.3 Conformación de la organización

En la Argentina, el Grupo HSBC está conformado por HSBC Bank Argentina S.A., HSBC Argentina Holdings S.A., HSBC Seguros de Vida (Argentina) S.A., HSBC Seguros de Retiro (Argentina) S.A., HSBC Administradora de Inversiones S.A. S.G.F.C.I., HSBC Participaciones (Argentina) S.A. y MW Gestión S.A. A través de su red de oficinas y sucursales distribuidas en todo el país, los clientes pueden satisfacer todas sus necesidades financieras: un producto bancario o un seguro de vida.

HSBC Argentina cuenta con 139 sucursales, con más de 1.524.200 clientes y presencia en 21 provincias y en la Ciudad de Buenos Aires.

Sus oficinas centrales están basadas en puntos de la Capital Federal, Barrancas de Lezama “ Ex Planta Cruz Malta” espacio que alberga todas las áreas operativas del banco, Florida 201 edificio original del Banco Roberts donde se ubica su sucursal central y áreas comerciales y el emblemático edificio Fortabat, donde se focaliza la mesa de cambio y el directorio.

Es uno de los bancos líderes en Servicios financieros personales (incluyendo Financiamiento del Consumo), la Banca comercial HSBC es un prestador líder de servicios financieros a pequeñas y medianas empresas y a empresas de mercado intermedio.



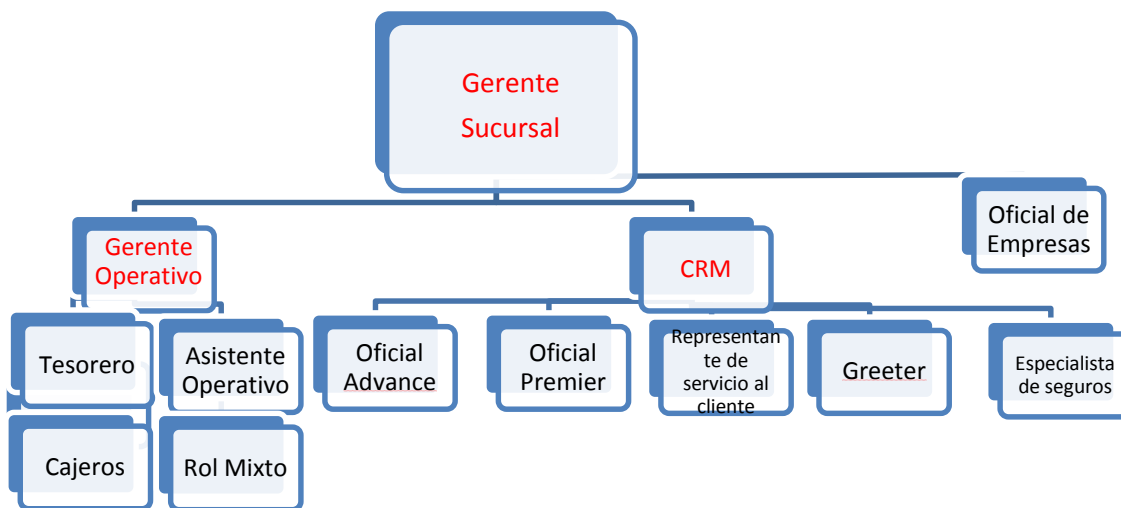
## 6.4 Estructura de las sucursales bancarias

Las mismas se encuentran constituidas por dos áreas, comercial y operativa.

El área comercial dividida en banca de individuos (referente a servicios y asistencias a personas físicas) y el área de banca empresas, esta última especializada en la asistencia crediticia a las empresas Pyme y medianas.

El área operativa liderada por un Gerente Operativo, el cual posee a su cargo el sector de línea de cajas y el soporte de operaciones inherentes a transacciones y línea de cajas de seguridad.

Organigrama:





## 7. METODO

### 7.1 Sujetos

Para la presente investigación, las unidades de análisis fueron 4 Sucursales bancarias de HSBC ubicadas en la Provincia de Buenos Aires, identificadas las mismas por su dimensión, como A, B, C y C1.

### 7.2 Población y muestra

Para obtener datos precisos se realizó un censo de las 4 sucursales, las mismas están conformadas por un total de 44 empleados.

SUCURSALES	GERENTE	AREA COMERCIAL	AREA OPERATIVA	LÍNEA DE CAJAS
A	1	9	3	4
B	1	6	2	3
C	1	4	1	2
C1	1	4	1	1
TOTAL	4	23	7	10

### 7.3 Instrumento

#### Entrevista:

Se realizó una entrevista a cada uno de los 4 gerentes para recabar información sobre los instrumentos y herramientas que poseen para incentivar a sus recursos, teniendo en cuenta que ellos son quienes toman las decisiones en cada una de las filiales.

#### Entrevista:

Para conocer como es el desempeño de cada uno de los recursos se entrevistó a sus gerentes directos.

#### Cuestionario:

Para conocer cómo perciben los planes de carrera los recursos se utilizó un cuestionario.

#### Evaluación de desempeño:

Asimismo, se utilizó como instrumento una evaluación del desempeño de escalas gráficas para conocer el desempeño de cada uno de los recursos de las sucursales.





## 7.4 Procedimiento

- Para realizar la presente investigación, como primer punto se solicitó la autorización a los Gerentes de Sucursales y Gerentes Regionales.
- Una vez recibida la conformidad se procedió con la búsqueda de información sobre los elementos esenciales que deben contener los planes de carrera.
- Se entregó un cuestionario a cada uno de los 4 Gerentes para ser distribuidos entre sus recursos, con el fin de no interrumpir sus tareas diarias, y asignarles un tiempo determinado para la respuesta del mismo.
- Se realizaron entrevistas en cada uno de los diferentes sectores una vez recibida la respuesta del cuestionario.
- Luego se llevó a cabo el vuelco de los resultados y discusión de los mismos. Así como las conclusiones y recomendaciones.
- Finalmente se elaboró el informe final de la investigación.

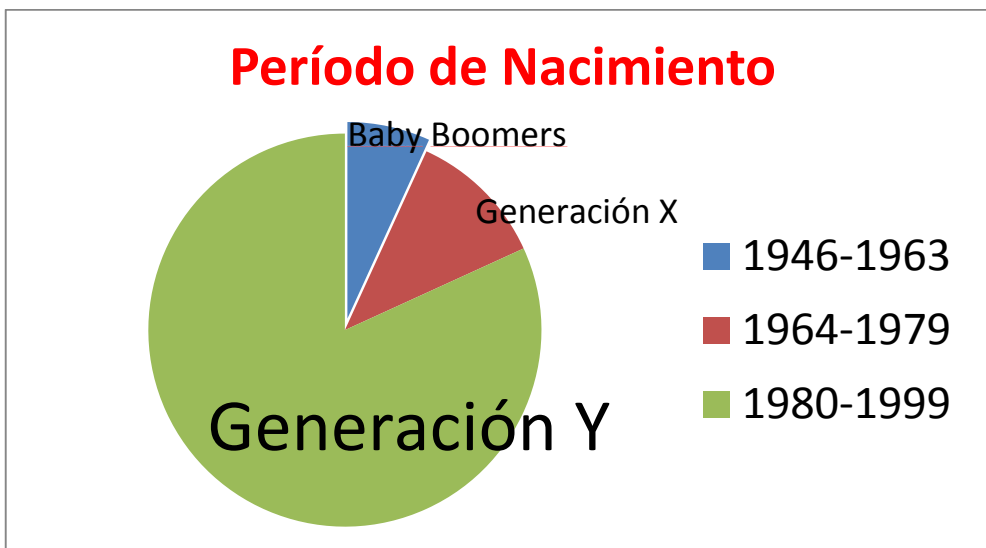
## 8. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se presentan los resultados obtenidos sobre las 4 sucursales de HSBC encuestadas.

Período de nacimiento

Rango de años	Gerente	Área Comercial	Área Operativa	Línea de Cajas
1946 – 1963	1		2	
1964 – 1979	3	1	1	1
1980 – 1999		22	4	9
TOTAL	4	23	7	10



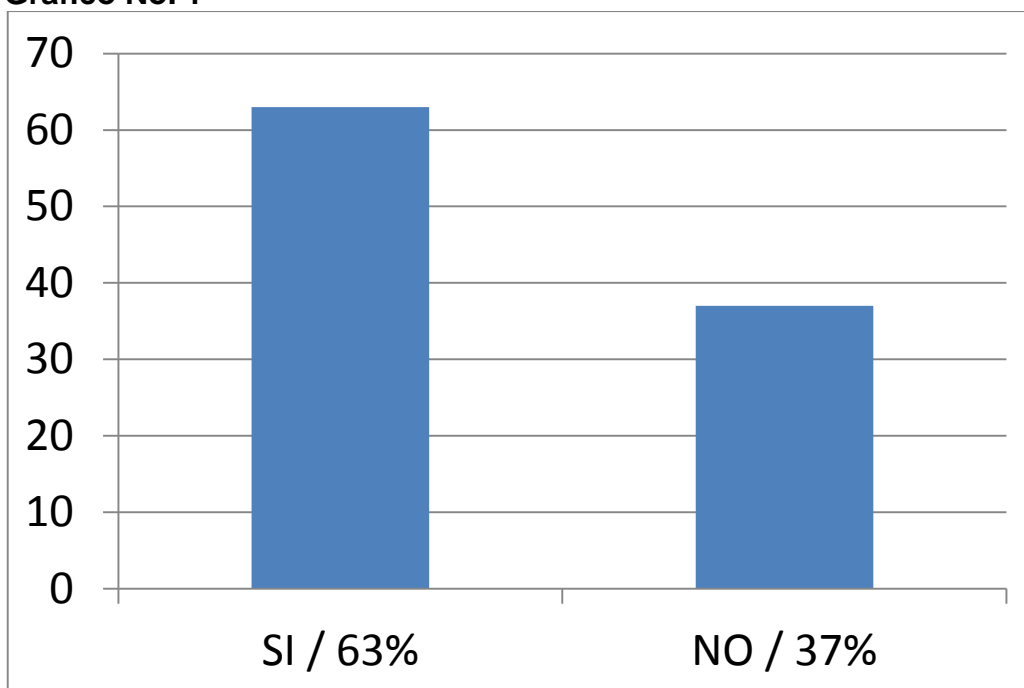


**Tabla No. 1**

Conocimiento de un Plan de Carrera

Ítem	Si	No
Concepto de un Plan de Carrera	30	14
Existencia y conocimiento de un Plan de Carrera	12	32
Metodología de Promoción	44	0
Beneficios de un Plan de Carrera	25	19
TOTAL	111	65
Porcentaje	63%	37%



**Grafico No. 1**

De acuerdo con las Tablas y gráfico 1 se puede apreciar que de los 44 recursos que realizaron el cuestionario para elaborar un plan de carrera, el 63% posee un claro entendimiento del tema, denotándose que el concepto y la metodología están comprendidos. Pero en lo que respecta a la existencia y el conocimiento (organigrama, progreso hacia diferentes áreas) se trasluce fuerte desconocimiento.

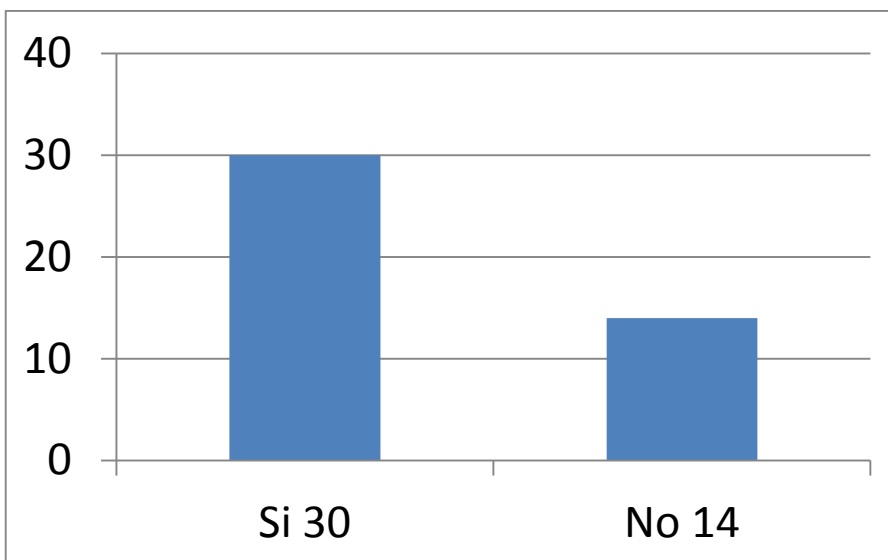
Por su parte el 37% restante denota falta de información sobre los puntos detallados.

**Tabla No. 2**

Concepto de un Plan de Carrera

Conoce el concepto de un Plan de Carrera	Frecuencia
SI	30
NO	14
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>



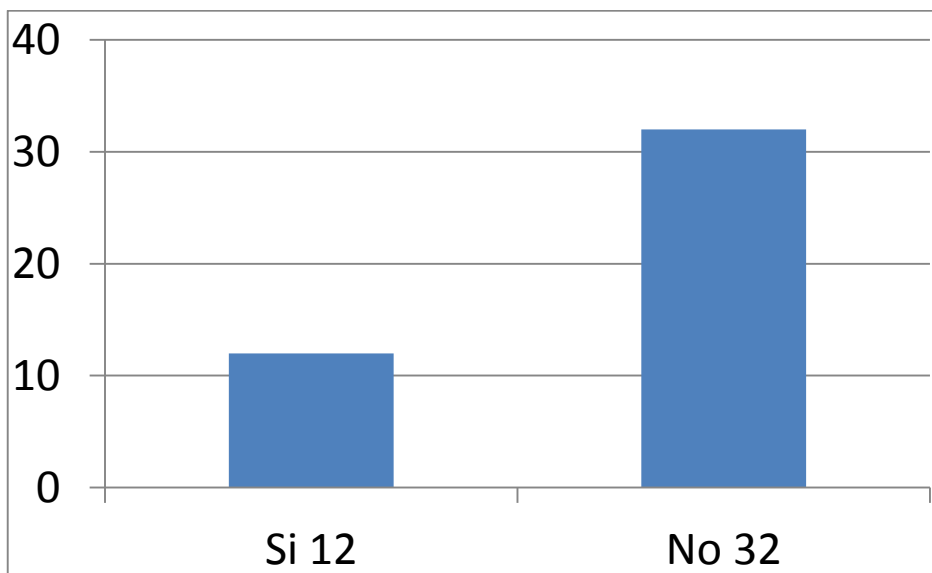
**Grafico No. 2****Concepto de un Plan de Carrera**

Como se observa en la Tabla y gráfico 2, se demuestra que 30 de los recursos evaluados conocen el concepto de plan de carrera. Así mismo puede notarse que 14 recursos desconocen o no poseen claridad sobre los conocimientos de plan de carrera.

**Tabla No 3****Existencia y conocimiento de un plan de carrera**

Actualmente cuenta la empresa con un plan de carrera para promover y desarrollar a sus colaboradores	Frecuencia
SI	12
NO	32
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>



**Gráfico No. 3****Existencia y conocimiento de un plan de carrera**

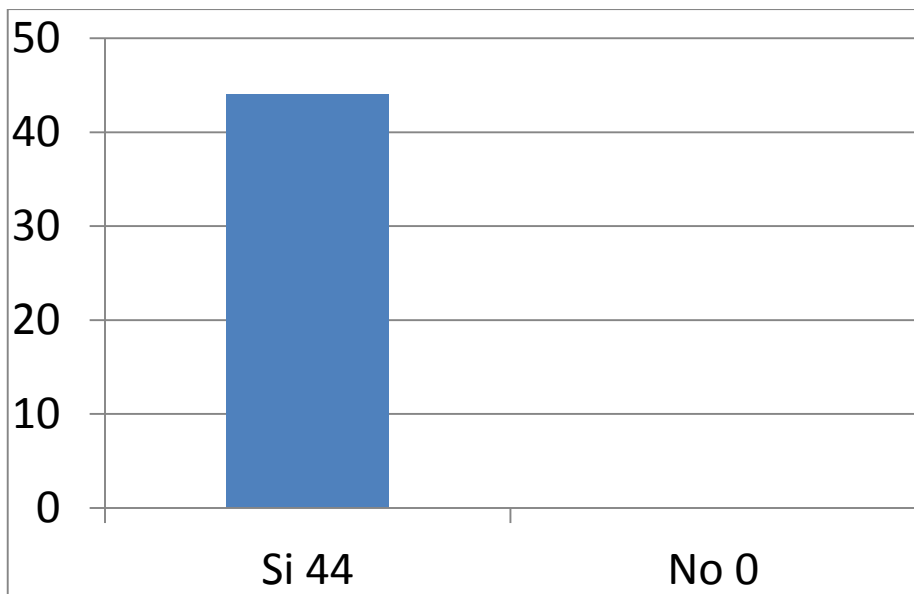
Según la gráfica y tabla se observa que 12 recursos entienden y determinan sus posibilidades de crecimiento dentro del Banco, es decir cuáles son las posiciones directas a las cuales podrían acceder dentro de la organización y 32 recursos no logran determinar y entender cuáles son sus posibilidades de crecimiento.

Esto se debe a varios factores, entre ellos, falta de organigramas hacia áreas centrales, solamente vislumbran las posibilidades de crecimiento dentro de la red de sucursales sin poseer tampoco claridad hacia donde podrían realizar crecimientos laterales por ejemplo.

**Tabla No.4****Metodología de Promoción**

Cuenta la empresa con alguna metodología para la promoción del personal	Frecuencia
SI	44
NO	0
<b>TOTAL</b>	<b>44</b>



**Gráfico No. 4****Metodología de Promoción**

De acuerdo con la tabla y gráfico 4 se puede apreciar que en su totalidad los recursos expresan que entienden y conocen la metodología de promoción. (En HSBC se realiza a través de un sistema de Job Posting abierto para todos los empleados), en los mismos se aclara la posición, requisitos, ubicación de trabajo y fecha de vencimiento de la búsqueda.

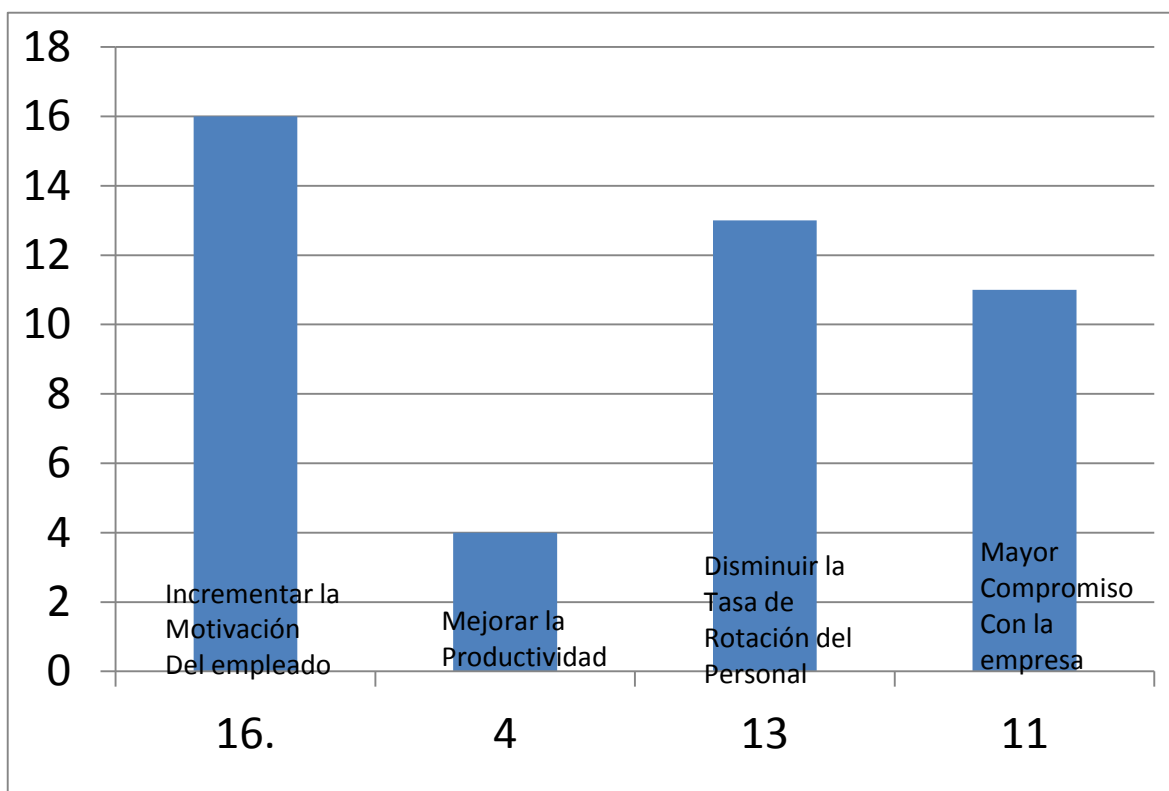
**Tabla No 5****Beneficios de un Plan de carrera**

¿Qué tan beneficioso considera sería contar con un plan de carrera que lo motive?	Frecuencia
Incrementar la motivación del empleado	16
Mejorar la productividad	4
Disminuir la tasa de rotación del personal	13
Mayor compromiso con la empresa	11
Total	44



Grafico No 5

## Beneficios de un plan de carrera



En la tabla y grafico 5 se observa que 16 recursos consideraron que contar con adecuados planes de carrera incrementaría su motivación, 4 entienden que mejoraría su desempeño, 13 manifiestan que no estaría dispuestos a buscar nuevos empleos por consiguiente disminuiría la rotación de recursos y 11 determinaron que se sentirían más representados con el banco, razón por la cual estarían más comprometidos.



Tabla No.1

**Aspectos de mayor relevancia dentro de un Plan de carrera**

Ítem	relevancia +	relevancia -
Participación en la toma de decisiones	26	18
Autonomía	18	26
Ambiente de trabajo positivo	15	29
Oportunidades de desarrollo	19	25
Relevancia del salario	35	9
Aspectos físicos y herramientas de trabajo	23	21
Negociación de objetivos	27	17
Premios/recompensas (No económico)	40	4
Políticas flexibles	38	6
TOTAL	241	155
Porcentaje	61%	39%

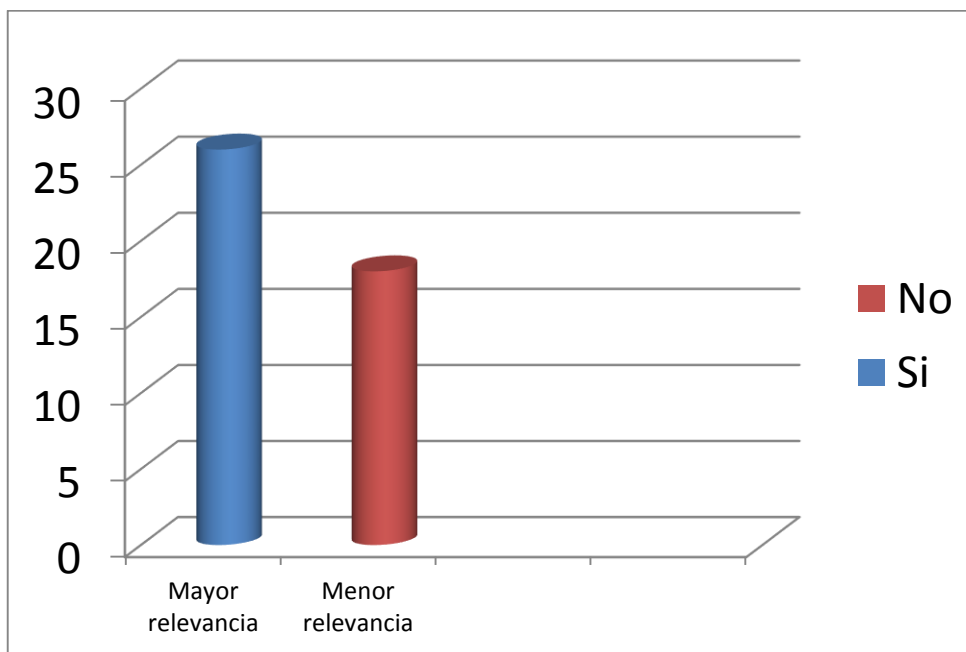
Tabla No.2

**Participación en la toma de decisiones.**

Es importante para usted participar de la toma de decisiones	Frecuencia
Si	26
No	18
Total	44





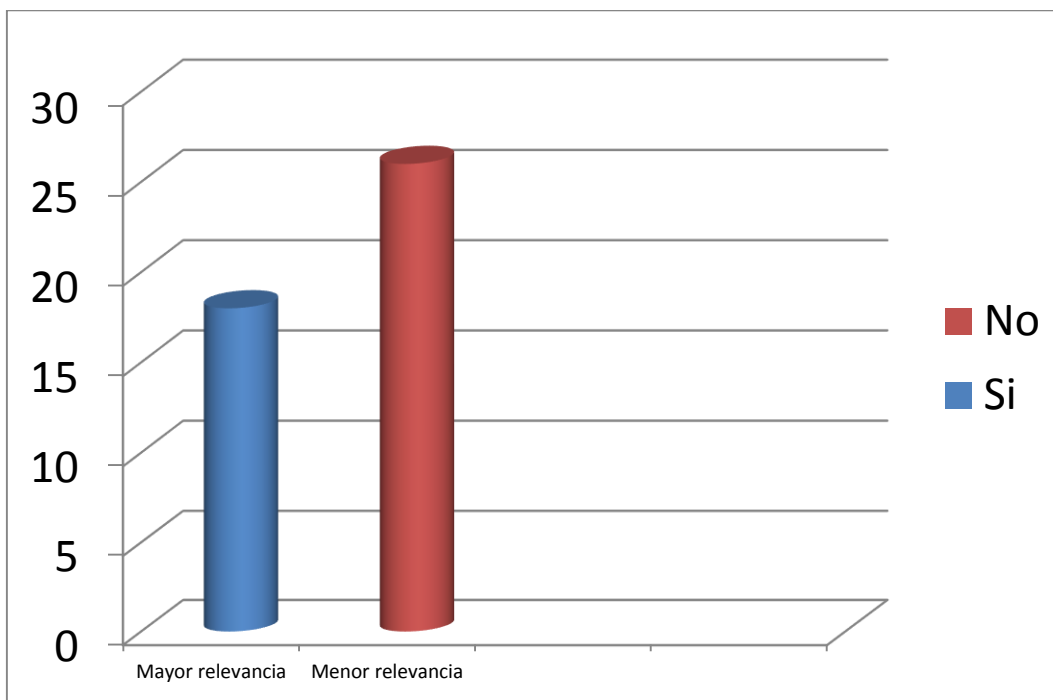
**Gráfico No. 2**

En este aspecto, 26 recursos consideraron que desearían tener participación en la toma de decisiones. Manifiestan no sentirse parte de las mismas y que entienden que muchas veces sus propuestas nos son escuchadas ni tenidas en cuenta. Por su parte 18 empleados no considera relevante participar en la toma de decisiones de la sucursal. *(Elton Mayo Psicólogo y sociólogo especializado en organizaciones, constato que el involucramiento de las personas en las decisiones, mejoran sus resultados)*

**Tabla No. 3**

Que tan relevante es para usted contar con libertad/autonomía en su trabajo	Frecuencia
Si	18
No	26
<b>Total</b>	<b>44</b>



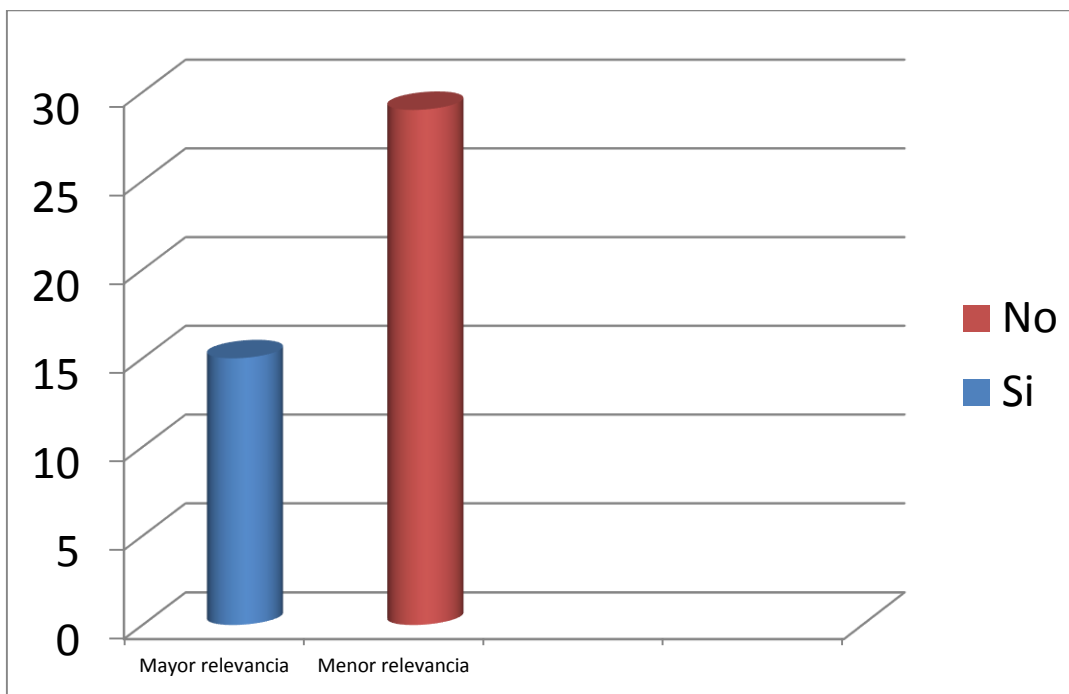
**Gráfico No. 3**

En virtud de los resultados expuestos, se puede determinar que el 60% no considera relevante contar con mayor libertad de la que cuenta actualmente en su puesto. Se observa que el restante 40% se concentra en recursos pertenecientes a sectores mayoritariamente operativos o referentes al área de cajas.

**Tabla No.4**

Que relevancia posee para su desempeño el ambiente de trabajo	Frecuencia
Si	15
No	29
<b>Total</b>	<b>44</b>



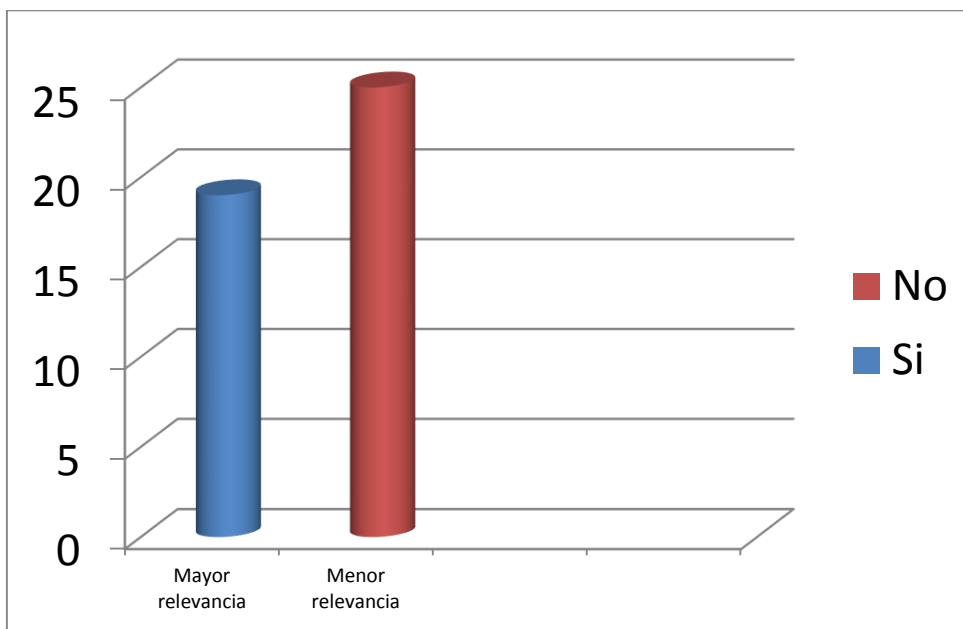
**Gráfico No. 4**

Frente a los números obtenidos en las encuestas y en las entrevistas individuales, se puede determinar que los recursos de la Generación Y, se encuentran en la constante búsqueda de calidad en su trabajo, a tal punto que evitan confrontar con el resto de sus compañeros de equipo dando por sentado que el ambiente de trabajo debe ser óptimo, amigable y de baja confrontación, mientras que los recursos que no pertenecen a esta generación se encuentran más atentos a que tareas deben realizar cada uno (se encierran en sí mismo y sus posiciones).

**Tabla No.5**

Considera que posee adecuadas oportunidades de desarrollo	Frecuencia
Si	19
No	25
<b>Total</b>	<b>44</b>



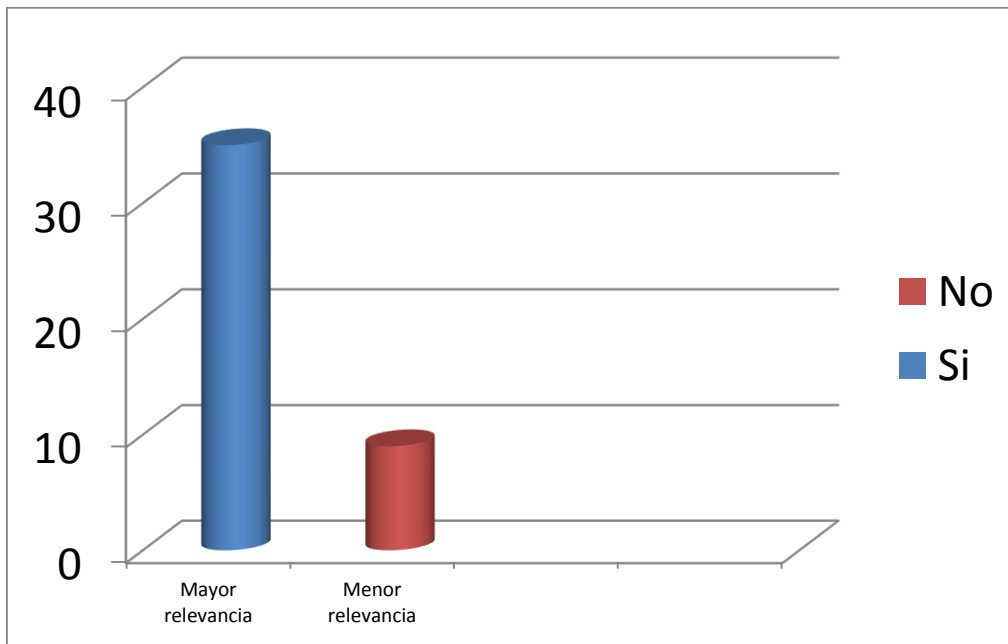
**Gráfico No. 5**

En este punto se percibe una particularidad en la generación Y relacionada y vinculada en lo referente a la falta de beneficios y adecuados planes de carrera. No perciben básicamente las búsquedas de nuevos puestos como un aspecto fundamental para su plan de carrera, porque las mismas se dan en forma permanente. Es decir en forma diaria, se abren búsquedas para todas las posiciones comerciales (principalmente) de una sucursal y adicionalmente se suman búsquedas de sectores centralizados, producto del tamaño del Grupo HSBC. En cambio los recursos de la generación X consideran que son escasas las posibilidades y creen que las mismas son muy importantes en su desarrollo de carrera. Es decir en los mandos iniciales y medios de una sucursal se generan constantes posibilidades de crecimiento, ahora bien en las gerencias las cuales están ocupadas principalmente por las generaciones X y BabyBommers las posibilidades de crecimiento son mucho más acotadas, es por ello que recursos que poseen años en posiciones como Oficiales de Empresas o CRM consideran que es vital para su plan de carrera.

**Tabla No. 6**

El aspecto salarial lo considera relevante en su desarrollo de carrera	Frecuencia
Si	35
No	9
<b>Total</b>	<b>44</b>



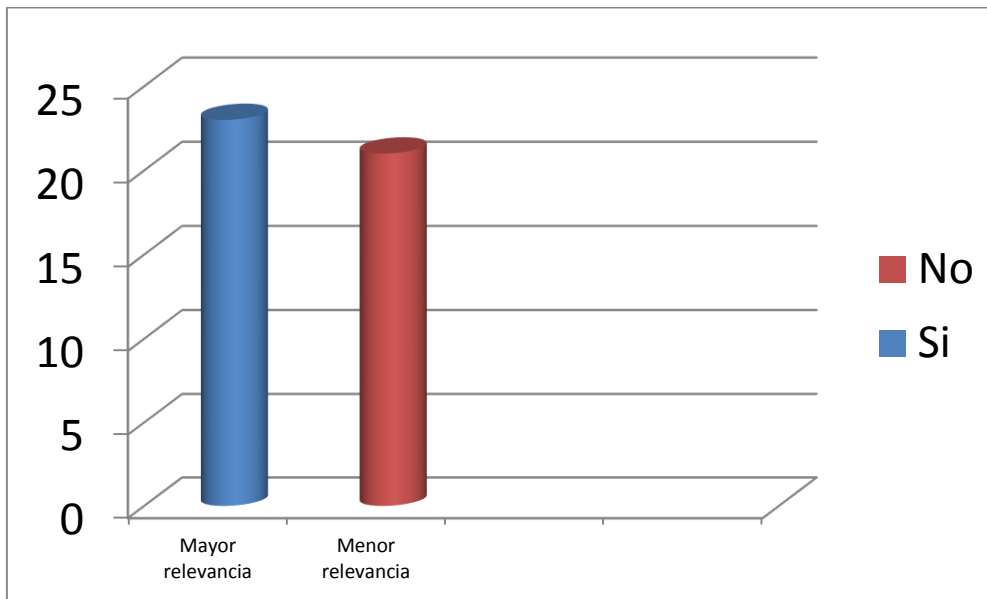
**Gráfico No. 6**

Podemos determinar claramente que el aspecto económico/ salarial es percibido como un aspecto fundamental a la hora de pensar en planes de carrera, es decir no solo el crecimiento profesional se ve reflejado por los ascensos de puestos y responsabilidades sino también por el aspecto monetario. Dentro de los encuestados este aspecto es fundamental en la Generación Y, donde la X tal vez prioriza la estabilidad laboral.

**Tabla No. 7**

El aspecto edilicio y las herramientas de trabajo son importantes para usted.	Frecuencia
Si	23
No	21
<b>Total</b>	<b>44</b>



**Gráfico No. 7**

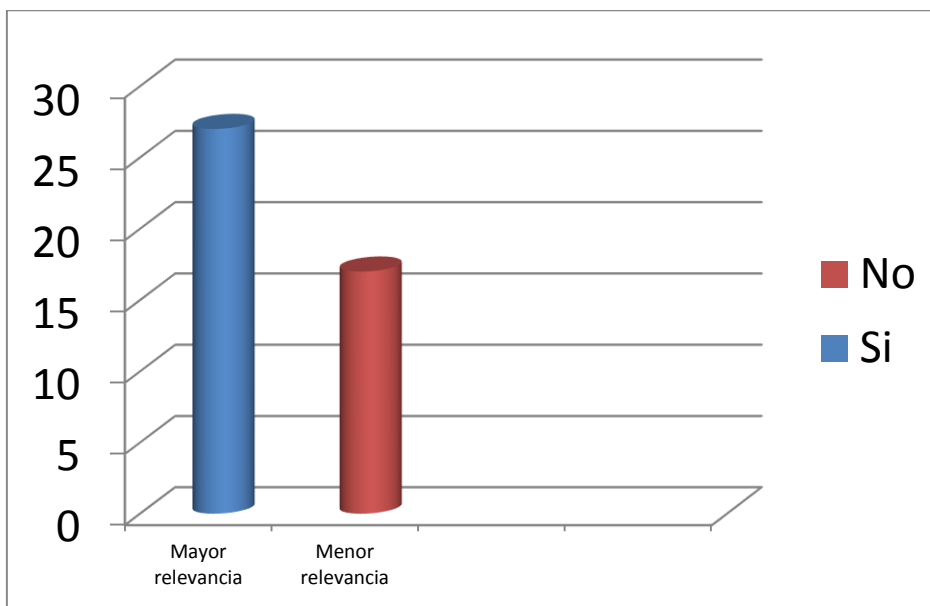
Tanto la tabla como el gráfico determinan una paridad en este aspecto, notándose que la pregunta ha sido interpretada de diferentes formas.

Dentro de los recursos que lo consideran de baja relevancia se pudo determinar que dan como un hecho contar por ejemplo con escritorios, PC, teléfono, aires acondicionados, buena iluminación entre otros, mientras que aquellos que lo perciben relevante entienden que la organización HSBC debiera mejorar aspectos tecnológicos principalmente (sistemas) siendo de vital importancia para ellos.

**Tabla No. 8**

Es importante para usted poder acordar/negociar sus objetivos	Frecuencia
Si	27
No	17
<b>Total</b>	<b>44</b>



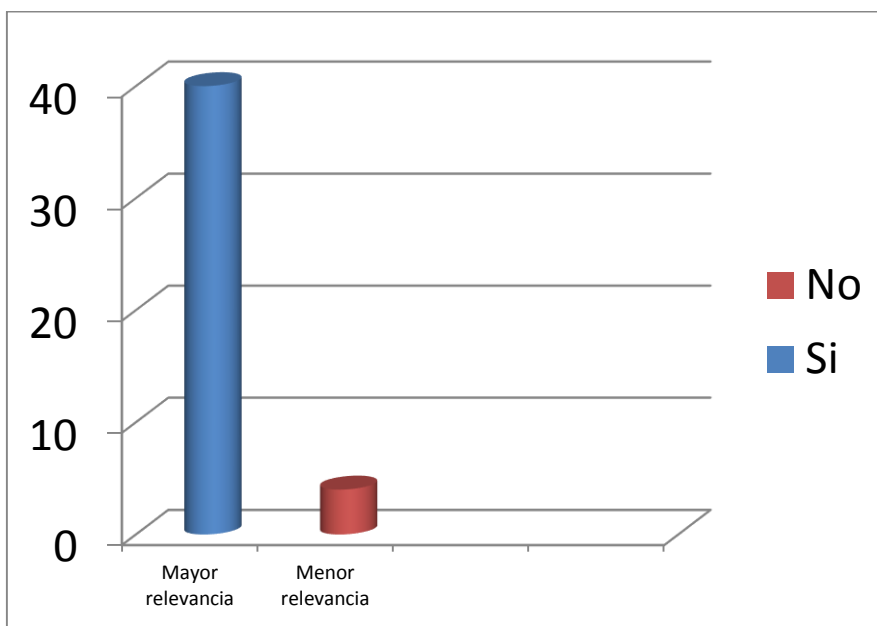
**Gráfico No. 8**

De acuerdo con el cuadro y gráfica, 27 recursos consideran que es importante para su plan de carrera poder acordar sus objetivos, en este aspecto es importante resaltar que este punto es influyente únicamente para el área comercial incluidos los Gerentes encuestados, en todos los casos opinaron que les permitiría resaltar y potenciar sus habilidades y oportunidades, por cuestiones geográficas de sus unidades de negocios. En cuanto a las áreas operativas y línea de caja no lo consideraron relevante.

**Tabla No. 9**

Es relevante para usted ser premiado y recibir una recompensa (no financiera)	Frecuencia
Si	40
No	4
<b>Total</b>	<b>44</b>



**Gráfico No. 9**

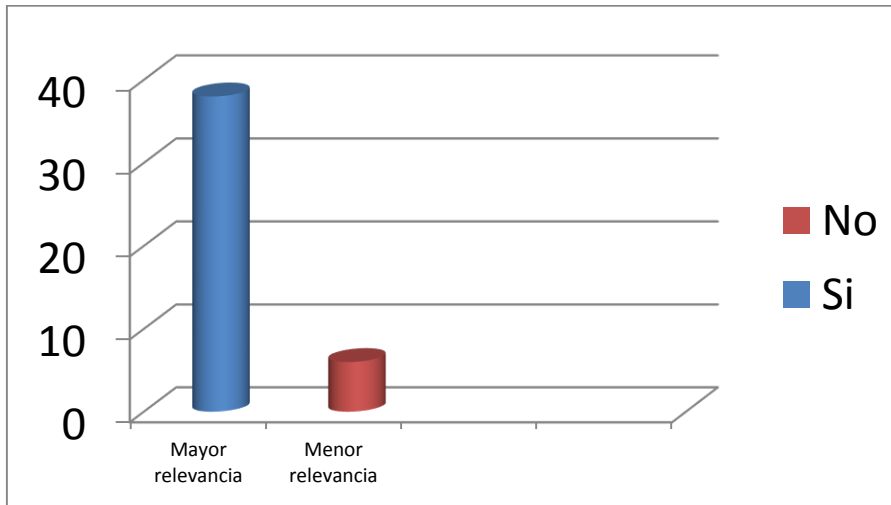
En el cuadro y gráfico 9 se revela que 40 recursos evaluados opinaron que uno de los beneficios de un plan de carrera en la red de sucursales bancarias es percibir premios/recompensas, en este aspecto dejaron al descubierto la falta de reconocimiento por parte de los líderes al momento de cumplir los objetivos o hacer las cosas de manera superadora. Por su parte 4 recursos indicaron que no lo consideraban relevante.

**Tabla No. 10**

Es importante para usted contar con políticas flexibles	Frecuencia
Si	38
No	6
<b>Total</b>	<b>44</b>





**Gráfico No. 10**

Se encuentra de manifiesto en 38 recursos, el hecho de que dentro de un plan de carrera se cuente con políticas flexibles, es percibido como un alto beneficio, mientras que 6 recursos no lo consideran relevante para su plan de carrera.



## 9. DISCUSION DE LOS RESULTADOS

El objetivo general de este estudio, de tipo descriptivo, fue recabar la información necesaria para elaborar planes de carrera acorde para las generaciones Y en la red de sucursales bancarias argentinas.

De acuerdo con los resultados obtenidos en la investigación, se indican algunas variables que no son tenidas en cuenta o que no poseen impacto positivo en la generación de análisis, entre ellas se destacan:

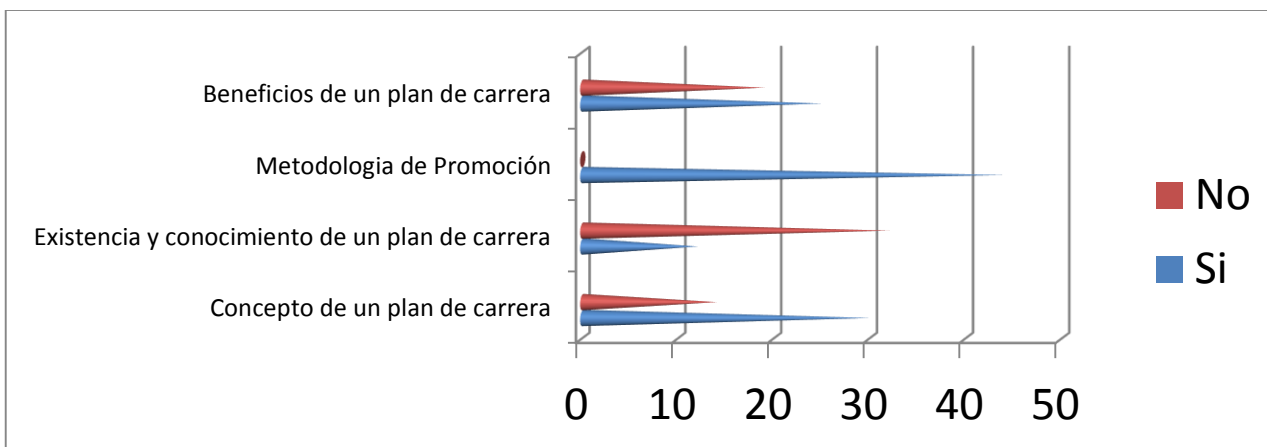
- La falta de conocimiento o guía para realizar un correcto plan de carrera
- La baja aceptación que poseen sus recomendaciones u opiniones a la hora de tomar decisiones
- El pago de Bonos o compensaciones por reconocimientos es percibido como bajo o distorsionado en función a sus aportes.
- La falta de tecnología. En este punto debe destacarse que los mandos altos y las posiciones “medias” debieran contar con teléfonos celulares los cual les permitiría mayor flexibilidad y disponibilidad (Ej. Gerentes, CRM y oficiales de Empresas).
- La imposibilidad de acordar objetivo, los mismos son prefijados para cada posición en forma centralizada, en este aspecto se recomendaría fijar el objetivo por sucursal (con márgenes mínimos y máximos por oficial) y brindar la posibilidad al Gerente de acordar las metas en conjunto, haciendo participe a los recursos y de esta forma obteniendo mayor compromiso de su parte. Con esta alternativa se tienen en cuenta sus expectativas, capacidades, lo que produce mayor incentivo por alcanzarlos.
- Baja percepción de reconocimientos.
- Falta de acciones tendientes a flexibilizar sus días laborales.

En este aspecto, se encuadran determinadas acciones que brindarían y mejorarían significativamente esta percepción.

- A) Día de cumpleaños del empleado.
- B) Día de cumpleaños de hijos.
- C) Flexibilidad horaria en función a cumplimiento de objetivos (premiación).
- D) Días de vacaciones adicionales por destacado desempeño anual.

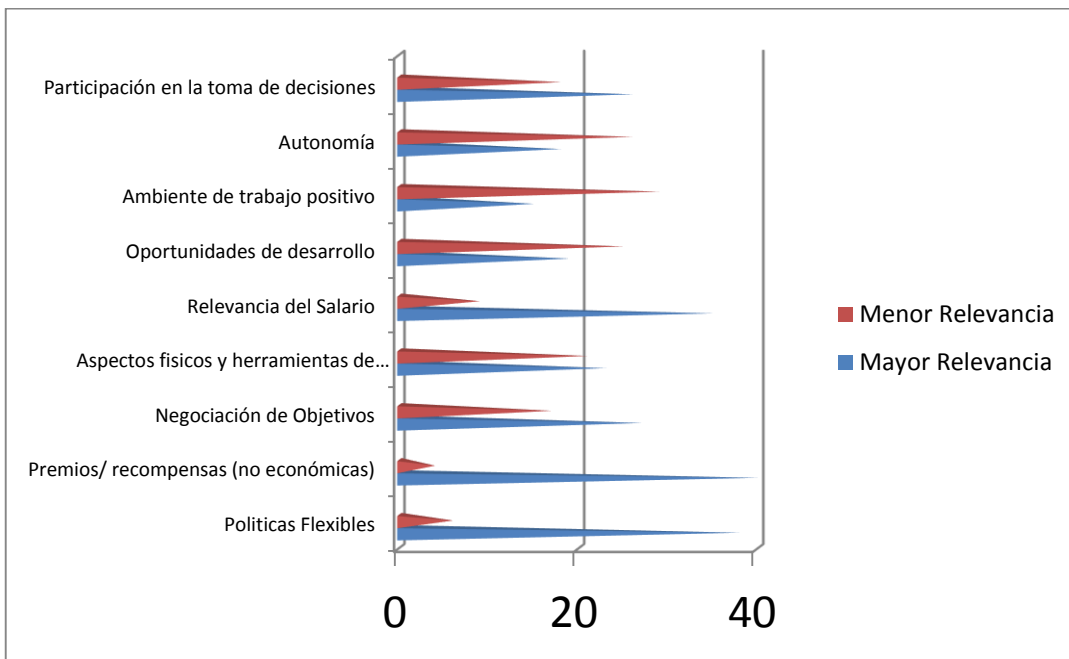


### Conocimiento de un plan de carrera



Con base en el punto anterior, los resultados del presente estudio, evidencian la necesidad de modificar los beneficios en los planes de carrera actuales, ya que no cuentan con variables de alta relevancia para la generación Y.

### Aspectos de mayor relevancia dentro de un Plan de carrera



En cuanto a la existencia de un plan de carrera y sus aspectos relevantes, el objetivo fue determinar si los departamentos de recursos humanos de las entidades bancarias emplean planes de carrera como mejora del talento humano. Dentro de los resultados obtenidos, se evidenció que dichas entidades no los utilizan adecuadamente.

Los mismos son de relevante importante para la motivación, el desarrollo profesional y para la mejora en la productividad, así como para la autorrealización de los recursos.

## 10. CONCLUSIONES

El desarrollo de las conclusiones se estructuró de acuerdo a lo planteado en los objetivos de la investigación. Dado que este trabajo pone el foco en lo relacionado con el tema de la generación Y, solo se brindarán las conclusiones referentes a la misma.

Si bien se poseen numerosos artículos, notas y libros sobre generación Y, el tema tratado en esta investigación tiene escaso desarrollo en el ámbito financiero argentino.

Algunos artículos publicados del diario La Nación, la revista Gestión lo han tratado. No obstante, es relevante señalar que hay algunas características que describen a la generación Y que coinciden con el relevamiento realizado.

En un libro escrito por, Lisa Orrell (Millennials Incorporated 2da Edición) plantea la pregunta: *¿Tienen los mismos intereses los jóvenes de la Generación Y en todo el mundo?* La respuesta es “sí”. Las redes sociales y la posibilidad de comunicarse con personas de cualquier otra parte del mundo, contribuye a que las expectativas de trabajo sean similares. Por esta razón propone llamarlos la “*Generación Global*”.

Los profesionales que componen esta Generación parecen querer lo mismo: gerentes fuertes, programas con mentores, elogios, rápidos ascensos, ambientes de trabajo flexibles, divertirse en el trabajo, tareas desafiantes, balancear la vida personal y laboral, buenas remuneraciones, sentirse valorados y reconocidos.

Los jóvenes del caso de estudio, que nacieron y crecieron en contextos diferentes, tienen particularidades que coinciden con lo enumerado en el párrafo anterior. Por tal motivo es necesario reseñar las particularidades que presentan los jóvenes ‘Y’ de la Institución sujeto de estudio.



Para esta generación la tecnología forma parte de sus vidas, de sus rutinas diarias y se instala como una herramienta básica para la comunicación. Utilizan internet diariamente, tanto en sus casas como en el trabajo. Al mismo tiempo, el 100% de los encuestados utiliza dispositivos tecnológicos, como PC o notebook, y teléfonos celulares.

En función del análisis de la información relevada, y a la luz del marco de referencia conceptual desarrollado, se puede caracterizar a los jóvenes de la Generación Y de HSBC Bank Argentina de la siguiente manera:

- Prácticos.
- Sociables.
- Independientes.
- Abiertos y seguros de sí mismos.
- Decididos.

Son prácticos porque intentan hacer las cosas de la manera más simple y en el menor tiempo posible. Son sociables, cultivan sus relaciones interpersonales, tanto *offline* como *online*, donde las redes sociales, de mano de la tecnología, juegan un papel fundamental.

Características tales como emprendedores y cortoplacistas, no se evidencian en este relevamiento. Este es un punto de diferencia respecto a la bibliografía consultada.

En relación a sus valores, están centrados en su núcleo más cercano, como ser su familia, la pareja y los amigos. La valoración de “uno mismo” ocupa un lugar muy importante, lo que puede ligarse con la característica de ser seguros de ellos mismos. Por otra parte, ámbitos como el trabajo, la cultura y la sociedad, son considerados importantes, pero no ocupan el primer lugar en sus prioridades.

Las mayores aspiraciones desarrollarse como personas, lo que puede vincularse con la autorrealización, que es uno de los valores centrales de esta Generación.

Es una generación que vive en el quinto nivel de la pirámide de Maslow.





Es el último nivel y constituye la última necesidad. Al mismo tiempo es la única no impulsada por una carencia, sino por el propio crecimiento y el desarrollo.

*“Desarrollarse como persona, ser feliz y disfrutar, éste es el bien supremo para los jóvenes de esta generación”.*

Uno de los principales factores de motivación de estos jóvenes en el trabajo es el dinero (lo que permite satisfacer sus necesidades básicas). Le sigue en importancia la flexibilidad en su trabajo, la participación en la toma de decisiones y los reconocimientos (la flexibilidad a fin de satisfacer sus necesidades sociales), (la participación en la toma de decisiones con el fin de sentirse valoradas sus opiniones y recomendaciones) y (los reconocimientos como un medio de confirmación de su desempeño), finalmente se encuentra la relación que tiene el trabajo que desempeñan con su formación académica y las tareas que desarrollan en sus respectivos puestos.

Así como uno de los principales motivadores en el trabajo es el dinero, también es lo primero que evalúan ante una nueva alternativa laboral. (En este aspecto HSBC Bank Argentina no posee políticas agresivas de retención basadas en fundamentos económicos, es decir ante un recurso que plantea haber recibido una mejor propuesta salarial en otra entidad no utiliza mecanismos económicos para retenerlo). (Este hecho se da tanto en los mandos iniciales como medios).



En contraste, cuando imaginan un trabajo ideal, en primer lugar valoran que sea posible balancear su vida personal con la laboral, como también que el trabajo sea estable. El sueldo queda ubicado en último lugar. Esto permite inferir que esta generación no cumple con la premisa de “vivir para trabajar; sino que se inclina hacia el “trabajar para vivir”; y cuando proyectan un trabajo ideal, lo primero que valoran es poder compatibilizar la vida personal con la laboral.

En coincidencia con la principal aspiración de estos jóvenes, si no perciben oportunidades de crecimiento dentro de la organización, es motivo de renuncia a su trabajo actual, (dentro de este aspecto HSBC no se ve influenciado ya que posee recurrentemente búsquedas para diferentes posiciones, localmente e internacionalmente).

Otras razones que pueden generar expectativas de cambio de organización son el mal ambiente de trabajo, (este aspecto tampoco es relevante para HSBC ya que de los 44 entrevistados 29 dan poca importancia a este aspecto ya que lo dan como un hecho el buen clima laboral), de hecho la organización posee una encuesta anual en la cual se evalúa el clima organizaciones. Los resultados obtenidos dan por sobre el 70% de los recursos considera que el clima laboral es positivo.

En relación al tiempo de permanencia en sus puestos, una proporción significativa (casi la mitad de los encuestados “20”) esperan ser promovidos en el corto plazo, pero al mismo tiempo gran parte de ellos, espera permanecer en su puesto actual al menos 2 años o más.

Según la visión del departamento de Recursos Humanos, los jóvenes manifiestan expectativas de ascender rápidamente, sin embargo el relevamiento no lo refleja claramente. Esto pareciera indicar que hay diferentes percepciones respecto a este tema.

Asimismo, lo que esperan de la organización en la cual trabajan es:

- Contar con oportunidades de crecimiento y planes desarrollo de carrera.
- Flexibilidad para conciliar la vida personal con la vida laboral.
- Buen ambiente laboral.
- Estabilidad y seguridad de empleo.
- Tecnología adecuada para el desarrollo de las tareas.
- Recibir *feedback* sobre su desempeño.



## Consideraciones Generales

De acuerdo a los resultados obtenidos, y a lo esperado por la Generación Y, se detalla la siguiente conclusión:

Para contemplar una mejora en los planes de carrera en la red de sucursales bancarias se deben establecer los siguientes factores esenciales.



En este aspecto RRHH de HSBC puede trabajar sobre una Propuesta de valor para esta generación.

- Definir claramente planes de sucesión
- Identificar puestos claves
- Determinar perfiles de puestos.
- Políticas flexibles
- Ajustar planes de Capacitación y Desarrollo
- Comunicación constante

Se identifican cuatro ejes para crear un plan de carrera profesional.

### 1) Estrategia

Teniendo en cuenta que un plan de carrera nos obliga a mirar hacia adelante, reflexionar sobre las necesidades de formación, desarrollo y recursos humanos. Confeccionar cuadros de reemplazo en el que ubiquemos los puestos actuales y aquellos potenciales recursos a ser promovidos puede ser una buena acción.





## 2) Capacitación y Desarrollo

Plasmar en que se basa cada posición dentro de las sucursales para identificar que habilidades son necesarias para que se desarrollen con éxito. Planificar acciones de formación y desarrollo a medida, basadas en el 70/20/10, programando los cursos, las prácticas, las experiencias y los puestos que puedan ser recomendables para cada uno de los empleados como parte de su plan de carrera.

## 3) Selección. Clasificación de posiciones

Descripciones de puestos. Esto puede simplificar el proceso de selección y de capacitación y desarrollo.

## 4) Comunicación

Utilizar “Intranet” en forma activa, como medio de formación y comunicación. Abordando temas de capacitación académica, incluyendo experiencias de casos exitosos y conformando propuestas de valor, adicionalmente incluir dentro del link de RRHH detalle de sucesión de puestos.

Asimismo se detallan y describen acciones que actualmente el grupo HSBC lleva a la práctica.

Sobre las mismas se contempla un plan de mejora:

### Acciones actuales en el banco:

- A) Las capacitaciones internas se realizan a distancia (vía web)
- B) Se han modificado las capacitaciones grupales externas (programas in Company “MBA”), por capacitaciones que contemplan descuentos en establecimientos educativos.
- C) En la actualidad la organización no cuenta con un sistema que aplique mejora de salarios por rendimiento.
- D) Limitación de tiempo de publicación en búsquedas laborales internas (duración de las publicaciones internas 7 a 10 días)
- E) Conectividad a los sistemas obsoleta.



### Oportunidades de mejora:

- A) El brindar capacitación presencial enriquece los conocimientos de los recursos y genera mayor motivación; permite interactuar con pares, pudiendo intercambiar experiencias y conocimientos prácticos.
- B) Los programas in Company, no solo brindaban la posibilidad de desarrollo profesional, sino beneficios como la interacción entre diferentes colegas de diferentes sectores y el reconocimiento al esfuerzo de los mejores de la organización para ser incluidos en estos programas. Adicionalmente se obtiene un valor agregado al poder interactuar con colegas de otra Cía. de diferente rubro/sector.
- C) Los recursos con excelentes calificaciones anuales (10% de la estructura total), son aquellos que debieran contar con un ajuste salarial por su performance destacada. Acción de retención
- D) El sistema de Job Posting podría brindar oportunidades de crecimiento pro-activas. Es decir desde RRHH teniendo identificado los candidatos destacados por sus calificaciones anuales y sectores de desarrollo, dar visibilidad. Esto brindaría a los recursos reconocimiento por su destacado desempeño, los tiene en cuenta y evita que producto del acotado tiempo de publicación de las búsquedas queden excluidos de la posibilidad de postularse.
- E) Como acompañamiento a la demanda de la generación en análisis, un sistema de herramientas de trabajo para los sectores comerciales sería altamente recomendable. Cabe destacar que actualmente solamente los mandos altos (gerenciales) en HSBC poseen telefonía celular brindada por la organización y la misma es obsoleta (equipos BlackBerry desactualizados). Un adecuado servicio de comunicación facilitaría a los recursos comerciales, poseer contacto rápidamente con sus clientes, disponer de información y acceso a sistemas ágilmente y en paralelo sería anexo a la demanda de conjugar vida laboral y vida personal reduciendo fuertemente los tiempos presenciales en oficinas de la organización.



En virtud de las encuestas realizadas, se brindan los siguientes aportes:

Plan de carrera:

El concepto en sí mismo, es conocido en la mayoría de los casos, ahora cuando hablamos específicamente sobre la existencia del mismo en su lugar de trabajo, ese porcentaje pasa a ser sumamente inferior. Paralelamente tenemos el reconocimiento sobre la metodología que tiene el banco para la promoción del personal a través del Job Posting; con lo cual si cruzamos estos resultados, podemos entender que lo que está faltando es, por un lado que los recursos puedan enlazar sus postulaciones con sus aspiraciones profesionales y así comenzar a diseñar su plan de carrera; y por el otro, el banco debe definir claramente los planes de sucesión, identificar los puestos claves, determinar perfiles de puestos y orientar al empleado.

Demás está decir que la unión de estos puntos es a través de una buena y fluida comunicación entre ambas partes.

Herramientas relevantes dentro de un plan de carrera:

Cuando hablamos de herramientas relevantes nos estamos refiriendo a: la toma de decisiones, autonomía en el trabajo, ambiente de trabajo, premios, negociación de objetivos, políticas flexibles, etc

Tomando los resultados de las encuestas podemos observar una importante variabilidad en relación a las necesidades de cada recurso. Esto es lógico considerando las diferencias y expectativas de cada uno, ahora nuevamente vuelve a surgir la importancia del trabajo en conjunto del banco con sus empleados. Por un lado que los recursos puedan establecer sus necesidades específicas para cada caso y por el otro, que el banco a través de su área de recursos humanos y jefes de área, incorpore esta información para complementar y potenciar el plan de carrera.

## **11. RECOMENDACIONES**

Con base en los resultados obtenidos y las conclusiones se recomienda:

- A la organización, tomar en cuenta, la encuesta que se elaboró para de esta forma iniciar un proceso de capacitación presencial y a distancia de todos los recursos de la entidad, con el objetivo de mejorar el conocimiento y la existencia de planes de carrera.
- A los Gerentes de sucursales, realizar escucha activa de las recomendaciones y necesidades de los recursos Y, para que de esta forma los colaboradores puedan motivarse, formarse y así ocupar futuros puestos en la organización (minimizando la salida de recursos)



- Al departamento de recursos humanos se recomienda la readecuación de políticas de beneficios, focalizando los mismos en el equilibrio entre la vida personal y laboral. Fortaleciendo el vínculo mediante instrumentos motivacionales como se manifestó en el punto de resultados y discusiones.
- Así mismo se recomienda al departamento de recursos humanos que al momento de elegir a los altos potenciales para promoverlos de puestos, utilizar la metodología de promoción y capacitación propuesta por recursos humanos basada en el dominio de competencias y el desempeño.

### Consejos para atraer, retener y dirigir a empleados Y

<b>Atracción</b> <i>¿Qué buscan?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Recuerde que tienen amplio acceso a la información y, posiblemente, varias alternativas entre las que escoger.</li> <li>- Sus criterios de decisión entre diferentes alternativas de empleo son: estabilidad, equilibrio entre la vida profesional y la privada, y un nivel de ingresos adecuado.</li> <li>- Valoran y representan la diversidad.</li> <li>- Tienen a ser cortoplacistas.</li> </ul>
<b>Remuneración</b> <i>¿Qué piden?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Por resultados.</li> <li>- Generalmente tienen expectativas altas de remuneración, para poder seguir manteniendo su estilo de vida.</li> </ul>
<b>Retención</b> <i>¿Qué valoran?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoran la responsabilidad individual y la libertad para tomar decisiones.</li> <li>- Creen más en la co-decisión que en la jerarquía.</li> <li>- Piden flexibilidad temporal y espacial para mantener su esfera privada.</li> <li>- Respeto hacia su estilo de vida y su forma de enfocar el trabajo.</li> <li>- No es fácil despertar en ellos un sentido de la fidelidad a la empresa "de toda la vida" apelando únicamente al paso del tiempo.</li> </ul>
<b>Estilo de dirección</b> <i>¿En qué entorno dan el máximo de sí mismos?</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comunicación: fluida y abierta.</li> <li>- Desarrollo profesional: oportunidades de aprendizaje y retos profesionales, respetando la esfera privada.</li> <li>- Clima: cercano, agradable, que impulse y premie la iniciativa.</li> </ul>
<b>¿Qué ofrecen?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alto nivel de formación.</li> <li>- Iniciativa y creatividad.</li> <li>- Resultados.</li> </ul>



## 12. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Bibliografía

- ❖ **Orrell, Lisa**, (2008) *Millennials Incorporated*. (2°ed.), United States of America: Wyatt Mackenzie Imprint.
- ❖ **Paula Molinari**, (2011) *Turbulencia Generacional*
- ❖ **Melamed, Alejandro**, (2010), *Empresas + humanas. Mejores personas, mejores empresas*, (1° ed.), Buenos Aires: Editorial Planeta.
- ❖ **José Alberto Plaza Gil**, *Generación Y, Los profesionales Olvidados*, Editorial Círculo Rojo, España.

### Artículos

- ❖ **Artículo diario “La Nación”**, El desafío de entender a la Generación Y, 07-02-2014
- ❖ **Revista Gestión V.14**. Lafuente, F, Smith, W., Erickson, T., Kennedy (2009), Choque de Generaciones,
- ❖ **Revista Gestión**. (2006) La Generación Net llego a las empresas.

### Enlaces externos

- ❖ <http://www.homebusinessmag.com/marketing/how-guides/how-market-gen-x-and-gen-y>
- ❖ <http://www.mujeresdeempresa.com/marketing/070104-mercadotecnia-para-la-generacion-x-e-y.asp>
- ❖ <http://www.buenastareas.com/ensayos/Generaciones/2015176.html>
- ❖ <http://www.socialmarketing.org/newsletter/features/generation3.htm>
- ❖ <http://www.buenosnegocios.com/notas/264-10-acciones-motivar-tu-equipo>
- ❖ <http://www.lanacion.com.ar/1661962-el-desafio-de-entender-a-la-generacion-y>
- ❖ <http://letraurbana.com/articulos/conviviendo-con-la-generación-y>
- ❖ [http://www.liderdeproyecto.com/articulos/25\\_secretos.html](http://www.liderdeproyecto.com/articulos/25_secretos.html)
- ❖ <http://www.lanacion.com.ar/1622011-los-jovenes-que-cambian-las-reglas>
- ❖ <http://www.pagina12.com.ar/diario/elpais/1-199322-2012-07-23.html>
- ❖ <http://elpais.com/diario/2009/06/22/sociedad>



- ❖ **BBVA** ([www.centrodeinnovacionbbva.com](http://www.centrodeinnovacionbbva.com))
- ❖ **Banco Comafi**, Cómo motivar y retener a la Generación Y – Espacio Pyme.  
<http://www.comafi.com.ar/espaciopyme/528>
- ❖ **Banco Central de la República Argentina.** [www.bcra.gov.ar](http://www.bcra.gov.ar)
- ❖ **HSBC** (<http://www.hsbc.com/about-hsbc/history>)
- ❖ **HSBC Bank Argentina**<http://www.hsbc.com.ar>
- ❖ **Asociación de Bancos de Argentina.** <http://www.aba-argentina.com>

