

**ESTUDIO SOBRE EL IMPACTO DEL CAMBIO  
TECNOLOGICO A LA HORA DE OBTENER Y  
RETENER RECURSOS HUMANOS**

**MBA HSBC 2008**

TUTOR: Máximo Crespo

ALUMNO: Adrián Ángel Fante

LUGAR: Buenos Aires

## AGRADECIMIENTOS

Al amor de mi vida, Julieta, que siempre me alentó a terminar mi carrera.

A HSBC Bank Argentina S.A. que me posibilitó cursar el MBA cediendo horas de trabajo.

A mis profesores, en especial a Vanessa Welsh que me motivaron a terminar este trabajo.

A mis compañeros del MBA (Cristian y Silvana), por su amistad y colaboración.

A todos ellos, muchas gracias

## **RESUMEN**

El propósito de esta tesis es investigar si la falta de adaptación al cambio tecnológico por parte de las empresas es un factor que dificulta la retención y captación de personal.

La metodología aplicada para la investigación consistió en un estudio de las principales tecnologías utilizadas en el ámbito empresarial, como las características del comportamiento humano, sus motivaciones y el impacto en las diferentes generaciones. A través de la bibliografía, se reunió información referida a las teorías de motivación, cambios organizacionales y retención de talentos.

Mediante el método de encuestas y entrevistas, se contrastó lo expuesto en el Marco Antropológico – Filosófico y en el Marco Teórico - Conceptual.

Los resultados a los que se arribó permitieron dimensionar la importancia que tiene el cambio tecnológico en las organizaciones, especialmente en la retención y captación de los recursos humanos.

## **PALABRAS CLAVE**

Retención de Talentos

Cambio tecnológico

## INDICE

AGRADECIMIENTOS.....	1
RESUMEN.....	2
PALABRAS CLAVE.....	2
INDICE .....	3
INTRODUCCIÓN.....	5
Planteo del problema.....	5
La situación planteada da origen a las siguientes preguntas de investigación:.....	5
El objetivo planteado es el siguiente:.....	5
Tipo de Investigación.....	7
CAPITULO I: ¿IMPACTA EL CAMBIO TECNOLÓGICO DE IGUAL MANERA EN TODAS LAS PERSONAS?.....	8
Características generacionales.....	8
Veteranos o Tradicionalistas (nacidos antes de 1946).....	8
Baby Boomers (de 1946 a 1964).....	8
Generación “X” (de 1961 a 1980).....	9
Generación “Y” (de 1980 a 2000).....	9
Generación “Z” (a partir del 2000).....	9
Las Personas en las organizaciones.....	10
Diversidad de las personas .....	10
Aprendizaje de las personas .....	10
Teoría del campo de Lewin.....	11
Teoría de la Disonancia Cognitiva de Festinger.....	11
Conclusiones .....	12
CAPITULO II: “MOTIVACIÓN”, FACTOR CLAVE EN LA RETENCION DE TALENTOS.....	13
Pirámide de Maslow.....	13
“Trabajo y naturaleza del hombre” (Herzberg, 1996, p. 1).....	14
Motivación para producir .....	15
Conclusiones .....	15
CAPITULO III: ¿QUE BUSCAN LOS TALENTOS? .....	16
La importancia de los beneficios intangibles .....	16
Como comprometer a los empleados en el nuevo mercado laboral .....	17
La innovación en la gestión de Recursos Humanos .....	19
Estrategias para retener talentos .....	19
Conclusiones .....	20

<b>CAPITULO IV: CASO HSBC BANK ARGENTINA S.A.</b> .....	21
Políticas de RRHH: Principios y Valores.....	22
Políticas de RRHH: Sistemas de comunicación electrónica.....	23
Antecedentes de tele-trabajo .....	26
HSBC en Twitter.....	26
Acceso a Internet.....	27
Los servicios financieros y la omnicanalidad.....	29
Capacitación on-line.....	31
Conclusiones .....	32
<b>CAPITULO V: ENTREVISTAS Y ENCUESTAS</b> .....	34
Técnica utilizada en las entrevistas .....	34
Selección de los entrevistados .....	34
Conclusiones de las entrevistas .....	35
Técnica utilizada en la encuesta .....	35
Resultados de la Encuesta .....	36
Análisis por rangos de edad .....	42
<b>CAPITULO VI: CONCLUSION FINAL</b> .....	45
Conclusiones Generales .....	45
Reflexión Final.....	47
<b>BIBLIOGRAFIA</b> .....	48
<b>ANEXOS</b> .....	50
Modelos de Entrevista.....	50
Desarrollo de las entrevistas.....	51
Modelo de Encuesta .....	58

## INTRODUCCIÓN

### Planteo del problema

En una época en que los cambios tecnológicos son cosa de todos los días, internet está incorporada profundamente en la vida cotidiana. Cuando surge una duda, la primera solución que se viene a la mente es “Googlearla” o buscarla en “Wikipedia”. La mayoría de las empresas parecen, de cara al cliente externo, haber incorporado muchas de estas herramientas: portales de Internet, e-commerce, aplicaciones para teléfonos móviles, medios de atención automática, etcétera. Asimismo, muchas de éstas son reacias a incorporar dichas herramientas internamente; pocas tienen foros internos, mensajería instantánea, acceso a redes sociales y permiten a sus empleados trabajar desde sus casas, ver sus correos electrónicos laborales desde sus dispositivos móviles personales e incluso algunas no les permiten enviar correos electrónicos a destinatarios que no pertenezcan a la organización.

La finalidad de esta investigación es entender cómo estas limitaciones pueden disuadir a los futuros candidatos a trabajar en estas empresas y cómo pueden ser un obstáculo al momento de retener al personal.

El ámbito de esta investigación estará limitado a HSBC Bank Argentina S.A.

### La situación planteada da origen a las siguientes preguntas de investigación:

¿Puede la resistencia al cambio tecnológico implicar un daño para la empresa?

¿Puede la resistencia al cambio tecnológico dificultar la retención y captación de talentos?

### El objetivo planteado es el siguiente:

*“Indagar sobre el efecto que tiene la resistencia al cambio tecnológico en la retención y captación de talentos”.*

Esta investigación es importante dado que algunas instituciones bancarias han sido reacias al momento de permitir a sus empleados el uso de las nuevas herramientas informáticas, escudándose en la seguridad de la información y la importancia de los datos que sus empleados manejan. Sin embargo, otras industrias que operan con datos igualmente importantes no tienen ese impedimento. A lo largo de los años, se ha podido ver cómo una gran cantidad de talentos renunciaban para irse a otras compañías. Aunque los motivos pueden ser variados, el problema planteado merece ser estudiado para evitar que el mismo sea una causa de rotación de personal, lo cual origina grandes problemas a las compañías, cualquiera sea su naturaleza. Incluso, en los jóvenes profesionales, se observa que, a la hora de buscar trabajo, optan en su mayoría por estudios, consultoras o proyectos “free-lance”, priorizando el tele-trabajo por sobre un mejor salario que le podría brindar una industria tradicional como la bancaria.

Investigar los motivadores de las personas, permitirá encontrar puntos de mejora y de cambio que favorezcan el reclutamiento y retención de talentos.

El objetivo general de esta investigación estará centrado en determinar si la falta de adaptación a los cambios tecnológicos tiene impacto en la gestión de RRHH. Esta determinación permitirá demostrar la necesidad de mantener, mejorar o cambiar la utilización de herramientas informáticas en HSBC Bank Argentina S.A.

A su vez, se proponen como objetivos específicos entender el impacto de la incorporación de herramientas informáticas en la gestión de talentos (reclutamiento y retención); entender cuál es la población que se puede sentir más afectada por la situación, y mapear cuáles serían las tecnologías que deberían ser consideradas para la retención y reclutamiento

## **Tipo de Investigación**

La investigación será descriptiva.

Por un lado, este trabajo se basará en los marcos antropológico-filosófico y teórico-conceptual aplicables, como ser: entender qué tipo de trabajador prefiere la tecnología y la considera importante a la hora de elegir y quedarse en un puesto de trabajo, la cultura corporativa que hace al reclutamiento y retención de personas talentosas si la misma se acopla a su forma de pensar y trabajar, y la estrategia de administración del personal.

Esta investigación se centrará en el estudio de caso, en particular del HSBC Bank Argentina S.A.

La investigación aportará información útil sobre las opiniones de los empleados de diferentes sectores, las políticas existentes de RRHH y de Seguridad de la Información, experiencias pasadas y expectativas futuras en relación al tema en cuestión.

El estudio se llevará a cabo por medio de entrevistas a personas en posiciones claves de la organización y, posteriormente, se tomarán muestras aleatorias de los empleados; se efectuarán encuestas anónimas sobre los puntos claves capturados de las entrevistas y del marco teórico. Luego, se analizará la documentación interna de la compañía que permita detectar la cultura de trabajo de la misma, como ser políticas de recursos humanos, de uso de la información, de la tecnología, memos internos, reportes, y toda otra documentación pertinente.



## **CAPITULO I: ¿IMPACTA EL CAMBIO TECNOLOGICO DE IGUAL MANERA EN TODAS LAS PERSONAS?**

### **Características generacionales**

La toma de conciencia por parte de las organizaciones de la composición generacional de su plantel es de vital importancia para entender cómo conseguir un mejor desempeño. Según Gilburg (2007), generación se refiere a “un grupo de edad que comparte a lo largo de su historia un conjunto de experiencias formativas que los distinguen de sus predecesores”. La identificación de las mismas permite observar distintos comportamientos y actitudes frente a la vida y el trabajo, como así también, distintos intereses y aspectos motivacionales.

A continuación, se detallarán cada uno de los arquetipos generacionales y sus características:

### **Veteranos o Tradicionalistas (nacidos antes de 1946)**

También conocida como “La generación silenciosa”. Debido a que son los nacidos antes de 1946, hoy en día tienen más de 68 años de edad, por lo que no ahondaremos demasiado en ellos. Podemos decir que son trabajadores, priorizan el trabajo a el placer, piensan que todo pasado fue mejor, son pacientes, respetuosos, conformistas e individualistas. Entre sus valores se destacan: el ahorro, el patriotismo, el trabajo duro y la fe en las instituciones. Ansían el retiro y lo ven como una compensación. Su objetivo de carrera es construir un legado.

### **Baby Boomers (de 1946 a 1964)**

Su nombre deriva de la explosión demográfica ocurrida después de las dos guerras. A diferencia de sus predecesores, prefieren el trabajo en equipo, algo democrático y humano, aunque son muy egocéntricos. Son idealistas, positivos y optimistas, y quieren transformar al mundo. Su relación con la autoridad es de amor – odio. Buscan el poder y la participación. No piensan en retirarse nunca. Su objetivo de desarrollo es construir una carrera brillante.

### **Generación “X” (de 1961 a 1980)**

A esta generación, les tocó de lleno la transición tecnológica. Les gusta la informalidad, son escépticos, tienen mucha confianza en sí mismos, son creativos, impacientes y cínicos. Tienen dificultad para relacionarse pero no temen enfrentarse a la autoridad. Esta generación prioriza el equilibrio entre la vida personal y la laboral. Estas características, hicieron que esta generación sea el semillero de una gran cantidad de emprendedores. Orientados a resultados, su objetivo de desarrollo es construir una carrera portátil.

### **Generación “Y” (de 1980 a 2000)**

También llamados “Millennials”. Poseen una personalidad similar a la generación silenciosa o veteranos; les gusta luchar, son tenaces, pueden hacer muchas tareas simultáneamente, han vivido la vida entera con la tecnología de la información, les cuesta comprender el mundo sin ella. Lo que parece una falta de lealtad de esta generación se compensa con el valor que ellos ponen a las relaciones con sus compañeros y sus supervisores. Presentan la tasa de divorcios de sus padres más alta, y de mayor proporción de hogares donde ambos padres trabajan. Dependen del estímulo externo y de la dirección de sus superiores. Poseen el hemisferio derecho más desarrollado (son creativos) y excelente formación académica. Son confidentes, estructurados y de actitud desafiante. Su objetivo de desarrollo es construir carreras paralelas.

### **Generación “Z” (a partir del 2000)**

Esta generación aún no trabaja, pero es clave para entender el futuro de las organizaciones. También conocidos como generación “net” o “N”, crecieron con Internet. Prefieren la comunicación recíproca al estilo Internet versus la unilateral como la ofrecían la radio o televisión. Pueden pasar horas trabajando con la computadora sin darse cuenta del paso del tiempo, lo que muchas veces les genera trastornos del sueño. Tienen amigos y vecinos a través de la web, no les interesa tanto quién vive al lado pero si quién es miembro de una comunidad virtual. Solucionan todos los asuntos de negocios desde su casa, donde tienen todas las informaciones necesarias. Consideran

una pérdida de tiempo y de energías el desplazarse a la oficina. En general, no quieren a los jefes que no saben de computación.

### **Las Personas en las organizaciones**

Toda organización está compuesta por personas. La administración de recursos humanos estudia a las personas desde dos puntos de vista diferentes: las personas como personas con personalidad, individualidad, aspiraciones, valores, motivaciones y objetivos individuales; y las personas como recursos haciendo foco en sus habilidades, capacidades, destrezas y conocimientos. Cuando la administración de recursos humanos se centra únicamente en tratar las personas como recursos, provoca resentimientos y grandes conflictos sociales, además de un alejamiento entre las personas y la organización. Si estos problemas se postergan y transfieren, generan una disminución de la productividad de las empresas. El éxito de las organizaciones se basa en lograr que las personas sean los administradores de sus propias tareas, y así lograr un mejoramiento continuo en el trabajo que realiza.

### **Diversidad de las personas**

El hombre es por naturaleza un animal social, vive en sociedades y ambientes cada vez más complejos y dinámicos. La versatilidad humana es muy grande, cada persona es un fenómeno multidimensional. Las diferencias individuales hacen que cada persona posea características propias de personalidad, aspiraciones, valores, motivación, percepción y aprendizaje; asimismo, cada persona está sujeta a múltiples factores externos, ambiente organizacional, reglas y reglamento, cultura, políticas, métodos y procesos, recompensas y castigos, grado de confianza, etcétera.

### **Aprendizaje de las personas**

Se denomina “Cognición” a cómo una persona se percibe e interpreta a sí misma y al medio externo. Hay dos teorías fundamentales para entender el comportamiento de las personas: la teoría del campo y la teoría de la disonancia cognitiva. Ambas explican cómo funciona el conocimiento humano.

## Teoría del campo de Lewin

Para Lewin (1958), el comportamiento depende de dos factores:

1. El comportamiento humano deriva de la totalidad de eventos coexistentes en una determinada situación.
2. Estos hechos tienen el carácter de un campo dinámico de fuerzas donde cada hecho se interrelaciona de modo dinámico con los demás para influir o dejarse influenciar por ellos. Este campo dinámico produce el denominado “campo psicológico” de cada persona, que adapta su manera de ver y percibir las cosas del ambiente que lo rodea.

El comportamiento es lo que las personas interpretan de su ambiente externo, es el ambiente relacionado con sus necesidades reales. Los objetos, las personas y las situaciones pueden adquirir valencias en el ambiente psicológico. Las valencias son positivas cuando los objetos, personas o situaciones pueden satisfacer necesidades del individuo, y son negativas cuando pueden causar un daño o perjuicio. Las primeras tienden a atraer al individuo, mientras que las negativas tienden a alejarlo. Cuando dos o más objetos, personas o situaciones, a los que llamaremos “vectores”, actúan al mismo tiempo, el movimiento es una resultante de las fuerzas. Según esta teoría, el comportamiento puede representarse mediante una ecuación:

$$C = f ( P , M )$$

Donde el comportamiento (C) es función (f) de la interacción entre la persona (P) y el ambiente (M). Esta teoría explica por qué cada individuo puede interpretar de manera diferente un mismo objeto, persona o situación.

## Teoría de la Disonancia Cognitiva de Festinger

Según Festinger (1957), el individuo se esfuerza por mantener un estado de coherencia con sí mismo. Si los conocimientos que tiene una persona de sí misma o de su ambiente no son coherentes entre sí, se presenta un estado de disonancia cognitiva, la cual es una de las principales causas de la incoherencia en el comportamiento. Cuando ello ocurre, el individuo se ve motivado a reducir el conflicto. Los elementos cognitivos pueden relacionarse de tres maneras:

1. Relación disonante: El alumno sabe que tiene que dar un examen, pero no quiere estudiar (dos conocimientos en relación disonante).
2. Relación consonante: El alumno sabe que tiene que dar un examen y decide prepararse (dos conocimientos en relación consonante).
3. Relación irrelevante: El alumno sabe que tiene que dar un examen y le gusta practicar deportes (dos elementos en relación irrelevante).

Cuando la relación es disonante la persona se siente mal y trata de escapar de este conflicto adoptando alguna de estas posturas:

1. Puede adaptar sus conocimientos internos para adaptarlos a la realidad externa.
2. Puede intentar cambiar la realidad externa para adaptarla a sus conocimientos internos.
3. Si no puede cambiar ninguno de los conocimientos, la persona convive con la relación disonante.

## **Conclusiones**

Se puede establecer que los distintos enfoques que estudian la conducta individual le dan gran peso al componente social y al contextual. El ambiente juega un papel primordial, la cultura y estructura organizacional, el contexto familiar e incluso el clima político, económico y social del país, influyen en la percepción y en los intereses del individuo.

El cambio tecnológico no impacta de la misma manera en todas las personas, es función clave de un líder entender de qué manera esta situación influye en su equipo. Claramente, la dimensión generacional nos ayudará en este camino. También es un factor clave comprender cómo las personas aprenden y adquieren sus conocimientos; un buen uso de las herramientas puede acelerar la curva de aprendizaje, caso contrario podría llevar a una frustración.

## CAPITULO II: “MOTIVACIÓN”, FACTOR CLAVE EN LA RETENCION DE TALENTOS

Idalberto Chiavenatto (2001), en su libro “Administración de Recursos Humanos” sostiene: “De manera amplia, motivo es aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada manera o, por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico.”(p. 68)

Los actos del ser humano son guiados por su pensamiento, por tanto corresponden al campo de la cognición, pero cuando se quiere saber por qué se actuó de una u otra manera y entender estas fuerzas impulsoras, estamos hablando de la motivación. Las necesidades sociales e individuales dependen de muchos factores y varían a lo largo del tiempo; aún así el comportamiento se explica en esencia de igual manera para todos y depende de tres afirmaciones:

- El comportamiento es causado: Tanto por estímulos internos como externos.
- El comportamiento es motivado: Existe una finalidad.
- El comportamiento está orientado hacia objetos: implícito o visible.

El ciclo motivacional comienza con una necesidad que rompe el estado de equilibrio del individuo y lo coloca en un estado de tensión, lo que impulsa al individuo a efectuar un comportamiento que lo devuelva a su estado de equilibrio; luego de cubierta la necesidad la tensión desaparece. A medida que se repite el ciclo con el aprendizaje, los comportamientos se vuelven más eficientes. Cuando se encuentra una barrera, que impide que el individuo libere esta tensión con su comportamiento, se genera una frustración. En este caso, la tensión es liberada de manera indirecta psicológicamente o fisiológicamente; a veces la frustración es compensada por la satisfacción de otra necesidad.

### **Pirámide de Maslow**

Según Maslow (1991), las necesidades pueden jerarquizarse en una pirámide, en cuya base se encuentran las necesidades primarias o básicas, y en su pico las secundarias o abstractas.

Las necesidades se clasifican en:

- Necesidades fisiológicas: son innatas, se encuentran en la base de la pirámide (alimentarse, dormir, abrigo, etcétera). Cuando alguna de estas no puede satisfacerse domina el comportamiento de la persona.
- Necesidades de seguridad: constituyen el segundo nivel, hacen que la persona se proteja de cualquier peligro real o imaginario.
- Necesidades sociales: Son el tercer nivel. Aparecen cuando las necesidades de los dos niveles anteriores están relativamente satisfechas (aceptación social).
- Necesidades de autoestima: Corresponden a cómo la persona se ve y se aprecia a sí misma (confianza, prestigio, estatus, etcétera).
- Necesidades de auto-realización: Son las necesidades más elevadas, no son observables (independencia, autonomía, auto-control, etcétera).

### **“Trabajo y naturaleza del hombre” (Herzberg, 1996, p. 1)**

Herzberg (1996), a diferencia de Maslow (1991), posee un enfoque orientado hacia el exterior (ambiente externo y trabajo del individuo), y sostiene que la motivación de las personas está basada en dos factores:

- Factores higiénicos: cuando son precarios se los denomina “factores de insatisfacción” Herzberg (1996). Cuando son óptimos, sólo evitan la insatisfacción.

Ellos son:

- Condiciones de trabajo y comodidad
- Políticas de la organización
- Relaciones con el supervisor
- Competencia técnica del supervisor
- Factores motivacionales: tienen que ver con el contenido de las tareas y los deberes del cargo. Cuando estos factores son óptimos, elevan la satisfacción de modo sustancial. Ellos son:

- Delegación de la responsabilidad
- Libertad de decidir cómo hacer el trabajo
- Ascensos
- Utilización plena de las habilidades personales
- Formulación de los objetivos y evaluación relacionada con éstos

- Simplificación del cargo (llevada a cabo por quien lo desempeña)
- Ampliación o enriquecimiento del cargo (horizontal o verticalmente)

### **Motivación para producir**

Vroom (1964) desarrolló una teoría bastante diferente a las anteriores, la cual reconoce las diferencias individuales y se focaliza en la motivación para producir. La misma se basa en tres factores:

- Los objetivos individuales: pueden ser dinero, aceptación social, trabajo interesante etcétera, o bien, una combinación de éstas.
- Relación que la persona percibe entre la productividad y el logro de sus objetivos: si su objetivo es ganar más dinero y su salario depende de la cantidad de unidades producidas, puede tener una motivación a producir más. Sin embargo si su objetivo es la aceptación de sus compañeros, y estos ven mal ser más productivo, la relación será inversa.
- Capacidad que tiene el individuo en influir en la productividad: si el empleado cree que la producción no depende en mayor medida de su trabajo, tenderá a no esforzarse.

Para explicar la motivación, Vroom (1964) propone un modelo de expectativas, así el individuo realiza un esfuerzo en su trabajo con la expectativa de que este mayor esfuerzo redunde en un mayor desempeño. Asimismo tiene la expectativa de que ese mayor desempeño impactará en un mejor resultado intermedio, y este último en un mejor resultado final.

### **Conclusiones**

Si bien el acceso a las herramientas informáticas, dentro del alcance de este trabajo, no responde a necesidades fisiológicas ni de seguridad desde el punto de vista de Maslow (1991), pueden influir en las necesidades más altas de las personas (sociales, de autoestima y de auto-realización). Desde la visión de Herzberg (1996), se corresponden con los factores motivacionales como por ejemplo la libertad de cómo hacer los trabajos, utilización plena de las habilidades personales, etcétera. Para Vroom (1964), la utilización de estas herramientas genera un aumento en las expectativas que implicará un mejor desempeño, que a su vez permitirá alcanzar un mejor resultado intermedio, y



éste impactará en un mejor resultado final. Para los tres autores, la falta de acceso a estas herramientas, será un factor desmotivador, y por tanto, redundará en un menor compromiso por parte de los colaboradores con la organización.

## CAPITULO III: ¿QUE BUSCAN LOS TALENTOS?

### La importancia de los beneficios intangibles

Según un artículo publicado por Empleos.Clarin.com (2014), la mayoría de las empresas son conscientes de la importancia de los beneficios intangibles. El problema radica en qué beneficios éstas creen como más valorados y cuáles son los que más valoran realmente sus empleados. Según una encuesta publicada por D'arriens, realizada a 150 personas entre 18 y 40 años, en el ranking de los más puntuados por las empresas se encuentran:

- 79 % Programas de desarrollo Profesional y reconocimiento internos
- 76 % Planes de salud para la pareja del empleado
- 71 % Extensión de la licencia de maternidad y paternidad
- 58 % Semana de vacaciones en época de fiestas de fin de año
- 57 % Reducción de la jornada laboral los días viernes durante el verano
- 26 % Reducción de la jornada laboral los días viernes de todo el año

Sin embargo, los más elegidos por los empleados son:

- 82 % Flexibilidad laboral
- 72 % Semana de vacaciones extra
- 68 % Tele-trabajo

Nicolás Casco (2014), CEO de D'arriens expresa: “Además, aumentar los beneficios intangibles significa para las empresas un mejor rendimiento, predisposición, armonía laboral y fidelidad por parte de los empleados”.

Considerando que, según esta encuesta, la flexibilidad laboral es el beneficio más demandado por los empleados y el tele-trabajo es el tercero más valorado, las empresas podrían valerse de las herramientas informáticas para mejorar el rendimiento y la fidelidad de sus colaboradores. Según esta misma nota:

“Uno de los resultados más reveladores del estudio demuestra que gran parte de la insatisfacción de los empleados se debe al desconocimiento que tienen respecto

a los beneficios que la empresa ofrece, alcanzando un 73% de la población encuestada.”

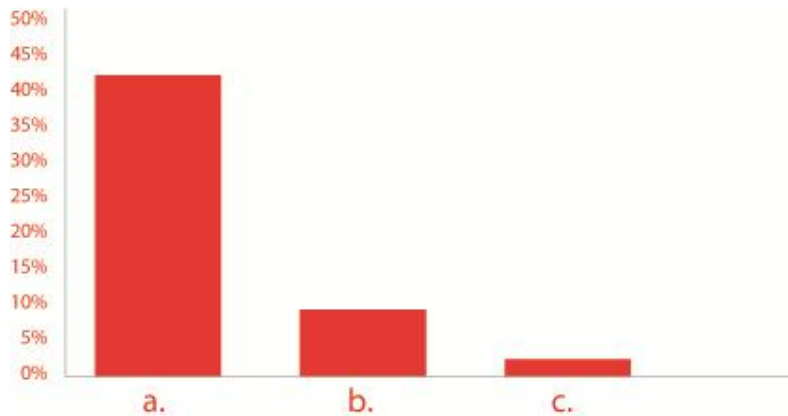
Por tanto, no solo es importante brindar este tipo de beneficio, sino también comunicarlos, y monitorear el grado de utilización de los mismos.

### **Como comprometer a los empleados en el nuevo mercado laboral**

Según un estudio realizado por RRHH Magazine (2012), los empleados que han empezado a trabajar en los últimos años se han acostumbrado mediante el uso de tecnologías móviles y redes sociales a ser escuchados y participar en condiciones de igualdad. También demuestra que los jóvenes más comprometidos son más productivos, lo que permite una mayor rentabilidad y éxito corporativo, reduciendo los costos de contratación por una menor rotación del personal. Entre otros activadores del compromiso, como la trayectoria profesional clara, el ser escuchado, la confianza del respeto, etcétera, se destacan: herramientas colaborativas que mejoran la experiencia del trabajo, y la tecnología que permite un trabajo flexible y móvil. Esto atrae principalmente a la nueva generación.

Las nuevas generaciones esperan que se les faciliten herramientas y tecnología que les permitan ser más productivas en cualquier entorno. Según el artículo, dos grandes consultoras a nivel mundial PWC y ADP, recomiendan más flexibilidad y autonomía para los empleados y sugieren que el trabajo desde la casa puede ser un arma clave para ganar la guerra por el talento. “Las empresas desafiadas por la necesidad de atraer y conservar al personal clave, tienden a buscar nuevas soluciones de software” (RRHH Magazine, 2012).

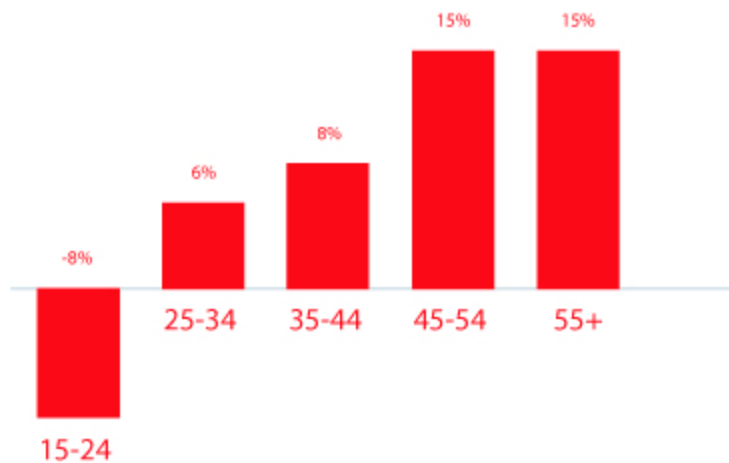
Muchas empresas difunden y apoyan el uso de tabletas y celulares inteligentes para aumentar la satisfacción de los empleados y mejorar la atención de RRHH al cliente interno, y para incrementar la productividad y tomar decisiones en tiempo real.



Fuente: PWC

- a. Empresas que en 2012 facilitaban celulares inteligentes/tabletas a algunos de sus empleados y/o aplicaciones en los aparatos de los mismos.
- b. Empresas que estaban considerando utilizar estos artefactos pero que todavía no habían tomado la decisión.
- c. Empresas que habían decidido utilizar ésta tecnología pero aún no lo habían hecho.

A continuación, el gráfico muestra el cambio del uso del correo electrónico por edades, basado en tiempo empleado durante 2011 vs 2010.



Fuente: PWC

El artículo concluye diciendo que, a mayor uso de la tecnología en el trabajo, se mejora la fidelización y satisfacción de los empleados, como así también la productividad y el servicio de RRHH.

## **La innovación en la gestión de Recursos Humanos**

De un estudio realizado por Oxford Partners (2014), se desprende de una encuesta entre profesionales de RRHH: el 41% opina que el mundo de los negocios los últimos años se caracterizó por la alta innovación, ya sea por la alta competitividad, la globalización, las nuevas regulaciones o la influencia de la tecnología, mientras que en lo referente a gestión de RRHH sólo fueron “algo novedosos”. En consecuencia de este análisis se desprende que queda mucho por hacer en el tema. El 39% considera que lo más innovador que se realizó en el último tiempo se relaciona con “Desarrollo y capacitación”. Por otro lado, se destaca el trabajar con las “Redes sociales” (Facebook, Twitter, Linked-in, etcétera) para la búsqueda de personal y el posicionamiento de marca de empleador. Afirma Jorge Contenti (2014):

“No concebimos la posibilidad de identificar y reclutar talento sin el apoyo de la tecnología, especialmente de las redes sociales”

Además agrega:

“En un primer encuentro con la comunidad de recursos humanos, donde se compartieron los resultados de este estudio, surgió con intensidad el interés y necesidad de profundizar en la innovación en el área, apalancada por la tecnología. Estos profesionales consideran que se debe incrementar la capacidad creativa en el área, no sólo para responder a los desafíos que presenta el entorno cambiante en el cual se desarrollan los negocios, sino también para lograr un mejor posicionamiento dentro de la percepción de generación de valor dentro de la organización”.

## **Estrategias para retener talentos**

Para Javier González De La Torre (2014), las empresas deberán tener en cuenta las siguientes estrategias para mantener su personal más productivo:

- Comprenda su origen y con ello personalice su trabajo: Las nuevas generaciones de trabajadores han visto a sus padres perder sus empleos por reestructuraciones y realocación de personal, por tanto, tomarán naturalmente la inestabilidad laboral y serán más leales a sus propias habilidades. Al mismo tiempo se sienten más cómodos con el correo electrónico, la mensajería instantánea e Internet, lo que les permite comunicación al instante y ahorrar tiempo.

- Haga que la empresa ofrezca un significado profesional, además de la recompensa monetaria: La importancia de crear un plan de carrera para los empleados utilizando alta tecnología de gestión de carrera.
- Asignar un Coach: Una persona que actúa como “agente de talentos” y lo representa en la empresa, facilitando alianzas con otros empleados.
- Capacitación profesional: Siempre la capacitación ha sido importante, pero más aún, en una época en que las propias habilidades toman tanta importancia.
- Permitir el trabajo en una oficina virtual: Según PWC, lo más valorado entre unos 5 mil profesionales encuestados, es la flexibilidad laboral, seguida por el bonus, la formación o la posibilidad de participar en proyectos sociales.

## Conclusiones

Según las revistas antes mencionadas, en algunos casos el acceso a determinada tecnología es considerado como un beneficio adicional que posibilita, por ejemplo, el tele-trabajo y la flexibilidad laboral, siendo considerado un factor que aumenta la motivación del personal. En otra de las investigaciones, las personas ya dan por descontado que deben tener acceso a estas herramientas y, una limitación en este aspecto, es considerada como un elemento desmotivador que atenta contra el clima laboral. Como ya hemos mencionado en el capítulo 1, el cambio tecnológico no afecta de igual forma a todas las personas. Esto se ve reflejado en el título “Cómo comprometer a los empleados en el nuevo mercado laboral” donde se gráfica el cambio que sufrió el uso del correo electrónico durante el período 2010-2011. Finalmente, hemos visto que, mientras se considera el último tiempo como el de mayor innovación, la gestión de recursos humanos es vista solo como “algo innovadora”, por lo tanto queda mucho por recorrer. Asimismo se menciona que no será posible una buena gestión de RRHH sin el uso de las redes sociales, lo que en muchas de las empresas tradicionales está prohibido.

## CAPITULO IV: CASO HSBC BANK ARGENTINA S.A.

HSBC Bank Argentina S.A., según surge de su sitio web <https://www.hsbc.com.ar>, tiene su sede central en Londres, es una de las entidades que brinda servicios financieros más grande del mundo, tiene más de 6.200 oficinas en 74 países; ofrece servicios de banca personal, comercial, corporativa y de inversión, como así también productos de seguros.

Con el fin de brindarle un mejor servicio al cliente, además de su amplia red de sucursales, se ha valido de varias herramientas tecnológicas entre las que se encuentran:

- Cajeros Automáticos
- Terminales de Autoservicio
- Facebook
- SMS
- Email (correo electrónico)
- Banca Telefónica
- Pc / Home Banking
- Banca móvil (telefonía celular)
- Twitter (@hsbcargentina)
- Sitio web

A continuación, se detallan algunas herramientas utilizadas por los empleados y sus características:

- Email corporativo (correo electrónico corporativo): Permite enviar correos electrónicos a otros miembros del grupo HSBC. Sólo algunos empleados pueden enviar correos electrónicos a dominios distintos de hsbc.com, la capacidad de incluir archivos adjuntos está limitada a 5 megabytes, y la capacidad de almacenar correos en el servidor (bandeja de entrada) se encuentra limitada a 130 megabytes.
- Chat interno (Sametime): permite comunicarse con otros empleados del grupo en forma instantánea.
- Intranet: accesible para todos los empleados. Posee publicaciones, Datos útiles y Aplicativos.
- Internet: no es accesible por todos los empleados. Requiere autorización del supervisor y aquellos usuarios que poseen acceso están limitados a ciertas páginas web

(las incluidas en la white list). Si bien la “white list” es bastante amplia, existe gran cantidad de páginas útiles no incluidas, por ejemplo: foros (valiosos para determinados trabajos relacionados a sistemas), redes sociales (Facebook, Twitter), web mails (Hotmail, Yahoo!, Gmail), etcétera.

- Acceso remoto: disponible sólo para algunos usuarios.
- Acceso vía telefonía celular: permitido sólo para algunos usuarios, generalmente puestos jerárquicos.

### **Políticas de RRHH: Principios y Valores**

Los valores del Grupo representan la cultura en acción: la forma en que interactúan los empleados entre sí, con los clientes y la comunidad en su conjunto, la manea en que se esfuerzan para actuar con integridad y valor, y la forma en que se mantienen firmes ante lo que es correcto.

Las tres principales declaraciones que resumen los valores de HSBC son:

- Ser confiables y hacer lo correcto. Manteniéndose firme ante lo que es correcto, cumpliendo con los compromisos, siendo fuertes y confiables. Asumiendo responsabilidad de manera personal, siendo decididos, utilizando el juicio y sentido común, otorgando poder a otros.
- Ser abiertos a diferentes ideas y culturas. Comunicándonos de manera abierta, con honestidad y transparencia, valorándolos desafíos, aprendiendo de los errores. Escuchando, tratando a las personas de manera justa, siendo inclusivos, valorando diferentes perspectivas.
- Estar conectados con nuestros clientes, nuestra comunidad, entes reguladores y colegas. Creando vínculos, enfocados en el exterior, brindando colaboración, más allá de los límites. Preocupándose por las personas y su progreso, demostrando respeto, dando apoyo y respuesta.

Los principios comerciales que rigen la estrategia y conducta comercial son:

- Solidez financiera. Manteniendo la solidez en términos de capital y liquidez.
- Gestión de riesgo. Siendo emprendedores y comerciales, entendiendo y asumiendo responsabilidad por el impacto que puedan tener nuestras acciones, tomando decisiones prudentes.
- Rapidez. Siendo rápidos y dando respuesta, tomando decisiones con base en nuestros principios.

- Enfoque en el desempeño. Accionando niveles de desempeño competitivos, actuando con urgencia e intensidad, priorizando, simplificando.
- Eficiencia. Enfocándonos en la disciplina de gastos y eficiencia de los procesos.
- Calidad. Buscando la excelencia.
- Enfoque en el cliente. Brindando un servicio de excelencia a nuestros clientes.
- Integración. Alineándonos al Grupo y asegurando que todos defendemos los mismos valores.
- Sustentabilidad. Teniendo una perspectiva a largo plazo, entendiendo el impacto de nuestras acciones en nuestros grupos de interés, marca y reputación.

### **Políticas de RRHH: Sistemas de comunicación electrónica**

El uso de los sistemas de comunicación electrónica del Grupo, que incluyen Internet, Intranet, correo electrónico y mensajería instantánea debe cumplir con determinadas directivas:

1. La información enviada a través de los sistemas de comunicación electrónica, como Internet, Intranet, correo electrónico y mensajería instantánea, debe estar relacionada con la naturaleza del negocio, de acuerdo con las responsabilidades y el nivel aprobado de autoridad del empleado. Cuando el correo electrónico se utilice para una comunicación de negocios, éste debe tratarse con la formalidad de una carta firmada en papel membretado de HSBC. La confirmación automatizada de recepción del correo debe utilizarse para los correos electrónicos importantes, siempre que se cuente con esta herramienta.
2. Deberá tenerse cuidado al redactar y enviar mensajes, ya sea interna o externamente. Toda correspondencia, tanto electrónica como en papel, es potencialmente susceptible de generar un litigio o en incumplimiento de procedimientos reglamentarios que afecten al Grupo; por tanto es fundamental que los empleados tengan conocimiento de esto y eviten utilizar cualquier tipo de comentario o declaración que pudiera ocasionar un perjuicio a la posición jurídica de HSBC o por el que HSBC pudiera sufrir alguna situación vergonzosa o en la que su reputación se viera afectada.
3. Los empleados no deben crear, ver, descargar, modificar, enviar ni reenviar, de ninguna forma y por ningún medio de comunicación, cualquier material inadecuado incluyendo:



- Imágenes de pornografía, sexo explícito u obscenas, imágenes o mensajes racistas u otro material obsceno o frívolo.
- La producción y el envío de mensajes ilegales, difamatorios u ofensivos, incluyendo información que sirva para difamar, avergonzar, amenazar, acosar, ofender o lastimar a los empleados, proveedores de servicios, clientes o a cualquier otra persona.
- Todo tipo de material que carezca de ética o sea malicioso o que pueda incumplir algún contrato o ley aplicable, como la de protección de información, de derechos de autor o de derechos de propiedad intelectual, ya sea en el país de origen o en el de destino.
- Cualquier tipo de información privilegiada que pueda generar un daño en la reputación del Grupo o pueda ponerlo en desventaja comercial.
- Acciones que perjudiquen los negocios de otros, o su reputación.
- Mensajes que inicien o continúen correspondencia del tipo de “cadenas” o “pirámides”.
- Uso de software no autorizado.

Los empleados no deberán representar a HSBC ni compartir ningún tipo de información del Grupo HSBC en foros de discusión por Internet, redes sociales o laborales, grupos de noticias o salas de chat (chat rooms), a menos de que el Head del área de negocios correspondiente y el Head de ISR (Riesgo de Seguridad de la Información), lo justifiquen y autoricen de forma expresa.

Las herramientas de Internet, Intranet, correo electrónico y mensajería instantánea se suministran fundamentalmente con fines de negocios; sin embargo, los empleados de vez en cuando pueden requerir enviar mensajes de índole personal a través de los sistemas de comunicación del Grupo.

Está permitido el uso personal limitado, siempre que dicho uso no infrinja los términos y condiciones de la política del Grupo ni interfiera con el trabajo del empleado, y debe mantenerse al mínimo absoluto.

La información Interna Restringida y Altamente Restringida únicamente deberá enviarse de manera externa con fines comerciales autorizados. Los empleados no deberán enviar información Interna, Restringida y Altamente Restringida a su cuenta de correo electrónico personal (aquella que no es cuenta de HSBC), salvo que sean los únicos titulares de dicha información (información personal). Las siguientes soluciones para el envío de información al exterior en un formato electrónico se listan en orden de

preferencia desde una perspectiva de seguridad e incluyen el nivel requerido de controles de acuerdo con la clasificación de la información:

- Correo electrónico: Deben cifrarse todos los correos electrónicos que contengan información Restringida o Altamente Restringida. En caso de que no sea práctico cifrar el correo electrónico, la información debe colocarse en un archivo adjunto cifrado.
- Facsímile (fax): No se recomienda el uso de fax para enviar información Restringida, por lo que debe considerarse el uso de métodos alternativos. Asimismo, el uso de fax está prohibido para el envío de información Altamente Restringida.
- Mensajes instantáneos: Está prohibido enviar información Restringida y Altamente Restringida a través de mensajes instantáneos.
- SMS (mensajes de texto): Está prohibido el uso de mensajes SMS para el envío de información Restringida y Altamente Restringida, excepto en el caso de las comunicaciones “fuera de banda” (a través de un método de comunicación para enviar licencias que protejan la comunicación por un método diferente) o SMS generados por el sistema y que hayan sido aprobados por ISR. Antes de solicitar la aprobación de IST, deberá considerarse retirar los detalles innecesarios de manera que el contenido del SMS se clasifique como “información interna”.

El uso de Internet, Intranet, correo electrónico y mensajería instantánea (ya sea con fines personales o comerciales) está sujeto a un monitoreo y por tanto, el uso que hagan de los sistemas del Grupo HSBC o de Internet desde las oficinas del Grupo no será privado.

HSBC lleva a cabo controles del correo electrónico que se envía a destinatarios externos. El uso inapropiado de las herramientas de comunicación y el incumplimiento de la política destinada a asegurar la información que se envía al exterior puede llevar a una sanción disciplinaria.

Los correos electrónicos y los mensajes instantáneos, así como los archivos adjuntos, pueden recuperarse y emplearse como evidencia en procesos legales.

## **Antecedentes de tele-trabajo**

Las políticas de Recursos Humanos buscan posicionar a HSBC como uno de los mejores lugares para trabajar. En este sentido desde hace ya varios años, viene llevando a cabo una encuesta a nivel global que abarca distintos aspectos (motivacionales, incentivos, clima laboral, etcétera). Una de estas encuestas arrojó que una de las necesidades de los empleados que no estaba bien atendida, era el lograr un mejor equilibrio entre la vida personal y el trabajo, siendo el régimen horario muy estricto sin posibilidad de compensar horas trabajadas de más un día por una menor cantidad de horas de otro. Como resultado de estas encuestas, algunos jefes implementaron la posibilidad de compensar horas y otros permitieron que sus empleados se pudieran retirar antes el día de su cumpleaños. Desde el área de Recursos Humanos, en principio se implementó el “Casual Friday”. Luego se permitió vestimenta informal durante la estación de verano. Finalmente, se implementó vestimenta casual todo el año. Durante la crisis de la Gripe “A”, surgió la necesidad de preservar la salud de los colaboradores, especialmente de los grupos de riesgo (mujeres embarazadas y personas mayores). Entre otras medidas higiénicas (campañas de prevención, información, alcohol en gel, etcétera), se implementó el tele-trabajo. Esta experiencia fue muy exitosa. Pasada la crisis, algunos sectores decidieron dar este beneficio a algunos empleados. Los ejemplos más comunes eran mujeres que volvían de sus licencias por maternidad y aquellos empleados que tenían que hacer un largo viaje para llegar a sus puestos de trabajo, especialmente en días de huelga de transportes o cortes de rutas. Otros pocos sectores han implementado trabajo remoto rotativo para sus empleados.

## **HSBC en Twitter**

Recientemente se creó la cuenta de Twitter para atención al cliente en HSBC Argentina. Fue un trabajo conjunto entre el Contact Center, Marketing y Comunicación, para acercarse más a sus clientes.

Dice Iribarne (2015), Contact Center GSU Senior Channel Experience Analyst:

“Es el dinamismo de Twitter lo que más me gusta”. “Un cliente nunca es igual a otro, incluso cuando enfrentan situaciones idénticas. Eso es lo que hacemos en Contact Center, trabajando en equipo para mejorar el servicio a nuestros clientes y para ayudarles a satisfacer sus necesidades”.

En Twitter, escuchar es tan importante como responder. Todo lo que los clientes tuiteen le brinda una idea de cómo se sienten acerca de sus servicios y de su marca.

“Las redes sociales están transformando más rápido de lo imaginado la relación entre bancos y clientes. Los clientes discuten, comentan, comparan, se asesoran, recomiendan productos y servicios a través de estos canales”, (Iribarne, 2015).

Según la experiencia HSBC en Argentina, donde ha creado la cuenta de Twitter después de más de 4 años como administrador de la cuenta de Facebook, sus clientes realmente valoran el servicio que ofrecen. Al recibir una respuesta inmediata a sus preguntas, de un modo más relajado y agradable, se sienten más cerca del banco y tienden a estar más satisfechos con el servicio que reciben.

Por supuesto, no es fácil de mantener a todos contentos. Las interacciones más difíciles tienden a aparecer cuando los clientes quieren tener una conversación que involucra información sensible. “Para resolver esto generamos un formulario de contacto, que el cliente completa de manera segura con la información básica que nos permite llevar la conversación fuera de línea, al tiempo que responde a la solicitud sin salir del entorno de navegación. El objetivo del Contact Center es dar al cliente una solución en el primer contacto” (Iribarne, 2015). Sin lugar a dudas, la inmediatez de Twitter está ayudando HSBC a construir mejores relaciones con los clientes.

“Les gusta que estamos a su disposición para hablar con ellos todo el día todos los días, donde quiera que estén. Y mientras nuestros clientes sientan que estamos ofreciendo respuestas rápidas y útiles, las redes sociales continuarán acercándonos a ellos” (Iribarne, 2015).

Sin embargo parece contradictorio, ya que HSBC no permite a la mayoría de sus empleados acceder a la página de Twitter desde su puesto de trabajo, siendo que todos sus empleados, son al mismo tiempo clientes de la empresa.

### **Acceso a Internet**

El Grupo HSBC ha definido la estandarización global de políticas de acceso a internet para todos sus colaboradores. De esta forma, todos los países utilizarán la misma

definición de seguridad y las excepciones deberán ser justificadas, aprobadas y controladas local y globalmente.

Las páginas web se clasifican en tres categorías:

- Páginas permitidas (white list): Son aquellas cuyo ingreso está permitido para la mayoría de los empleados.
- Páginas no permitidas o bloqueadas: Son aquellas cuyo acceso se encuentra restringido habiendo sido analizadas previamente.
- Páginas None: Son aquellas cuyo acceso se encuentra restringido debido a que aún no han sido clasificadas.

En circunstancias especiales que se basen en necesidades de Negocio, el empleado puede:

1. Catalogar un sitio de Internet clasificado como “None”.
2. Solicitar acceso a sitios restringidos por el Grupo “categorías no permitidas o bloqueadas”.

En caso de ser necesario tramitar una excepción, los responsables de las distintas unidades de negocio deben evaluar los siguientes escenarios:

A- Sitios no categorizados (se informan como Categoría "None"):

Cada colaborador puede solicitar la categorización del sitio, haciendo click en el link “Categorizar Sitios”, y en caso de necesitar soporte o ayuda puede enviar un e-mail con la justificación. Una vez solicitada la categorización, se inicia el proceso de evaluación de riesgos. El mismo es realizado globalmente y con un análisis técnico detallado de los componentes del sitio.

Luego de que se categorice la página (estará disponible dentro de las 24 hs), podrá quedar incluida dentro de un grupo de libre acceso, o bien, dentro de una de las categorías bloqueadas de acuerdo a lo explicado en la sección B.

B - Categorías bloqueadas, consideradas de Alto Riesgo:

En caso de estar bloqueado el sitio y los responsables de la unidad de negocio consideren y justifiquen su acceso para la continuidad de las tareas, el colaborador debe solicitarlo a través de un formulario de excepciones de internet, que debe contar con las aprobaciones de los siguientes niveles de la Organización:

Nivel 1: Jefe Directo del usuario.

Nivel 2: Head de GCB 2 requerido por estándar global

Con posterioridad, un funcionario (BIRO/DBIRO) gestionará la aprobación con los Head local y Regional de ISR (Riesgos de Seguridad de la Información).

Una vez aprobada la excepción, el usuario deberá generar un pedido vía intranet (ASR – Acceso a Sistemas y Recursos) solicitando una Excepción de Internet para contar con el acceso solicitado.

Ejemplos de sitios considerados de Alto Riesgo (Bloqueados)

<u>Redes sociales:</u>	Facebook, twitter
<u>Email:</u>	Gmail, Yahoo mail, Hotmail
<u>Mensajería instantánea, Telefonía web:</u>	Messenger, Skype
<u>File Storage / Sharing:</u>	Google Drive, Rapidshare, EasyShare
<u>Peer-to-Peer (P2P):</u>	eMule, Torrents
<u>Audio/Video clips:</u>	YouTube
<u>TV/Video:</u>	Streams, Netflix

Todas las excepciones solicitadas por las áreas serán incluidas en el dashboard de riesgo presentado en las reuniones de Comité Ejecutivo (EXCO) y del ORICC (Comité de Riesgo Operacional).

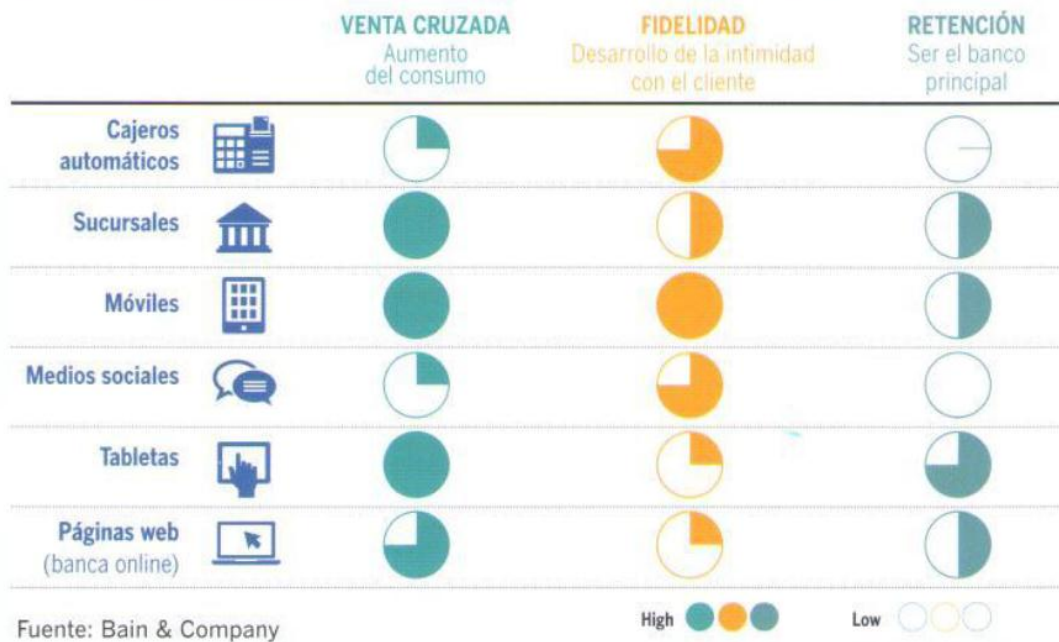
### **Los servicios financieros y la omnicanalidad**

El nuevo cliente del siglo XXI, exige una relación fluida con la entidad desde cualquier dispositivo. Según Juan Manuel Cocco (2015), la tecnología es la clave para descifrar el “genoma social” de este cliente y enuncia estos casos exitosos:

- Infraestructura radial: Sucursal grande en intersecciones de gran movimiento, rodeada de pequeñas sucursales muy atomizadas.
- Kiosco: En supermercados o estaciones de trenes subterráneos, con empleados para facilitar un servicio rápido.
- Mural con pantalla táctil: Para navegar y ver tutoriales sobre productos.
- Aplicaciones Móviles: Para captura remota de depósitos, alertas relacionadas con las cuentas, alertas sobre casas en venta, etc.
- Video cajero: Conexión de video en cajeros con horario ampliado para realizar transacciones o solucionar problemas.

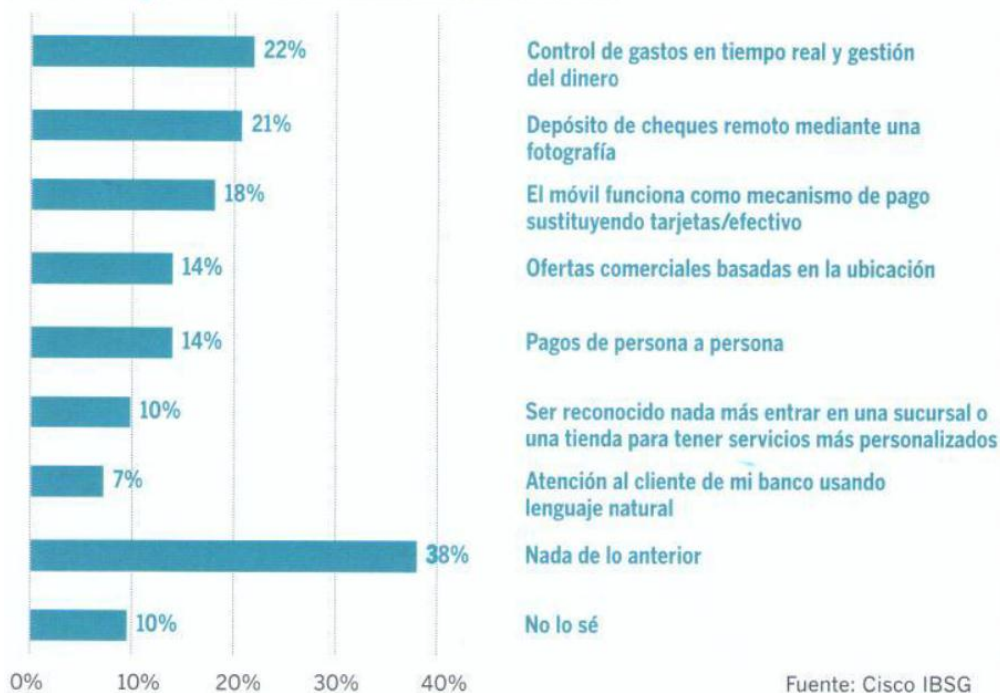
- Centro de crédito: Puntos para solicitar créditos que no tienen personal físico y están conectados por video a una oficina remota.
- Video conferencias: Con especialistas para asesoramiento y consultas.
- Cajeros automáticos inteligentes: Para pagar boletas, comprar pasajes de avión, boletos de transporte u otras transacciones con terceras partes.

## Características de los canales digitales



Para Andrés Hammar (2015), Director de Banca de Individuos de HSBC Argentina: “La banca tiene un gran desafío por delante; brindar a sus clientes una experiencia unificada como usuario”.

## Para qué utiliza la banca móvil



Pero, ¿qué es la omnicanalidad? El Centro de innovación del BBVA Banco Francés la define como una experiencia de acceso fluido a productos y servicios, a través de una combinación óptima de canales físicos (sucursales) y canales virtuales (web, móvil y redes sociales). El paradigma cambió, ahora es el “cliente omnicanal” quien elige por qué medios interactuar con su banco y los utiliza simultáneamente para asesorarse, informarse y operar.

Según Álvaro Díaz Aguirre (2015), Smarter Commerce para la Industria Bancaria de IBM: “El cliente del siglo XXI, es un consumidor mucho más exigente, con un poder que obtiene a través de la interconexión que brinda la tecnología y el acceso a la enorme cantidad de datos que esta provee”.

### Capacitación on-line

A comienzos del año 2015, HSBC celebró un convenio con Pearson English, mediante el cual les permite a algunos de sus empleados aumentar sus habilidades en el manejo del idioma inglés, herramienta fundamental para cualquier entidad, y más aún para HSBC, un banco global cuya casa matriz se encuentra en el Reino Unido.



Las herramientas de Pearson English son una manera rápida y eficaz para mejorar las habilidades en inglés de negocios, potenciando la productividad en el trabajo. Según información provista por la empresa:

- 92% de los empleados pueden aplicar sus nuevas habilidades de inglés inmediatamente en el trabajo.
- 85% de los empleados pueden responder más efectivamente preguntas o pedidos verbales.
- 90% de los empleados son más efectivos al leer y responder correo electrónico.

Las principales ventajas de este programa son:

- Brinda la oportunidad de practicar y mejorar las habilidades de comunicación en Inglés de Negocios, lo que lleva a un mayor éxito en el trabajo.
- Permite el acceso a capacitación en Inglés de Negocios en cualquier lugar y a toda hora.
- Brinda una gran cantidad de herramientas de apoyo a la productividad que están inmediatamente a disposición del empleado, tal como un digitalizador de texto a voz, plantillas de e-mail, herramientas de traducción, notas culturales, entre otras.
- Permite descargar actividades a la computadora y trabajar sin conexión a internet.

Al ingresar por primera vez, la herramienta realiza una prueba de nivel para asegurar que el colaborador ingrese al nivel apropiado. Luego, permite definir las preferencias de estudio, como así también, monitorear el grado de avance. Presenta un interesante contenido multimedia donde se desarrollan situaciones de negocios reales y actividades de pronunciación, comprensión oral, lectura y redacción.

Si bien es muy pronto para sacar conclusiones respecto de qué resultado tendrá esta herramienta en HSBC, parece ser que a la hora de retener talentos, esta solución puede llegar a ser un incentivo para que aquellos empleados que valoran la capacitación y no disponen de demasiado tiempo como para capacitarse por los medios tradicionales.

## **Conclusiones**

HSBC como entidad líder a nivel mundial, y particularmente, una de las entidades privadas más importantes del Sistema Financiero Argentino, ha ido implementando al mismo tiempo que sus pares del mercado, herramientas tecnológicas de cara al cliente externo y tal como se detalla en el subtítulo “Los servicios financieros y la

omnicanalidad”, la demanda de innovación es constante y el sector se está haciendo más competitivo en este aspecto. Al iniciar este capítulo, se detallan la amplia gama de canales de comunicación con el cliente que brinda HSBC. A este respecto se ha comentado el más reciente lanzamiento de la entidad, su cuenta de Twitter. De cara al cliente interno, el Banco se muestra más reticente al uso de la tecnología (como se ha explicado, la mayoría de estas herramientas se encuentran bloqueadas para los empleados: Twitter, Facebook, YouTube, e-mails personales como Hotmail, Gmail, etcétera). Pero también hay aspectos positivos a destacar respecto del uso de la tecnología: durante la crisis de la Gripe “A”, el Banco se vio obligado a brindar la posibilidad del tele-trabajo a algunos de sus empleados. Pasada la crisis se vieron resultados positivos por lo cual se decidió continuar con el programa para determinados empleados. Recientemente, se ha implementado un nuevo programa de capacitación vía web que promete ser exitoso. Habrá que ver cómo evoluciona con el correr del tiempo.

## CAPITULO V: ENTREVISTAS Y ENCUESTAS

### **Técnica utilizada en las entrevistas**

La entrevista es una técnica de investigación que nos puede servir para comprender las percepciones y valoraciones de una población. Hay ámbitos de la vida social para los cuales la entrevista es una herramienta privilegiada. Además nos permiten tomar conocimiento de acontecimientos del pasado o del presente de los cuales los entrevistados fueron testigos directos. Los entrevistados nos brindaran una descripción de saberes, artes y oficios desempeñados o conocidos.

El entrevistador debe tener un conocimiento básico para poder identificar a los entrevistados claves, para diferenciar a aquellas personas que por su trayectoria, conocimiento o posición pueden ofrecer la información relevante para su investigación. Las entrevistas fueron diseñadas de tal forma que fluyan de la forma más natural posible, sin producir ruidos innecesarios debido al momento, el lugar o la tecnología de registro seleccionada.

En términos generales, además de ofrecer nueva información, la entrevista permite contrastar de manera formal y sistemática lo que ya se conoce mediante el trabajo de campo que la antecede y la posibilita.

### **Selección de los entrevistados**

La selección de entrevistados se realizó buscando diversidad de perfiles, experiencias en distintas empresas, posiciones, responsabilidades y edades.

Se informó a los entrevistados el objetivo y el alcance del trabajo, y se buscó de garantizar la existencia de una mínima confianza mutua entre entrevistado y entrevistador. Si el entrevistado desconfía del entrevistador, si no tiene claros los motivos del investigador y de que la información de la entrevista no será difundida de formas indebidas, la entrevista no podrá llevarse adecuadamente.

Se entrevistaron a tres empleados, una mujer y dos hombres; de veinticinco, veintiocho y treinta y seis años de edad. Los mismos cuentan con una antigüedad en la empresa de uno, nueve y quince años respectivamente y sus formaciones académicas son Licenciado en Economía, Contador Público y Licenciado en Administración. Respecto

a sus experiencias en otras empresas, los entrevistados manifestaron trabajar en: “American Airlines”, “New York Life Seguros de Vida”, “New York Life Seguros de Retiro”, “La Buenos Aires Seguros” y “Banca Nazionale del Lavoro”. Para más detalle en el anexo “Desarrollo de Entrevistas” se encuentran las transcripciones de las mismas.

### **Conclusiones de las entrevistas**

Respecto a las herramientas que utilizan para su trabajo, en general, los entrevistados utilizan las mismas herramientas, la única excepción es el Tele-trabajo al que solo accede uno de los entrevistados. Entre las herramientas que no tienen acceso pero sería útil para su trabajo se encuentran Skype para realizar video llamadas, y YouTube, Foros y Sitios bloqueados de Internet para evacuar consultas y capacitación. La percepción de cómo está HSBC respecto de otras empresas en la adopción de la tecnología es muy variada y cambia en relación contra que empresa se compare, un entrevistado piensa que está a la par de sus competidores, otro que se encuentra más libreado respecto de su trabajo anterior y finalmente otro que expresa en otros bancos no poseen tantas limitaciones. La visión de los empleados sobre las capacitaciones en línea que brinda el Banco, no es buena, consideran que son aburridas, monótonas y repetitivas, y que no les agrega valor a su trabajo diario. Existe un consenso unánime en que el tele-trabajo y el acceso a Wi-Fi para usos personales en el lugar de trabajo, pueden ayudar a lograr un mejor equilibrio entre la vida personal y el trabajo. También los tres coinciden en que la tecnología puede ayudar a reducir costos y aumentar la productividad. Sin embargo uno de ellos no cree que la resistencia al cambio tecnológico por parte de HSBC, le pueda significar un daño o le dificulte a la hora de buscar o retener talentos, ya que considera que la imagen de marca interna es muy fuerte.

### **Técnica utilizada en la encuesta**

Se realizó una encuesta dirigida a empleados de HSBC Bank Argentina S.A. Los encuestados fueron elegidos aleatoriamente. Contestaron 91 empleados.

Cualquier conclusión o aprendizaje que surja de este análisis es de aplicación a HSBC Bank Argentina S.A.

El contacto de los encuestados se realizó vía correo electrónico. En el mismo, se explicaba la finalidad de la encuesta y se anexaba un vínculo al sitio web, <http://www.e-encuesta.com/index.do>, donde se realizó la gestión completa en línea.






El vínculo enviado fue <http://www.e-encuesta.com/answer?testId=Ct8CBRFruwI=> , el cual llevaba al encuestado directamente al cuestionario.

La encuesta fue estructurada en diecinueve preguntas cerradas con distintos formatos de respuesta. Las preguntas fueron estructuradas en dos partes claramente identificables: la primera intenta determinar el perfil del encuestado identificando su rango de edad, genero, antigüedad en la empresa y si posee personal a cargo; la segunda intenta capturar las opiniones de los encuestados sobre las herramientas informáticas, la adopción de estas tecnologías por parte de la empresa y la industria bancaria, y si las mismas pueden ser un factor de motivación, insatisfacción, improductividad o retención. Ambas partes se complementan para reforzar los resultados obtenidos.



Una vez respondida la encuesta, los resultados quedaron almacenados en un servidor para su posterior consulta y procesamiento. En el anexo denominado “Modelo de encuesta” se pueden ver las preguntas realizadas y sus respectivas opciones.

## Resultados de la Encuesta





Esta primera pregunta referida al rango de edad busca por un lado determinar el perfil del encuestado, lo que más adelante nos permitirá ver tendencias generacionales, y además, ver el grado de representatividad de la muestra. Como se puede observar muestra una distribución esperable para la población (empleados de HSBC).

1. Indique su rango de edad: <span style="float: right;"><a href="#">Gráficos</a></span>			
Opción de respuesta	Distribución	Porcentaje	Total
Menos de 25 años		7,69%	7
Entre 25 y 34 años		32,97%	30
Entre 35 y 44 años		31,87%	29
Entre 45 y 54 años		19,78%	18
Mas de 54 años		7,69%	7
<b>Total Respondentes</b>			<b>91</b>



La siguiente pregunta, al igual, que la anterior busca por un lado determinar el perfil del encuestado, y además, ver el grado de representatividad de la muestra. Tal como informa el banco en sus encuestas internas, la cantidad de empleados hombres y mujeres son similares, estando estas últimas a penas por encima de los primeros.

2. Indique su genero <span style="float: right;"><a href="#">Gráficos</a></span>			
Opción de respuesta	Distribución	Porcentaje	Total
Masculino		47,25%	43
Femenino		52,75%	48
<b>Total Respondentes</b>			<b>91</b>

A pesar de estar altamente correlacionada con la edad, la antigüedad en la empresa, nos puede indicar patrones de respuesta diferenciados, como así también, el nivel de rotación del personal, importante al momento de medir la insatisfacción del mismo.

3. Indique su antigüedad en HSBC en años: <span style="float: right;"><a href="#">Gráficos</a></span>			
Opción de respuesta	Distribución	Porcentaje	Total
Menos de 5 años		23,08%	21
Entre 5 y 9 años		27,47%	25
Entre 10 y 19 años		35,16%	32
Mas de 19 años		14,29%	13
<b>Total Respondentes</b>			<b>91</b>



La encuesta fue respondida por un 15% de empleados con personal a su cargo (jefes) y el 85% restante de empleados sin personal a su cargo. Entender las diferentes opiniones de ambos grupos nos puede explicar posibles puntos de conflicto.

4. ¿Posee personal a su cargo? <span style="float: right;"><a href="#">Gráficos</a></span>			
Opción de respuesta	Distribución	Porcentaje	Total
Sí		15,38%	14
No		84,62%	77
<b>Total Respondentes</b>			<b>91</b>





El siguiente cuadro muestra la opinión de la totalidad de encuestados acerca de las 7 herramientas detalladas. Para la mayoría de los encuestados, todos los empleados deberían tener acceso a Wi-Fi en el lugar de trabajo (71% - 64 encuestados), en contraposición la mayoría considera que ningún empleado debe tener acceso a: Facebook 51%, Twitter 48% y YouTube 42%. En lo que respecta a Correo electrónico personal, el 47% piensa que todos los empleados deberían tener acceso en el trabajo.

5. ¿Cree que los empleados de HSBC deberían tener acceso a estas herramientas / aplicaciones en el trabajo					<a href="#">Gráficos</a>
	Si, todos los empleados	La mayoría de los empleados	Algunos empleados que lo justifiquen	Ningún empleado debe tener acceso	Total
YouTube	14,29% (13)	4,4% (4)	38,46% (35)	42,86% (39)	91
Facebook	13,19% (12)	2,2% (2)	32,97% (30)	51,65% (47)	91
Twitter	10,99% (10)	4,4% (4)	36,26% (33)	48,35% (44)	91
Foros web	23,08% (21)	15,38% (14)	38,46% (35)	23,08% (21)	91
Correo electrónico personal (Gmail, Hotmail, etc)	46,67% (42)	15,56% (14)	21,11% (19)	16,67% (15)	90
Sistemas de mensajerías (messenger, Skype, etc.)	23,33% (21)	8,89% (8)	38,89% (35)	28,89% (26)	90
Acceso Wifi	71,11% (64)	12,22% (11)	13,33% (12)	3,33% (3)	90
<b>Total Respondentes</b>					91





El siguiente gráfico muestra que actualmente un tercio de los empleados realiza tele-trabajo.

6. ¿Utiliza la herramienta de tele-trabajo (trabajo remoto)?				<a href="#">Gráficos</a>
Opción de respuesta	Distribución	Porcentaje	Total	
Sí		33,33%	30	
No		66,67%	60	
<b>Total Respondentes</b>			90	





La mayoría de los encuestados considera que, en general, posee el acceso necesario a las herramientas tecnológicas para realizar eficientemente su trabajo.

7. ¿Posee acceso a las herramientas informáticas necesarias para realizar eficientemente su trabajo?				<a href="#">Gráficos</a>
Opción de respuesta	Distribución	Porcentaje	Total	
Totalmente en desacuerdo		2,22%	2	
Mayormente en desacuerdo		15,56%	14	
Mayormente de acuerdo		73,33%	66	
Totalmente de acuerdo		8,89%	8	
<b>Total Respondentes</b>			90	




El 89% considera que la tecnología informática puede ayudar a lograr un mejor equilibrio entre la vida personal y el trabajo.

8. ¿Cree que la tecnología informática puede ayudar a lograr un mejor equilibrio entre la vida personal y el trabajo?			
<a href="#">Gráficos</a>			
Opción de respuesta	Distribución	Porcentaje	Total
Totalmente en desacuerdo		2,22%	2
Mayormente en desacuerdo		8,89%	8
Mayormente de acuerdo		50%	45
Totalmente de acuerdo		38,89%	35
<b>Total Respondentes</b>			90

Cuando vemos la capacitación en tecnología realizada por la entidad, si bien los empleados no muestran un alto grado de disconformidad, pareciera que hay lugar para futuras mejoras. Siendo que un 47% está mayormente en desacuerdo sobre el nivel de la misma y un 8% totalmente en desacuerdo.





9. ¿Cree que HSBC brinda un nivel adecuado de capacitación para el correcto uso de las herramientas informáticas?			
<a href="#">Gráficos</a>			
Opción de respuesta	Distribución	Porcentaje	Total
Totalmente en desacuerdo		7,78%	7
Mayormente en desacuerdo		46,67%	42
Mayormente de acuerdo		43,33%	39
Totalmente de acuerdo		2,22%	2
<b>Total Respondentes</b>			90

Hay un alto grado de consenso entre los empleados respecto del tele-trabajo. Un 20% de los mismos, considera que todos deberían tener acceso a la modalidad, mientras que un 73% piensa que la mayoría debería acceder siempre que las actividades que realizan sean compatibles.

10. ¿Cuál es su opinión respecto al tele-trabajo (trabajo remoto)?			
<a href="#">Gráficos</a>			
Opción de respuesta	Distribución	Porcentaje	Total
Considero que todos los empleados deben tener acceso al trabajo remoto		20%	18
Considero que la mayoría de los empleados deben tener acceso a esta modalidad siempre que sus tareas sean compatibles		73,33%	66
Considero que sólo en casos excepcionales algunos empleados deben tener acceso		6,67%	6
Considero que ningún empleado debería trabajar en forma remota		0%	0
<b>Total Respondentes</b>			90




Un 93% de los encuestados concuerda con que el tele-trabajo puede ayudar a captar o retener empleados talentosos.

11. ¿Piensa que el tele-trabajo es una herramienta que puede ayudar a la empresa a captar o retener empleados talentosos?			
<a href="#">Gráficos</a>			
Opción de respuesta	Distribución	Porcentaje	Total
Totalmente en desacuerdo		5,56%	5
Parcialmente en desacuerdo		1,11%	1
Parcialmente de acuerdo		41,11%	37
Totalmente de acuerdo		52,22%	47
<b>Total Respondentes</b>			90

Un 62% ve al sector bancario algo retrasado en la adopción de estas herramientas respecto a otras industrias. Y 14% cree que el sector está muy atrasado.

12. ¿Como ve al sector bancario en la adopción de estas herramientas respecto de otras industrias?			
<a href="#">Gráficos</a>			
Opción de respuesta	Distribución	Porcentaje	Total
Mucho mas adelantada que la media		3,33%	3
Algo adelantada respecto a la media		20%	18
Algo retrasada respecto a la media		62,22%	56
Muy atrasada respecto a la media		14,44%	13
<b>Total Respondentes</b>			90

Un 53% de los encuestados visualiza a HSBC algo retrasado respecto a sus principales competidores en la adopción de herramientas informáticas. Y sólo un encuestado ve a HSBC como muy adelantado respecto a sus competidores.

13. ¿Cómo ve a HSBC en la adopción de estas herramientas respecto de sus principales competidores?			
<a href="#">Gráficos</a>			
Opción de respuesta	Distribución	Porcentaje	Total
Mucho mas adelantada que la media		1,11%	1
Algo adelantada respecto a la media		27,78%	25
Algo retrasada respecto a la media		53,33%	48
Muy atrasada respecto a la media		17,78%	16
<b>Total Respondentes</b>			90

Respecto a si estas herramientas podrían atentar contra la productividad de los empleados, la opinión está más dividida: un 49 % se encuentra mayormente en desacuerdo, un 30% se encuentra mayormente de acuerdo, un 17% está totalmente en desacuerdo y sólo un 4% está totalmente de acuerdo.

14. ¿Considera que el acceso a alguna de estas herramientas (ej.Internet) por parte de los empleados podría atentar contra la productividad de los mismos? [Gráficos](#)

Opción de respuesta	Distribución	Porcentaje	Total
Totalmente en desacuerdo		16,67%	15
Mayormente en desacuerdo		48,89%	44
Mayormente de acuerdo		30%	27
Totalmente de acuerdo		4,44%	4
<b>Total Respondentes</b>			90

Según el 50% de los encuestados, estas herramientas pueden atentar contra la seguridad de la información.

15. ¿Entiende que estas herramientas puede atentar contra la seguridad de la información? [Gráficos](#)

Opción de respuesta	Distribución	Porcentaje	Total
Totalmente en desacuerdo		12,22%	11
Mayormente en desacuerdo		36,67%	33
Mayormente de acuerdo		43,33%	39
Totalmente de acuerdo		7,78%	7
<b>Total Respondentes</b>			90

El 78% de los encuestados cree que restringir el acceso a esta tecnología puede generar insatisfacción entre los empleados.





16. ¿Piensa usted que limitar el acceso a estas herramientas puede generar insatisfacción entre los empleados? [Gráficos](#)

Opción de respuesta	Distribución	Porcentaje	Total
Totalmente en desacuerdo		4,44%	4
Mayormente en desacuerdo		16,67%	15
Mayormente de acuerdo		51,11%	46
Totalmente de acuerdo		27,78%	25
<b>Total Respondentes</b>			90




Un 83% piensa que la resistencia al cambio tecnológico puede generar un daño para la empresa.

17. ¿Cree que la resistencia al cambio tecnológico puede implicar un daño para la empresa?			
<a href="#">Gráficos</a>			
Opción de respuesta	Distribución	Porcentaje	Total
Totalmente en desacuerdo		5,56%	5
Mayormente en desacuerdo		11,11%	10
Mayormente de acuerdo		45,56%	41
Totalmente de acuerdo		37,78%	34
<b>Total Respondentes</b>			<b>90</b>

En este mismo sentido, un 88% cree que esta resistencia puede dificultar la retención y captación de talentos por parte de la empresa.

18. ¿Considera que la resistencia al cambio tecnológico puede dificultar la retención y captación de talentos por parte de la empresa?			
<a href="#">Gráficos</a>			
Opción de respuesta	Distribución	Porcentaje	Total
Totalmente en desacuerdo		3,33%	3
Mayormente en desacuerdo		7,78%	7
Mayormente de acuerdo		54,44%	49
Totalmente de acuerdo		34,44%	31
<b>Total Respondentes</b>			<b>90</b>

Respecto a si el tema de discusión es un punto a ser tenido en cuenta a la hora de elegir un empleo por parte de los encuestados: sólo un 9% está totalmente en desacuerdo, lo que implicaría que en mayor o menor medida es un factor a considerar.

19. El acceso a estas herramientas es un factor que tiene en cuenta a la hora de buscar empleo			
<a href="#">Gráficos</a>			
Opción de respuesta	Distribución	Porcentaje	Total
Totalmente en desacuerdo		8,89%	8
Mayormente en desacuerdo		33,33%	30
Mayormente de acuerdo		44,44%	40
Totalmente de acuerdo		13,33%	12
<b>Total Respondentes</b>			<b>90</b>

## Análisis por rangos de edad

8. ¿Cree que la tecnología informática puede ayudar a lograr un mejor equilibrio entre la vida personal y el trabajo?

	Menos de 25 años	Entre 25 y 34 años	Entre 35 y 44 años	Entre 45 y 54 años	Mas de 54 años	Total general
Totalmente de acuerdo	14.29%	46.67%	48.28%	27.78%	16.67%	38.89%
Mayormente de acuerdo	71.43%	46.67%	34.48%	66.67%	66.67%	50.00%
Mayormente en desacuerdo	14.29%	6.67%	10.34%	5.56%	16.67%	8.89%
Totalmente en desacuerdo	0.00%	0.00%	6.90%	0.00%	0.00%	2.22%
<b>Total general</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

9. ¿Cree que HSBC brinda un nivel adecuado de capacitación para el correcto uso de las herramientas informáticas?

	Menos de 25 años	Entre 25 y 34 años	Entre 35 y 44 años	Entre 45 y 54 años	Mas de 54 años	Total general
Totalmente de acuerdo	0.00%	3.33%	3.45%	0.00%	0.00%	2.22%
Mayormente de acuerdo	28.57%	33.33%	44.83%	50.00%	83.33%	43.33%
Mayormente en desacuerdo	28.57%	60.00%	48.28%	38.89%	16.67%	46.67%
Totalmente en desacuerdo	42.86%	3.33%	3.45%	11.11%	0.00%	7.78%
<b>Total general</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

10. ¿Cuál es su opinión respecto al tele-trabajo (trabajo remoto)?

	Menos de 25 años	Entre 25 y 34 años	Entre 35 y 44 años	Entre 45 y 54 años	Mas de 54 años	Total general
Considero que todos los empleados deben tener acceso al trabajo remoto	42.86%	20.00%	17.24%	22.22%	0.00%	20.00%
Considero que la mayoría de los empleados deben tener acceso a esta	57.14%	80.00%	75.86%	66.67%	66.67%	73.33%
Considero que sólo en casos excepcionales algunos empleados deben	0.00%	0.00%	6.90%	11.11%	33.33%	6.67%
<b>Total general</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

11. ¿Piensa que el tele-trabajo es una herramienta que puede ayudar a la empresa a captar o retener empleados talentosos?

	Menos de 25 años	Entre 25 y 34 años	Entre 35 y 44 años	Entre 45 y 54 años	Mas de 54 años	Total general
Totalmente de acuerdo	28.57%	60.00%	51.72%	44.44%	66.67%	52.22%
Mayormente de acuerdo	57.14%	36.67%	41.38%	50.00%	16.67%	41.11%
Mayormente en desacuerdo	0.00%	3.33%	0.00%	0.00%	0.00%	1.11%
Totalmente en desacuerdo	14.29%	0.00%	6.90%	5.56%	16.67%	5.56%
<b>Total general</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

12. ¿Cómo ve al sector bancario en la adopción de estas herramientas respecto de otras industrias?

	Menos de 25 años	Entre 25 y 34 años	Entre 35 y 44 años	Entre 45 y 54 años	Mas de 54 años	Total general
Mucho mas adelantada que la i	0.00%	0.00%	6.90%	0.00%	16.67%	3.33%
Algo adelantada respecto a la r	42.86%	20.00%	10.34%	22.22%	33.33%	20.00%
Algo retrasada con respecto a l	28.57%	70.00%	75.86%	61.11%	0.00%	62.22%
Muy atrasada respecto a la me	28.57%	10.00%	6.90%	16.67%	50.00%	14.44%
<b>Total general</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

13. ¿Cómo ve a HSBC en la adopción de estas herramientas respecto de sus principales competidores?

	Menos de 25 años	Entre 25 y 34 años	Entre 35 y 44 años	Entre 45 y 54 años	Mas de 54 años	Total general
Mucho mas adelantada que la media	0.00%	0.00%	3.45%	0.00%	0.00%	1.11%
Algo adelantada respecto a la media	28.57%	23.33%	31.03%	33.33%	16.67%	27.78%
Algo retrasada con respecto a la media	57.14%	63.33%	51.72%	38.89%	50.00%	53.33%
Muy atrasada respecto a la media	14.29%	13.33%	13.79%	27.78%	33.33%	17.78%
<b>Total general</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

14. ¿Considera que el acceso a alguna de estas herramientas (ej. Internet) por parte de los empleados podría atentar contra la productividad de los mismos?

	Menos de 25 años	Entre 25 y 34 años	Entre 35 y 44 años	Entre 45 y 54 años	Mas de 54 años	Total general
Totalmente de acuerdo	0.00%	0.00%	3.45%	16.67%	0.00%	4.44%
Mayormente de acuerdo	42.86%	16.67%	41.38%	22.22%	66.67%	31.11%
Mayormente en desacuerdo	42.86%	60.00%	41.38%	50.00%	16.67%	47.78%
Totalmente en desacuerdo	14.29%	23.33%	13.79%	11.11%	16.67%	16.67%
<b>Total general</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

15. ¿Entiende que estas herramientas puede atentar contra la seguridad de la información? (\*)

	Menos de 25 años	Entre 25 y 34 años	Entre 35 y 44 años	Entre 45 y 54 años	Mas de 54 años	Total general
Totalmente de acuerdo	0.00%	3.33%	13.79%	5.56%	16.67%	7.78%
Mayormente de acuerdo	57.14%	40.00%	34.48%	50.00%	66.67%	43.33%
Mayormente en desacuerdo	42.86%	30.00%	41.38%	44.44%	16.67%	36.67%
Totalmente en desacuerdo	0.00%	26.67%	10.34%	0.00%	0.00%	12.22%
<b>Total general</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

16. ¿Piensa usted que limitar el acceso a estas herramientas puede generar insatisfacción entre los empleados? (\*)

	Menos de 25 años	Entre 25 y 34 años	Entre 35 y 44 años	Entre 45 y 54 años	Mas de 54 años	Total general
Mayormente de acuerdo	42.86%	53.33%	55.17%	50.00%	33.33%	51.11%
Mayormente en desacuerdo	14.29%	20.00%	17.24%	11.11%	16.67%	16.67%
Totalmente de acuerdo	42.86%	16.67%	24.14%	38.89%	33.33%	26.67%
Totalmente en desacuerdo	0.00%	10.00%	3.45%	0.00%	16.67%	5.56%
<b>Total general</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

17. ¿Cree que la resistencia al cambio tecnológico puede implicar un daño para la empresa? (\*)

	Menos de 25 años	Entre 25 y 34 años	Entre 35 y 44 años	Entre 45 y 54 años	Mas de 54 años	Total general
Totalmente de acuerdo	42.86%	46.67%	27.59%	27.78%	50.00%	36.67%
Mayormente de acuerdo	42.86%	26.67%	55.17%	66.67%	33.33%	45.56%
Mayormente en desacuerdo	14.29%	13.33%	13.79%	0.00%	16.67%	11.11%
Totalmente en desacuerdo	0.00%	13.33%	3.45%	5.56%	0.00%	6.67%
<b>Total general</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

18. ¿Considera que la resistencia al cambio tecnológico puede dificultar la retención y captación de talentos por parte de la empresa? (\*)

	Menos de 25 años	Entre 25 y 34 años	Entre 35 y 44 años	Entre 45 y 54 años	Mas de 54 años	Total general
Totalmente de acuerdo	42.86%	33.33%	31.03%	27.78%	50.00%	33.33%
Mayormente de acuerdo	57.14%	46.67%	58.62%	66.67%	33.33%	54.44%
Mayormente en desacuerdo	0.00%	10.00%	6.90%	5.56%	16.67%	7.78%
Totalmente en desacuerdo	0.00%	10.00%	3.45%	0.00%	0.00%	4.44%
<b>Total general</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

19. El acceso a estas herramientas es un factor que tiene en cuenta a la hora de buscar empleo (\*)

	Menos de 25 años	Entre 25 y 34 años	Entre 35 y 44 años	Entre 45 y 54 años	Mas de 54 años	Total general
Totalmente de acuerdo	0.00%	23.33%	3.45%	16.67%	16.67%	13.33%
Mayormente de acuerdo	42.86%	23.33%	62.07%	50.00%	50.00%	44.44%
Mayormente en desacuerdo	57.14%	46.67%	27.59%	16.67%	16.67%	33.33%
Totalmente en desacuerdo	0.00%	6.67%	6.90%	16.67%	16.67%	8.89%
<b>Total general</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

## CAPITULO VI: CONCLUSION FINAL

### Conclusiones Generales

Las personas nacen, crecen y viven en una determinada época y, por ser personas (seres sociales), son influenciadas por los sucesos que ocurren en la misma y que hacen a su generación, con un determinado contexto cultural, determinadas libertades individuales, determinados contextos políticos, y con un determinado nivel tecnológico. Se forman académica y laboralmente en un ámbito que le es propio, van adquiriendo capacidades, habilidades o destrezas y desarrollando otras. Esto hace que haya diferencias en los pensamientos y habilidades de las diferentes generaciones y que posean distintas preferencias, modos de trabajar y opiniones encontradas sobre el uso de las herramientas informáticas.

A su vez, las personas se perciben e interpretan a sí mismas y al medio externo, otorgando valencias positivas cuando los objetos, personas o situaciones satisfacen sus necesidades y negativas cuando pueden causar un daño o perjuicio. En este sentido, algunos empleados y empresas asignan a la tecnología una valencia positiva y otras todo lo contrario, en ocasiones con razón, y muchas otras veces por temor al cambio.

Las nuevas generaciones de empleados se esfuerzan por mantener un estado de coherencia entre su vida personal y su vida laboral. En sus casas utilizan a diario todo tipo de herramientas tecnológicas sin limitaciones. Cuando van a trabajar y descubren que éstas están limitadas o directamente restringidas, se produce un conflicto. El empleado se siente mal. Puede intentar modificar la realidad para escapar de ese conflicto logrando cambiar la política de la empresa o cambiando de trabajo, o bien resignarse a vivir en esta relación disonante que le genera insatisfacción.

Claramente el acceso a las herramientas informáticas no se corresponde con necesidades primarias de las personas, sino más bien, con necesidades sociales, de autoestima y de auto-realización. Por lo tanto, las personas no renunciarán a su salario por no tener estos beneficios, pero sí, luego de tener asegurado cierto ingreso buscarán la auto-realización, satisfacer sus necesidades sociales, pudiendo cambiar a un empleo que se adapte mejor a sus preferencias.

El acceso a las nuevas tecnologías es considerado como un beneficio para el empleado que le permite lograr un mejor balance personal y una mayor flexibilidad, aumentando su motivación personal y mejorando el clima laboral. Estas tecnologías van cambiando.

Lo novedoso hace veinte años atrás, era el correo electrónico; hace diez años atrás, la mensajería instantánea; luego, las redes sociales, tele-trabajo, etcétera. El desafío de las empresas es poder seguirle el ritmo al cambio.

La situación de HSBC Argentina presenta dos aristas: de cara al cliente se encuentra a la par de sus competidores, en cambio, de cara a los empleados existen oportunidades de mejora. Al momento de realizar este trabajo, se está avanzando lentamente en la utilización del tele-trabajo; según la encuesta realizada un 33% de los empleados de sectores centralizados tienen acceso a la herramienta. En contraposición, la política interna para acceder a los sitios de Internet es muy restrictiva. El procedimiento para tramitar las excepciones a estas trabas es muy engorroso y, no siempre, es concedido. Por otra parte, los cursos de capacitación en línea (Pearson English), parecen ser muy prometedores. Por otro lado, frente al cliente externo se incentiva el uso de banca móvil, Home Banking, Terminales de autoconsulta, atención telefónica, etcétera. Recientemente se creó una cuenta de Twitter que permite evacuar consultas e informarse acerca de los productos del banco.

En la encuesta realizada, se obtuvo un alto grado de aceptación al acceso a redes inalámbricas (WI-FI), como así también, al acceso al Correo Electrónico personal y al tele-trabajo. Además, la mayoría de los encuestados, coincidieron en que la tecnología puede ayudar a balancear el trabajo con la vida personal, que no adaptarse al cambio tecnológico puede generar un daño para la empresa y que la resistencia al cambio puede dificultar la retención y captación de talentos. Sin embargo los encuestados, en su mayoría, consideran que, solo algunos empleados que lo justifiquen, o ninguno de los empleados debería tener acceso a YouTube, Twitter y Facebook.

En lo que respecta a sistemas de mensajería instantánea y foros web, los encuestados están más divididos sin una tendencia clara. Respecto a si los empleados poseen acceso a las herramientas necesarias para su trabajo, la mayoría opina que sí, lo que parecería indicarnos que el acceso a estas herramientas restringidas responde más a una necesidad personal más que laboral, reforzando la idea de que pueden ayudar a lograr un equilibrio emocional.

Además, los empleados mayormente opinan que el sector bancario está algo retrasado en la adopción de las tecnologías informáticas respecto de otras industrias y que HSBC Bank se encuentra algo retrasado respecto del sector bancario.

Con relación al análisis generacional, en las encuestas se ve una clara diferencia entre los mayores de 45 años y los menores, lo que muestra una posición diferenciada entre la

generación “Baby Boom” y las generaciones “X e Y”. Sin embargo, no se notaron diferencias para destacar entre estas dos últimas.

Algunos entrevistados, en contraposición con la encuesta, coincidieron en que les sería de utilidad para su trabajo tener acceso a YouTube y a Foros, lo que nos indica que la generalización de las restricciones puede provocar improductividad o al menos insatisfacción en algunos sectores de la empresa. Dos de los entrevistados coincidieron en que sería de gran utilidad para su trabajo tener acceso a Skype o alguna herramienta similar que les permita hacer video-conferencias.

Entre los entrevistados, hay un consenso en que este tipo de tecnología tiene un impacto positivo en una reducción en costos.

Adicionalmente, surgieron de los entrevistados necesidades de herramientas que no habían sido considerada por el autor de este trabajo, podemos mencionar a modo de ejemplo la posibilidad de compartir las pantallas de las computadoras, una nube para compartir información de forma segura y un chat institucional para evacuar consultas con Recursos Humanos rápidamente. También, se notó algo de disconformidad con las capacitaciones on-line, al parecer no cumplen con las expectativas de los usuarios.

## **Reflexión Final**

En un mundo en continuo cambio, las empresas, y en especial los departamentos de Recursos Humanos, deben estar dotados de vitalidad y dinamismo para acompañar la evolución de las relaciones sociales y las nuevas formas de trabajar. Las empresas que no lo logren, perderán competitividad y participación en el mercado.

Las organizaciones están formadas por personas, y conocerlas, saber sus motivaciones, sus intereses, y sus formas de trabajar son la clave para retenerlas y hacerlas sentir cómodas en su trabajo. Este conocimiento nos permitirá elaborar políticas y directrices que generaran un mejor clima laboral, facilitando la autorrealización de los trabajadores, lo que llevará a las compañías a obtener mejores resultados económicos y una mejor satisfacción de las necesidades de sus clientes.



## BIBLIOGRAFIA

- Chiavenato, A. (2001). *Administración de recursos humanos*. Buenos Aires: Editorial Nomos S.A.
- Chirinos, N. (2009). Características generacionales y los valores. Su impacto en lo laboral. *Revista Venezolana*, 2, 133-153
- Cocco, J. (2015). *A la Caza del cliente total*. *Bank Magazine*. Extraído el 19 de Marzo de 2015 de <http://www.bankmagazine.com.ar/?p=2250>
- Empleos Clarín. (2014). *La importancia de los beneficios intangibles en la retención del talento*. Extraído el 29 de Enero de 2015 de <http://articulos.empleos.clarin.com/la-importancia-de-los-beneficios-intangibles-en-la-retencion-del-talento/>
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford: Stanford University Press.
- Gilburg, D., 2007, *Brecha de Liderazgo*, Extraído el 10 de Diciembre de 2014 de <http://www.sun.com/emarket/boardroom/newsletter/latam/0407expertinsight.html>
- González De La Torre, J. (s.f.). *La retención del talento en el 2020*, Extraído el 23 de Marzo de 2015 de <http://www.deltatoptalent.com/index.php/es/publicaciones/9-para-clientes/67-la-retencion-de-talento-en-el-2020>
- Herzberg, F. (1996). *Work and Nature of Man*. Cleveland, Ohio: The World Publishing Co.
- HSBC Bank Argentina S.A.(sf), *Home Page*, Extraído el 3 de Marzo de 2015 de <https://www.hsbc.com.ar>
- HSBC Bank Argentina S.A.(sf), *Home Page*, Extraído el 3 de Marzo de 2015 de la Intranet de la Compañía

Iribarne M. (2015). *HSBC en Twitter*, Extraído el 3 de Marzo de 2015 de la Intranet de la Compañía

Lewin, K. (1958). *Teoría del campo y experimentación en psicología social*. Buenos Aires: Facultad de Filosofía y Letras de la Universidad de Buenos Aires.

Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos

Molinari, P. (s.f.). *Material de Clase - Curso Estrategia de RRHH*. Buenos Aires: Universidad Torcuato Di Tella

Oxford Partners. (2014). *Retener talentos, factor prioritario*. Extraído el 23 de Marzo de 2015 de [http://www.mercado.com.ar/notas/management/8016081/\\_retener-talentos-factor-prioritario](http://www.mercado.com.ar/notas/management/8016081/_retener-talentos-factor-prioritario)

RRHH Magazine. (2012). *Resumen del estudio: Comprometer y capacitar empleados en el nuevo mercado laboral*. Extraído el 23 de Marzo de 2015 de <http://www.rrhhmagazine.com/articulos.asp?id=1042>

Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. Oxford: Wiley

## ANEXOS

### Modelos de Entrevista

A continuación, se detallan las preguntas realizadas a los entrevistados que conforman el cuestionario modelo a utilizar:

#### Datos del entrevistado

Edad:

Género:

Antigüedad en HSBC:

Experiencia Anterior:

Formación:

#### Introducción

¿Qué herramientas tecnológicas utilizan en su trabajo diario, tanto usted como sus colaboradores?

¿A qué herramientas tecnológicas considera que no posee acceso y serían útiles para su trabajo?

Según su criterio, ¿cómo cree usted que se encuentra HSBC Argentina en la adopción de nuevas tecnologías en relación a la competencia?, ¿y en relación a otras industrias?

#### Herramientas

¿Qué piensa del acceso a YouTube?

¿Qué piensa de acceso a Facebook?

¿Qué piensa del acceso a Twitter?

¿Qué piensa del acceso a Foros?

¿Cree que tener Wi-Fi en el trabajo sería útil?

#### Capacitación on-line

Según su opinión, ¿Cuál es la experiencia de HSBC en este tipo de capacitación?

#### Tele-trabajo

¿Cuál es su experiencia en el tele-trabajo?

¿Cree que la tecnología puede ayudar a lograr un mejor equilibrio entre la vida personal y el trabajo?

¿Piensa que la posibilidad del tele-trabajo puede ayudar a captar talentos?

### Eficiencia

¿Cree que la tecnología puede generar algún ahorro en costos?

¿Considera que el acceso a alguna tecnología (ej. Internet) por parte de los empleados, podría atentar contra la productividad de los mismos?

### Seguridad de la información

¿Entiende usted que la tecnología atenta contra la seguridad de la información?

¿Qué piensa de la lectura de pendrives?

### Conclusión

¿Cree usted que el limitar el acceso a estas herramientas puede generar insatisfacción entre los empleados?

¿Puede la resistencia al cambio tecnológico implicar un daño para la empresa?

¿Puede la resistencia al cambio tecnológico dificultar la retención y captación de talentos?

## **Desarrollo de las entrevistas**

### **Entrevistado número 1**

Edad: 25 años, antigüedad en HSBC: un año, género: masculino, experiencia anterior: American Airlines, Formación: Lic. en Economía.

**P: ¿Qué herramienta informática utiliza a diario?**

**R:** “Correo electrónico, chat interno (sametime), internet, etc.”

**P: ¿Considera que no tiene acceso a alguna herramienta informática que sería útil para su trabajo?**

**R:** “Sí, algunas veces cuando estoy trabajando desearía poder compartir mi pantalla con la persona con la que estoy hablando instantáneamente. También me gustaría que el chat tuviera video, para hacer videoconferencias rápidas, al estilo de Skype. Trabajo mucho con el teléfono y creo que ver a la otra persona me ayudaría mucho, especialmente cuando se hacen conferencias telefónicas con personas de otros países donde, generalmente, el audio no es muy bueno. Estaría bueno disponer de alguna herramienta que pueda escribir los subtítulos a las conversaciones para no perderse de nada”.

**P: ¿Cómo encuentra a HSBC Argentina S.A. respecto a otras empresas en la adopción de estas tecnologías?**

**R:** “Creo que podría explotar más las redes sociales, para evacuar dudas. En mi trabajo anterior, se podían evacuar consultas a RRHH vía chat; en HSBC, si bien hay una línea telefónica, muchas veces cuesta demasiado contactarse. Otra buena alternativa, sería tener un foro sobre Recursos Humanos, donde hacer consultas sobre el tema. Otra herramienta subutilizada es la intranet, el contenido está muy disperso y muchas veces es difícil de encontrar lo que uno busca. En mi trabajo anterior, la intranet estaba muy ordenada y se podían evacuar la mayoría de las dudas por esta vía”.

**P:** **¿Qué piensa de YouTube, Facebook, Twitter, Skype, Foros, etc. para el trabajo?**

**R:** “Considero que YouTube es muy útil. Se consiguen muchos cursos y ayudas para mi trabajo, en cambio Facebook sería una distracción. Twitter no uso. Como dije anteriormente, me sería de utilidad poder realizar video llamadas, para lo cual podría utilizar Skype. Respecto a los Foros, sí me serían muy útiles. Muchas veces en el trabajo estoy buscando sobre algún tema en Internet, y el buscador me lleva a un foro que por lo general está bloqueado”.

**P:** **¿Qué experiencia tiene en la capacitación on-line?**

**R:** “Considero que las capacitaciones on-line no son muy útiles, por lo general son muy monótonas”.

**P:** **¿Cuál es su experiencia en tele-trabajo?**

**R:** “No tengo experiencia en el tele-trabajo. No tengo acceso remoto y tampoco lo tuve en mis trabajos anteriores. Personalmente prefiero estar presente en el trabajo, creo que las relaciones cara a cara son más productivas. Sin embargo considero que el trabajo remoto puede ser útil en algunas ocasiones”.

**P:** **¿Cree que el tele-trabajo puede ayudar a lograr un mejor equilibrio entre la vida personal y la laboral?**

**R:** “Sí, por supuesto, especialmente a los empleados que tienen hijos. Creo que les permite estar más cerca de ellos y alcanzar de mejor manera sus objetivos personales”.

**P:** **¿Piensa que el tele-trabajo puede ayudar a captar o retener talentos?**

**R:** “Sin lugar a dudas. No sólo el tele-trabajo, sino las otras herramientas sobre las que hemos conversado también. Creo que a iguales condiciones, elegiría una empresa más avanzada en el uso de la tecnología”.

**P:** **¿Cree que la tecnología puede generar algún ahorro en costos?**

**R:** “Sí, siempre que sea utilizado por muchos empleados para ganar economía de escala. Para HSBC, que es una empresa grande, sin dudas que se reducirán costos. Un buen

ejemplo son las Tie-lines, es más rápido y económico. Una cosa muy buena que tiene HSBC y que en mi anterior trabajo no tenía, es la guía telefónica de internos, ya sea en intranet como en el mismo teléfono”.

**P: ¿Cree que alguna de estas herramientas puede atentar contra la productividad del empleado?**

**R:** “Puede influir, porque no todos los empleados son iguales. Si se le da demasiada libertad, puede haber abusos. Por eso hay controles. Creo que si estuviese Facebook permitido, habría muchas personas en Facebook. En mi trabajo anterior pasaba eso y los empleados trabajan menos por esta razón”.

**P: ¿Piensa que la tecnología atenta contra la seguridad de la información?**

**R:** “No, considero que si existen los controles, los riesgos no se incrementan”.

**P: ¿Cree que está bien que los puertos USB de las PCs de la empresa estén bloqueados?**

**R:** “Muchas veces el hecho de que estén bloqueados me genera trabas en mi trabajo. Sin embargo considero que está bien que estén bloqueados. A mi parecer la tecnología ha avanzado y existen otros canales más seguros para reemplazar estos puertos. Considero que se debe avanzar en este sentido, por ejemplo una nube”.

**P: ¿Cree que tener Wi-Fi en el trabajo sería útil?**

**R:** “Creo que personalmente sería útil. Ya no pensando en la empresa, sino como un beneficio al empleado sería bueno”.

**P: ¿Piensa que limitar el acceso a estas herramientas puede llegar a generar alguna insatisfacción al empleado?**

**R:** “Definitivamente, entre un trabajo sin estas herramientas y otro con estas ventajas, escojo el trabajo que brinda acceso a esta tecnología”.

**P: ¿Cree que resistirse a este cambio puede significar un daño para la empresa?**

“Sin duda, por ejemplo, en mi anterior empleo por no tener una guía telefónica, tenía que perder muchísimo tiempo llamando a distintas personas para averiguar el número de teléfono de la persona con la que necesitaba comunicarme”.

**P: A su entender, ¿La resistencia al cambio tecnológico dificulta la captación o retención de talentos?**

**R:** “Depende de la edad de la persona y el nivel de instrucción. Hay personas que tienen rechazo a la informática, y para ellas, una empresa muy informatizada no es atractiva. Para otras personas que viven a diario con estas tecnologías (Smartphone, Wi-Fi, etcétera), no pueden concebir que una empresa les limite el acceso a Internet”.

## **Entrevistado número 2**

Edad: 28 años, antigüedad en HSBC: nueve años, género: femenino, experiencia anterior: New York Life Seguros de Vida, New York Life Seguros de Retiro, La Buenos Aires Seguros, Formación: Contador Público / Lic. en Administración.

### **P: ¿Qué herramienta informática utiliza a diario?**

**R:** “Internet, Trabajo Remoto, Correo electrónico, chat interno (Sametime), Capacitación on-line.”

### **P: ¿Considera que no tiene acceso a alguna herramienta informática que sería útil para su trabajo?**

**R:** “Sí, sería útil tener acceso a YouTube para poder ver tutoriales de técnicas que usamos a diario. También muchas páginas de Internet de ayuda que están bloqueadas. En cambio a Facebook y Twitter, considero que no se debería tener acceso en general, a menos que sea para algún sector comercial que lo necesite para su tarea y siempre que esté alineado con la política HSBC el contactar clientes por ese medio. También sería de utilidad para mi trabajo diario, poder ingresar a muchos sitios web, especialmente de Foros que están prohibidos”.

### **P: ¿Cómo encuentra a HSBC Argentina S.A. respecto a otras empresas en la adopción de estas tecnologías?**

**R:** “Tengo amigos en Santander Río y en Banco Galicia. Mi amiga que, actualmente trabaja en el Santander Río, anteriormente trabajaba en HSBC. Según lo que ella me comenta, ahora tiene menos limitados los accesos a Internet ya que puede acceder a su correo electrónico personal y a redes sociales. No creo que sea una gran diferencia, ya que actualmente, la mayoría de los empleados tiene Smartphones y puede ver sus correos personales por esta vía; aunque considero que a algunos les puede significar un beneficio. Mi otra amiga, que trabaja en Banco Galicia, tiene los accesos más restringidos, similar a lo que se vive en HSBC”.

### **P: ¿Qué experiencia tiene en la capacitación on-line?**

**R:** “Durante los años que vengo trabajando en HSBC, hice muchos cursos en línea. Hay muchos cursos que son bastante repetitivos, y no suman demasiado en tu trabajo concreto. Quizás, generan cultura corporativa, pero no te dan herramientas concretas de trabajo en función al área donde vos estés. Son cursos genéricos, pero no se invierte en la capacitación concreta para la tarea específica de cada empleado”.

**P: ¿Cuál es su experiencia en tele-trabajo?**

**R:** “Mi experiencia es muy buena. Creo que depende mucho de la persona, uno se tiene que ganar el tele-trabajo y aprender a utilizarlo. Me parece una buena idea iniciar con una prueba piloto. Los sectores deberían empezar por ciertas personas y luego hacerlo extensivo a los demás. Depende mucho de las tareas, algunas se pueden hacer de forma remota y otras no; por ejemplo no creo que los sectores comerciales puedan hacer tele-trabajo, o quizás solo algún día”.

**P: ¿Cree que el tele-trabajo puede ayudar a lograr un mejor equilibrio entre la vida personal y la laboral?**

**R:** “Sí, por supuesto. Yo hoy no tengo hijos, pero me ayuda igualmente a ordenar mi casa. Cuando los tenga, creo que incluso lo voy a valorar más. A los empleados que tienen hijos, creo que les permite estar más cerca de ellos y alcanzar de mejor manera sus objetivos personales”.

**P: ¿Piensa que el tele-trabajo puede ayudar a captar o retener talentos?**

**R:** “Ahora que tengo el acceso, reconozco que es un beneficio y lo tendría en cuenta a la hora de cambiar de trabajo. Además, creo que es hacia donde van las empresas, en las compañías tecnológicas está mucho más generalizado”.

**P: ¿Cree que la tecnología puede generar algún ahorro en costos?**

**R:** “Sí, lo veo en las sucursales. Lamentablemente el avance de la tecnología, muchas veces, va acompañada de una reducción en personal. Los empleos menos profesionalizados y más operativos se van a ver reducidos por la tecnología. El desafío está en agregar valor a las tareas. Hoy en día, muchas de las operaciones que antes se realizaban únicamente desde una sucursal, se pueden hacer por un celular y es muy práctico”.

**P: ¿Cree que alguna de estas herramientas puede atentar contra la productividad del empleado?**

**R:** “Creo que eso depende de la persona. Los empleados podrían tener Internet y usarla con fines personales en el horario de almuerzo, y estaría bien, además de usarla para trabajar. El problema se puede generar con las personas que no sepan medirse”.

**P: ¿Piensa que la tecnología atenta con la seguridad de la información?**

**R:** “Sí, aunque pienso que es el Banco quien debe invertir y hacer los controles necesarios para mitigar estos riesgos. No pienso que restringir el acceso sea la solución. Existe un riesgo, pero no es un motivo para no avanzar”.



**P: ¿Cree que está bien que los puertos USB de las PCs de la empresa estén bloqueados?**

**R:** “No me genera ningún inconveniente porque puedo enviarme archivos por email. Sí me generaría un problema si no tuviera esa alternativa. A veces uno quiere enviarse alguna información personal por ejemplo un recibo de sueldo. Si bien es para uso personal y no laboral, vivimos gran parte de nuestras vidas en el trabajo y hay que resolver temas personales durante el día”.

**P: ¿Cree que tener Wi-Fi en el trabajo sería útil?**

**R:** “Sería una buena idea, evitando dar acceso a redes sociales en las PCs del trabajo. Cada empleado podría conectarse mediante su dispositivo móvil personal, y de esta forma, se cuidaría la seguridad de la información de las computadoras del Banco. Aunque considero que debería estar limitado a un lugar físico, donde quién tenga que ver el correo se dirija a ese lugar, descargue los correos, se toma un café y vuelva a su sector de trabajo; no que todos los empleados estén conectados en todo momento”.

**P: ¿Piensa que limitar el acceso a estas herramientas puede llegar a generar alguna insatisfacción al empleado?**

**R:** “Durante el año 2008 a mis compañeros de trabajo y a mí nos sacaron el acceso a Internet y generó bastante malestar en el grupo de trabajo. Creo que si los empleados vienen trabajando bien, pudiendo acceder a estas herramientas, no hay razón para restringirlas”.

**P: A su entender, ¿La resistencia al cambio tecnológico dificulta la captación o retención de talentos?**

**R:** “Dudo que alguien deje el trabajo por eso, pero considero que si un empleado recibe una buena oferta que, además contempla trabajo remoto y otras libertades, seguramente lo piense”.

### **Entrevistado número 3**

Edad: 36 años, antigüedad en HSBC 15 años, género: masculino, Formación: Lic. en Administración/Contador Público, Trabajo anterior: Banca Nazionale del Lavoro

**P: ¿Qué herramienta informática utiliza a diario?**

**R:** “Lo que más uso es el Correo electrónico. Es fundamental para mi trabajo ya que tengo que coordinar proyectos y contactarme con diferentes áreas. A veces prefiero usar

el chat interno para ser más ágil y acelerar algunos temas; también uso Internet en menor medida”.

**P: ¿Considera que no tiene acceso a alguna herramienta informática que sería útil para su trabajo?**

**R:** “Estaría bueno tener Skype, sería muy útil para mi trabajo poder hacer video-llamadas, así las conferencias telefónicas serían más llevaderas y productivas”.

**P: ¿Cómo encuentra a HSBC Argentina S.A. respecto a otras empresas en la adopción de estas tecnologías?**

**R:** "Creo que es acorde a la política de todos los Bancos. Dado que hay que asegurar la información de los clientes, no me parece que sea necesario flexibilizar más el acceso a estas herramientas”.

**P: ¿Qué piensa de YouTube, Facebook, Twitter, Skype, Foros, etc. para el trabajo?**

**R:** “Considero que Skype sería muy útil dado que podría realizar video llamadas con gente de otros países. También considero de gran importancia poder acceder a Internet, pero hoy en día la mayoría de las páginas se encuentran bloqueadas”.

**P: ¿Qué experiencia tiene en la capacitación on-line?**

**R:** “No fue muy buena mi experiencia, dado que considero necesaria la interacción en persona, generando un ida y vuelta”.

**P: ¿Cuál es su experiencia en tele-trabajo?**

**R:** “No tengo experiencia en el tele-trabajo, pero creo que sería algo muy positivo”.

**P: ¿Cree que el tele-trabajo puede ayudar a lograr un mejor equilibrio entre la vida personal y la laboral?**

**R:** “Sí. Ahorraría mucho de mi tiempo, hoy vivo en provincia y pierdo muchas horas de viaje”.

**P: ¿Piensa que el tele-trabajo puede ayudar a captar o retener talentos?**

**R:** “Sí. Especialmente lo veo en mis compañeros más jóvenes que prefieren un menor salario por tener flexibilidad laboral”.

**P: ¿Cree que la tecnología puede generar algún ahorro en costos?**

**R:** “Siempre, dado que permite que los procesos sean más eficientes”.

**P: ¿Cree que alguna de estas herramientas puede atentar contra la productividad del empleado?**

**R:** “Sin lugar a dudas. Veo en muchos sectores que pasan muchas horas viendo diarios en Internet, y otros, especialmente los más jóvenes, pierden mucho tiempo con sus teléfonos celulares”.

**P:** **¿Piensa que la tecnología atenta contra la seguridad de la información?**

**R:** “Sí, en nuestra empresa tenemos mucha información sensible de nuestros clientes y es nuestro deber tomar todos los recaudos necesarios para cuidarla. Un mal uso de esta tecnología, puede ocasionar muchos daños para la empresa y sus clientes”.

**P:** **¿Cree que está bien que los puertos USB de las PCs de la empresa estén bloqueados?**

**R:** “Sí, como decía anteriormente, la información que se maneja es muy valiosa, y permitir el uso de estos puertos puede ser un riesgo de información para la empresa”.

**P:** **¿Cree que tener Wi-Fi en el trabajo sería útil?**

**R:** “Sí, por supuesto. Permitiría lograr un mejor equilibrio entre la vida laboral y personal de los empleados, y repercutiría en un mejor clima laboral y mayor productividad para la empresa; Aunque debería estar limitado a determinados espacios comunes como ser gimnasio o comedor”.

**P:** **¿Piensa que limitar el acceso a estas herramientas puede llegar a generar alguna insatisfacción al empleado?**

**R:** “No, de hecho actualmente hay varias limitaciones y no se percibe ningún tipo de insatisfacción ni quejas por ese motivo”.

**P:** **¿Cree que resistirse a este cambio puede significar un daño para la empresa?**

**R:** “No, especialmente para estas empresas que están tan consolidadas y con una imagen de marca tan fuerte. Siempre van a tener clientes para operar y pueden conseguir empleados con facilidad”.

**P:** **A su entender, ¿La resistencia al cambio tecnológico dificulta la captación o retención de talentos?**

**R:** “No, existe una gran oferta laboral calificada, y estas grandes empresas ofrecen importantes oportunidades de crecimiento, salariales y otros beneficios”.

## **Modelo de Encuesta**

1. Indique su rango de edad: (\*)

- Menos de 25 años
- Entre 25 y 34 años
- Entre 35 y 44 años

- Entre 45 y 54 años
- Más de 54 años

2. Indique su género (\*)

- Masculino
- Femenino

3. Indique su antigüedad en HSBC en años: (\*)

- Menos de 5 años
- Entre 5 y 9 años
- Entre 10 y 19 años
- Más de 19 años

4. ¿Posee personal a su cargo? (\*)

- Sí
- No

5. ¿Cree que los empleados de HSBC deberían tener acceso a estas herramientas / aplicaciones en el trabajo? (\*)

	Sí, todos los empleados	La mayoría de los empleados	Algunos empleados que lo justifiquen	Ningún empleado debe tener acceso
YouTube				
Facebook				
Twitter				
Foros web				
Correo electrónico personal (Gmail, Hotmail, etc.)				
Sistemas de mensajerías (Messenger, Skype, etc.)				
Acceso Wifi				

6. ¿Utiliza la herramienta de tele-trabajo (trabajo remoto)? (\*)

- Sí

- No
7. ¿Posee acceso a las herramientas informáticas necesarias para realizar eficientemente su trabajo? (\*)
- Totalmente en desacuerdo
  - Mayormente en desacuerdo
  - Mayormente de acuerdo
  - Totalmente de acuerdo
8. ¿Cree que la tecnología informática puede ayudar a lograr un mejor equilibrio entre la vida personal y el trabajo? (\*)
- Totalmente en desacuerdo
  - Mayormente en desacuerdo
  - Mayormente de acuerdo
  - Totalmente de acuerdo
9. ¿Cree que HSBC brinda un nivel adecuado de capacitación para el correcto uso de las herramientas informáticas? (\*)
- Totalmente en desacuerdo
  - Mayormente en desacuerdo
  - Mayormente de acuerdo
  - Totalmente de acuerdo
10. ¿Cuál es su opinión respecto al tele-trabajo (trabajo remoto)? (\*)
- Considero que todos los empleados deben tener acceso al trabajo remoto
  - Considero que la mayoría de los empleados deben tener acceso a esta modalidad siempre que sus tareas sean compatibles
  - Considero que sólo en casos excepcionales algunos empleados deben tener acceso
  - Considero que ningún empleado debería trabajar en forma remota
11. ¿Piensa que el tele-trabajo es una herramienta que puede ayudar a la empresa a captar o retener empleados talentosos? (\*)
- Totalmente en desacuerdo
  - Mayormente en desacuerdo
  - Mayormente de acuerdo
  - Totalmente de acuerdo

12. ¿Cómo ve al sector bancario en la adopción de estas herramientas respecto de otras industrias? (\*)

- Mucho más adelantada que la media
- Algo adelantada respecto a la media
- Algo retrasada respecto a la media
- Muy atrasada respecto a la media

13. ¿Cómo ve a HSBC en la adopción de estas herramientas respecto de sus principales competidores? (\*)

- Mucho más adelantada que la media
- Algo adelantada respecto a la media
- Algo retrasada respecto a la media
- Muy atrasada respecto a la media

14. ¿Considera que el acceso a alguna de estas herramientas (ej. Internet) por parte de los empleados podría atentar contra la productividad de los mismos? (\*)

- Totalmente en desacuerdo
- Mayormente en desacuerdo
- Mayormente de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

15. ¿Entiende que estas herramientas puede atentar contra la seguridad de la información? (\*)

- Totalmente en desacuerdo
- Mayormente en desacuerdo
- Mayormente de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

16. ¿Piensa usted que limitar el acceso a estas herramientas puede generar insatisfacción entre los empleados? (\*)

- Totalmente en desacuerdo
- Mayormente en desacuerdo
- Mayormente de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

17. ¿Cree que la resistencia al cambio tecnológico puede implicar un daño para la empresa? (\*)

- Totalmente en desacuerdo

- Mayormente en desacuerdo
- Mayormente de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

18. ¿Considera que la resistencia al cambio tecnológico puede dificultar la retención y captación de talentos por parte de la empresa? (\*)

- Totalmente en desacuerdo
- Mayormente en desacuerdo
- Mayormente de acuerdo
- Totalmente de acuerdo

19. El acceso a estas herramientas es un factor que tiene en cuenta a la hora de buscar empleo (\*)

- Totalmente en desacuerdo
- Mayormente en desacuerdo
- Mayormente de acuerdo
- Totalmente de acuerdo