



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN

Quality Assurance: ¿Comunicación de calidad?

Análisis de las interacciones comunicativas en los procesos de trabajo de QA HSBC

Seminario Taller Extracurricular y Examen Profesional

Que para obtener el título de

Licenciada de Comunicación

Presenta:

Cinthya Aldasoro Rocha

Asesor: Lic. María Verónica Michel Alcántara

Enero de 2011



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradecimientos:

Mamá y papá gracias por su apoyo incondicional y por estar conmigo en todo momento, espero que estén orgullosos de mí y de este logro que es nuestro. Los amo.

Fer gracias por esos debates interminables, por tu paciencia, fuiste mi soporte durante este proceso que no fue nada fácil pero que gracias a ti y a tu apoyo fue más divertido, te amo.

A Jorge, Vero, Martín, Irma y Xavier por toda su enseñanza y experiencia, por compartir su conocimiento y brindarnos tanto durante estos meses y por ayudarnos a recorrer este camino.

A todos los que vivimos, sufrimos y disfrutamos este proceso y que por fin cerramos este ciclo tan importante en nuestras vidas, no perdamos de vista que nuestro objetivo es ser felices.

Índice

Introducción	6
Capítulo I. Diagnóstico de Operación y Estructura de Quality Assurance HSBC	9
1. Características del Grupo	10
2. ¿Cómo nace HSBC?	10
2.1 Sucesos en el crecimiento a nivel mundial de HSBC	11
2.2 Retos a los que se enfrenta HSBC	12
2.3 ¿Cómo se concibe HSBC?	13
2.4 El enfoque de HSBC México	13
2.5 Importancia y permanencia de HSBC	14
3. Los Objetivos del Grupo	15
4. Lo instituido de HSBC	16
4.1 Valores de la marca del Grupo	17
4.2 Ideario de QA HSBC Cobranza	17
5. Estructura Formal	19
5.1 Reclutamiento, Selección e Integración para ser empleado Interno de HSBC	22
5.1.1 Integración de personal	24
5.1.2 Perfiles de Puesto	24
5.1.3 Lineamientos	24
5.1.4 Proceso ADECCO	25
6. Equipo que conforma QA	26
6.1 Flujograma AE (Agencias Externas)	32
6.2 Flujograma PSCC (Pool de Soluciones de Crédito y Cobranza)	33
6.3 Flujograma Calibraciones AE-PSCC	34
6.4 Flujograma Quejas PSCC	35
7. Hoja de inspección	36

Capítulo II. Grupos y actores de Quality Assurance HSBC	39
1. Escuelas administrativas	40
2. Activos tecnológicos	47
3. Costos en los procesos, funciones y tareas de QA	49
3.1 Costo Generalizado	51
3.2 Tipos de actos y acciones presentes en QA	52
4. Comportamiento en QA	53
5. Actor y Personalidad	58
5.1 Transacciones en QA	64
6. Grupos formales e informales del área	66
6.1 ¿Líderes en Quality?	68
6.2 Etapas del liderazgo	68
7. Tipos de comunicación presentes en QA	69
Capítulo III. Complejidad y Comunicación en QA	82
1.- Conflictos que obstaculizan el desempeño organizacional	83
1.1 Conflicto comunicativo	83
1.2 Dificultad en el libre flujo de información	85
2.- Complejidad organizacional en QA	86
3.- Descripción de características y representaciones de los actores involucrados	87
4.- Percepción, subjetividad y acción	88
5.- Método y técnica usada para conocer las representaciones	90
6.- Representaciones de los actores, grupos y líderes	92
7.- Interacción y conflicto en la organización	94
8.- Conflictos resultantes de QA y Análisis de Resultados	94
9.- Estrategia de intervención-mediación para los conflictos	105

Capítulo IV. La Cultura Organizacional en QA HSBC	108
1 Comunicación	108
1.1 Comunicación estratégica	109
1.2 Comunicación Organizacional	109
2 Comunicador Organizacional	110
2.1 Perfil	110
2.2 Valores	111
2.3 Capacidades	111
3 Cultura Organizacional en QA	112
3.1 Mapa Cultural	115
3.2 Modalidades de la Cultura Organizacional	117
3.3 Interpretación sobre la matriz de Andrade	117
3.4 Matriz de factores culturales de QA HSBC	119
4 Presentación de los paradigmas viejos y nuevos	120
4.1 Diagnóstico y problemática encontrada en QA	121
4.2 Planes	124
4.3 El poder de la comunicación estratégica	129
Conclusiones Generales	132
Referencias Bibliográficas	134
Referencias Electrónicas	135
Anexo	

Introducción

En esta investigación uno de los objetivos es analizar cómo se dan las interacciones comunicativas en el área de Quality Assurance HSBC entre todas las personas que la conforman; con el fin de detectar los errores que han provocado conflictos cada vez más frecuentes entre responsables y analistas del área y que han traído como resultado un problemas comunicativos, ya que las principales consecuencias de esta relación inconstante e ineficaz generan repetir procesos, pérdida de tiempo, de recursos, comunicación defensiva y molestia, estos factores merman la calidad de vida laboral en ambas partes.

Para la investigación se tomó en cuenta toda el área de QA Cobranza HSBC, la cual pertenece a la Dirección de Production Support, QA es reconocida como cambiante y que demanda adquirir la capacidad de adaptabilidad, con necesidades de perfeccionarse en un marco de mejora continua. Además es fundamental “el papel estratégico que debe cumplir la comunicación en la mejora organizacional” (Ávila, 2004).

Se toma en cuenta que HSBC, como el resto de las organizaciones, está inmerso en un entorno que positiva o negativamente está en constante movimiento, que es dinámico, que innova con frecuencia, sin perder de vista la complejidad que existe al interior de cualquier organización.

La manera de abordar esta investigación es mediante la premisa de que la comunicación se da a través de las interacciones y conversaciones (cómo interactúan y conversan las personas) entre sujetos, que dichas interacciones se dan de manera natural cuando la organización es capaz de reconocerse a sí misma y a las personas que la conforman para sobrevivir, con la conciencia que se necesita de los otros para que se den dichas interacciones.

Con esta investigación se quiere detectar lo que el área está llevando a cabo y puede conservarse, sin perder de vista que la reproducción es hacer lo mismo pero diferente, ya que “reproducir es conservar replicando” (Serrano et al, 2001, p. 22), es decir, que aunque un proceso se mantenga se conservará realizando mejoras, ya que aunque es el mismo proceso es otro tiempo y otras personas que pueden inyectarlo de ideas, además

de visualizar en qué se puede cambiar para hacer las cosas diferentes y producir un ambiente habitable. Se desea cambiar el concepto de comunicación debido a la necesidad implícita del área de contar con las herramientas oportunas que la llevarán a una relativa estabilidad.

La comunicación que se busca en QA HSBC es horizontal en el sentido que “atiende a los distintos miembros de la organización con sus enfoques, se le entiende como la participación de todos los miembros de la organización en todos los niveles de la actividad: responsabilidad, diseño y planeación” (Revilla, 2004). Hablando de la comunicación en la organización cabe señalar que ésta se da de manera natural con base en las funciones y los objetivos que se comparten, “la calidad en su comunicación deviene de cómo *conversa* la organización y cómo *conversan* sus miembros entre ellos y hacia afuera” (Serrano et al, 2001, p. 54).

El análisis de las interacciones comunicativas que se llevó a cabo en Quality Assurance fue relevante considerando que; “la interacción es indispensable para sostener el equilibrio de cualquier sistema de interacción humana” y debido a que “la comunicación es una *interacción*” (Serrano et al, 2001, p. 50).

Durante el capítulo uno de esta investigación se hace mención de cómo surge HSBC y cómo se convierte en una institución de presencia mundial. Se le presenta en su estructura formal para saber cuáles son sus características como institución financiera, cuánta gente conforma el área de Quality Assurance, el entorno económico y social con el que se interrelaciona. Lo anterior se conoció a través de la investigación documental. Se comparó y diferenció entre lo que QA debe hacer según sus procesos, la documentación que los respalda y lo que desempeñan cada día en la realización de sus labores.

A través de lo anterior fue posible diagnosticar la problemática que vive Quality Assurance en sus procesos y operación con apoyo de la hoja de inspección, así se distinguió entre los que son y no son problemas que pudieran ser abordados desde la comunicación.

Posteriormente en el capítulo dos se describió la relación que tiene QA con algunas escuelas administrativas y modelos de comunicación, también se analizaron los costos y tipo de acciones más comunes en el área. Se realizó una descripción de los grupos formales e informales de Quality y se aplicó una encuesta de clima comunicativo para identificar el nivel de satisfacción o insatisfacción de los analistas que forman parte de QA. Adicional se describió a cada uno de los analistas y los responsables para conocer la variedad de personalidades a través del Test de Adriana Ulloa.

En el capítulo tres se enfocó la investigación en la cultura de HSBC como un factor que puede optimizar la productividad en sus áreas, se enumeraron los conflictos que impedían u obstaculizaban este desempeño en QA, así como explicar el conflicto comunicativo en el que se exploró durante esta investigación. Se pudo descubrir la complejidad organizacional a través de las diversas percepciones, representaciones de los actores y la subjetividad de sus acciones. La técnica utilizada en este capítulo fue la entrevista a un actor de cada grupo informal identificado en el área. En este capítulo se vislumbra la estrategia y lo que quiere lograrse con ésta para el bienestar de QA.

Por último en el capítulo cuatro se puntualiza la visión de comunicación organizacional que tiene esta investigación, se habla del comunicador organizacional con sus valores, capacidades y perfil. Se presenta un mapa cultural donde pueden observarse de manera gráfica las relaciones que se dan entre los analistas y responsables del área. Para conocer más a fondo la cultura de QA se detallan los factores culturales y cómo se dan estos, así como las modalidades de cultura organizacional presentes en Quality.

A través de lo detectado en los capítulos anteriores y del análisis de este capítulo se realizaron diversas propuestas y estrategias de intervención comunicativas, ya que no todos los problemas encontrados podían ser atacados con una sola propuesta, sin perder de vista que todas éstas se plantean con el objetivo de posibilitar que QA se convierta en un lugar óptimo para trabajar, habitable, donde todos los actores trabajen y cumplan con sus objetivos y procesos de la mejor manera posible.

Capítulo I

Diagnóstico de Operación y Estructura de Quality Assurance HSBC

El objetivo de este capítulo es conocer el deber ser y la realidad con la finalidad de exponer la situación actual que viven a estos niveles los analistas en cuanto a estructura y operación del área de Quality Assurance de Cobranza HSBC, para poder identificar qué tan congruente es entre lo que dice que hace y lo que aplica en la cotidianidad. Se recavó información que fue explicada e interpretada al realizar una comparación entre el ideario y el día a día del área.

Como parte de la trayectoria de este Grupo Financiero se mencionan algunos de los sucesos más representativos en el crecimiento a nivel mundial de HSBC y los retos a los que se enfrenta actualmente. Dentro de lo instituido del banco es importante hablar sobre la autoconcepción que tiene de sí misma esta institución financiera, de la cual se deriva el enfoque en HSBC México. Se mencionará cómo dice manejar la crisis y las causas que el banco considera han ayudado a su permanencia; y la importancia que ha adquirido con el paso del tiempo.

En el ideario de HSBC se marcará la diferencia entre los objetivos del Grupo y de la DEC (Dirección Ejecutiva de Cobranza), se habla de los valores de la Marca, la visión, misión y políticas que maneja esta institución, formando estos puntos lo instituido del banco. En este capítulo se va de lo general a lo particular, se llega a la descripción, explicación e interpretación de la misión y visión específicas del área objeto de estudio QA.

En la Estructura Formal se encuentran diversos procesos como el Reclutamiento, Selección e Integración para ser empleado interno de HSBC, la Convocatoria, Integración de personal, Perfiles de Puesto y lineamientos que se consideran para poder ser un miembro que pertenezca a este banco, por otro lado se explica el Proceso ADECCO, que es el proceso que vive la mayoría de los empleados al ingresar a laborar en HSBC contratados mediante un outsourcing. En el tema de los miembros se describe al equipo que conforma QA, la división que existe y derivado de lo anterior: las funciones principales de QA-PSCC, las funciones de QA-AE. Adicional se realizó un inventario de recursos tecnológicos, se presentan los diagramas de procesos de QA.

1. Características del Grupo

La organización objeto de estudio es Grupo Financiero HSBC Institución de Banca Múltiple cuyo giro es financiero, es una institución privada que ofrece diversos servicios financieros personales, banca comercial, corporativa, banca de inversión y mercados, banca privada y otras actividades. La empresa es grande ya que a nivel mundial cuenta con más de 23,000 empleados, el call center en la parte de Cobranza tiene más de 1,000 empleados.

En el sector económico HSBC cuenta con programas comunitarios de Sustentabilidad Corporativa, los cuales se enfocan en educación, salud, medio ambiente, actividades culturales y apoyo en situaciones de emergencia considerando que estas son las áreas donde el banco puede tener un mayor impacto, a esto se refiere la Institución con la Responsabilidad Social que tiene. La historia de cómo nace HSBC es relevante en el sentido de conocer el contexto y la historia breve de su surgimiento en México, ya que esta Institución nació en Londres.

2. ¿Cómo nace HSBC en México?

Anteriormente llamado BITAL fue fundado en 1941 como Banco Internacional, durante el sexenio de José López Portillo ésta se fusionó con otras 11 instituciones financieras, siendo nacionalizado con el resto de los bancos mexicanos por decreto del presidente en 1982. Después del desastre financiero provocado en gran parte por la administración burocrática de los bancos, se decretó la reprivatización de la banca, por lo que el Banco Internacional volvió a ser vendido a inversionistas privados a principios de los 90's, convirtiéndose a partir de entonces en Grupo Financiero BITAL.

En medio de una fuerte campaña de publicidad organizada por la agencia Z Publicidad, propiedad de Alejandro González Iñárritu, la cual, si bien fue muy exitosa en cuanto a que la recordaban no logró captar la cantidad de clientes que el banco requería para sobrevivir, sobre todo en medio de la crisis financiera de 1995, lo cual se agravó por las numerosas demandas de fraude contra el banco por parte de sus propios clientes. En noviembre de 2002 el consorcio británico HSBC adquirió el primer paquete de acciones

de BITAL, cambiando formalmente su nombre a Grupo Financiero HSBC en enero de 2004.

Grupo Financiero HSBC es una de las cuatro agrupaciones financieras y bancarias más grandes de México, con 1,360 sucursales, 5,533 cajeros automáticos, aproximadamente 7.9 millones de clientes y más de 23,000 empleados. HSBC atiende a más de 128 millones de clientes alrededor del mundo y cuenta con alrededor de 10,000 propiedades en 83 países y territorios en Europa, la región Asia-Pacífico, América, el Medio Oriente y África. HSBC es identificado a nivel mundial como "el banco local del mundo".

HSBC es una Institución reconocida a nivel mundial porque tiene presencia en más de 80 países y su crecimiento ha implicado difundir los diversos servicios que brinda a los clientes y que cubren las necesidades de estos en todos los continentes.

2.1 Sucesos en el crecimiento a nivel mundial de HSBC

El Grupo HSBC evolucionó del Hong Kong and Shanghai Corporation Limited, el cual fue fundado en 1865 en Hong Kong con oficinas en Shangai y en Londres, además de una agencia en San Francisco. En un principio, el Grupo se expandió a través de oficinas establecidas en el nombre del banco hasta mediados de 1950 cuando empezó a crear o adquirir subsidiarias.

Fue en 1993 que la oficina matriz del Grupo HSBC se traslada a Londres. El Grupo Forward, subsidiaria de Midland, adquiere a Swan National Leasing, estableciendo la tercera compañía más grande de venta de vehículos en el Reino Unido. En marzo del 2005 se vuelve el primer banco extranjero en proveer servicios financieros locales desde la sucursal de Beijing. HSBC comienza a vender seguros a través de la aseguradora Ping an Insurance, la segunda compañía más grande de China en seguro de vida.

HSBC continúa trabajando para afrontar los problemas relacionados con el cambio de clima y para reducir el impacto social y ambiental que puedan llegar a tener sus operaciones. En mayo y agosto publica una serie de lineamientos para regular sus actividades relacionadas con el uso de agua potable y con la industria química. HSBC es

reconocida como una de las 30 principales marcas más reconocidas a nivel mundial, por la revista Business Week en el 2005.

HSBC establece y plantea sus retos basado en las necesidades del cliente con la finalidad de satisfacerlas, busca planes de acción y programas a través de los cuales pueda cumplir este objetivo, ya que del cumplimiento y satisfacción de los clientes depende el crecimiento y la expansión de dicha institución.

2.2 Retos a los que se enfrenta HSBC

HSBC tiene como reto principal estar comprometido a mejorar la experiencia del Cliente en la red de Canales y Distribución en HSBC. Entre sus metas están: establecer estándares de calidad de atención a los clientes, generar un valor diferente ante el cliente en comparación con otras instituciones financieras y asegurar que los procesos y áreas que respaldan al Grupo se estandaricen al requerimiento del cliente.

A mediano plazo el banco tiene como proyecto Satisfac100 que está proyectado a los próximos cinco años, este programa consistirá en fomentar la cultura enfocada al servicio por parte de los empleados y mejora en la calidad de los canales de distribución que tienen; como son las sucursales (unidades de negocio), el canal telefónico y fuerza móvil (empleados que visitan a los clientes para ofrecer diversos productos), tiene claro que se enfocarán en el servicio que brindan a los clientes para buscar la excelencia en la estrategia de atención a clientes internos y externos.

Los desafíos del Grupo son mejorar la percepción de sus clientes sobre el servicio proporcionado por éste, transmitir una cultura de servicio en toda la organización y generar ideas y modelos innovadores que permitan mejorar la forma en que hacen las cosas al día de hoy.

HSBC surge con el fin de ayudar a los comerciantes establecidos en las costas de Hong Kong y Shangai para hacer que el comercio creciera a través del financiamiento y que ellos pudieran comprar mercancía, barcos y lo necesario para que se llevara a cabo un buen manejo del comercio en esa zona.

2.3 ¿Cómo se concibe HSBC?

Se tiene el conocimiento del impacto que el banco genera en los proveedores que emplean y las oportunidades que se producen para impulsar el desarrollo sustentable a través de ellos. Desde 2007 están trabajando con los proveedores más críticos para implementar dentro de sus organizaciones las mejores prácticas de responsabilidad social, impulsando también a que la cadena productiva de algunos de ellos adopte mejores prácticas.

HSBC dice ser una institución comprometida con la sociedad, lo demuestran a través de propuestas o accionamientos para apoyar o no a ciertos sectores, ya que pese a ser una institución financiera su interés va más allá del económico.

2.4 El enfoque de HSBC México

Para asegurar que su postura con relación a los financiamientos y las inversiones que realizan refleje los principios y valores que los rigen como institución, han emprendido diferentes iniciativas. A continuación se mencionan las más importantes.

- En septiembre de 2003 adoptaron los Principios de Ecuador, que son un conjunto de lineamientos de adopción voluntaria desarrollados para minimizar los impactos sociales y ambientales originados por los proyectos que financian.
- Implementaron cinco lineamientos y políticas para sectores riesgosos y actividades adicionales como complemento al estándar de riesgo ambiental que fue publicado en 2002.
- Evitan incurrir en ciertos tipos de negocios, como el financiamiento de fabricación y ventas de armamento.

El banco cuenta con una planeación estratégica que consiste en que cada área genera un plan emergente para cualquier situación que pudiera interrumpir o afectar su actividad; cuidando en todo momento los recursos financieros.

El banco cuenta con un programa para que cada área elabore un plan de recuperación del negocio coordinado para sus actividades que debe actualizarse de manera regular y debe ser probado al menos una vez al año con la finalidad de minimizar los efectos negativos de la interrupción que pudiera presentarse en la línea de negocio, proteger la atención a los clientes y la generación de ingresos.

Las prioridades de cada Plan serán la trascendencia e importancia de la atención a los clientes, el impacto financiero que ocasionaría una pérdida, los periodos en los que se pudiera dar esta pérdida y la reserva con que se cuente para enfrentar la contingencia. HSBC permanece porque la gama de servicios que brinda es amplia y va dirigida a todos los sectores sociales y económicos en México.

2.5 Importancia y permanencia de HSBC

El Grupo permanece porque ofrece el alcance global del grupo HSBC al trabajar con cada uno de sus clientes. Desde la provisión de créditos hasta la estructuración de servicios bancarios de alta calidad, coordinan sus actividades basándose en los requerimientos de los clientes. Con este fin, hacen uso de la franquicia global en más de 80 países y territorios.

Los equipos globales de relación tienen la tarea de entender a profundidad los sectores en los que cada uno de sus clientes participa. Están enfocados en proporcionar valor agregado a través del conocimiento detallado de cada una de dichas industrias. En México, se especializan en los siguientes sectores: Automotriz, Conglomerados, Minería, Metales, Distribución, Industrias y Tecnología, Marcas de Consumo (Alimentos, Bebidas y marcas de lujo) Químico y Farmacéutico, Sector Público y Energía, Transporte, Logística, Infraestructura y Construcción, Telecomunicaciones.

Por lo que brindan a todos estos sectores, la colocación de los créditos y el apoyo financiero que otorga al sector económico en el país y el capital de los inversionistas le dan movimiento a nivel mundial a esta institución financiera.

3. Los objetivos del Grupo

Para el logro de los objetivos HSBC toma en cuenta a su gente y busca brindar todas las herramientas para que su personal ayude a obtener las metas planteadas año con año, el Grupo debe considerar que existen “grupos que se integran en los objetivos comunes y coaliciones de dos o más grupos que se unen para perseguir un interés común, a menudo trabajando en contra” (Morgan, 1998, p. 140). La relevancia de analizar los objetivos de HSBC y QA en específico es contrastarlos con la realidad para poder identificar hasta dónde se aplican y colaboran en el funcionamiento del área.

Dentro del imaginario que tiene la institución se encuentran ser el mejor lugar para trabajar con la finalidad de evitar la rotación y tener satisfechos a los empleados, ser el banco más recomendado de México para sobresalir de entre todas las instituciones financieras con las que compite, ser la red más eficiente para que los clientes actuales sigan confiando en el banco y lo recomienden, con lo cual se ganarían más y nuevos clientes, y apoyar a los segmentos a cumplir las metas planteadas.

Otro objetivo es ser la institución líder de servicios financieros en México en la percepción de los clientes. Por “líder” se quiere decir “preferida”, “admirada” y “dinámica”, reconociendo la fortaleza de la marca, el carácter corporativo y el crecimiento de las ganancias.

Para cumplir con estos objetivos es probable que “los directivos y trabajadores progresivamente se encuentran coartados por los requerimientos del trabajo, programas de gestión de objetivos y tasas de rendimiento que les convierten en no más que funcionarios en un amplio sistema de tareas” (Morgan, 1998, p. 274).

El objetivo es convertirse en el banco más integrado y competitivo de la región. Otro objetivo prioritario es permanecer prudentes en la administración de costos, la eficiencia en la operación en medida que la economía regional presente mejoría. Hacer crecer las utilidades en todos los segmentos de clientes.

La DEC asegura el cumplimiento de los objetivos de rentabilidad de los créditos otorgados por el banco; detectando y superando las necesidades de los clientes tanto

internos como externos, gestionando eficientemente de acuerdo a las políticas y modelos del banco.

Se tienen claros los objetivos que HSBC se plantea, sin embargo no se explica cómo lograrlos, qué medios o herramientas utilizarán para que cada uno de ellos llegue a cumplirse y no se plantean tiempos definidos para alcanzarlos. Algunos de estos objetivos se ven plasmados en accionamientos por parte de las diversas áreas que conforman el grupo, ya que existen objetivos que aplican para todas ellas, aunque cabe mencionar que no se encuentran ordenados, lo cual dificulta saber cuál debe cumplirse primero, todo esto ya que “las metas oficiales suelen ser tan vagas y generales que resultan inadecuadas como guías de acción” (Salaman & Thompson, 1984, p. 90).

Los objetivos en general son temporales y se modifican año con año, ya que dependiendo los resultados de desempeño que se obtienen se van determinando. Es importante mencionar que “en todos los casos, la persecución de los objetivos de unos pocos a través del trabajo de muchos continúa. La organización según esta visión se comprende mejor como un proceso de dominación” (Morgan, 1998, p. 263).

4. Lo instituido de HSBC

El ideario es considerado el conjunto de ideas, los valores, la misión, visión y políticas de la vida organizacional. Como parte de este ideario en HSBC están: la visión de HSBC es "Ser la institución líder de servicios financieros en México en la percepción de nuestros clientes". La Dirección Ejecutiva de Cobranza tiene como misión satisfacer y superar las expectativas de sus clientes, detectando sus necesidades, entendiendo sus requerimientos, gestionando efectivamente, controlando e innovando, basándose en el talento y capacidad de su gente.

Los valores de HSBC son indispensables para alcanzar esta meta. Estos valores incluyen una preferencia por relaciones a largo plazo y ética con los clientes, integridad personal y trabajar continuamente para mejorar el servicio a los mismos. Los principales valores institucionales son:

- Integridad
- Excelencia en el servicio al cliente

- Trabajo en equipo
- Liderazgo
- Calidad
- Profesionalismo
- Mentalidad abierta

4.1 Valores de la Marca del Grupo

Por otra parte se cuenta con los llamados Brand Values, son los cinco valores que rigen las actividades en la Dirección Ejecutiva de Cobranza, estos valores son:

- ◆ **Perceptivo:** anticipar y satisfacer las necesidades de los clientes en todo el mundo por medio de la habilidad para combinar el alcance global a todos los mercados y segmentos con el crecimiento y experiencia locales.
- ◆ **Progresivo:** estar comprometidos con la mejora continua de calidad, eficacia y eficiencia a través del trabajo en equipo.
- ◆ **Receptivo:** actuar rápidamente para cumplir y sobrepasar las expectativas cambiantes de los clientes, la gerencia a todos los niveles será práctica; es decir, las operaciones se realizarán con un mínimo de burocracia, brindando orientación de manera acertada y delegando con plena confianza.
- ◆ **Respetuoso:** ejercer la Responsabilidad Corporativa en las actividades y comprometerse al bienestar y desarrollo de las comunidades locales, se comprometen con el cumplimiento de las leyes y regulaciones de los diferentes países donde operan. Valorar las relaciones éticas y de largo plazo con los clientes.
- ◆ **Justo:** mostrar niveles altos de integridad y anteponer los intereses del Grupo a los individuales.

4.2 Ideario de QA HSBC Cobranza

Por su parte el área de QA cuenta con su propia misión, que consiste en ser el área que implemente un modelo de Calidad Integral, desarrollando y potencializando el factor humano, garantizando el cumplimiento de procesos, estrategias, apego a normativas y la

calidad en el servicio con el fin de garantizar la rentabilidad de la DEC (Dirección Ejecutiva de Cobranza). QA es considerado un sistema social que “internaliza las metas en términos de normas que pueden coincidir o no con los intereses del sistema general” (Salaman & Thompson, 1984, p. 105).

La visión del área es ser el pilar de Calidad y Retroalimentación en Cobranza, provocando una nueva ideología de mejora continua en México y en otros mercados. Tiene dos objetivos fundamentales: colaborar en una mejor recuperación en la Cobranza y asegurar una Experiencia del Cliente positiva. “Hay organizaciones que simultánea y legítimamente sirven a dos o más fines. Algunas añaden fines adicionales a los originales, pero muchas organizaciones fueron formadas en principio para servir más de un fin a la vez” (Etzioni, 1986, p. 25).

Políticas de HSBC

Se presenta el ideario de QA HSBC con el fin de saber qué elementos tiene el área que permitan el funcionamiento de la misma y qué tanto de este ideario es conocido por los analistas.

Es política de HSBC México desarrollar y mantener un sistema de comunicación interna coherente con los objetivos del grupo tomando en cuenta que “el enfoque de las relaciones humanas llegó a acentuar la importancia de la comunicación entre los rangos; de explicar a los participantes inferiores las razones por las que se tomaba un particular curso de acción; la importancia de la participación en la toma de decisiones” (Etzioni, 1986, p. 69), el banco lo hace a través de programas que garanticen la comunicación abierta, clara, constante y permanente asegurando el acceso a datos de interés y a la información fidedigna y actualizada a todos los Empleados de la Organización.

Todas las herramientas de comunicación interna implementadas contribuyen al logro de tres objetivos principalmente:

- ✦ Incrementar el sentido de pertenencia a la Organización
- ✦ Involucrar a los empleados con los objetivos del negocio
- ✦ Mantener informado a todo el personal de la empresa sobre información de carácter general no operativa.

Sin embargo es importante tomar en cuenta que “hoy muchas personas, tanto a nivel individual como de colectividades, se sienten utilizados y como una cáscara de naranja vacía arrojadas a la calle cuando han dejado de ser necesarias a las organizaciones que servían” (Morgan, 1998, p. 267).

5. Estructura Formal

La estructura en Grupo Financiero HSBC es jerárquica, ya que en todas las direcciones se da de manera vertical y siempre centralizando el poder en los mandos altos. Los Directores regionales y los Directores Nacionales (altos mandos) son responsables, directa o indirectamente, del crecimiento y control de los negocios del Grupo en cada región y país de acuerdo con las normas, políticas y procedimientos del mismo, así como de promover la Marca y asegurar que se cumplan las responsabilidades empresariales del Grupo.

Tomando como estructura “el grado y las maneras en que los miembros de las organizaciones son restringidos y controlados por la organización y la distribución de actividades y responsabilidades” (Salaman & Thompson, 1984, p. 93). Es pertinente analizarla y conocerla debido a que se debe identificar en dónde se encuentra posicionada el área, cómo se da la distribución de tareas y las relaciones entre los puestos.

La estructura ayuda a identificar “las reglas y procedimientos organizacionales, las maneras en que los trabajos, las responsabilidades y los deberes se distribuyen y organizan” (Salaman & Thompson, 1984, p. 70). Production Support está compuesta por tres áreas: Production Control, Learning and Development y El área de QA Cobranza HSBC, ésta última objeto de estudio y se encuentra dividida en:

1. PSCC (Pool de Soluciones de Crédito y Cobranza) conformado por 13 analistas y un responsable, quienes son responsables de evaluar a todos los ejecutivos que se dedican a la cobranza telefónica de créditos de HSBC y retroalimentar las áreas de oportunidad y fortalezas detectadas en las llamadas, entre otras.

2. AE (Agencias Externas) conformado por siete analistas administrativos y un responsable, son el equipo que tiene como finalidad principal estandarizar los procesos de cobranza que realizan las agencias para apoyar en la recuperación de los créditos con la cobranza que lleva a cabo de manera interna HSBC.

3. Negocio conformado por tres analistas y un responsable, su función principal es generar los medidores que dan a conocer al PSCC las calificaciones que obtienen los ejecutivos telefónicos en sus llamadas.

4. DRC (Dirección de Riesgos) y COFI (Cobranza Física) conformado por dos personas y cuyo responsable es el mismo que de Agencias Externas, esta división de QA es nueva y actualmente se encuentra en implementación y establecimiento de procesos.

QA HSBC no se encuentra ubicado en un organigrama, definiendo éste como la estructura que “formaliza de manera simplificada los flujos jerárquicos y la constitución oficial de las unidades de trabajo (...), no puede reflejar por si solo la realidad del funcionamiento organizativo” (Bartola, 1986, p. 24). Sería relevante poder identificar al área y de quién depende para tener mayor conocimiento de sus funciones y la estructura que la conforman.

Las relaciones que se dan entre las divisiones de QA son entre PSCC y Negocio, ya que estos últimos generan los planes de trabajo (archivo donde vacían las llamadas y calificaciones los analistas) y medidores (indicadores gráficos y numéricos de las calificaciones obtenidas por cada ejecutivo telefónico). En muchos casos sólo existen relaciones formales y laborales entre las divisiones de QA es por ello que “parece necesario organizar formalmente procesos de comunicación y prever, mediante estructuras organizativas suficientemente flexibles márgenes que faciliten la comunicación informal” (Bartoli, 1986, p. 114).

Otra relación es entre AE y Negocio, porque de igual manera realizan los planes y medidores para las diversas agencias que trabajan en conjunto con HSBC para la cobranza de cartera vencida.

Entre las cuatro divisiones de QA existe una relación al momento en que se dan las calibraciones internas (sesiones de homologación de criterios a evaluar en las llamadas entre personal de Quality), en estas calibraciones se escuchan llamadas del PSCC y de Agencias Externas y se evalúan entre todos, estas sesiones se prestan a la discusión y el debate porque normalmente no todos están de acuerdo al primer momento en la calificación, de manera implícita se crean grupos informales y sólo durante la calibración que defienden su punto de vista.

Es así donde “los diversos grupos pueden cooperar en algunas esferas y competir en otras, pero definitivamente son o pueden llegar a ser una gran familia feliz” (Etzioni, 1986, p. 75). La relación entre AE y Negocio no es sólo formal, la empatía existente entre ellos les permite convivir fuera del trabajo y considerarse entre algunos de ellos amigos.

Los resultados de las relaciones que se dan entre las divisiones de QA pueden estar regidas bajo la premisa que “donde los intereses divergen, la sociedad debería proporcionar un medio de permitir a los individuos arreglar sus diferencias mediante la consulta y la negociación” (Morgan, 1998, p. 128). Esto no es muy frecuente en el área, no existen los espacios necesarios para generar acuerdos y compromisos que favorezcan el funcionamiento del área.

Considerando como intereses “un complejo equipo de predisposiciones que abarca ambiciones, valores, deseos, expectativas y otras orientaciones e inclinaciones que conducen a una persona a actuar en una dirección en vez de otra” (Morgan, 1998, p. 135); los cuales es imprescindible tener en cuenta al momento de hacer consciencia que para llegar a acuerdos se toman en cuenta los intereses de todos y cada uno de los analistas, en QA en cada una de las divisiones ellos cuentan con sus propios intereses, los cuales defienden a costa de todo.

QA cuenta con una baja formalización “que se refiere a la existencia y al uso de las reglas dentro de la organización” (Salaman & Thompson, 1984, p. 96) ya que no existen “reglas, regulaciones y procedimientos definidos” (p. 97) y no están establecidas por escrito en el área de QA, de manera implícita los analistas las conocen, ya que al ingresar por primera vez a Quality se dan a conocer de manera verbal, sin embargo al no

estar documentadas es fácil para algunos no cumplirlas, porque no existe algo que las respalde, algunas de ellas son:

- Cumplir con puntualidad y asistencia, se dan 10 minutos de tolerancia, al minuto 11 es retardo, para poder faltar debe avisarse y negociarse con el jefe directo.
- Cumplir con las reglas de vestimenta, básicamente consiste en evitar usar blusas sin mangas y escotadas para las mujeres, de lunes a jueves ropa formal, viernes, sábados y domingos es permitido usar mezclilla con zapatos.
- No prestar usuarios por seguridad de la información que manejan.

Independientemente de las reglas o políticas del área que controlan a los miembros que la conforman; es importante tomar en cuenta que “hay muchas maneras de hacer el trabajo más agradable, pero ninguna para hacerlo satisfactorio en un sentido absoluto” (Etzioni, 1986, p. 75).

5.1 Reclutamiento, Selección e Integración para ser empleado interno de HSBC

Partiendo de la premisa que a igualdad de capacidades brindan igualdad de oportunidades, cualquier posición vacante será cubierta sin importar el sexo, edad, raza, etnia, nacionalidad, estado civil, ideología política, religión y/o condiciones sociales de los postulantes. Esto implica que “los profesionales han promovido barreras artificiales para la entrada en los diferentes tipos de trabajos y han creado unos modelos jerárquicos donde la experiencia es un grado” (Morgan, 1998, p. 274).

La política de reclutamiento y selección contempla que todo responsable de área debe evaluar y considerar la posibilidad de optimizar sus recursos disponibles antes de solicitar una nueva vacante. Todas las vacantes de puestos son publicadas para todos los empleados internos, con el fin de promover igualdad de oportunidades laborales.

Si finalmente la cobertura de la vacante se autoriza, se brindará en primer lugar oportunidades de desarrollo a los empleados cuyo desempeño, experiencia, competencias y mérito individual se adapten al perfil del puesto a cubrir, de manera tal que le permita desempeñarse eficientemente en la nueva posición.

HSBC cuenta con un proceso de selección y reclutamiento de personal claro y planeado para cubrir cualquier vacante interna a través de dicho proceso de manera oportuna; cabe mencionar que “los sistemas mecánicos de producción operan más eficientemente cuando están normalizados por completo, fácilmente diseñados y con partes reemplazables” (Morgan, 1998, p. 271), así como el área de Recursos Humanos del banco únicamente para las contrataciones internas.

A todos los participantes que cumplan con el perfil en el sistema de búsquedas Internas, se les brindarán iguales posibilidades, garantizándoles la profesionalidad de la gestión y manteniendo un proceso de absoluta transparencia en todas las acciones promovidas, considerando que todo empleado tiene total libertad de participar en dicho proceso y en su caso ser promovido.

HSBC pertenece al mercado laboral primario, porque “sus miembros son atraídos a trabajar no sólo por el dinero, sino también por recompensas como la satisfacción por el trabajo, la promesa de la promoción o la seguridad del empleo” (Morgan, 1998, p. 273). Esto se ve reflejado con la visión One Voice, One HSBC, donde los empleados se comprometen con la marca y el grupo busca fortalecer el sentido de pertenencia.

En caso de no contar con postulantes internos o cuando el negocio lo requiera se realizará la apertura de la búsqueda de candidatos externos, considerando las fuentes de reclutamiento que la Subdirección de Reclutamiento y Selección determine idóneas. Invariablemente todos los candidatos deben cumplir con el proceso de reclutamiento, selección y evaluación establecido en la Organización, incluyendo examen médico y evaluación socioeconómica. Esta es parte del proceso formal de reclutamiento, aunque “en la opinión de teóricos radicales continúan actualmente los mismos patrones de explotación aunque de una forma más sutil” (Morgan, 1998, p. 268).

Se convocará a participar a los empleados que cumplan con el perfil necesario; en el proceso de selección y evaluación para ocupar una vacante en el grupo, el candidato seleccionado recibirá de la Organización todo el apoyo y condiciones necesarias para su reubicación. Para esto es “necesario especificar las características de diferentes trabajos y las cualificaciones que requieren, creando diferentes modelos de oportunidad para los diferentes grupos de trabajadores” (Morgan, 1998, p. 274). En la realidad esto no

siempre ocurre, ya que cuando se dan a conocer ciertas vacantes no se toman en cuenta todos los elementos antes descritos, porque se tiene previamente identificado a quien ocupará ese puesto, el proceso se hace por protocolo.

Específicamente para el área de QA no se tiene claramente definido el perfil que se requiere para ocupar el puesto de analista, esto entorpece el proceso desde que se da a conocer la convocatoria, ésta es muy general y no refleja las habilidades que se necesitan para el puesto.

5.1.1 Integración de personal

Todo colaborador que ingrese a la Organización deberá participar en el curso de inducción, como una manera de contribuir y fomentar la buena imagen del grupo, el involucramiento del empleado y el compromiso con la cultura HSBC.

El proceso de integración del personal tiene los siguientes objetivos:

- Contar con los recursos necesarios para la adecuada realización de sus funciones.
- Informar sobre los principales beneficios a que tendrá derecho.

5.1.2 Perfiles de puesto

Descripción de puesto: documento donde se estipulan las actividades a desempeñar en forma detallada, ubicación, relaciones internas y externas así como conocimientos, habilidades y experiencia necesaria para llevar a cabo el puesto señalado. Requisitos y perfil de la vacante: se refiere a todas las condiciones, conocimientos, habilidades y experiencia que el empleado debe cumplir para ser considerado en el proceso de selección y evaluación para ocupar una vacante.

5.1.3 Lineamientos

1. Convocatoria de la vacante
2. Inscripción de candidatos

3. Prefiltro de candidatos: Reclutamiento y Selección realiza una comparación entre el perfil del candidato y el perfil del puesto
4. Entrevista por competencias con Reclutamiento y Selección
5. Evaluación
6. Entrevista con el área solicitante
7. Asignación del empleado a la nueva posición

El orden de las etapas anteriores puede variar de acuerdo a la Estrategia de Reclutamiento y Selección. Únicamente los candidatos que resulten viables del prefiltro pasarán a la etapa de Entrevista por Competencia con el área de Reclutamiento y Selección. En máximo 3 días se dará a conocer el resultado obtenido junto con la evaluación psicométrica. Es responsabilidad del área solicitante validar que el candidato cuente con los requisitos técnicos del perfil. Los tiempos de garantía se establecen en función de los niveles de puesto.

5.1.4 Proceso ADECCO

La mayor parte de los empleados de la DEC son contratados mediante un outsourcing, en este caso ADECCO, el proceso de selección es distinto al que se mencionó anteriormente. Este proceso de reclutamiento consiste en dos etapas básicamente, la primera de ellas es una entrevista en la que se entrega curriculum y una solicitud de empleo, la entrevista la realiza personal de Reclutamiento de Adecco, si se pasa ese filtro entregan una lista de documentos que debe entregar el aspirante y le dan una cita para presentarse a realiza su examen de habilidades en Excel y consultar ese mismo día sus referencias en Buró de Crédito, ya que al ser una institución financiera es un requisito básico a cubrir.

Si se pasa el examen y toda la documentación está en orden entonces dan una nueva cita para entrevista pero ésta es realizada directamente por personal de HSBC, el punto importante a señalar aquí es que el personal de HSBC que realiza esta segunda y definitiva entrevista es hecha por Supervisores o Gerentes, no por la gente de Recursos Humanos de HSBC, ya que estos últimos sólo son responsables del reclutamiento y selección cuando el personal será contratado de manera “interna” (directamente por HSBC).

6. Equipo que conforma QA

El objeto de estudio es toda el área de Quality Assurance, compuesta en total por 28 integrantes, de los cuales 25 son analistas administrativos y 3 responsables de cada división existente en el área. QA depende directamente de la dirección de Production Control a cargo de Ed Velázquez. La antigüedad promedio en la división de PSCC es de dos años un mes, en Agencias Externas es de tres años dos meses, en Negocio es de dos años cinco meses y en DRC y COFI es de un mes ya que es una división nueva en QA. “La organización informal sugiere grupos de iguales y sus miembros, y las relaciones entre jefes y subordinados en dichos grupos” (Etzioni, 1986, p. 73).

La importancia de estudiar al área de QA es el papel coyuntural que tiene para la Dirección Ejecutiva de Cobranza, al ser el área enlace y que cuida la integridad de los clientes y la imagen del Banco. El perfil que se requiere para ingresar a QA se ha modificado con el tiempo dependiendo las necesidades que el área tenga que cubrir con ese nuevo integrante. No existe un perfil establecido y fijo, las características generales que solicitan para ingresar al área son:

- ❖ Disponibilidad de horarios
- ❖ Adaptabilidad al cambio
- ❖ Trabajo bajo presión
- ❖ Análisis e interpretación de resultados e información
- ❖ Manejo y dominio de sistemas institucionales
- ❖ Un año de experiencia en la Dirección de Cobranza

Las anteriores son características ambiguas que casi cualquier puesto requiere, esto impide el perfilamiento de los postulantes al puesto que mejor pudieran desempeñar de acuerdo a sus habilidades. Dentro del perfil de puesto para QA, que, cabe mencionar no es siempre el mismo; no se contemplan todas las habilidades que ya en el desempeño del puesto se requieren: fluidez al comunicarse, facilidad de palabra, credibilidad ante los clientes (supervisores, gerentes, etc.).

Las funciones principales de QA-PSCC

Evaluar las llamadas de todos los gestores telefónicos, detectar áreas de oportunidad y fortalezas en su gestión, retroalimentar lo anterior, dar a conocer los resultados de calificaciones al PSCC. Realizar calibraciones con ejecutivos, supervisores y gerentes. Mediante este proceso aseguran que se cumpla con las políticas que el Banco establece, que se proteja la información confidencial del cliente y que se de una recuperación con servicio.

Las funciones de QA-AE

Realizar diagnóstico de cada agencia que contrata el banco, implementar curso de gestión igual al que maneja el canal interno de HSBC, realizar aseguramiento de calidad (evaluar llamadas que las agencias hayan evaluado para garantizar que estén bien calificadas), dar una certificación a las agencias cuando se encuentren estandarizadas con el modelo implementado por HSBC y realizar auditorías periódicas para garantizar que el modelo de gestión se siga aplicando. Adicional a esto son responsables de dar el curso de inducción en la parte de Calidad a ejecutivos telefónicos de cobranza de nuevo ingreso a la institución.

Diagramas de Procesos de QA

Al realizar la comparación entre el flujograma ideal y el real se reflejan diferencias notables que cabe señalar. El proceso ideal se describe simple y con pocas actividades a desarrollar por los analistas. En la realidad la realización de dichos procesos generales implica bastantes procesos que no son descritos o incluidos.

Cuando se generó el flujograma ideal se hizo sólo para cumplir con la formalidad, por lo anterior no se revisó a detalle el proceso para incluir todas las tareas que los comprendían, esto surgió al momento de (en esta investigación) realizar el flujograma real.

Se revisan cinco procesos del área de QA:

1. Proceso de evaluación QA-PSCC:

- ◆ **Recepción de Catálogo** (envío a inicio de mes de plantilla actualizada por parte de los Gerentes a la Responsable de QA-PSCC).
- ◆ **Asignación de ejecutivos y responsables** (la Responsable de QA-PSCC asigna a cada analista un número de ejecutivos telefónicos que evaluará durante el mes y asigna a un analista responsable de cada segmento durante el mes, éste será responsable también de las calibraciones de ese segmento, se considera segmento a la división del tipo de crédito y pagos vencidos que se cobran).
- ◆ **Subir asignación a File Server** (una vez realizada la asignación se sube a una carpeta electrónica de uso común donde se especifica qué analista evalúa a qué ejecutivos).
- ◆ **Llenado de Planes** (los analistas cuentan con un plan de trabajo mensual donde llenan los datos de las llamadas que evalúan y la calificación de dichas llamadas).
- ◆ **Escuchar llamada** (el analista tiene dos sistemas para elegir de manera aleatoria o por la estrategia determinada en el mes las llamadas a evaluar de cada ejecutivo telefónico, las reglas básicas de selección de llamadas son: no más de 48 hrs. antes, no se pueden evaluar dos llamadas del mismo día, ya seleccionada la llamada la escuchan).
- ◆ **Evaluación en el Plan** (conforme se escucha la llamada se evalúa en el plan de trabajo y se anotan las áreas de oportunidad y fortalezas detectadas).
- ◆ **Cumplimiento Compliance** (Compliance es el reglamento que regula a las instituciones financieras, se determina si la llamada tiene alguna incidencia).
- ◆ **Retroalimentación y firma** (si la llamada tiene alguna incidencia en Compliance la retroalimentación la da el analista de QA al ejecutivo telefónico, si no se detectan incidencias ésta se da del analista de QA al Supervisor y éste a su vez la da a los ejecutivos telefónicos).

2. Calibración QA-PSCC:

- ◆ **Invitación** (se envía un correo a todas las personas requeridas para llevar a cabo la calibración).

- ◆ **Calibración interna** (se escucha una llamada y entre los analistas de QA determinan qué calificación merece basándose en documentos que describen los puntos a evaluar).

- ◆ **Calibración** (el mismo proceso que describe en el punto anterior, la única diferencia es que en ésta se calibra entre analistas de QA y supervisores, gerentes del segmento).

3. Quejas QA-PSCC:

- ◆ **Escuchar llamadas** (se revisa el archivo donde se concentran las quejas de Cobranza, cada analista da seguimiento a las quejas de los ejecutivos telefónicos que evalúa en el mes en curso).

- ◆ **Determinar si procede** (la tipificación de las quejas en Cobranza canalizadas a QA es: actitud irrespetuosa y falseo de información, en el archivo que consulta el analista viene una breve descripción de la queja del cliente, después de escuchar la llamada se determina si la queja procede de acuerdo a la tipificación seleccionada).

- ◆ **Retroalimentación** (si la queja procede se llama al ejecutivo que la generó y a su supervisor para que; junto con el analista de QA escuchen la llamada, reciba su retroalimentación y firme un documento donde se compromete a no actuar de la misma manera que generó dicha queja).

4. Proceso QA-AE:

- ◆ **Visita preliminar** (es el primer contacto que tiene el equipo de QA-AE con la Agencia, es la presentación del equipo y de quien será Responsable de dicha Agencia, esta visita se llevó a cabo con las 5 agencias externas que trabaja HSBC).

- ◆ **Presentación a Agencia** (del proyecto que estaba por implementarse, los objetivos y alcances del mismo).

- ◆ **Diagnóstico** (segunda visita para diagnosticar los sistemas que utilizan, si tienen o no modelo de gestión para la recuperación de los créditos, del área de Calidad, del área de Capacitación y las medidas de control y seguridad de la información de los clientes HSBC).

- ◆ **Presentación de Resultados** (de manera interna en HSBC y externa en cada agencia se presentaron los resultados del diagnóstico).

- ◆ **Logística de Implementación** (se hizo la planeación del curso de Implementación que se daría a todas las agencias, cuyo objetivo era estandarizar y homologar la cobranza que llevan a cabo para que el cliente no notara la diferencia en el trato de una agencia o de HSBC directamente, se establecieron fecha y horarios para llevar a cabo esto).
- ◆ **Asignación de Recursos** (el área de Capacitación y QA de HSBC determinó quiénes de su equipo serían responsables de dar el curso).
- ◆ **Implementación** (durante cinco días se llevó a cabo la implementación de los principales temas que requería la agencia para lograr la estandarización antes mencionada, en estos cinco días se capacitó a los responsables del área de Calidad, Capacitación y Gerentes de tarjeta de crédito y créditos personales de cada agencia).
- ◆ **Shadowing** (después de capacitar al personal descrito en el punto anterior las personas de Capacitación de cada agencia tuvieron la labor de capacitar al resto del personal y la gente de QA y Capacitación de HSBC estuvo como observador validando que el curso se impartiera como ellos lo dieron).
- ◆ **Certificación** (para poder aprobar el curso se tuvieron dos procesos de certificación que debían ser acreditados para seguir formando parte del personal de la campaña HSBC, el primero sobre el modelo de gestión y el segundo sobre Calidad y cómo evaluar de manera correcta una llamada, si no obtenían la certificación tenían una segunda oportunidad, en la cual era obligatorio re-certificarse para continuar en la campaña de HSBC).
- ◆ **Aplicación en piso** (una vez certificado el personal empieza a cobrar aplicando el modelo que HSBC implementó).
- ◆ **Entrega resultados** (de manera interna en HSBC y externa con el personal de la Agencia se presentaron los resultados de la implementación y el Shadowing).
- ◆ **Entrega de Requerimiento** (el siguiente paso consiste en realizar un Aseguramiento de Calidad, en el cual los analistas de QA-AE realizarán el requerimiento de una muestra de llamadas de la agencia que hayan sido evaluadas por el área de Calidad de la agencia para reevaluarlas y asegurar que estén bien calificadas basándose en los documentos proporcionados por QA HSBC).
- ◆ **Aseguramiento** (proceso de evaluación de las llamadas evaluadas por la agencia y comparación de su formato de evaluación con la calificación otorgada por QA-AE).

5. Calibración QA-AE:

- ◆ **Agendar día y hora** (con la Agencia se determina un día y un horario para llevar a cabo las calibraciones).
- ◆ **Envío invitación** (QA envía una invitación a todos los participantes que estarán presentes en la Sesión).
- ◆ **Calibración** (ya reunidos; mediante un polifónico que sirve para realizar audio conferencias, se escucha la llamada, la agencia realiza su calibración y determina la calificación de la llamada, mientras eso ocurre el analista de QA responsable de la sesión realiza anotaciones, al finalizar da esas observaciones al personal de la agencia para que los puntos que deban corregirse se hagan).

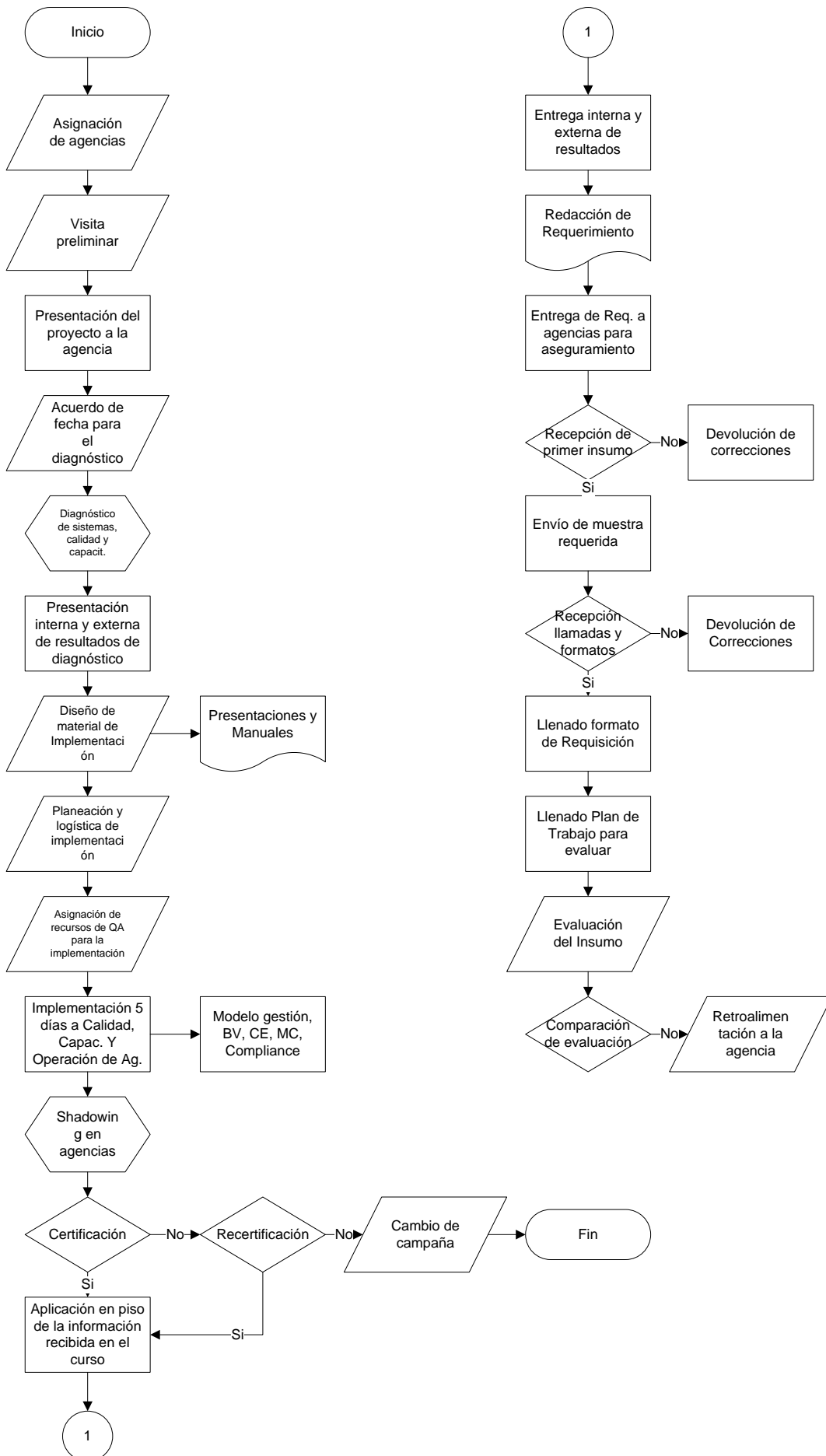
Los pasos de los procesos que se describieron anteriormente son las etapas del proceso ideal de QA, mientras que la descripción de cada paso corresponde al proceso real. Cabe destacar que; viendo esto se nota que los procesos ideales se desglosan poco, a simple vista son cortos y sencillos, al compararlos con los flujogramas reales (que se verán a continuación) se distingue que dejan de mencionar y tomar en cuenta todo lo que se tiene que hacer para llegar al siguiente paso.

Lo anterior ocasiona como consecuencia que no se tenga una real administración del tiempo y que se exija el cumplimiento de ciertas tareas en el horario laboral, lo cual no siempre es posible contemplando juntas y otras actividades que no están contempladas o agendadas dentro del horario.

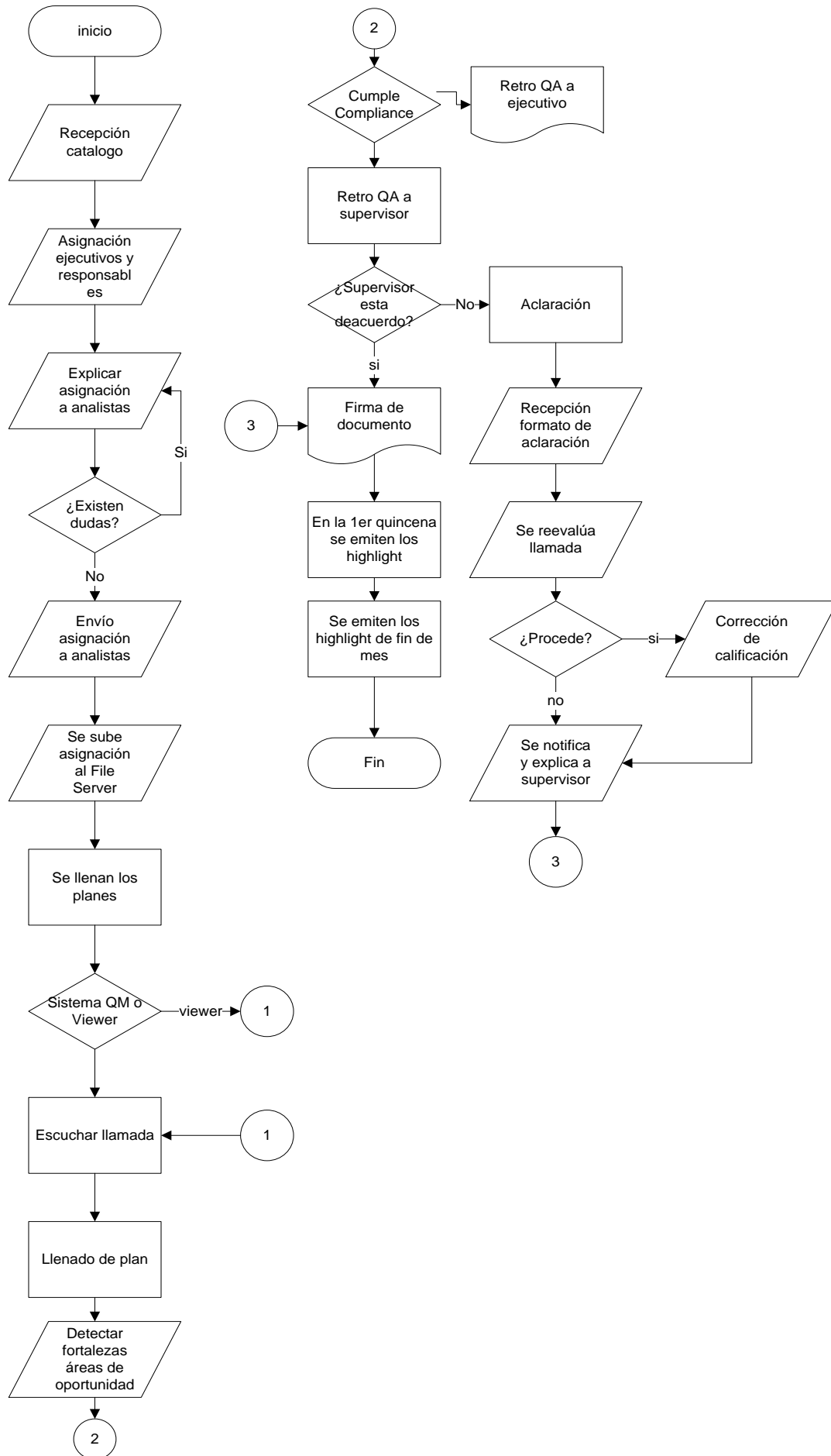
Adicional causa que cada analista realice los procesos a su manera y como los entiende, lo cual provoca diferencias y pérdida de credibilidad ante supervisores y gerentes, quienes consideran que es subjetivo el resultado en Calidad de su gente, esto no debería ocurrir ya que los procesos son los mismos y en teoría deberían realizarse de manera homologada.

A continuación se presentan de manera gráfica (flujogramas) los procesos, actividades y tareas que realizan los analistas de QA dependiendo la división a la que pertenecen.

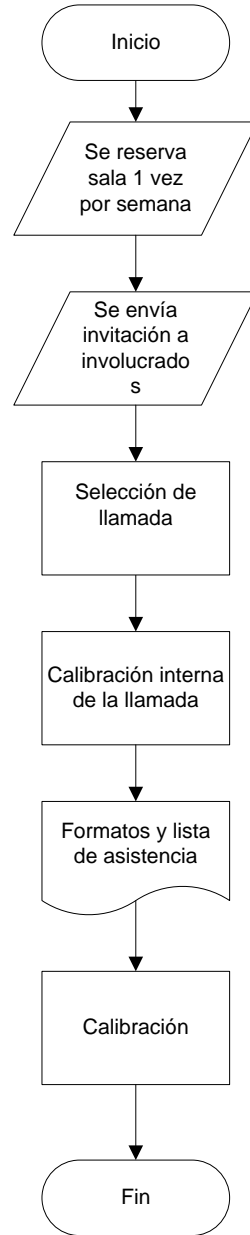
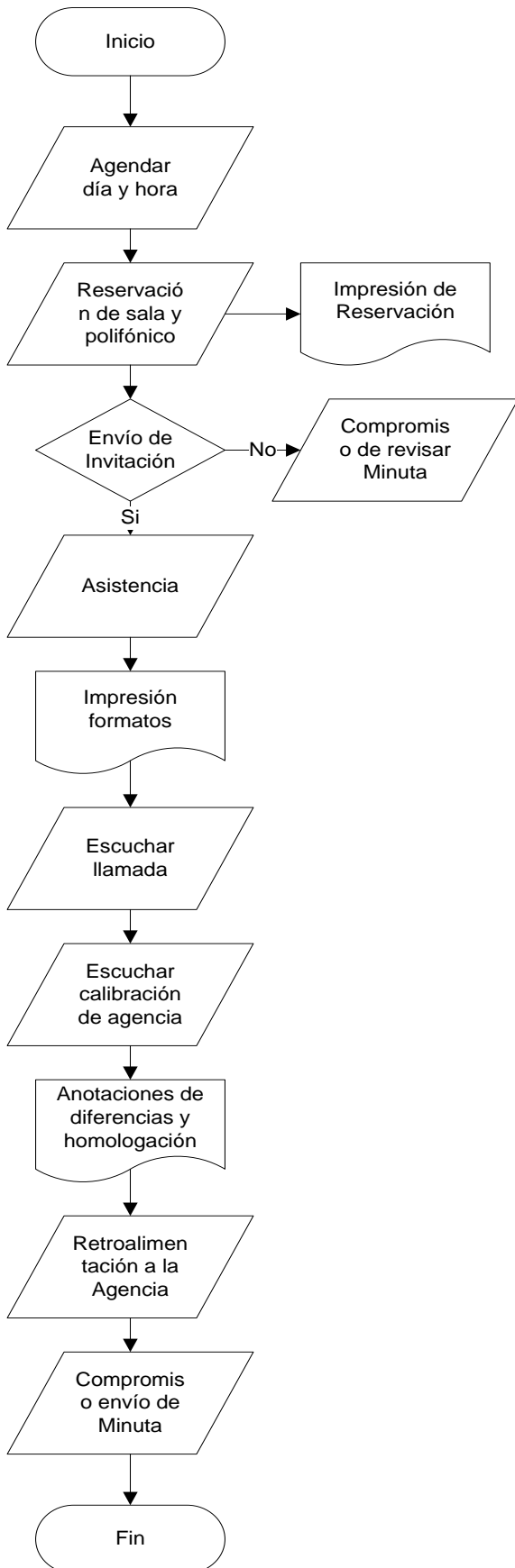
6.1 Flujograma AE



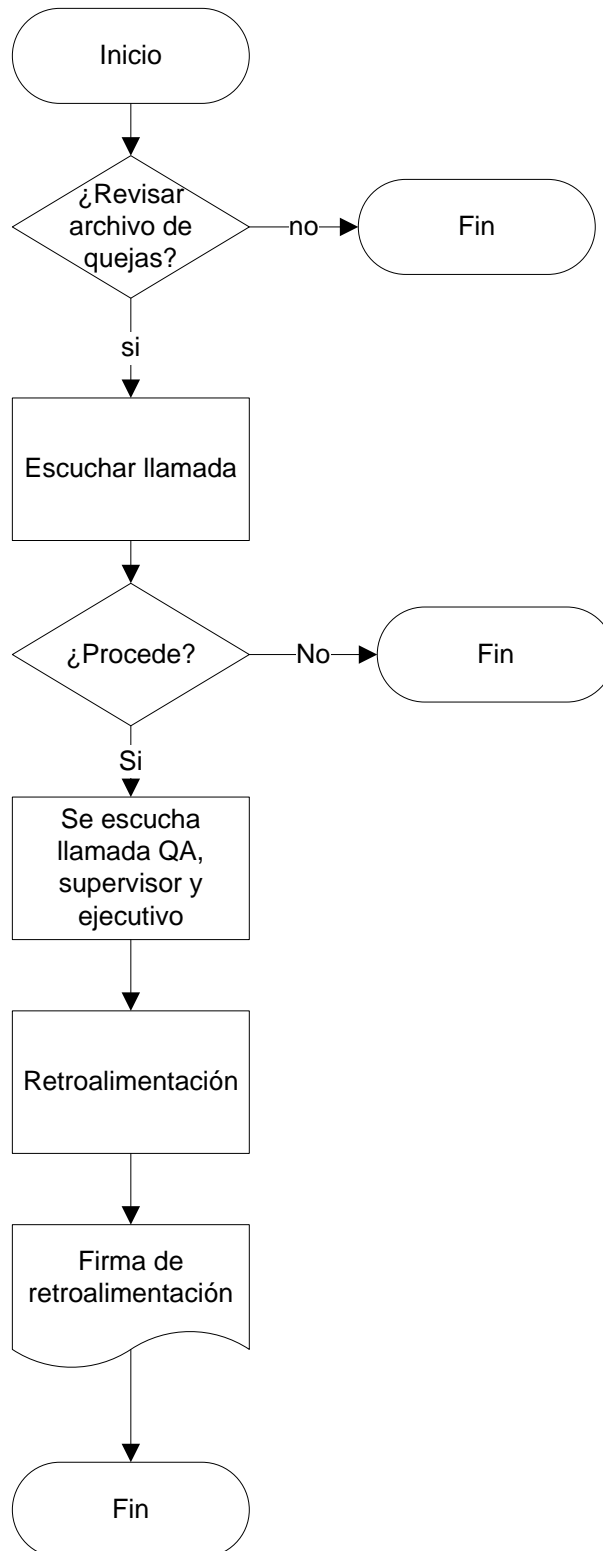
6.2 Flujograma PSCC



6.3 Flujograma Calibraciones AE-PSCC



6.4 Flujograma Quejas PSCC



7. Hoja de Inspección

Como técnica se utilizó la hoja de inspección basada en la observación de los problemas detectados en el área de Quality Assurance, entre ellos se encuentran los cambios repentinos de instrucciones de trabajo, los bomberazos y la re agendación de reuniones que fueron observados diariamente durante tres semanas y media del 22 de marzo al 16 de abril, por otro lado retrasos en cumplimiento de garantías, falta de establecimiento de objetivos en juntas Staff y errores en entregables; que fueron medidos de manera semanal los jueves desde el 25 de marzo hasta el 29 de abril. La hoja de inspección es una técnica que sirve para comprender la frecuencia con que ocurren ciertos eventos. Es donde comienza un proceso en que las opiniones se convierten en hechos al ser observados.

PROBLEMAS	SEMANA DEL 22 AL 26 DE MARZO DE 2010					
	22	23	24	25	26	Total
Cambios repentinos de instrucciones de trabajo (4)					1	1
Bomberazos (5)		1		1	2	4
Reagendación de reuniones (6)					2	2
Total	0	1	0	1	5	7
PROBLEMAS	SEMANA DEL 29 AL 31 DE MARZO DE 2010					
	29	30	31			Total
Cambios repentinos de instrucciones de trabajo (4)			1			1
Bomberazos (5)	1					1
Reagendación de reuniones (6)		1	1			2
Total	1	1	2			4
PROBLEMAS	SEMANA DEL 5 AL 9 DE ABRIL DE 2010					
	5	6	7	8	9	Total
Cambios repentinos de instrucciones de trabajo (4)		1				1
Bomberazos (5)				1		1
Reagendación de reuniones (6)		1				1
Total		2		1		3
PROBLEMAS	SEMANA DEL 12 AL 16 DE ABRIL DE 2010					
	12	13	14	15	16	Total
Cambios repentinos de instrucciones de trabajo (4)			1			1
Bomberazos (5)				1		1
Reagendación de reuniones (6)			1		1	2
Total			2	1	1	4

Lo que más se dan son re agendaciones de reuniones, derivado de la agenda de la gerente que es quien convoca dichas reuniones, esto causa molestia e inconformidad en los analistas, quienes modifican sus labores por dejar libre el espacio que no siempre es ocupado. Los bomberazos se presentan más cuando hay visitas de proveedores o clientes, las agendas se generan sin planeación, por lo tanto se hacen requerimientos a los analistas, ellos se atrasan en sus labores ordinarios por cumplir con estos.

En cuanto a los cambios repentinos de instrucciones de trabajo lo más común mientras se llenaba la hoja de inspección fue que se les cambiaron a los analistas las variables de la muestra que evalúan de manera mensual, en un inicio se les informó que debían cumplir ciertos parámetros para poder calificar las llamadas (que fueran contacto con titular, promesas de pago, mensajes completos con familiares) y con el paso de los días de acuerdo a otras necesidades esta instrucción fue modificada, afectando así a quienes ya habían realizado su trabajo tomando en cuenta la primer instrucción.

Durante este periodo de observación se confirmaron algunos problemas en el área de los cuales ya se tenía conocimiento, pero que nunca habían sido medidos, esta técnica ayuda a visualizar de manera más clara y concreta la frecuencia con que se dan determinadas situaciones en el área y con dichos resultados se pueden tomar medidas para mitigar los problemas detectados.

En este capítulo se describió la historia de HSBC, cómo se ha dado su crecimiento y desarrollo y cuál es el enfoque en México. Se presentó el ideario de QA con el objetivo de mostrar lo que dice ser y el contexto real que viven; aplicando o no este ideario. En cuanto a la tecnología se puntualizaron las herramientas con que cuentan los analistas para desempeñar sus funciones y cómo podrían mejorarse éstas.

Se cumplieron los diversos objetivos establecidos, se logró definir la estructura de QA y cómo opera el área para ubicar la problemática interna y externa de la misma. Se describió y conoció la estructura formal de Quality Assurance y se explicó la interrelación con el entorno social y económico. Por último y de suma importancia se identificaron los problemas comunicativos e informativos que se presentan en el área mediante técnicas estadísticas, un diagnóstico estructural y funcional.

En el nivel estructural el principal problema detectado es que no existe un organigrama donde se encuentre ubicada la Dirección de Production Support; a la que pertenece QA. Como parte del análisis estructural se detalló el proceso de reclutamiento y selección de personal del Banco y exclusivamente de QA; para señalar las particularidades de dichos procesos y cómo se están dando actualmente, reflejando así los impactos. Se precisaron también las funciones principales de cada una de las divisiones de QA para saber qué hacen los analistas y contrastarlo con lo formal para encontrar la principal problemática.

Por su parte en el nivel de funcionamiento los diversos problemas detectados fueron: cambios repentinos de instrucciones de trabajo, bomberazos (así se denominan el trabajo solicitado al instante, se da en un contexto laboral de oficina, trabajos urgentes que se solicitan a personas con sueldo y horario, por los que seguramente tienen que quedarse horas extras) y re agendación de reuniones que son medidos de manera diaria mediante una hoja de inspección y otros (retrasos en cumplimiento de garantías, falta de establecimiento de objetivos en juntas Staff y errores en entregables) medidos de manera semanal igualmente con una hoja de inspección. En el siguiente capítulo se hablará de las escuelas administrativas y los modelos de comunicación para saber con cuáles se relaciona QA y poder conocer así la realidad del área y sus características.

Capítulo II

Grupos y actores de Quality Assurance HSBC

Después de conocer en el capítulo anterior cómo surge HSBC y su trayectoria y de presentar a QA como objeto de estudio; en éste se caracteriza al área de Quality Assurance en las principales escuelas administrativas y en los modelos comunicativos para ubicar en dónde se encuentra y conocer las principales características para comprender su funcionamiento y su realidad. Es relevante conocer la relación y el nivel de congruencia entre la manera de comunicar y actuar de QA. Se da una descripción de los recursos tecnológicos con que cuenta la organización, cómo los utilizan y aprovechan para organizar el trabajo cotidiano.

Posteriormente se habla de la definición de costo generalizado, qué tan costosa y productiva o improductiva es el área y qué tipo de costo es el más común y frecuente, adicional se mencionan las acciones que se presentan con mayor frecuencia en el área. Se da una explicación de datos relevantes sobre los actores de QA como antigüedad, edad, puesto, género, entre otros; con el fin de conocer a quienes conforman el área y comprender los problemas informativos y comunicativos detectados.

Se conceptualiza al grupo y se detallan los grupos formales e informales que han surgido en el área, además se visualiza a la comunicación estratégica como un avance al cambio y mejora en el área. Se detallan los tipos de comunicación que se presentan en Quality: verbal, no verbal, administrativa, entre otras y su conceptualización.

Mediante la aplicación de técnicas cuantitativas como el Test de Personalidad y la encuesta de clima comunicativo se buscó conocer el comportamiento de algunos analistas así como el nivel de satisfacción que tienen, los resultados de ambas técnicas se muestran en este capítulo. El objetivo es generar un diagnóstico sobre la comunicación formal que se da en Quality Assurance.

1. Escuelas administrativas

Es elemental ubicar en qué modelos de comunicación y en qué escuelas administrativas se encuentra actualmente QA HSBC, para ello se brinda una breve caracterización de las escuelas y los modelos. Son cuatro escuelas o posturas comunicativas principalmente: la clásica se enfoca en la función, en las tareas y el rol que cada persona debe desempeñar con una comunicación unidireccional y que fluye de manera vertical descendente. La escuela humanística se concentra en las relaciones humanas, propone dos modelos; la teoría “x” que describe al ser humano como flojo e incapaz de responsabilizarse en un trabajo, mientras que la teoría “y” indica que el trabajo es algo natural donde el ser humano propone y crea para satisfacer diversas necesidades de desarrollo.

Los sistemas sociales enfatizan las relaciones que se dan entre las tareas y las relaciones, se tiene la visión en que la organización es un sistema abierto y dinámico en busca de lograr el equilibrio interno y con su entorno. La postura de la contingencia engloba la relación entre las tareas, las relaciones y el entorno, da demasiado peso a lo externo y menciona que la organización tendría que ser más ágil ante los cambios del entorno.

Mientras que las escuelas administrativas son la funcionalista donde se visualiza al actor como parte de una masa donde se ve al emisor como capaz de moldear actitudes y conductas de esa masa a través de difundir información. La escuela estructuralista por su parte se concentra en la eficacia a través de la correcta transmisión de la dirección (vista como emisor) al trabajador que ya se ve como un receptor que no interactúa. La escuela dialéctica marxista que visualiza a los actores como seres que interactúan creativamente logrando una transformación social. Por último la escuela cognitivo informacional que se enfoca en la dinámica de la información.

HSBC tiene características de varias escuelas administrativas que se describen a continuación, esta institución centra su atención en el cumplimiento de funciones y

tareas para obtener la productividad y mejores números en resultados de recuperación, visualiza a los actores que laboran ahí como números graficados en medidores de resultados que son premiados o castigados según su productividad mediante bonos o incentivos económicos, no como personas.

De la escuela clásica se retoma la estructura que caracteriza al banco; en general es piramidal con comunicación en su mayoría vertical descendente, “orientada a temas de interés para la organización decididos desde arriba” (Martínez de Velasco citado en Fernández, 1991, p. 23) que imposibilita la interacción de sus empleados y entre áreas. Es paradójico como HSBC enfatiza la relevancia de la especialización y experiencia de quienes ocupan los altos mandos pero a su vez estas personas no son más que un puesto; que tiene determinada jerarquía y que conlleva ciertas funciones fácilmente sustituible por otro.

HSBC tiene una postura de “puertas abiertas” (Bartoli, 1992, p. 118), de hecho tanto en la Torre de Reforma como en el call center en Tecnoparque no existen oficinas, todos los lugares independientemente del puesto son abiertos y sin puertas, esto porque quieren promover la libertad de comunicación e interacción sin importar la jerarquía que se tiene.

Una organización más eficiente puede lograrse mediante la planificación; que consiste en definir y tener objetivos explícitos a mediano plazo, además de organizar que implica implantar “procedimientos formales e informales de comunicación y coordinación” (Bartoli, 1992, p. 122), estos puntos podrían ser considerados por la gerente de QA para mejorar los procesos y lograr que el área sea comunicativamente eficiente. Algunos elementos que pueden potenciar la efectividad en cuanto a comunicación del área son: evolución y adaptabilidad ante contingencias para actuar cuando lo imprevisto se presente.

Flexible ante la inevitable existencia de la comunicación formal e informal, tener claro que no pueden prohibirse los grupos e interacciones informales entre los analistas, no se

pueden imponer las relaciones más allá de la formalidad, ya que son personas que se relacionan con quienes tienen mayor afinidad y eso es algo natural en la gente. Otro factor que hace falta en QA es la energía de crear mediante la información y la comunicación “potencialidades internas” (Bartoli, 1992, p. 127) y llevarlas a la práctica.

Para tener lo que Bartoli llama comunicación organizada los factores que ayudan a obtenerla son: multidireccionalidad para que la comunicación se de a todos niveles y en todas las direcciones necesarias, instrumentada para contar con las herramientas que ayuden a obtener los objetivos, como se mencionó anteriormente adaptada ante posibles contingencias del entorno.

Hablando de la teoría de contingencia HSBC da importancia a la relación que existe entre el desempeño de funciones, las relaciones entre sus miembros (sólo a ciertos niveles) y el entorno (considerando de manera limitada al entorno como la competencia con otras instituciones financieras) para tomar decisiones sobre la “estrategia” que seguirán en meses posteriores; siempre con el fin de mejorar los números. Mantienen la visión “liberalista de que la competencia en el mundo es entre firmas y no entre sistemas nacionales” (Lodge, 1996).

Lo que se ha descrito es sin duda la deshumanización que demuestra HSBC al indicar (implícitamente) que cada una de las personas que trabajan ahí tiene que cumplir óptimamente con sus tareas demostrando su nivel de profesionalismo o que cualquier “elemento” puede ser reemplazado y sustituido por cualquier otro.

En la parte de Cobranza se toman decisiones sobre técnicas que los altos mandos (Director, Subdirectores y Gerentes) consideran servirán y serán útiles para obtener de los empleados lo que se desea, disfrazando el interés de recuperar más con motivación y reconocimiento a quienes son mejores en su desempeño. Esta Dirección “se caracterizaría por ser centralizada y unidireccional con una metodología cuantitativa que hace de la verdad estadística el único mecanismo de verificación de los procesos y su definitiva despersonalización” (Ávila, 2010, p. 9).

En el banco se dan instrucciones y reglamentos sobre lo que se debe hacer y no se considera al empleado como una persona con pensamientos, opiniones e ideas; menos como un interlocutor o alguien con quien se pueda interactuar o hablar sobre dichas instrucciones, es aquí donde se da la “poca o nula búsqueda de la opinión de los subordinados” (Martínez de Velasco citado en Fernández, 1991, p. 25).

Existe un Código de Ética y una serie de manuales que deben ser leídos semestral y anualmente con el fin de garantizar que los empleados mantienen fresca la información contenida en ellos y que tengan clara la normativa de la institución y las sanciones que se aplican cuando se incide en alguna norma. Esto; así como los valores que deben “vivirse” en lo laboral son considerados parte de la cultura de HSBC, ya que el personal “en el plano cultural es considerado sólo como un ente homogéneo que debe ajustarse a la cultura organizacional impuesta” (Ávila, 2010, p. 11).

En ocasiones –con frecuencia- en fechas cercanas a los cortes (principalmente días 15 y último del mes) se pide al personal que brinde horas de “apoyo” que no son pagadas como horas extras con el argumento de que no se ha llegado al resultado esperado para esa fecha y que se requiere dedicar más tiempo para generar más llamadas y elevar la probabilidad de recuperar hasta llegar a las metas estipuladas, todas las personas lo hacen; ya que de esa recuperación depende directamente el bono o incentivo que recibirán a fin del siguiente mes. Además si no brindan estas horas (aunque no son pagadas y obligatorias) de “apoyo” son mal vistos.

Así, de manera informal se tiene establecido como parte de su proceso ceder más horas de las estipuladas en el contrato para incrementar el resultado, aunque al final el bono que obtienen no siempre es equiparable a las ganancias que generan para el banco con la recuperación de la cartera vencida.

Algunas de las estrategias más recurrentes que tiene el banco para “motivar” a su personal son actividades de integración y reconocimiento a los mejores empleados de cada área, quienes salen en la gaceta y en el tablero electrónico para que el resto de las áreas los conozcan y reconozcan como los mejores del mes. De igual manera existen torneos de fútbol y en ocasiones de boliche para llevar a cabo actividades extra laborales

que fomenten la integración de diversas áreas que por sus funciones estrictamente laborales no tienen contacto y no se conocen.

QA pertenece a una Dirección llamada Production Support que no aparece en el organigrama, sin embargo es un área que cada vez toma más importancia y relevancia dentro de la Dirección Ejecutiva de Cobranza, ya que han sido asignados nuevos proyectos que también han hecho crecer al área en cuanto a recursos y han difundido su trabajo en países como Honduras, Panamá, El Salvador, entre otros.

En la división de QA-AE la responsable tiene un liderazgo participativo, existe autonomía en la división ya que promueve la confianza con los analistas a su cargo y se aplica una responsabilidad compartida en los logros obtenidos, los analistas tienen libertad dentro de la división para cuestionar y opinar, sin embargo cuando las reuniones son entre toda el área la confianza en cuanto a la comunicación se refiere disminuye. La gerente del área tiene poco involucramiento con los miembros que la conforman lo cual conlleva su poco conocimiento sobre los problemas y necesidades de los analistas.

En ocasiones se pierde de vista “la importancia de los individuos y de sus relaciones por encima de sus posiciones, cargos y funciones” (Ávila, 2010, p. 18), incluso si existen rivalidades entre áreas es mal visto que se hablen entre los miembros que las conforman, lo cual limita las relaciones e incrementa la generación de grupos informales.

Conservando una visión clásica en ciertos aspectos todavía se cree que la comunicación es que el jefe de instrucciones y se pierde de vista el “inevitable flujo de interacciones e intercambios personales entre individuos del mismo nivel, y/o de niveles superiores (Ávila, 2010, p. 20), que si se ve limitado por los altos mandos de cualquier manera surgirá informalmente.

Específicamente en el área de QA en alguna de las divisiones se da más un enfoque humanista en el que se tiene consciencia de las relaciones que se dan de manera personal y/o laboral entre los analistas del área y la responsable, de hecho es justo en esta parte de las relaciones formales e informales donde se perciben las mayores

diferencias entre divisiones de una misma área, dos de las cuales incluso comparten el espacio físico de trabajo, lo cual a su vez vuelve más perceptible dichas diferencias.

Esta división con enfoque humanista es la de QA Agencias Externas, donde la convivencia e integración de la mayoría de sus miembros se da dentro y fuera del trabajo, lo cual permite fortalecer alianzas, vínculos y promueve una comunicación que sea más ágil y la confianza aumente (Ávila, 2010, p. 21).

En HSBC existen jefes o personas que ocupan altos mandos y que no se relacionan con las personas que están en los puestos por debajo de su jerarquía, lo evitan porque no tienen tiempo y además porque lo ven como pérdida de poder ante los subordinados, en la realidad algunos de estos miembros carecen de la habilidad para comunicarse, relacionarse e interactuar con sus subordinados y por ello no propician dichas dinámicas.

HSBC y en específico QA no son definidos solamente en una escuela administrativa y comunicativa, sobre todo considerando que “las redes de comunicación interpersonales e informales” (Ávila, 2010, p. 24), como se ha visto poseen características de varias de ellas, en HSBC predomina la visión clásica y mecanicista, mientras que en QA se ve marcada la diferencia entre divisiones, predominando en QA-PSCC la visión clásica y en QA-AE la visión de relaciones humanas, lo importante, en este caso es si la organización “las reconoce, las propicia o incluso se vale de ellas para mejorar su funcionamiento organizacional” (p. 24).

Una carencia que se presenta en QA es la falta de establecimiento y especificación de deberes y derechos de cada analista, lo cual vuelve subjetiva la medición al momento de evaluar a cada uno de ellos, e incluso al momento de brindar reconocimientos se ve reflejada la preferencia por ciertos miembros, dándose ésta en ocasiones por empatía o afinidad a nivel personal.

Otro punto a resaltar y que el área no tiene claramente establecido es el desarrollo de normas y reglas de operación precisas, esta parte se observa en aspectos básicos como la puntualidad, todos los analistas deben registrar su entrada, a partir del minuto 11 se

considera retardo, sin embargo a diversos miembros no les importa esta regla y constantemente llegan tarde.

Si bien la postura clásica de “optimización de la producción con base en tiempos y movimientos” (Fernández, 1991, p. 21) no es la ideal considerando que los miembros de una organización no son máquinas; es importante señalar que una organización donde no hay reglas específicas y las pocas existentes no son respetadas por varios miembros tampoco es un lugar con calidad de vida laboral y que fomente las sanas relaciones entre compañeros.

Dentro de los principios de Taylor hay uno que en HSBC podría considerarse e incluso utilizarse como herramienta, este principio habla de que “el personal deberá ser seleccionado, capacitado y ubicado en el puesto que más concuerde con sus características tanto físicas como intelectuales” (Fernández, 1991, p. 22), lo cual se podría obtener si existiera un perfil de puesto más específico. Dentro del área los grupos formales son equivalentes a las 4 divisiones existentes en QA, por otro lado los grupos informales son dinámicos, ya que cambian de acuerdo a conveniencias y puntos afines.

En cuanto a la estructura se refiere los problemas se resuelven con la toma de decisiones desde la cabeza, al final los analistas sólo son enterados de estas “soluciones” que se crean sin considerar opiniones, acuerdos, disensos, etc. En realidad no existe un punto de negociación sobre la mayor parte de situaciones que implican el tiempo y tareas de los analistas. No todo es negativo, por ejemplo en cuestión de flexibilidad sobre problemas personales (de salud, familiares, entre otros) que un analista pueda tener; las responsables del área no se cierran ante otorgar permisos para faltar de manera justificada, es en este tipo de aspectos donde se refleja el lado humano en QA.

2. Recursos tecnológicos

La tecnología con que cuenta QA es limitada y obsoleta para ser una de las áreas más representativas del call center de HSBC; Institución reconocida a nivel mundial. Las computadoras, los sistemas y programas con que cuentan los analistas para realizar su trabajo de manera cotidiana era suficiente hasta antes de tener a su cargo proyectos nuevos y que dan al área difusión a nivel Latinoamérica, se hizo una fuerte inversión económica en ciertos programas que optimizarían el tiempo invertido en algunas tareas, pero, al no contar con el personal capacitado sobre el manejo de dichos programas; estos no se han explotado en las capacidades que tienen, lo cual además de implicar el costo económico alto ha conllevado también un costo temporal y energético aún más.

Cuando se adquirieron estos programas se dio una explicación donde se vendió la idea de que resolverían los problemas de medición, de retraso en tiempos, todo esto causó tranquilidad a los analistas quienes creyeron que efectivamente se daría la optimización de recursos y una mejor administración del tiempo. Actualmente se duplican funciones a falta de este conocimiento sobre el manejo de los programas, al pasar algunos meses y no ver los resultados que esperaban se cuestionó por qué no se estaban obteniendo y la única respuesta sigue siendo que están en proceso de aprender a conocer y manejar los programas.

En QA “una buena parte de sus horas-hombre se dedican al procesamiento de correo electrónico” (Fernández, 1991, p. 161), esto porque existe información que únicamente llega por correo y si los analistas no lo están revisando continuamente no se enteran de cursos, reuniones, reagendaciones, etc. En ocasiones se tiene una “sobrecarga” de correos cuando (por ejemplo) en dos días que no se revise se pueden llegar a acumular hasta 20 correos electrónicos, algunos de los cuales requieren una respuesta o confirmación de una junta o documentos.

Como se ha mencionado existen reglas y políticas para utilizar el correo electrónico: no enviar correos personales, no enviar cadenas, depurar con frecuencia el correo para evitar que por la saturación no se puedan recibir correos importantes, entre otras. Algunos puntos que pueden ser considerados en el área para optimizar el tiempo que se pasa revisando correos son las que propone Jorge Pelayo en la comunicación

administrativa; como asignar un horario y un tiempo diario determinado a la revisión, revisar los títulos o asuntos de los correos antes de abrirlos e incluso responderlos y ser concretos al responder.

Estos consejos pueden aplicarse ya que el uso que se da al correo electrónico no siempre es laboral, no en todos los casos se presta atención a la manera en que se responde, a poner asunto en cada correo, escribir en mayúsculas y minúsculas y ser concretos. Un ejemplo de esto es cuando se envía un correo que explícitamente requiere respuesta y no es contestado por falta de tiempo o porque ni siquiera fue visto.

El *sametime* es un chat que se utiliza en HSBC, tomando como chat “una conversación que se lleva a cabo a distancia a través de redes de computadoras entre dos o más usuarios” (Fernández, 1991, p. 170), pese a ser una herramienta laboral; en muchos de los casos es empleada con mayor frecuencia para platicar o conversar sobre asuntos personales o sobre las relaciones informales que sostienen los actores de la organización.

Otro factor que genera estrés es que las computadoras al no ser nuevas son lentas, continuamente requieren ser depuradas o desfragmentadas para tener mayor capacidad y velocidad, el trabajo en la división de QA PSCC depende el 90% del uso de la computadora, sistemas y programas, al no tener recursos tecnológicos novedosos o explotados el costo temporal se eleva y dificulta la productividad que exigen de los analistas.

El área de QA no lleva a cabo videoconferencias pero si audio conferencias, para que éstas puedan realizarse se requiere llevar a cabo el siguiente proceso: se llena un formato de solicitud del aparato para realizarla, se envía dicho formato a una clave de correo, se recibe respuesta de dicha clave con los datos (ID, password, entre otros) necesarios para la audio conferencia, el día que se hace dos horas antes de empezar se tiene que ir a recoger el aparato y se comienza.

Es importante tener una visión holística de los objetivos de los individuos, de la organización y del entorno social y tomar en cuenta que se interrelacionan entre sí, si se hace un esfuerzo colaborativo es posible lograr todos y cada uno de ellos. Los objetivos

individuales de los actores contribuyen con la organización, lo cual puede ayudar a que ésta disminuya costos e incremente su productividad por poner un ejemplo, esto a su vez puede influir en mejorar los servicios brindados al entorno.

3. Costos en los procesos, funciones y tareas de QA

Las actividades que se llevan a cabo en QA en algunos de sus miembros están basadas en lo que puedan obtener a cambio de realizar determinada función ya que “el individuo actúa cuando el interés, más o menos bien entendido a mayor o menor largo plazo, que él saca del acto, es notablemente mayor que los recursos internos que debe consagrarse a éste” (Moles, 1973, p. 40).

El alto costo temporal que comprenden las funciones y tareas de los analistas de QA genera a su vez un gasto psicológico “intrínseco, una disipación efectiva de los recursos del ser o del organismo que realiza la acción” (Moles, 1973, p. 53), que trae consigo un desgaste y cansancio que se refleja en un ambiente hostil e inhabitable en ciertas ocasiones, se vuelven los miembros más vulnerables ante la irritación por cualquier punto de discrepancia que pueda surgir entre ellos.

El desgaste y la irritación inhiben el comportamiento creador que describe Moles (1973) como el “excedente de energía vital, (...) utilizada de una manera aleatoria, espontánea, en todo caso indeterminable” (p. 62), cuando existe este excedente es empleado para satisfacer objetivos e intereses personales.

Adicional; la energía en QA “aparece como potencialmente ‘rara’, es decir, susceptible de ser agotada o, por lo menos, limitada” (Moles, 1973, p. 52), esto se ve reflejado en la alta inversión de energía para cumplir con todo el trabajo asignado, porque al existir bombarazos frecuentes por muy definidas que estén las metas; se vuelve difícil cumplirlas en una jornada laboral, se retrasan más las entregas lo cual genera como consecuencia que algunos analistas se queden más tiempo para poder finalizar su trabajo y meta diarios.

Cabe mencionar que no se pagan horas extras y que, mientras algunos ven este tiempo adicional como compromiso con el trabajo, otros lo ven como improductividad. Esta

visión totalmente extrema impide una definición clara de objetivos, ya que se asignan más tareas que los analistas intentan cumplir, y si no quieren quedarse horas adicionales a las de su jornada dejan –por ejemplo- de tomar su hora de comida para garantizar que podrán salir a su hora, este desgaste es parte del costo psicológico.

Otro costo que se requiere para el cumplimiento adecuado de varias funciones es el cognoscitivo visto como el “esfuerzo intelectual de conocimiento del desarrollo de la acción” (Moles, 1973, p. 56), por ejemplo en las calibraciones internas y externas el analista debe tener el conocimiento necesario para argumentar y fundamentar de manera apropiada determinada calificación que se asigne a una llamada y para poder dar la retroalimentación debida.

Los analistas de Quality buscan en mayor o menor medida un beneficio de todas las actividades que realizan de acuerdo a la escala de valores que cada persona tiene, además es importante distinguir que mientras más beneficios reciban ante determinada acción es más probable que ésta se de con mayor frecuencia.

Por su parte la gerente del área pierde de vista el interés por las opiniones, propuestas e ideas de todos los analistas que conforman el área, realiza juntas los jueves cada 15 días para mejorar la “comunicación” entre sus miembros, dichas juntas sólo se enfocan a informar las actividades que cada una de las divisiones están realizando, aunque aparentemente es el foro donde pueden expresarse todo tipo de opiniones en la realidad no es así, de esta manera se ve reflejado que hace falta en el área que “el líder tiene que tener en mente los días que están por venir (necesidad de planeación)” (Fernández, 1991, p. 19) de lo cual se carece, ya que estos espacios podrían aprovecharse de una manera distinta para planear proyectos y disminuir los bomberazos.

3.1 Costo Generalizado

La identificación y entendimiento del costo generalizado en el área ayuda a conocer qué costos implican y conllevan los procesos que realizan los analistas y conocer también qué tan costosa es QA. En esta área todas las actividades que se desempeñan en las diversas divisiones conllevan la inversión de esfuerzo, tiempo y materia, las funciones del área requieren un costo generalizado –“noción de costo generalizado de las acciones humanas o del esfuerzo de realización de un acto” (Moles, 1973, p. 47)-, ya que en su realización se invierte tiempo, esfuerzo, etc.

QA es un área altamente costosa temporalmente; tomando en cuenta que “todo acto, (...) toda ocupación humana, se traduce necesariamente en una disipación de tiempo (...) hay una duración afectada para la realización, duración modificable” (Moles, 1973, p. 49) esta modificación se da de manera constante en la división del PSCC, algunos analistas invierten casi el doble de su jornada laboral para terminar el trabajo y cumplir con las metas establecidas, debido a que en esta división se cuenta con metas diarias, lo cual implica que si por alguna reunión el analista se atrasa en la evaluación de sus llamadas; éstas deben ser repuestas antes de que estos atrasos le generen un impacto mayor en los números que le miden.

Además de ser costosa en ciertos procesos es improductiva, por ejemplo en la división de QA-PSCC cada mes se retrasan las entregas derivado de los retrasos en el cumplimiento del trabajo de los analistas. Cada mes se realizan medidores que muestran los números en cuanto a calidad que obtienen los ejecutivos telefónicos, es la principal herramienta competitiva del área de Cobranza ya que en estos medidores se reflejan los números de todo el Call Center de Cobranza.

Lo que el área puede conservar para seguir funcionando son las relaciones que mejoran las interacciones entre ciertos grupos informales que existen en QA, mientras que lo que podría cambiar para mejorar y funcionar de una manera distinta es generar conciencia en los analistas y en las responsables para que aprendan a trabajar de manera colaborativa y se integren, respeto, actitud positiva en vez de defensiva, todos estos aspectos pueden ayudar a generar un trabajo colectivo, tomar en cuenta que existen

otras personas a nuestro alrededor y que si trabajan juntos pueden enriquecer el trabajo con las ideas y propuestas de cada miembro.

3.2 Tipos de actos y acciones presentes en QA

Predomina en QA el comportamiento heterónimo o interactivo, porque la mayoría de las acciones implican comunicación e interacción con otras áreas, sin dejar de lado el opcional que consiste en que “el logro que persigue el comportamiento del ser vivo, puede ser satisfecho sin la participación de Otro, pero, igualmente, puede alcanzarse implicando a Otro” (Serrano, 1992, p. 60), dentro de las funciones de cada una de las divisiones existen algunas (que son la minoría) que pueden realizarse de manera autónoma como en QA-PSCC es la evaluación y retroalimentación.

Después están las opcionales que pueden ser presentaciones, entrega de resultados, calibraciones que pueden ser dirigidas por un analista o varios. Y por último y más frecuentes en el área los heterónomos como las actividades de cada mes o las capacitaciones, por mencionar algunos ejemplos.

En QA un acto expresivo frecuente es cuando dan alguna nueva instrucción sobre determinado proceso, al ser tan diversas las representaciones de cada analista es improbable pensar que todos entendieran lo mismo de ella, este acto expresivo no conlleva obligatoriamente un acto ejecutivo por parte de los analistas, ya que algunos llevarán a cabo la instrucción; mientras que otros al no comprenderla del todo pueden hacer caso omiso a la misma y seguir haciendo su trabajo como si dicha instrucción no hubiese existido.

Es importante señalar que en el caso contrario en que para un acto ejecutivo no exista uno expresivo sólo podría hacer de este acto algo más desordenado o prolongaría el cumplimiento del mismo, mas no lo impide, en QA-AE esto se ve reflejado cuando por medio de un acto expresivo fue señalada la distribución de tareas compartidas, en el momento que un analista deja de ejecutar alguna tarea; existe la posibilidad de que un compañero sin la necesidad de otro acto expresivo (que la responsable le pida que haga lo que otro analista no hizo) desempeñe esa tarea y se logre el objetivo.

4. Comportamiento en QA

Parte del comportamiento que se observa dentro de QA es el equilibrio social; que requiere que la gerente tome decisiones adecuadas, lo cual no ocurre con frecuencia, continuamente cede ante las peticiones de los clientes sin antes planear y pensar las formas de poder cumplir con el trabajo cotidiano y adicional con ese tipo de requerimientos, decide sin consultar a los analistas, que, al final son quienes realizan el trabajo.

En el contrato psicológico viene implícita la parte en la que se tiene que cumplir con todo el trabajo independientemente de si fue planeado o informado a tiempo, esto es provocado porque no existe documentación de los procesos, entonces cualquier cosa que sea requerida (pese a ser bomberazos) debe ser realizada, no existe manera de cuestionar esta parte bajo el supuesto también de que es un área que brinda servicios diversos a sus clientes y que debe ampliar estos servicios para poder satisfacer todo tipo de necesidades.

La lealtad que pudiera existir en el área está más basada en cuestiones personales que en ocasiones se trasladan a lo laboral, es decir, cuando se hacen alianzas por afinidad o amistades se refleja en los reconocimientos o el estatus recibido en el trabajo, reconociendo a los amigos antes que a las personas que se han ganado el mérito desempeñando de manera óptima su rol como analista. El paternalismo es un factor que forma parte primordial en QA.

El sentido de pertenencia depende de los objetivos individuales de cada analista, del tiempo que llevan en el área, de las relaciones interpersonales que tienen con los compañeros y de la relación que tienen con la responsable de la división a la que pertenecen.

La equidad en QA no es perceptible en todos los niveles, porque como se mencionó anteriormente las recompensas no siempre se basan en el desempeño, en ocasiones es evidente que se otorgan por preferencia o afinidad con alguien en particular. Esta inequidad provoca frustración entre los analistas, quienes en varias ocasiones han

demostrado su desacuerdo mostrándose apáticos ante las propuestas o actividades de integración que genera la gerente de QA.

Como ejemplo se puede tomar la entrega de reconocimientos que se lleva a cabo en la Dirección a que pertenece QA. Estos anteriormente se entregaban de manera mensual y actualmente trimestral, se dice que el reconocimiento va dirigido a las personas que dan mejores resultados, superan las expectativas, entre otros puntos a evaluar, no siempre es así. El reconocimiento consiste en un diploma, un termo, una carpeta y una playera de HSBC.

En QA se tienen bien establecidos los roles que cada analista desempeña, lo ambiguo son las funciones y tareas, esto se da por la falta de documentación y respaldo por escrito de dichas funciones y tareas. El estatus en el área se da por diversas razones: reconocimiento, cuando entre compañeros distinguen quién se esfuerza y cumple con el trabajo, lo cual provoca respeto y aceptación por parte de los analistas, afinidad o relación de amistad con alguna de las responsables, en estos casos el estatus es visto como conveniencia y provoca rechazo por parte del equipo.

HSBC presume de tener responsabilidad social en cuanto a la ecología y conservación del medio ambiente, así como se considera comprometido con la gente de escasos recursos, por lo cual se lanzó una campaña para dar donativos a estas personas, la campaña consiste en que los viernes que se tiene permitido ir de mezclilla se pagan \$5.00, el dinero que se junta es donado.

Algunos de los símbolos de estatus que se dan en QA ante otros puestos como supervisores y ejecutivos telefónicos son: la ubicación, ya que en general no existen oficinas o áreas cerradas y QA se encuentra en un área restringida a la que sólo tienen acceso los miembros de la misma con su credencial.

En cuanto a los horarios otras áreas también consideran que QA tiene cierto estatus, en Quality el horario es de lunes a viernes, un sábado al mes, una hora de comida, se tiene lugar de estacionamiento y disponibilidad de permisos para faltar, permutar o llegar tarde sin ser obligatorio reponer esas horas al tener un buen acuerdo con el jefe directo.

Dentro del área un punto que genera estatus y a su vez provoca rivalidad es el proyecto o la división a la que pertenece un analista, ya que los proyectos son asignados a quienes tienen más experiencia, mejor relación con la responsable, cumplen y superan las expectativas del trabajo, entre otros.

Algo que ocurre frecuentemente en el área es lo que Robbins llama una percepción selectiva, cada vez que ingresa un nuevo recurso al área es prejuizado y se le crea una imagen que puede ser imprecisa o errónea ya que no se conoce a la persona.

El efecto halo (generarse una impresión a partir de la apariencia o de sólo una característica) también se ha presentado al momento de realizar las entrevistas y los procesos para seleccionar a un nuevo integrante de QA, es por ello que en algunas ocasiones incluso se ha reconocido que cierta persona no cubre el perfil pero que fue seleccionada a partir de la primer impresión que mostró durante la entrevista.

El perfil de puesto está directamente relacionado con la personalidad del actor, si estos elementos son afines se pueden obtener como resultados: actitudes positivas, empleados que sean productivos y esto a su vez genera satisfacción. La motivación es en cierta medida intrínseca, ya que depende de lo que cada persona (dentro de su escala de valores) desea alcanzar, si hace algo por satisfacer y cumplir esos deseos para reducir o evitar la tensión que ocasionaría el no lograrlos. Por otra parte la motivación también depende del gerente o responsable de un área o grupo de personas a su cargo.

El gerente motiva dependiendo de su propia motivación, del conocimiento de las necesidades de la gente a su cargo y de la eficacia que utilice en su comunicación, en QA esta comunicación no es del todo eficiente, ya que la gerente sólo lleva a cabo reuniones con el área cuando se tienen que dar nuevas instrucciones, procesos o proyectos.

En QA se visualizan factores higiénicos que a su vez influyen en las interacciones de sus actores, estos son la posición que tiene cada uno dentro y fuera del área, el pago que reciben de acuerdo a la antigüedad y el medio de contratación (internos HSBC y ADECCO). Mientras que factores motivacionales son pocos los que se visualizan, estos pueden ser la posibilidad de crecer que depende directamente de las vacantes que

surjan; y el reconocimiento, que como se describió anteriormente no siempre se da a quien se lo merece.

En un sondeo realizado a los integrantes de Quality sobre lo que les motiva en el trabajo y en su vida se observan las tres necesidades que describe Mc Clelland, por un lado la necesidad de logro que habla de triunfar y tener un buen desempeño, esto se refleja en algunos analistas que gustan de tener proyectos pequeños a su cargo donde puedan sobresalir.

La necesidad de afiliación es la que se observa en la responsable de QA-PSCC y algunos analistas, ésta se refiere al deseo de ser aceptado por el resto de las personas, dando prioridad a relacionarse y crear amistades. La necesidad de poder sobresalir de las otras dos en los analistas de Quality, ya que la competencia es una de las principales características en el área; lo cual en exceso entorpece y dificulta el trabajo colaborativo.

Actualmente QA se encuentra en la formalización y medición de objetivos, antes la falta de esto ocasionó rivalidades entre los analistas, quienes tenían la idea de que estos no eran claros y que las decisiones se otorgaban basados en las preferencias o subjetividades de las responsables, lo que es un hecho es que estos objetivos están determinados unilateralmente y que los miembros del área no participaron en la creación de los mismos.

Las áreas de Learning, Production Control y Quality Assurance (que conforman la Dirección de Production Support) empezarán a implementar círculos de calidad, aquí es importante señalar que la finalidad principal de la existencia de un círculo de calidad es incrementar la productividad mas no la satisfacción. En cuanto al programa de pago en el área éste es administrativo y se da con un sueldo base y un bono que se maneja de manera anual, este bono es proporcional a las ganancias que durante el año genere la institución.

Parece ser que para la cultura de HSBC el pago por habilidades es una utopía, ya que en QA todos ganan lo mismo independientemente de las capacidades de cada analista, del desempeño y del cumplimiento de su rol. Una posible acción es la de vincular recompensas y reconocimientos únicamente al desempeño.

En la realidad de QA todas las tareas y funciones de los analistas están sujetas a un contrato psicológico, ya que por la falta de documentación de los procesos y funciones se puede asignar cualquier actividad y ésta debe ser cumplida. Incluso en ocasiones existen favores personales que son recompensados o reconocidos en el ámbito laboral.

En el área la gerente siempre ha mencionado que la motivación es 100% intrínseca, que depende de los analistas sentirse o no motivados para cumplir con su trabajo, en la entrega de reconocimientos que se realiza por parte de la Dirección a la que pertenece QA no se tiene asignado un presupuesto para el premio que se entrega a la persona reconocida, siempre se han dado *souvenirs* del banco: playeras, termos, libretas, carpetas, entre otros, lo cual después de recibir más de un premio se ve innecesario, de hecho algunos analistas irónicamente se preguntan para qué necesitan 2 termos, 2 playeras, etc.

Los artículos que se utilizan para reconocer a los analistas no ayudan a generar o incrementar sentido de pertenencia en la organización, porque no son artículos que los miembros del área quieran recibir. En QA las personas que tienen sentido de pertenencia son las que tienen mayor antigüedad en la Institución, a través del tiempo han generado relaciones afectivas, ya que después de ciertos años de laborar con la misma gente sienten y adoptan su lugar en lo laboral con mucha estima.

Esta respuesta acerca de lo intrínseco de la motivación ha causado frustración entre los compañeros del área quienes no coinciden con la visión de la gerente. Considerando que muchos de los analistas están en el área y en ese trabajo porque no tienen otra mejor opción; la respuesta de la gerente no es un impulso para que mejoren su trabajo, hagan propuestas, etc. porque estas personas están en el área por el dinero; que sienten tampoco remunera el trabajo y esfuerzo que realizan. Es así como deciden sólo cumplir con lo que se les pide sin dar más, no ven el beneficio cuando todos (cumplan o no) ganan lo mismo.

Otro factor higiénico que predomina en Quality es la seguridad en el empleo, de los 27 miembros del área 5 están casados y comparten gastos con sus parejas, 7 son padres o madres de familia, dos de esos 7 acaban de ser papás y 2 más se pagan sus estudios y gastos personales, cubrir estas necesidades es su prioridad y la cubren con el sueldo que

ganan como analistas administrativos del área, por lo cual es necesario para ellos tener seguro el empleo actual.

Cuando los analistas desempeñan de manera óptima sus tareas y cumplen con su rol esto los lleva como área o división (dependiendo el caso) a obtener los objetivos planteados por las responsables, gerente, director e incluso alguna persona ajena a la dirección. En el área hay 14 mujeres y 13 hombres, cabe señalar que las tres responsables de las divisiones son mujeres y que la gerente es también una de las responsables.

5. Actor y Personalidad

Es un área con personal joven en general, en cuanto a las mujeres que son mamás no ha existido un alto índice de ausentismo por cuestiones relacionadas con su maternidad, ya que cuando se solicita algún permiso por estas razones las horas son pagadas o el trabajo que haya quedado pendiente se cumple dependiendo el acuerdo que se haya realizado con su jefa inmediata. Las facilidades que se tienen cuando alguien va a ser mamá son favorables, ya que se tienen las prestaciones para que este proceso sea más fácil temporal y económicamente hablando.

En el proceso de selección para ingresar al área no siempre se contemplan las habilidades que el aspirante pueda tener para desempeñar su rol, el trabajo que se lleva a cabo en QA requiere habilidades intelectuales únicamente, dentro de éstas se encuentra principalmente la verbal porque se tiene una relación cercana y constante con supervisores, gerentes, subdirectores e incluso directores, además parte del trabajo es dar retroalimentación a los ejecutivos telefónicos.

Parte de lo que podría explicar los retrasos en el cumplimiento del trabajo puede tener que ver con que no en todos los casos hay compatibilidad entre las habilidades de la persona y las que requiere el puesto que ocupa. El perfil de puesto en QA (como se mencionó en el capítulo anterior) cambia de acuerdo a las necesidades de las responsables y a la premura con que se necesite el nuevo integrante, por ello en más de una ocasión se han seleccionado personas que no cumplen con el perfil ya estando dentro de Quality. Este proceso de selección no se tiene definido y establecido, se

genera poco tiempo antes de sacar la convocatoria y casi siempre los requisitos son los mismos.

En QA existen algunos analistas con los cuales se ha trabajado en el desarrollo de las habilidades necesarias para el puesto y que, pese a este trabajo; con el paso de los meses no se ve mejoría, un ejemplo son aquellos que desde que ingresaron al área (más de 6 meses) siguen quedándose más de 2 horas adicionales a sus jornadas para terminar las metas que otros (con la misma antigüedad) terminan a tiempo y tomándose su hora completa de comida, lo cual indica que por más trabajo que se realice en intentar desarrollar estas habilidades la curva de aprendizaje es muy elevada y como consecuencia las metas globales del área o de la división se ven afectadas.

Otra razón que ocasiona las consecuencias antes mencionadas es el desinterés, apatía e incluso flojera por parte de otros analistas, quienes saben que no existe sanción económica o correctiva a sus retrasos, esto da una visión errónea y contradictoria, son el área de calidad de todo el Call Center a nivel nacional de HSBC y son un área que no cumple con entregas y tiempos de garantía, que genera bomberazos constantemente y que no en todos los casos refleja seriedad lo cual disminuye la credibilidad de sus clientes internos (supervisores, gerentes y subdirectores de otras áreas).

En QA influyen (en la personalidad de algunos de sus miembros) factores de grupos sociales con los que se relacionan informalmente, el contexto; ya que no se comportan igual cuando están con los compañeros en las relaciones formales establecidas por el trabajo compartido que cuando van a comer, salen a convivir, etc. La mayoría de los miembros son de carácter extrovertido, los pocos que son introvertidos suelen aislarse en los eventos que se llevan a cabo.

La responsable de QA-PSCC tiene un temperamento que predomina y es el sanguíneo, frecuentemente se muestra tensa y con un papel protagónico. Por su parte la responsable de QA-AE se caracteriza por ser la mayor parte del tiempo melancólica (tranquila ante situaciones de estrés y tensión) y flemática (independiente en sus decisiones, más adaptable ante los cambios). La gerente y responsable de QA Negocio es serena, confiada, sociable y tímida (lo cual es una combinación de temperamentos colérico y flemático).

Existen algunos analistas en el área que por su comportamiento y desempeño en el puesto que ocupan encajan más con la teoría X, “tienden a soslayar toda responsabilidad y prefieren ser dirigidos” (Olabuenaga, 1995, p. 320), ya que proyectan disgusto por su empleo, no demuestran ambición por crecer o buscar un desarrollo profesional, esta postura limita el crecimiento del área porque los clientes de QA la visualizan como un área que no es capaz de sacar adelante los proyectos que le asignan.

La responsable de QA-PSCC en ocasiones actúa de acuerdo al postulado de la suspicacia que habla de momentos en que “la organización le impone un marco social de constricción de su libertad, de imposiciones de comportamiento” (Olabuenaga, 1995, p. 321), por ejemplo cuando hay juntas o focus Group organizados por la gerente del área restringe la libertad de expresar las ideas y opiniones con las que ella no esté de acuerdo, esté o no presente.

En ciertos grupos informales del área se da la motivación más por la interacción, intereses y normas que se comparten con el resto de los miembros que por la parte económica, la mayoría se sienten insatisfechos con su sueldo y condiciones que deben cumplir en su rol laboral. No ha sido tomado en cuenta el “descontento individual como elemento de ineficacia colectiva” (Olabuenaga, 1995, p. 344), cuando la improductividad se ha presentado la respuesta ha sido que la motivación y satisfacción son intrínsecas y que si los analistas no se sienten motivados es algo que ellos mismos deben resolver.

El funcionamiento de un área depende de factores como la selección, dirección, organización, preparación y el rumbo que quien la dirige le da, para que se pueda dar se tienen que conocer las personalidades de quienes la conforman. En la parte de dirección se habló de la falta de involucramiento de la gerente con el grupo de analistas a su cargo y que acepta compromisos de trabajo que tienen que cumplir y ejecutar los analistas. Es por este tipo de contradicciones que se dificulta para los miembros sentirse motivados.

Para conocer la personalidad -según Robbins se refiere a los atributos psicológicos que se emplean para hacer una clasificación de las personas- de los integrantes del área se aplicó el Test de Personalidad de Adriana Ulloa para conocer el tipo de habilidades y

necesidades de los actores, “en el test se identifican y distinguen las características que son identificadas un mayor número de veces como propias por el sujeto responderte” (Ulloa, 1997, p. 37), éste consiste en grupos de cuatro habilidades cada uno, los analistas tuvieron que marcar con una “x” la palabra que mejor los describiera en su forma de ser, el Test fue aplicado a seis analistas de Calidad, son las últimas personas que ingresaron al área y se pretende conocer la personalidad que tienen para poder realizar la comparación o compatibilidad con el puesto que ocupan.

Éste ayuda al autoconocimiento de las destrezas que se poseen y las que faltan desarrollarse. Teniendo presente que la personalidad se conforma de la suma de interacciones y reacciones de los individuos. De acuerdo a lo que indica Robbins la personalidad se encuentra determinada por la herencia más el ambiente y el contexto de cada actor.

“Los resultados de interpretación del test de personalidad, son señalados a partir de los roles característicos que permiten ver las actitudes y preferencias del sujeto en cuestión” (Ulloa, 1997, p. 37). La aplicación y los resultados de este test pueden ayudar a promover y mejorar la integración e interacción de las personas en un grupo de trabajo, ya que nos permite conocer y distinguir sus comportamientos. Conociendo las habilidades de cada analista se podrá eficientar el trabajo y dividir de manera equitativa las funciones y tareas dependiendo las destrezas de cada individuo. Enseguida se presenta el test aplicado a los analistas.

TEST DE PERSONALIDAD SEGÚN EL TIPO DE HABILIDADES Y NECESIDADES

NOMBRE:

FECHA:

HABILIDADES PREVALECIENTES:

INSTRUCCIONES: En cada grupo de cuatro habilidades, estilos de vida o caracteres enlistados, señala con una "X" aquella palabra o frase que mejor te describa o corresponda con tu forma de ser. No elijas aquellas características que admiras, te gustaría o "deberías" tener.

Déjate llevar por tus primeras impresiones y trata de contestar rápidamente. Asegúrate de elegir sólo una.

TRANQUILO	<input type="checkbox"/> O	APEGADO A PROPIAS	<input type="checkbox"/>
METICULOSO, DETALLISTA	<input type="checkbox"/> A	DECISIONES	<input type="checkbox"/> C
DE OPINIONES FUERTES	<input type="checkbox"/> C	A FAVOR DE NUESTRAS IDEAS	<input type="checkbox"/> P
SOCIABLE, AMIGABLE	<input type="checkbox"/> P	LISTO PARA HACER FAVORES	<input type="checkbox"/> A
		SOCIABLE, AMIGABLE	<input type="checkbox"/> O
ESTABLE, TEMPLADO	<input type="checkbox"/> O		
PRECISO	<input type="checkbox"/> A	ANALÍTICO	<input type="checkbox"/> A
NERVIOSO	<input type="checkbox"/> C	LLANO, DIRECTO	<input type="checkbox"/> C
ESPONTÁNEO	<input type="checkbox"/> P	ENCANTADOR	<input type="checkbox"/> P
		LEAL	<input type="checkbox"/> O
VALIENTE	<input type="checkbox"/> C		
CREATIVO, CON INVENTIVA	<input type="checkbox"/> O	DETERMINACIÓN PARA	
ENTREGADO	<input type="checkbox"/> P	APOYAR A LOS OTROS	
INTROVERTIDO	<input type="checkbox"/> A	MORALMENTE	<input type="checkbox"/> O
		EVITO LA CONFRONTACIÓN	<input type="checkbox"/> A
COMPETITIVO	<input type="checkbox"/> C	OBSTINADO, NECIO	<input type="checkbox"/> C
JOVIAL, GOZOSO	<input type="checkbox"/> P	SOCIABLE, AMIGABLE	<input type="checkbox"/> P
CONSIDERADO	<input type="checkbox"/> O		
CONCILIADOR	<input type="checkbox"/> A	DISCIPLINADO	<input type="checkbox"/> A
		GENEROSO	<input type="checkbox"/> O
OBEDIENTE	<input type="checkbox"/> O	VIVAZ, LLAMATIVO	<input type="checkbox"/> P
CAPRICHOSO	<input type="checkbox"/> A	PERSISTENTE, NO ME RINDO	<input type="checkbox"/> C
TESTARUDO, REACIO A CONCEDER	<input type="checkbox"/> C		
JUGUETÓN	<input type="checkbox"/> P	CAUTELOSO	<input type="checkbox"/> A
		DETERMINADO	<input type="checkbox"/> C
CONVINCENTE	<input type="checkbox"/> P	ELOCUENTE	<input type="checkbox"/> P
GENTIL	<input type="checkbox"/> O	BONDADOSO	<input type="checkbox"/> O
HUMILDE, MODESTO	<input type="checkbox"/> A		
ORIGINAL	<input type="checkbox"/> C	INQUIETO	<input type="checkbox"/> C
		POPULAR	<input type="checkbox"/> P
SEGURO DE MI MISMO	<input type="checkbox"/> P	COMPARTIDO, COLABORADOR	<input type="checkbox"/> O
SIMPÁTICO	<input type="checkbox"/> O	REGIDO POR PRINCIPIOS	<input type="checkbox"/> A
ASERTIVO PARA TOMAR DECISIONES	<input type="checkbox"/> C	DETERMINADOS	
ABIERTO A ACEPTAR OPINIONES	<input type="checkbox"/> A		
		DIPLOMÁTICO	<input type="checkbox"/> A
DE TRATO FÁCIL	<input type="checkbox"/> O	ATREVIDO, AUDAZ	<input type="checkbox"/> C
ORGANIZADO, METÓDICO	<input type="checkbox"/> A	SATISFECHO	<input type="checkbox"/> O
ENÉRGICO	<input type="checkbox"/> C	EXPRESIVO	<input type="checkbox"/> P
"CAMPECHANO", SOBRELLEVO LAS COSAS	<input type="checkbox"/> P		
		ANSIOSO	<input type="checkbox"/> C
RESPECTUOSO	<input type="checkbox"/> A	IMPACIENTE	<input type="checkbox"/> O
EMPRENDEDOR	<input type="checkbox"/> C	DISPUERTO	<input type="checkbox"/> A
OPTIMISTA	<input type="checkbox"/> P	CONSEQUENTE, FLEXIBLE	<input type="checkbox"/> P
SERVICIAL	<input type="checkbox"/> O		
		ADAPTABLE	<input type="checkbox"/> A
ARRIESGADO, TEMERARIO	<input type="checkbox"/> C	TIENDO A EXPRESAR CUALQUIER DESACUERDO	<input type="checkbox"/> C
DISPUERTO A AYUDAR	<input type="checkbox"/> O	PREOCUPADO, INTERESADO POR LOS OTROS	<input type="checkbox"/> O
CÁLIDO Y SINCERO	<input type="checkbox"/> P	EMOTIVO, IMPRESIONABLE	<input type="checkbox"/> P
CENTRADO, NO EXTREMO	<input type="checkbox"/> A		
		GUSTO POR EL ESPARCIMIENTO	<input type="checkbox"/> P
AGRESIVO	<input type="checkbox"/> C	PACIENTE	<input type="checkbox"/> O
INFLUENCIABLE	<input type="checkbox"/> O	FACILIDAD PARA HABLAR	<input type="checkbox"/> A
INDECISO	<input type="checkbox"/> A	INDEPENDIENTE	<input type="checkbox"/> C
IMPULSIVO	<input type="checkbox"/> P		
		CARISMÁTICO, ADMIRADO	<input type="checkbox"/> P
COMUNICATIVO	<input type="checkbox"/> P	AMABLE, TRATABLE	<input type="checkbox"/> O
CONTROLADO	<input type="checkbox"/> O	VULNERABLE, SENSIBLE	<input type="checkbox"/> A
DECISIVO, FIRME	<input type="checkbox"/> C	SEGURO Y FUERTE	<input type="checkbox"/> C
SISTEMÁTICO	<input type="checkbox"/> A		
CONTENTO	<input type="checkbox"/> O		
CONFIADO	<input type="checkbox"/> P		
PACÍFICO	<input type="checkbox"/> A		
POSITIVO	<input type="checkbox"/> C		

Los resultados de los test son los siguientes:

	Habilidades Prevalcientes			
	A	P	C	O
Actor 1	5	4	13	1
Actor 2	7	5	5	7
Actor 3	6	7	7	4
Actor 4	3	9	1	11
Actor 5	7	6	5	5
Actor 6	3	3	12	5

En el actor 1 predomina la personalidad de controlador líder.

En el actor 2 predominan las personalidades de extrovertido analítico e introvertido organizador.

En el actor 3 predominan las personalidades de extrovertido persuasivo e introvertido controlador.

En el actor 4 predomina la personalidad de introvertido organizador sensible.

En el actor 5 predomina la personalidad de extrovertido analítico visionario.

En el actor 6 predomina la personalidad de introvertido controlador líder.

HABILIDADES	PERSONALIDAD	ORGANIZADOR /SENSIBLE	CONTROLADOR/LIDER	ANALÍTICO /VISIONARIO	PERSUASIVO/ CLOWN
		<i>¿Cómo hacerlo? ¿Qué quieren los otros?</i>	<i>¿qué? ¿por qué? ¿dónde? ¿cuándo? ¿para qué?</i>	<i>¿por qué? ¿cómo se aplica? ¿para qué?</i>	<i>¿quién lo hace? ¿qué siente? ¿lo reconoce?</i>
	Para tomar decisiones	Organiza a la gente	Decisivo. Auto disciplinado. Toma las responsabilidades a su cargo.	Cauto. Quiere conocer los hechos y detalles necesarios. Busca precisión y corrección.	Toma decisiones rápidas.
Para plantearse metas.	Le interesa más el proceso, los procedimientos y	Enfocado a obtener resultados y logros. Le interesa más obtener	Sistemático. Le interesa más el	Le interesa más obtener ventajas, utilidad u	

	el progreso que la utilidad de los resultados.	ventajas o conveniencias que los procedimientos.	proceso, la ejecución de una tarea que las ventajas resultantes.	oportunidad que los procedimientos.
Para comunicarse.	Hace preguntas. Modera opiniones. De trato fácil. Personal. Procura las relaciones interpersonales y la estabilidad.	De opiniones fuertes. Directo.	Hace preguntas. Habla calmadamente. Calculador en sus opiniones. Impersonal.	Informal. Habla calmadamente. Toma la iniciativa en las relaciones sociales.
Para manejar sus emociones.	Responsivo (sensible, que responde). Amigable. Evita la confrontación. Abierto.	Controla sus emociones. Demandante. Le gusta negociar.	Controla sus emociones. Formal.	Responsivo. Impulsivo. Entretenido. Extrovertido y expresivo. Entusiasta e involucra a los otros.

5.1 Transacciones en QA

El Análisis Transaccional sostiene que las personas son capaces de aprender a conocerse, a pensar y decidir por sí mismos, a expresar sus emociones auténticas y crear una comunicación abierta con el resto de las personas utilizando las características afectivas e intelectuales de su personalidad. Esta teoría puede ser eficaz en medida que propicie la comprensión de la conducta.

Berne definió tres estados del Yo: Padre, Adulto y Niño. El estado del Padre se basa en “lo que se debe hacer”, es lo aprendido de la vida, el estado del Adulto se basa en “lo que le conviene hacer”, es lo razonado de la vida, mientras que el estado del Niño actúa con base en “lo que le gusta o disgusta hacer”, es la parte sentida de la vida. En QA los analistas y responsables se comportan basados en alguno de los tres estados dependiendo con quien interactúen.

Adicional a estos tres estados existen cuatro estados funcionales del yo: padre crítico (PC), padre nutritivo (PN), niño libre (NL) y niño adaptado (NA). Basándose en estos siete estados es pertinente mencionar cuál de ellos describe a las responsables de QA, empezando por QA-PSCC; quien actúa primordialmente en el estado del PC, ya que normalmente sus instrucciones y reglas son imperativas y autoritarias, basa lo anterior en la experiencia que tiene en la Institución (12 años).

La responsable de QA-AE se inclina hacia el estado del PN, es una persona que delega responsabilidades y respalda las decisiones que la gente a su cargo toma, tengan o no un resultado positivo y óptimo brinda retroalimentación y recomendaciones para mejorar el trabajo y resultado en futuras ocasiones. Muestra el lado humano brindando apoyo a las personas que conforman su equipo.

La responsable de QA-Negocio y también Gerente del área actúa más como PN, es una persona tolerante, que intenta involucrarse con todos los analistas que conforman el área, busca maneras de apoyar y fomentar la integración, aunque esto no es trabajo fácil ha buscado opciones para impulsar el trabajo en equipo.

Las transacciones “son intercambios de estímulos y respuestas entre estados específicos del yo de diferentes personas” (Aurióles, 1990), éstas pueden darse simples: es cuando solamente se presentan dos estados del yo, complejas: cuando participan los tres estados del yo, complementarias: cuando sólo interviene un estado del yo por persona, es decir, cuando la persona presenta el mismo estado cuando recibe un estímulo y cuando da una respuesta. Por último las cruzadas que son cuando una persona emite el estímulo desde un estado y la persona que recibe el estímulo se dirige hacia otro estado distinto del que fue enviado.

6. Grupos formales e informales del área

En el área la disposición al trabajo en equipo depende del proyecto que se vaya a realizar y de la persona que lo dirija, un claro ejemplo son los círculos de calidad que actualmente se están trabajando, para los cuales fueron seleccionados los analistas de QA a cada uno de los cinco equipos, se les asignó un mentor (gerente) para orientar y dirigir al equipo. Es un proyecto obligatorio, en el cual todos hasta cierto punto deben mostrar disposición para trabajar con los compañeros que les hayan tocado.

Estos círculos de calidad son un ejemplo de los grupos formales para resolver problemas, ya que cada uno de ellos está enfocado en un problema de coyuntura detectado en el banco y cuya posible solución traería beneficios en cuanto a los costos económicos, temporales, entre otros.

En la división de QA-AE y QA Negocio se presentan actividades constructivas, son divisiones pequeñas (8 y 3 miembros respectivamente) en las que se da la confianza entre analistas y se fomentan las relaciones formales e informales para mantenerse unidos como grupos.

En QA-PSCC se dan más las actividades en provecho propio, las cuales consisten en la poca contribución al éxito y objetivos del grupo, son estas personas las que se mencionó que ven únicamente por sus propios intereses, buscan satisfacerlos sin importar las funciones y tareas que tienen que ver con su desempeño, que, en conjunto con el resto de los analistas incrementaría la productividad y efectividad del área.

Para las personas que ven al área; la disidencia no es aceptada e incluso se organizan actividades de integración para promover las relaciones formales e informales y fomentar que los analistas interactúen para hacer del área un lugar habitable y productivo donde todos puedan llevarse bien, sin darse cuenta que esta disidencia es natural e inevitable porque quienes forman parte del área son personas con temperamentos diferentes que dan esa riqueza de personalidades y habilidades a QA.

De acuerdo al Análisis Transaccional existen cinco roles de vida, las personas se desenvuelven en cada uno de ellos desde distintos estados del yo, estos roles son:

familiar, social, profesional, de pareja y consigo mismo. El AT también indica que las personas son capaces de reprogramarse a sí mismos con el fin de redecidir su vida.

Una posibilidad que puede ayudar a reducir malentendidos y conflictos es que todas las personas que conforman un grupo formal o informal reconozcan su interdependencia y que el trabajo colaborativo aprovechando las aptitudes de cada uno logra productividad y eficacia además de un ambiente laboral favorable. En medida que se vean los conflictos en el área como la oportunidad de ser resueltos se volverán productivos ya que se enfocarán en la resolución, la unión de los grupos en conflicto fomenta la cooperación y una comunicación asertiva.

En HSBC se visualizan y concentran más en los roles y el cumplimiento de los mismos que en el comportamiento de cada persona, esto es opuesto a lo que indica Olmsted cuando plantea que se debería iniciar por conocer las conductas de los miembros y posteriormente se puede estudiar desde la sociología el rol de cada individuo.

El grupo que está conformado por personas tiene un comportamiento grupal que depende directamente de los comportamientos individuales de cada persona. En QA existe; como menciona Olmsted, varios objetivos comunes y los analistas interactúan formal e informalmente con base en dichos objetivos, es por esto que se consideran diversos grupos dentro del área.

En Quality existen algunos grupos informales o primarios voluntarios, ya que tienen vínculos emocionales y personales que hacen que sean solidarios entre sí. Estos grupos se han formado espontáneamente por afinidad, identificación y empatía entre los diversos analistas, todos estos grupos son pequeños (de 2 a 20 personas). Los analistas que forman dichos grupos informales lo hacen para mejorar el trabajo y realizarlo con mayor rapidez.

No todo en un grupo informal es positivo, si un grupo así es demasiado unido puede provocar una baja en la productividad, eso es algo que en ocasiones se da en QA ya que al existir mucha empatía y no estar presente alguna de las responsables los analistas no cumplen con su trabajo por ocupar su tiempo en platicar o hacer actividades ajenas a las funciones y tareas laborales. Algunos de estos grupos informales incluso han provocado

disfuncionalidades y conflictos entre compañeros del área, lo cual provoca un ambiente desagradable y de rivalidad entre los analistas.

En QA se presenta con frecuencia lo que Jorge Pelayo llama “nociones preconcebidas” que se refiere a situaciones en que las personas tienen ideas muy arraigadas que dificultan o impiden escuchar de manera abierta las opiniones del resto de los individuos. Es por lo anterior fundamental saber escuchar y dejar a un lado las barreras físicas o psicológicas que puedan impedirlo. En las psicológicas la que más se presenta en el área es la atención dispersa, se refiere a que en cuestión de segundos las preocupaciones o situaciones personales captan nuestra atención cuando aún nos están hablando y dejamos de prestar la debida atención a lo que nos dicen.

6.1 ¿Líderes en Quality?

No existe una receta o una serie de características de liderazgo en las que se pueda encasillar a las personas que ejercen éste en una organización, lo que se puede hacer es visualizar los rasgos predominantes del líder en nuestras organizaciones. Es pertinente señalar que un “buen líder” no es el que siempre (ante cualquier situación) actúa de la misma manera, sino el que tiene capacidad de adaptación ante los sucesos del entorno y las personas a su cargo, el que es capaz de delegar y confiar.

El liderazgo que se da por parte de la gerente del área en ocasiones es demasiado flexible y puede percibirse como débil por sus subordinados, este tipo de liderazgo no ha funcionado del todo porque el grupo liderado no es maduro. El liderazgo de la responsable de QA-PSCC es más inclinado al autoritario, ya que ella define claramente los roles y funciones que cada analista a su cargo debe cumplir, por su parte la responsable de QA-AE tiene un liderazgo más democrático ya que confía en el equipo a su cargo y en las decisiones que son capaces de tomar.

6.2 Etapas del liderazgo

Es importante ubicar la etapa del liderazgo en que se encuentra el área y sus divisiones para poder determinar el liderazgo requerido en cada grupo existente. El área ha superado la etapa de inicio porque existe un orden y existen tareas para cada analista, se

encuentra actualmente en la segunda etapa de participación donde se promueve ésta e incluso falta definir más las tareas. Lo ideal y siguiente paso sería llegar a la tercera etapa en la cual el liderazgo empieza a desaparecer y el grupo emprende el camino en que trabajan sin la necesidad del líder. Las tres líderes promueven los espacios de convivencia del grupo.

7. Tipos de comunicación presentes en QA

En QA se da la comunicación administrativa vista como “el proceso a través del cual las personas que trabajan en una institución, intercambian información con un propósito determinado” (Fernández, 1991, p. 158), ya que toda la información que se difunde en el área tiene el fin de cumplir con algún resultado u objetivo interno y/o externo.

La comunicación verbal en Quality es insuficiente en ocasiones según los analistas, ellos han expresado en diversas ocasiones que se enteran más rápido mediante los rumores que existen en los grupos informales con que se relacionan que por medio de su jefa directa o la gerente del área (dependiendo quién sea la responsable de dicha información).

Por otro lado la comunicación no verbal activa es la que predomina en el área ya que “se ha de enfatizar no sólo lo que no debe hacerse, sino también lo que debe hacerse” (Fernández, 1991, p. 181), un ejemplo de ello es en la dinámica de integración del área que se llevó a cabo el mes de abril, donde se habló de no criticarse entre compañeros, no enemistarse y por otro lado se intentó promover la confianza, unión y trabajo en equipo de los integrantes de QA.

Las relaciones interpersonales se dan más de manera informal, ya que en la formalidad del área son las necesarias, algo que Carl Rogers destaca es la importancia de generar la “escucha empática” para poder dejar de lado las ideas propias e intentar comprender al otro con quien se comparte tiempo y espacio en el trabajo.

En los grupos formales e informales que hay en Quality hay pocas normas como la asistencia, puntualidad y de vestimenta entre otros, son grupos pequeños que promueven una mayor efectividad, en cuanto al estatus se da tanto por privilegios (el

proyecto que se tiene a cargo), como por inequidades (relaciones personales que favorezcan lo laboral).

Hay otros grupos formales o secundarios (aunque no en su totalidad) e impuestos en los cuales no existe interacción o ésta es mínima y no fomenta la integración de sus miembros, esta poca o nula integración ocasiona un bajo sentido de pertenencia, los objetivos no son en común entre las personas, ya que su origen está en la división del trabajo. De acuerdo con lo que establece Olmsted en QA estos grupos formales se caracterizan por relaciones frías y poco personalizadas que se enfocan en las funciones más que en las relaciones. El compromiso que tienen los analistas es con el trabajo asignado a su cargo.

Se aplicó una encuesta de clima comunicativo, a través de la cual se detectaron diversos problemas. La encuesta se dividió en categorías de las cuales se realizaron diversas preguntas para conocer la opinión de los analistas de QA al respecto de esos temas. Dichas categorías son: objetivos de la pregunta 1 a la 9, reconocimiento del trabajo de la pregunta 10 a la 17, confianza en el área y con la jefa directa de los analistas de la pregunta 18 a la 27 y comunicación abierta de la pregunta 28 a la 30.

Las opciones que tuvieron para responder a cada una de las 30 preguntas realizadas fueron: 1: totalmente de acuerdo, 2: de acuerdo, 3: sin opinión, 4: en desacuerdo y 5: totalmente en desacuerdo, a continuación se muestra la encuesta completa:

Género:
 Antigüedad:
 Puesto:
 Edad:

Instrucciones: lea cuidadosamente cada afirmación y marque la opción que mejor describa su opinión acerca de esa información. No hay límite de tiempo, no hay respuestas correctas o incorrectas, la única respuesta correcta es su honesta opinión. Asegúrese de marcar una respuesta por cada enunciado; si desea hacer algún comentario puede hacerlo al final de la encuesta, si su respuesta es 5 (Totalmente en desacuerdo) por favor ingrese un comentario en el campo de ¿Por qué?

- 1.- Como analista conozco claramente los objetivos de Quality Assurance.
- | | | | | |
|-----------------------|------------|-------------|---------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Sin opinión | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
- ¿Por qué?
- 2.- Los analistas sabemos qué espera el área de nosotros.
- | | | | | |
|-----------------------|------------|-------------|---------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Sin opinión | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
- ¿Por qué?
- 3.- Conozco mis responsabilidades y el impacto positivo de éstas en la Institución.
- | | | | | |
|-----------------------|------------|-------------|---------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Sin opinión | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
- ¿Por qué?
- 4.- Se nos informa a los analistas de manera constante sobre los cambios que ocurren en el banco.
- | | | | | |
|-----------------------|------------|-------------|---------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Sin opinión | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
- ¿Por qué?
- 5.- Tengo conocimiento de las metas y objetivos a largo plazo de Quality Assurance.
- | | | | | |
|-----------------------|------------|-------------|---------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Sin opinión | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
- ¿Por qué?
- 6.- Los analistas somos los primeros en enterarnos de los cambios del banco.
- | | | | | |
|-----------------------|------------|-------------|---------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Sin opinión | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
- ¿Por qué?
- 7.- Los analistas podemos describir las funciones y tareas de todas las áreas de la Dirección de Production Support.
- | | | | | |
|-----------------------|------------|-------------|---------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Sin opinión | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
- ¿Por qué?
- 8.- Conozco toda la información y tips para realizar mi trabajo de la mejor manera.
- | | | | | |
|-----------------------|------------|-------------|---------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Sin opinión | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
- ¿Por qué?
- 9.- No estoy seguro de lo que esperan de mí en el trabajo en cuanto al comportamiento.
- | | | | | |
|-----------------------|------------|-------------|---------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Sin opinión | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
- ¿Por qué?
- 10.- Los analistas sabemos con exactitud qué tan bien estamos realizando nuestro trabajo.
- | | | | | |
|-----------------------|------------|-------------|---------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Sin opinión | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
- ¿Por qué?
- 11.- Cuando me involucro en la resolución de problemas y en hacer propuestas impacta en la valoración de mi actividad.
- | | | | | |
|-----------------------|------------|-------------|---------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Sin opinión | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
- ¿Por qué?
- 12.- Me siento humillado cuando mi trabajo es criticado y evaluado.
- | | | | | |
|-----------------------|------------|-------------|---------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Sin opinión | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
- ¿Por qué?
- 13.- Obtengo reconocimiento por parte de mi jefa directa cuando realizo un buen trabajo.
- | | | | | |
|-----------------------|------------|-------------|---------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Sin opinión | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
- ¿Por qué?
- 14.- Mi jefa reconoce y/o felicita a otros analistas más que a mí.
- | | | | | |
|-----------------------|------------|-------------|---------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Sin opinión | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
- ¿Por qué?
- 15.- La razón de que reconozca y/o felicite más a otros analistas que a mí está basada en su desempeño.
- | | | | | |
|-----------------------|------------|-------------|---------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Sin opinión | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
- ¿Por qué?
- 16.- Mi jefa directa en QA reconoce y/o recompensa las buenas ideas y propuestas de los analistas.
- | | | | | |
|-----------------------|------------|-------------|---------------|--------------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Totalmente de acuerdo | De acuerdo | Sin opinión | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
- ¿Por qué?

- 17.- La gerencia de QA nos impulsa a los analistas a tener metas personales y participar en las metas de HSBC.
- | | | | | | |
|-----------------------|---|------------|-------------|---------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Totalmente de acuerdo | | De acuerdo | Sin opinión | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
| ¿Por qué? | | | | | |
- 18.- Mi jefa directa se muestra dispuesta y abierta a dialogar conmigo.
- | | | | | | |
|-----------------------|---|------------|-------------|---------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Totalmente de acuerdo | | De acuerdo | Sin opinión | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
| ¿Por qué? | | | | | |
- 19.- Mi jefa directa nos facilita a los analistas conversar sobre cualquier tema o problema.
- | | | | | | |
|-----------------------|---|------------|-------------|---------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Totalmente de acuerdo | | De acuerdo | Sin opinión | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
| ¿Por qué? | | | | | |
- 20.- Confío en mi jefa directa y mi área.
- | | | | | | |
|-----------------------|---|------------|-------------|---------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Totalmente de acuerdo | | De acuerdo | Sin opinión | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
| ¿Por qué? | | | | | |
- 21.- Mi jefa directa es una persona de mente abierta a cualquier idea.
- | | | | | | |
|-----------------------|---|------------|-------------|---------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Totalmente de acuerdo | | De acuerdo | Sin opinión | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
| ¿Por qué? | | | | | |
- 22.- Mi jefa directa tiene claros mis objetivos y metas personales.
- | | | | | | |
|-----------------------|---|------------|-------------|---------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Totalmente de acuerdo | | De acuerdo | Sin opinión | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
| ¿Por qué? | | | | | |
- 23.- Existe confianza entre analistas y nuestras jefas directas.
- | | | | | | |
|-----------------------|---|------------|-------------|---------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Totalmente de acuerdo | | De acuerdo | Sin opinión | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
| ¿Por qué? | | | | | |
- 24.- Existe un ambiente honesto y franco entre todos los analistas del área.
- | | | | | | |
|-----------------------|---|------------|-------------|---------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Totalmente de acuerdo | | De acuerdo | Sin opinión | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
| ¿Por qué? | | | | | |
- 25.- Existen espacios y foros comunicativos para recibir nuestra participación como analistas.
- | | | | | | |
|-----------------------|---|------------|-------------|---------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Totalmente de acuerdo | | De acuerdo | Sin opinión | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
| ¿Por qué? | | | | | |
- 26.- En el área podemos expresar los pensamientos sin temor a represalias.
- | | | | | | |
|-----------------------|---|------------|-------------|---------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Totalmente de acuerdo | | De acuerdo | Sin opinión | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
| ¿Por qué? | | | | | |
- 27.- Existe un nivel de confianza y libertad dentro del área.
- | | | | | | |
|-----------------------|---|------------|-------------|---------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Totalmente de acuerdo | | De acuerdo | Sin opinión | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
| ¿Por qué? | | | | | |
- 28.- Es probable que si hago propuestas éstas sean ignoradas y por tal motivo no las comparto.
- | | | | | | |
|-----------------------|---|------------|-------------|---------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Totalmente de acuerdo | | De acuerdo | Sin opinión | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
| ¿Por qué? | | | | | |
- 29.- En otras áreas toman más en cuenta las opiniones que en QA.
- | | | | | | |
|-----------------------|---|------------|-------------|---------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Totalmente de acuerdo | | De acuerdo | Sin opinión | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
| ¿Por qué? | | | | | |
- 30.- Hablar en voz alta en el área de cuestiones del banco genera problemas.
- | | | | | | |
|-----------------------|---|------------|-------------|---------------|--------------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Totalmente de acuerdo | | De acuerdo | Sin opinión | En desacuerdo | Totalmente en desacuerdo |
| ¿Por qué? | | | | | |

La tabla que se ve a continuación muestra los resultados de la encuesta aplicada a 22 analistas del área, en la primer categoría de objetivos se obtuvieron más opiniones de totalmente en desacuerdo con un 18% en la pregunta 9 que según los resultados indica que los analistas tienen claro lo que se requiere de ellos en su comportamiento en el trabajo. En esta misma categoría se percibe una inclinación del 36% a la opinión de totalmente de acuerdo a la pregunta 2 en que los analistas tienen claro qué espera el área de ellos, esto derivado de las juntas y sesiones donde las responsables les indican cuáles son sus funciones.

El 64% está de acuerdo en conocer sus responsabilidades y el impacto de éstas en la Institución, esto se da debido a que los analistas saben que su trabajo impacta directamente en el desempeño de los ejecutivos telefónicos. En la pregunta 6 que habla de si los analistas son los primeros en enterarse de los cambios del banco el 23% se mantuvo sin opinión, mientras que el 55% estuvo en desacuerdo, ha habido diversas ocasiones en que compañeros dejan de laborar en el Banco y se enteran por radio pasillo.

Igualmente el 55% está en desacuerdo; ya que no podrían describir las funciones y tareas de todas las áreas de Production Support, ya que no existe integración entre estas áreas lo cual dificulta el conocimiento de sus procesos. En la categoría de reconocimiento del trabajo el mayor desacuerdo con un 14% se encuentra en las preguntas 13 donde se refleja que no reciben reconocimiento de su jefa directa cuando realizan un buen trabajo, esto refleja la postura de la Gerente de que la motivación es intrínseca, por lo tanto no se preocupan por reconocer a la gente a su cargo.

En la 17 en la que se visualiza el desacuerdo de los analistas en cuanto a que la gerencia impulse las metas personales y la participación en las metas del banco, al no existir un acercamiento de la Gerente a los analistas es difícil que los incite a lograr estas metas.

El 32% en la pregunta 11 consideran que sus propuestas e involucramiento en la resolución de problemas son tomadas en cuenta en la valoración de su actividad, se ha notado esta parte cuando ciertas propuestas de los analistas son llevadas a la práctica. El 50% están de acuerdo en que saben qué tan bien realizan su trabajo, mientras que el 59% están en desacuerdo en que se sienten humillados cuando su trabajo es evaluado o

criticado, normalmente la retroalimentación que reciben se enfoca en áreas de oportunidad y fortalezas, buscando así un equilibrio.

En la categoría de Confianza el 36% se encuentra totalmente de acuerdo con la disposición y apertura de su jefa directa para el diálogo, pueden acercarse a ella y conversar sobre cuestiones personales o laborales. En la pregunta 20 el 36% también se encuentra totalmente de acuerdo con la confianza que sienten hacia QA y su jefa. El 55% está de acuerdo en considerar a su jefa como una persona de mente abierta ante cualquier idea.

Por su parte la pregunta 24 en la categoría de confianza en el área y con la jefa directa de los analistas el desacuerdo radica en que consideran que no existe un ambiente franco y honesto entre los analistas del área con el 23%, es provocado por las rivalidades y conflictos existentes entre los diferentes grupos informales del área, es común que se hagan comentarios o se omitan los mismos dependiendo quién se encuentre alrededor.

En la pregunta 22 donde la jefa directa tiene claras las metas personales del equipo a su cargo; el 36% de los analistas coincide en estar totalmente de acuerdo con dichos puntos, al platicar y tener una relación abierta con su jefa directa esta parte se facilita. En esa misma pregunta el 18% se mantuvo sin opinión. En tanto 1 de los 22 analistas encuestados en la categoría de comunicación abierta en la pregunta 29 cree que en otras áreas toman más en cuenta las opiniones que en QA, gracias a que tienen relaciones informales con analistas de otras áreas se han creado esta idea.

En la categoría de reconocimiento del trabajo el 36% no tuvo opinión en cuanto a que si se reconoce y/o felicita más a otros analistas se basa en su desempeño, es interesante como prefieren no opinar sobre este punto, siendo que de manera informal la mayor causa de molestia en el área es justamente que los reconocimientos no se basan en el desempeño.

El 18% coincide en no tener opinión en la pregunta 25 respecto a que existen los foros comunicativos para externar su participación y en la pregunta 26 que en el área pueden ser expresados sus pensamientos sin temor a represalias, en cuanto a ésta última y de manera contrastante el 45% está en desacuerdo, pensando que sí existen represalias

cuando se habla de sus pensamientos en el área. El 45% considera que no existe confianza y libertad en la misma, en momentos de estrés es común que se generen conflictos entre los analistas de distintos grupos informales por cuestiones de trabajo, de mala actitud, etc

En la última categoría de comunicación abierta el 50% está en desacuerdo y el 9% totalmente en desacuerdo sobre la probabilidad de que sus propuestas sean ignoradas y que por tal motivo no las compartan. El 36% se mantiene sin opinión cuando se trata de si en otras áreas las opiniones son más tomadas en cuenta que en QA. Para finalizar en la pregunta 30 que se refiere a si hablar en voz alta del banco puede generar problemas las opiniones está divididas de la siguiente manera: el 14% está totalmente de acuerdo, el 27% está de acuerdo y un 36% prefieren mantenerse sin opinión.

Conforme a los resultados obtenidos de dicha encuesta los problemas más representativos del área son: en la categoría de objetivos el desacuerdo en ser los primeros en enterarse de los cambios del banco y el desacuerdo en poder describir las funciones y tareas de todas las áreas de la Dirección de Production Support, lo cual se intenta mitigar con los círculos de calidad, donde se pretende lograr una integración no sólo para lograr el objetivo planteado sino para fortalecer las relaciones formales e informales entre los analistas.

En la categoría de reconocimiento del trabajo la postura de totalmente en desacuerdo sobre si obtienen reconocimiento por parte de su jefa directa cuando realizan un buen trabajo. El que se mantengan sin opinión al plantear que la razón de que reconozcan y/o feliciten más a otros analistas está basada en su desempeño.

En la categoría de confianza en la jefa directa y en el área se concentran desacuerdos en cuanto a si existe un ambiente honesto y franco entre todos los analistas del área, si existen espacios y foros comunicativos para recibir la participación como analistas, normalmente las reuniones están destinadas a dar información y no precisamente a promover que los analistas participen y comuniquen sus ideas, en que en el área se pueden expresar los pensamientos sin temor a represalias y por último si se da un nivel de confianza y libertad dentro del área.

En la categoría de comunicación abierta se encuentra la falta de opinión al pensar que en otras áreas toman más en cuenta las opiniones que en QA y el de acuerdo cuando se generan problemas al hablar en voz alta de cuestiones del banco. En este último punto tendrían que considerarse qué cuestiones son las que; al ser habladas pueden causar qué clase de problemas, como por ejemplo los recortes de personal o el bono.

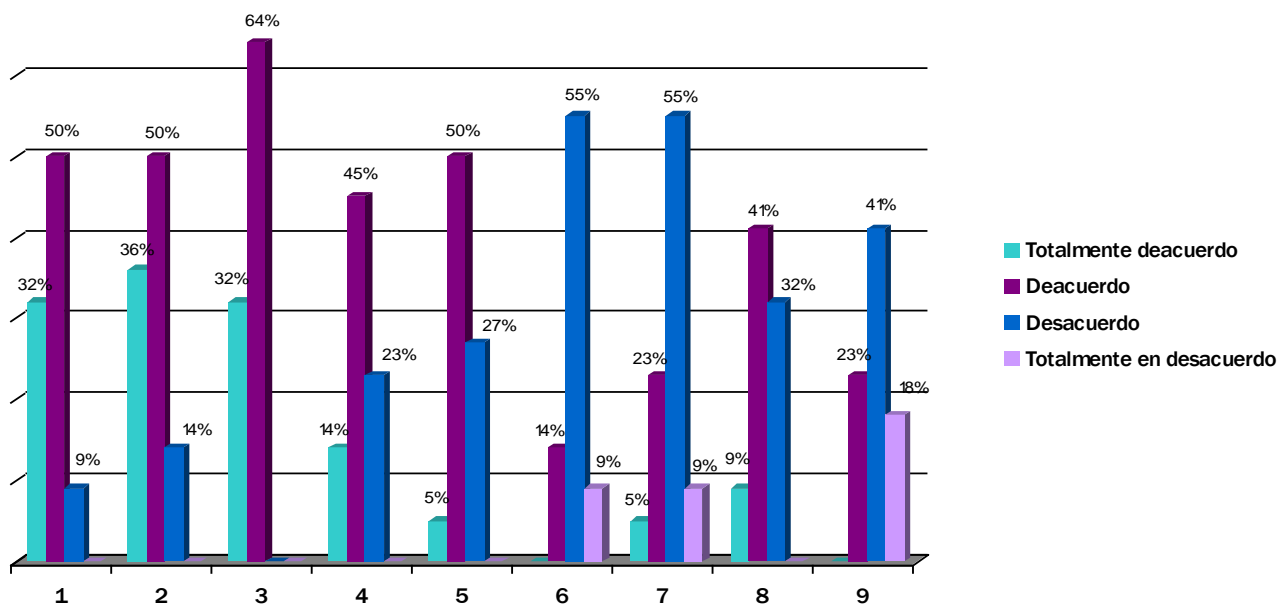
Se presenta una tabla donde pueden visualizarse a detalle las respuestas que los analistas dieron a cada pregunta de la encuesta.

		ANALISTAS																						1	%	2	%	3	%	4	%	5	%	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22											
OBJETIVOS	Pregunta 1	1	2	1	1	1	2	2	1	1	2	1	4	2	4	2	2	2	3	2	2	3	2	7	32	11	50	2	9	2	9	0	0	
	Pregunta 2	1	2	2	1	2	2	1	1	1	2	1	1	2	4	2	2	4	1	2	2	4	2	8	36	11	50	0	0	3	14	0	0	
	Pregunta 3	1	2	2	2	1	2	2	1	1	2	1	1	2	2	2	3	2	1	2	2	2	2	7	32	14	64	1	5	0	0	0	0	
	Pregunta 4	2	1	2	4	1	3	3	2	1	4	2	2	2	4	2	2	3	3	4	4	2	2	3	14	10	45	4	18	5	23	0	0	
	Pregunta 5	2	2	2	4	2	2	3	1	2	3	2	3	2	4	2	4	2	3	4	4	4	2	1	5	11	50	4	18	6	27	0	0	
	Pregunta 6	4	2	4	5	2	4	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	4	5	4	4	4	2	0	0	3	14	5	23	12	55	2	9	
	Pregunta 7	3	2	4	4	1	4	3	4	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	2	5	1	5	5	23	2	9	12	55	2	9
	Pregunta 8	2	2	2	3	1	2	3	2	2	4	2	3	2	4	1	4	2	3	4	4	4	4	2	9	9	41	4	18	7	32	0	0	
	Pregunta 9	4	4	2	4	5	4	5	4	2	3	3	2	4	2	3	2	5	5	4	4	3	4	0	0	5	23	4	18	9	41	4	18	
RECONOCIMIENTO DEL TRABAJO	Pregunta 10	1	2	2	2	2	3	2	3	3	2	4	4	2	4	2	1	1	4	2	4	2	3	14	11	50	3	14	5	23	0	0		
	Pregunta 11	3	2	1	1	1	2	3	1	1	4	1	4	2	4	1	2	2	2	4	4	4	7	32	6	27	2	9	7	32	0	0		
	Pregunta 12	4	4	4	4	2	3	4	5	3	4	5	3	2	4	3	4	4	4	4	4	1	4	1	5	2	9	4	18	13	59	2	9	
	Pregunta 13	1	2	2	1	2	2	3	1	2	3	3	5	2	2	1	2	5	2	4	4	5	4	4	18	9	41	3	14	3	14	3	14	
	Pregunta 14	3	4	4	2	4	4	5	5	4	1	1	2	4	3	4	4	3	1	1	4	1	4	5	23	2	9	3	14	10	45	2	9	
	Pregunta 15	2	2	2	2	2	3	3	1	1	4	5	3	2	3	3	2	3	3	4	3	5	4	2	9	7	32	8	36	3	14	2	9	
	Pregunta 16	2	2	2	1	4	2	3	1	1	3	2	3	2	2	2	1	3	2	4	2	5	4	4	18	10	45	4	18	3	14	1	5	
	Pregunta 17	3	3	2	4	2	5	1	1	3	3	1	3	2	4	3	4	5	2	2	4	5	2	3	14	6	27	6	27	4	18	3	14	
CONFIANZA EN EL ÁREA Y CON LA JEFA DIRECTA	Pregunta 18	1	1	2	1	2	2	1	1	1	2	2	4	2	2	1	1	2	2	4	4	5	2	8	36	10	45	0	0	3	14	1	5	
	Pregunta 19	1	1	2	1	2	3	1	1	3	4	3	4	2	2	1	1	2	2	4	2	5	2	7	32	8	36	3	14	3	14	1	5	
	Pregunta 20	1	1	2	1	2	1	1	1	2	3	2	3	2	3	2	1	2	1	4	2	5	4	8	36	8	36	3	14	2	9	1	5	
	Pregunta 21	1	1	2	2	2	2	1	1	2	2	3	4	2	2	2	2	3	1	4	2	4	2	5	23	12	55	2	9	3	14	0	0	
	Pregunta 22	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	2	3	2	3	3	2	3	1	4	2	5	4	8	36	7	32	4	18	2	9	1	5	
	Pregunta 23	1	2	2	2	2	4	1	1	2	4	2	3	2	4	4	2	4	3	4	2	5	5	3	14	9	41	2	9	6	27	2	9	
	Pregunta 24	2	3	1	4	1	5	1	2	3	4	4	4	4	4	4	5	5	3	4	4	5	5	3	14	2	9	3	14	9	41	5	23	
	Pregunta 25	2	2	1	4	1	2	3	1	2	3	1	3	2	4	3	4	4	4	1	4	4	4	5	23	5	23	4	18	8	36	0	0	
	Pregunta 26	2	3	2	4	2	4	1	1	3	4	3	3	2	4	4	5	4	4	4	4	5	4	2	9	4	18	4	18	10	45	2	9	
	Pregunta 27	2	1	2	3	2	5	1	1	2	4	2	4	4	4	4	4	4	4	2	4	4	5	3	14	6	27	1	5	10	45	2	9	
COMUNICACIÓN ABIERTA	Pregunta 28	3	4	4	4	4	2	1	5	3	4	5	2	4	3	3	4	2	4	4	4	1	4	2	9	3	14	4	18	11	50	2	9	
	Pregunta 29	3	3	4	2	4	4	3	2	4	3	2	3	3	2	3	5	3	4	1	4	1	4	2	9	4	18	8	36	7	32	1	5	
	Pregunta 30	3	3	3	4	4	3	3	2	3	2	4	3	2	2	2	4	3	4	1	2	1	1	3	14	6	27	8	36	5	23	0	0	

Se muestra de manera gráfica los resultados por categoría o variable a medir:

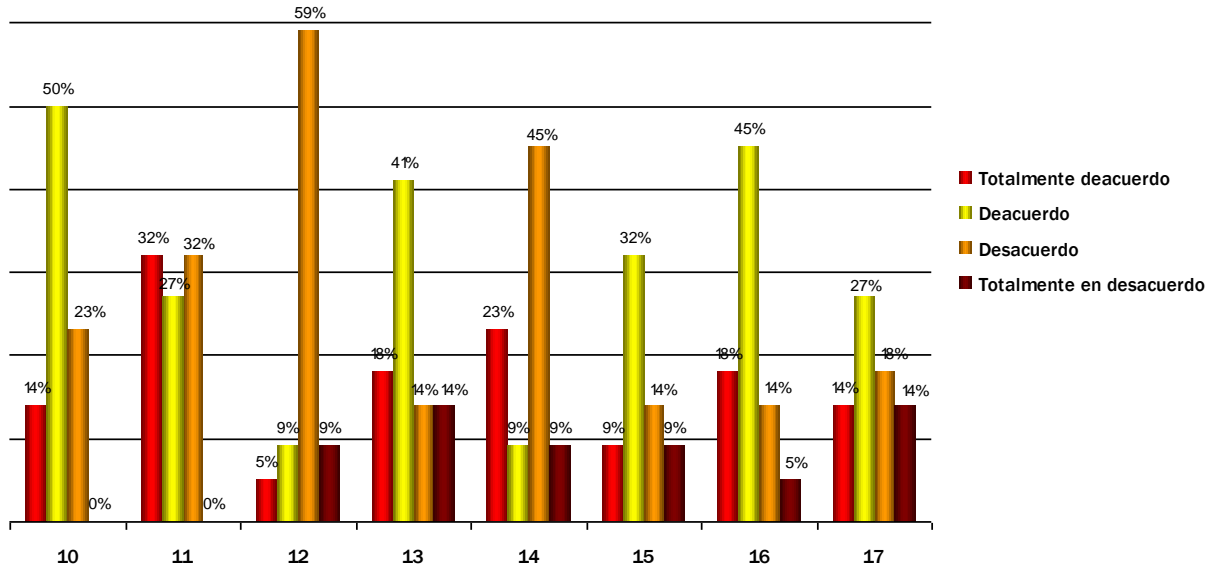
Variable de Objetivos

- 1.- Como analista conozco claramente los objetivos de Quality Assurance.
- 2.- Los analistas sabemos qué espera el área de nosotros.
- 3.- Conozco mis responsabilidades y el impacto positivo de éstas en la Institución.
- 4.- Se nos informa a los analistas de manera constante sobre los cambios que ocurren en el banco.
- 5.- Tengo conocimiento de las metas y objetivos a largo plazo de Quality Assurance.
- 6.- Los analistas somos los primeros en enterarnos de los cambios del banco.
- 7.- Los analistas podemos describir las funciones y tareas de todas las áreas de la Dirección de Production Support.
- 8.- Conozco toda la información y tips para realizar mi trabajo de la mejor manera.
- 9.- No estoy seguro de lo que esperan de mí en el trabajo en cuanto al comportamiento.



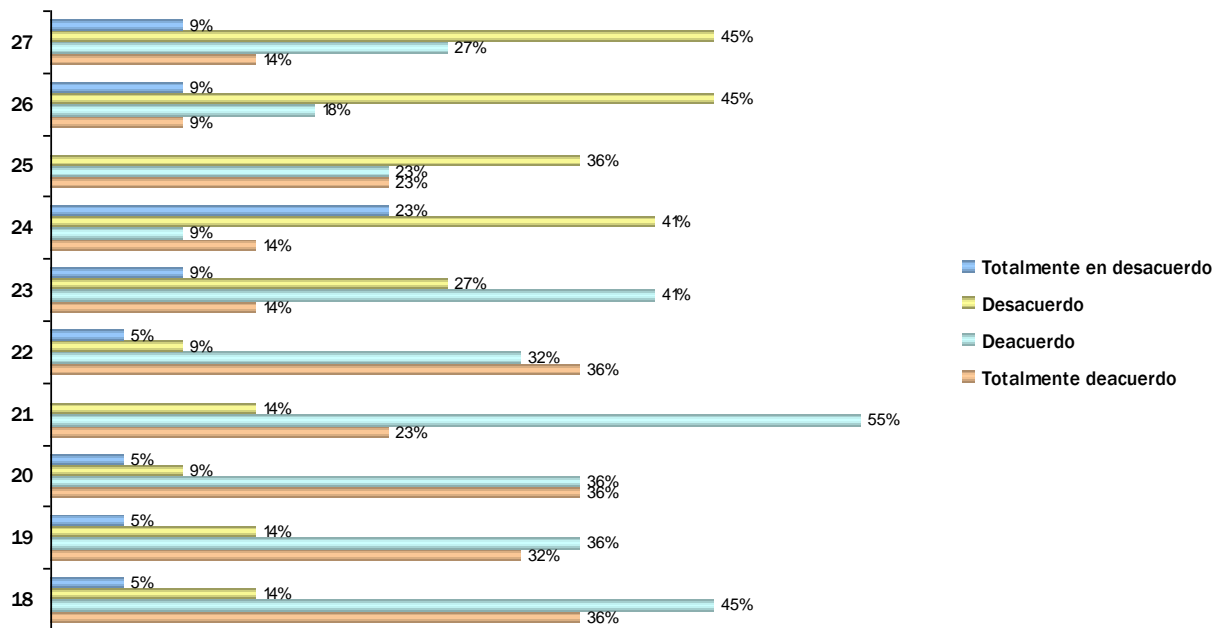
Variable de Reconocimiento del Trabajo:

- 10.- Los analistas sabemos con exactitud qué tan bien estamos realizando nuestro trabajo.
- 11.- Cuando me involucro en la resolución de problemas y en hacer propuestas impacta en la valoración de mi actividad.
- 12.- Me siento humillado cuando mi trabajo es criticado y evaluado.
- 13.- Obtengo reconocimiento por parte de mi jefa directa cuando realizo un buen trabajo.
- 14.- Mi jefa reconoce y/o felicita a otros analistas más que a mí.
- 15.- La razón de que reconozca y/o felicite más a otros analistas que a mí está basada en su desempeño.
- 16.- Mi jefa directa en QA reconoce y/o recompensa las buenas ideas y propuestas de los analistas.



Variable de Confianza en QA y en el jefe directo:

- 18.- Mi jefa directa se muestra dispuesta y abierta a dialogar conmigo.
- 19.- Mi jefa directa nos facilita a los analistas conversar sobre cualquier tema o
- 20.- Confío en mi jefa directa y mi
- 21.- Mi jefa directa es una persona de mente abierta a cualquier idea.
- 22.- Mi jefa directa tiene claros mis objetivos y metas
- 23.- Existe confianza entre analistas y nuestras jefas
- 24.- Existe un ambiente honesto y franco entre todos los analistas del área.
- 25.- Existen espacios y foros comunicativos para recibir nuestra participación como
- 26.- En el área podemos expresar los pensamientos sin temor a
- 27.- Existe un nivel de confianza y libertad dentro del área.

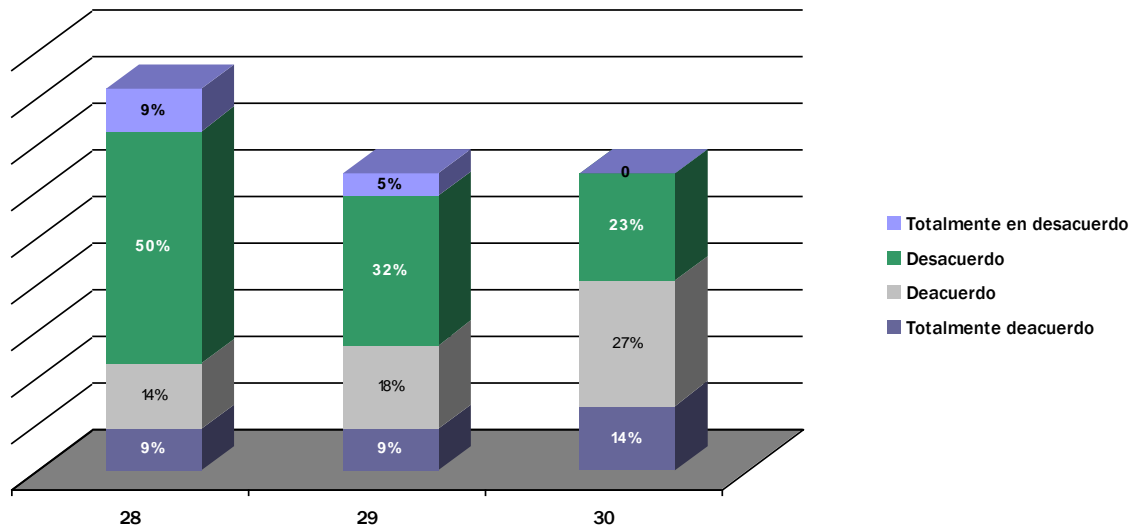


Variable de Comunicación Abierta:

28.- Es probable que si hago propuestas éstas sean ignoradas y por tal motivo no las comparto.

29.- En otras áreas toman más en cuenta las opiniones que en QA.

30.- Hablar en voz alta en el área de cuestiones del banco genera problemas.



Se describieron los modelos de administración y comunicación que caracterizan al área de QA HSBC, conociendo la congruencia que el área tiene entre lo que dice ser y hacer contra la realidad, esto a través del análisis de las escuelas administrativas y los modelos de comunicación y la relación que tienen estos con lo que ocurre en QA.

Respecto al tema de la revolución tecnológica se pudo ver que QA pese a pertenecer a un Banco con proyección mundial no cuenta con las herramientas tecnológicas necesarias para realizar su trabajo y funciones de manera óptima, no han sabido atender a esta revolución trabajando con la tecnología como un aliado para el cumplimiento de su trabajo.

A través de este capítulo se explicó el costo generalizado de QA y cuáles son los costos de mayor impacto en los problemas comunicativos e informativos detectados durante la investigación. Asimismo se habló de las acciones que se presentan y que los analistas realizan con mayor frecuencia (autónomas y heterónomas). Al momento de hablar sobre comunicación estratégica se expuso cuánto deja de ganar el área y el banco debido a la ausencia de ésta.

Se detectó un problema informativo que consiste en una inadecuada distribución de actividades; y varios comunicativos: mínima motivación, tensión y desgaste de sus miembros. Estos problemas han impactado de manera negativa en el área de Quality Assurance creando en ocasiones un ambiente hostil e inhabitable para sus integrantes. Los problemas son estructurales ya que se basan en los procesos y el funcionamiento del área. El problema informativo se encuentra en un nivel estructural al tratarse de los procesos.

Se realizó una descripción de los actores que conforman el área y que son el objeto de estudio de esta investigación, caracterizándolos a todos ellos y a las responsables del área, quienes también juegan un papel fundamental y estratégico para que las cosas se den de la manera que fueron explicadas en este capítulo. Esta descripción fue desde características biográficas hasta su personalidad, esta última descripción se logró a través de la aplicación del Test de Adriana Ulloa. Ahora se hablará de la complejidad y comunicación existente en QA, así como de los conflictos comunicativos que se presentan en el área.

Capítulo III

Complejidad y Comunicación en QA

En el capítulo anterior se conocieron y describieron los actores y grupos formales e informales que existen en QA; así como los problemas medidos diversos tipos de comunicación que se generan. En este capítulo se analizarán los conflictos comunicativos desde la subjetividad que pueden dificultar el desempeño en el área sin perder de vista que todos a su modo no dejan de comunicarse.

También se explicará que no existe una realidad absoluta, que toda realidad está conformada por un pensamiento complejo lo veamos o no, un pensamiento que tiene diversas visiones dependiendo el lugar que se ocupe. Se conocerá a los actores involucrados a través de la descripción de sus representaciones y características.

En QA se dan interacciones y conflictos que podrán ser detallados en este capítulo, adicional se mencionan los contenidos y formas de comunicación en el área, así como los medios que se utilizan para la misma y si existe o no retroalimentación.

En este capítulo se puntualiza también el método cualitativo y la técnica elegida que es la entrevista semi-directiva para conocer las representaciones de los analistas, de los grupos y de los líderes, todo lo anterior a través de la percepción, la subjetividad y la acción. A través de la técnica cualitativa aplicada en el área se reafirma la diversidad de representaciones, la subjetividad de los actores y las personalidades que hay en el área que cohabitan y coexisten en el mismo espacio.

Mediante la aplicación de la técnica seleccionada se hizo un diagnóstico de los conflictos indagados y, a partir de esto se propone una estrategia de intervención-mediación comunicativa para los conflictos encontrados.

1.- Conflictos que obstaculizan el desempeño organizacional

1.1 Conflicto comunicativo

Uno de los problemas que se detectó en Quality Assurance es la comunicación defensiva y poco asertiva que existe entre las responsables de QA-PSCC y QA-AE, esto se deriva principalmente de las personalidades opuestas que tiene cada una de ellas, sus comportamientos algunas veces están basados en la competencia por demostrar quién es mejor. Sus relaciones son meramente competitivas.

Retomando del capítulo anterior las personalidades es básico recordar y señalar que la responsable de QA-PSCC tiene un temperamento que predomina y es el sanguíneo, frecuentemente se muestra tensa y con un papel protagónico. Por su parte la responsable de QA-AE se caracteriza por ser la mayor parte del tiempo melancólica (tranquila ante situaciones de estrés y tensión) y flemática (independiente en sus decisiones, más adaptable ante los cambios). La gerente y responsable de QA Negocio es serena, confiada, sociable y tímida (lo cual es una combinación de temperamentos colérico y flemático).

Se ha determinado este problema como el principal ya que de él se derivan diversos problemas como: que la información no llegue a tiempo y de la misma manera a todos los analistas que pertenecen a cada una de las divisiones, competencia entre los analistas, un ambiente en ocasiones hostil y poco confiable, que se creen grupos informales con fines negativos como desprestigiar a sus mismos compañeros analistas y seguir dividiendo al grupo. Se cuida la información como si no pudiese ser compartida con todos los analistas independientemente la división a que pertenezcan.

El problema planteado repercute en 22 analistas que tienen a su cargo ambas responsables ya que trabajan basados en sus instrucciones, en los objetivos que ellas difunden y bajo los criterios que cada una de ellas pide para cumplir con el desempeño de ambas divisiones.

En este problema se reflejan todos los niveles en los que incide, ya que parte de las dos personas responsables de las divisiones formales del área; esta relación defensiva repercute de manera negativa en los actores (analistas) y grupos informales que tienen a su cargo, ya que el liderazgo se encuentra dividido y las actitudes con que se comunican y relacionan la mayoría de las veces obstaculizan un sano ambiente. La relación entre ambas es de evitación, la mayor parte del tiempo son indiferentes una con la otra y cuando; por algo laboral, tienen que comunicarse lo hacen tratando de ganar y no buscando cómo ceder.

Una pauta que podría ayudar a mejorar las relaciones y comunicación entre las responsables sería; como menciona Luhman, tomar en cuenta que la comunicación nos puede servir para reducir los malentendidos existentes entre los individuos y aceptar la gama de diversos pensamientos e ideas de quienes conforman el área y que pueden enriquecer el trabajo de todos promoviendo un trabajo colaborativo en vez de individual.

Esta comunicación insuficiente e ineficiente conlleva costos principalmente energéticos y psicológicos, ya que al no recurrir a la comunicación como reductora de malentendidos o como coordinadora de acciones no se emplea de una manera óptima que ayude a promover el trabajo en equipo.

El ambiente de desconfianza ha generado insatisfacción en los analistas; quienes al no sentirse a gusto en el desempeño de sus funciones pueden ser en ocasiones improductivos; implicando un costo temporal alto, lo cual a su vez provoca la pérdida de credibilidad en lo que hace el área y la imagen que se proyecta.

1.2 Dificultad en el libre flujo de información

Derivado de la aplicación de la encuesta a los analistas; el principal problema informativo que se da en el área de Quality Assurance es el flujo de información, se detecta que ésta se detiene en los mandos medios, quienes conocen información que compete al área y la detienen hasta que consideran necesario brindarla a los analistas. Esto promueve los radio pasillos y rumores, gracias a los cuales la información llega más oportunamente a analistas que por medio de los jefes inmediatos.

En ocasiones esa información es retenida porque arriba de la gerente del área hay alguien más que da la instrucción de esperar hasta determinado momento para poder darla a los analistas y gente que se encuentra a su cargo. Lo que esto provoca en los analistas es molestia e inconformidad.

2.- Complejidad organizacional en QA

El pensamiento complejo implica tener mente abierta ante todas las posibilidades existentes. En las organizaciones se debe asumir la diversidad y pluralidad de lógicas o razones de los miembros que las conforman y dejar del lado que en las organizaciones y en la realidad el ser es visto como mano de obra y racionalidad productiva. Esta es la única racionalidad que reconoce la organización. La cibernética es la que permite regular los comportamientos mediante la información, como aparato de mando, sin embargo en mecanismos inteligentes y comunicativos esto queda limitado. Se considera también que parte de esta complejidad es comprender que la cultura organizacional está conformada por la suma de subculturas de quienes hacen esa organización.

Cómo se planteó en el capítulo 1 el área de QA cuenta con su propia misión, que consiste en ser el área que implemente un modelo de Calidad Integral, desarrollando y potencializando el factor humano, garantizando el cumplimiento de procesos, estrategias, apego a normativas y la calidad en el servicio con el fin de garantizar la rentabilidad de la DEC (Dirección Ejecutiva de Cobranza).

La visión del área es ser el pilar de Calidad y Retroalimentación en Cobranza, tiene dos objetivos fundamentales: colaborar en una mejor recuperación en la Cobranza y asegurar una Experiencia del Cliente positiva. Uno de los actores entrevistados externó su desacuerdo con dicha misión y visión, comenta que el área de Calidad promueve que el ejecutivo telefónico muestre escucha activa y reconozca la existencia del cliente para poder apoyarlo en la cobranza que realizan, sin embargo paradójicamente con este ideario; de manera interna en el área no se reconoce a las personas que merecen el mérito por el buen trabajo que realizan.

3.- Descripción de características y representaciones de los actores involucrados

La intención de este apartado es conocer a los actores que conforman el área de QA, quienes día a día logran que ésta funcione y quienes intervienen y participan en los conflictos del área, interesa saber cómo son, cuáles son sus representaciones y pensamientos para poder reconocer la dimensión del problema y a los que involucra, sus relaciones y sus conflictos, incluso podría encontrarse alguna forma de solucionarlos o mediarlos e idear una estrategia de intervención que sea adecuada para resolver o disminuir dichos conflictos.

Es importante considerar que el actor conoce el mundo a través del sistema cognitivo y las representaciones que tiene del mismo, tomando como representación que “son modelos que proponen determinadas maneras de ver, de interpretar y valorar” (Revilla, 2001, p. 10).

Existe una doble contingencia que “acompaña toda vivencia, sin foco preciso, hasta encontrarse con otra persona o con un sistema social al que se le adscribe libre elección” (Luhmann, 1993, p. 121) y se considera que en la parte del rol organizacional los analistas pueden ser controlados mediante la normatividad del área, en cuanto a la vida personal respecta no hay manera de que las personas sean controladas, ya que lo que ocurre y los comportamientos no son controlables.

En el área se identificaron principalmente 4 grupos informales, el resto de los analistas que no se mencionan es porque no pertenecen a un grupo en particular, conviven con todos los analistas o se aíslan y no conviven con sus compañeros. De cada grupo se eligió a una persona para realizar la entrevista y conocer la manera de pensar del grupo.

Uno conformado por cinco analistas del turno matutino, cuatro hombres y una mujer, de los cuales sólo dos tienen una antigüedad promedio de dos años y medio en el área, los tres analistas restantes tienen aproximadamente un año en QA. Estas personas se reúnen para salir a desayunar, pertenecen a QA-PSCC y tienen en común todas las actividades que

realizan laboralmente, de las cuales conversan y en ocasiones critican, todos los días se reúnen a compartir también un poco de sus vidas personales, lo cual ha unido a este grupo.

Otro de los grupos está compuesto por los siete analistas que forman QA-AE, quienes se hacen llamar “la pandilla”, desde que esta división del área se formó los analistas tuvieron empatía y afinidad a nivel laboral y personal, lo cual les permitió trabajar juntos y también organizar reuniones y salidas fuera del horario laboral. Todos pertenecen al turno mixto.

Tres analistas de QA-Negocio de los cuales dos son del turno mixto y uno del turno vespertino y dos analistas de QA-PSCC ambos del vespertino son parte del tercer grupo identificado en el área, ellos de igual manera salen a comer juntos y se reúnen para fumar después de la comida. En promedio tienen una antigüedad de tres años en el banco y en Quality.

Por último se encuentra un grupo formado por cuatro mujeres y un hombre de QA-PSCC del turno vespertino, cabe mencionar que en este grupo está la asesora de QA-PSCC. Los analistas que integran este grupo son nuevos en el área. No se debe perder de vista que todos los miembros en la organización tienen una finalidad de estar ahí, responden reactivamente al comportamiento del entorno. Esto servirá para comprender por qué actúan como lo hacen y cómo reacciona cada uno de los grupos antes diversas situaciones.

4.- Percepción, subjetividad y acción

Una cara es el actor y otra cara es el mundo, mundo y acción: acción comunicativa, toda realidad es pensada por alguien y por tal motivo subjetiva, el actor según Popper está entre tres mundos: físico, subjetivo, y mundo objetivo, para Popper el sujeto no existe, el conocimiento se sostiene por sí mismo.

No hay conocimiento sin sujeto, para Ian Jarvie los mundos de Popper son mapas mentales que orientan la acción del actor, recupera al actor y recupera los mundos de Popper, dice que el mundo más cercano al actor es el subjetivo (blando), el segundo mundo es el de lo

social (blando duro), y el tercero el mundo físico (duro), lo blando depende de cómo puede modificarlo el actor, el mundo de lo social se puede cambiar mediante acuerdos con el otro.

Berger y Luckman desarrollan el mundo social, el cual ya está estructurado y determinado. Conceptos desarrollados por Schutz son mundo de vida que es lo compartido por todos, es el conjunto de regiones de todos los significados posibles (cabe todo lo que puede significar) y vida cotidiana es el territorio particular que está cercano al actor.

La sociología comprensiva trata de entender el significado de la acción (según Weber), pensaba que bastaba con observar al actor, cuando el ser actúa adquiere significado después de realizada la acción, lo adquiere al ser reflexionada, la acción es el proceso de realizar un acto, se le puede dar significado sólo a los actos, no a las acciones, el significado se da a través de la reflexión, se hace porque (tiene que ver con el pasado) o se hace para (el futuro).

La sociedad posee cierto grado de objetividad, gracias a que los actores sociales, en el proceso de interpretación de su mundo social, la exteriorizan y objetivan. La sociedad sólo es real y objetiva en la medida en que sus miembros la definen como tal. “El mundo ínter subjetivo no es un mundo privado, es común a todos, existe porque vivimos en él como hombres entre hombres, con quienes nos vinculan influencias y labores comunes, comprendiendo a los demás y siendo comprendidos por ellos”. (Schütz, A, 1973:26).

Es importante que se tenga presente que se forma parte del mundo, que se tome en cuenta que “me encuentro a mi mismo en mi vida diaria dentro de un mundo que no sólo yo he creado. He nacido en un mundo social preorganizado que me sobrevivirá, un mundo compartido desde el exterior, con mis semejantes organizados en grupo” (Schütz, A. 1973: 54), en medida que se adquiera consciencia de lo anterior se puede disfrutar de formar parte de este mundo y todo lo que implica.

5.- Método y técnica usada para conocer las representaciones

“La entrevista nacida para la producción e interpretación de los discursos” (Ortí, p. 172) es la técnica cualitativa a aplicar en el área de Quality Assurance, la entrevista abierta semi-directiva es una “técnica de observación directa” (p. 175), con ésta se busca tener una aproximación a la realidad social y a las conductas de los analistas, ya que ésta “exige precisamente la libre manifestación por los sujetos encuestados de sus intereses informativos, creencias y deseos” (p. 175).

Se identificaron los grupos informales del área y se eligió a un integrante de cada grupo para entrevistarlo y conocer el discurso del grupo al que pertenece y las subculturas organizacionales que coexisten en el área, basándose en que el discurso individual se encuentra adscrito al discurso grupal, un discurso se construye colectivamente y tomando como discurso “todo texto producido por alguien en situación de comunicación interpersonal” (Ortí, p. 171).

Se pretende conocer e interpretar lo que motiva las interacciones y las actitudes en determinadas situaciones de los diferentes grupos existentes en el área y reconstruir las representaciones de la realidad social de Quality. Se tiene consciencia de los conflictos de intereses y juegos de poder que se encuentran inmersos en el contexto del área.

A través de lo que se obtenga de estas entrevistas se generará y producirá una gran diversidad de información con una amplia gama de significaciones. Se buscan las creencias, las auto imágenes, cómo interactuamos, cómo nos comunicamos, qué posición tenemos ante la vida y nuestro lugar de trabajo, ya que “en definitiva, la interpretación y análisis de los discursos constituyen enfoques parciales y vías estrechas para el acceso a esa misma realidad social” (Ortí, p. 173).

En las entrevistas los analistas externaron sus pensamientos sobre los diversos tópicos y otros temas que salieron en cada una de las sesiones a partir de lo que comentaban. Fue enriquecedor comprender las diversas maneras de pensar de la gente entrevistada y del

grupo al que pertenecen. Baourdieu (...) define al hábitus como algo que existe en las cabezas de los actores, en sus prácticas sociales, en sus interacciones, en sus conductas y en la manera de hablar y hacer las cosas.

La importancia de la aplicación de esta técnica cualitativa es que permite visualizar las representaciones de los analistas entrevistados, refleja las diferencias y la realidad que comparten sin perder de vista que “la ínter subjetividad dota al sujeto, de marcos de interpretación que le permiten darle sentido a su entorno y a sus semejantes” (Bateson, 1987, p.21).

La guía de tópicos que se utilizó en las entrevistas se obtuvo de los resultados de la encuesta aplicada en el capítulo II, se tomaron en cuenta aquellas preguntas que obtuvieron el mayor porcentaje en desacuerdo para ahondar en dichos temas y conocer a fondo las razones de estos desacuerdos, la guía es la siguiente:

- 1 Notificación de cambios en el Banco
- 2 Descripción y conocimiento de funciones y tareas de las áreas que conforman la dirección de Production Support
- 3 Reconocimientos por parte de jefe directo
- 4 Ambiente honesto y franco entre analistas
- 5 Espacios y foros comunicativos para participar
- 6 Confianza y libertad en el área
- 7 Hablar en voz alta sobre cuestiones del banco
- 8 Relación entre las responsables del área

Thompson (...) dice respecto a las entrevistas; que se buscan las opiniones, creencias y juicios que los individuos sostienen y comparten en el mundo de vida durante el curso de la

cotidianidad. Las entrevistas fueron aplicadas a 3 analistas del área de QA, dos de ellos pertenecen a la división de PSCC y uno más a Agencias.

6.- Representaciones de los actores, grupos y líderes

El sistema social es un conjunto de roles y es un sistema de comunicación que establece las redes de comunicación entre los roles. Todos los miembros en la organización tienen una finalidad de estar ahí, responden reactivamente al comportamiento del entorno. No se controla lo que ocurre ni los comportamientos de los miembros; es ahí donde se da una doble contingencia, el control se da en el cumplimiento del rol organizacional, en la vida personal no puede controlarse.

La información es un trozo de realidad procesado por el sistema con un sentido (la manera de interpretarlos), no se controla lo que pasa pero si la manera en que se refiere a ello. El actor conoce desde su subjetividad y existencia, el mundo está dotado de seres y entes, la diferencia es que el ser tiene consciencia de si mismo y el ente no, esa consciencia significa capacidad de significar, un ser consciente tiene un proyecto de vida, ya que ésta tiene un sentido y una significación.

Quien decide es el receptor (ego), alter es el emisor, el gasto comunicativo lo hace el emisor para convencer al receptor haga lo que quiere, decide el sistema psíquico, el sistema social propone, no decide, se impone la racionalidad del sistema. El actor es protagónico de su propia historia, tiene capacidad de significar el pensamiento y la expresión referida a algo con cierta intensión, es productor de todo conocimiento ya que no hay realidad no pensada, toda realidad es subjetiva.

La consciencia surge a partir de la conciencia de la muerte, el ser/actor es una conciencia existencial que significa que aprende y significa por su experiencia individual que es única e irrepetible y por lo cual busca trascender, “las representaciones son reinterpretadas por cada sociedad para informar y dar sentido a los símbolos que sostienen sus relaciones” (Revilla, 2001, p. 10).

Se divide la consciencia en seres auténticos (quienes tienen decisión porque saben lo que desean alcanzar, tienen un proyecto de existencia) y seres inauténticos (no les interesa decidir, dejan que los demás decidan por ellos porque no quieren comprometerse, llevan una vida banal). En QA pueden identificarse ambos, es reconocible quienes mantienen claro su plan de vida y trabajan de manera constante para alcanzar sus metas a nivel laboral y personal, en cambio también hay analistas que llevan años en el puesto y no planean crecer o desarrollarse dentro o fuera de la Institución.

El ser es libertad y ante ésta no hay nada que se pueda imponer, cada ser tiene sus propios límites, es inabarcable ya que no se conoce al ser, sólo modos de ser, no podemos hacer juicios sobre el otro, el ser es un proyecto inacabado hasta que muere, es un ser en potencia cuya libertad es irreductible.

El actor es protagonista de su vida, de su propia historia, tiene la capacidad de significar sus pensamientos con cierta intensión, produce por sí mismo conocimiento, se considera que no hay realidad que no haya sido pensada antes, toda realidad es subjetiva. El actor conoce desde su subjetividad y existencia, el mundo está dotado de seres y entes, la diferencia es que el ser tiene consciencia de sí mismo y el ente no, esa consciencia significa capacidad de significar, un ser consciente tiene un proyecto de vida.

El ser/actor es una consciencia existencial que significa que aprende y tiene la capacidad de significar por su experiencia individual que es única e irrepetible y por lo cual busca trascender en algún nivel o varios de su vida. Jasper habla de que las relaciones establecen vínculos emocionales que no tienen pretensiones meramente utilitarias, ya que el actor es comunicación que produce vínculos afectivos y emocionales con otros seres y con otros entes. Esto se refleja en algunas de las relaciones de los grupos informales del área, quienes han logrado tener una amistad que conservan incluso después de salir del banco.

7.- Interacción y conflicto en la organización

Según Sartre (...) toda relación con los demás es de poder entre seres auténticos e inauténticos, toda relación es utilitaria, busca relaciones que aporten a su proyecto, por lo tanto desigual, los seres auténticos se valen de seres inauténticos basándose en sus conveniencias, así se dan algunas entre analistas de QA, ya que ciertas relaciones se basan en los intereses de alguna de las partes para obtener algo y en cuanto esto se logra cambia sus relaciones.

De acuerdo a la visión existencialista de Jasper las relaciones establecen vínculos emocionales que no tienen pretensiones meramente utilitarias, el actor es comunicación que produce vínculos afectivos y emocionales con otros seres y con otros entes, elige cómo actuar para darle sentido a su existencia, se conmueve, motiva y entusiasma pero también vive y sufre, el ser es voluntad. Algo que se busca es saber cómo se dan las negociaciones y relaciones entre los actores de los grupos informales identificados en QA para identificar en qué casos los vínculos son utilitarios y en cuáles pueden existir emocionales.

Todas las personas aprendemos desde que somos niños; de la familia, en la escuela, cómo relacionarnos, cómo interactuar, un niño aprende por imitación y sus representaciones se van alimentando de las experiencias y conocimientos que se adquieren a lo largo de la vida y en sus diversas etapas.

8.- Conflictos resultantes de QA y Análisis de Resultados

Se toma en cuenta que el conflicto se da de manera natural en toda interacción humana, las diferencias entre los analistas generan conflictos, lo cual puede ser visto como la oportunidad para que las personas se comuniquen. Para poder interpretar los resultados de las entrevistas aplicadas la información más relevante puede visualizarse en la siguiente matriz, adicional se muestra una tabla donde se visualizan las respuestas más representativas de cada tópico de los actores entrevistados:

ACTORES**CARACTERÍSTICAS**

ACTOR 1

Hombre, 26 años, QA Agencias

ACTOR 2

Hombre, 34 años, QA PSCC

ACTOR 3

Hombre, 23 años, QA PSCC

ACTOR	NOTIFICACIÓN DE CAMBIOS	DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y TAREAS DE PRODCUTION SUPPORT	RECONOCIMIENTOS POR PARTE DEL JEFE DIRECTO	ESPACIOS Y FOROS COMUNICATIVOS	CONFIANZA Y LIBERTAD EN EL ÁREA	AMBIENTE FRANCO Y HONESTO ENTRE ANALISTAS	SE PUEDE HABLAR EN VOZ ALTA SOBRE CUESTIONES DEL BANCO	RELACIÓN ENTRE LAS RESPONSABLES DEL ÁREA
1	"por parte de Cecilia hay mucha información...sin embargo hay un tema que a todos nos interesa...por ejemplo de los sueldos es información que ya tienen desde mucho antes que se queda en Cecilia, Isaura y Griselda"	"yo creo que no lo sabemos, pero eso se lo atribuiría cada uno de nosotros...ahí será como trabajar por nuestra parte para poder involucrarnos...a cada uno el interés que tenga de conocer qué hacen y las áreas"	"yo he trabajado con las 3 jefas...con Griselda yo creo que nunca tuve un reconocimiento y yo creo que con quien lo he encontrado es con Isaura...son cosas que te hacen sentir muy bien, lo que si veo mal es que Quality no entre en los reconocimientos de la dirección...en muy pocas ocasiones he podido constatar que si fue por el desempeño de las personas"	"yo creo que si los hay, yo creo que el foro, no sé con Griselda, puedo decir a lo mejor que con será más difícil por el hecho de que si tú le cuestionas algo o vas a obtener una mala respuesta o la información muy limitada, en cuanto a Cecilia e Isaura yo creo que ellas nos han dado esa confianza de en cualquier momento pararte y preguntar"	"yo creo que hay cero confianza como grupo, como equipo de trabajo...no hay confianza, no hay honestidad, no hay libertad de expresión y no se da yo creo que no se más por el hecho de que estás muy apático en el equipo mas no por el hecho de que no haya confianza"	"hemos trabajado mucho en dinámicas...en tener juntas staff...eso es muy bueno, sin embargo se está perdiendode vista el respeto, para mi no tenemos respeto...te metes mucho en cuestiones muy personales que eso a la larga va a generar un conflicto...prioridad número 1 trabajar en el respeto"	"la información tú tienes acceso a ella...pero ya mucho tiene que ver cómo manejas esa información, si lo manejas a manera de un chisme...lo único que generas es un conflicto...porque otra vez te estás metiendo en cuestiones personales...quien se preocupe por ese punto es porque a lo mejor no está manejando la información de manera adecuada"	"yo creo que su relación ya está como más quebrantada, yo creo que ya no se puede tener peor relación que la que ellas tienen...y han sido temas como igual muy personales y hasta que grado han llegado que hoy no se soportan y que realmente no tendría por qué pasar porque ellas son el ejemplo hacia su equipo...yo creo que nosotros hemos hecho más por tratar de llevarnos bien con ellos, y ellas no, ellas si de plano ya fue de me chocas"
2	"información de viva voz o sea de la línea superior a la línea inferior y vía correos, pero la lluvia de correos diarios a veces no los lees"	"definitivamente no sabemos qué hacen a ciencia cierta, sabemos que existen...ni siquiera sabría qué procesos llevan"	"siento que hay mucha gente que es reconocida...y se hace la premiación de tal persona pero muchos dicen y por qué fue, por qué se le premió, qué hizo, ni siquiera sabemos qué fue lo que hizo"	"bajamos tanta información que no le pones atención...son demasiado redundantes en un tema, que al final de cuentas el objetivo que era bajar lo que está haciendo cada área se vuelve como un punto adicional"	"Con algunas personas...al día de hoy si sabemos con quién puedes confiar, y a quién no debes decir ni una palabra por que todo lo que digas puede ser usado en tú contra, puede y será usado en tú contra"	"no lo hay...todos tenemos algún punto de deshonestidad...la barrera se ha hecho muy fuerte por las cabezas...lo veo como deshonesto y ya son temas personales"	"...creo que se debe a que tajantemente nos dijeron si hablas de este tema te corremos. Entonces amenazas y represión, ahí te impiden expresarte libremente...me dieron ganas de decir en ese momento si pues toma tu trabajo y métetelo por don de quieras por que no me interesa trabajar en lugar donde me repriman"	"si hay una relación...la relación entre las cabezas existe pero no es la mejor...o no es la relación que se requiere para que el área crezca...la relación es limitada únicamente a lo más estricto"
3	"yo creo que si se nos baja en línea...la tenemos de primer mano nosotros...yo si estoy satisfecho con eso"	"Yo creo que de Learning si...no me atrevería yo a definir cuál es la función de Production...por parte de nosotros que también no nos queremos enterar"	"yo ahí si me llevé una gran decepción porque creo que incluso como ejecutivo tienes mayores reconocimientos que un analista y debería ser diferente...yo prefiero un reconocimiento de que llegue mi director y me diga oye muy bien felicidades...a que lleguen y me den un calendario o una agenda"	"yo creo que tenemos medios donde puede quedar asentado lo que estamos mencionando, como es el correo...podrían ser un poco más formales"	"yo creo que es más un ámbito personal de quién me da confianza...también tiene que ver si lo tomamos de manera profesional...la libertad está ahí...yo siento que si hay en cualquier momento puedes exponer algo"	"definitivamente no lo hay, si hay demasiada hipocresía porque no hay otra palabra...yo me llevo con todos yo no tengo ningún problema con nadie"	"por ejemplo cuando no venía el bono para adecco, no sé cosas así según te podía ocasionar un problema...yo si me siento con la libertad digo hay quien no talvez teme por represalias o porque no vaya a ser bien visto su comentario...no creo que haya una apertura para todos"	"es una relación difícil...la situación principal es entre Gris e Isa...Ceci es como un intermediario, eh que a veces se inclina de un lado y a veces del otro y eso si talvez lo vería un poco mal porque ella no debería inclinarse de ningún lado porque ella es la jefa de las dos"

A partir de los resultados que se visualizan en la tabla anterior la lectura vertical es la siguiente:

NOTIFICACIÓN DE CAMBIOS

1 "por parte de Cecilia hay mucha información...sin embargo hay un tema que a todos nos interesa...por ejemplo de los sueldos es información que ya tienen desde mucho antes que se queda en Cecilia, Isaura y Griselda"

2 "información de viva voz o sea de la línea superior a la línea inferior y vía correos, pero la lluvia de correos diarios a veces no los lees"

3 "yo creo que si se nos baja en línea...la tenemos de primera mano nosotros...yo si estoy satisfecho con eso"

El actor 1 menciona que existe un cuello de botella en el cual las responsables del área retienen información de interés para los analistas, como cambios o salida de compañeros, bonos, etc. Los actores 2 y 3 coinciden en que la información se da en línea y de viva voz, sin embargo mientras que el actor 3 está satisfecho con esta parte el actor 2 piensa que la información que se manda por correo no siempre es revisada, por falta de tiempo o que no se tiene la cultura de utilizar éste como un medio por el cual envían mucha información importante.

DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y TAREAS DE PRODCUTION SUPPORT

1 "yo creo que no lo sabemos, pero eso se lo atribuiría cada uno de nosotros...ahí será como trabajar por nuestra parte para poder involucrarnos...a cada uno el interés que tenga de conocer qué hacen y las áreas"

2 "definitivamente no sabemos qué hacen a ciencia cierta, sabemos que existen...ni siquiera sabría qué procesos llevan "

3 "Yo creo que de Learning sí...no me atrevería yo a definir cuál es la función de Production...por parte de nosotros que también no nos queremos enterar"

Los tres actores coinciden en que no se conocen las funciones y tareas del resto de las áreas de Production Support, los actores 1 y 3 mencionan además que este desconocimiento depende del interés de cada analista. El actor 3 comenta que sólo podría definir las funciones de un área, en general este punto se está abordando con los círculos de calidad que se han creado para esta Dirección.

RECONOCIMIENTOS POR PARTE DEL JEFE DIRECTO

1 "yo he trabajado con las 3 jefas...con Griselda yo creo que nunca tuve un reconocimiento y yo creo que con quien lo he encontrado es con Isaura...son cosas que te hacen sentir muy bien, lo que si veo mal es que Quality no entre en los reconocimientos de la dirección...en muy pocas ocasiones he podido constatar que si fue por el desempeño de las personas"

2 "siento que hay mucha gente que es reconocida...y se hace la premiación de tal persona pero muchos dicen y por qué fue, por qué se le premió, qué hizo, ni siquiera sabemos qué fue lo que hizo"

3 "yo ahí si me llevé una gran decepción porque creo que incluso como ejecutivo tienes mayores reconocimientos que un analista y debería ser diferente...yo prefiero un reconocimiento de que llegue mi director y me diga oye muy bien felicidades...a que lleguen y me den un calendario o una agenda"

Los actores 1 y 2 concuerdan en que los reconocimientos no están basados en el desempeño y que más bien se dan por amistad o relaciones, los actores 1 y 3 piensan similar en cuanto a que el reconocimiento por parte del jefe directo los hace o los haría sentir bien, el simple hecho de que les indiquen cuando están haciendo un buen trabajo, o que les den las gracias por su buen desempeño, etc. El actor 3 dice que como ejecutivo era más reconocido que ahora en el puesto de analista y que debería ser diferente porque como analista se tienen mayores responsabilidades. El actor 1 expresa que solamente con una de las jefas no encontró ningún reconocimiento.

ESPACIOS Y FOROS COMUNICATIVOS

1 "yo creo que si los hay, yo creo que el foro, no sé con Griselda, puedo decir a lo mejor que con ella será más difícil por el hecho de que si tú le cuestionas algo o vas a obtener

una mala respuesta o la información muy limitada, en cuanto a Cecilia e Isaura yo creo que ellas nos han dado esa confianza de en cualquier momento pararte y preguntar"

2 "bajamos tanta información que no le pones atención...son demasiado redundantes en un tema, que al final de cuentas el objetivo que era bajar lo que está haciendo cada área se vuelve como un punto adicional"

3 "yo creo que tenemos medios donde puede quedar asentado lo que estamos mencionando, como es el correo...podrían ser un poco más formales"

Los tres actores difieren por completo en sus comentarios, mientras que para el actor 1 el foro está abierto con dos de las tres jefas por la buena relación que tiene con ellas, para el actor 2 es demasiada información la que se maneja en dichos foros y por tal motivo no se priorizan los temas a ver, lo cual provoca la pérdida de atención por parte de los analistas y el actor 3 considera que estos foros podrían utilizarse con más formalidad.

CONFIANZA Y LIBERTAD EN EL ÁREA

1 "yo creo que hay cero confianza como grupo, como equipo de trabajo...no hay confianza, no hay honestidad, no hay libertad de expresión y no se da yo creo que no se más por el hecho de que estás muy apático en el equipo mas no por el hecho de que no haya confianza"

2 "Con algunas personas...al día de hoy si sabemos con quién puedes confiar, y a quién no debes decir ni una palabra por que todo lo que digas puede ser usado en tú contra, puede y será usado en tú contra"

3 "yo creo que es más un ámbito personal de quién me da confianza...también tiene que ver si lo tomamos de manera profesional...la libertad está ahí...yo siento que si hay en cualquier momento puedes exponer algo"

El actor 1 no cree que exista nada de confianza en el equipo de trabajo por las rivalidades y diferencias que hay, para el actor 2 es perfectamente claro en quién puede

confiar y con qué personas definitivamente no hablar y para el actor 3 la confianza depende de cada persona ya que considera que la libertad está presente.

AMBIENTE FRANCO Y HONESTO ENTRE ANALISTAS

1 "hemos trabajado mucho en dinámicas...en tener juntas staff...eso es muy bueno, sin embargo se está perdiendo de vista el respeto, para mi no tenemos respeto...te metes mucho en cuestiones muy personales que eso a la larga va a generar un conflicto...prioridad número 1 trabajar en el respeto"

2 "no lo hay...todos tenemos algún punto de deshonestidad...la barrera se ha hecho muy fuerte por las cabezas..lo veo como deshonesto y ya son temas personales"

3 "definitivamente no lo hay, si hay demasiada hipocresía porque no hay otra palabra...yo me llevo con todos yo no tengo ningún problema con nadie"

Para el actor 1 la prioridad a trabajar es el respeto entre analistas porque de lo contrario se generan conflictos aunque no deja de rescatar que se ha trabajado en la integración del equipo, la falta de respeto se da porque no se han establecido claramente los límites, los analistas suelen llevarse entre sí y en ocasiones cuando no se encuentran de humor no toleran los comentarios o bromas que a veces ellos también hacen, el actor 2 y 3 coinciden en que hay un ambiente deshonesto, la diferencia entre los actores 2 y 3 es que para el actor 2 la barrera viene desde las cabezas del área (porque no tienen una relación laboral sana entre ellas) y el actor 3 dice no tener ningún problema y llevarse bien con todos.

SE PUEDE HABLAR EN VOZ ALTA SOBRE CUESTIONES DEL BANCO

1 "la información tú tienes acceso a ella...pero ya mucho tiene que ver cómo manejas esa información, si lo manejas a manera de un chisme...lo único que generas es un conflicto...porque otra vez te estás metiendo en cuestiones personales...quien se preocupe por ese punto es porque a lo mejor no está manejando la información de manera adecuada"

2 "...creo que se debe a que tajantemente nos dijeron si hablas de este tema te corremos. Entonces amenazas y represión, ahí te impiden expresarte libremente ...me dieron ganas

de decir en ese momento si pues toma tu trabajo y métetelo por don de quieras por que no me interesa trabajar en lugar donde me repriman"

3 "por ejemplo cuando no venía el bono para adecco, no sé cosas así según te podía ocasionar un problema...yo si me siento con la libertad digo hay quien no talvez teme por represalias o porque no vaya a ser bien visto su comentario...no creo que haya una apertura para todos"

El actor 1 plantea que todo depende de la manera en que se maneja la información, ya que si es como rumor se ocasionará un conflicto y que si alguien se preocupa por represalias seguramente será por la manera en que ha manejado dicha información, el actor 2 externó su molestia sobre un tema en particular en el cual se les prohibió hablar bajo la amenaza del despido, que fue el bono anual y la prohibición explícita de hablar sobre el tema.

RELACIÓN ENTRE LAS RESPONSABLES DEL ÁREA

1 "yo creo que su relación ya está como más quebrantada, yo creo que ya no se puede tener peor relación que la que ellas tienen...y han sido temas como igual muy personales y hasta que grado han llegado que hoy no se soportan y que realmente no tendría por qué pasar porque ellas son el ejemplo hacia su equipo...yo creo que nosotros hemos hecho más por tratar de llevarnos bien con ellos, y ellas no, ellas si de plano ya fue de me chocas"

2 "si hay una relación...la relación entre las cabezas existe pero no es la mejor...o no es la relación que se requiere para que el área crezca...la relación es limitada únicamente a lo más estricto"

3 "es una relación difícil...la situación principal es entre Gris e Isa...Ceci es como un intermediario, eh que a veces se inclina de un lado y a veces del otro y eso si talvez lo vería un poco mal porque ella no debería inclinarse de ningún lado porque ella es la jefa de las dos"

Los tres actores coinciden en que son temas personales los que ha dificultado la relación, cada uno de ellos en un nivel distinto. El actor 1 se muestra crítico al describir

la relación entre las responsables como quebrantada y que no se soportan, el actor 2 externa que existe pero no es la mejor que requiere el área para crecer y ser la mejor y el actor 3 manifiesta que la gerente no debería ponerse de ningún lado sino tratar de mediar entre ellas. Las opiniones y comentarios que se dan en la informalidad del área coinciden en este punto, cada analista está “del lado” de alguna de las responsables y por lo tanto la defienden con sus propios argumentos, pero todos están de acuerdo en que es una mala e insana relación laboral y personal que afecta a todos.

Es el turno de plantear la lectura horizontal:

Actor 1

Considera que no existe un perfil “creo que el banco carece de esa parte de si tener cierto perfilamiento”. Establece que un 30 o 40% no cumple con un perfil para QA, “hablando del 60% restante también tenemos que trabajar mucho”. Generaría un plan de acción “porque incluso el área pierde credibilidad ante esas personas”, con tiempos establecidos y de no cumplirlo poder ser movidos a otras áreas. “No por el hecho de cubrir una vacante no lo puedes hacer así, porque posteriormente vienen todos los problemas”, comenta que si se realizara un buen perfilamiento quienes entren al área deberían tener bases. Esta visión coincide con lo planteado en la investigación respecto a la falta de un perfil específico para el puesto.

“Sería un impacto negativo, te desanima”, esto es lo que comenta sobre lo que causa en las personas que cumplen el perfil que existan otros que no lo tienen y sin embargo tienen las mismas condiciones. Sobre los reconocimientos afirma que “en muy pocas ocasiones he podido constatar que si fue por el desempeño de las personas”. Al actor le había tocado un reconocimiento que al final fue otorgado a otra persona y piensa que fue por ser amiga de una de las jefas.

“Somos un mismo equipo y cada una de nuestras funciones al final dan el resultado de Quality” y establece que para poder dar este resultado se debe trabajar como un equipo con respeto. De las convivencias informales externa que están bien porque sirven para conocer e interactuar con las personas. Precisa que se requiere disposición, honestidad y respeto para poder formar parte del equipo.

Actor 2

Considera que es importante saber lo que hacen otras áreas porque de esa manera podrían generarse mejoras a través del trabajo en equipo y el apoyo de analistas entre si, sobre los reconocimientos dice “siempre que te hagan un reconocimiento de tu trabajo es muy bueno”, cree que este tipo de reconocimientos cambia la perspectiva de los analistas respecto a su trabajo. “Eso se hace con los clientes pero por qué no lo hacemos de manera interna”.

Indica que se supone que los reconocimientos se otorgan a un analista por ser integral “si fuera integral me imagino que hizo algo por la parte de negocio y por la parte del PSCC y realmente qué se hizo cuando lo que están midiendo es su asistencia”, piensa que son cosas individuales. Confirma que los círculos de calidad ayudan “es buenísimo y más que lo podamos llevar entre áreas diferentes porque compartimos ideas”.

Acerca del perfilamiento señala que es apto “el área requiere un nivel de exigencia muy alto...sin embargo no lo podemos pedir porque yo te pido mucho pero te ofrezco casi nada”, visualiza que el área no da mucho a cambio de lo que pide. Define el proceso como muchos analistas que ya tienen tiempo en el área y cumplen e incluso superan el perfil, entran nuevos sin el perfil, lo van desarrollando y los que tienen más tiempo se quedan estancados “la gente que cae en la monotonía pierde el interés”. A diferencia del actor 3 piensa que la existencia de quienes no cubren el perfil desmotiva a los analistas que sí lo tienen.

En cuanto a los impactos del ambiente en los analistas precisa que “se marca mucho la división...hay grupos que se juntan para hacer todo o para deshacer todo”, por lo tanto considera que hay grupos positivos y negativos en cuanto a lo que aportan o no al área y a sus compañeros, esta falta de convivencia cree que impacta porque no se comparten ideas. Aclara que las convivencias informales ayudan “veo que la mayoría se interesa por participar y por convivir”, sin embargo cree que se invita a todos por compromiso, lo cual es difícil evitar ya que no todos se llevan bien porque son diferentes en personalidad.

Actor 3

Ante el cuestionamiento sobre los círculos de calidad el actor 3 indicó que aún no se ha integrado a ninguno, a diferencia del resto de los analistas su jefa le dio a elegir el círculo al cual quería pertenecer “si me dio a elegir y la verdad es que no todos me llaman la atención”. En cuanto a los reconocimientos considera que “así es como estimulas a una persona...”, plantea tres opciones para estos: a) dar un premio, b) dar más trabajo y c) quitándole al analista carga de trabajo. Piensa que los reconocimientos no se basan en el desempeño “y se reconoce a otra persona que talvez no es la mejor”.

Piensa que “depende de la visión de los jefes” el que se otorguen reconocimientos y a qué personas se les brindan estos estímulos. Para el actor 3 es imposible no mezclar lo personal y lo laboral “no puedes venir excesivamente triste o molesto y que no lo mezcles en el trabajo”. En cuanto a la existencia de un perfil de puesto para QA dice que “yo creo que si, a excepción de unos”, incluso cree que es difícil entrar al área porque a él le tocó que le hicieran muchas pruebas.

El 5 o 10% según el actor 3 no cumple con el perfil de puesto, él tomaría la decisión de cambiar horizontalmente de área a la gente que no tiene el perfil. Cree que en teoría un movimiento horizontal “debería ser fácil”. Afirma que la desmotivación depende de cada analista ya que si continúa en el área es porque quiere.

Se puede concluir de las entrevistas aplicadas que las principales necesidades de los analistas son el reconocimiento formal e informal por parte de las responsables, que el reglamento del área sea cumplido por todos y que el trato sea igualitario cuando estas reglas se incumplan. Buscan también que en QA se les impulse de tal manera que puedan desarrollarse dentro del banco. De estas necesidades detectadas se derivan las propuestas de intervención comunicativa que se pretenden aplicar en Quality y que serán explicadas en el último capítulo de esta investigación.

9.- Estrategia de intervención-mediación para los conflictos

Las propuestas que se plantean a continuación surgen de las necesidades identificadas en los resultados obtenidos de las diversas técnicas aplicadas, así como del análisis de dichos resultados. Se requiere lograr una escucha empática entre los analistas y los responsables del área, ya que esto promovería una comunicación más abierta donde todas las ideas y pensamientos puedan ser tomados en cuenta.

Una de las propuestas es utilizar una comunicación abierta y asertiva para crear en los analistas del área un ambiente de confianza en el que puedan externar sus necesidades y generar acuerdos que satisfagan éstas, para que aprendan así que la comunicación puede ser útil al momento de trabajar de forma colaborativa.

Es importante tener en cuenta que para comunicarse es fundamental distinguir y reconocer al otro ya que la comunicación articula las diferencias. La visión de organización puede cambiar de ser una máquina a ser vista como “un sistema vivo” (Juárez, 1997, p. 21).

La comunicación organizacional es observadora y puede ser asumida como parte de la complejidad organizacional que ayuda a tener identidad, es una forma de reflexión y pensamiento. Algo fundamental es aprender a coexistir pacíficamente con el otro en una sana convivencia a través de pequeños acuerdos auténticos con honestidad, esto es parte de lo que se busca lograr entre los analistas.

Se pretende que los analistas de QA busquen conocerse para que de esta manera puedan aprender a comunicarse eficazmente y entablar diálogos basados en el respeto, a través de los cuales sean conscientes de la existencia del otro. Parte de esta propuesta de intervención es mostrar a las personas involucradas en los conflictos comunicativos o informativos que una relación sana entre analistas y/o responsables mantiene el equilibrio entre innovar y reproducir.

Lo que se busca a partir de la propuesta de intervención es poder mediar entre los responsables del área para reducir las fricciones que existen entre ellas y que son observables de manera constante, tomando en cuenta que “un individuo no es el autor

de la comunicación, sino que participa en ella” (Bateson, 1987, p. 77), además de mejorar las relaciones interpersonales en el ámbito laboral entre analistas, quienes al observar esa rivalidad entre las personas que los dirigen han aprendido a relacionarse de manera competitiva e insana.

Se pretende encontrar un punto de mediación para que utilicen a la comunicación como estrategia, tomando en cuenta que “por mediacionales se definen todos aquellos procesos en los cuales se precisa acoplar planos de realidad distintos o aun contradictorios, por ejemplo entre valores y conductas” (Revilla, 2001, p. 42).

La finalidad de cualquier estrategia de intervención resultante de este capítulo es generar mínimos acuerdos que mejoren las relaciones a nivel laboral y profesional entre las responsables del área y sus divisiones, ya que actualmente esos acuerdos no existen. Se busca transmitir a responsables del área y analistas que para comunicarse mejor pueden recurrir a negociaciones que ayudarán a ganar la voluntad del equipo y así unir fuerzas para perfeccionar el trabajo que se está haciendo optimizando recursos.

Si se considera que “el modelo orquestal vuelve a ver en la comunicación el fenómeno social que tan bien expresaba el primer sentido de la palabra: la puesta en común, la participación y la comunión” (Bateson, 1987, p. 25) es probable que se puedan encontrar los caminos adecuados para promover una comunicación que ayude a mejorar las relaciones en QA.

La comunicación es un mecanismo por medio del cual regulamos la cantidad de energía invertida en una interacción. La comunicación es un excelente componente de eficiencia. La decisión del actor no está determinada, lo que determina la acción del actor es su percepción. Por lo tanto se debe en parte a las percepciones que tienen entre compañeros el tipo de comunicación que utilizan para relacionarse.

Se pretende mediar entre los intereses de la organización y los analistas buscando una estrategia en la que ambas partes puedan ganar y sentirse satisfechos y reconocidos con lo que hacen, para lograr esto se requiere el involucramiento de las responsables del área, ya que para obtener una comunicación eficaz se precisa la flexibilidad y adaptabilidad de los integrantes de ella. Como se ha mencionado a lo largo de este

capítulo esto no puede lograrse sin un trabajo colaborativo y recíproco, en que todas aquellas personas tengan la voluntad, participen y se comprometan.

Para hacer de QA parte de una organización inteligente es importante mantener un mecanismo de retroalimentación permanente, ya que es fundamental que el área esté siempre al tanto de lo que ocurre.

En este capítulo se conoció más a fondo a los actores que conforman el área y que intervienen en los conflictos que se viven, se realizó un diagnóstico de dichos conflictos a través de la metodología cualitativa, se aplicó la técnica de entrevista la cual arrojó resultados que enriquecen la investigación por medio de conocer el pensamiento de los analistas de QA al entrevistar a un integrante de cada grupo informal identificado. Se basó el planteamiento del capítulo en el contexto del pensamiento complejo.

Se pudo conocer y describir a los actores que están involucrados en las interacciones de QA, sin perder de vista que el actor tiene representaciones basadas en lo aprendido y lo vivido, en su subjetividad y en las acciones que realiza.

Adicional se vislumbran posibles propuestas de intervención comunicativas que tienen como objetivo reducir los conflictos en el área y buscar la mejor forma de manejarlos, ya que como se vio durante el capítulo los conflictos se presentan de manera natural en todas las interacciones, lo importante es ver en ellos la posibilidad de comunicarse y generar acuerdos a través de la comunicación y el trabajo colaborativo.

Se encontró que se puede trabajar en la falta de compromiso de algunos de los analistas y en el esfuerzo y voluntad que depende de todos los miembros del equipo, ya que en ocasiones se llega a dar un falso consenso en el cual todos aparentan estar de acuerdo durante las reuniones en estos foros y espacios comunicativos; cuando en realidad no están convencidos de las decisiones que en estos espacios se toman.

Capítulo IV

La Cultura Organizacional en QA HSBC

En el capítulo anterior se conoció la subjetividad a través de la técnica cualitativa seleccionada (entrevistas), con la cual se conoció el discurso y las representaciones de los actores entrevistados. Sin perder de vista que las representaciones se nutren con información y se basan en las experiencias y percepciones que los actores tienen del mundo en esta interrelación entre el mundo objetivo y el subjetivo.

En este capítulo se planteará la propuesta de intervención comunicativa que se desea aplicar en el área, ésta se deriva de toda la problemática detectada durante la investigación, se divide en diversos planes, ya que no todos los problemas pueden resolverse desde una misma acción.

A su vez se establecen junto con los planes ciertos productos comunicativos, algunos de ellos ya existentes en el área y lo que se busca es replantearlos para obtener un mejor aprovechamiento de los mismos y que así las responsables y analistas les encuentren más sentido y puedan identificarse mejor con las acciones que se realizan.

Se expondrá la visión que esta investigación tiene de la comunicación en general, la comunicación organizacional y el papel, valores y capacidades; entre otras características del comunicador organizacional, también se tratarán los factores culturales que caracterizan al área.

1 Comunicación

En esta investigación la comunicación es vista como coordinadora de acciones con la cual se generan acuerdos. En ella se da intercambio de información e interacción; todo lo anterior a partir del reconocimiento de la existencia del otro. Para la comunicación es primordial la congruencia entre lo que se dice y lo que se hace.

La comunicación busca reducir malentendidos para lo cual es importante evitar prejuicios ante las situaciones y tener un amplio criterio que permita dialogar y encontrar puntos donde la gente pueda crear consensos.

La comunicación es una serie de conversaciones; considerando que “conversación es la unidad mínima de interacción social orientada hacia la ejecución con éxito de acciones” (Flores, p. 26) entre los actores que participan en ella; utilizándola como una herramienta y no como la solución a las situaciones, es un apoyo mediante el cual los individuos pueden negociar buscando ganar ganar.

1.1 Comunicación Estratégica

Una comunicación estratégica está basada en puntos como la flexibilidad y adaptabilidad al entorno cambiante y las posibles contingencias del mismo, la evolución, la energía para crear e innovar propuestas, tomar conciencia de que “la adaptación a las especificidades del contexto constituye uno de los factores esenciales de la eficacia” (Bartoli, 1992, p. 128). Dejar atrás la visión y postura del control, de la restricción no sólo de la libertad sino también del crecimiento y desarrollo de los integrantes.

Olmsted explica que una comunicación fluida contribuye a la efectividad de determinadas tareas y es indispensable que los miembros de un grupo se comuniquen para que trabajen mejor y fluyan las interacciones. Una de las hipótesis sobre grupos que aplica en QA es la que apunta que cuando las personas están identificadas con las normas o reglas del grupo esto logra una mayor cooperación, se ve reflejado en el área con analistas que defienden los objetivos que persiguen y que incluso apoyan dichos objetivos.

1.2 Comunicación organizacional

Para la comunicación organizacional se necesita saber qué papel juega el comunicador en la organización; desde la perspectiva del comunicador como estratega, lo cual se describirá más adelante. Adicional ver las posibilidades del problema para plantear posibles soluciones a éste que generen conciencia en los actores.

En la comunicación organizacional se trabaja siempre entre la objetividad (el mundo de los objetos) y la subjetividad (el mundo simbólico) sin perder de vista esta parte ya que

nunca se vive sólo en uno u otro mundo, se complementan uno al otro. QA HSBC es visto en esta investigación como un centro de relaciones y de trabajo.

En QA los compromisos más comunes son los directivos “por ejemplo solicitudes, peticiones, órdenes, consejos y mandos” (Flores, p. 29). Estos se presentan de las responsables a los analistas que tienen a su cargo en todo momento como parte de su rutina.

Lo cual vuelve el trabajo para ciertos analistas rutinario, con esto se puede correr el riesgo de volver improductiva al área y no debe perderse de vista que lo que se busca con esta investigación es que QA sea un lugar habitable y por lo tanto productivo.

En QA el quiebre organizacional que más se presenta es del tercer caso que es algo que impide a los analistas relacionarse exitosamente con las cosas. En cuanto al quiebre comunicativo lo más común en el área es cuando hay dudas sobre la honestidad de quien emite los mensajes (responsables del área) y la suposición de las responsables de que los analistas entenderán el mensaje que ellas dan.

2 Comunicador organizacional

2.1 Perfil

Para un comunicador organizacional es básico conocer a quienes participan en las relaciones (fichas) y el sistema social, comunicativo y ecológico donde interactúan (tablero). Un observador puede estar al tanto y comprender los comportamientos y valores de los actores a través de la observación.

Las reglas “guían el comportamiento, es decir actividades, actos en el comportamiento humano” (Flores, p. 47) para identificar de qué manera puede intervenir y mediar con el fin de mejorar dichas relaciones. Para esta mediación también se requiere de prospectiva, teniendo objetivos a corto, mediano y largo plazo para saber cómo se juega y jugará la comunicación.

Se debe señalar la diferencia entre cumplir las reglas y actuar con base en ellas, ya que cumplirlas “implica tener capacidad para responder a preguntas acerca de por qué hacemos algo” (Flores, p. 49) y cuando actuamos de acuerdo a ellas es algo generalmente aprobado.

Dentro del perfil se conjuntan el conocimiento y la formación académica que se tiene así como la experiencia del comunicador aplicando todo ese conocimiento adquirido con otras personas o en organizaciones.

Como parte de la estrategia de un comunicador organizacional está el diseñar escenarios, espacios y formas en las que los actores puedan comunicarse, y, en el mejor de los casos converger, para ello es esencial saber escuchar, tomándolo “como una clase de entendimiento” (Flores, p. 38) más el estado de ánimo “o el modo particular que tenemos de estar situados en el mundo” (Flores, p. 35) de quien escucha.

2.2 Valores

Los valores que se consideran fundamentales en un comunicador son la honestidad, la ética del sujeto y la filosofía de vida, ya que en cada persona es distinta y cuando ésta se contrapone con la de la empresa es donde surgen los conflictos y se vuelve complejo por la diversidad de visiones entre el actor, la profesión y la organización misma.

Mantener el respeto en las relaciones e interacciones de los actores y de los grupos es elemental para tener una comunicación efectiva. Relacionado al respeto está la puntualidad en los acuerdos y el cumplimiento de los compromisos.

2.3 Capacidades

Es un estrategia de la comunicación cuyas características principalmente son la capacidad de análisis y de organización que presenta ante distintas situaciones. Su papel entre otros es el de mediar la comunicación a partir de acciones y actos comunicativos, así como conocer las interacciones entre los actores que intervienen en los conflictos; retroalimentando de manera abierta y constante a la gente con la que trabaja.

Tomando en cuenta que todo compromiso deviene en acciones; se debe distinguir el tipo de compromiso que cada una de las partes genera y qué tan modificables o no pueden ser estos. Cabe destacar que le corresponde tener clara la dimensión de la complejidad que está tratando; descrita ésta como la diversidad de posibilidades que “surgen dentro de una situación real; ellas constituyen nuestro campo de acción” (Flores, p. 36) de ver las cosas.

La capacidad de comprensión (que se da a partir del entendimiento general de las situaciones) del comunicador organizacional juega un papel importante ya que se basa en el intercambio y cumplimiento de compromisos, tomando en cuenta que al hablar se generan compromisos implícita o explícitamente y que éste culmina con su cumplimiento a un corto o largo plazo.

Adicional saber reconocer los quiebres: “lo que se ha deteriorado, lo que está faltando u obstruyendo, al final son nuestras relaciones de éxito con el mundo” (Flores, p. 43) organizacionales o comunicativos que puedan surgir y que estos se dan cuando se fractura o modifica la rutina, un quiebre puede ser previsto y cuando ya se presenta manejado por el comunicador.

Todo comunicador tiene una estrategia con la cual se establece una meta que se puede lograr a partir de actos, en dicha estrategia puede ir inmersa la visión prospectiva en la cual puede plantearse un futuro organizacional y comunicativo donde se pregunte ¿qué organización se desea? y con esto promover acciones que permitan lograrlo.

3 Cultura Organizacional en QA

En este apartado se definirá cómo es vista la cultura organizacional para esta investigación, adicional se describirán los factores culturales y cómo se dan estos en el área de QA HSBC. Se utilizaron tres herramientas para conocer la cultura existente en Quality, en primer lugar se hizo un mapa cultural que permite identificar las relaciones que se dan entre grupos para reconocer las subculturas.

Después se muestra una matriz que ayuda a caracterizar la cultura con base en los valores de la organización y por último otra matriz donde se visualizan los factores culturales de modelización de la cultura organizacional y cómo se dan estos en QA.

La cultura es algo generalmente abstracto y simbólico, “es la manera como actúan los integrantes de un grupo o sociedad (en este caso de una organización)” (Andrade, 1996, p. 2), todas las culturas se encuentran al mismo nivel, cada cultura está integrada al resto y todas éstas se suman para conformar la cultura colectiva.

Si tomamos en cuenta que la cultura organizacional está conformada por las culturas individuales de quienes habitan dicha organización; es imprescindible tener presente que es en parte responsabilidad de cada persona que la cultura sea de determinada manera. Para poder analizar esta parte es pertinente preguntar qué tan de acuerdo están los analistas con la cultura de QA, con los valores que promueve el área y si existe un sentido de pertenencia.

Para compartir aspectos de la cultura que promueve la organización se tiene en cuenta que todos los símbolos de ésta tienen un significado y para que éste pueda ser entendido se requiere de un código compartido, analizar la relación de los analistas con el área y HSBC en general ayudará a ganar la lealtad y compromiso de los individuos.

En la cultura también influye la subjetividad de las personas, teniendo presente que lo objetivo de la organización y de los hechos es interpretado desde la subjetividad del sujeto, tomando en cuenta la existencia de la otredad que siempre está presente. Para conocer la subjetividad de los analistas es esencial saber cuáles son sus sueños, valores, deseos, representaciones y necesidades.

HSBC es una institución financiera que se concibe bajo el “postulado de la economicidad: de la empresa industrial o comercial cuyo norte y objetivo es el del lucro económico” (Olabuenaga, p. 233). El objetivo primordial del banco en la Dirección de Cobranza y su razón de ser es otorgar créditos y recuperarlos mediante la cobranza física y telefónica.

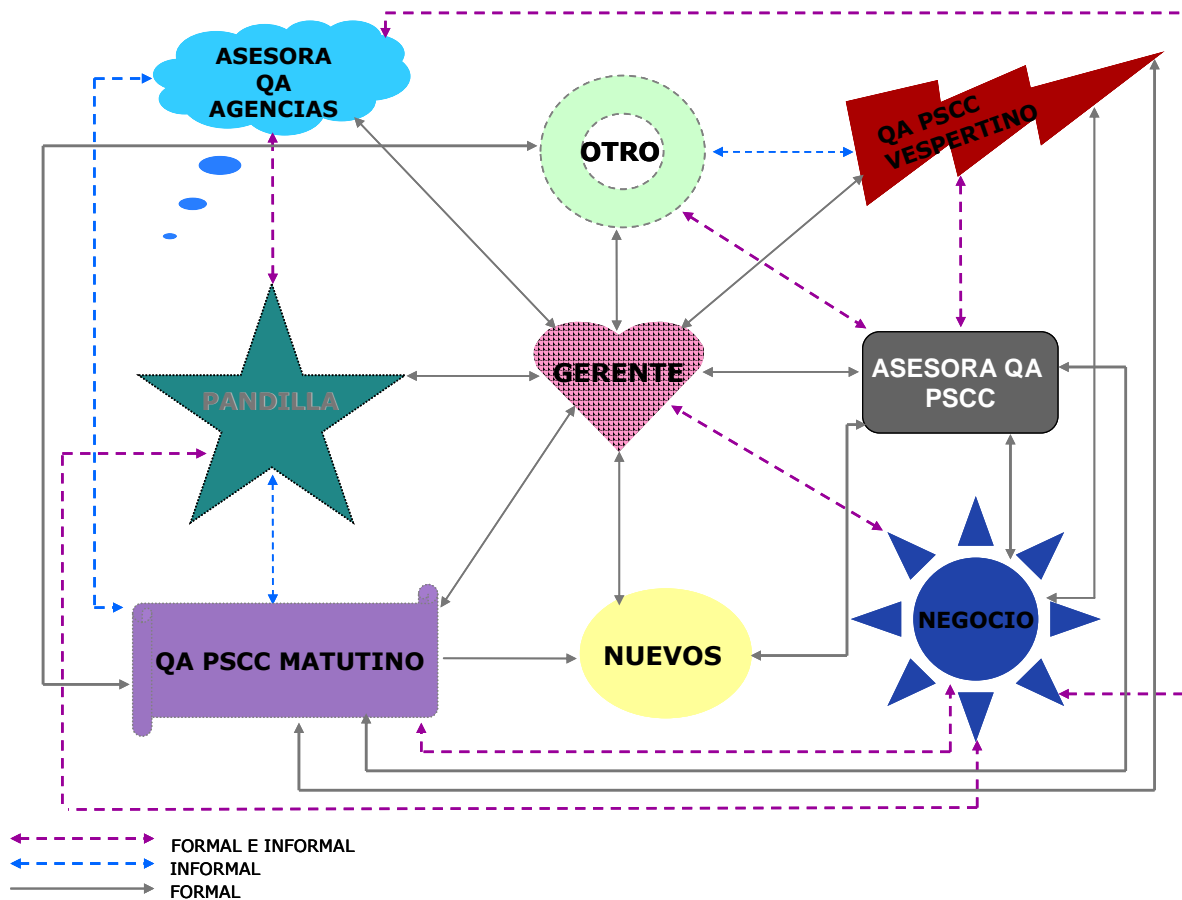
Para buscar las mejoras en toda organización se tiene presente que cada organización es dinámica, cambiante, variable, que nunca se termina de crear, en todo momento habrá algo que integrar e innovar; pero también algo que reproducir y conservar. En medida que esto sea tomado en cuenta se podrá tener una visión más amplia de cómo podemos trabajar con las organizaciones y aprenderemos a distinguir y diferenciar en qué momento podemos y es necesario hacer cada cosa.

QA HSBC está en un momento decisivo, ya que busca la manera de pasar de la postura tradicional donde se quiere controlar y tener supervisada a la gente a la postura no tradicional en que se emplea a la comunicación para generar acuerdos, consensos, compromisos y ganar la voluntad y lealtad de los analistas.

Es un proceso difícil y que no se realizará en poco tiempo derivado en primer lugar de la diversidad de culturas inmersas en el área y en segundo de todos los cambios estructurales que la institución pasa a nivel mundial.

Para conocer la cultura organizacional y del área se reflexiona sobre todos los factores que la conforman, como las emociones, intereses, valores, representaciones, costumbres y modos de vida, entre otros factores que tienen cada uno de los analistas que hacen posible que el trabajo y los resultados de QA se den de la mejor manera posible.

3.1 Mapa cultural



En este mapa se reflejan de manera gráfica las relaciones que se dan entre los grupos informales del área, se incluye también a las responsables y gerente del área. De manera general se visualizan los grupos y personas que se relacionan únicamente de manera laboral (formal), quienes se relacionan a nivel laboral y personal (formal e informal) y quienes interactúan sólo de manera personal (informal).

A la gerente se le identifica con un corazón porque es una persona sensible y en quien prevalece el lado humano con sus subordinados, la Asesora de QA Agencias se representa con una nube debido a que es creativa y con ideas, la Asesora de QA PSCC está en color gris porque tiene un carácter y temperamento fuerte, es más bien autoritaria. Negocio se simboliza con un sol porque los tres integrantes son alegres y con disposición al trabajo.

La Pandilla se simula con una estrella porque como grupo tienen carisma y una buena relación laboral que se complementa con la relación informal que tienen fuera del trabajo. QA PSCC Vespertino se muestra con un trueno porque en general y bajo la perspectiva de la mayoría son quienes generan muchos de los conflictos existentes.

GRUPOS	RAZONES DE SU AGRUPACIÓN INICIAL	RAZONES DE SU EXISTENCIA ACTUAL
QA PSCC MATUTINO	EMPATÍA Y COINCIDENCIA EN EL TURNO	EMPATÍA Y COSAS EN COMÚN
QA PSCC VESPERTINO	AFINIDAD	AFINIDAD Y SALIR A COMER JUNTOS
PANDILLA	EMPATÍA Y PROYECTO LABORAL	TRABAJO
NEGOCIO	TRABAJO Y HORARIO COINCIDENTE	SALIR A COMER JUNTOS Y EMPATÍA
NUEVOS	NUEVO INGRESO	NUEVO INGRESO

Los grupos identificados en el área son:

1.- QA PSCC matutino, la razón por la que se generó este grupo inicialmente fue porque comparten el mismo horario laboral y tienen empatía entre ellos al salir a desayunar juntos, actualmente se mantienen unidos porque entre algunos de ellos incluso se ha generado una amistad que va más allá de lo laboral.

2.- QA PSCC vespertino, quienes mantienen una afinidad en cuanto a sus gustos y las cosas que les agrada hacer, al día de hoy salen a comer juntos y se organizan para salir fuera del horario laboral.

3.- Pandilla, al inicio se unieron como grupo por el proyecto laboral que compartían (Agencias Externas) y lograron una unión que se reflejaba incluso al defenderse como equipo, después de algunos conflictos; en estos momentos sólo los une el trabajo y los proyectos laborales, ya que la relación personal se ha deteriorado mucho.

4.- Negocio, analistas que tienen la mayor antigüedad en el área y que gracias a este tiempo han fortalecido las relaciones personales, logrando tener una amistad desde hace tiempo.

5.- Nuevos, son 3 personas de recién ingreso al área y los cuales se mantienen unidos al saberse nuevos e intentar integrarse con el resto de los analistas.

En la siguiente matriz se observan las modalidades de la cultura organizacional donde pueden conocerse los valores y antivalores que tiene el área de QA y cómo viven con ellos y la cultura organizacional que existe en Quality.

3.2 Modalidades de la Cultura Organizacional

MODALIDADES DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

<p style="text-align: center;">CULTURA DÉBIL-DISFUNCIONAL</p> <p>En el área de QA existe impuntualidad por parte de algunos analistas que pese al conocimiento sobre el reglamento y el horario de entrada y de salida no lo cumplen, este aspecto no ha causado consecuencias en dichas personas y por este motivo continúan con esta conducta.</p>	<p style="text-align: center;">CULTURA FUERTE-DISFUNCIONAL</p> <p>La irresponsabilidad y falta de compromiso de ciertos analistas se ve reflejado de manera negativa en los resultados generales del área, principalmente se da por retrasos en las entregas, errores en su trabajo, cuestión que tampoco ha tenido consecuencias para esas personas y que molesta al resto.</p>
<p style="text-align: center;">CULTURA DÉBIL-FUNCIONAL</p> <p>Capacitación a los recursos de nuevo ingreso al área de QA-PSCC, no se da la importancia necesaria a la capacitación que debe recibir un nuevo analista para desempeñar de manera oportuna sus nuevas funciones y tareas.</p>	<p style="text-align: center;">CULTURA FUERTE-FUNCIONAL</p> <p>La integración y el apoyo que se da entre los grupos informales que existen en el área permite a los analistas enfrentar situaciones difíciles en cuanto al trabajo, la empatía que surge entre ellos es uno de los factores que más los motivan a continuar trabajando para HSBC.</p>

3.3 Interpretación sobre la matriz de Andrade

Cultura Débil-Disfuncional

En el área de QA existe impuntualidad por parte de algunos analistas que pese al conocimiento sobre el reglamento y el horario de entrada y de salida no lo cumplen, este aspecto no ha causado consecuencias en dichas personas y por este motivo continúan con esta conducta. Este aspecto entre otros que forman parte de la vida cotidiana de los analistas es un obstáculo cultural dentro del área.

Cultura Fuerte-Disfuncional

La irresponsabilidad y falta de compromiso de ciertos analistas se ve reflejado de manera negativa en los resultados generales del área, principalmente se da por retrasos en las entregas, errores en su trabajo, cuestión que tampoco ha tenido consecuencias para esas personas y que molesta al resto.

En el caso de la irresponsabilidad es un grave impedimento cultural, ya que además de la incomodidad que genera en el resto de los analistas también causa consecuencias en la gente que depende del trabajo de QA; porque se pierde credibilidad del área en general, no sólo de la persona.

Cultura Débil-Funcional

Capacitación a los recursos de nuevo ingreso al área de QA-PSCC, no se da la importancia necesaria a la capacitación que debe recibir un nuevo analista para desempeñar de manera oportuna sus nuevas funciones y tareas.

Cultura Fuerte-Funcional

La integración y el apoyo que se da entre los grupos informales que existen en el área permiten a los analistas enfrentar situaciones difíciles en cuanto al trabajo, la empatía que surge entre ellos es uno de los factores que más los motivan a continuar trabajando para HSBC.

En esta matriz están los factores culturales y se explica cómo se dan o la ausencia de los mismos en el área, adicional en algunos de ellos se incluyen propuestas y estrategias organizacionales con el objetivo de mejorar ciertos procesos. También se observa si son considerados fortalezas o debilidades.

3.4 Matriz de factores culturales de QA HSBC

MATRIZ DE FACTORES CULTURALES DE QA HSBC

FACTOR CULTURAL	SI / NO	FORTALEZA / DEBILIDAD	DESCRIPCIÓN EN EL OBJETO DE ESTUDIO	ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL
PROCESO DE SOCIALIZACIÓN	NO	DEBILIDAD	Cuando ingresa un analista nuevo al área la responsable elige a las personas que estarán a cargo de su capacitación, en diversas ocasiones estas personas han sido las de menores resultados en su desempeño o quienes tienen poco tiempo de haber ingresado	La propuesta derivada de este punto es documentar los procesos que lleva el área de QA y mantener dicho documento actualizado para que sirva como manual a las personas de nuevo ingreso, adicional a esto elegir de una mejor manera a quien dará el curso de inducción a estas personas
MISIÓN / PROPÓSITO	SI	DEBILIDAD	Se considera una debilidad porque no se tiene conocimiento siquiera de quién creó esa misión, adicional a esto la misión fue elaborada como parte de la formalidad del área y nadie se siente identificado con ésta.	Una posible opción para solucionar esta parte es que mediante la participación de todos los analistas que se encuentran actualmente en el área pueda crearse una nueva misión que refleje el punto de vista de todos los analistas y el trabajo que desempeñan como área.
LIDERAZGO	SI	DEBILIDAD	Actualmente las líderes de QA tienen obstruida y obstaculizada la comunicación entre ellas, es la gerente la que intenta promoverla, al no darse ésta de manera óptima se complican las actividades grupales y el día a día para los analistas.	El objetivo sería hacer de los líderes existentes en el área personas que vean por los objetivos de los analistas a su cargo, que reconocieran el buen trabajo más que reprender por los errores.
RITUALES	SI	FORTALEZA	Existen diversos rituales en el área: comprar y partir pastel cuando un analista cumple años, actividades de inicio de mes de integración, brindis en navidad y año nuevo, entrega de reconocimientos, los analistas de nuevo ingreso pagan pizzas para el resto del equipo con su primer quincena en QA.	Explotar algunos de los espacios que existen para promover verdaderamente la unión e integración del equipo, mostrando los beneficios que cada analista y las responsables pueden obtener de aprender a trabajar de manera colaborativa.
TOTEMS CORPORATIVOS	NO	DEBILIDAD	En QA no existe un totem corporativo, a nivel general del banco puede ser la Torre HSBC de Reforma, es una imagen que viene a la mente de todos los empleados que laboran para dicha institución, además mucho ven trabajar en la torre como una meta.	N / A

FACTOR CULTURAL	SI / NO	FORTALEZA / DEBILIDAD	DESCRIPCIÓN EN EL OBJETO DE ESTUDIO	ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL
CONOCIMIENTO	SI	DEBILIDAD	Existen manuales pero la debilidad se encuentra en que los analistas no los conocen y que estos manuales y documentos son obsoletos porque nadie los actualiza cuando ocurren cambios en el área.	Delegar a alguien del área la tarea y responsabilidad de actualizar los documentos y manuales para garantizar que puedan ser útiles para el área.
PARTICIPACIÓN	SI	FORTALEZA	Existen proyectos y trabajos cuyo objetivo es el trabajo de los analistas unidos para poder generar propuestas y mejoras en los procesos.	Motivar a los analistas para que estos proyectos se dieran de manera natural en ellos y que con esto tuvieran la oportunidad de mejorar su trabajo y desempeño.
IDEOLOGÍAS	SI	DEBILIDAD	La ideología que tienen los analistas al ingresar al área en ocasiones es errónea, entran con la idea de que en el área se trabaja y esfuerzan poco, que es un lugar "privilegiado", esto porque normalmente las personas que entran son ejecutivos telefónicos que están cansados del trabajo que realizaban.	Que se busque en los valores que promueve el banco en general algo que logre que el área de QA y los analistas puedan identificarse para actuar a nivel laboral con base en ellos. En cuanto al área sería importante crear valores que reflejen lo que son quienes la conforman y el trabajo que realizan todos los días.
COMUNICACIÓN	SI	DEBILIDAD	Los principales medios o instrumentos que utiliza el área para comunicar son el correo electrónico, un tablero de avisos que casi ningún analista observa, el sametime (chat interno), minutas de reuniones y juntas staff.	Buscar la manera en que estos medios se utilicen de manera correcta y que no utilicen en exceso, identificar qué medio es el ideal dependiendo la situación o información a tratar entre analistas y responsables del área.

4 Presentación de los paradigmas viejos y nuevos

En un inicio de esta investigación el área de QA fue vista desde la escuela clásica donde lo importante eran las funciones y el cumplimiento de las tareas, provechosamente el área fue cambiando de manera simultánea a la realización de esta investigación, lo cual permitió que esta visión también fuera cambiando con el paso de los capítulos.

Actualmente el área se preocupa más por sus recursos y porque los analistas se sientan satisfechos con su trabajo y el ambiente laboral que existe en el área (espacio físico) que comparten.

Esto partió en un principio de la formación de círculos de calidad de la Dirección con el objetivo de mejorar algunos procesos, entre ellos se encuentra uno de ambiente laboral

que, en conjunto con lo que de esta investigación se ha compartido con la Gerente del área pueden ayudar a mejorarlo.

4.1 Diagnósticos y problemática encontrada en QA

Es importante recordar los diferentes problemas detectados a lo largo de esta investigación para tener la referencia y poder comprender la propuesta de intervención comunicativa que se pretende dar a conocer e implementar en el área de Quality Assurance.

En el primer capítulo se identificaron los problemas comunicativos e informativos que se presentan en el área mediante técnicas estadísticas, un diagnóstico estructural y funcional. En el nivel estructural el principal problema detectado es que no existe un organigrama donde se encuentre ubicada la Dirección de Production Support; a la que pertenece QA Cobranza.

Por su parte en el nivel de funcionamiento los diversos problemas descubiertos fueron: cambios repentinos de instrucciones de trabajo, bomberazos (así se denomina el trabajo solicitado al instante, se da en un contexto laboral de oficina, trabajos urgentes que se solicitan a personas con sueldo y horario, por los que seguramente tienen que quedarse horas extras).

También re agendación de reuniones que fueron medidos de manera diaria mediante una hoja de inspección y otros (retrasos en cumplimiento de garantías, falta de establecimiento de objetivos en juntas Staff y errores en entregables) medidos de manera semanal igualmente con una hoja de inspección.

En el capítulo dos se detectó un problema informativo que consiste en una inadecuada distribución de actividades; y varios comunicativos: mínima motivación, tensión y desgaste de sus miembros. Estos problemas han impactado de manera negativa en el área de Quality Assurance creando en ocasiones un ambiente hostil e inhabitable para sus integrantes. Los problemas son estructurales ya que se basan en los procesos y el funcionamiento del área.

A través del capítulo tres se pudo conocer y describir a los actores que están involucrados en las interacciones de QA, se realizó un diagnóstico de dichos conflictos a través de la metodología cualitativa, se aplicó la técnica de entrevista la cual arrojó resultados que enriquecen la investigación por medio de conocer el pensamiento de los analistas de QA al entrevistar a un integrante de cada grupo informal identificado.

En este capítulo los analistas entrevistados indicaron que existen diversos conflictos en QA que dificultan el buen desempeño del área, los más representativos y que coincidieron entre los actores son los problemas personales entre las asesoras de QA-AE y QA-PSCC, la falta de reconocimientos informales por parte de su jefa directa, la falta de perfil de puesto y el poco aprovechamiento en las juntas staff.

Después de analizar los resultados obtenidos de cada capítulo y de las técnicas utilizadas se priorizan los problemas y se destacan los que mayor impacto generan en los analistas que conforman el área, se señala que de cada uno de ellos se derivan varios más, por lo tanto se pretende que con la propuesta pueda pensarse en resolver algunos de ellos:

1.- Relación entre las responsables del área (estructural y de cultura que impacta de manera comunicativa)

- Relación laboral
- Desconocimiento del Director sobre la situación que se vive en el área derivada de esta relación

2.- Reconocimientos (comunicación)

- Reconocimiento informal y cotidiano
- Reconocimiento formal que se base realmente en el desempeño

3.- Juntas staff y actividades de integración que genera el área

- Poco aprovechamiento de juntas staff y el tiempo que se destina para ellas
- Objetivos en actividades de integración impuestos

4.- Reglamento de QA y perfil de puesto (funcionamiento)

- Impuntualidad
 - Falta de perfil de puesto específico
 - Capacitación de nuevos ingresos al área
- ❖ Metas: como primer meta se tiene hacer llegar la propuesta a la Gerente y después presentarla con el Director, con el fin de analizar la viabilidad de aplicar dichas propuestas al área.

Posteriormente las asesoras la conocerán para saber de qué manera participan ya que su papel es primordial para que pueda obtenerse un buen resultado con ayuda de la comunicación, ellas también podrán compartir mejoras.

La última meta es que todos y cada uno de los analistas estén al tanto de la propuesta, la mejoren si tienen comentarios y se logre ganar su voluntad para que trabajando de manera colaborativa los planes puedan otorgar un resultado favorable para hacer del área un lugar de trabajo habitable donde cada analista pueda trabajar en condiciones óptimas y continúe dando resultados; optimizando sus recursos y disminuyendo los costos que ya fueron detectados y mostrados en esta investigación.

- ❖ Objetivos:
1. Mejorar el proceso de reconocimientos:
 - Tener satisfechos a los analistas respecto a la claridad y programa equitativo en la entrega de reconocimientos formales
 - Promover en las líderes reconocer de manera informal el trabajo y desempeño de los analistas a su cargo de manera cotidiana
 2. Disminuir el costo temporal y psicológico que se invierte actualmente en las actividades de los analistas por rumores y falta de claridad en la información y comunicación
 - Involucrar a los analistas en las juntas staff y aprovechamiento de los espacios destinados a actividades de integración
 - Aclarar entre todo el grupo el reglamento formal y los acuerdos que se pueden generar con el jefe directo
 3. Establecer el proceso de capacitación para los nuevos ingresos a QA

- ❖ Sentido del mensaje: se intenta que estos mensajes lleguen en principio a la Gerente del área y después al Director de la misma, ya que son las personas con la jerarquía necesaria para tomar acciones.
- ❖ Públicos: a continuación en cuanto la propuesta sea revisada y analizada con la Gerente y el Director se busca llegar a las asesoras responsables de las divisiones del área y posteriormente a los analistas para mostrar la propuesta y ganar su colaboración, ya que son parte fundamental de dicha propuesta.
- ❖ Medios y productos comunicativos: juntas staff, actividades de integración, reconocimientos informales y reuniones informales planeadas entre analistas. Se pretende utilizar medios de comunicación visibles, cara a cara, estos “son los que logran, mayor influencia y ofrecen más posibilidades de retroalimentación” (Hernández, p. 194).
- ❖ Evaluación y retroalimentación: en cada una de las etapas se recibirá retroalimentación de las personas que intervendrán y se podrá perfeccionar a través de los comentarios e ideas de dichas personas.
- ❖ Vocabulario rector: satisfacción, reconocimiento y claridad en la información.

4.2 Planes

- ❖ Planes

Sobre cada uno de los problemas antes presentados se realiza un plan, políticas:

1.- Relación entre las responsables del área

- Relación laboral:
 - * Respecto a la relación entre las responsables del área existe la barrera que ellas mismas han impuesto desde hace tiempo, ya que al inicio por cuestiones laborales y posteriormente personales no tienen la voluntad de cooperar para mejorarla y esto

impacta directamente en la gente que tienen a su cargo y en los resultados que dan como área. Por lo antes mencionado en este problema no se puede incidir al tratarse de un conflicto personal.

- Desconocimiento del Director sobre la situación que se vive en el área derivada de esta relación:

- ✳ Para que las cosas puedan ser de una manera distinta o al menos intentar que así sea (ya que dependería más de una decisión administrativa y del Director) es primordial darle a conocer al Director del área lo que ocurre actualmente, mostrarle los impactos; en su mayoría negativos que ocasiona la relación conflictiva y competitiva que existe entre las asesoras de QA. Adicional se mostrarán los costos que ha implicado la situación que existe hace más de dos años. Por último se hará un pronóstico de a dónde puede llegar el área de continuar así.

Para este plan se hará una presentación donde se muestre lo anterior de manera gráfica, esto será así porque al Director le gusta que la información se le brinde de esa manera ya que es más fácil para él interpretarla y analizarla, entonces para lograr el objetivo principal de este plan que es enterarlo; es conveniente y viable hacerlo de esa forma, mediante una reunión de trabajo.

2.- Reconocimientos

- Reconocimiento informal y cotidiano:

- ✳ Mostrar durante una junta de trabajo a las asesoras los resultados de las entrevistas donde se reflejan de manera clara los pensamientos de la gente del área y qué desean para sentirse más satisfechos en su lugar de trabajo, de ahí puede surgir que por iniciativa propia las asesoras reflexionen sobre el tema y busquen de manera individual la mejor manera de aplicarlo y comenzar así a reconocer en el día a día a su gente cada vez que hacen algo bien, de no ser así se les hará la propuesta explícitamente para que comiencen a reconocer a los analistas.

- Reconocimiento formal que se base realmente en el desempeño:
- ✳ Cada vez que se actualicen las variables a considerar para otorgar un reconocimiento formal a algún analista del área éstas se darán a conocer a los mismos a través de las reuniones que se realizan quincenalmente llamadas juntas Staff, esto con el fin de mantener informados a todos sobre dicho proceso y mantener la claridad y transparencia en la información, en medida de lo posible permitir a los analistas dar su opinión sobre dichas variables.

Con lo anterior se pretenden reducir los conflictos que impactan creando rivalidades y rumores entre los grupos, ya que al no estar enterados de los motivos por los que se reconoce a alguien se presta a malos entendidos y a pensar que existen favoritismos que se reflejan en dichos reconocimientos, para que las asesoras consideren que la “retroalimentación sobre le desempeño es indispensable para que cada persona sepa con claridad en qué medida logra los resultados esperados de su actuación en la empresa” (Hernández, p. 56).

3.- Juntas staff y actividades de integración que genera el área

- Poco aprovechamiento de juntas staff y el tiempo que se destina para ellas:
- ✳ En inicio cumplir con la puntualidad. Existe una periodicidad marcada en las juntas (cada quince días), el punto es que no siempre hay algo que comentar en las juntas y el espacio destinado a ellas (2 horas regularmente) se ve desaprovechado. La primer propuesta es que si no hay algún tema importante o alguna razón para realizar la junta pueda ser suspendida y no tenga que realizarse sólo por cumplir con la agenda.

Adicional a esto se verá en los planes posteriores que esos espacios en algunas ocasiones pueden aprovecharse para ver o revisar temas del área donde los analistas sean escuchados, ya que es otro punto que surgió en las entrevistas.

Siempre en las juntas hablas las asesoras y la gerente. Cuando alguno de los analistas participa es porque fue elegido para hacerlo y de cualquier modo explica o expone lo que su asesora le indicó previamente, de tal manera que lo hacen otra vez por cumplir, la sugerencia es que los analistas que por iniciativa

quieran participar tengan la libertad de hacerlo y expresar su experiencia en los procesos del área.

Lo que se sugiere además es reducir la formalidad de las mismas, siempre se llevan a cabo en salas del edificio donde no todos los analistas caben, con una lap top y una presentación ppt.

- Objetivos impuestos en actividades de integración:
 - * Incluyendo el aprovechamiento de las juntas staff en este punto; cabe mencionar que el tiempo destinado para las actividades de integración es una vez al mes, por lo tanto es viable que en la junta staff más cercana a la siguiente actividad se destinaran 30 minutos para que los analistas pudieran externar sus propuestas para las sesiones de integración.

Se puede alternar entre temas libres o algunos que tengan que ver con reforzar el sentido de pertenencia al Banco y a QA, por ejemplo: misión, valores y el ideario en general.

Se plantea que estas actividades puedan variar entre salir y estar dentro de las instalaciones de Tecnoparque dependiendo la propuesta, y que ésta sea elegida por votación, involucrando así a todo el equipo y motivándolo en parte a colaborar al saber que sus opiniones son tomadas en cuenta.

Aunado a lo anterior es importante que cuando se den las actividades de integración no exista algo alterno que hacer, ya que en ocasiones por otras cuestiones laborales no participan todos los analistas, lo cual de inicio divide al grupo.

4.- Reglamento de QA y perfil de puesto

- Impuntualidad:
 - * Generar por única ocasión el espacio para que los analistas en ausencia de las asesoras y la gerente puedan conversar sobre el reglamento del área, principalmente sobre la puntualidad y lleguen; en medida de lo posible a un

consenso que posteriormente sea externado a las asesoras y gerente para saber si puede ser aprobado o no de acuerdo al reglamento.

Es un tema que ha ocasionado conflictos al no ser respetado el horario por todos los analistas y que no todos sean reprendidos de la misma manera por retardos, faltas, permisos, etc.

De no obtener lo antes mencionado y existir un disenso lo que podría ocurrir es que los analistas que actualmente respetan el reglamento tomaran la decisión de incumplir con el horario, lo cual si bien al inicio generaría caos sería un indicio que ayudaría a las jefas a ver la situación y tomar medidas.

Éstas tienen dos posibilidades; para ser más flexible en el horario de manera equitativa con el equipo o que éste sea rígido para todos, al final de este plan lo que se busca es igualdad de circunstancias para todos con la mejor decisión posible. Se enfoca este plan al poder normativo, que de lugar en principio al diálogo buscando el establecimiento claro y un posible cambio de reglas.

- Falta de perfil de puesto específico:
 - ✳ Todos los analistas del área ocuparán el espacio de una de las juntas staff para determinar; basados en su experiencia el perfil de puesto que pueden pedir al solicitar un nuevo analista.

Esta propuesta se hará llegar a las asesoras y gerente del área para que puedan mejorarlo y tomarlo en cuenta al momento de sacar la convocatoria y que quien ingrese al área tenga el mayor número de habilidades posible, con lo cual también se puede reducir la curva de aprendizaje.

- Capacitación de nuevos ingresos al área:
 - ✳ El equipo de PSCC se reunirá durante un día a inicio de mes que es cuando menos carga de trabajo presentan; y por lo tanto tienen disponible más tiempo para dedicarlo a generar en conjunto una breve presentación ppt (5 slides máximo), donde de manera teórica y sintética se mencionen los procesos y el día a día de un analista.

Cada vez que exista actualización en los procesos y tareas también tendrá que actualizarse la presentación, de igual manera a inicio de mes para no generar impacto en las funciones de los analistas. Al ingresar el nuevo analista puede ser conveniente y recomendable que quien lo capacite sobre el área sea la persona que, con base en resultados y desempeño del último mes haya obtenido el primer lugar, esto apoyaría también a la parte de reconocimientos informales.

Se aprovecharía con este plan el poder de conocimientos al crear un producto que sirviera como instrumento de capacitación y así alcanzar la transmisión de dichos conocimientos entre analistas. El proceso de inducción sería el siguiente: primero se explicaría la presentación (que no llevaría más de un día laboral), posteriormente el analista aplicaría dicha teoría de manera práctica para validar que las actividades y funciones hayan quedado claros, apoyándose de todos sus compañeros y disminuyendo así la curva de aprendizaje.

4.3 El poder de la comunicación estratégica

Hablando del poder la comunicación se destaca que sí existe, el poder está ahí pero no siempre quienes participan se dan cuenta de que se tiene en las manos, lo importante es pensar si éste puede domarse actuando y comunicando de manera estratégica en la organización, tomando en cuenta que de la comunicación “su función más destacable es el poder que aporta a quien sabe hacer un uso inteligente de ella” (Pérez, 2001, p. 451).

Con esta investigación y la propuesta se quiere lograr que se tenga un pensamiento/visión más humana donde se considere la interacción entre los analistas y la cultura que cada uno de ellos tiene; así como la de la organización y el área.

La planificación de la comunicación es importante debido a que “abre la oportunidad para el debate interno” (Libaert, 2005, p. 55), de aquí viene también la relevancia de la comunicación estratégica al pensar en el futuro y cómo lograrlo, pensar en lo mejor para la organización y cómo se puede llegar a ello, todo lo anterior a partir de la comunicación.

Se quiere llegar a generar consensos y comportamientos colaborativos en el área, para promover el diálogo antes que la discusión. A lo largo de esta investigación se conoció a los actores y en algunos casos fue notable la estrategia que mantenían en su rol como analistas del área, la teoría del juego nos indica que se debe conocer el tablero y las fichas que participan en el juego para explotar al máximo las ventajas que cada actor puede tener y que las desventajas sean mínimas.

Para explicar la matriz de los factores culturales se considera entender a qué hace referencia cada uno de ellos empezando por el proceso de socialización / enculturización que se refiere a los valores, cualidades y habilidades deseadas, la misión o propósito es la razón de ser de la organización, el conocimiento sobre la capacitación y los programas, la participación que habla sobre el consenso que puede darse entre los analistas, el cual se visualiza muy poco en el área.

El liderazgo que en QA está dividido entre la gerente y las dos responsables del área, para los analistas se dificulta interpretar lo que se desea y espera de ellos en el trabajo debido a que entre ellas las instrucciones suelen ser en ocasiones contradictorias y esto confunde a los analistas.

La consistencia es considerada una debilidad en el área, apenas comienza a trabajarse sobre esto para buscar una congruencia entre lo que se piensa, se dice y se hace, es complicado porque son muchos analistas con una diversidad de culturas que se reúnen e intentan integrarse al formar un solo equipo de trabajo con una imagen que proyectar y tratando de habitar un mismo lugar y espacio físico.

En cuanto a la selección y reclutamiento; específicamente para QA no existe un proceso o programa documentado de inducción para los nuevos analistas, en la cotidianidad cada que existe un nuevo ingreso al área el o los analistas responsables de darle su inducción y capacitación son elegidos de acuerdo a la planeación de trabajo del mes en curso, por lo tanto no siempre se elige a persona idónea para capacitar. En ocasiones incluso quienes capacitan son los más nuevos o las personas que menor resultado y más bajo desempeño tienen en el área.

Lo anterior es una de las muchas contradicciones que tiene el área, ya que es paradójico que se pretenda que los nuevos integrantes sean buenos en su nuevo rol y tengan una curva de aprendizaje muy corta dando resultados prácticamente de manera inmediata, sin embargo quien les enseña las nuevas funciones y tareas suele ser quien después de más de un año de estar en QA no puede cumplir con los tiempos de entrega y el resultado que el área espera de ellos.

Otra debilidad detectada es la falta de claridad en momentos del proyecto o proyectos que tiene HSBC en general y al nivel de Direcciones en algunos casos puede ser una fortaleza, ya que si se brinda información sobre lo que se está haciendo actualmente, los planes y objetivos a corto, mediano y largo plazo, es información que vive en la intranet del banco y que es de fácil y libre acceso para cualquier empleado, la barrera aquí surge en la falta de interés de quien labora en el área (particularmente hablando de QA), ya que llegan a cuestionar cosas cuyas respuestas podrían obtener si buscaran un poco en esta herramienta.

Respecto a las reglas de actuación son confusas, envían mensajes contrarios al reprender a ciertos analistas por llegar tarde, por la vestimenta, incluso por la conducta que tienen durante su jornada laboral, mientras que otros analistas que hacen lo mismo no son reprendidos.

Para este capítulo se retomaron los diagnósticos que durante la investigación se realizaron, incluyendo los resultados de los mismos, a través de ellos se priorizó la problemática detectada y de ahí se obtuvieron como resultado diversos planes que forman parte de la propuesta de intervención comunicativa que será entregada a la Gerente del área.

Conclusiones Generales

La historia, crecimiento y desarrollo de HSBC se exponen en el primer capítulo, así como la visión y proyectos que tienen como Institución Financiera, cómo han logrado sobrevivir y permanecer ante las crisis y los valores que difunden ante el público, lo interesante fue saber qué tanto viven y representan los empleados estos valores.

En el capítulo uno se logró definir la estructura de QA y la manera en que opera el área, así se ubicó la problemática interna y externa. También se pudieron identificar los problemas comunicativos e informativos y se hizo un diagnóstico estructural y funcional. Se presentaron las funciones principales de las divisiones de QA para saber qué hacen los analistas y se comparó con lo formal para encontrar la problemática. Los principales hallazgos en el capítulo uno a nivel de funcionamiento fueron bomberazos, re agendación de reuniones, a estos problemas se llegó mediante la utilización de una hoja de inspección.

En el capítulo dos se reconoció la relación existente entre las escuelas administrativas y los modelos de comunicación con QA, así se pudo saber la coherencia que existe entre lo ideal y real del área, el hallazgo primordial en este capítulo fue a nivel informativo la distribución de tareas in equitativa, mientras que a nivel comunicativo fueron más los problemas detectados: la falta de motivación, la tensión, estos fueron encontrados por la aplicación de una encuesta de clima comunicativo aplicada a todos los analistas del área.

Con el Test de Adriana Ulloa se pudo conocer la personalidad de los actores de QA, esto se complementó con una descripción biográfica de todos los analistas para conocer las características de los mismos.

En el capítulo tres por medio de la entrevista aplicada a un analista de cada grupo informal pudieron ubicarse diversos problemas que los actores del área pasan de manera cotidiana y que causan impactos en diversos niveles, que conllevan costos principalmente psicológicos por el desgaste que implica el estrés que viven, sin perder de vista el conjunto de culturas individuales que cohabitan en QA y que conscientizan

sobre la complejidad de toda organización y grupo de personas que comparten su tiempo y espacio.

Gracias a los hallazgos identificados en capítulos anteriores y en éste; logró plasmarse el camino que quiere seguirse y la visión que se tiene para conseguir que las propuestas que se exponen en el capítulo cuatro puedan aplicarse. En este último capítulo también se detallaron los factores culturales del área, se explicó si son considerados fortalezas o debilidades y la justificación de esto, se puntualiza el perfil, los valores y capacidades que forman a un comunicador organizacional y que rigen esta investigación.

A través del mapa cultural se reconocieron las relaciones existentes entre los grupos formales, con una matriz se distinguieron las modalidades de la cultura organizacional que imperan en QA, de ésta sobresalieron algunos puntos que fueron retomados para las propuestas de intervención comunicativa, ya que coincidieron con los obtenidos en las entrevistas y la encuesta de clima comunicativo, fue entonces que se determinaron como prioridades para realizar la estrategia.

Las diferentes propuestas planteadas en el último capítulo serán entregadas a la Gerente de QA con el objetivo de que sean revisadas y en el mejor de los casos alguna de ellas se aplique buscando la mejora del área y del ambiente laboral para los analistas. Se quiere lograr un cambio para el bienestar de todos aquellos que habitan Quality y que siguen empeñándose en aportar algo de sí mismos y de su trabajo para hacer crecer al área y que con esto ellos puedan desarrollarse laboral y personalmente.

Referencias Bibliográficas

- 1.- Ávila Guzmán, Xavier Ignacio et. al. La Organización Habitable. Media Comunicación. México. 2000.
- 2.- Ávila Guzmán, Xavier Ignacio. De la cibernética a la organización comunicante, México, Colegio de Profesores de Educación y Comunicación, UNAM, FES Acatlán, 2006.
- 3.- Ávila Guzmán, Xavier Ignacio. Crítica de las escuelas clásicas de comunicación organizacional, México, 2010

- 4.- Ávila, Rafael. Crítica de la Comunicación Organizacional, UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, Posgrado, UNAM-Posgrado/CONEICC, 2004.
- 5.- Bartoli, Annie. Comunicación y organización. La organización comunicante, la comunicación organizada, México, Paidós, 1983
- 6.- Bateson, G. Et.al. La nueva Comunicación. Selección de Y. Winkin. Barcelona. Kairós. 1987.
- 7.- Castells, Manuel. La era de la información. Vol. 1, La sociedad red. México, Siglo XXI, 2000
- 8.- Costa, Joan. La comunicación en acción. España, Paidós, 1999
- 9.- Etkin, J. Y L. Schvarstein, Identidad de la organización. Invariancia y cambio, Buenos Aires, Paidós, 1989
- 10.- Etzioni, Amitai. Organizaciones modernas, México, UTHEA, 1986
- Fernández, Carlos. La comunicación en las organizaciones, México, Trillas, 1991
- 11.- Fernando Flores, Carlos, Inventado a la empresa del siglo XXI, Colombia, Gránica, 1997
- 12.- Juárez Chávez, Diego. Atisbos y abismos de la investigación en Comunicación Organizacional. En: Cuadernos de Trabajo No 1 Colegio de Educación y Comunicación. ENEP Acatlán. UNAM. 1997.
- 13.- Libaert, Thierry, El plan de comunicación organizacional, México, Limusa, 2005
- 14.- Lodge, George. Administrando la Globalización en la era de la interdependencia, Panorama editorial, México, 1996
- 15.- Luhmann, Niklas. Los sistemas sociales. Apuntes para una teoría general. Alianza/UIA. México. 1991. Madrid. Alianza. 1992.
- 16.- Martín Serrano, Manuel. Teoría de la comunicación I. Epistemología y análisis de la referencia, México, UNAM Campus Acatlán, 1992
- 17.- Martínez, Emilio. Herramientas estadísticas básicas, Versión mimeografiada, Gráficas La Prensa, México, 1995
- 18.- Moles, Abraham y Elizabeth Rohmer. Teoría de los actos, México, Trillas, 1973
- 19.- Morgan, Gareth. Imágenes de la organización, México, Alfa - Omega/Ra-ma, 1998
- 20.- Olabuenaga Ruiz, José Ignacio. Sociología de la organización, España, Serie Ciencias Sociales, 1995
- 21.- Olmsted, M.S., El pequeño grupo, Buenos Aires, Paidós, 1963
- 22.- Pérez González, Rafael, Estrategias de comunicación, España, Ariel, 2001

- 23.- Revilla Basurto, Mario. Teoría de la Representación. Tesis de Maestría. CADEC. 2001.
- 24.- Ruíz Olabuenaga, José Ignacio. Sociología de las Organizaciones, Bilbao, Deusto, 1995
- 25.- Salaman y Thompson. Control e ideología en las organizaciones, México, FCE, 1984
- 26.- Ulloa, Adriana. La comunicación, más que una habilidad para el trabajo de grupo. en Cuadernos del colegio de educación y comunicación de la ENEP Acatlán, época 1, año 1 núm. 1, México, UNAM, Acatlán 1997
- 27.- Watzlawick, Paul. Teoría de la Comunicación Humana. Barcelona, Herder. 1991.

Referencias Electrónicas

1. HSBC (2007). Disponible en: <http://mx.apps-07.mx.hsbc>
2. HSBC (2010). Disponible en: www.hsbc.com.mx
3. Tripodología (2009, agosto). Disponible en: <http://tripodologia-felina.blogspot.com/2009/08/bomberazo.html>

ANEXO

Entrevista 1

Entrevistador: el primer tópico que salió que ya habíamos medio platicado era la parte de la notificación de los cambios que hay generalmente en el banco, cómo nos los bajan al área, si nos los bajan a tiempo, los medios, qué piensas de esa parte?

Daniel: bueno que si la comunicación, bueno los medios de comunicación si existen y son variados, hay tanto las grandes campañas publicitarias del banco que hay radio, televisión, spots y pancartas pegadas por todos lados y en el banco, el correo no sé, te pegan por ejemplo ahorita lo de la ruta de la transformación que ya los elevadores los tapizaron los vistieron completos si hay muchos medios de comunicación, sin embargo hay luego información que no que no baja por todos esos medios sólo es por alguno y no no pues no le ponemos atención, ese de la ruta de la transformación gracias a que está pero en todos lo baños bueno y que dices pero qué es, hasta entonces lo lees pero antes ni te dabas cuenta qué era

Entrevistador: claro, ahí eh tú cómo crees que esos medios se utilizan ya específicamente en QA para notificar los cambios generales en el banco?

Daniel: nadamás se realizan cambios bueno eh información de viva voz o sea de la línea superior a la línea inferior y vía correos, pero la lluvia de correos diarios a veces no los lees, y si los lees nadamás les das una hojeadita y no les pones demasiada atención si existen los medios pero la forma luego no se platica el tema, no se coteja

Entrevistador: ok, algo de lo que platicábamos la otra vez es la descripción que podríamos hacer de las tareas de otras áreas que forman la dirección de Production Support, Production Control y Learning como es esa definición, sabemos o no sabemos que hacen...

Daniel: no definitivamente no sabemos qué hacen a ciencia cierta, sabemos que existen sabemos así a vuelo de pájaro que hacen algo y más o menos, pero bien bien sus procesos pues si tú ahorita llegaras y tú me dijeras tú puedes explicar el proceso de esa área la verdad es que no, no sabría yo explicarlo ni siquiera sabría qué procesos llevan bien en específico, ya ves que por eso se dio un proyecto donde presentábamos cada quien, pero también fue un proyecto donde teníamos que explicar qué hacíamos en nuestras áreas pero también fue por encimita, nosotros evaluamos a los ejecutivos y les asignamos una calificación, eso ya lo sabían, pero como tal un proceso conocerlos mejor no, yo creo que ese fue un buen inicio o introducción al área, pero después se hubiera dado seguimiento o darle seguimiento a ese tipo de presentación para ahorita estamos llevando este proceso ah ok y ya sabemos específicamente mes con mes qué procesos están haciendo, juntas y ya sabemos específicamente mes con mes qué procesos se están haciendo, juntas pero aja de la dirección no únicamente de áreas.

Entrevistador: y que ahí incluso podríamos si diéramos seguimiento a este tipo de cuestiones, incluso podríamos ver cómo ayudarnos entre áreas porque a lo mejor por las distintas carreras que cada quien estudió aunque estés en QA podrías aportar mucho a Production Control o a Learning pero al no saber tampoco puedes aportar nada no?

Daniel: si si no sé qué están haciendo tampoco puedo decirles yo te apoyo, porque podría yo llegar y oye te ayudo pero qué hacen, esto, ah no de eso no sé nada, y más ayuda el que no estorba, entonces si no, a lo mejor yo estoy llevando un proceso por ejemplo me pasó, estoy llevando una medición para las evaluaciones dinámicas y supe que alguien de ellos estaba haciendo mediciones y así puede preguntarle para que me echara la mano, que nos apoyáramos pero fue de la dinámica del boliche, no por otra cuestión entonces pero no porque yo sepa que él hacía eso

Entrevistador: de hecho hasta que te enteras por otros lados

Daniel: por otros medios me entero de lo que está haciendo y que es muy similar a lo que yo estoy haciendo y que puedo reaplicar alguna de sus pues de sus aprendizajes y ya me ayudo un poco con esas situaciones

Entrevistador: bien, ahora viene el tema de los reconocimientos, aquí hablamos de existen varios en el área, desde los que se hacen como de una manera oficial con el director y todo, hasta el simple hecho de que tu jefe directo te diga ah muy buen trabajo, me encantó lo que hiciste, etc, tú crees que eso existe en el área?

Daniel: sí pero no es el adecuado, siento que no es el adecuado, siento que hay mucha gente que es reconocida pero que no es reconocida, vamos, es reconocida y se hace la premiación de tal persona pero muchos dicen y por qué fue, por qué se le premió, qué hizo, ni siquiera sabemos qué fue lo que hizo, hasta después te dicen, ah mira es que aquí está el medidor, hizo todo eso, pero hasta después que la premiamos, ah todo eso estaban calificando, yo ni sabía que calificaban eso, muchas cosas que no sabemos por qué lo premiaron, que también hay mucho trabajo, que talvez no precisamente te asignaron un proyecto pero en tu trabajo lo hiciste bien y ese reconocimiento de ah muy buen trabajo gracias, no se da tanto, o hago como que es ya tu obligación hacer esas cosas no tienen reconocimientos individuales y pues vas perdiendo el ánimo.

Entrevistador: y tú qué tan viable verías el que ese tipo de reconocimientos más cotidianos se dieran en el área? Porque al final el otro puede ser trimestral o mensual pero que en el día a día te diga ah me encantó la calibración que diste, el manejo de foro que tienes, no sé...

Daniel: siempre que te hagan un reconocimiento de tu trabajo, es muy bueno, de hecho, pues en el, la experiencia que le provees a la persona es diferente, lo haces sentir muy muy bien, cambias completamente su perspectiva de trabajo, es lo que ocurre que hacemos con los clientes, a los ejecutivos les pedimos que utilicen reconocimientos especiales que pongan atención a lo que el cliente les está diciendo, para que hagan un reconocimiento especial, situación que a los mismos ejecutivos los lleva a una calificación extraordinaria y al cliente lo llevan a una experiencia completamente diferente con HSBC, eso lo hacen para con los clientes pero por qué no lo hacemos en aja exactamente de manera interna, de trabajo mutuo, oye excelente como dices ahorita tu manejo de foro me pareció muy bien tu trabajo ese reconocimientote hace sentir bien con seguridad para tus próximos trabajos hacerlos todavía mejor, seguirte ganando esos reconocimientos informales.

Entrevistador: Y que además es esa parte no de tu lo haces y decirte ni si estas bien o estas mal, lo sigues haciendo igual no? A lo mejor tu de manera personal dices bueno

puedo cambiar esto, pero al reconocerte incluso sabes que estas haciendo demasiado bien y que puedes incluso replicar con tus compañeros, explicarles cómo lo haces y que a lo mejor todos pudieran llegar al nivel que tu tienes en ese tipo de reconocimiento que te dieron.

Daniel: Si pero no profesamos con lo que aplicamos, osea finalmente tenemos un curso de behavioral couchin, tenemos un curso de CBS, hemos hecho no se cuantos trabajos para que la gente en el canal utilice reconocimientos personales pero nosotros tampoco los hacemos, o sea tampoco reconocemos el trabajo de nuestros compañeros, y menos nuestros jefes nos lo reconocen verbalmente.

Entrevistador: Ahora de los formales, los que se entregan con el director, en compañía de las áreas que conforman la dirección tu crees que están basados en el desempeño?

Daniel: Si, o sea finalmente las variables que utilizaron si son las de desempeño, pero también, hay algo que es inconsistente, por que no cubren aun, nombran al reconocido por ser integral que era lo que te comentaba la ocasión anterior, lo reconocen por ser integral y aparte por sus metas, o por las variables que utilizaron en la medición, pero el ejecutivo que nombran, bueno en las trimestrales, es todo de QA, y QA quieras o no está dividido en tres partes: negocio, agencias y la parte del pool y tal vez fue una persona de negocio la que fue reconocida, bueno pero si fuera integral me imagino que hizo algo por la parte de negocio y me imagino también hizo algo por la parte del pool, y realmente que se hizo cuando lo que están midiendo es su asistencia, que entrego su medidor, que no se o sea cosas individuales entonces donde está lo integral? Si, yo puedo ser muy bueno en lo que hago dentro del pool y también Cinthya Aldasoro puede ser muy buena en lo que hace dentro de negocio pero como poder sacar entre esas dos personas una persona integral, nos echamos un volado, ahora te toca a ti ahora te toca a mí, eso no se me hace correcto, entonces no hay un reconocimiento que sea equitativo o democrático realmente.

Entrevistador: Y que incluso nos llevaría al mismo punto no? de al hacerlo integral estaríamos trabajando más como un solo equipo las tres divisiones de QA y mejorando conociendo los procesos que lleva a cabo cada una de las divisiones y volvemos a lo mismo, aportando los conocimientos que puedas tener para mejorar algún proceso aunque tu no estés en esa división y eso facilitaría pues la chamba para todos yo creo.

Daniel: Todo tiene que ver con el tema anterior o sea, comunicación tu me preguntabas que si yo sabia lo que hacia production control o learning pero a veces ni si quiera se lo qué está haciendo negocio, qué está haciendo agencias, se supone que cada mes tenemos una presentación para dar los update, aparte de que son muy pesados por que damos los update de toooooo de lo que se nos a ocurrido en todo el mes, a la mitad ya se hablo de tantas cosas que ya ni pusimos atención, y finalmente lo único que sabemos es si, la parte de agencias está evaluando agencias pero su proceso como tal, cuál es, hasta el otro día que yo vi que o sea yo el formato no lo conozco, el formato de agencias yo no lo conozco, el que tienen en electrónico, sé que les llega los cd's, pero cuál es el formato de petición de llamadas, si a mi ahorita me dijeran oye apoya a agencias para que evalúes llamadas de ellos, tendría primero que ponerme al lado de alguien para aprender qué están haciendo cuando se supone que somos un área, entonces por lo mismo no puedo ser integral, o sea es a donde voy, es una incongruencia por que como me pueden, si yo saliera reconocido de QA, ni si quiera sé qué hace negocio, ni si quiera

sé qué hace agencias, no podría yo ayudarlos en esa parte, entonces como que las variables a medir tendrían que ser muy específicas y congruentes.

Entrevistador: Exacto, tener un sentido en realidad, pues de ahí eh algo de lo que comentabas fue de la parte de juntas staff sería como o lo podemos tomar como un espacio o un foro, de comunicación para el área.

Daniel: Claro.

Entrevistador: Tu crees bueno uno si es el adecuado o por lo que comentas no? que a veces se vuelve tedioso, que a lo mejor no es muy específico en lo que hacemos y terminamos tal ves igual por que no pusimos atención, cómo ves ese espacio que se designa al área?

Daniel: Es que yo creo que debería ser uno pero por cada uno de las áreas, por que bajamos tanta información, es tanta información que te digo no le pones atención, y no nada más las ocupas para dar los update de cada área sino para dar los update de tooooooo, y así ah yo también quiero decir esto y ah yo también, y quieras o no luego las jefas se explayan demasiado en algunos temas, son demasiado redundantes en un tema, que al final de cuentas el objetivo que era bajar lo que está haciendo cada área se vuelve como un punto adicional, lo importante era bajar lo que las jefas querían informar. Entonces ya pasa a un punto secundario o le dan la importancia de un punto secundario y luego después al rato te das cuenta que la gente se esta quedando dormida, no esta poniendo atención y si yo fui el ultimo en presentar no pues olvídate, la gente ya está ya me tengo que ir por que tengo que dar una calibración, tengo una junta, era para una hora y nos aventamos hora y media o más, entonces no están bien manejadas, a lo mejor hasta en media hora podríamos de un área y no en el mismo día. Hoy nos toca negocio les queremos informar cómo vamos y qué estamos haciendo tatata, y pondríamos atención, en media hora de lo que se hizo.

Entrevistador: Y volvemos al mismo punto, a lo mejor sabiendo específicamente qué hacen podría acercarse alguien a decir ah yo te puedo ayudar, por que a lo mejor negocio genera medición y pues obviamente son expertos en excel y todo ese tipo de cuestiones no? pero a lo mejor hay alguien de PSCC o de agencias que también es muy bueno en eso y que incluso podría ayudarles a mira esto lo puede sacar más rápido, pero si no sabemos otra ves cómo podrías llegar a aportar una idea o una propuesta si no tienes idea.

Daniel: Y formalmente acaba de suceder ahorita con el proceso que me pidieron que sacara una medición este, tanto Cecilia como Griselda me dijeron oyes tenemos esto ahí fúmate los churros que tengas que fumarte para que a ver cómo lo diseñas y sí no me fumé ningún churro pero se me ocurrió algo, se lo entregué, le enseñé lo que había hecho ya en Excel y me dijo oye qué bien no manches jamás se me hubiera ocurrido pues ya hubieras hecho para ayudar a tus amigos de negocio a modificar, te digo miles de veces le he dicho que si lo podemos hacer así pero nunca me han hecho caso, entonces, n o te esperas hasta que yo te entregue algo completamente fuera del otro mundo para que tú digas ah sí necesitamos que nos ayudes. Cuántas veces le hemos dicho puedo hacerlo así pero no hacen caso, no hacen caso y te digo ahorita acaba de pasar lo me decías, si hasta ahorita Cecilia y Griselda vieron que podía manejar fórmulas y manejar los medidores, pero solo quedó en ese comentario.

Entrevistador: Pero volvemos a lo mismo ya no hay un seguimiento.

Daniel: Exactamente no se le da ese seguimiento.

Entrevistador: Y que es ahí donde podríamos perfilar incluso mejor nuestros recursos no? o sea si yo sé que alguien es muy bueno en esto pues a lo mejor eso asignarle un proyecto que al final te lleva a un reconocimiento, te lleva a ayudar a la división de negocio, traería muchas cosas buenas el que esas cosas no se dejaran al aire.

Daniel: Pues como dices seríamos más integrales, a lo mejor yo pertenezco a PSCC, pero a lo mejor con ese proyectito de sacar la medición dinámica, de mejorar los medidores y ayudarles también a negocio a modificar sus medidores si tienen alguna, medidores muy extensos, muy complicados, yo creo que podría hacerlos, digo no te estoy diciendo que voy a modificarlos si ni puedo pero si llegara a suceder, bueno ah pues ese ejecutivo si cumplió con todas sus metas, ese si seria integral, apoyó a todo QA no nada más es reconocido de QA Negocio, QA Agencias y QA PSCC.

Entrevistador: Y que ahí también tendría mucho que ver la apertura no? que cada uno tiene, es lo que comentas, si en ese ejemplo por algo no sé si yo por que por ejemplo si la gente no esta con la mejor disposición de ah el me va a avenir a enseñar cuando yo soy el experto no? también deberíamos tener esa apertura, si lo sé pero a lo mejor él le sabe algo más que yo no y me puede ayudar incluso a hacer mi trabajo más fácil y más rápido por que no aceptarlo?

Daniel: Yo creo que nos hemos casado con la idea de nuestro sitio de confort o nuestro espacio de confort, pues esos medidores ya están, por ejemplo muy enfocado a los medidores ya están y ya mes con mes sé que copio esto le peo aquí y le modifico acá y, aun que los medidores sean muy pesados y todos los errores que se tienen, pero nos adecuamos a ver cómo hago para que salgan. Más vale malo conocido que bueno por conocer, para qué, lo modifico, para qué lo hago, aun que se que no son eficientes me quitan mucho tiempo, digo, a horita lo vemos no? no podemos acabar un medidor en línea, osea, lo ideal es que el medidor fuera en línea, sien embargo, no podemos, tenemos que esperar hasta que esté toda la información, y el área de negocio tarda un día o hasta dos días o más en generarlo, entonces si yo quisiera a horita a ver si yo necesito el avance en este momento, no pues no, espérame, oye sale cada semana y tomo la información del miércoles y te la entrego el viernes o no sé o algo así, entonces pero pues no hacemos otra cosa para mejorarlo ni el área ni piden apoyo de todas las demás para hacerla, entonces no hay esa comunicación entre nosotros no hay esos reconocimientos, por que si a alguien se le ocurre algo se queda nada más en ah a mí se me ocurrió algo pero tampoco te lo toman en cuenta.

Entrevistador: Y no se la da el seguimiento que comentábamos bueno volviendo un poco a la parte del conocimiento sobre lo que hacen las otras áreas tú crees que los círculos de calidad ayudan a eso?

Daniel: Claro, si ayudan muchísimo por que a horita estoy muy por ejemplo en el círculo de calidad que llevamos de clima laboral, estamos con la gente de Control Production y con la de Learning, bueno todos estamos igual, pero con los que llevo de Control sabemos que a horita están metidos en un nuevo proceso, están en cursos para

toda la migración del dialer metiendo nuevos sistemas del unison, para lo de Honduras, o sea, me estoy enterando gracias a que tenemos esa comunicación informal, tenemos un tema de clima laboral, pero me estoy enterando de muchas cosas que están haciendo por que cuando vamos empezar la junta, y como van y si estás haciendo eso, y para qué es? Ah en serio? Empiezas a enterar y ya te enteras que Learning tiene un trabajo en conjunto por que ah yo voy a capacitar de eso, ah no sabía que ustedes lo iban a capacitar... y nosotros lo vamos a capacitar, oye ah pues si quieres yo te puedo decir lo de mi curso por si tienes dudas de cómo se maneja... órale qué bien, y acá no sé Froy ah pues yo lo voy a evaluar y empieza haber esa comunicación informal entonces sí, los círculos de calidad es buenísimo y más que lo podamos llevar entre áreas diferentes, por que nos conocemos, hacemos o compartimos ideas o hasta nos damos tips.

Entrevistador: Si o sea que la formalidad es el círculo no? pero de ahí ya las pláticas que surgen, te vas interesando en lo que hacen los otros, también depende de cada uno de nosotros de las tre áreas en interesarte en lo que estan haciendo, por que a lo mejor esas juntas son buenas, pero como comentas a mi no me importa aun que hagan 20 juntas al día yo voy a poner atención a eso es como el propio interés.

Daniel: Yo creo que para todos los proyectos y para todo lo que tengamos que hacer tenemos que tener una buena actitud, el que quiere estar trabajando aquí desde la mañana en que me levanto y levanto con tengo que ir, pues ya voy con la ideología que tengo que ir a mi cruz, y tengo que escuchar a este cuate que se pone a platicar de lo que está haciendo, vamos a ponernos a trabajar en el tema de clima laboral que ya me quiero ir hacer lo mío, pero si ya voy con el ánimo de ah voy a trabajar y de seguro hoy que me toca mi círculo, bueno eso también es muy ñoño, pero voy a tener mi grupo de clima bueno mi círculo de calidad me voy a enterar de otras cosas, voy a aprovechar para preguntar si alguien me puede ayudar en esto, o le voy ayudar a tal persona, pero todo tiene que ver con el ánimo y la disposición que tengas para hacer las cosas.

Entrevistador: Es como cuestión de actitud.

Daniel: Sí, actitud básicamente hace que todo tu trabajo sea mejor.

Entrevistador: Y el del resto de la gente, por que al final todo el tiempo estás relacionándote con alguien.

Daniel: Sí o sea, más bien quiero corregir lo que dije hace rato, la actitud es lo que hace que tu trabajo sea diferente, ya sea una buena actitud o una mala actitud y simplemente a horita este trabajo que estamos haciendo aquí tú perteneces al área de negocio perdón al área de agencias y yo pertenezco al área de PSCC, sin embargo, gracias a que tenemos esto me entero que estás haciendo tú algo que puedo aplicarlo a lo mío y es muy bueno que tu voltees a ver a otros elementos, no nada más de tu área para hacer mejoras, entonces eso me parece genial, sería muy bueno que lo pudieramos reaplicar en todos.

Entrevistador: Claro, si eso de poder unir lo que se está haciendo para que al final obviamente tiene más fuerza el que varias personas estén unidas en una misma propuesta al que llegaras tu solo a decir ah quiero hacer esto no? que al final quiere decir que estas trabajando en equipo que muchas ideas son mejores que una sola no?

Daniel: Sí, es como las mesas de trabajo, dan muchas ideas todos pensamos igual, a lo mejor yo mi forma de pensar si llego a la solución pero es demasiado complicado mi proceso, en cambio alguien se le ocurre oye pero podemos quitar todo esto que es paja y lo hacemos más sencillo, ah pues a mi jamás se me hubiera ocurrido, pero qué que nos reunimos para poder comentarlo y sacar una mejor propuesto.

Entrevistador: Ahora otros de los temas que venían en la encuesta era la parte de honestidad dentro del área y bueno tal cual era si existía un ambiente honesto y franco entre los analistas de QA sin contemplar las divisiones.

Daniel: Mmm no, no lo hay, quieras o no todos tenemos algún punto de deshonestidad, desde no sé ocurre desde no firmo por que llegué tarde y después digo qué crees se me olvido firmarme puede ser no?, entonces desde ahí ya estaríamos como tomando que me firmo a horita que ya pasaron 40 minutos cuando llegué hace 20 no? entonces qué hago? Ni modo no me firmo o como tenemos a horita muy abierta la parte del horario, sabes que yo entro a las nueve yo llegue a las 10:30 a.m.voy a decir que entraba a la 1:00 p.m. y llegue desde las 10:00 a.m. y me voy temprano, esos temas de deshonestidad, sí los hay y como eso te podría decir que hay hasta por algo se dio de baja a algunos elementos por deshonestidad, han habido algunos temas anteriores, a inicio de este mes hubo una retroalimentación por temas de deshonestidad, entonces si eso lo hay para con tu trabajo para contigo mismo, pues obvio que lo va haber para tus compañeros, y más si hay algunas divisiones que aun que no queramos se han fomentado, la barrera se ha hecho muy fuerte por las cabezas, entonces ahí hay temas también de yo también tengo información que te puedo proporcionar para que hagas mejor tu trabajo pero no, no te lo voy a dar, y negarle la información también es deshonesto, si te puedo hacer fácil el trabajo o tal vez te lo doy, como te lo di y tal vez no soy de tu área y no me llevo bien contigo o cosas así le voy hacer caso y no se lo voy a pasar a mi gente por que van a decir después que por que me lo dio y ella fue la de la idea, entonces todo ese tipo de... si lo veo como deshonesto y ya son temas personales.

Entrevistador: Cómo crees que a lo mejor no es la palabra idónea pero cómo crees que impacte de manera positiva o negativa en el ambiente que tenemos entre compañeros?

Daniel: Pues es que se marca mucho la división, o tanto de QA Agencias, negocio, pero si se marca la división, hay grupos que se juntan para hacer todo y que se juntan para deshacer todo y hay una planeación de una salida o de algo, ese grupo no asiste, rompe con el esquema, en fin y rompe el trabajo de todos los demás entonces esa deshonestidad esa falta de no convivencia con tus compañeros impacta el área por que finalmente si tenemos muchas ideas de cómo mejorar el ambiente laboral, como compartir ideas y todos esos grupos informales terminan por deshacer el trabajo de muchos, y la actitud de los de más.

Entrevistador: Claro, cómo en las reuniones informales, por ejemplo hace rato comentabas del boliche, la posada que irnos a chapultepec, en las reuniones que se han hecho en que crees que ayudan, qué aportan?

Daniel: Ayudan mucho, es que son dos temas que yo he visto y veo los resultados después de, o sea esta muy padre, esa convivencia a mi se me gusta mucho y veo que la gente se interesa por participar algunos no todos, pero la mayoría se interesa por participar y por convivir, pero tambien me he dado cuenta que la convocatoria o ese tipo

de información, la envían bueno pues nada mas para que no digan que no los invitamos, y unos no van por que sienten precisamente que mmm a qué voy si sé que es nada mas ese grupito que se forma, y dentro de ese grupo, ya cuando estás en la convivencia, vuelven a juntarse, invitan a todos, va todo QA y en el momento de estar todos en la participación ves que se vuelven hacer los grupitos, ahí te aíslan otra vez, y si fuiste el único de otra área aja de otra área que se presento para convivir se aislaron, a la siguiente no va por que dice a qué voy si de todas maneras cuando llegué me aislaron, por que empiezan vamos a tomarnos fotos, si vamos a tomarnos fotos los del grupo y tú ah si va... entonces de que sirve que lo promuevan y lo promueven como para que, yo veo que vamos hacer unas salidas y se vamos a presentar a Ed para que vea que nos estamos integrando, pero ya cuando hacen la integración, los mismo organizadores o las cabezas vuelven a segregar a la gente, ah tú si eres de mi grupo, tú no, tú tómate una foto por que eres mi amigo pero tú no por que eres del otro grupo, y eso no se me hace correcto, por que finalmente vuelves hacer la división, y ahora con un mayor impacto por que ahí fuiste la minoría y obviamente te segregaron a otra parte.

Entrevistador: No te integran, por que además...

Daniel: Ahí te desintegras y jamás vuelves a participar por que ya tienes el antecedente y vas y tú sabes que una mala experiencia se las comunicas a muchas personas que una buena, entonces tú llegas y dices que bueno que ni fueron por que pasó esto y para la próxima que se vuelva hacer ni vayan y la gente no va a querer ir, entonces eso es lo que pasa con...si son buenas esa sería como la parte mala pero yo creo que sí se anexan muchos, y lo único sería bueno que si, bueno ya se hizo, ya se obtuvo la convocatoria y la participación fue buena pues intégralos, aprovecha el foro, aprovecha intégralos, tampoco quiero que te vuelvas su súper amigo ese día, pero intégralos a todo lo que hagan, si se va a tomar una foto de grupo tooooooodos y regados, no tú conmigo, o sea eso ya lo haces en tu fiesta de cumpleaños y ya invitas a los que quieres pero si es un trabajo común para el área así tal cual exactamente.

Entrevistador: Relacionándolo con eso que platicábamos de la honestidad y ese tipo de integración algo que no es lo mismo pero se parece es la confianza y la libertad que existe en el área entre los compañeros se da o no?

Daniel: Con algunas personas, yo te puedo decir que al día de hoy si sabemos con quién puedes confiar, y a quién no debes decir ni una palabra por que todo lo que digas puede ser usado en tú contra, puede y será usado en tú contra y esos temas también vuelven a la comunicación de radio pasillo que las cabezas desgraciadamente hacen mucho caso de los rumores que impactan en tu trabajo, en tú pues no autoestima pero si en tu percepción de las cosas, y entonces tienes que estarte cuidando de qué dices cómo lo dices y frente a quién lo dices, por que sabemos que siempre hay esos pajaritos en el alambre que van y comentan todo, tampoco puedo estar haciendo comentarios que vayan a impactar el área, pero se vuelve al tema que me preguntas de la confianza, deberíamos tener confianza de poder hacer comentarios, de poder expresarnos o de poder poder hacer lo que sea y tener la confianza de que o va a ser tomado a mal, si o que a lo mejor si hay un tema de retroalimentación se a un tema positivo, te retroalimenten para mejorar, no te lo digan por que ya me enteré que andas y qué onda, ni si quiera impactaba pero ya se hizo un chismeote y entonces entre compañeros no todos tenemos la confianza de hablar ni de hacer las cosas, ni puedo confiar en su

trabajo, a veces es de a mira te va apoyar tal persona, hay no prefiero que no lo haga vengo el domingo y yo lo hago por que no confío en su trabajo.

Entrevistador: Que es como en todos lo niveles de esa confianza desde compañeros hasta el cuate que sabes que saliendo de aquí te puedes ir a la fiesta, pero que si hay alguien mas mejor dices ah nos cuidamos.

Daniel: Exactamente, que no se entere por que no quiero chismes llegan y te retroalimentan por algo que no dijiste, o que si dije pero que no era la finalidad, o bueno que la interpretación que se le dio fue otra y que se vuelve teléfono descompuesto y que cuando yo mquiero modificarlo ya no se puede, y que voy a ser tachado como el que siempre es grinch, cosas así, entonces si hay mucha falta de confianza en el área.

Entrevistador: Ahí vamos a otro punto que se relaciona con la confianza de expresar o no lo que pensamos, cuando de repente que va a ver un recorte, cuando el famoso bono, cuestiones del banco que nos pueden llegar a impactar, salió como negativo en la encuesta el punto de que si se puede o no hablar en voz alta cuestiones del banco en el área por qué? Sé que me trae problemas tú a que crees que se deba.

Daniel: Bueno a que, creo que se debe a que tajantemente nos dijeron si hablas de este tema te corremos. Entonces amenazas y represión, ahí te impiden expresarte libremente expresar cómo te sientes y qué opinas sobre un tema general del banco mediante una amenaza que fue con lo del bono, el bono y te lo puedo decir así digo tú también estuviste en eso te citaban por que la información era confidencial; eso lo entiendo, que al momento que te den la información de cuánto vas a percibir pues si te lo digan de manera confidencial, pero ya que si tú quieres compartir esa información pues claro que yo la puedo compartir con quien yo quiera, es mi salario, es mi información, no me puedes negar o no puedes prohibir el que yo la común y que, sien embargo, la línea fue así, si dices algo si nos enteramos que dijiste algo te corremos, o sea, se va a dar de baja a la persona que haya comunicado algo, eso es represión que se nota en tu trabajo había un descontento general en el área y no era únicamente descontento, yo me sentía agredido me sentí molesto, me dieron ganas de decir en ese momento si pues toma tu trabajo y métetelo por don de quieras por que no me interesa trabajar en lugar donde me repriman más que esperabas algo, tenías una expectativa de un reconocimiento, y te salen con antes dí que te dimos y no digas nada por que te corro, huy pues te vas con coraje, y yo creo que no fue mi único sentir, fue el sentir de todos no poder a parte compartir con nadie, por que llegabas y te decían qué pasó cómo te fue? No me digas ni me preguntes, por que? No puedo me corren, y siendo sarcástico, oye Daniel a qué hora entraste? No puedo decirte nada por que me corren. O sea era la única manera que teníamos para poder expresar nuestro descontento, no te hablo por que me corren y creo que no fue la manera de bajar la información, sé cuál es el fondo sé por que fue bajado así pero pero claro que impacta en al área, impacta, creo que impactó en todos, no nada mas en QA, si no en todo el Call Center, y pues como tal fue el tema, si una persona esta en descontento y se lo comunica al otro, van a ser dos descontentos, imagínate 700 personas descontentan, qué podría llegar a pasar no? Con los sindicatos y todo ese tipo de cosas, entonces sí fue de tengan mucho cuidado, es necesario bajar esa información, pero como le hacemos para que no tengamos problemas, pues nos amenazan pero o era lo correcto.

Entrevistador: Y que nos regresa a lo mismo en qué momento se pierde la libertad de decir lo que quieras, por que como comentas era tu sueldo, tú ibas hablar de lo que tú esta ganado.

Daniel: Yo que sepa no existe ninguna regla, ninguna, que en ese momento me dijeron que existe una cláusula... que la verdad, que eso no existe o sea, tampoco nació ayer y yo creo que ahí viene otra vez el tema de liderazgo del área, como líder yo tendría que tener la capacidad de poderles vender la mejor idea, el por qué de las cosas y que mis ejecutivos, mis seguidores, mi equipo de trabajo lo comprenden, me lo comprenden de una manera bien y que entiendan, no como prohibitivo por que ahí no fue ejercer un liderazgo si no fue ejercer una presión, entonces ahí en ese momento, y no me refiero nada mas al jefe directo, si no al todo, la indicación fue reprímelos, que no se haga esto, entonces donde esta la capacidad de liderazgo, cómo yo me voy a mi lugar de trabajo sintiéndome conforme con el liderazgo que tengo y que yo pueda decir hago las cosas gustoso por que se que mi líder tiene una idea y lo voy a seguir, no es de lo sigo por que si no me pegan, fue como la mamá de te lo comes y si no te castigo, entonces donde esta la parte de vivir los valores, donde esta la parte del mejor lugar para trabajar, cuando ustedes den feedback véndales la idea, no regañen, no amenacen, no, entonces sí, nosotros tratamos de hacerlo pero internamente no se ve así, los trapitos en casa están muy sucios.

Entrevistador: Y en realidad es muy difícil no? Salir y cambiar algo que tú ves todos los días y no se invierte el tiempo en pensar cómo mejorar.

Daniel: Mira sí se invierte el tiempo en pensar cómo mejorarlo pero no hay seguimiento a tales, por que tampoco te voy a decir que todos es negro, están los círculos de calidad que son muy buenos, están estos grupos o espacios para que nos podamos juntar, que al final de cuentas siempre va haber el negrito en el arroz, pero sería muy bueno no tenerlos o que fueran los menos esos arrocitos, pero a veces terminan siendo mas negritos en el arroz que blanquitos, entonces cómo poder cambiar esa situación? Estamos queriendo hacer mucho pero no se le da el seguimiento que debería dársele, me acuerdo de una junta donde se nos reunió como para saber cómo iba el área si la calificáramos del uno al diez, qué calificación le pusiéramos, mejoras y cosas así, y yo también es ahí donde me tengo que cuidar que digo, por que si yo digo frente a los jefes que yo creo que estamos en un cinco o en un seis, que estamos reprobados o pasando de panzazo van a decir este cuate tiene mala actitud pero no es que tenga mala actitud, reconozco muchos procesos que se están haciendo bien, también reconozco que se quedan a la mitad, que no se les da seguimiento, que a veces no es la mejor manera de darnos la información, de reprimirme, y todo eso lo vas guardando y que aparte no puedo voltear y ver hacia donde crecer, que veo y que soy una maceta que no pasa del corredor, que haga y que haga y que haga y por mas que intente no me dan la opción de crecer, y cuando les expongo eso me dicen sí, yo te entiendo y si te quieres ir pues lo entenderé, gracias, si encuentras una mejor opción fuera del banco entendemos que te quieras ir, por que yo no te puedo dar nada mejor, entonces como te vas? Te vas contento?

Entrevistador: Y qué ahí podríamos relacionarlo con lo de perfil de puesto existe?

Daniel: Si, si existe.

Entrevistador: Cómo crees que es? Apto, no apto...

Daniel: Si es apto, lo que te puedo decir es que el área requiere un nivel de exigencia muy alto, por lo que estamos haciendo, por que el proceso que nosotros llevamos impacta muy fuerte en el día a día de los ejecutivos, en la penetración, en la recuperación, en la experiencia de los clientes, como son los procesos de quejas, en el bono del ejecutivo, o sea tenemos una gran responsabilidad el área, por lo cual necesitamos un perfil muy amplio de las personas que estén llevando a cabo ese, que recaiga esa responsabilidad, yo si creo que el perfil tiene que ser muy amplio, o muy específico y muy exigente, sí lo creo y sí lo tenemos, sin embargo, no lo podemos pedir, por que yo pido mucho pero te ofrezco casi nada, yo te pido a ver necesito que tengas A, B, C, D, casi todo el abecedario, pero no te ofrezco crecimiento, pero te ofrezco un salario muy bajo, eh te ofrezco jornadas de trabajo incansables, eh no vas a tener tiempo para ti, entonces dices ok yo te estoy ofreciendo mucho tú que me das a cambio? O que puede ser redituable a toda la exigencia que me pides, al momento que veo todo lo que me estas pidiendo te digo no, yo cumplo con todo eso pero sabes qué? No me conviene mejor me voy a otro lado donde si me lo van dar, lo que merezco por la responsabilidad, y terminamos aceptando gente que no cumple con el perfil pero que esta adoc a lo que se le puede ofrecer, y que a la hora de la hora tenemos esos temas de incumplimiento, personal con curvas de aprendizaje muuuuuy largas por que no cumplían con el perfil.

Entrevistador: Y que nos hacen perder credibilidad ante los clientes.

Daniel: Exactamente, perdemos credibilidad del área, pero por que el perfil de puesto es muy alto en comparación a lo que ofrece el área.

Entrevistador: Tú qué porcentaje crees que no lo cubre?

Daniel: Ah me daría miedo darte un número en esa parte por que bueno mira yo creo que ahorita todos los que estamos ahí ya tenemos mucho tiempo en el área y querías o no ya cumplimos y rebasamos el perfil que se pide, pero a cuesta de qué, de muchos años, de mucho tiempo de trabajo, ahora si que muchos años de trabajo forzoso, ya lo logramos, pero muchos de esas personas... entramos muchos sin conocer lo que íbamos hacer y tal vez sin cumplir el perfil, lo desarrollamos, lo aprendimos y lo supimos hacer y ahora ya lo rebasamos, y volvemos a caer en la parte de ser poco eficientes, por que como ya lo rebasamos ya no sentimos que estamos siendo bueno que mi trabajo no es redituable a lo que hago, y que estoy tan aburrido de hacer siempre los mismo que creo que puedo hacer mejores cosas, sin embargo no hay para donde moverme, entonces pero siento que el grueso aún así no está en el centro, por que la gente que entra, entra no teniendo el perfil y cuando tienen el perfil tuvo que pasar mucho tiempo y después se estanca la gente que cae en la monotonía, pierde el interés por que ya no compenso sus necesidades.

Entrevistador: Tú crees que eso desmotiva a quienes ya tienen e incluso superan ese perfil?

Daniel: Si claro, por que te lo puedo decir por mi mismo, yo estoy ahí en el área haciendo cierta actividad, y entra un chavo que h́jole no tiene toda la expertis, todo o que yo ya se hacer, todo lo que bajo y cómo me desenvuelvo y sin embargo estamos al mismo nivel y van a pasar años y vamos a seguir al mismo nivel, y le va a pasar lo

mismo que a mi, va a lograr la mejora en si mismo, va a llegar a un punto donde ya tiene que brincar a la siguiente posición, y yo voy a seguir estancado en el mismo puesto y él ya me alcanzó y se va empezar a sentir como yo por que entró otro nuevo como él y que va empezar a recorrer ese camino y se va a sentir también frustrado de que no avanza y la única manera de avanzar en esa área es renunciando o regresándome como ejecutivo y moviéndome por otras áreas, que o quisiera hacer eso, quiero seguir teniendo esa ilusión esa esperanza de que el área me permita brincar a otro lugar mejor, sin embargo no lo hay.

Entrevistador: El ultimo punto es la relación entre las responsables, hay una relación no la hay? Cómo es? Cómo la vives como analista?

Daniel: sí, si hay una relación porque como el ateo, no porque seas ateo seas indiferente a la religión, no creo simplemente pero sé que existe, entonces la relación entre las cabezas existe pero no es la mejor, o no es la relación que se requiere para que el área crezca y el área tenga lo mejor para ser el mejor lugar para trabajar, la mejor área, las mejores propuestas, no las hay, la relación es limitada únicamente a lo más estricto y necesario, si se requiere que se junten las cabezas para un tema y es obligatorio se juntarán y aportarán lo que sea necesario para aportar y hasta ahí, pero tuvieran una relación para siempre estar buscando la mejora continua del área, no les pido que sean amigas, pero que tuvieran esa comunicación las cabezas para estar mejorando todos los procesos o estar viendo también personalmente cómo podemos mejorar todos, tanto como personas como profesionalmente, como para el área, no se da, entre menos tengan que tener relación mejor y eso obviamente impacta en el área porque yo como elemento de mi jefa A y tu jefa B, yo elemento de A me veo mal si estoy conviviendo con personal del elemento B, entonces en esa parte se empieza a hacer...te lo dicen, no, comparte, ve y todo, pero a la hora de estar compartiendo empiezan a tener actitudes para contigo, que a mí no me gustan, y hay comentarios de lo que pasa, es que tú siempre te vas a comer con ellos, qué tiene de malo? El día que te invitan ah oye que vamos a hacer una reunión nosotros que queremos ir a comer, ah no tú no vas porque siempre estás con los de A o los de B o los de C, ya está fuera del trabajo, si te dicen que convivas pero si te hacen ese “fuchi”.

Entrevistador: y que llega a impactar como lo comentas en los analistas también...

Daniel: terminas reaplicando lo que te enseñan, o sea, finalmente yo no puedo ser diferente a como es mi jefa, y yo creo que ahorita bajo y toda la gente puede tener una es que tú eres igualito a tu jefa, y aunque a mi me moleste o me agrada tienen toda la razón, porque quién me enseñó que esto lo muevo de aquí para acá, así lo voy a hacer porque así me enseñó a hacerlo, talvez con el tiempo le podré poner un poquito de mi cosecha, pero finalmente mi esencia es de quien me enseñó, y si estoy bajo la capa de ese jefe finalmente mi esencia es así, y la voy a demostrar tanto para lo bueno como para lo malo, porque así fui enseñado y si dentro del área existe esa esa división por temas personales obvio lo voy a estar reaplicando inconscientemente porque la esencia es así, porque esa esencia se huele en cuanto entras, o sea es muy muy marcada esa situación, es un secreto a voces, que precisamente por temas de represión y todo no se pueden comentar.

Entrevistador: y que lo ideal sería trabajar en eso no? puedo ser el mejor, afuera me compran como el mejor elemento de QA, pero qué pasa dentro? Entonces lo que se

busca es la fuga de ah voy a estar todo el día retroalimentando porque me siento más a gusto afuera...

Daniel: afuera me dan más reconocimientos que dentro, y sí, en algún momento a mí me han pedido apoyo de otras áreas, de oye por qué no te pasas para acá? Pues dame la oportunidad y con gusto me vengo para acá, aunque luego muchas de las veces no es lo que yo quiero, mi idea no es moverme a esa área, pero ya es lo único, de lo perdido lo encontrado, pues a regañadientes me tendré que ir a algo que a lo mejor no me gusta tanto pero que es mejor que lo que estoy haciendo, que tampoco quiero que se malinterprete todo esto, a mí me gusta mucho también mi trabajo, me gusta mucho lo que hago, y me gusta mucho el área, la verdad y también la relación que llevo con mis compañeros y mis jefes no es mala y con los otros jefes tampoco es mala, no es mala, pero no es excelente, a lo mejor no es como yo quisiera que fuera, entonces muchas de las veces no me quiero ir del área porque tengo fe en que mejore.

Entrevista 2

Entrevistador: bueno entonces el primer punto que salió como negativo en esa encuesta de clima que se hizo fue en cuanto a los cambios que se dan en el banco y la notificación que nos hacen como área tú como ves cada que hay no sé un recorte, un cambio de director, cómo se dan esos cambios en el área?

Jesús: o sea cómo nos llega la información a nosotros? Pues yo creo que si se nos baja en línea a veces no se puede bajar toda la información de un solo golpe, porque sabemos que hay cosas que únicamente altos directivos pueden manejar no lo podemos saber nosotros, pero en sí yo digo que la información si es privilegiada, la tenemos de primer mano nosotros y luego ya los gestores. Bueno yo si estoy satisfecho con eso, mal porque o sea mi cambio es reciente no? Y estuve mucho tiempo de gestor y la información era casi ni nos decían nada de lo que pasaba y si si de primera mano la tienes.

Entrevistador: En cuanto a las formas o los medios que se utilizan para bajar esa información crees que son los adecuados?

Jesús: ahí si no estoy de acuerdo, yo creo que tenemos medios donde puede quedar asentado lo que estamos mencionando, como es el correo, o como es algún tipo de documento, eh yo creo que debería de bajarse más que hablado o sea si yo te digo esto es así y así, sin embargo también te lo asiento en un documento o te lo asiento en un mail para que tú tengas la información cuando tú quieras revisarla, no que yo tenga que estarla anotando o tenga que estar sacando qué es lo bueno o lo malo de eso.

Entrevistador: No solamente de palabra que se explotaran a lo mejor otros medios

Jesús: Exactamente

Entrevistador: Otro punto que salió en la encuesta es en cuanto al conocimiento que podemos tener de las funciones de otras áreas de las que conforman la Dirección que sería Production Control y Learning, tú crees que personalmente podrías definir sus tareas y funciones?

Jesús: Yo creo que de Learning sí, Learning pues hacemos mucho de ellos, damos demasiada enseñanza hacia los ejecutivos, calibraciones cosas muy similares que hacen ellos, de Production no tanto porque Production maneja más cosas operativas no? Este estamos familiarizados en algunos conceptos pues si pero es por lo que se da en la gestión de un ejecutivo no lo que hay atrás, sino no sé por ejemplo en como armar una campaña, en qué se basan cuáles son los filtros no creo que estemos muy familiarizados con eso, no me atrevería yo a definir cuál es la función de Production, ni siquiera criticar sus funciones no lo que talvez de Learning si, porque tenemos como que estamos más familiarizados.

Entrevistador: Por ejemplo tú a qué crees que se deba o a qué le puedes atribuir ese desconocimiento?

Jesús: pues en parte yo creo que no sé ha de ser si en parte de Production, porque pues a la hora de no externar qué es lo que estoy haciendo, y por parte de nosotros que también no nos queremos enterar, no preguntar este y pues nadamás lo que nos digan ah pues

eso está bien y ya, y pues no ir más allá, entonces yo creo que es parte de las dos áreas sin embargo creo que podemos no sé de nueva forma hacer algún documento o externar estas son nuestras dudas cuáles me puedes responder tú, quién me lo puede responder, con quién tengo que acudir, etc y pues esa información no la tenemos. Te digo en parte ha sido porque no la hemos pedido o no nos ha salido la curiosidad de decir oye por qué estás haciendo esto así y no lo hacen así y creo que también bueno por parte de QA no sería como que la responsabilidad de tener ese interés sería no sé de gerentes, de subdirectores, etc. pero si estaría bien que si estamos en la misma dirección pues saber de qué procesos estamos haciendo.

Entrevistador: tú en ese sentido crees que los círculos de calidad ayudan a conocer lo que hacen las demás áreas?

Jesús: pues yo creo que sí, a la hora de exponer un tema que varias áreas estén contribuyendo, creo que te enteras de los procesos no sé puedo decir un ejemplo qué pasaría si en lugar de una etiqueta de ponerle un número una etiqueta 83 le ponemos que sea una 35, por decir que pasaría no pues por parte de QA pasaría esto y esto y esto porque tardaríamos en familiarizarnos con la etiqueta habría una curva de aprendizaje, etc, no pues por parte de Production únicamente manejamos 30 etiquetas entonces no serían posible una 35, entonces de Learning bueno talvez ahí no aplica mucho, pero bueno es el concepto de tener si mediante un proceso podemos identificar cuáles son las responsabilidades o qué herramientas tiene cada área para poder realizar esa actividad.

Entrevistador: Que sería como conocer el mismo proceso desde distintas visiones?

Jesús: Puntos de vista, exactamente.

Entrevistador: en el círculo en que tú estás, en el círculo de calidad al que perteneces, si tienes círculo verdad? No, ok. Por qué, sabes por qué no tienes?

Jesús: bueno al principio ya estaban armados los círculos, y ahorita apenas me dijo Gris que me integrara a un círculo, pero estoy viendo a qué círculo, porque la verdad...

Entrevistador: Te dio a elegir?

Jesús: aja si me dio a elegir y la verdad es que no todos me llaman la atención, no sé tendría que verlos más a fondo los círculos para poder elegir uno pero todavía no.

Entrevistador: ok, entonces me salto esa, es que te iba a preguntar si en el círculo en el que tú estabas se daba una integración entre los miembros de cada una de las áreas, pero bueno no aplicaría en este caso, otro de los puntos fue que salió como elevado el % en desacuerdo es la parte de los reconocimientos que se dan en el área, estos reconocimientos van desde los informales que sería el que tu jefe te diga qué buen trabajo hiciste, me encantó, hasta los reconocimientos que se dan frente al director, qué piensas de esos reconocimientos?

Jesús: Pues yo ahí si me llevé una gran decepción porque creo que incluso como ejecutivo tienes mayores reconocimientos que un analista y debería ser diferente, eh por qué porque tienes más funciones, más conocimiento, mayor responsabilidad, etc, entonces no creo que se estén reconociendo bueno al menos por la parte del pool, yo

hablo por la parte del pool y en mi persona no creo que se hayan reconocido como debe de ser, no sé decir un ejemplo cuando me fui de incapacidad y regresé y me tuve que poner al corriente en toda mi meta y nadie me apoyó y nadie lo reconoció, sin embargo era una obligación al final de cuentas lo entiendes, es una obligación que tienes que hacer, pero no estaría de más un reconocimiento, al final de cuentas eso es como estimulas a la gente y al personal no? y luego reconocimientos como yo no voy con que aunque sea pequeño no, la verdad es que no, por qué porque podríamos hacerlos mayores, yo prefiero un reconocimiento de que llegue mi director y me diga oye muy bien felicidades por esto por esto y por esto a que lleguen y me den un calendario o una agenda o sea no o un termo o sea eso qué, entonces mmm yo preferiría que hubiera reconocimientos ya sea de palabra sí pero mayores frente a un equipo que también te lo esté reconocimiento o el Director directamente no? porque luego el director luego ni siquiera te conoce entonces este yo creo que los reconocimientos si dejan algo que desear.

Entrevistador: Porque ahí finalmente en algún momento se manejó no? no sé si ya estabas en el área en algunas de las juntas se manejó la posibilidad de que ya se asignaría un presupuesto a las partes staff que al final si son las menos reconocidas en cuanto a talvez eso no? dar un dinero para decir sabes qué pues llévatelo a comer o cómprale esto como a los ejecutivos, tú qué piensas de que se asignara ese presupuesto?

Jesús: pues yo creo que estaría muy bien, digo al final de cuentas así es como estimulas a una persona no?, cómo la estimulas una es dándole más trabajo que sería también una parte de estímulo, tienes mayor responsabilidad porque al final de cuentas lo que hiciste lo hiciste bien, otra sería oye tienes como un premio por llamarlo así y otra sería talvez quitándole algo, no sé este oye lo hiciste muy bien como premio tienes menos asignación este mes, no sé al final de cuentas es algo que estimula al ejecutivo pero que a veces no se necesita un presupuesto, a veces únicamente se necesita talvez un plan de estímulo porque no lo hay, el que te coloquen en una pared como estrella del mes la verdad es que no hay un estímulo hacia eso porque quién voltear a ver la pared y ver ahhh Cinthya está de estrella del mes, o sea no, y luego quién te felicita nadie, entonces mejor que se pare el Director o que se pare tu jefe directo, etc, y oye quiero hacer un reconocimiento enfrente de todos a Cinthya porque hizo muy bien el proyecto con la Agencia tal, es mucho mejor eso a que me dejen pegado en una pared, entonces yo creo que está muy bien que haya un presupuesto para generar estímulos físicos sin embargo no creo que sea totalmente necesario.

Entrevistador: ok, ahora de ese tipo de reconocimientos más formales del que sale en la gaceta, cuando se hacen las reuniones no aquí en el cubo de vamos a juntarnos todos para darle su termo a la persona reconocida tú crees específicamente del área en QA que se basen en el desempeño?

Jesús: No, no definitivamente no se basan en el desempeño, eh digo bueno también uno lo ve de afuera pero no no creo que se basen mucho en el desempeño, yo he visto gente que realmente se esfuerza, cargas de asignación impresionantes que la saca, que genera calibraciones que generan incluso proyectos de más, no sé podría incluso mencionar nombres, eh y se reconoce a otra persona que talvez no es la digamos no es la que menos trae tramo de control o no sé, pero tampoco es la mejor, entonces podría haber alguien mejor y si nos basamos por números yo creo que no sé no es así, digo por

números, digo si ya empezamos a tomar números, actitud, responsabilidad, etc, mucho menos.

Entrevistador: Ok, en qué crees que se basen entonces?

Jesús: pues yo digo que como todo no, a veces hay este pues no sé depende de la visión de los jefes, eh yo creo que incluso a veces vemos que un analista talvez no lo hace lo mejor posible o pero que necesita un estímulo para poder seguir, igual esa visión de alguna forma está bien pero no deberíamos de aplicarla siempre, o no sé si hay creo es un reconocimiento cada tres meses? Aja un reconocimiento cada tres meses cada mes por lo menos reunir a mi equipo y decir oigan quiero reconocer a esta persona punto, y ya cada tres meses pues seguir la estrategia de que talvez ese analista necesite un estímulo pues para seguir porque ya está muy cabizbajo, porque llevó una situación difícil bueno le vamos a dar un estímulo.

Entrevistador: ok, hay otra parte que tiene que ver con la comunicación en el área y que también talvez no sorprendió tanto pero porque sabíamos que iba a salir que es la parte de un ambiente honesto y franco entre los analistas, hablamos de todo QA sin contemplar las divisiones, tú cómo crees, crees que exista este ambiente honesto?

Jesús: No definitivamente no lo hay, si hay demasiada hipocresía porque no hay otra palabra es muchísima hipocresía, digo yo todavía no logro entenderlo porque igual y no entré cuando hubo esta serie de situaciones donde se hubo esa separación o sea yo no entré ahí, por eso yo me llevo con todos no yo no tengo ningún problema con nadie pero pues no sé aún no logro entender esa situación y no veo por qué no puedan llevar una relación laboral, como lo dije en como se llama cuando fueron los de EPyC, ah bueno ahí como lo dije yo no veo por qué no puedan llevar por qué no puedan llevar una relación laboral, no todos van a ser mis amigos, digo o sea hay Daniel Garcés es mi súper amigo aquí y afuera o sea no, pero puedo llevar una relación laboral profesional lo cual muchos no hacen, nadamás buscan tu defecto, en qué puedes fallar de qué pie cojeas, o sea buscan eso y no veo por qué o sea a final de cuentas eres un equipo para afuera tienes una imagen, no es yo Jesús Cardona o este Claudia García o Eréndira Mancera no, es QA maneja esto y esto y esto, o sea entonces no podemos hacer ese tipo de divisiones y creo que como dije o sea yo no termino de entender por qué esa separación al final de cuentas somos un área tenemos que llevarnos laboralmente y no tenemos por qué buscar una amistad cuando no la hay...

Entrevistador: claro, si no sería necesario mientras tengas un ambiente laboral sano?

Jesús: sin embargo hay quienes no lo hacen muy sano.

Entrevistador: ok, relacionándolo con esto porque no es lo mismo, cómo crees que se da la confianza en el área?

Jesús: confianza en cuanto a qué?

Entrevistador: en general en lo profesional, en alguna ocasión platicaba con alguien de la confianza incluso en el trabajo por ejemplo en el saber que tu incapacidad, que a lo mejor hay gente que prefiere no no quiero que nadie me apoye porque no confío en su

trabajo desde eso hasta confianza a lo mejor en un nivel personal, no sé en todos los sentidos...

Jesús: bueno yo creo que la confianza personal ya va más allá de lo laboral, ya incluso puede brotar en una amistad no sé, etc, o decir yo te puedo contar muchas cosas pero no es porque te conocí aquí, es porque te conocí de afuera, porque ya llevamos una relación y porque bueno ya has sabido varias cosas de mi, y yo creo que es más un ámbito personal de quién me da confianza, yo me puedo llevar mucho con muchos y me puedo llevar bastante bien puedo salir a comer con muchos pero no a todos les voy a contar mis cosas, eh y una confianza laboral yo creo que iría más a ok le voy a confiar esto pero sé que él no me va a criticar por mi trabajo, que si se lo estoy confianza es porque talvez tengo una duda o porque voy a necesitar su consejo, pero no que por eso me vaya a criticar, lo que algunos también hacen, si yo tengo una duda al rato ya la divulgaron y dicen hay ya viste y ese está evaluando entonces yo creo que también tiene que ver eso, si lo tomamos de manera profesional es una duda y mejor que te la resolví ahorita a que la sigas haciendo, entonces yo creo que va más en un ámbito personal la confianza que generes así sea laboral o en otro ámbito.

Entrevistador: y la libertad? Hay libertad en el área?

Jesús: libertad de qué?

Entrevistador: lo que quieras, en toda la extensión de la palabra.

Jesús: yo creo que si hay libertad.

Entrevistador: en qué sentido?

Jesús: primero hay libertad en tu trabajo, libertad de que tú generas tus tiempos, tú no tienes así como la verdad alguien que esté encima, que esté chocando a dónde fuiste, y dónde estás y te tardaste una hora y cinco en comer, o sea no, no creo que haya es ahí mucha libertad que nos dan y ahí volvemos a la confianza para nosotros hacia fuera, nos dan la libertad de tú eliges qué decisiones estás haciendo para tu segmento, o para quienes seas responsable etc, este libertad de expresión también yo siento que si hay en cualquier momento puedes exponer algo que tú sientes, y a veces lo ven bien o mal pero no tienes algo que te cierre la puerta, eh no sé que otro tipo de libertad...libertad de generar amistades laborales ahí no hay tanto porque hay quien si definitivo te cierra la puerta y conmigo no te metas y conmigo nada amistades bueno pues eso es normal, digo yo decido a quién hago mi amigo y a quién no, y pues no sé no sé qué otro tipo de libertad pueda haber...

Entrevistador: si quieres así, digo en general nos enfocamos más a eso la libertad de poder expresar lo que quisieras, en el momento que quieras en el foro que quieras, etc.

Jesús: pues yo creo que si, digo hay quien no se atreve pero la libertad está ahí o sea, de hecho yo creo que la libertad pues está de cualquier lado no nadamás aquí, y viéndolo laboralmente siempre está, siempre hay foros, siempre o llega Ed y nos reunimos o nos reunimos todos o luego nadamás pool o nadamás Agencias, etc, pero siempre hay un foro donde puedes exponer tu inconformidad, tu duda, tu lo que sea

Entrevistador: ok, regresando un poco a lo de las funciones de las áreas, tú cuál crees que sea la importancia de que conozcas en algún momento lo que hace Production o lo que hace Learning, para qué nos sirve?

Jesús: pues yo creo que si es bastante la importancia, e incluso ahí volvería el tema de confianza, yo creo que incluso adentro del área entre QA Agencias, QA Pool y QA negocio deberíamos conocer qué es lo que hace la otra área, a veces criticamos mucho ah es que QA Negocio no hace bien su lay out, y este y tengo que estarlo pasando yo pero no sabemos qué es todo lo que tienen que hacer ellos, cuánto se tardan en hacer un medidor, o cuánto se tardan en responder todas las dudas que tengan los supervisores que están designando al correo, etc, no sabemos todo el trabajo que tienen que hacer, para nosotros hacen un medidor y ya, pero eso es lo que hace para nosotros, no sabemos que hacen un medidor para agencias también, no sabemos que llevan este el proceso de quejas y que las designan, o sea no sabemos todo eso y talvez sería bueno enterarnos, igual que agencias, ah están bien holgaditos, pero pues no sabemos no sabemos si tuvieron que ir a una agencia, por ejemplo no sé luego me dice chiquis que tuvimos que ir a exponerle una presentación a los directores de COFI, o sea situaciones que pues si te ocupan tiempo, te ocupan dedicación, etc, y que no por eso tenemos que ir a criticarlos entonces si empezamos desde ahí, obviamente afuera también, porque a veces igual criticamos a Learning de que no enseña bien a los ejecutivos pero no sabemos todo lo que tienen que enseñar, que para nosotros simplemente se omite a una calibración, pero a ellos a un curso de 15 días, entonces es diferente, igual Production, oye por qué no me pudieron filtrar una 83, pues porque no sabes cuántas 83 hay, no sabes qué tipo de filtro están usando, o sea no sabes mil situaciones entonces talvez si deberíamos de conocer no a fondo porque a final de cuentas no es nuestra área, pero si algo que nos pueda permitir desarrollarnos en las tres áreas al final de cuentas es una sola dirección no? y en cualquier momento se supone que si yo quiero ahora desarrollarme en Production lo puedo hacer porque ya tengo algunos conocimientos, pero la verdad es que no es así.

Entrevistador: y que incluso tener conocimiento de lo que hacen otras áreas o el mismo QA saber lo que hacen las demás divisiones talvez hay algo en lo que tú puedas ayudar o aportar que podría facilitar el trabajo de esa división o de esa otra área pero si no sabes pues evidentemente seguirán con sus mismos procesos y a lo mejor sin mejorar porque no ha habido alguien que conozca y que diga ah yo te puedo ayudar en esto.

Jesús: exacto y eso es lo que falta no, yo creo que falta talvez una junta donde se reúnan las tres áreas pero no únicamente los directivos, a final de cuentas los directivos si tienen mucho conocimiento y este están al tanto de muchos procesos, etc, pero quien es el que está en el proceso directo, el analista, quién es quien hace el proceso operativo, el analista, el Director la verdad es que ya no lo realiza entonces sería bueno no sé una vez cada tres meses como hacen los reconocimientos ponernos al tanto de qué es lo que hacen, generar dudas que podamos exponer algunos casos raros, situaciones, etc, entonces yo creo que sería bueno, así podríamos resolver muchas dudas de por qué no existe y por qué no puedes hacer esto mejor, digo no sé por poner un ejemplo cuando Isa nos expuso lo del skip trace de Agencias, por mi parte yo le pude exponer muchas dudas y sugerencias, que ella ya al final si lo toma en cuenta o no bueno pues ya verá no?, pero pues eso es lo bueno no, oye tú sabes que es lo que se hace aquí en el pool, ayúdanos a saber qué se hace allá en la agencia

Entrevistador: ahora hace un momento comentabas la parte de si existen foros o espacios para poder expresarnos, cuando hablábamos de la libertad, qué piensas de esos foros y espacios específicamente en QA?

Jesús: yo creo que bueno ahí volveríamos a que podrían ser un poco más formales, a veces es este ah vengan les voy a dar un update, y así de ah, o sea hacerlo más nuevamente más formal, tal día va a venir Ed y va a resolver dudas que tengan sobre no sé, sobre la contratación de HSBC Services, o sea y no estar buscando yo a Ceci o estar buscando a Gris y qué pasó con esto y esto y esto, o sea no, puede ser un poco más formal, si vemos que muchos tienen duda con algo o que muchos quieren exponer algo generar una junta, pues digo si lo hacemos así a la ahí se va por qué no hacerlo formal.

Entrevistador: hay una parte que salió en la encuesta y nos generó como una inquietud independientemente de si tú contestaste a favor o en contra me gustaría saber tu punto de vista, es la parte en que había una pregunta que decía si hablar en voz alta de cuestiones del banco en el área podía causar problemas, un alto % respondió que si y que por eso prefería no hablar, las dudas que nos surgían es qué cuestiones del banco te pueden causar qué problemas?

Jesús: yo creo que cuestiones bueno siento que va enfocado a cuestiones no sé yo creo que un recorte por ejemplo cuando no venía el bono para adecco, no sé cosas así según te podía ocasionar un problema, siento que en el área no, afuera son mil problemas no puedes ni hablar de eso porque ya casi te corrieron pero yo creo que ahí si bueno al menos de mi parte yo si he ido con toda seguridad y por ejemplo en el momento de que se fueron al mundial yo si fui y le expuse a Gris sabes que yo si creo que no es justo, va puro gerente y un ejecutivo, esto no es justo lo hicieron para los ejecutivos bla bla bla bla, y yo si me siento con la libertad digo hay quien no talvez teme por represalias o porque no vaya a ser bien visto su comentario etc pero vuelvo a lo mismo yo creo que es un ámbito personal si estoy temiendo en qué van a decir pues no lo digo, si a mi realmente quiero exponerlo y no tengo esa situación de qué van a decir pues lo hago.

Entrevistador: objetivamente o bueno digo desde tu punto de vista talvez tratando de ser lo más objetivo posible tú crees que en verdad existe esa apertura por parte de los responsables del área (asesores y gerente) de que cualquier persona pudiera acercarse a decir lo que quiera?

Jesús: no, no creo que haya una apertura para todos, pero porque no todos se lo han buscado, si y voy y le genero una confianza a Gris o a Isa o a Ceci de que yo al exponerte algo y que tú me regreses algo que también tú piensas no lo voy a ir a divulgar a todos bueno pues entonces me vas a dar la libertad de hacerlo y nuevamente es un tema de confianza, o sea está bien me lo expones pero yo ya no te regreso nada, al final de cuentas puedes exponerlo no?, pero no vas a recibir un feed back, vas a decir oye sabes qué es que esto que piensas no es así por esto por esto y por esto, bueno por lo menos ya lo sé pero no todos van a tener esa respuesta porque no todos se la han ganado y esa es la verdad, entonces es lo mismos yo creo que es por parte de todos, no sé el acercarme y exponer una duda o exponer una molestia ante Ceci o ante Isa o ante Gris, eh bueno yo no tengo ningún problema con nadie pero a la hora de que yo tuve un problema una situación, divulgué algo bla bla bla, ya no me van a dar esa confianza no? y se pierde

Entrevistador: tú crees que eso hablando de la confianza y estoy totalmente de acuerdo en la parte de que es algo que finalmente se gana no solamente en un trabajo, en una amistad, ganas o pierdes la confianza dependiendo cómo actúas como persona, tú crees que en ese ganar y perder la confianza o la libertad de expresar algo se mezcla lo laboral con lo personal?

Jesús: mira es algo que he hablado mucho yo con las tres jefas y es eh bueno ellas siempre exponen que hay que ser profesionales y no mezclar eso, al final de cuentas yo por experiencia que traiga en otros trabajos etc, yo sé que eso es imposible o sea no puedes venir excesivamente triste, excesivamente molesto y es casi imposible que no lo mezcles en el trabajo, que no expreses ese sentimiento, yo creo que no hay una persona totalmente profesional, lo que si podemos hacer es oye vengo muy triste o vengo muy enojado este ahorita sabes que las dudas espérame en lo que yo me tranquilizo o no sé, eso sería profesional y en teoría lo estaríamos separando, pero no podríamos llegar a ya dejé en mi casa que me peleé con mi esposo y aquí ya estoy bien o sea no, no podemos cambiar así, no se puede y hemos visto a las tres como lo mezclan, aunque digan que no, no sé un Gris que de repente este se enoja o se pone triste etc, a un Isa que luego también se enoja y empieza a gritar a un Ceci que bueno ahorita ni hablar no?, pero si se mezcla entonces no se puede ser totalmente profesional lo que si podemos hacer es saber decir ahorita no, o eh dame un momento.

Entrevistador: como buscar las formas no?

Jesús: las formas o los tiempos más que nada.

Entrevistador: tú crees que en el área existe un perfil de puesto para ocupar un lugar dentro de QA?

Jesús: yo creo que si eh, bueno si (risa), a excepción de algunos que entraron como un mes pero bueno, yo creo que si sí hay un perfil, eso si es algo que rescato mucho del área, no cualquier entra, te hacen pruebas hasta el cansancio, y muy desesperantes la verdad pero si o sea si hay un perfil para poder entrar a QA y un perfil donde tú ya seas demasiado responsable, seas profesional y donde tengas credibilidad, creo que son los tres puntos más importantes que debes de tener, credibilidad por qué porque vas a tratar con un cliente externo que vamos a estar mediante una línea telefónica, no vas a tener esa separación sino que va a ser en persona, este no sé profesional bueno porque hay que aprender a definir tiempos, a generar actividades, a que si yo fui gestor y estuve senado al lado, ahora ya no ahora te evalúo y tienes que generar bien tus llamadas, y hacer esto y esto y esto, y credibilidad por qué bueno a final de cuentas si llega alguien que no hizo nada bien cuando fue gestor pues qué tipo de credibilidad va a tener cuando te diga oye tienes que hacerlo así, por qué me dices que tengo que hacerlo así si al final de cuentas tú ni lo hacías entonces hay que traer esos factores.

Entrevistador: tú crees comentando que si existe un perfil quiero entender que exigente para poder ocupar un lugar dentro del área por lo que comentas de que no cualquiera entra...

Jesús: yo creo que no es, o sea si hay varios filtros pero así que digas hablarlo como exigente no, porque en teoría cualquier podría entrar sólo que no cualquiera quiere entrar, porque desde yo ir a una entrevista con traje a ir a una entrevista con nadamás

una camisa y pantalón de vestir es no querer entrar, pero eso se define más en lo personal, si hay un perfil y te digo aunque nos suene gracioso hasta un porte debe haber, porque es diferente un porte de un gestor, a un porte de analista a un porte de supervisor, un supervisor es el amigo de los gestores y un analista no, o sea si se ve cuando incluso cuando tú te cuando te preguntan afuera oye qué haces, qué haces ahí en el banco de qué trabajas, este luego luego te preguntan o si eres de una sucursal o si eres de un corporativo, lo que cuando vas de gestor o sea cambia ese porte, te lo digo por experiencia, a mi me decían, ah estás seguro como de calidad o de servicio al cliente, y si pues al final también cobranza pues estás en un call center, y cuando estás de analista cambia tu perfil, tu porte tu forma de hablar, tu manera de expresar, etc, si te pone en otro status...

Entrevistador: porque es otra visión...

Jesús: exacto

Entrevistador: de ese perfil si existe, para no dar nombres o no dar un número de personas en % qué porcentaje para ti no cubre el perfil del área actualmente?

Jesús: yo creo que como si el mínimo un 5 o 10%

Entrevistador: con ese % tú qué harías?

Jesús: hay % que ya está muy estancado, y que nuevamente cuando llega alguien nuevo trae muchas ideas trae es como como un cubo de hielo, tu lo vas formando pero cuando ya lleva alguien mucho tiempo ya no es fácil que lo formes, entonces se empieza a enviciar, muchas situaciones muchas cosas entonces yo creo que a veces es bueno un cambio, un cambio horizontal no este no vertical, pero bueno al final de cuentas es bueno, es bueno hacer realizar ese cambio y enterarte de otros procesos eh no se incluso otro tipo de trabajo, eh qué haría yo con ellos, pues buscaría su oportunidad de crecimiento, su oportunidad de crecimiento o no sé los movería de área, porque pueden digo cuando hay una persona ya muy enviciada empieza a afectar a los demás, aunque suene chistoso y como nos lo decían nuestras mamás, cuando hay un mueganito que ya está podrido va a podrir a los demás entonces hay que quitarlo, y así es y no es ir a dejar un problema a otra área sino que otra área como va a llegar nuevo empiece a pulirlo ahí, ya que aquí ya no se puede formar y eso es lo que haría.

Entrevistador: ok, porque bueno contemplando que ese 5 o 10% no cubre el perfil uno puede ser por lo que comentas el que ya lleven tanto tiempo que los vicios o las mañas incluso no pueden modificarse tan fácilmente otro podría ser o tú crees que en ese 5 o 10% haya gente que definitivamente no tiene las habilidades necesarias para desempeñar el rol?

Jesús: no yo creo que no, yo creo que si todos tienen habilidades e incluso las pueden desarrollar, eh lo que si es que talvez dentro de ese 10% haya habido una mala selección, eso si, eh a veces nos dejamos llevar por muchas situaciones, si yo vengo pensando en otra cosa ni siquiera en la entrevista pongo atención y digo ahí si el que sigue, o puede ser desde que oye le vas a los lackers ah si y ya es mi amigo o sea o me cayó bien por eso ya se va a integrar al equipo, entonces talvez pueda ser una mala

selección de ese dentro del 10% otra sería lo que es ya gente estancada y otra situación yo creo que es gente contaminada, que aunque no lleva mucho tiempo ahí ya se contaminó de otros que llevan bastante tiempo entonces yo creo que es más eso.

Entrevistador: tú comentabas no que entonces una de las decisiones que tomarías si pudieras sería moverlos de área a lo mejor, tú crees que en la realidad eso se pueda, o sea para dónde se puede mover un QA si no está en QA?

Jesús: pues mira un movimiento horizontal si se puede y en teoría debería ser fácil, aunque no lo sea eh un movimiento vertical lo veo más difícil, eh más y otros factores donde se dan preferencia a supervisores, a este gerentes, a gestores, pero no sé pues darles las armas lo que necesite para poder hacer su cambio, hay muchos que ya saben que están estancados ahí y que están buscando algún cambio bueno darles lo necesario para que se realice ese cambio y si no generarle un estímulo para que tenga un crecimiento vertical y horizontal al final de cuentas es un crecimiento por qué porque yo voy a conocer más procesos y herramientas, etc, voy a ampliar mi conocimiento y es un crecimiento, entonces serían esas dos formas,

Entrevistador: tú crees que actualmente se haya hecho algo así de lo que tú comentas con ese 5 o 10% que no cubre el perfil por cualquier motivo?

Jesús: pues mira por lo que yo sé no se hacía antes pero ahorita al ver tal contaminación yo creo que ya se empieza a generar, darles las herramientas para que empiecen a generar su cambio o su crecimiento, sin embargo no creo que sean todavía las suficientes, ni los cambios bueno las posibilidades suficientes, a veces las posibilidades están muy cerradas o son demasiados filtros o preferencias, etc, que bueno no voy a ahondar en eso porque es más una situación de la institución, pero si creo que una no es total lo que les damos no es necesario para que puedan crecer o puedan moverse y dos bueno que las trabas si son bastantes

Entrevistador: tú crees que con esa realidad que vivimos ahora en QA con la falta de oportunidades de que todo se dificulta mucho porque pues al final una vacante no la quiere ocupar sólo una persona no, hay muchos que se postulan dependiendo la vacante, crees que el que ese 5 o 10% continúa en el área causa desmotivación en el resto que cumplen con el perfil al saber que ganan lo mismo que...

Jesús: no yo creo que no, eh de ahí es más un ámbito personal, si él está ahí es porque él quiere, al final de cuentas si yo quiero crecer lo voy a hacer, y es esa decisión si a veces tenemos trabas, a veces tenemos mil situaciones pero como yo lo he comentado a veces nuestro crecimiento no está aquí, a veces igual nuestro crecimiento está afuera, y por qué no lo hemos buscado, pues porque aquí tenemos la facilidad, porque está cerca, pues porque no gano tan mal, porque no hago mucho y pues eso es comodidad, y eso hacen las personas que ya están estancadas, estoy cómodo aquí para qué me muevo, eh entonces yo creo que es más un ámbito personal, eh no tengo por qué desmotivarme si ellos están ahí es porque quieren estar ahí, no han buscado su crecimiento, porque el crecimiento siempre lo vas a encontrar ya sea aquí o afuera, pero es cosa de que tú lo busques

Entrevistador: crees que exista desmotivación en la gente del área?

Jesús: desmotivación por qué?

Entrevistador: si o sea que digan pues o sea a lo mejor tú comentas no pues están por comodidad, tú crees que hayan personas que digan de verdad he buscado y no tengo de otra mas que estar aquí y eso me desmotiva porque sé que gano lo mismo que otros que no cubren el perfil yo le hecho ganas yo acabo mis metas, pero él que no gana lo mismo y lo reconocen a lo mejor más que a mi, eso puede causar desmotivación en alguien y tenga que estar aquí por necesidad?

Jesús: si yo creo que si hay desmotivación, algunos me han expresado esa desmotivación, yo aún no la tengo talvez porque soy nuevo porque pues para mi es fabuloso estar aquí no, digo fue un crecimiento vertical esa es la verdad, y yo lo veo vertical porque aunque el sueldo es el mismo mis responsabilidades son mayores y ahora yo no soy quien comparto al cliente que está contigo que estás al lado, si no yo soy quien va a ver cómo estás tratando a ese cliente, o sea ya es diferente, es una visión diferente, eh si yo no la he sentido pero si me la han expresado creo que si hay algo de desmotivación y es por lo mismo es desde reconocimientos hasta acceder a otro puesto, que la verdad son mínimos.

Entrevistador: ok, tú quitando la desmotivación cuál crees que sea el impacto positivo o negativo que ocasiona en el 90% que cubre el perfil el que dentro de su área exista gente que no y que están en igualdad?

Jesús: cómo a ver otra vez?

Entrevistador: si por ejemplo que juanito cubre el perfil y pedrito no qué impacto tendrá en Juan que este elemento no cubre el perfil y aún así tenga los mismos derechos los mismos beneficios cuando no está cubriendo un perfil que se necesita?

Jesús: pues mira a mi me pasó eso, cuando yo llegué tenía como dos tres meses y llegó otra persona por no decir nombres, y el pasar por el pool y que te digan oye a cualquier aceptan en QA pues si causa así de frustración desmotivación de a mi si me costó entrar ahí, por qué a él no? y no cumple con el perfil, pero bueno al final de cuentas es un tema de que tú debes de dar tu credibilidad tu porte, tu bueno que se vea la visión de que tú estás cumpliendo el perfil aunque él no, entonces si tiene un impacto eh pero bueno al final de cuentas hay que tratar de manejarlo, porque esa no es una decisión que esté en tus manos, es una decisión de jefes, altos mandos y tienes que aprender a lidiar con eso, y cómo pues generando tu digamos que tu propio perfil, un perfil ante los supervisores, ante los gerentes, un perfil que sea diferente, al de juanito...

Entrevistador: y que eso te podría hacer ganar a lo mejor al buscar algún movimiento algo diferente que esa otra persona aunque aspirara al mismo puesto no tendría no?

Jesús: exactamente aquí hay que recordar que todo es relación relación relación ya sea laboral una amistad, un noviazgo etc, todo es relación y yo en todo momento me vendo entonces a la hora de platicar contigo desde la forma en que me expreso, desde la forma en que digo las palabras y cómo las digo y con qué tono, etc, me estoy vendiendo y tú al rato me vas a conocer y vas a decir ah este chavo es así y así y así y este ese chavo siempre me saluda siempre llega y me saluda, es bien educado y hasta este chavo siempre cumple con su meta, o sea creas ese perfil y si te va abriendo puertas porque te

va conociendo gente, porque tú te vas desarrollando, como te digo en todo momento te vendes, hasta en una relación no sé acabas de conocer a alguien en una fiesta, tú no sabes qué oportunidades se puedan dar ahí, igual y ese es un gerente de otro banco no sé, y a la hora de verte expresar a la hora de verte este platicar, de tus expresiones tus ademanes etc igual y en ese momento sale una oportunidad, pero es porque tú te estás vendiendo a cada momento, creo que a muchos les falta ver eso, por eso están ahí

Entrevistador: por eso no hay ese crecimiento...

Jesús: exacto

Entrevistador: ok, eh en alguna ocasión igual no recuerdo si ya habías entrado hubo una junta staff y esto es como regresando a la parte de reconocimientos, se planteó la posibilidad de que esto se diera uno trimestral que ya se está dando así pero dos que sería como una votación no? que sería de bueno tenemos a tantos candidatos para el reconocimiento ahora directores, asesores no sé vamos a votar vamos a ver los números la parte cualitativa, qué proyecto tiene qué ha hecho en qué ha trabajado, votar para elegir al mejor elemento que tenga ese reconocimiento tú cómo verías que eso que se quedó en una reunión se llevara a la práctica?

Jesús: pues yo creo que estaría bien, una que fueran los directivos y dos que fuera totalmente objetivo, porque la verdad es que si nosotros votamos y digo nosotros me incluyo nos iríamos más por me llevo bien, porque me cae bien, porque me salgo a comer con él, entonces nos llevaríamos por eso, ahora los jefes también pueden llevarse por eso, no están exentos sin embargo bueno como dices que sea un aspecto numérico un aspecto de proyecto, de actitud etc, si podría ser efectivo porque ya es un análisis objetivo, ya no es en base a quién me cae mejor, y creo que ese análisis objetivo quien mejor que altos mandos en serio que no estén muy en contacto con nosotros como un Ed como no sé tal vez alguno de Production de Learning bueno de Learning no tanto porque están muy apegados a nosotros, eh tomar gente que no esté muy apegada a nosotros y que esté viendo en base a métricas objetivamente quién es el que se merece ese reconocimiento, así si

Entrevistador: y eso causaría talvez una satisfacción más conformidad de decir ah es real no?

Jesús: pues yo creo que sería un arma de dos filos causaría muchísima satisfacción a quién están reconociendo y por el otro lado como todo causaría envidias este, malos ratos etc, por qué é y no yo bla bla bla pero al final de cuentas ya tenemos un sustento de por qué

Entrevistador: ahí en esa arma de dos filos como tú la llamas que bien comentas los riesgos de hacerlo así tú por qué te irías más por sacar una medición meramente numérica porque los números nunca se equivocan o conjuntar e integrar lo cuantitativo y lo cualitativo?

Jesús: yo creo que conjuntarlo, eh no sé voy a poner ejemplos e incluso nombres eh Fernando Cuellar no siempre llega a sus metas no y la verdad es que siempre está en el piso en cuando salen las métricas pero es el responsable de todo el segmento de Honduras, es el responsable de seguimientos de altas moras, él tiene demasiada

credibilidad este es conocido por medio pool, etc, tiene mucha actitud y cuando sale un nuevo proyecto es el primero en decir yo, cosas de ese tipo, a Daniel Garcés no siempre dice yo, es ah lo que me conviene digo yo, eh siempre va bien en sus metas pero pues hace lo que tiene que hacer no hace más, entonces si nos basáramos en números a quién le daríamos el reconocimiento a Daniel Garcés, si nos basamos en lo demás obviamente es un Fernando Cuellar que está haciendo más por la Institución que alguien que únicamente me genera números, entonces digo es por poner nombres y no es que uno me caiga bien y otro me caiga mal porque así puedo poner muchísimos nombres, e inclusive no se talvez una misión muy externa porque no conozco mucho el proceso de Agencias, pero podría decir eh no sé, en un Cristian Vargas y una Eli, que hace Cristian? Cristian me ha comentado que cuando estaba en el pool sus números estaban horribles y que bueno que vemos que ahorita Isa está tras de él y nadamás se escucha que dice no te vas hasta que termines esto y no te esto y una Eli que si hace lo que tiene que hacer, pero al final de cuentas quién lleva un proyecto de COFI a quién le asignan cuando llega una agencia nueva, a él o sea cosas, por qué, porque las llamadas, porque él levanta la mano cuando se necesita algo, etc, y te digo o sea ahí los dos me caen bien, o sea yo no tengo ningún problemas con los dos, pero si yo creo que sería más de métricas, y un tema de proyectos, actitud, etc.

Entrevistador: ok, cómo ves tú las convivencias informales? Que la fiesta, Chapultepec, el boliche....

Jesús: cómo las veo de qué?

Entrevistador: qué piensas?

Jesús: yo creo que están bien, nadamás que nuevamente ahí volvemos a que para algunas personas no lo ven, porque no me invitaron porque este porque yo no quiero ir al cine y quiero ir al bar, porque no quiero ir este que ahora yo no quiero ir a comer mariscos quiero ir a comer esto, o sea que no porque yo traje mi comida, o sea mil y un cosas, pero creo que lo que está fuera del trabajo es a quien yo quiera invitar, con quien yo me sienta bien y con quien yo convivo, eh un claro ejemplo es Isa, bueno Isa aparte de que no le gustan los cumpleaños ella invitó a quien ella quiso, y no hay porque criticar eso, yo no voy a ir a decir oye por qué no me invitaste, no, es a quien con quien ella quiera estar, con quien ella quiera pasarlo, etc, es su cumpleaños y es lo mismo en una salida si yo la organizo pues yo voy a invitar a quien yo quiero no, o sea no tengo por qué empezar a especular o etc, eh aunque bueno en lo personal a mi me gustan mucho las reuniones cuando van todos, no cuando va pool o cuando va agencias, cuando van todos porque yo me llevo bien con todos, y este pero bueno a mi se me hacen bien la distracción, este a final de cuentas tratar de convivir un poco, aunque sea por encima pero pues a mi parecer yo digo que están muy bien.

Entrevistador: esas son bueno como tú comentas las más más informales, yo voy a ir a un karaoke e invito a quien quiera, las informales que promueve el trabajo como aquella vez que fueron al boliche, cuando surgió el proyecto o la idea esta de vamos a jugar play, la ida a Chapultepec, esas cómo las ves que al final que aunque son informales llevan como implícito como el ve porque lo organizamos de parte del trabajo...

Jesús: claro y aparte usan herramientas del trabajo, pero no para poder expresarlo, eh yo las sigo viendo bien, bueno por mi no hay ningún problema sin embargo creo que si son

informales pero ya tomando herramientas del trabajo y hacerlo de conocimiento amplio creo que ahí si debería ir una invitación extensa para todos, no nadamás para tal tal tal, si para todos porque al final de cuentas estoy utilizando una herramienta del trabajo, estoy debo de ser profesional, debo tener ética, ahí si y aunque me caiga mal pues con la pena no, pero si es algo organizado por afuera pues ya yo sabré a quién invitar

Entrevistador: ok, vamos a un tema bueno antes de ese, la competencia que hay entre analistas cómo es? Cómo la definirías tú? En general igual sin contemplar divisiones

Jesús: supongo que una competencia laboral?

Entrevistador: cómo la ves tú?

Jesús: yo la pondría depende, depende con quién no? no sé yo veo una competencia con Sandra Guzmán, una competencia que es leal, que a pesar de que ella me enseñó, ahora yo puedo superarla en algunos aspectos, obviamente no en todos ella tiene bastante conocimiento y bastante experiencia, pero bueno es una competencia leal, que incluso si yo tengo una duda la resuelvo y si ella tiene una duda, etc, y es de esas competencias de compañerismo, mm ahora cómo veo una competencia entre no sé Fernando Cuellar y un Froylan?, ahí ya no es una competencia leal, ahí es quién sabe más, quién tiene más tramo de control, quién tiene más responsabilidad, y ya es una competencia digamos de yo tengo que ser mejor, yo digo que ninguna de las dos está mal, hasta que perdemos el punto objetivo, el punto de decir ok ya te vi muy abajo, ya te vi muy atrás, aquí tienes mi mano y otra vez para arriba, y seguimos compitiendo al final de cuentas, eh y creo que eso si se pierde a veces no? eh bueno mejor ejemplo que nada una competencia pool agencias, eso creo que es una competencia totalmente desleal, totalmente de yo soy mejor, de yo te pisoteo y a mi me vale, eh lo generalizo así porque hay igual analistas que no comparten esa competencia, Yeyo, yo no o sea a mi me da igual, pero creo que no deberíaa de existir ese tipo de competencias, al final de cuentas somos una misma área, damos una misma cara y el compañerismo es lo que debería de haber

Entrevistador: si tú bueno comentas no, que tú te llevas o intentas llevarte bien con todos y que no tienes en realidad ningún problema a muerte con nadie, qué te hace ver a ti las cosas así, por ejemplo ahorita que comentas así entre divisiones? Si tú no participas en por llamarlo así esa competencia cómo es que tú lo ves así?

Jesús: yo creo que por ese mismo aspecto, cuando tú no estás inclinado hacia ningún lado, a ningún agencias, a ningún negocio y a ningún pool, puedes ver el punto general, el punto de agencias, el punto de pool y el punto de negocios, entonces eh creo que es una visión demasiado objetiva, yo no me voy a inclinar a que hay agencias esto y esto y esto, hay el pool esto y esto y esto, o sea no, y puedo ver el punto de vista de los dos, pero porque talvez uno se queja y el otro también, veo quién puede tener razón en algunas cosas y en algunas no, e incluso veo cómo se podrían llevar bien, pero hay quien no lo quiere tomar, entonces yo creo que más que nada es por eso, porque yo no estoy inclinado a ninguno de los dos, bueno de los tres, en este caso, no dejemos a los negocios afuera...

Entrevistador: complementando con todo lo que comentas entonces crees que existe compañerismo o más individualismo?

Jesús: hay, hijote yo creo que está muy reñido, digo igual y yo lo veo muy de afuera en el punto de agencias, en el punto de agencias yo veo demasiado compañerismo, pero igual es mi punto de afuera porque al final no estoy adentro, ahora en el punto de pool, en el aspecto y ahí si tengo que separarlo desgraciadamente en el aspecto vespertino si hay mucho compañerismo pero en el matutino es un individualismo tremendo, eh que si están muy definidos los grupos, Froy y Garcés, Erick y Enrique y Viri que bueno está de aquí para allá cuando le conviene y un Yeyo que está en agencias, o sea eso no debería de existir, y pues si pues no siento feo porque al final de cuentas yo no lo estoy haciendo, pero si se ve mal, entonces creo que si está muy reñido, hay mucho individualismo pero al menos también yo veo que hay mucho compañerismo, yo puedo ser muy individual en mi trabajo y en lo que estoy haciendo, etc, pero no por eso voy a dejar de responderte una duda, no por eso voy a dejar de generarte una duda, eh de contarte alguna situación extraña o padre o triste que me haya pasado, pues no tengo por qué

Entrevistador: ok, y ahora sí vamos al tema...

Jesús: feo?

Entrevistador: (risas)

Jesús: a ver cuál es el tema?

Entrevistador: qué piensas de la relación que existe entre las responsables?

Jesús: qué opino? Pues es una relación difícil, sin embargo creo que profesionalmente la han sabido llevar, yo no sé qué situaciones hayan tenido antes, o después, al final de cuentas yo llegué muy tarde, de que ya se habían generado esas situaciones, eh pero yo creo que bueno profesionalmente nunca he visto que tengan algún problema, si fricciones pero no un problema como tal, profesionalmente, digo personalmente ahí si ignoro porque no sé, este pero bueno sabemos que la situación principal es entre Gris e Isa, pero bueno yo creo que laboralmente si ha habido unas fricciones pero han sabido manejarlas, al final de cuentas ha salido su profesionalismo, porque las dos son demasiado profesionales y han sabido manejarlo, eh y bueno siento que Ceci es como un intermediario, eh que a veces se inclina de un lado y a veces del otro y eso si talvez lo vería un poco mal porque ella no debería inclinarse de ningún lado porque ella es la jefa de las dos, entonces no creo que debería inclinarse de ningún lado, pero eh como lo dije anteriormente si van a llevar una relación profesional eh nadamás tendrían que lidiar con esas pequeñas fricciones que aún tienen laboralmente y en lo personal pues ya lo tendrían que dejar afuera no?, a final de cuentas en lo personal no van a ser las mejores amigas pero si pueden llevar un aspecto laboral

Entrevistador: si tú pudieras... cómo llamarlo, proponer algo para que esa relación profesional porque al final como bien comentas lo personal depende de cada individuo, sabe cómo lo resuelve y si lo resuelve es su decisión, a nivel profesional tú crees que esa relación y esas fricciones, etc impactan en su gente en la gente que tienen a su cargo?

Jesús: claro que si, hay gente que no es muy objetiva, no es porque no quieran igual y ni siquiera están enterados que no son objetivos, pero si yo digo que si hay gente que si puede hacer que se incline mucho a un lado u otro por ese tipo de fricciones, hay gente

muy sensible, que fácilmente puedes jalar, igual podría decir muchos nombres no, pero no es el caso, este pero si yo creo que si impacta demasiado eh no sé yo podría decir que yo me llevo bien con Gris y le platico algunas cosas y ella también etc, podría decir que estoy muy inclinado al pool, pero no tengo que ser imparcial, pero hay quien está tan sensible de recibir esa información ese incluso talvez sentimiento porque podemos llamarlo así, que se vaya a inclinar de un lado, y si hay bastante gente así, entonces es igual que le falta profesionalismo, objetividad, etc, pero si si tiene un impacto

Entrevistador: tú crees o qué propondrías para mejorar eso a nivel profesional obviamente que es lo que nos compete?

Jesús: entre ellas? Yo creo que deberían sentarse un día ellas dos en una sala, esto y esto me parece esto y esto no, cómo lo vamos a manejar y cómo lo vamos a trabajar, digo creo que no lo han hecho y es más el tema de yo por qué lo voy a proponer, yo por qué, yo esto y nadie se ha dignado y ahí talvez debería entrar Ceci y decir se sientas y nadie sale de esta sala hasta que resuelvan sus diferencias laborales, igual las personales punto y aparte no las resulten afueras, pero las laborales no

Entrevistador: porque al final es algo que impacta como ya platicamos, el que no se resuelva algo en las cabezas es algo que va a bajar porque uno lo aprende y a lo mejor después esas mismas divisiones que se provocan son causa inicial o causa raíz de la división que ellas mismas generan

Jesús: exacto y te digo o sea yo creo que si impacta e incluso uno lo puede llegar a aprender pero bueno ya más que nada por lo sensible que estés hacia eso no?, si a mi realmente los problemas que ustedes tengan son sus problemas y así lo tomo no debería impactarme pero si sus problemas los empiezo a hacer míos ya no es algo objetivo, entonces este si si tiene mucho impacto y creo que ha jalado a mucha gente así, este hay gente que todavía se resiste al jalón pero que ya deberían resolver las diferencias, porque pues al final de cuentas como lo vuelvo a mencionar afuera es una sola cara, y no podemos permitir que afuera se estén enterando de esos problemas, que al final de cuentas, si no te hizo caso Gris ve con Isa porque ella seguro te va a hacer caso, pues no, entonces no hay que tratar de hacer eso

Entrevistador: qué podríamos hacer como analistas para evitar inclinarnos de uno u otro lado, para igual tratar de ser lo más profesional que nos correspondería, independientemente de ellas?

Jesús: yo creo que primero verlo muy objetivamente y está desde yo llego y saludo a todos, o sea no discrimino a nadie porque eso es respeto hacia los demás, o sea porque me cae mal no lo saludo no, respeto nadamás y es una relación laboral que llevas, porque me caes mal y necesito arreglar algo contigo de una calificación voy y le digo a él que te diga o sea no, no, o sea hay que tratar de llevar eso, eh te digo verlo demasiado objetivo y no porque a mi me cuente algo Isa o porque me cuente algo Gris o no sé o Ceci, oye me contó ahorita algo Ceci oye Gris me contó algo Ceci, o sea no, no, no, no, no si me está generando la confianza de contarme algo Ceci laboral, personal, etc pues tengo que tener la capacidad de poder guardarlo no?, y así mismo decir no hablar así de hay me llevo súper bien con Ceci y empezar a hablar con ella bla bla bla luego voy con Gris y es que Ceci es esto y esto o sea no, no, entonces este dejar esa hipocresía y verlo más objetivamente, digo si no me caen bien bueno nada me quita un saludo igual no me

relaciono con ella de hola cómo estás bla bla bla pero si llevar algo profesional algo laboral, que muchos no hacen, muchos buscan una amistad, una amistad que pues no se va a dar, no hay que intentarlo

Entrevistador: tú crees que eso que comentas se respeta?

Jesús: qué?

Entrevistador: eso, el decir bueno...

Jesús: la confianza?

Entrevistador: exacto...el que no exista el hay es que vino y me contó

Jesús: no yo creo que no se respeta, son muy pocos los que respetan y ahí si me encantaría decir nombres, un Quique un Erick que respetan totalmente esa confianza si yo voy y le confío algo no va y lo divulga, este no sé, por parte de agencias bueno, al menos yo lo he visto y en mi persona bueno contigo pues no hay ningún problema y bueno eso es porque te conozco desde afuera, con Cris Crisvv pues yo tampoco tengo ningún problema y sé que lo que le confío ahí se queda, pero si hay bastante gente que no no lo va a hacer

Entrevistador: y con esa gente qué harías porque al final esa misma integración que evidentemente somos individuos completamente distintos que nunca talvez vamos a embonar todos, como para llevarnos bien pero si podríamos generar un ambiente más sano para trabajar todos y cada uno de nosotros qué harías con esa gente que irremediamente no genera esa confianza y que incluso hay gente que dice es que si está él yo no hablo porque después va a pasar la información

Jesús: pues yo creo que es una relación laboral hay volveríamos a un punto personal yo sé a quién le confío algo y a quien no, y a quien realmente no me da confianza no tengo por qué hacerlo porque una relación laboral la sobrellevo y ya no tengo porque tratar de involucrar más cosas, eso es lo que yo creo

Entrevistador: no sé si quieras comentar algo diferente de lo que hemos platicado

Jesús: igual en la entrevista podrías omitir la última pregunta porque si está un poco fuerte para muchos igual yo pienso que muchos te van a decir prefiero no opinar igual y ya te lo han dicho, yo si opino porque yo no tengo ningún problema con nadie