



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN

Cambio constante: propuesta de estrategias comunicativas para optimizar los nuevos procesos de adaptación a los cambios de productos y requisiciones en el área de HSBC CMB Commercial Banking Business Banking Mass

Reporte de investigación en la opción de Seminario-taller extracurricular
"Organización, comunicación y cultura"

Que para obtener el título de

Licenciado en Comunicación

Que presenta:

Edgar Aldo Pérez Olguín

Asesor: Dr. Miguel Ángel Maciel González

Enero 2016

Santa Cruz Acatlán, Naucalpan, Estado de México



Universidad Nacional
Autónoma de México



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

A mi madre

Gracias por siempre apoyarme en todas mis decisiones, por tu guía en el camino y tu amor incondicional.

A mi hermano

Por todas tus enseñanzas y ayuda en todo momento

A Karina

Muchas gracias por hacerme mejor persona

A mi familia

Por su comprensión y amor

A mis profesores

Gracias por sus enseñanzas, es especial a Dr. Miguel Ángel y a Jorge por su tiempo en la carrera y en el seminario.

INDICE

| | |
|---|----|
| INTRODUCCIÓN | 7 |
| CAPÍTULO I. APERTURA DE CUENTA | 10 |
| COMPONENTE DESCRIPTIVO Y ANALÍTICO DE HSBC CMB COMMERCIAL BANKING BUSINESS BANKING MASS | |
| 1. Descripción de los factores del entorno organizacional | 11 |
| 1.1 Contexto histórico: génesis, desarrollo y momento actual | 11 |
| 1.1.1 Análisis sistémico: suprasistema, sistema y subsistema (ecología organizacional) | 15 |
| 1.1.2 Ciclo de eventos (entrada-proceso-salida) | 18 |
| 1.1.3 Entorno relevante: mercado, proveedores, clientes, competencia y socios; ámbito, actores/agentes y servicios | 22 |
| 1.1.4 Análisis contingente: problemas recurrentes, coyuntura, oportunidades y retos; mecanismos de retroalimentación | 24 |
| 1.2. Análisis del entorno organizacional | 24 |
| 1.2.1 Implicaciones sociales, políticas, históricas, económicas, culturales, etc. | 25 |
| 1.2.2 Implicaciones ecológico-organizacionales | 26 |
| 1.2.3 La coyuntura | 26 |
| 1.2.4 Entorno organizacional específico: futuro (deseabilidad/posibilidad) | 26 |

| | |
|---|----|
| CAPITULO II. TEORÍA Y PRÁCTICA DE LA ORGANIZACIÓN, LA FORMALIDAD DE HSBC (LA ESTRUCTURA FUNCIONAL DEL BANCO) | 28 |
| Presentación | 29 |
| 2. Caracterización de la organización | 29 |
| 2.1 Análisis de la estructura organizacional | 30 |
| 2.2 Ideario | 32 |
| 2.3 Objetivos | 34 |
| 2.4 Estructura Formal | 35 |
| 2.4.1 Reclutamiento | 38 |
| 2.4.2 Recursos tecnológicos | 39 |
| 2.5 Estructura formal vs estructura funcional | 40 |
| 2.5.1 Diagramas de flujos | 41 |
| 2.5.2 Cuellos de Botella | 43 |
| 2.5.3 Técnicas de diagnóstico | 44 |
| 2.5.4 Hoja de inspección | 44 |
| 2.5.5 Diagrama de Pareto | 45 |
| 2.6 Diagnóstico y reflexión de la estructura funcional | 45 |
| CAPÍTULO III. ESTADO DE CUENTA: | 48 |
| DESCRIPCIÓN INDIVIDUO, GRUPO, ORGANIZACIÓN Y SUS COSTOS, MÉTAFORAS ORGANIZACIONALES | |
| Presentación | 49 |
| 3 Funcionamiento, Grupos y Actores | 50 |
| 3.1 Teoría de los Actos y Costo de la Acción | 50 |
| 3.2 El Individuo en la Organización | 51 |

| | |
|--|----|
| 3.2.1 Individuo: Test de personalidad para el trabajo en grupo | 52 |
| 3.3 Los Grupos en la Organización | 59 |
| 3.3.1 Grupos: Sociograma | 60 |
| 3.3.2 Grupos y Comunicación | 62 |
| 3.3.2.1 Grupos y Comunicación: Redes de comunicación y estructuras de grupo | 63 |
| 3.3.2.2 Grupos y Comunicación: Diagnóstico de clima comunicativo | 64 |
| 3.4 La Organización | 70 |
| 3.4.1 Organización: Metáforas de la Organización | 72 |
| Índice de carácter organizacional. Patologías Organizacionales | |
| 3.5 Balance: costos, diagnóstico y prescripción | 74 |
| | |
| CAPÍTULO IV. QUEJAS: | 78 |
| | |
| DEFINICIÓN, DELIMITACIÓN DE PROBLEMAS, MÉTODO DE INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS | |
| | |
| Presentación | 79 |
| 4. Definición de los conceptos y términos del problema | 80 |
| 4.1 Delimitación del alcance del estudio en cuanto a su nivel de profundidad y confiabilidad, su naturaleza y su validez | 84 |
| 4.2 Determinación del tipo de investigación y método de investigación | 85 |
| 4.3 Codificación, procesamiento y análisis de los datos | 91 |
| 4.4 Informe de resultados | 92 |

| | |
|---|-----|
| CAPÍTULO V. DEUDAS: | 94 |
| DIAGNÓSTICO, PERVERSIONES, CULTURA, PROPUESTAS DE ESTRATÉGIA COMUNICATIVAS | |
| Presentación | 95 |
| 5. Desarrollo. | 96 |
| 5.1 Diagnóstico cultural, grupal, personal | 96 |
| 5.2 Procesos perversos en la organización | 97 |
| 5.3 Identidad cultural occidental | 98 |
| 5.4 Estrategias de comunicación | 100 |
| 5.4.1 Foros de solución | 101 |
| 5.4.2 Dinámica vivencial | 104 |
| 5.4.3 Evaluación | 107 |
| 5.4.4 Los obstáculos | 107 |
| 5.5 Reflexiones | 108 |
| BIBLIOGRAFÍA | 110 |
| REFERENCIAS | 113 |
| ANEXOS | 116 |

INTRODUCCIÓN

Si bien es claro que los seres humanos somos complejos, esta complejidad incrementa en las organizaciones que creamos mediante la convivencia, participación e interacción con otras personas.

El estudiar e investigar a las organizaciones implica reflexionar sobre comportamientos, actitudes y valores como personas, nuestras relaciones con nuestros semejantes, lo que esperamos y esperan los demás.

Esté trabajo de investigación es sobre los cambios en los procesos de adaptación en el área de HSBC CMB COMMERCIAL BANKING BUSINESS BANKING MASS. Su finalidad es hacer propuestas comunicativas con las cuales se puedan mejorar estos procesos, en el sentido de reconocer a los individuos y sus necesidades, a la par de contemplar los costos-beneficios para la organización.

Contemplaremos y conoceremos los múltiples factores que influyen, entorno, sujetos, estructura formal, informal, funcional, vicios, aciertos, competencia, historia, perfiles, grupos, comunicación interna y externa, tecnología entre otros factores.

Observaremos que al tratarse de un banco transnacional, se ven obstáculos de acuerdo al país o región en la cual se encuentre, habrá problemas culturales propios de la zona por lo cual las propuestas comunicativas serán específicas para el área señalada.

Para realizar la investigación se utilizó metodología documental, cualitativa, cuantitativa, técnicas de investigación comunicativa lo cual se vinculó a la teoría del seminario aprendida de esta forma se obtuvo la teoría y la práctica.

El documento consta de cinco capítulos lo cuales se conforman así:

En el primer capítulo se conocerá el entorno en el cual surgen nuevos procesos de adaptación a los cambios de productos y requisiciones en el área de HSBC CMB Commercial Banking Business Banking Mass, se divide en dos aspectos el componente Descriptivo: con información histórica, procesos, entorno, problemas y el componente Analítico: en el cual veremos implicaciones sociales, organizacionales, culturales, económicas y el futuro deseado, será la entrada a conocer la organización.

En el segundo capítulo se describirán algunas características de la organización, presentando elementos de su formación, acontecimientos relevantes y su ideario organizacional, veremos su estructura formal: su organigrama, miembros, perfiles y procesos de selección, recursos tecnológicos, con lo cual podremos contrastar con la forma en la que funciona, es decir visualizaremos la parte formal contra la parte funcional, buscando observar y analizar algunos procesos operativos comunicativos, aplicaremos algunas técnicas de investigación cuantitativas (hoja de inspección, diagrama de Pareto) para obtener datos duros de los problemas comunicativos al interior de los procesos. Estableceremos cuellos de botella presentes, así como su costo-beneficio e impacto en la economía y tiempo para la organización y los miembros.

En el tercer capítulo se aplicaran técnicas de investigación cuantitativas para detectar problemas comunicativos en la organización mediante las cuales obtendremos datos convertidos en números, esto permitirá sustentar la investigación, la parte cuantitativa ayudara a la parte cualitativa de la investigación para tener un panorama más amplio y sustentado.

Aplicaremos las técnicas: La aplicación de Diagnóstico de calidad de juntas, Diagnóstico de clima comunicativo, Test del Self, Test de personalidad, Sociograma, Redes de comunicación, Costos energéticos, psicológicos, económicos, Grupos y su comunicación, asimismo se harán comparaciones de la

organización con metáforas de algunos autores para poder diagnosticar a la organización, de esta forma podremos hacer recomendaciones y proponer posibles soluciones a los problemas comunicativos encontrados.

En el cuarto capítulo se retoman técnicas de investigación para recolectar información, una de ellas la entrevista, comparación de datos incluso se tomara la de clima organizacional y se adaptara al tema en cuestión, para detectar problemas comunicativos en la organización al momento de insertar los nuevos procesos y cambios de productos y requisiciones en el banco, con lo cual se sustentara la parte cuantitativa complementando la parte cualitativa de la investigación obteniendo un panorama amplio y sustentado.

En el quinto capítulo se harán dos propuestas: foros de solución y dinámica vivencial buscaremos que fluya la información no solo como capacitación, sino como información que fluye en diferentes sentidos, es decir hacer comunicación entre las áreas involucradas en los procesos, ya que el solo proporciona información no es suficiente, es necesario la retroalimentación de los miembros que los aplican para adecuarse al mismo cambio. Se busca que estas estrategias sean llevadas con anticipación, apertura a la retroalimentación, precisas y participativas.

En las conclusiones retomaremos los puntos importantes obtenidos de la investigación aunado a las propuestas detectadas de los problemas estudiados durante dicho proceso.

CAPÍTULO I

APERTURA DE CUENTA. COMPONENTE DESCRIPTIVO Y ANALÍTICO DE HSBC CMB COMMERCIAL BANKING BUSINESS BANKING MASS

A Componente descriptivo

1. Descripción de los factores del entorno organizacional

Para buscar soluciones particulares es necesario ver la situación general, por lo cual empezaremos viendo a la organización HSBC y su entorno para visualizar los factores internos y externos que afectan sus procesos cotidianos de trabajo.

Es primordial definir al entorno ya que es la primer capítulo del presente trabajo de acuerdo con Ahumada, L (2005, pág, 18) “El entorno organizacional es el conjunto de factores, generales o específicos, externos a la organización y que son percibidos como especialmente relevantes en el decidir de la misma”. El entorno invariablemente afecta a cualquier organización y determina el actuar de la misma, por lo tanto es importante su estudio para entender sus procesos de cambio.

El propósito de este primer capítulo es conocer el entorno en el cual surgen nuevos procesos de adaptación a los cambios de productos y requisiciones en el área de HSBC CMB Commercial Banking Business Banking Mass, se compone de dos aspectos uno es el componente Descriptivo: con información histórica, procesos, entorno, problemas y el componente Analítico: en el cual veremos implicaciones sociales, organizacionales, culturales, económicas y el futuro que se desea.

1.1. Contexto histórico: génesis, desarrollo y momento actual

Al ser la empresa que nos ocupa HSBC (Hong Kong Shanghai Banking Corporation) nos refiere un contexto amplio en el tiempo 149 años, “fundada en 1865 en Hong Kong con oficinas en Shanghai con capital ingles”. Intranet (2014, diciembre) Disponible en HSBC Intranet.

Como menciona Etzioni (1979, p.1) La civilización moderna depende en gran parte de organizaciones como de la forma más racional y eficiente que se conoce de

agrupación social, estas organizaciones han tenido historia, trayectorias que las han hecho ser lo que son en la actualidad, para llevar a cabo esta investigación es necesario saber la historia del banco del cual se desprende este trabajo.

Actualmente tiene presencia en más de ochenta países, lo cual genera implicaciones de índole social, cultural, económico, geográfico, histórico ideológico, idiomáticas, dando como consecuencia una complejidad en el negocio para su funcionalidad. Indicaremos momentos importantes para el banco por su importancia económica e histórica.

(...), Entre finales del siglo XIX y principios del XX el banco estableció una red de oficinas y sucursales en China y el sudeste Asiático así como representaciones en India, Japón, Europa y América.

En la década de los 50"s el Hong Kong and Shanghai Banking Corporation hizo una revisión de su estrategia de crecimiento ante las nuevas condiciones políticas y económicas mundiales del periodo de posguerra. A partir de ello, el banco diversificó, tanto sus negocios como su distribución geográfica a través de alianzas y adquisiciones. No obstante, HSBC se mantuvo fiel a sus mercados tradicionales y jugó un papel importante en la reconstrucción de Hong Kong donde continuó expandiendo su red de sucursales.

Para la década de los 70"s HSBC tenía una sólida política de expansión a través de adquisiciones. Durante la década de los 80"s, se concentró en aquellos mercados en los que no tenía presencia. El Hong Kong Bank of Canadá fue fundado en 1981 y el Hong kong Bank of Australia Limited en 1986. En 1987 el Marine Midland Bank, con sede en Nueva York, se convirtió en miembro y principal subsidiaria del Grupo en Estados Unidos, tras ser adquirido en su totalidad.

En 1991 las subsidiarias del grupo fueron agrupadas bajo una sola entidad; HSBC Holdings plc. La recién formada compañía tenía, como ahora, su sede en Londres y cotizaba en las bolsas de valores de Hong Kong y Londres.

Con la adquisición del Midland Bank (Reino Unido) en julio de 1992, HSBC se convirtió en uno de los grupos de servicios financieros más grandes del mundo. Midland fue fundado en 1836 en Birmingham y creció de manera constante a través de una serie de fusiones, entre los siglos XIX y XX.

HSBC ha desarrollado una estrategia de crecimiento equilibrado teniendo presencia tanto en economías desarrolladas como en mercados emergentes.

Algunas de las adquisiciones importantes durante la década de los 90"s incluyen bancos en Brasil y Argentina así como la compra en 1999 del Republic New York Corporation y Safra Holdings SA, lo que fortaleció la presencia del Grupo en Estados Unidos, Suiza y Luxemburgo.

En julio de 2000, HSBC adquirió al CCF (Credit Commercial de France), uno de los principales bancos franceses, fortaleciendo su base de clientes y presencia en Europa. En 2002, HSBC completó la adquisición de Grupo Financiero Bital S.A. de C.V.

HSBC México llegó en Noviembre de 2002, HSBC adquirió la parte controladora de Grupo Financiero Bital S. A. de C. V. con una amplia franquicia bancaria que ofrecía un gran campo de acción en banca corporativa, banca comercial y servicios bancarios personales. Siendo uno de los cuatro principales bancos de México, Bital, ofreció a HSBC 1,400 sucursales localizadas en todo el país, 4500 cajeros automáticos (ATMs) y más de 5.5 millones de clientes. HSBC México representa el 1er lugar en utilidades en Latinoamérica y el 4to lugar a nivel mundial (...) Intranet (2014, diciembre) Disponible en HSBC Intranet.

La privatización de la banca en México empezó en el año de 1990, con los bancos comerciales, resultado de la necesidad de modernizar y hacer el sistema financiero mexicano más competitivo con respecto a su ambiente financiero mundial, el crecimiento económico y su proceso así como la canalización de red y recursos para producir y estructurar proyectos de una manera óptima y no solamente centralizada.

Es así como comienza nuevamente la relación banca privada-gobierno la cual ha tenido que ser sometida no solo a legislaciones locales (nacionales) sino a las internacionales; es pertinente entender el fenómeno de la globalización, esta cercanía entre países y como la tecnología ha hecho generar medidas para proteger las economías de sucesos como: lavado de dinero, terrorismo, manipulación de precios, fraudes internos y externos.

La relación con el gobierno mexicano pareciera ser una relación con bases bien definidas, leyes, reglas, estatutos, normas; es así como el gobierno legisla y los bancos acatan.

Para esta relación existen instituciones reguladoras como:

- Secretaría de Hacienda y Crédito Público
- Comisión Nacional Bancaria y de Valores
- Banco de México
- Comisión Nacional para la Protección y Defensa de los Usuarios de Servicios Financieros
- Instituto para la Protección al Ahorro Bancario

También está la legislación nacional, a la cabeza de ella la Constitución.

- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos
- Código Civil Federal
- Código de Comercio
- Código Federal de Procedimientos Civiles
- Código Fiscal de la Federación
- Ley de Instituciones de Crédito
- Ley de la Comisión Nacional Bancaria y de Valores
- Ley del Banco de México
- Ley de Protección al Ahorro Bancario
- Ley de Protección y Defensa al Usuario de Servicios Financieros

- Ley del Mercado de Valores
- Ley Federal de Competencia Económica
- Ley Federal de Procedimiento Administrativo
- Ley para el Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa
- Ley Federal de Protección de Datos Personales en Posesión de los Particulares
- Ley de Inversión Extranjera
- Ley de Transparencia y de Fomento a la Competencia en el Crédito Garantizado
- Ley para la Transparencia y Ordenamiento de los Servicios Financieros

Una vez visto un poco de la historia y de las normas que rigen a la organización, veremos cómo funcionan los sistemas que componen o que intervienen en la misma.

1.1.1 Análisis sistémico: suprasistema, sistema y subsistema (ecología organizacional)

El suprasistema de HSBC México está conformado por las instituciones mexicanas y extranjeras principalmente la norteamericana que influye de forma directa, en México son una serie de instituciones: Gobierno Federal, Estatal, Secretaria de Hacienda y Crédito Público, Instituto Mexicano del Seguro Social, Infonavit, Banco de México, Comisión Nacional Bancaria y de Valores con las cuales lleva una relación de cumplimiento a las regulaciones de las mismas. HSBC mantiene una relación en la cual busca el cumplimiento de las normas establecidas, incluso busca una relación cordial y de apoyo al gobierno impulsando al mismo, por ejemplo: otorgando créditos a gobiernos municipales y estatales.

Ya lo menciona Renate (1987, p.60) Un sistema abierto se adapta a las variaciones del medio ambiente y cambia también en su estructura, sin disolverse

ni perder su identidad. Para HSBC no es la excepción se encuentra rodeado de un entorno el cual influye y este a su vez lo influye ambos se nutren para generar su identidad propia.

Por lo tanto la organización convive con una serie de bancos que son su competencia: BBVA, Banamex, Banorte, Santander, Scotiabank, Inbursa, Del Bajío, Banregio, IXE, Afirme, Interacciones, Invex, Mifel, Ve por Más, Bansí, Compartamos, Monex, Autofin, Multiva, Azteca, Famsa, Coppel, Wal-Mart estos bancos proveen servicios similares de acuerdo al mercado target, si bien no todos son competencia directa por su mercado específico, si prestan algún servicio similar a los prestados por HSBC. Podemos considerar competencia directa en términos de la banca a: Banamex, Bancomer, Banorte-IXE, por: su presencia en otros países, su infraestructura, su importancia e impacto en México, la gama de productos para satisfacer las necesidades de los clientes.

La ABM (Asociación de Bancos de México) su propósito es representar los intereses generales de la banca, a la cual pertenecen 47 instituciones entre las que encontramos a HSBC. Entre sus funciones esta coordinar las relaciones de las instituciones de crédito entre sí, con el Gobierno Mexicano, con intermediarios financieros no bancarios, con otros organismos de representación y con instituciones internacionales.

HSBC es un banco que presta diferentes servicios financieros, pero en este caso nos concretaremos analizar el área de Empresas o CMB por sus siglas en inglés Commercial Banking. Será esta área porque es en la cual trabajamos y tendremos acceso para recabar información y aplicar técnicas de investigación con respecto a los procesos de cambio.

Dentro de esta área se recibe y genera información de las empresas mexicanas y extranjeras que trabajen en México o con México, la información obtenida por Empresarial es revisada en Inglaterra para su presentación al Senado de los Estados Unidos para cumplir con las normas establecidas después de la multa

impuesta al banco en el 2012, esto con el fin de prevenir el lavado de dinero, financiamiento al crimen organizado o al terrorismo.

Además se debe tener un registro vigente y digital como lo pide el gobierno de los Estados Unidos Mexicanos, este registro no se entrega, a menos que llegue a ser requerido por alguna instancia pública o privada con los debidos tramites.

HSBC México en el 2012 fue sancionado con la suma de 1900 millones de dólares por su responsabilidad en el lavado de miles de millones de dólares por parte de cárteles de las drogas de México según “El economista. HSBC acepta pagar monto histórico por lavado de dinero, 2012, Diciembre” disponible en <http://eleconomista.com.mx/sistema-financiero/2012/12/11>.

Para cumplir con los requerimientos en materia de lavado de dinero, el banco se encuentra en estos años en un proceso llamado “Remediación” mediante el cual busca conocer a sus clientes y confirmar que sean empresas que se encuentren y cumplan con los requerimientos de las leyes.

HSBC Empresarial México, es un área en la que se atienden las necesidades de las empresas a las cuales el banco les presta sus servicios. En la cual se busca el desarrollo y crecimiento de las empresas a través de servicios adecuados a las necesidades de cada giro de micro, pequeña, mediana, grandes empresas, corporativos, gobierno y trasnacionales.

HSBC México entrega resultados a Inglaterra, dentro de México se compone de diferentes áreas las cuales tienen un campo de trabajo definido y estas áreas son reguladas por un organigrama. A continuación se muestra un organigrama en donde se indican las áreas que conforman al banco.

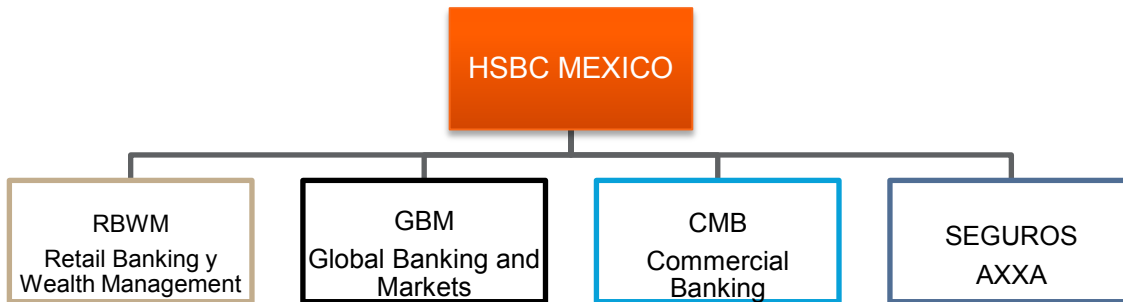


Figura 1 Organigrama Formal

Cada área tiene funciones definidas, sin embargo, dependen mutuamente unas de otras, todas tienen flujo de información hacia los lados, arriba y debajo de la estructura.

Las funciones y los procesos son una cadena de responsabilidades, en la que si uno falla trae repercusiones para los demás, muchas de las funciones van adaptándose, ajustándose y acoplándose a los requerimientos del entorno de HSBC.

1.1.2 Ciclo de Eventos (entrada-proceso-salida)

Para cubrir los requerimientos es necesario un conocimiento del cliente, para saber cuál es la necesidad y como será resuelta. Cada producto conlleva una serie de trámites diversos, por lo cual es indispensable: conocer, manejar y reconocer los pasos, procesos y áreas involucradas.

Básicamente se inicia con una solicitud del cliente de un servicio o producto para los cuales hay procesos definidos que los RM (por sus siglas en ingles Relationship Manager Business Banking) tiene que seguir, en todos los productos se implican más de un proceso y más de un área para llegar a obtener resultados. Estos procesos se encuentran establecidos en Intranet del banco en la cual se encuentran los manuales, instructivos y procedimientos.

Al referirnos específicamente de HSBC CMB Commercial Banking Business Banking Mass existe una relación de entorno inmediato a las áreas de productos y servicios para clientes las áreas son: **Remediación** (CDD debida diligencia por sus siglas en inglés, REVI reporte de visita KYC conoce a tu cliente por sus siglas en inglés) **Cuentas** “Crece” (cheques en moneda nacional, dólares, inversiones), **Créditos** (THE o tarjeta de crédito empresarial, líneas de crédito revolvente, créditos simples) **Servicios** (Tarjetas solución o tarjeta de débito, servicios de banca por Internet CPN, CI o HSBC NET, terminales punto de venta, servicio de nómina, OPIS órdenes de pago internacionales, pago de impuestos, transferencias interbancarias) **Seguros** (Grupo vida o seguro para empleados, Keyman o seguro de vida para pieza clave de la empresa). Los productos y procesos mencionados se encuentran en Intranet del banco dentro de la cual se localizan los instructivos, manuales.

Se describirá un proceso para observar cómo se implican diferentes áreas del banco y como el trabajo recae no solo en una persona sino en un trabajo en equipo, con lo cual notaremos que los cambios afectan a todos los involucrados.

La apertura de una cuenta, es el comienzo de la relación del banco con un cliente, es la mayoría de las veces el primer producto que se adquiere.

Es un proceso en el cual el cliente solicita la apertura, el RM (Relationship Manager Business Banking) recaba información de la empresa (acta constitutiva, RFC, comprobante de domicilio, identificaciones de personas autorizadas y accionistas, declaración de impuestos).

El primer contacto es con el Rm el siguiente proceso involucra al área jurídica del banco, a la cual se le es enviado el acta constitutiva para su lectura y dictamen (el dictamen es un resumen de lo validado por el notario público).

El área regresa un documento en el cual se especifica lo sentado en el acta como señalar quienes son los propietarios de la empresa, quienes están autorizados y cuál es la duración de la sociedad, lugar de la constitución, notario que da fe de

dicho documento, fin de la constitución de la sociedad y algunos datos relevantes para poder seguir con la apertura.

El RM debe encargarse de visitar y cerciorarse que dicha sociedad existe y cumple con lo dicho, debe recabar información de cuál es el giro del negocio, proveedores, clientes, si realizan importaciones, exportaciones, con qué tipo de países tienen relación, tipo de movimientos a realizar en la cuenta, cual es el fin de la misma, maquinaria con la que cuentan, sucursales, subsidiarias, saber si el domicilio es rentado, propio, proyección de ventas anuales, declaraciones de ejercicios anteriores, relación con otros bancos, conocer si pertenecen a un grupo empresarial, si tienen presencia comercial o fiscal en otro país, cuentan con equipo de transporte y que tipo de transporte, validar que no se un giro prohibido para el banco.

Después de estas validaciones se llenan dos formatos para solicitar el Vobo (visto bueno) del subdirector, para poder aperturar la cuenta al cliente, dando fe que se trata de un cliente confiable para el banco y que cumple con las leyes vigentes.

El siguiente paso es generar el contrato con el cliente, pero incluso al terminar de la apertura la cuenta, está bloqueada hasta que el CDD valide, en cuanto se termina el proceso de apertura en automático el sistema registra la solicitud de cheques al área de impresiones.

El CDD recibe la información recabada, ellos validan que el proceso hasta este momento este completo y que no falten documentos, firmas, autorizaciones incluso que alguno de ellos no sea legible.

A la par trabajan con el área de Image Whare House (IWH) quienes se encargan de digitalizar todos los documentos y registrarlos en sistema para su consulta, una vez terminado este proceso se desbloquea la cuenta para su uso.

Si el cliente necesita hacer uso de la banca por Internet es necesario generar un contrato para el cual es necesario que el proceso anterior esté concluido, es un contrato con diferentes secciones para el uso específico de determinados

productos dentro de la banca, una vez llena la solicitud es enviada a la India (en donde se dará de alta ya que HSBC maneja un servidor global). Una vez que ambos procesos han terminado se envía por paquetería el OTP (One Time Password) para que el cliente puede realizar algunas operaciones en la banca que requieran un nivel de seguridad mayor.

Cada área tiene su propio organigrama para el caso de HSBC CMB Commercial Banking Business Banking Mass lo veremos en el siguiente capítulo de forma precisa, todo el banco en México se ubica por bandas o jerarquías las cuales permiten delimitar funciones y están organizadas como se muestra en la figura 2 representada por una pirámide la cual demuestra no solo la posición sino también la cantidad de personas que ejercen los puestos, mientras más se reduce la pirámide menos personas conforman dicha jerarquía.

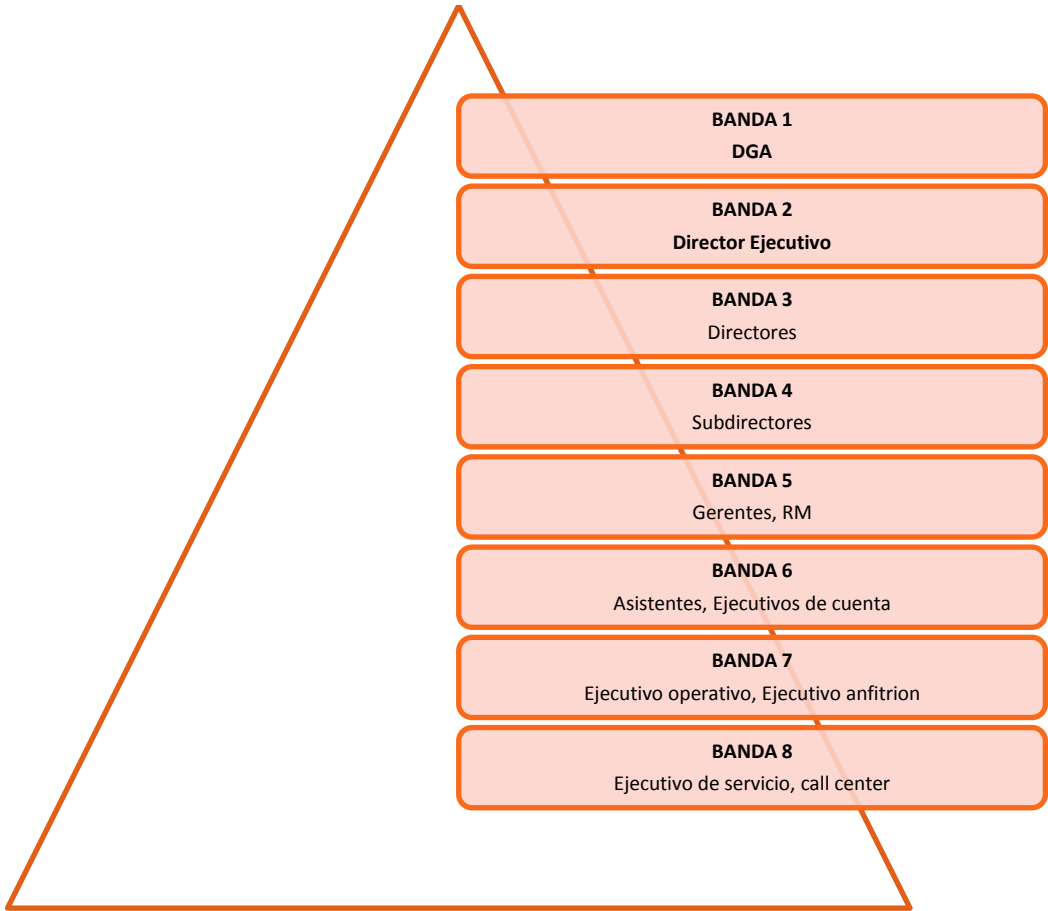


Figura 2 Organigrama general por nivel jerárquico.

1.1.3 Entorno Relevante mercado, proveedores, clientes, competencia y socios; ámbito, actores/agentes y servicios

El entorno es el medio en el cual se desarrolla la organización, dentro del cual tenemos proveedores, es importante señalarlos ya que hay algunos que pueden impactar en mayor o menor medida a la organización, por lo cual no podemos dejarlos de lado por el contrario hay que tomarlos en cuenta como una influencia que puede ser positiva o negativa.

Se tiene una serie de proveedores como: Japay papelería (hojas, plumas, folder) limpieza Jani king, Bescos que se encarga del mantenimiento, la relación con estos proveedores no afecta directamente los procesos del servicio para las empresas. Sin embargo hay otros que si influyen directamente en el servicio prestado; como puede ser el proveedor de servicio técnico para las computadoras Unnebo, el servicio a los sistemas Unisis, los proveedores internos o áreas del mismo banco (jurídico, CDD, encargados de producto etc.).

La relación y comunicación con estas áreas es muy importante para lo cual se utilizan diferentes recursos tecnológicos para agilizar los procesos (correo electrónico, same time, teléfono celular, aplicaciones)

El que HSBC sea un banco global dificulta algunas cuestiones, incluso en un solo país el llevar a cabo el lanzamiento o modificación de algún producto o servicio, implica una serie de procesos que no están exentos de errores y estos errores cuestan tiempo y dinero, no solo al banco, sino también a los clientes (cada país cuenta con productos diferentes ya que manejan diferentes regulaciones y niveles de riesgo, los productos pueden parecer los mismos porque así lo solicita la economía mundial, pero a detalle tienen características diferentes).

Si bien es cierto que la mayor parte de las veces los usuarios de servicios se van por el servicio, también es cierto que en un país en vías de desarrollo es importante los costos de los servicios. HSBC CMB Commercial Banking Business Banking Mass básicamente tiene dos competidores directos por servicio, infraestructura, costos y reputación Bancomer y Banorte.

Por lo tanto el área de Empresas no puede funcionar sin la intervención de las distintas áreas involucradas, la comunicación se vuelve tema fundamental y de prioridad cuando se busca dar un servicio de excelencia a los clientes, hoy en día los avances tecnológicos permiten compartir información prácticamente al momento pero esto no resuelve la comunicación, ni el problema de la implementación de procesos y productos del banco.

1.1.4 Análisis contingente: problemas recurrentes, coyuntura, oportunidades y retos; mecanismos de retroalimentación

Los problemas en la organización aparecen constantemente cuando se hace necesario cambiar los procesos, estructuras, productos del segmento. Es decir cada que se toma la decisión de cambiar un producto con la intención de mejorarlo, involucra una serie de sucesos y trabajo por parte de diferentes áreas del banco: desde el diseño del producto, los encargados del productos, el área de sistemas, las personas para autorizar, la etapa de migración del producto anterior al nuevo, el área encargada de notificar a los clientes, la parte de capacitación para los empleados.

Al enfocarnos en los productos de más constante cambio por su naturaleza, se presenta el problema del constante cambio tecnológico y medidas de seguridad, llámese medidas de seguridad en los cheques (papel, bandas magnéticas, altas y bajas en sistemas) cálculo de rentabilidad del producto (renta mensual) modificaciones por parte de SHCP, el SAT (hacen cambiar al producto de acuerdo a sus reglas para recabar impuestos) tasas de interés ajustadas al mercado sin descuidar el riesgo.

Los mecanismos de retroalimentación se generan en dos líneas: la primera es cuando se diseña el producto y se hacen pruebas piloto a través de las cuales se empiezan a detectar fallas, ya sea en procesos, como en los sistemas para ir siendo corregidas.

Y la segunda y más real, se da con el producto ya funcionando; es ahí en donde empiezan a surgir los detalles que generan grandes problemas.

Esta retroalimentación se da por parte de todas las áreas involucradas de acuerdo a la función que desarrollen y a los problemas que se presenten, es decir podemos tener a un cliente el cual no puede realizar el pago de sus impuestos, notifica a su ejecutivo este retroalimenta al área de banca por Internet estos a su vez notifican a producto, alguno de ellos puede detectar que el cliente no cuenta con la plataforma necesaria ya sea por falta de atributos en el contrato, porque la computadora no tiene el sistema operativo para realizarlo o porque el cliente no sabe utilizar la banca.

La retroalimentación llega de diferentes departamentos y a diferentes departamentos, pero cada caso suele ser único así como cada empresa ya que cada una tiene necesidades diferentes de negocio.

B Componente Analítico

1.2 Análisis del entorno organizacional

El analizar el entorno de la organización HSBC es básico para entenderla como un sistema.

(...) un sistema social abierto, reconoce que existe un entorno cuyos elementos interactúan con los suyos propios, influyendo y siendo influidos por él, y que la organización dispone de circuitos de retroalimentación que, al experimentar estos impactos, le ayudan a corregir su proceso y sus objetivos (Ruiz, 1995, p.303).

Es necesario ver a la organización como un sistema completo que no puede existir sin el entorno, el entorno es parte de la organización, da y recibe del medio en el que existe, y por lo tanto para entenderla hay que entender el entorno en el que se mueve.

1.2.1 Implicaciones sociales, políticas, históricas, económicas, culturales, etc.

Las implicaciones del entorno han definido el proceso del desarrollo de HSBC ha sabido aprovechar los momentos mundiales para lograr la expansión no solo en Hong Kong en su inicio sino incluso con su llegada a México en 1992, ha podido adaptarse, entender y guiar los productos con las necesidades de los clientes.

Como menciona Giddens “La globalización es un giro en las propias circunstancias de nuestras vidas, es la manera en la que vivimos ahora” (2004, p. 31). El que HSBC haga comercio en gran parte del mundo afecta como realiza negocios en México.

En México y en específico en el segmento de Empresas, el banco ha tenido diversos momentos, se ha visto en la necesidad de cambiar, definir, redefinir el segmento, principalmente guiado por el entorno económico y político por los que ha pasado el país y el mundo.

Cuando HSBC adquiere a Bitel tenía una cartera muy grande de empresas y a las cuales en los primeros años se les entregó a la mayoría créditos y financiamiento utilizados para maquinaria, gastos de nómina, expansión, deudas, entre otras cosas, pero tras la crisis del país a partir del año 1995 muchas empresas entraron en cartera vencida obligando al banco a redefinir el segmento por las posibles pérdidas económicas.

Otro momento crítico para el banco se dio en el 2012 cuando el Senado Norteamérica multó al banco por señalar que no había el control necesario para conocer a los clientes, es decir: el banco no sabía con quién y por lo tanto no conocía la procedencia de los recursos de los clientes y en particular de las empresas con las que trabajaba. El banco además de la sanción económica se encuentra a prueba por 5 años durante los cuales debe corregir esta situación a través del proceso de remediación para conocer a sus clientes y de esta manera evitar la pérdida de licencia para operar.

1.2.2 Implicaciones ecológico-organizacionales

El segmento empresarial de HSBC es un segmento en el cual la comunicación con las organizaciones del entorno sea Gobierno Estatal, Municipal, Federal, organizaciones privadas, organizaciones o gremios como la ABM, son relaciones llevadas en lo más posible apegadas a las normas a mi perspectiva por diferentes factores.

El banco busca siempre mantener una imagen recta de confianza, estabilidad, lealtad, vocación porque es la forma en la quiere hacer negocio con sus clientes, porque al apegarse a las normas evitara sanciones económicas las cuales no solo afectarían económicamente sino también podrían dañar la imagen del banco; por estas razones busca las relaciones basadas en la normatividad.

1.2.3 La coyuntura

Al analizar los productos más cambiantes vemos fortalezas; se tratan de productos que constantemente se están adaptando a las necesidades de los clientes en conjunto con las disposiciones de organizaciones reguladoras como: las impuestas por el gobierno Mexicano o las del SAT y vemos oportunidades en los procesos para prestar el servicio es decir podemos buscar mejorar los tiempos en los procesos de cambios y generación de nuevos productos buscando el mejor servicio posible para el cliente, el análisis nos dice que hay problemas al momento de modificar productos pero debemos buscar mejorar la comunicación en las áreas para minimizar la afectación de los servicios.

1.2.4 Entorno organizacional específico: futuro (deseabilidad/posibilidad)

Si bien es imposible como organización encargada de prestar servicios tener a todos los clientes satisfechos, si es posible mejorar el servicio prestado.

El banco tiene presente la necesidad de la mejora continua y de adaptación al mercado para cumplir su misión y visión, pero también es necesario corregir y

mejorar los procesos que aunque sean pequeños cambios implican un gran esfuerzo.

El futuro deseado es mejorar los productos, con una adaptación más rápida a los procesos y a las nuevas condiciones tanto para los clientes externos como internos, proporcionando un cambio rápido adecuado y con el menor desgaste de recursos de esta forma se puede beneficiar a HSBC al área de Empresas, a las diferentes áreas y por su puesto a los clientes.

Por lo tanto podemos concluir de este capítulo: que el entorno juega un papel fundamental en el hacer, dirigir, construir, dictar muchos de los comportamientos de la organización, pero de igual manera esta influye en él.

Damos cuenta que el banco es una organización con una trayectoria de muchos años, durante los cuales ha crecido en infraestructura y presencia, por lo cual se ha enfrentado a múltiples cambios, el reto consta en mejorar esa adaptación considerando a las personas y el entorno en el cual se desarrollan.

Hemos empezado a visualizar áreas de oportunidad en este capítulo como son: los procesos internos y externos con los cuales se trabaja, una burocracia basada en la estructura clásica de poder para la toma de decisiones, una dificultad para recibir los cambios en la organización.

CAPÍTULO II

TEORÍA Y PRÁCTICA DE LA ORGANIZACIÓN, LA FORMALIDAD DE HSBC (LA ESTRUCTURA FUNCIONAL DEL BANCO)

Presentación

El presente capítulo corresponde al segundo módulo de la investigación “Cambio constante: propuesta de estrategias comunicativas para optimizar los nuevos procesos de adaptación a los cambios de productos y requisiciones en el área de HSBC CMB Commercial Banking Business Banking Mass”. En él, se abordará la estructura formal de HSBC del área de CMB y su funcionamiento.

Se describirán algunas características de la organización, presentando elementos de su formación, acontecimientos relevantes y su ideario organizacional, con lo cual buscaremos establecer cuál es el camino a seguir que plantea la organización.

Se investigará su estructura formal: su organigrama, miembros, perfiles y procesos de selección, recursos tecnológicos, con lo cual podremos contrastar con la forma en la que funciona, es decir visualizaremos la parte formal contra la parte funcional, buscando observar y analizar algunos procesos operativos comunicativos, aplicaremos algunas técnicas de investigación cuantitativas (hoja de inspección, diagrama de Pareto) para obtener datos duros de los problemas comunicativos al interior de los procesos.

Determinaremos los cuellos de botella presentes en un proceso del área investigada, así como su costo-beneficio e impacto en la economía y tiempo para la organización y los miembros.

Al terminar la presente investigación obtendremos información para realizar un diagnóstico, es decir, un análisis de los datos obtenidos, con lo cual al finalizar los cinco módulos podremos generar propuestas comunicativas de intervención.

2. Caracterización de la organización

Como define Etzioni (1986, p.1) La civilización moderna depende en gran parte de organizaciones como de la forma más racional y eficiente que se conoce de

agrupación social". Este punto de vista nos señala la importancia de las organizaciones como agrupación social, incluso vemos que la sociedad y su orden son definidos por las instituciones y organizaciones a través de las cuales se organiza.

HSBC Holding plc es el nombre de la empresa como grupo a nivel mundial, en México es HSBC México S.A., institución De Banca Múltiple, Grupo. Financiero HSBC conforme la alta en el SAT, es una empresa dedicada a proporcionar productos y servicios financieros con fines de lucro para quien los solicite, pueden ser personas físicas o morales, nacionales o extranjeras.

Está catalogada como una empresa grande, de actividad terciaria (servicios financieros y de seguros, servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles) según la clasificación del INEGI. Cuenta con aproximadamente 20 000 empleados registrados en la nómina, este número no considera el personal de agencias de colocación, becarios y es sólo a nivel nacional.

2.1 Análisis de la estructura organizacional

Para comenzar con el análisis es necesario que observemos el contexto en el cual surge el banco e identifiquemos algunos aspectos relevantes que caracterizaran a la organización en su historia.

(...), HSBC nace en 1865 en Hong Kong con oficinas en Shanghai China con capital inglés, fue en estos dos países porque eran colonias británicas en esos momentos, se decide que sea en ellos por su importancia comercial.

China venía de perder La Primera Guerra del Opio (1839-1842). El comodoro Gordon Bremer izó la bandera del Reino Unido y reclamó Hong Kong como colonia el 26 de enero de 1841. Posteriormente, la isla de Hong Kong fue cedida a Gran Bretaña en 1842 por el Tratado de Nankín, en cuyo punto el territorio se convirtió en una colonia de la Corona.

La Primera Guerra del Opio se libró con el supuesto objetivo de liberalizar el comercio con China. Con una base en Hong Kong, los comerciantes británicos y traficantes de opio utilizaron la ciudad que se convertiría en el nexo de “comercio libre” con Oriente. Los comerciantes de opio estadounidenses y banqueros comerciantes, tales como las familias Russell, Perkins y Forbes se unirían rápidamente al comercio.

La Corporación Bancaria de Hong Kong y Shanghai fue fundada por el Escocés Thomas Sutherland en 3 de marzo de 1865 poco después de que el Reino Unido estableciera una colonia en Hong Kong. Sutherland quería facilitar el creciente comercio entre Europa y China ofreciendo financiamiento a negocios nuevos y a los ya radicados. La nueva compañía instauró una sede en Shanghai, y luego otra en Japón antes de ofrecer préstamos al público en 1874.

HSBC México llegó En Noviembre de 2002, HSBC adquirió la parte controladora de Grupo Financiero Bital S. A. de C. V. (...) El segmento de Empresarial se crea en HSBC México a finales del 2004, como parte del segmento CMB, en respuesta a la necesidad de atender a este amplio sector del mercado. Las pequeñas y medianas empresas PYMES son organizaciones que forman parte fundamental de la economía de los países. Información consultada en INTRANET HSBC.

En México, representan el 99% de las empresas, el 52% del PBT y contribuyeron al 70% de los empleos formales. De acuerdo con la Secretaría de Economía; de esta manera surge el área CMB en México, en un ambiente de oportunidad y necesidad de las empresas.

La percepción del banco en su interior es de una institución fuerte, estable esto de acuerdo a la autoimagen de una empresa mundial, la cual ha podido mantenerse a pesar de las dificultades económicas mundiales. Establece una dirección definida con un programa que se empezó a implementar en el 2012 llamado la ruta de la transformación, con el cual se busca mejorar la imagen, tanto externa como interna, a través de un proceso de cambio en los mismos procesos internos y

externos, pretende dar certeza y seguridad a los miembros y clientes, en el trabajo, en los servicios y la información que proporcionan.

Ya lo señala Ávila (2004, p. 26) “todo discurso económico es fundamentalmente una propuesta de organización social”. En una organización con fines económicos es claro que hablamos de una propuesta de organizacional en la cual se establecen conceptos básicos que revisaremos a continuación.

2.2 Ideario

“La cultura es un marco de referencia compartido; son valores aceptados por el grupo de trabajo que indican cual es el modo esperado de pensar y actuar frente a situaciones concretas” Etkin (1989, P.201).

La cultura es un aspecto primordial en toda organización, es la forma en la cual nos relacionamos todos los días hacia el interior y exterior de la organización, y esta debiera estar encaminada a los fines y normas de la institución; es el rumbo el cual deben seguir los miembro y la forma de conducirse para lograrlos en HSBC se tienen los siguientes lineamientos los cuales es importante conocer para poder analizar a la organización.

Nuestro propósito: A lo largo de nuestra historia hemos estado presentes en donde se encuentra el crecimiento, conectando a nuestros clientes con nuevas oportunidades. Apoyamos a las empresas para que prosperen y a las economías a que progresen, así como a las personas a alcanzar sus sueños y esperanzas y cumplir sus ambiciones. Este es nuestro rol y propósito.

Propósitos:

1.- Estar donde se encuentra el crecimiento y conectar a los clientes con las oportunidades.

2.- Permitir a las empresas y economías prosperar.

3.- Ayudar a las personas a alcanzar sus sueños y esperanzas y cumplir sus ambiciones.

Nuestra Visión:

Ser el banco internacional líder en el mundo.

Valores:

Confiables: y haciendo lo correcto.

Abiertos: a diferentes ideas y culturas.

Conectados: con los clientes, las comunidades, las autoridades y entre nosotros.

Nuestra Estrategia:

Se conforma de dos partes:

1.- La red internacional para conectar el crecimiento y los mercados desarrollados más rápido.

2.- La creación de riqueza e inversión en el sector minorista sólo donde podemos alcanzar una escala rentable.

La prioridad estratégica se centra en tres objetivos: crecimiento, estándares globales, eficiencia.

MISIÓN DEL ÁREA

Convertir a HSBC como el mejor banco para PyMES en México.

2.3 Objetivos

Los objetivos como bien lo menciona Mayntz (1990, p.75) “Solamente debe considerarse lo que realmente guía las decisiones, lo que en la organización orienta el acontecer, las actividades y los procesos hacia un fin específico”.

Los objetivos son una parte relevante en esta investigación ya que son los que deben guiar el acontecer diario y por lo tanto deben tener un impacto en todos los miembros y en sus acciones cotidianas, deben señalar con precisión lo que se busca hacer.

OBJETIVOS DEL ÁREA

Crece el portafolio de la PM y PFAES en colocación y captación.

Adquirir clientes nuevos.

Incrementar el segmento de Upper con productos específicos.

Ofrecer procesos eficientes y sencillos para el cliente.

Impulsar la colocación y promoción a través de los diversos canales alternos.

Estos objetivos son claros y específicos, se busca incrementar clientes y hacer negocios con ellos siendo específicos para el segmento CMB, todos están orientados a la productividad y generación de negocio nuevo para el banco, insertando la comodidad, eficiencia y tecnología en ellos. Algunos de estos objetivos se llegan a lograr sobre todo los que dependen de las personas, pero hay otros que no como: procesos eficientes y sencillos, ya que estos dependen del grupo y al trasladarlos a México no siempre son sencillos para los clientes.

Aunque el ideario y los objetivos son la estructura a seguir para el actuar diario de la organización, en el banco no están visibles a menos que uno los quiera consultar para lo cual hay que navegar en Intranet y no es información que se tenga a primera vista, tampoco es un tema que se busque fomentar, no forman

parte de la agenda del día como lo son las metas, hay las excepciones con campañas o proyectos a través de los cuales se busca difundir pero no es acontecimiento que se presente continuamente. Este ideario organizacional fue establecido desde que Bital se transformó a HSBC, no se pudo saber si fue establecido para México o si ya estaba así concebido para el grupo a nivel mundial.

2.4 Estructura Formal

Tomaremos esta cita “El poder es la esencia de organización, desde el análisis de Weber de su legitimización de los términos carismáticos, tradicionalistas o burocráticos, hasta el control de una persona por otra.” Salaman y Thompson (1984 p.39) Esta postulación nos hace reflexionar sobre la importancia de la distribución del poder y la estructura jerárquica en las organizaciones, no siendo este caso la diferencia, observaremos cómo está representada la estructura jerárquica en HSBC en CMB.

La legitimización del poder en la organización se genera en los ámbitos expuestos por Weber, dicho poder es utilizado en la búsqueda de metas algunas planteadas en el ideario organizacional por ejemplo: Crecer el portafolio de la PM y PFAES en colocación y captación, se desprende el concepto de los tipos de líder y sus características, dichas características presentes en más de una sola en las formas de ejercer el poder.

El poder en las organizaciones esta legitimado y gráficamente expuesto en el organigrama por lo cual y por el tamaño de la organización, esté se encuentra segmentado, así que lo incluiremos en diferentes cuadros de acuerdo a su división empezando del puesto más alto hacia abajo como indica la figura 3.

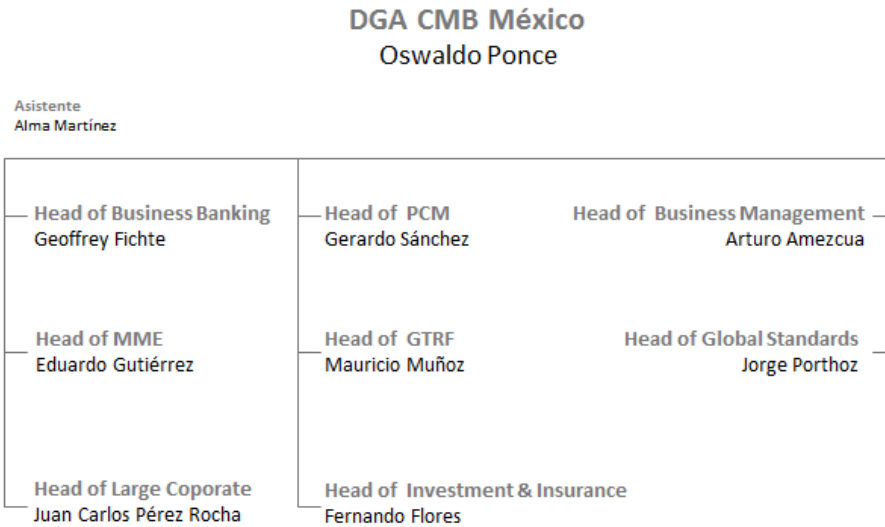


Figura 3 Organigrama Intranet

Este primer organigrama representa la estructura jerarquica desde lo más alto DGA de CMB hacia abajo a los directores ejecutivos.

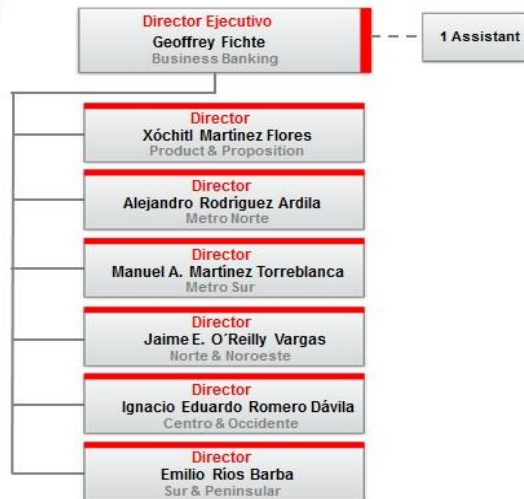


Figura 4 Organigrama 2 Información consultada en la Intranet del banco

En este segundo organigrama damos seguimiento al anterior del puesto de director ejecutivo a directores.

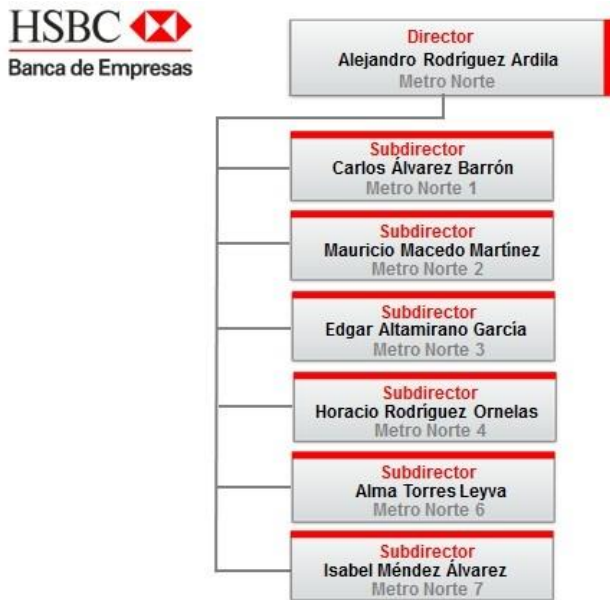


Figura 5 Organigrama 3 Información consultada en la Intranet del banco.

El tercer organigrama indica el seguimiento de director a subdirectores, no hay un organigrama que muestre de subdirectores a RM, no formalmente o publicado.

Estos organigramas nos muestran una estructura jerárquica en línea descendiente, esta jerarquía es tanto formal como funcional.

Los organigramas formales son aquellos que se encuentran establecidos por la organización en documentos formales, y el funcional es el que representa como se trabaja en el día a día en la organización, este no está establecido formalmente.

El siguiente organigrama es el funcional, en el se indica desde el puesto de DGA hasta el RM.

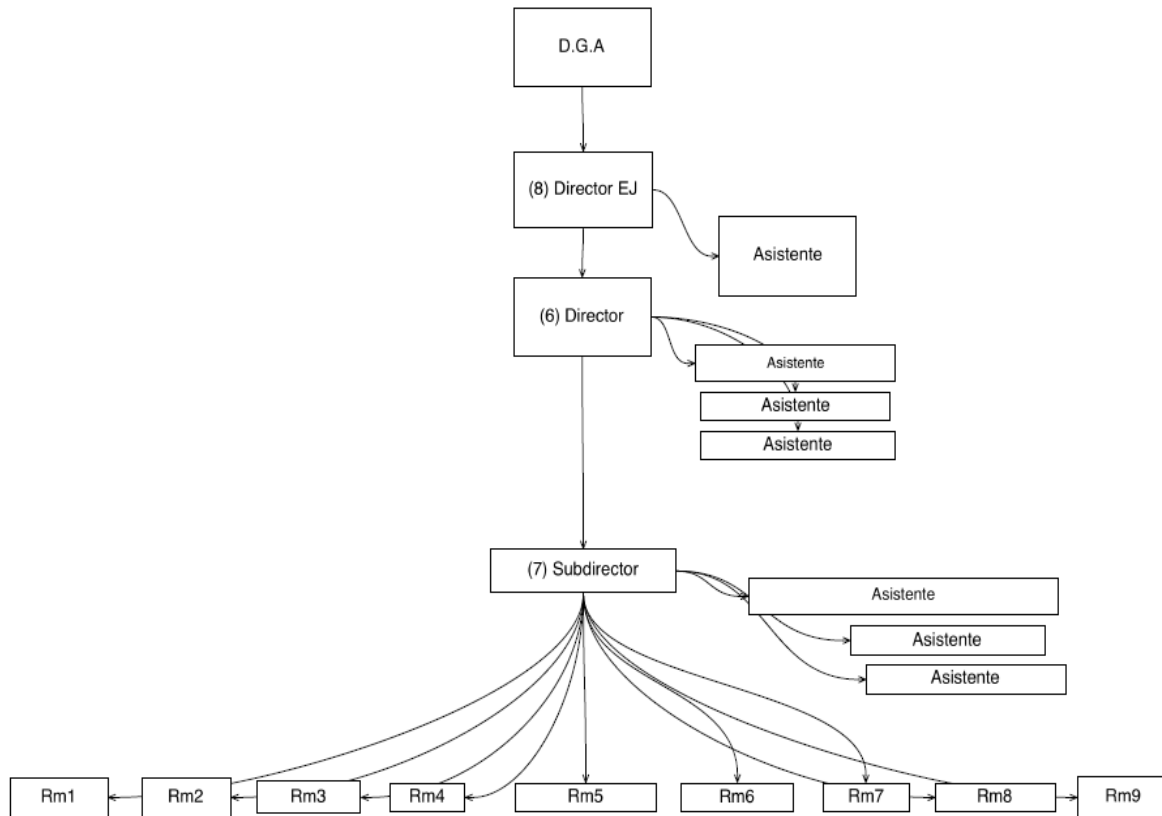


Figura 6 Organigrama Funcional Fuente: Elaboración propia

Aquí podemos observar una estructura jerárquica clásica con una distribución de arriba hacia abajo, de jefe hacia subordinado, este organigrama respeta los anteriores pero ejemplifica en uno solo, todo el esquema de los miembros del área.

2.4.1 Reclutamiento

El reclutamiento de una empresa es fundamental porque es donde se selecciona a las personas que conformaran o se integraran a la organización, se debe buscar que los puestos sean ocupados por personal que cumplan con el perfil del puesto, en el caso de HSBC este proceso se lleva a cabo de la siguiente manera:

Los miembros que ocupan estos puestos en la organización deben cumplir con un perfil y con un proceso de selección. Durante la investigación no fue posible conseguir los perfiles de puestos del área por considerarse información confidencial y cerrada solo para la gente de reclutamiento, el reclutamiento dura aproximadamente un mes dependerá del puesto y el cubrir requisitos, es un proceso formalizado, se anuncian los puestos en internet, bolsas de trabajo y al interior de la organización.

La mayoría de las veces se inicia con una solicitud en ADECCO (empresa de recursos humanos y reclutamiento) esta agencia canaliza al interesado con recursos humanos del banco, pasara por tres entrevistas, una general para cumplir con los requisitos básicos del banco, en la segunda se valorara las aptitudes, personalidad y se realizaran exámenes psicométricos y la tercera será realizada por quien será su jefe inmediato, durante este tiempo se le pide al participante realizar exámenes médicos, estudios socioeconómicos, aperturar cuenta para recibir sueldo. Existe un perfil general en la bolsa de trabajo que es el siguiente:

“Perfil del puesto del área: Para trabajar en el área de CMB se requiere un conocimiento especializado de finanzas, banca, mercado y en particular de los productos y la competencia bancaria y no bancaria. De igual manera las personas que integran el área deben haber concluido la licenciatura y dependiendo del puesto al que aspiren, se requiere también maestría y hasta cinco años de experiencia. Bilingüe”. Intranet HSBC.

2.4.2 Recursos tecnológicos

Los recursos tecnológicos serán las herramientas de las cuales se valga el personal para realizar sus funciones cotidianas, por lo cual es importante tener herramientas que faciliten la labor cotidiana.

El inventario de recursos tecnológicos del área de CMB Metro Norte, se conforma por trece lap tops, trece celulares con tiempo aire e internet con el cual se puede enlazar la computadora, nueve tarjetas de gasolina, las lap tops y celulares están pensados para todos los integrantes del equipo, las tarjetas de gasolina solo para los RM. Este equipo es suficiente para que se realice el trabajo, la parte de papelería es cubierta en las oficinas centrales o en cualquier sucursal. Los equipos reciben constantes actualizaciones y sistemas de seguridad por la delicadeza de la información manejada.

2.5 Estructura formal vs estructura funcional

“Un rol es una parte de un sistema dinámico social. El rol tiene responsabilidades y discreción, permitiendo a la persona usar sus habilidades y discreción para obtener un resultado y obtener una meta” Daft (2007, p.30).

En el banco existen estructuras formales (organigrama, áreas internas, procedimientos, manuales) y funcionales (la forma en que se realizan las labores cotidianas que no precisamente acatan lo formalmente establecido), dentro de las cuales los miembros cumplen funciones para obtener un resultado ya sea el esperado o no.

La operatividad del área de CMB es formalizado porque se cuenta con manuales, instructivos de trabajo, y circulares disponibles en intranet, pero por llevar procesos en constante cambio se ha visto en la necesidad de formalizar algunos procesos con el día a día (es decir se ha tenido que modificar estos instructivos de trabajo, manuales y circulares) y la forma de realizarlo ha sido a través de correos electrónicos, en lo cual se indica el proceso a seguir. Estos correos son enviados por las áreas internas de acuerdo al proceso modificado, además de los directores quienes solicitan cambios en los mismos con el fin de llegar a las metas establecidas. En el siguiente apartado veremos el diagrama de flujo de un proceso en su forma formal y funcional así como sus diferencias.

2.5.1 Diagrama de Flujo

El proceso de trabajo o diagrama de flujo (es una representación gráfica de un proceso. Cada paso del proceso es representado por un símbolo diferente que contiene una breve descripción de la etapa de proceso. Los símbolos gráficos del flujo del proceso están unidos entre sí con flechas que indican la dirección de flujo del proceso) es decir, el proceso que lleva un trámite dentro del banco, no se cuenta de forma gráfica hay algunos manuales los cuales no se han sido actualizados desde marzo del 2014 por cuestiones de constantes actualizaciones y por las implementaciones de los directores en función de poder cumplir con las metas y presupuestos fijados por el grupo.

El diagrama de flujo formal del proceso de remediación no existe (se tiene en algunos procesos pero son generados por personal encargado del proceso) solo se cuenta con algunos instructivos pero ninguno actual, esto debido a los constantes cambios sufridos en el proceso, en los últimos dos años han sido cambiados seis veces, dificultando generar un flujograma, estos cambios son normados por correos y juntas por los cuales se dan a conocer las actualizaciones. Estas situaciones producen problemas en los procesos al generar retrabajos, provocan costos a la empresa y desgaste en los individuos por la constante labor de entender los nuevos métodos. Compararemos un diagrama de flujo funcional (generado con el proceso actual aunque no está institucionalizado)

contra

uno

ideal.

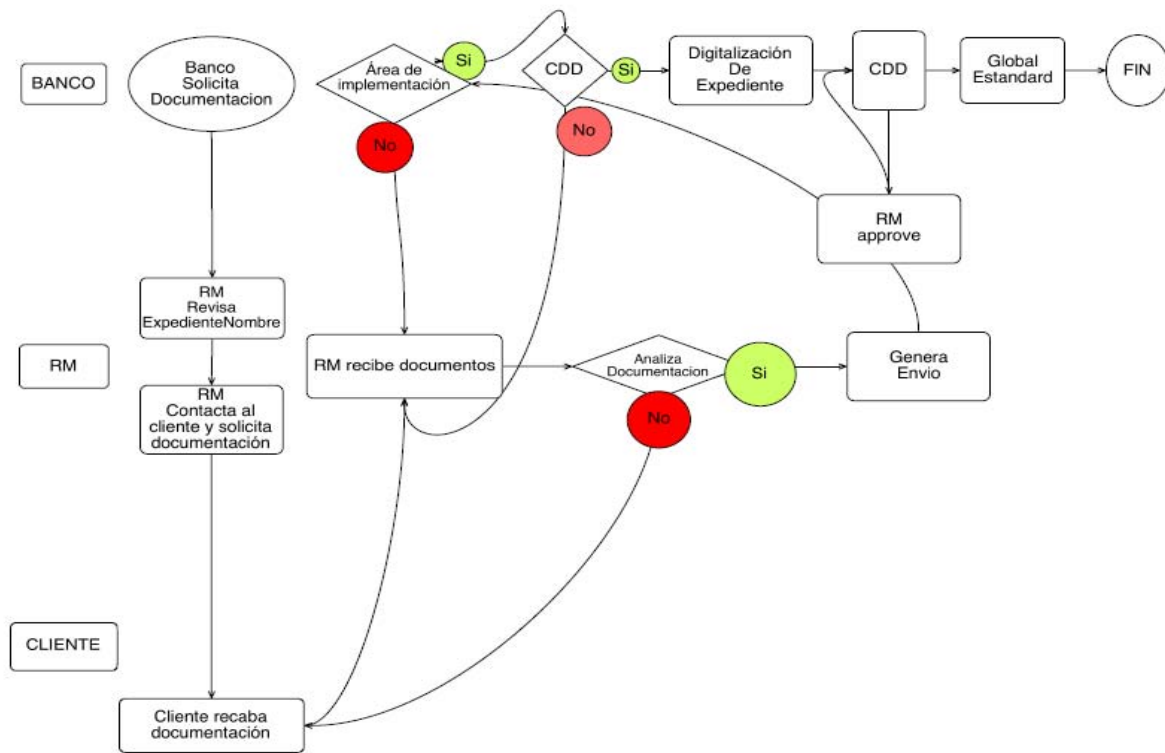


Figura 7 Diagrama de Flujo Funcional. Fuente: Elaboración propia

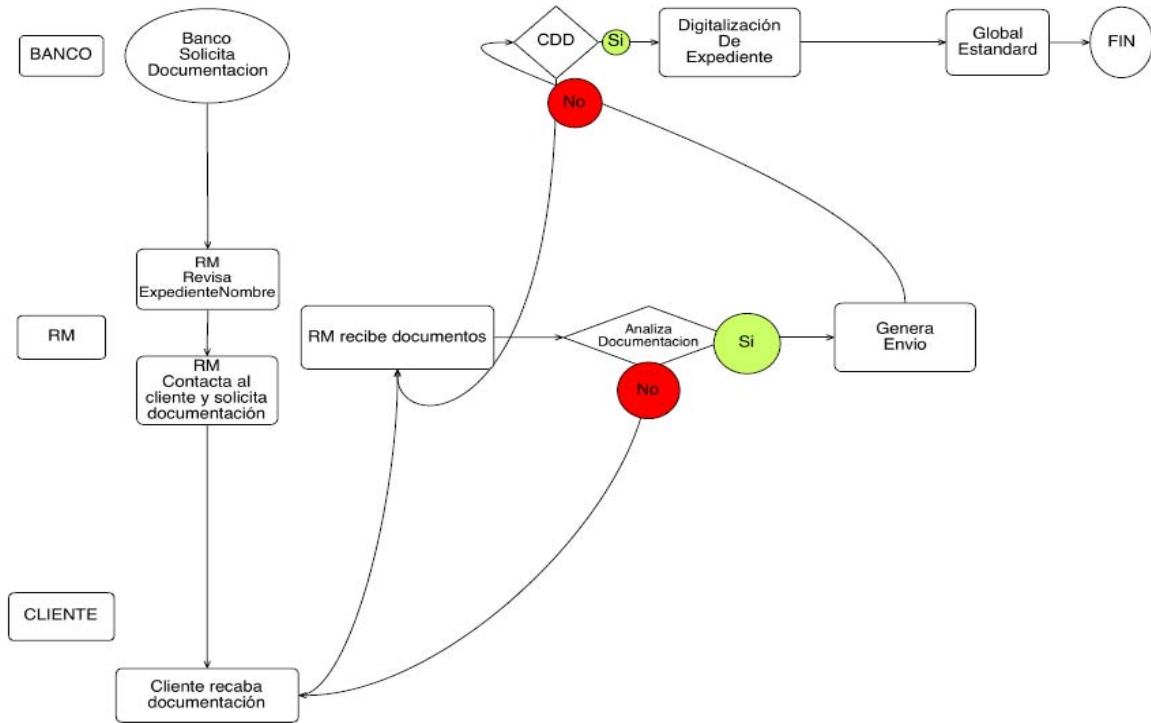


Figura 8 Diagrama Ideal. Fuente: Elaboración propia

2.5.2 Cuellos de Botella

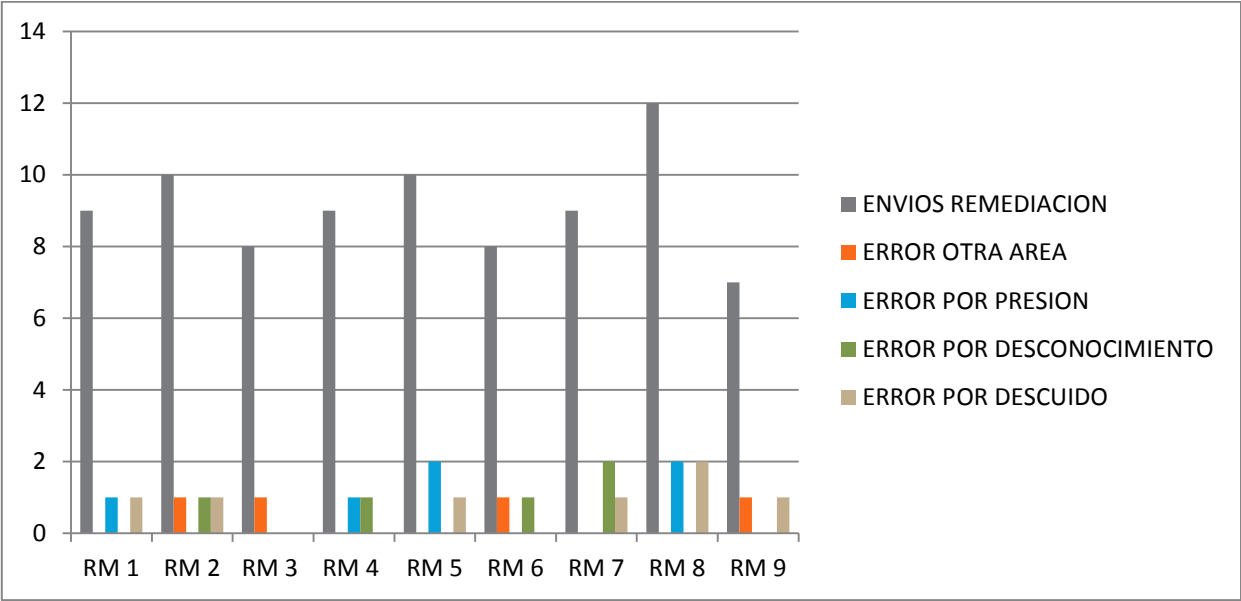
Mediante la observación del flujograma aunque no formal pero si funcional damos cuenta de una repetición de funciones y toma de decisiones. Al compararlo con el ideal, notamos cómo algunas etapas o áreas pueden ser prescindibles en el proceso.

Por ejemplo el área de implementación y CDD realizan la misma función de validación de expedientes. La explicación de porqué funciona así es porque el director Alejandro Rodríguez consideró pertinente poner esta área, con el fin de lo que llegara a CDD estuviera previamente revisado y prácticamente listo, pero esta área no se da abasto con la cantidad de expedientes, provocando cuellos de botella y errores en esta área por la saturación, errores que veremos detectados en la hoja de inspección.

Para visualizar los datos obtenidos en nuestra hoja de inspección (cuadro 1) haremos uso de la herramienta Diagrama de Pareto, gracias a la cual veremos de una forma gráfica los errores cometidos en el proceso de remediación de expedientes, Al ser rechazados 22 de 82 expedientes enviados notamos que tenemos un porcentaje del 27% de rechazo. El rechazo por descuido de RM representa el mayor porcentaje con 8.5% seguido del error por presión con 7.3%, luego por desconocimiento con 6.1%, y al final por error de otra área con 4.8%.

2.5.5 Diagrama de Pareto

En la siguiente gráfica (cuadro 2) se observan los re trabajos y las causas de estos rechazos, visualizando los envíos y errores de cada RM.



Cuadro 2 Fuente: Elaboración propia.

2.6 Diagnóstico y reflexión de la estructura funcional

Al término de este capítulo hemos concluido varias situaciones: el ideario del banco está compuesto de objetivos económicos y servicios medibles, pero cuando

se habla en los objetivos como: cumplir sueños, esperanzas y ambiciones no es algo que el banco pueda medir.

Cuando se habla en la visión y los valores están cargados con aspectos subjetivos como: ser el banco líder, hacer lo correcto, estar conectados no es específico y queda abierto a la referencia personal, es una situación la cual habría que replantear en una organización.

A diferencia cuando se observa la estrategia y la misión del área damos cuenta de objetivos específicos y claros como: la creación de riqueza; mejor banco para pymes vemos un objetivo definido. El cual podría funcionar en el actuar diario, tener un rumbo establecido hacia el cual encaminar los esfuerzos personales y colectivos.

Tras este capítulo damos cuenta que la información no está presente continuamente ni para todos los miembros. Aun siendo un valor conectado en la estructura formal no se visualiza, el organigrama es lineal de arriba hacia abajo y no señala las relaciones con las áreas que convive diariamente BB, dichas áreas se despersonalizan al tener contacto a través de un correo general del área y no uno personalizado.

Etkin (1989, p.81) nos lo define así: “La organización aparece como una procesadora de información, y es adaptativa frente a las demandas ambientales, a lo cual se une un proceso de selección natural”.

Las modificaciones al ambiente han hecho que la organización se adapte a los cambios incluso ha adaptado esta información con los medios electrónicos para su rápida disipación entre los miembros, con fallas pero al mismo tiempo buscando corregirlas y seguir adaptándose al constante cambio.

Con las herramientas de medición se obtuvo un promedio de dos horas de trabajo por RM para atender y completar los re trabajos generados principalmente por falta de comunicación e información entre las áreas en los procesos de cambio. Lo

cual implicó un total de 44 horas mensuales, que convertido en dinero es un costo de 7,510 pesos, esto implica anualmente 90,125 pesos aproximadamente.

Esta medición aunque solo sea de un proceso en un mes y año en específico refleja la situación del banco en términos que estamos analizando a la organización bajo la teoría del holograma, en la cual recalcamos que una pieza o parte es igual al todo y el todo es representado por una parte del mismo.

El poder está claramente identificado en un organigrama que va de arriba hacia abajo dejando claro la jerarquía de las posiciones, dándole la estabilidad momentánea al definir los roles de cada puesto y sus funciones en relación al poder de cada elemento dicho de otra manera “El poder se distribuye “aquí y allá” alrededor de las organizaciones” Salaman y Thompson (1984 p.69).

En el banco existe un alto nivel de burocratización, se han definido los procesos, la forma de realizarlos pero no se puede salir de esquema, puesto que el proceso no fluiría, sin embargo los cambios en el entorno de la organización han hecho que esta reaccione y actué adecuándose y modificando sus procesos de esta forma la organización fluye con su entorno.

En este capítulo concluimos que no hay una organización que encuadre en una sola propuesta o que este limitada a una teoría, las organizaciones constan de una combinación amplia en la forma de ser y hacer, HSBC Empresas no es la excepción es una organización que afecta y reacciona al entorno, que se adapta a los cambios tanto internos como externos, vive constantemente en la contingencia es decir adaptando los recursos a su alcance para buscar llegar a los objetivos que le permitan seguir funcionando.

Detectamos algunos problemas: por el tamaño de la organización resulta difícil realizar los cambios en procesos, este cambio constante impide actualizar diagramas de flujo y manuales acorde a las modificaciones, falta conocimiento e identificación con el ideario organizacional, hay una alta burocratización en la toma de decisiones lo que genera cuellos de botella.

CAPÍTULO III

ESTADO DE CUENTA: DESCRIPCIÓN INDIVIDUO, GRUPO, ORGANIZACIÓN Y SUS COSTOS, MÉTAFORAS ORGANIZACIONALES

Presentación

La importancia de este tercer capítulo es aplicar técnicas de investigación cuantitativas para detectar problemas comunicativos en la organización mediante las cuales obtendremos datos convertidos en números, lo que nos permitirán sustentar la investigación, la parte cuantitativa ayudara a la parte cualitativa en el proceso para tener un panorama amplio.

En el segundo capítulo se identificaron problemas comunicativos al momento de haber cambios en los procesos cotidianos, por lo cual se aplicaran técnicas para su diagnóstico. Hemos visto como está el entorno de HSBC externo e interno, vimos cómo funciona el área y su relación con las demás áreas, ahora analizaremos a los grupos y los individuos que laboran en la organización.

Para seguir con la investigación es relevante conocer algunas teorías de organizaciones y esto nos permitirá sustentar con teoría el análisis organizacional lo cual a su vez será respaldo para la parte cuantitativa, es decir será la justificación y soporte de las diferentes técnicas que aplicaremos.

Este tercer apartado es la parte cuantitativa de la investigación, en la cual obtendremos datos y números de la aplicación de Diagnóstico de calidad de juntas, Diagnóstico de clima comunicativo, Test del Self, Test de personalidad, Sociograma, Redes de comunicación, Costos energéticos, psicológicos, económicos, Grupos y su comunicación, asimismo se harán comparaciones de la organización con metáforas de algunos autores para poder diagnosticar a la organización, de esta forma podremos hacer recomendaciones y proponer posibles soluciones a los problemas comunicativos encontrados.

3. Funcionamiento, Grupos y Actores

Si bien las organizaciones se conforman por individuos estos a la vez hacen grupos sean formales o informales por lo cual es relevante observar y entender cómo funcionan ambos para entender a las organizaciones.

En este apartado como en la investigación utilizaremos la teoría de Moles porque nos permite entender el concepto de costos y cuantificar la importancia de los mismos en algunas ocasiones obteniendo datos específicos como tiempo o costo económico.

3.1 Teoría de los Actos y Costo de la Acción

Moles (1983, p.15) nos define “Una acción es esencialmente un desplazamiento visible del ser en el espacio, que crea una modificación en su medio ambiente” Las acciones para ejecutar labores en cualquier ámbito implican diferentes costos, estos costos pueden ser de índole: psicológico, económico, temporal y energético.

HSBC al ser una organización con fines lucrativos y económicos, la medición y cálculo de costos en los ámbitos mencionados se vuelven tema a considerar todos los días, estos costos van muy ligados unos a otros y debe considerarse que no deben estar peleados con la calidad de vida de los miembros de la organización. Utilizamos la definición de Moles porque considera los cuatro costos ya mencionados los cuales impactan a la organización.

En la organización se tienen diferentes costos, no considerarlos y al observarlos a simple vista pudieran parecer pequeños, pero cuando se suman son gastos importantes en la organización y mayormente en los individuos que laboran en ella.

Para Moles (1983, p.60) “El hombre actúa cuando su beneficio descontado, más o menos bien planeado, es superior al costo estimado del acto que efectuará”.

Este cálculo del costo las personas lo realizan todo el tiempo y en todos los ámbitos, en la organización es importante considerarlo porque se ve implícito al momento de realizar las funciones o en búsqueda de las metas sean personales, grupales u organizacionales. La organización debe contemplarlos para poder generar acuerdos entre ambos es decir: un cálculo simple puede ser ¿el trabajo que realizo es acorde a mi paga? Si el sujeto no está convencido dejará de realizar eficazmente sus funciones lo cual implica costos para la organización, incluso costos psicológicos para el sujeto.

Como menciona Moles (1983, p.61) “El ser actúa con el mínimo costo, integra la visión de su acción dentro de un “sistema métrico”, sea de una forma intuitiva, sea de una forma explícita, incluso a nivel de los microcomportamientos del cerebro o del cuerpo”. Partiendo de la teoría del holograma la cual nos dice que una pequeña parte de un todo lo representa, así de esta forma se comporta también las organizaciones las cuales buscan que las tareas se realicen con el menor costo llámese costo energético, tiempo, psicológico incluso buscando la ganancia económica se olvida del costo humano. Tomamos la teoría del holograma porque será bajo la cual guiamos la investigación al considerar a esta como la más adecuada, pertinente y demostrativa de cómo se puede representar a la organización para su estudio.

3.2 El Individuo en la Organización

Es indispensable hablar del individuo porque es la parte más pequeña pero más importante en las organizaciones por lo tanto como Robbins (1998; p.39) nos dice “Los individuos ostentan actitudes contradictorias en ciertos momentos aunque, como hemos advertido, hay presiones en favor de la congruencia”. El ser humano es complicado y contradictorio por naturaleza, pero busca una congruencia para funcionar en sociedad, los individuos son quienes conforman las organizaciones, son el factor determinante, por consiguiente es indispensable entender cómo

funciona, sus aspiraciones, metas, es decir que lo mueve. Si las organizaciones están hechas de individuos es importante conocerlos y medirlos porque de esta forma podemos entender cómo funciona la organización que constituyen. Si entendemos cómo funcionan, cómo operan los individuos podemos ver áreas de oportunidad para mejorar su labor, tanto para él como para la organización.

Para describir al individuo, entenderlo y por tanto medir algunos aspectos tomamos la visión de Robbins (1998, p.39,) la cual nos dice “Cuando el individuo mira un objeto y trata de interpretar lo que ve, su interpretación está influida en extremo por sus características personales: actitudes, personalidad, motivos, intereses, experiencias y expectativas”. Este referente cultural influye en la forma en la que las personas reaccionan ante su trabajo y como situaciones externas tanto personales como del entorno organizacional afectan el desarrollo de las labores a realizar. Para obtener datos de y poder comparar al individuo con las características o con el perfil que se busca para realizar el trabajo, se aplicara en Test de personalidad a los sujetos del área de Business Banking.

3.2.1 Individuo: Test de personalidad para el trabajo en grupo

Según Ulloa (1997, p.1) “El buen funcionamiento de una organización va a depender de la manera en que son dirigidas y de los criterios bajo los que se elige, organiza y prepara al personal”. Retomo esta visión porque considero importante el impacto de un líder sobre su equipo de trabajo. Por lo cual el test aplicado es el propuesto por Ulloa.

Se aplicará el test de personalidad al subdirector y a un asistente, considerando que es de importancia saber la personalidad del líder, quien dirige al equipo en sus funciones diarias, metas, problemas, cambios, es relevante conocer si cumple su personalidad con las cualidades de un líder de CMB, a su vez su asistente de igual manera es relevante porque es quien está para facilitar el trabajo, las dudas y apoyar con los problemas que van surgiendo con el trabajo diario.

Esta herramienta nos arrojará un perfil de personalidad el cual compararemos con los datos que tenemos del perfil ideal para el puesto para saber si hay coincidencias o discrepancias. Según los resultados obtenidos diagnosticaremos un perfil de personalidad en base al cual Ulloa da características de la personalidad.

| | | | | | |
|--|--|---|---|--|---|
| | | - Tranquilo (O) - Meticuloso, detallista (A) - De opiniones fuertes (C) - Sociable, amigable (P) | - Obediente (O) - Caprichoso (A) - Testarudo (C) - Juguetón (P) | - Estable, templado (O) - Preciso (A) - Nervioso (C) - Espontáneo (P) | - Convincente (P) - Gentil (O) - Humilde, modesto (A) - Original (C) |
| - Valiente (C) - Creativo (P) - Entregado (O) - Introvertido (A) | | - Seguro de mi mismo (P) - Simpático (O) - Asertivo la decisiones (C) - Acepto opiniones (A) | - Competitivo (C) - Jovial, Gozoso (P) - Considerado (O) - Conciliador (A) | - De trato fácil (O) - Organizado, metódico (A) - Enérgico (C) - Sobrellevo las cosas (P) | - Respetuoso (A) - Emprendedor (C) - Optimista (P) - Servicial (O) |
| - Disciplinado (A) - Generoso (O) - Vivaz, llamativo (P) - No me rindo (C) | | - Arriesgado, Temerario (C) - Dispuesto a ayudar (O) - Cálido y sincero (P) - Centrado, no extremo (A) | - Cauteloso (A) - Determinado (C) - Elocuente (P) - Bondadoso (O) | - Agresivo (C) - Influenzable (O) - Indeciso (A) - Impulsivo (P) | - Inquieto (C) - Popular (P) - Colaborador (O) - Regido por principios (A) |
| - Comunicativo (P) - Controlado (O) - Decisivo, firme (C) - Sistemático (A) | | - Diplomático (A) - Atrevido, audaz (C) - Satisfecho (O) - Expresivo (P) | - Contento (O) - Confiado (P) - Pacífico (A) - Positivo (C) | - Ansioso (C) - Impaciente (O) - Dispuesto (A) - Consecuente, flexible (P) | - Apegado a propias decisiones (C) - A favor de nuevas Ideas (P) - Listo para hacer favores (A) - Sociable, amigable (O) |

| | | | | |
|--|---|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Adaptable (A) - Me expreso (C) - Interesado por los otros (O) - Emotivo (P) | <ul style="list-style-type: none"> - Analítico (A) - Llano, Directo (C) - Encantador (P) - Leal (O) | <ul style="list-style-type: none"> - Gusto por el esparcimiento (P) - Paciente (O) - Facilidad para hablar (A) - Independiente (C) | <ul style="list-style-type: none"> - Determinación para apoyar a los otros moralmente (O) - Evito la confrontación (A) - Obstinado, necio (C) - Sociable, Amigable (P) | <ul style="list-style-type: none"> - Carismático, Admirado (P) - Amable, Tratable (O) - Vulnerable, sensible (A) - Seguro y Fuerte (C) |
|--|---|--|--|--|

Cuadro 3. Test de personalidad aplicado a subdirector y asistente CMB Polanco.

Ignacio Sendin (Subdirector)

Personalidad: Líder- Analítico

Esta categoría de personalidad nos indica características como: Su meta principal se dirige a alcanzar un grado de perfección. Esto es al mismo tiempo un motivo de fuerza gracias a su capacidad de manejo personal, y una debilidad, porque la perfección es raramente obtenida. Tienden a estar llenos de ideas sobre cómo alcanzar una meta o resolver un problema.

Entonces analizan y critican cada opción, encontrando todas las posibles causas por las que podrían no funcionar. Estos conflictos suelen ser internos. Sin embargo, una vez que han decidido algo, difícilmente lo cambian. Con frecuencia son innovadores en su forma de pensar y generar ideas y soluciones únicas para cada situación.

Tienden a ser sensibles, aun cuando tienen dificultades para expresar sus sentimientos y emociones. Esta personalidad puede mejorar su efectividad desarrollando la habilidad para comunicarse más abiertamente, aceptar a los otros en situaciones de equipo, y siendo menos críticos de sí mismos y de los otros. Ninguna idea es perfecta, como ningún plan está libre de fallas. Necesitan dejar a

la gente experimentar y probar nuevas cosas, aprender a sentirse orgullosos con más facilidad.

Las características del subdirector no se pudieron conseguir, de menos no de manera oficial pero otro subdirector proporcionó las siguientes características de su puesto, características que según le son requeridas:

Características de un Subdirector CMB

- Habilidad para trabajar en equipo.
- Habilidad de liderazgo.
- Manejo de presión.
- Compromiso.
- Cumplimiento de metas.
- Trabajo por objetivos.
- Habilidad para desarrollo de estrategias enfocadas en el logro de objetivos.
- Maestría.
- Bilingüe (Inglés-Español).

Alexis Nava (Asesor)

Personalidad: Sensible- persuasivo

Esta categoría de personalidad nos indica características como: la calidez, afectividad, entendimiento y amabilidad. Tienden a ser leales en las relaciones interpersonales y en la organización, a pesar de que algunas veces resulten fallas. Aunque los vínculos afectivos les son de primaria importancia, también se preocupan por cumplir con las metas. Frecuentemente hacen depender la autopercepción de su valor, de la aceptación o aprecio que les otorgan los otros. Suelen ser excelentes para trabajar en equipo, pero se ven afectados por los conflictos, desacuerdos y hostilidades. Uno de sus mayores recursos es la habilidad de mantener la armonía sin descuidar la orientación a la meta.

Para este puesto tampoco fue posible conseguir el perfil específico del puesto, pero estas características fueron dadas por su jefe inmediato quien señala lo que buscaba al contratarla.

Características de un Asesor de Subdirector CMB

- Habilidad para trabajar en equipo.
- Manejo de paquetería.
- Habilidad con el trabajo de información (cuadros, estadísticas).
- Compromiso.
- Organizada.
- Trato amable.
- Lic Administrativo-contable.
- Disponibilidad de horario.
- Trabajar con presión.

Al aplicar la técnica del test hemos observado y comparado los resultados obtenidos del subdirector y su asesor, en los cuales vemos muchas similitudes y algunas diferencias, en la mayor parte se cumple con el perfil buscado, sin embargo existen diferencias a considerar, las cuales analizaremos en el final del capítulo.

Además del test de personalidad de Ulloa aplicaremos el perfil de personalidad de Berkeley a los RMs de esta manera tendremos el cuadro completo del equipo. Vimos en párrafos anteriores la importancia del individuo, la aplicación de estas técnicas nos permite ver si es el sujeto ideal para el puesto y algunos aspectos que pudieran mejorarse.

Según Otero (1988, p. 161) “El como uno se presenta a los otros puede tener importante implicaciones en las relaciones sociales, familiares, de amistad, laborales, etcétera”. Es importante este punto de vista porque sobresalta la relevancia de la personalidad de los individuos implicando dos visiones la que se tienen ellos mismos y la que creen que tienen los demás, estas perspectivas

afectan sus relaciones en todos los ámbitos como lo menciona Otero. De ahí la razón de aplicar el siguiente cuestionario para perfilar la personalidad de los RMs

| | <i>Imagen del yo interno: ¿cómo te ves a ti mismo?</i> | | | | | <i>Imagen del yo externo: ¿cómo te ves a ti mismo?</i> | | | | |
|---|--|-------------------------------|---|-------------------------------|----------------------------------|--|-------------------------------|---|-------------------------------|----------------------------------|
| | <i>Totalmente en desacuerdo</i> | <i>Algo en desacuerdo</i> | <i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i> | <i>Un poco de acuerdo</i> | <i>Totalmente de acuerdo</i> | <i>Totalmente en desacuerdo</i> | <i>Algo en desacuerdo</i> | <i>Ni de acuerdo ni en desacuerdo</i> | <i>Un poco de acuerdo</i> | <i>Totalmente de acuerdo</i> |
| 1. Soy extravertido, sociable | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 2. Tiendo a encontrar fallos en los otros | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3. Soy un trabajador nato | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 4. Permanezco tranquilo en situaciones tensas | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5. Valoro las experiencias artísticas y estéticas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 6. Soy reservado | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 7. Soy considerado con casi todo el mundo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 8. Puedo ser algo descuidado | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 9. Soy tranquilo, controlo bien el estrés | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 10. Prefiero el trabajo que es rutinario y simple | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 11. Estoy lleno de energía | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 12. Puedo ser frío y reservado | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 13. Hago las cosas eficientemente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 14. Me pongo nervioso fácilmente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 15. Tengo una gran imaginación | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 16. A veces soy tímido, inhibido | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 17. Me gusta cooperar con los demás | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 18. Tiendo a ser desorganizado | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 19. Soy emocionalmente estable | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 20. Tengo pocos intereses artísticos | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

| | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 21. Soy hablador | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 22. A veces soy maleducado con los otros | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 23. Hago el trabajo concienzudamente | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 24. Soy una persona depresiva y triste | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 25. Soy sofisticado en el arte y la música | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 26. Tiendo a ser callado | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 27. Generalmente soy confiado | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 28. A veces soy perezoso | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 29. Me preocupo mucho por las cosas | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 30. Soy ingenioso y de pensamiento profundo | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 31. Soy entusiasta | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 32. Me considero un perdedor | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 33. Me distraigo fácilmente | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 34. Puedo estar tenso | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| 35. Soy ingenioso | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

© Keith Harary y Eileen Donahue.

Cuadro 4. Perfil de personalidad aplicado a RMs CMB Polanco.

De los siete Rms a los que accedieron a realizar la prueba sobresalen o se repiten las siguientes características:

Estilo Expresivo: Se afirma y expresa sus sentimientos y opiniones sólo cuando piensa que es necesario y apropiado hacerlo así, en general cree que los otros comprenden cuando adopta una actitud firme en público se refiere a un asunto que es verdaderamente importante para ti.

Estilo de Trabajo: considera que es razonablemente disciplinado y serio en los compromisos o responsabilidades de trabajo, además se siente seguro de que los otros saben que pueden confiar en que haga el trabajo eficazmente, que cumple los plazos, que acude a tiempo a las reuniones y que sabe resolver las situaciones difíciles.

Estilo Intelectual: se ve a sí mismo como una persona que considera el valor de las ideas y experiencias tradicionales como de probar nuevas perspectivas o enfoques. Además siente que los otros te ven a este respecto como una persona equilibrada.

Se ha hecho una división se empezó con la teoría y hemos pasado a la aplicación de técnicas, Se ha realizado así para poder tener un marco de referencia teórico el cual nos permita sustentar las técnicas y cuál es su función de las mismas.

3.3 Los Grupos en la Organización

Retomamos la importancia del individuo como principal elemento en las organizaciones, el cual genera grupos ya sea por estructura laboral, por ejemplo el área de contabilidad de una empresa que es un grupo formal, o por intereses comunes como la amistad que son los grupos informales, de ahí la importancia de definirlos para lo cual tomamos el término de Olmsted (1972, p.16) “Grupo: es una designación sociológica conveniente para indicar cualquier número de personas, grande o pequeño, entre las cuales se han establecido tales relaciones que sólo se puede imaginar aquéllas como un conjunto” En HSBC existen diferentes grupos llamados áreas y equipos de trabajo, a partir de la formación del grupo de Business Banking Polanco llevaremos a cabo la investigación y aplicación de técnicas comunicativas para diagnosticar y evaluar su comunicación.

A los grupos dependiendo su cercanía podemos catalogarlos en dos formas:

Olmsted (1972, p.11) En el grupo primario: los miembros se hallan ligados unos a otros por lazos emocionales cálidos, íntimos y personales y “personales” poseen una solidaridad inconsciente basada más en los sentimientos que en el cálculo.

Olmsted (1972, p.13) El grupo secundario: las relaciones entre los miembros son “frías”, impersonales, racionales, contractuales y formales.

Después de ver la definición de los tipos de grupo podemos catalogar como grupo secundario al área en estudio puesto que las relaciones entre los miembros son: formales, racionales y solo en ámbito laboral.

Categorizamos a los grupos para entender que ambas formas informal o formal están en constante combinación, y que no siempre impera o se respeta lo formal por lo cual veremos cómo se generan las relaciones informales ya que las formales ya las vimos anteriormente en el organigrama.

Robbins (1998, p.101) “El comportamiento de los individuos en los grupos es algo más que la suma total de los actos de cada uno a su manera” La formación de los grupos no solo impacta la productividad también implica y afecta el comportamiento de los miembros tanto formal como informal, de ahí partimos para los siguientes capítulos en los cuales veremos al individuo y su desarrollo en los grupos.

3.3.1 Grupos: Sociograma

Un sociograma, como su nombre lo indica es una técnica para diagramar las relaciones sociales de los integrantes de un grupo. Lladó (2000, p.1) “En el sociograma, se pueden apreciar las relaciones o vínculos de amistad o afecto, que convergen o divergen respecto a los miembros de un grupo y es una herramienta útil para identificar los liderazgos, naturales o virtuales” En base a la importancia de identificar estas relaciones se aplicara en el presente trabajo la técnica llamada sociograma según las indicaciones de Lladó para observar las relaciones sociales de los integrantes de BB Polanco.

El sociograma nos permite ver las relaciones informales las cuales muchas veces son más obedecidas o seguidas que las formales, la ventaja de esto es conocer cómo operan los grupos más allá del deber sino lo veremos en el ser.

Se plantearon dos preguntas generadas con base en el tema de estudio de esta investigación el cual tiene que ver con los problemas de adaptación a los cambios

en la forma de operar y la segunda para conocer la opinión de los empleados respecto a su líder informal de grupo.

Las preguntas que se usaron en el sociograma aplicado fueron:

¿Cuándo hay cambios en procesos y tienes duda con quien sientes confianza de comentarlas?

¿A quién elegirías como líder si el actual no lo fuera?

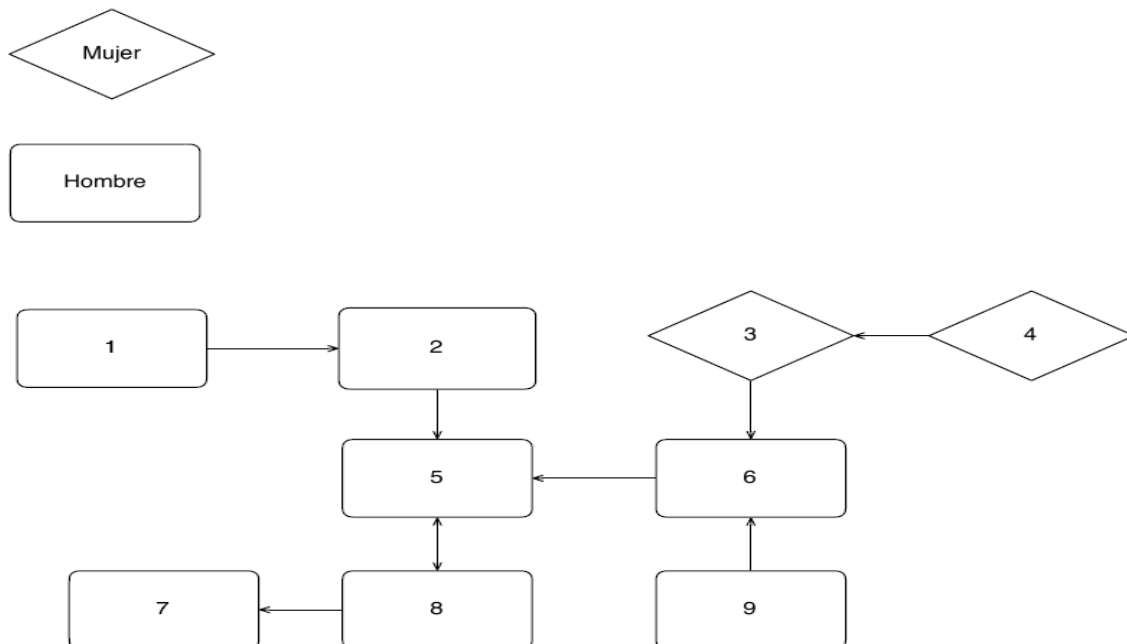


Figura 9. Sociograma de RMs de CMB Polanco

La dirección de las flechas nos indica la preferencia del individuo al contestar la pregunta uno las cuales coinciden con las respuestas de la segunda pregunta en la cual el sujeto 5 y 6 obtuvieron mayor votación para ser líderes.

3.3.2 Grupos y Comunicación

Así como los grupos son importantes en la organización, es importante su forma de comunicarse e impactar en sus labores y relaciones cotidianas, por lo cual tomaremos las definiciones de Flament (1977, p.15) para algunos conceptos:

Llamaremos canal de comunicación: del individuo A hacia el individuo B al conjunto de condiciones materiales que permiten a A dirigir comunicaciones a B.

Llamaremos red de comunicación: al conjunto de canales de comunicación existentes en un grupo.

Llamaremos estructura de comunicación: al conjunto de comunicaciones realmente intercambiadas en un grupo.

De acuerdo a lo observado y a los comentarios de los RMs, (se llevó una plática para conocer la opinión de los RMs, no se aplicó técnica más que una consulta directa y la observada en la propia experiencia laboral) la comunicación y la información se da de arriba hacia abajo y viceversa como en el organigrama propuesto, esta información y comunicación pocas veces se brinca peldaños en el nivel jerárquico, solo se presenta así en situaciones particulares.

HSBC utiliza diferentes canales como: correo electrónico, celulares, chat, publicaciones internas, mediante estos canales genera una red de comunicación.

La red está constituida por: correos, de viva voz, chat, teléfono, celular, audio conferencia.

La estructura de comunicación: celular y chat son de uso cotidiano, de viva voz es para juntas y sería lo más formal. La mayoría de la comunicación busca respaldarse a través de un medio que deje huella de lo expuesto ya sea un correo o un mensaje.

3.3.2.1 Grupos y Comunicación: Redes de comunicación y estructuras de grupo

Una vez que hemos definido y explicado la importancia de la comunicación en los grupos, expondremos de forma gráfica y descriptiva como se da la comunicación al interior del grupo CMB Polanco.

Esta comunicación se da en su mayoría a través de medios electrónicos como celular, correo etc. Y pocas veces cara a cara por cuestiones de funcionalidad y dada la característica de los puestos.

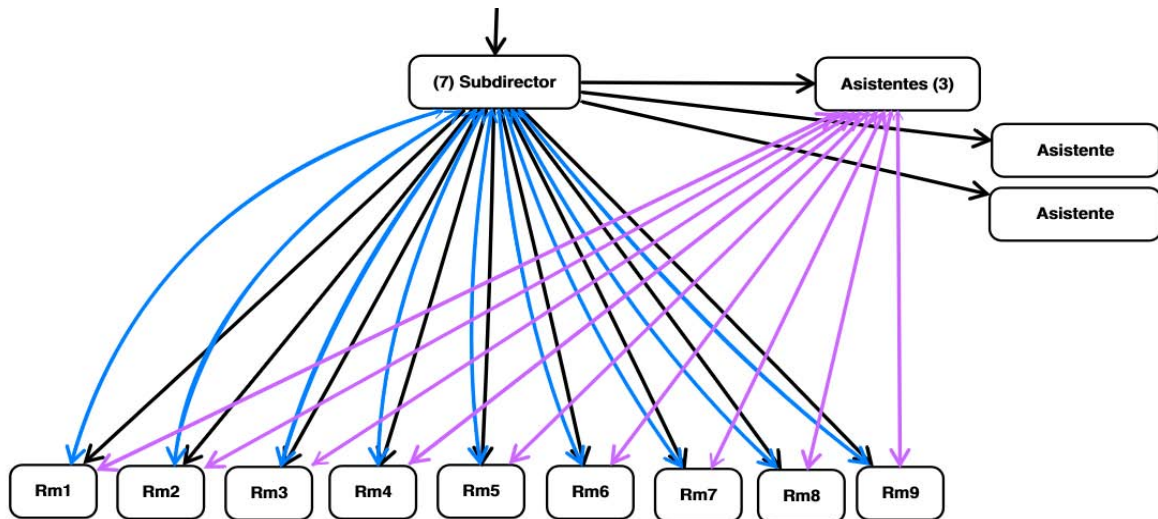


Figura 10. Redes de comunicación del Equipo CMB Polanco

En este organigrama (líneas negras) observamos la estructura de comunicación y el sentido que estas tienen, las líneas azules indican la comunicación entre subdirector y RMs y las líneas moradas indican la comunicación entre asistentes y RMs. Se observa que se da en ambos sentidos.

Como menciona Robbins (1998, p.104) Cada grupo exige diferentes papeles a la gente, y podemos entender mejor el proceder de cada cual en situaciones determinadas si sabemos que papel realiza. Cuando se tiene apertura a que la

comunicación fluya en todos sentidos será más fácil el proceder en diferentes situaciones.

3.3.2.2 Grupos y Comunicación: Diagnóstico de clima comunicativo y Calidad de juntas

Es relevante saber el ambiente laboral en una organización, los individuos reaccionan a estos ambientes ya sea de forma positiva o negativa, así nos lo explica TIMM (1985; p. 19) Hay dos formas de acercamiento para el análisis de clima comunicativo de una organización: satisfacción o insatisfacción de los miembros, y medidas de discrepancias, también conocida como percepción de o aceptación de la comunicación. TIMM (p. 19, 1986).

La auditoría comunicativa de la empresa se diagnosticará por medio de dos herramientas: diagnóstico de clima comunicativo y diagnóstico calidad de juntas.

Se tomaron estas dos técnicas debido a las características de la empresa el clima comunicativo es importante porque nos ayudara a entender cómo se da la comunicación, la información, la relaciones personales, relaciones de trabajo y por lo tanto detectar fallas en las mismas. La calidad de juntas nos ayudara a evaluar la percepción de liderazgo y de algún posible sucesor.

La técnica de clima comunicativo se aplicó a través de un cuestionario de 20 preguntas, de la 1 a la 5 corresponden a temas de información, de la 6 a 10 son respecto a su trabajo y funciones, la 11 a la 15 tratan el tema de la comunicación y de la 15 a la 20 son relaciones personales y laborales. Las cuatro categorías sobre las que se rige el cuestionario son temas relevantes en el tema de investigación del presente trabajo.

Todas las preguntas están evaluadas con la escala Likert dicha escala califica desde muy en desacuerdo, a muy de acuerdo, asignando una puntuación a cada una de las preguntas. La escala Likert es parte del cuestionario de clima como lo

propone Timm, se utiliza esta escala porque nos permite cuantificar las respuestas lo cual es el propósito de este capítulo.

Se obtuvo un promedio de la puntuación de empleados y se contrastó con la del supervisor para obtener una diferencia, a esta diferencia le fue asignada una unidad de error en base a la discrepancia entre las evaluaciones. Con el dato obtenido se contrasto con una unidad la cual se establece en la Figura 6 de acuerdo a como lo indica la técnica en la sexta fila se obtiene un resultado el cual si el número obtenido es tres, nos indica un problema entre las percepciones de cada tema (dicho cuadro con el desglose completo se encuentra en los anexos cuadro 1).

Clima organizacional

El presente cuestionario es anónimo y solo tiene fines escolares, las respuestas y los resultados no se darán a conocer por lo cual se solicita tu respuesta honesta.

1.-¿ La información que le proporciona su jefe es útil?

1Totalmente en desacuerdo 2Algo en desacuerdo 3 Ni acuerdo ni desacuerdo 4Un poco de acuerdo 5Totalmente de acuerdo

2.- ¿La información que recibe es oportuna?

1Totalmente en desacuerdo 2Algo en desacuerdo 3 Ni acuerdo ni desacuerdo 4Un poco de acuerdo 5Totalmente de acuerdo

3.-¿La información que le proporcionan es útil para su trabajo diario?

1Totalmente en desacuerdo 2Algo en desacuerdo 3 Ni acuerdo ni desacuerdo 4Un poco de acuerdo 5Totalmente de acuerdo

4.- ¿Debe haber información de los avances sobre cualquier cambio de políticas, equipos, prácticas, organización o facilidades?

1Totalmente en desacuerdo 2Algo en desacuerdo 3 Ni acuerdo ni desacuerdo 4Un poco de acuerdo 5Totalmente de acuerdo

5.- ¿Los empleados deben estar bien informados de los productos y servicios de la empresa?

1 Totalmente en desacuerdo 2 Algo en desacuerdo 3 Ni acuerdo ni desacuerdo 4 Un poco de acuerdo 5 Totalmente de acuerdo

6.-¿ Consideras que estas bien informado de tus funciones?

1 Totalmente en desacuerdo 2 Algo en desacuerdo 3 Ni acuerdo ni desacuerdo 4 Un poco de acuerdo 5 Totalmente de acuerdo

7.-¿ Tienes las herramientas para trabajar en contingencias?

1 Totalmente en desacuerdo 2 Algo en desacuerdo 3 Ni acuerdo ni desacuerdo 4 Un poco de acuerdo 5 Totalmente de acuerdo

8.-¿ Consideras tu puesto estable en la empresa?

1 Totalmente en desacuerdo 2 Algo en desacuerdo 3 Ni acuerdo ni desacuerdo 4 Un poco de acuerdo 5 Totalmente de acuerdo

9.- ¿La gerencia debe comunicar a los empleados únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo?

1 Totalmente en desacuerdo 2 Algo en desacuerdo 3 Ni acuerdo ni desacuerdo 4 Un poco de acuerdo 5 Totalmente de acuerdo

10.- ¿Se deben tomar en cuenta los puntos de vista de los empleados antes de tomar cualquier decisión que afecte su empleo o intereses?

1 Totalmente en desacuerdo 2 Algo en desacuerdo 3 Ni acuerdo ni desacuerdo 4 Un poco de acuerdo 5 Totalmente de acuerdo

11.- ¿La comunicación es parte integral del trabajo, así como responsabilidad del empleado?

1 Totalmente en desacuerdo 2 Algo en desacuerdo 3 Ni acuerdo ni desacuerdo 4 Un poco de acuerdo 5 Totalmente de acuerdo

12.- ¿Los empleados deberían ser informados de problemas en su ambiente de trabajo?

1 Totalmente en desacuerdo 2 Algo en desacuerdo 3 Ni acuerdo ni desacuerdo 4 Un poco de acuerdo 5 Totalmente de acuerdo

13.-¿ Los empleados deberían sentirse libres para discutir con los supervisores acerca de cualquier problema de empleo de la compañía?

1 Totalmente en desacuerdo 2 Algo en desacuerdo 3 Ni acuerdo ni desacuerdo 4 Un poco de acuerdo 5 Totalmente de acuerdo

14.- ¿Es obligación del supervisor solicitar y escuchar los puntos de vista de aquellos a quienes supervisa?

1 Totalmente en desacuerdo 2 Algo en desacuerdo 3 Ni acuerdo ni desacuerdo 4 Un poco de acuerdo 5 Totalmente de acuerdo

15.- ¿Los empleados deben ser informados de cuando las cosas marchan bien o mal en la empresa?

1 Totalmente en desacuerdo 2 Algo en desacuerdo 3 Ni acuerdo ni desacuerdo 4 Un poco de acuerdo 5 Totalmente de acuerdo

16.- ¿Las relaciones personales fuera de la empresa impactan tu rendimiento laboral?

1 Totalmente en desacuerdo 2 Algo en desacuerdo 3 Ni acuerdo ni desacuerdo 4 Un poco de acuerdo 5 Totalmente de acuerdo

17.- ¿Esta compañía deberá contar con un sistema formal por medio del cual los empleados puedan expresar con completa libertad los problemas de trabajo o personales que se presentan?

1 Totalmente en desacuerdo 2 Algo en desacuerdo 3 Ni acuerdo ni desacuerdo 4 Un poco de acuerdo 5 Totalmente de acuerdo

18.- ¿Cada empleado tiene derecho a expresar su opinión, el derecho a rectificar sus posturas y el derecho de apelación?

1 Totalmente en desacuerdo 2 Algo en desacuerdo 3 Ni acuerdo ni desacuerdo 4 Un poco de acuerdo 5 Totalmente de acuerdo

19.- ¿Los empleados deberían sentirse libres de discutir con sus supervisores acerca de cualquier asunto problemático que afecta sus relaciones laborales?

1 Totalmente en desacuerdo 2 Algo en desacuerdo 3 Ni acuerdo ni desacuerdo 4 Un poco de acuerdo 5 Totalmente de acuerdo

20.- ¿Definirías buena tu relación laboral?

1 Totalmente en desacuerdo 2 Algo en desacuerdo 3 Ni acuerdo ni desacuerdo 4 Un poco de acuerdo 5 Totalmente de acuerdo

Figura 11. Cuestionario de clima organizacional aplicado a CMB Polanco.

| Columna 3 Diferencia | Columna 4 Unidad de error asignada |
|-------------------------|--|
| de 00 a .99 | 0 |
| de 1 a 1.99 | 1 |
| de 2 a 2.99 | 2 |
| de 3 a 3.99 | 3 |
| de 4 a 4.99 | 4 |

Tabla 3. Unidad de error para el Cuestionario de clima organizacional aplicado a CMB Polanco.

La presente técnica se obtuvo de Paul Timm (1986, citado en Pérez, p. 19). La tabla 3 se aplicó al cuestionario de clima para determinar un margen de error. El diagnóstico de calidad en las juntas nos ayudará en un sentido más específico para el área de CMB ya que el trabajo que se realiza cotidianamente no es en equipo o de menos no con los compañeros de área sino con otras áreas y el contacto, la convivencia y el flujo de información para acordar estrategias se da en juntas semanales, por lo tanto es importante analizar las mismas.

Para llevar a cabo este diagnóstico se aplicó un cuestionario de 2 preguntas abiertas y 7 realizadas con escala Likert para comparar los resultados de supervisor y RMs respecto a su sentir y percibir de la juntas que realizan. Esta fue la técnica aplicada:

CALIDAD EN JUNTAS

- a) ¿Cómo evaluarías las juntas que tienes semanalmente con tu supervisor?
- b) ¿Consideras pertinente los temas tratados en las juntas respecto a la información y solución de problemas en tu labor cotidiana?

1. Hubo un alto grado de participación entre todos los integrantes.

| | | | | |
|------------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|---------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| En total Desacuerdo | En parcial Desacuerdo | Sin Opinión | En parcial Acuerdo | En total Acuerdo |

2. El compromiso de la mayoría con las decisiones del grupo fue:

| | | | | |
|----------|------|---------|------|----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Muy Bajo | Bajo | Regular | Alto | Muy Alto |

3. Liderazgo (responsabilidad en la actuación del grupo hacia el cumplimiento de tareas), interacción persona a persona durante la junta.

| | | | | |
|------------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|---------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| En total Desacuerdo | En parcial Desacuerdo | Sin Opinión | En parcial Acuerdo | En total Acuerdo |

4. Las inquietudes fueron seria y abiertamente tratadas.

| | | | | |
|------------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|---------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| En total Desacuerdo | En parcial Desacuerdo | Sin Opinión | En parcial Acuerdo | En total Acuerdo |

5. Para aclarar problemas se usó un acercamiento sistemático y se establecieron criterios antes de considerar las soluciones.

| | | | | |
|------------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|---------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| En total Desacuerdo | En parcial Desacuerdo | Sin Opinión | En parcial Acuerdo | En total Acuerdo |

6. Las ideas conflictivas y las confrontaciones se usaron para mejorar la calidad de las decisiones del grupo.

| | | | | |
|------------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|---------------------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| En total Desacuerdo | En parcial Desacuerdo | Sin Opinión | En parcial Acuerdo | En total Acuerdo |

7. El completo éxito de la actuación del grupo debería ser evaluado como:

| | | | | |
|----------|------|---------|------|----------|
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| Muy Bajo | Bajo | Regular | Alto | Muy Alto |

Figura 12. Cuestionario de calidad en juntas aplicado a CMB Polanco.

Una vez aplicada esta técnica se obtuvo información similar entre los participantes y alguna discrepancia pero el análisis se hará más adelante de acuerdo a una situación particular la cual pudo haber influido en el resultado.

3.4 La Organización

Para seguir analizando a la organización, sus grupos y sus individuos definiremos que es una organización y los tipos de organizaciones de acuerdo a sus características. Tomaremos la definición de Bartoli (1992, p. 19). Una organización es un conjunto estructurado de componentes e interacciones del que se obtienen deliberadamente características que no se encuentran en los elementos que la componen. Tomamos esta definición de Bartoli porque rescata puntos importantes que hemos visto, es decir la organización es un conjunto con estructura en la cual las interacciones entre sus miembros como con su entorno definen a la misma.

De acuerdo con Morgan (1998, pág. 3-5) sobresalen estas metáforas:

Metáfora de la Máquina: precisión mecánica, la vida se vuelve rutina, el trabajo es metódico y repetitivo.

Metáfora Organismo: las organizaciones nacen, crecen, se desarrollan, declinan y mueren, y cómo se adaptan a los entornos variables o cambiantes.

Metáfora Cerebro: proceso de información, aprendizaje e inteligencia, auto-organización, flexibilidad e innovación.

Metáfora Culturas: residencia de las ideas, los valores, las normas, los rituales, las creencias, realidades sociales.

Metáfora Instrumentos de dominación: explotación de las organizaciones, proceso de dominación donde ciertas personas imponen su voluntad sobre otras.

Según las características de HSBC CMB se podrían tomar una combinación de diferentes metáforas tendría un poco de todas las metáforas como la de cerebro en donde se valora el poder de adaptación de los miembros pero en definitiva tiene más aspectos con la metáfora de la maquina la cual según Morgan nos dice:

La Máquina Morgan (1998, p.12) “Hablamos de organizaciones, como si fueran máquinas y por tanto tendemos a esperar que trabajen como máquinas de una forma rutinaria, eficiente, exacta y predecible”. Esta percepción nos la da la estructura formal el organigrama, las redes de comunicación, así como el test de clima comunicativo lo cual nos indica que la organización consta con estas características.

Además la empresa tiene una percepción de procesos ambivalentes ya que constantemente se encuentran en cambio los procesos, los métodos, la estructura pero de igual manera está muy basada en seguir reglas y procesos por lo cual el tema de la Burocracia es relevante y lo definiríamos según Max Weber (1998, citado en Morgan, p.14) “Burocracia una forma de organización que realza la precisión, la velocidad, la claridad, la regularidad, la exactitud y la eficiencia conseguida a través de la creación de la división prefijada de las tareas de la supervisión jerárquica y detalladas reglas y regulaciones”.

Mencionamos que tratamos con una empresa contradictoria la cual tiene muchos aspectos de la teoría de la metáfora de máquina pero también tiene aspectos más complejos y recientes como la cibernética porque integra procesos de intercambio de información, incluyendo la retroacción o realimentación en los procesos, no siempre bien aplicados pero busca la retroalimentación para corregir fallas. Esta metáfora nos la proporcione el test personalidad de los RMs, así como el sociograma aplicado.

3.4.1 Organización: Metáforas de la Organización. Índice de carácter organizacional. Patologías Organizacionales

Ya que hemos visto y comparado a la organización con algunas metáforas para entender cómo funciona y cuál es su forma de operar, el análisis que hemos hecho solo corresponde a un área específica del banco porque retomado la teoría holográfica para hacer el análisis comunicativo.

Para entender esta teoría nos basamos en la definición de Morgan (1998, p.83). “Una lámina holográfica contiene toda la información necesaria para producir una imagen completa en cada una de sus partes” tiene mucho en común con el funcionamiento del cerebro. Y es posible extender esta imagen para crear una visión de la organización donde las capacidades requeridas en la totalidad están envueltas en las partes, permitiendo al sistema aprender y auto-organizarse y mantener un sistema en funcionamiento incluso cuando partes específicas no funcionen o se retiren. Tomamos la teoría holográfica para poder explicar a la organización con una de sus partes, puesto que es una teoría reconocida nos proporciona los elementos para aplicarla.

Las organizaciones al igual que los individuos tienen algunas patologías, Según Fernández. (2008, p.61) Las patologías responden en primer lugar un punto de vista médico y en segundo lugar a cuatro apartados: diagnóstico, causas, síntomas y tratamiento. Dentro de las cuales HSBC CMB presenta las siguientes 3, las cuales sobresalen por estar en mayor presencia. Tomaremos el concepto de patología como un padecimiento trasladado a la organización.

Anemia: en las organizaciones: disminución del compromiso en la organización, auténtico factor de apalancamiento del talento que según Dave Ulrich se define como el producto de competencias (conocimientos, experiencias y habilidades) por compromiso (motivación) dando lugar a resultados mediocres.

Causas:

Incoherencia entre discurso y conducta de los directivos.

Falta de cumplimiento en las promesas laborales.

Exigencias poco realistas: fijación de objetivos por encima de las expectativas.

Desatención de las necesidades personales y emocionales de los empleados.

Burocracia: demora en la adopción y ejecución de decisiones.

Alzhéimer: en las organizaciones: la empresa empieza a llevar prácticas desconocidas hasta el momento olvidando que, si bien llegar arriba es complicado, mucho más difícil es mantenerse; o, dicho con palabra de un directivo, cada empresa vale lo que vale su última obra.

Causa:

Mal de altura: prepotencia directiva como consecuencia de los buenos resultados pasados.

Olvido de obstáculos precedentes.

Los directivos no escuchan.

Estrés: en las organizaciones: empresas que trabajan constantemente a un ritmo asfixiante en las que los empleados viven en un estado de tensión permanente, Se va al límite de las posibilidades personales y organizativas.

Causa:

Marcarse metas por encima de las propias posibilidades: sobrevaloración de capacidades.

Escasez de personal para desempeñar el trabajo requerido: plantilla desbordada.

Falta de planificación: todo para última hora.

Decisiones en el último momento.

Tiempo (T) X esfuerzo (E) = constante (C); a medida que T tiende a infinito, E tiende a 0, E tiende a infinito.

Mal tecnológico: estar siempre disponible para todo el mundo.

Exceso de información a los empleados que les colapsa.

Las presentes patologías fueron seleccionadas con los resultados del test de clima organizacional, el test de personalidad, la herramienta de calidad en juntas y

según la experiencia personal laboral. En los cuales percibimos características que nos permiten compararlas con características de las patologías mencionadas.

3.5 Balance: costos, diagnóstico y prescripción

Al terminar este módulo podemos analizar a la organización desde un punto de vista de costos, individuos, grupos formales e informales, redes comunicativas que operan, del ambiente laboral, con esta información hemos hecho metáforas y analogías.

Cuando abordamos costos hemos planteado cuatro aspectos: costos económicos los cuales van estrechamente ligados con los de tiempo en los cuales ya adelantamos en el capítulo dos un aproximado monetario, pero para costos energéticos y psicológicos, es difícil cuantificar el impacto de estos costos, los vemos reflejados en el sentir de los individuos, quienes se sienten en constante estrés y presión laboral, lo cual muchas veces desencadena problemas de salud, problemas familiares incluso problemas de autorrealización al no ver cumplidas algunas expectativas de justicia al interior de la organización.

Estos costos son los menos considerados por la empresa cuando debería ser una prioridad ya que el individuo es el recurso más valioso para las organizaciones pero es al que se deja en segundo plano.

Al saber que los individuos conforman las organizaciones aplicamos algunas técnicas para evaluar aspectos importantes de ellos como puede ser si son las personas esperadas o indicadas para desarrollar las funciones de los puestos que ocupan. Si bien no se pudo obtener el perfil específico del puesto de subdirector argumentando la organización que se trataba de información confidencial si se pudo obtener características para el puesto, las cuales en la comparativa si se cumplen en gran parte, destacando el buen manejo de personal, buscan la perfección de sus metas pero su personalidad puede mejorar su efectividad desarrollando la habilidad para comunicarse más abiertamente, es decir la

herramienta de test de personalidad nos está indicando que el líder puede mejorar su comunicación aspecto sumamente relevante cuando se tiene a cargo personal.

El resultado de Perfil para los RMs nos indica que la mayoría coinciden con un perfil parecido, el perfil de puesto no se tiene formalmente pero hablamos de el en el capítulo anterior, de esta técnica rescatamos que son personas las cuales pueden trabajar solas o en equipo, son personas que consideran se puede confiar en ellas para entregar trabajo en tiempo y forma, se consideran aptas para resolver problemas, expresivos aunque consideran que los demás entienden lo cual puede representar un área de oportunidad ya que al dar por hecho las cosas pueden omitir lo cual genera problemas en la comunicación.

Los individuos quienes forman grupos necesitan comunicarse y generar redes comunicativas funcionales, mediante el análisis de las redes de comunicación vemos al subdirector y los asesores quienes todos los días están en constante comunicación con los RMs, destacamos que esta comunicación no es en una sola dirección se puede percibir que está en constante ir y venir hacia arriba y hacia abajo incluso se tiene la facilidad de escalar al director quien en las ocasiones que se le ha solicitado a tenido la apertura de escuchar e informar. Sin embargo la comunicación es pocas veces utilizada en paralelo es decir de acuerdo a las funciones diarias es difícil que está se presente entre compañeros, lo cual genera que la mayoría de las comunicaciones sea en línea recta.

Con las observaciones y comentarios de la comunicación formal del área se ha percibido que hay un uso excesivo de las tecnologías, no como medio para facilitarla sino como un respaldo de la existencia de información y notificación de tareas y resultados.

Los medios tecnológicos deben ser usados para facilitar la comunicación y trabajo a los individuos pero en casos así más bien presentan un costo porque vuelven más lentos los procesos lo cual implica un costo psicológico y económico mayor al buscar que sean un respaldo de lo sucedido.

La forma en que los individuos y grupos se comunican generan el Clima comunicativo el cual determinamos mediante la aplicación de la técnica para clima comunicativo la información nos indica que hay discrepancias en la percepción de empleado y supervisor en específico en el tema de trabajo y relaciones, estas diferencias están a su vez en tres preocupaciones que sobresalen: Estabilidad o permanencia en la empresa, en la opinión del empleado al momento de tomar una decisión sobre su empleo, y en las relaciones personales y su impacto en el rendimiento laboral.

Dentro de los resultados podemos rescatar que las discrepancias respectan a la permanencia y cuestiones personales, no se vieron diferencias en la forma de trabajo en la información ni en la comunicación, cabe señalar y muy importante sobresaltar que el área de CMB está pasando por una reestructura en la cual se esperan cambios y algunas bajas, en el ambiente laboral se siente la preocupación por la continuidad de los puestos, lo cual podría indicar que no se tengan críticas hacia el líder inmediato o su gestión. Sin embargo si se criticó los aspectos ya mencionados los cuales no parecen ser trascendentes en estos momentos en el día a día.

La técnica de y diagnóstico calidad de juntas nos confirma esta primera hipótesis, ya que al evaluar la calidad de las juntas semanales (único momento en el que conviven cara a cara supervisor y RMs) los comentarios salieron todos favorables hacia la pertinencia, la interacción entre los miembros, la apertura a tratar temas, solución a los conflictos, el liderazgo, el éxito de la actuación del grupo.

Una vez analizados a los individuos, grupos, costos, relaciones en los grupos formales e informales, clima comunicativo podemos hacer analogías y metáforas para entender la actuación al interior de la organización. Con estas metáforas y análisis podemos hacer las siguientes prescripciones y recomendaciones:

En base a las metáforas que hemos señalado presenta la organización HSBC CMB se diagnosticó principalmente tres enfermedades para las cuales hay los

siguientes tratamientos o soluciones de acuerdo al contexto que prevalece en la organización.

Anemia: El diseño de políticas de conciliación, atender las necesidades profesionales, personales y emocionales de los empleados.

El diseño de políticas de retribuciones externamente competitivas e internamente equitativas. Pagar con justicia evita que los empleados se desmotiven.

Mejorar los canales de comunicación formal e informal.

Jornadas de convivencia que den lugar a un clima más informal, relajado y distendido a las relaciones.

Alzhéimer: Creación de órganos colegiados en la toma de decisiones que eviten la excesiva dependencia de una persona.

Aprender a escuchar activamente.

Preparar la sucesión con antelación.

Estrés: Desarrollo de cursos de gestión del tiempo.

Desarrollo de cursos sobre la autogestión.

Fomentar la conversación como estrategia de relajación.

Desarrollo de políticas de conciliación que sirvan como mecanismo de equilibrio de las tensiones diarias.

Disponer de elementos de compensación extralaborales (familia, amigos, hobbies).

Hacerse respetar: la tecnología bien entendida es un factor de productividad; mal entendida esclaviza.

Fomentar la espiritualidad ayuda a quitar importancia a temas que no lo tienen.

CAPÍTULO IV

QUEJAS: DEFINICIÓN, DELIMITACIÓN DE PROBLEMAS, MÉTODO DE INVESTIGACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

Presentación

El propósito de este capítulo es enfatizar la investigación en el tema central “optimizar los nuevos procesos de adaptación a los cambios de productos y requisiciones en el área de HSBC CMB Commercial Banking Business Banking Mass”, analizaremos los cambios en la organización y cómo los perciben los miembros del área para lo cual, el presente módulo rescatará datos e información de los capítulos anteriores para dar continuidad a la investigación, “propuesta de estrategias comunicativas para optimizar los nuevos procesos de adaptación a los cambios de productos y requisiciones en el área de HSBC CMB Commercial Banking Business Banking Mass Subdirección Metro norte Polanco”.

Rescataremos técnicas de investigación para recolectar información, una de ellas la entrevista, comparación de datos incluso se tomará la de clima organizacional y se adaptará al tema en cuestión, para detectar problemas comunicativos en la organización al momento de insertar los nuevos procesos y cambios de productos y requisiciones en el banco, lo que nos permitirá sustentar esta investigación, la parte cuantitativa ayudará a la parte cualitativa de la investigación para tener un panorama más amplio y sustentado, de cómo la comunicación permeará en los procesos de cambio.

Aplicaremos estas técnicas porque es necesario conocer lo que piensan los miembros del área respecto a los cambios en los diversos sectores que influyen en su trabajo cotidiano, buscamos obtener dicha información a través del uso de la entrevista y el cuestionario la información obtenida ayudará a proponer posibles propuestas para minimizar la problemática de la adaptación en los cambios de los miembros.

Se da énfasis en el tema del cambio por la importancia y peso en el actuar y reaccionar de los individuos de la organización, quienes viven y se adaptan constantemente a estos procesos, los cuales son inevitables y constantes.

4. Definición de los conceptos y términos del problema

Para poder hacer propuestas y que éstas lleguen a funcionar es necesario identificar algunos conceptos básicos pero necesarios como: identidad e identificación, identidad corporativa, valores, reputación, comunicación formal, comunicación informal.

Para Limón (2008, p.26) La Identidad: Es el propio ser o ente (lo que es o puede existir) más su identidad (su esencia, su forma y valor). La identidad es la suma intrínseca del ser y su forma, autoexpresada en el conjunto de rasgos particulares que diferencia a un ser de todos los demás. La idea de identidad supone la idea de verdad, o de autenticidad, puesto que identidad significa, sobre todo, idéntico a sí mismo. La identidad que pretende dar el banco es de un banco, una organización dedicada a la economía de personas y empresas con una responsabilidad social, ambiental y cultural, esta imagen es la que promociona en sus anuncios internos y externos. Lo cual en el capítulo retomaremos para ver si se cumple.

Para Limón (2008, p.26) La Identificación: Es el acto de reconocer la identidad de un sujeto, es decir, el acto de registrar y memorizar de modo inequívoco aquello que lo hace intrínsecamente diferente de todos los demás y al mismo tiempo, idéntico a sí mismo. Representada en forma de ecuación, la identificación presenta una secuencia inversa a la anterior es, esencialmente, más compleja.

Por la parte de HSBC como organización se busca esta identificación a través de la frase “Somos HSBC”, “HSBC está en mí” se busca la identificación a través del consumo de sus miembros de los productos que ofrece es decir que los mismo empleados vean que en su vida cotidiana está presente la marca, en lo que consumen, usan y buscan; es decir en un crédito de auto con el auto que conducen, en una salida al cine pagada con su tarjeta de crédito, cuando hacen uso de las instalaciones deportivas que ofrece la organización. Se busca que la identificación sea mayor en su público interno. Según Milagros (1999, p.38) Los

trabajadores al considerarlos como componentes de unos de los mercados a los que se debe de dirigir toda la empresa: el mercado interno.

Por parte del área no se tiene una campaña o un programa parecido, esta identificación es solamente generada por el subdirector al buscar que el área se comporte como un equipo identificado entre sus compañeros y sus metas.

Para Limón (2008, p.27) La identidad corporativa es la “autopresentación y el comportamiento de una empresa, organización, nivel interno o externo, estratégicamente planificados y operativamente aplicados. Está basada en la filosofía acordada por la empresa, las metas a largo plazo y, en especial, en la imagen deseada junto con el deseo de utilizar todos los instrumentos de la empresa como unidad única sobre sí mismo por medio del comportamiento, la comunicación y el simbolismo que son sus formas de expresión.

La identidad corporativa del banco radica en dos valores los cuales son realizados en todo momento: “Abiertos y Conectados” esta frase nos dice que debemos tener la mente abierta a nuevas ideas, procesos, a escuchar a nuestros colaboradores y clientes y debemos estar unidos y comunicados entre nosotros para resolver las situaciones que se presenten, porque al estar comunicados se podrán afrontar los retos.

Para Limón (2008, p.33) Valores: Los valores empresariales y los estándares de la organización conforman la cultura empresarial de la organización, esa cultura afecta y se ve afectada por las personas que trabajan para la misma. Con base en esta definición retomaremos los valores de HSBC para analizar si los miembros comparten y o se sienten identificados con ellos.

Para Limón (2008, p.34) Reputación: La reputación corporativa o de una empresa de una organización se inicia en cómo perciben el comportamiento de la organización aquellos que entran en contacto con ella, o qué experiencia tiene con sus productos o servicios. La reputación es importante porque permite la identificación de los miembros mientras está sea mejor los miembros tienden a sentirse más identificados.

La percepción del público interno es tan importante como la percepción del público externo, cuando los integrantes de una organización conocen y se identifican con los valores y las creencias de la misma, es más fácil que se comprometan no solo con la organización sino también con los compañeros, es decir retomamos el concepto del holograma tratado en los capítulos anteriores.

Para poder tener una identificación con el proyecto de una organización es necesario conocer sobre qué está fundamentada por lo tanto retomaremos los fundamentos institucionales, mediante a) investigación documental y b) su análisis de contenido.

a) Investigación documental.

Nuestro propósito: A lo largo de nuestra historia hemos estado presentes en donde se encuentra el crecimiento, conectando a nuestros clientes con nuevas oportunidades. Apoyamos a las empresas para que prosperen y a las economías a que progresen, así como a las personas a alcanzar sus sueños y esperanzas y cumplir sus ambiciones. Este es nuestro rol y propósito.

Propósitos:

- 1.- Estar donde se encuentra el crecimiento y conectar a los clientes con las oportunidades.
- 2.- Permitir a las empresas y economías prosperar.
- 3.- Ayudar a las personas a alcanzar sus sueños y esperanzas y cumplir sus ambiciones.

Nuestra visión:

Ser el banco internacional líder en el mundo.

Valores:

Confiables: y haciendo lo correcto.

Abiertos: a diferentes ideas y culturas.

Conectados: con los clientes, las comunidades, las autoridades y entre nosotros.

Nuestra estrategia:

Se conforma de dos partes:

1.- La red internacional para conectar el crecimiento y los mercados desarrollados más rápido.

2.- La creación de riqueza e inversión en el sector minorista sólo donde podemos alcanzar una escala rentable.

La prioridad estratégica se centra en tres objetivos: crecimiento, estándares globales, eficiencia.

Misión del área.

Convertir a HSBC como el mejor banco para PyMES en México.

Objetivos del área.

Crecer el portafolio de la PM y PFAES en colocación y captación.

Adquirir clientes nuevos.

Incrementar el segmento de Upper con productos específicos.

Ofrecer procesos eficientes y sencillos para el cliente.

Impulsar la colocación y promoción a través de los diversos canales alternos.

d) Análisis de contenido

El banco tiene la idea de contar con fundamentos institucionales pero como pudimos observar no se encuentran bien elaborados, una visión que no cuenta con un futuro definido, se establecen estrategias y propósitos los cuales solo van ligados al crecimiento del negocio no contempla al público interno y al público

externo salvo un propósito solo lo contempla como un medio para llegar a un fin, deja de lado la parte humana de desarrollo.

Si no tenemos claro a donde vamos es difícil llegar a un punto, si como organización no se tienen perfectamente definido el quehacer los miembros no sabrán cómo realizar sus funciones por lo tanto si a esto sumamos que al tratarse de una organización muy influida por su entorno, la cual tiene que adaptarse no solo a los cambios propios de productos sino a los cambios en las legislaciones mundiales, nacionales y regionales. Resulta muy difícil cumplir con las expectativas de un público externo e interno.

Cabe mencionar que este ideario no se difunde de manera continua en la organización, en teoría se entrega a los miembros al entrar al banco pero muchas veces no es así, posteriormente ya no se retoma ni se difunde, para acceder a él, es necesario mandar una serie de correos para adquirirlo.

Desafortunadamente este proyecto de identificación no se difunde porque la organización se enfoca a las metas económicas cotidianas y deja de lado éstos proyectos por considerar que no se tiene tiempo, no ve que estos proyectos pudieran ayudar a lograr las metas.

El concepto de “La opulencia mediática” nos ayuda a entender el exceso de tecnología que utilizan las organizaciones en éste caso aplica para entender como para conseguir información la cuál debería estar de primera mano es necesario burocratizar con tecnología a través del correos para obtenerla.

4.1 Delimitación del alcance del estudio en cuanto a su nivel de profundidad y confiabilidad, su naturaleza y su validez

Delimitaremos en tres tipos de investigación y una análisis para el presente trabajo, explicando en que consiste cada una para entender la profundidad y los aspectos que abarcaremos.

Según Lemus (2000, p. 30) Investigación descriptiva: expresa simplemente lo que existe, es describir el problema con base a la información que lo rodea.

Lemus (2000, p. 31) La investigación explicativa: la detección de los factores determinantes que dan origen al problema, las causas y circunstancias que tienen relación con el problema y la demostración e identificación de las condiciones o factores.

Lemus (2000, p. 31) Investigación por observación: es en la que se recogen los datos directamente y se hace por medio de técnicas adecuadas y no hay manipulación de variables.

Análisis de contenido: es una técnica que permite la descripción objetiva y sistemática del material que se obtiene por medio de la comunicación verbal o escrita. Según Muriel y Rota (1980: 136) en Lemus (2000, p. 35).

4.2 Determinación del tipo de investigación y método de investigación

En el presente capítulo haremos uso de técnicas de recolección, se usó el modelo de clima organizacional aplicado para determinar la actitud y la percepción a los cambios, entrevista y análisis de contenido.

La encuesta nos ayudará a conocer la opinión de los RM acerca de cómo ven y sienten los procesos de cambio con respecto a su trabajo cotidiano y como los hace sentir el constante cambio en sus funciones.

Para lo cual se aplicó la siguiente encuesta que consta de tres secciones: las primeras cinco preguntas corresponden a la asimilación de cambios de los RM, de la cinco a la diez son respecto a los cambios en los procesos cotidianos, y de la diez a la quince corresponden a los cambios en materia del gobierno hacia los bancos y las instituciones financieras.

Estas secciones corresponden a las circunstancias bajo las cuales hay cambios en los procesos es decir la influencia del entorno externo e interno del banco, así como la disposición de los RMs del área de CMB Commercial Banking Business Banking Mass Subdirección Metro norte Polanco, se les aplicará a ellos porque son el objeto de estudio de esta investigación.

El presente cuestionario es anónimo y sólo tiene fines escolares, las respuestas y los resultados no se darán a conocer por lo cual se solicita tu respuesta honesta.

1.- ¿Cómo consideras los cambios?

1 Muy innecesarios **2** Innecesarios **3** Poco necesarios **4** Necesarios **5** Muy necesarios

2.- ¿Cómo tomas los cambios en tu trabajo?

1 Muy innecesarios **2** Innecesarios **3** Poco necesarios **4** Necesarios **5** Muy necesarios

3.- ¿Consideras que los cambios influyen en tu estabilidad?

1Totalmente en desacuerdo **2**Algo en desacuerdo **3** Ni acuerdo ni desacuerdo **4**Un poco de acuerdo **5**Totalmente de acuerdo

4.- ¿Estás de acuerdo o en desacuerdo con los cambios en tu trabajo?

1Totalmente en desacuerdo **2**Algo en desacuerdo **3** Ni acuerdo ni desacuerdo **4**Un poco de acuerdo **5**Totalmente de acuerdo

5.- ¿Estar enterado cuando hay cambios en tu trabajo es?

1 Muy innecesarios **2** Innecesarios **3** Poco necesarios **4** Necesarios **5** Muy necesarios

6.- ¿Consideras que estas bien informado de los cambios en tus procesos operativos?

1Totalmente en desacuerdo **2**Algo en desacuerdo **3** Ni acuerdo ni desacuerdo **4**Un poco de acuerdo **5**Totalmente de acuerdo

7.- ¿Conocer con anticipación los cambios próximos en tu trabajo es?

1 Muy innecesarios **2** Innecesarios **3** Poco necesarios **4** Necesarios **5** Muy necesarios

8.- ¿Estás de acuerdo con los cambios en tus labores?

1Totalmente en desacuerdo **2**Algo en desacuerdo **3** Ni acuerdo ni desacuerdo **4**Un poco de acuerdo **5**Totalmente de acuerdo

9.- ¿Qué te proporcionen capacitación para afrontar los cambios en tus procesos cotidianos es?

1 Muy innecesarios **2** Innecesarios **3** Poco necesarios **4** Necesarios **5** Muy necesarios

10.- ¿Te adaptas rápidamente a estos cambios?

1Totalmente en desacuerdo **2**Algo en desacuerdo **3** Ni acuerdo ni desacuerdo **4**Un poco de acuerdo **5**Totalmente de acuerdo

11.- ¿Estás constantemente informado de los que pasa en la economía mundial?

1Totalmente en desacuerdo **2**Algo en desacuerdo **3** Ni acuerdo ni desacuerdo **4**Un poco de acuerdo **5**Totalmente de acuerdo

12.- ¿Conocer los nuevos procesos emitidos por el SAT es?

1 Muy innecesarios **2** Innecesarios **3** Poco necesarios **4** Necesarios **5** Muy necesarios

13.- ¿Estás informado de los cambios que se van presentando en la economía mexicana y los requisitos que el gobierno va implantando en los bancos?

1Totalmente en desacuerdo **2**Algo en desacuerdo **3** Ni acuerdo ni desacuerdo **4**Un poco de acuerdo **5**Totalmente de acuerdo

14.- ¿Te interesa saber de estos cambios?

1Totalmente en desacuerdo **2**Algo en desacuerdo **3** Ni acuerdo ni desacuerdo **4**Un poco de acuerdo **5**Totalmente de acuerdo

15.- ¿Cómo consideras estos cambios?

1 Muy innecesarios **2** Innecesarios **3** Poco necesarios **4** Necesarios **5** Muy necesarios

Figura 13. Cuestionario clima-percepción.

Además de este instrumento recurrimos a la entrevista de Cristian Herrera, quien se ha encargado del proceso de Remediación de los clientes persona moral del banco. Se le eligió porque es quien ha estado en el proyecto desde su inicio y quien ha pasado por los cambios tanto en procesos propios del banco como en los que competen al gobierno Mexicano e Inglés.

Por cuestiones de seguridad de la información y propias del riesgo laboral no se grabó, solo se realizó en forma de plática fuera del ámbito laboral, de la cual se rescató lo siguiente:

| PREGUNTAS | RESPUESTAS |
|---|--|
| 1.- ¿Qué opinas de los cambios en HSBC? | RESPUESTA: Los cambios son inevitables, sobre todo en un país en donde no se tiene un objetivo social ni económico, no existe un proyecto de nación el cual nos dé una dirección hacia dónde ir. |

| | |
|---|---|
| <p>2.- ¿A qué obedece los cambios constantes en las labores cotidianas?</p> | <p>RESPUESTA: Los cambios en el banco se rigen en dos cuestiones la primera es por los requerimientos del Gobierno Mexicano y Norteamericano quienes con el supuesto de evitar el lavado de dinero nos pide saber exactamente de dónde provienen los recursos de nuestros clientes, lo que a mi parecer es más por cuestiones de impuestos. Nos han modificado las reglas, tanto como se puede cambiar las leyes en México, por así decirlo está todo bajo la interpretación de la letra, una mala letra da pie a muchas cosas, como cualquier persona aprovechamos los huecos en la ley para poder cumplir las exigencias, exigencias no muy claras. Se basan en la idea de conocer a nuestros clientes.</p> |
| <p>3.- ¿Qué se necesita para conocer a alguien, en este caso a una empresa?</p> | <p>RESPUESTA: Nos piden documentos que el cliente tiene que entregar pero esto muchas veces no es suficiente para conocerlos, creo que la parte más valiosa e importante de este conocimiento radica en la labor que ustedes realizan, podemos tener clientes que entreguen todos los documentos y no por eso sea un cliente de fiar, lo cual a mi parecer tiene mucha lógica, alguien que sabe que está actuando por afuera de la ley busca tener todos los documentos en orden para no generar sospecha y podemos tener clientes distraídos que pierdan documentos pero que su negocio sea completamente licito.</p> |

| | |
|---|---|
| <p>4.- ¿Los cambios solo responden a requerimientos gubernamentales o al mismo banco?</p> | <p>RESPUESTA: La otra razón de cambios va ligada a la primera, el banco busca adaptar sus productos a los cambios que le llegan, necesita adaptar sus plataformas e implementarles cuestiones tecnológicas en este caso, para poder cumplir las obligaciones fiscales, el problema que tenemos como banco es mover a muchísimos clientes, en cada movimiento buscando perturbar lo menos posible a los clientes; porque para ellos es molesto romper esa estabilidad de la cotidianidad.</p> |
| <p>5.- ¿A qué atribuyes que estos cambios son problemáticos para los RMs?</p> | <p>RESPUESTA: Muchos de nuestros problemas se dan porque todo esto implica un gran esfuerzo, el cual nunca será suficiente para hacer transiciones sin repercusiones, muchas veces damos por hecho que saben todo, porque son expertos en la materia pero definitivamente no es su obligación y no lo saben, otra es que en el plan de implementación se tienen tiempos los cuales deben cumplirse y mucho tiempo se va en las aplicaciones y modificaciones al sistema, para cuando se llega a la parte de capacitación se tienen los tiempos encima y como en cualquier lugar todo era para ayer, a esto podemos sumarle que hay muchas cuestiones que por más que se planee no son consideradas y tenemos que ir adaptándonos conforme van apareciendo las situaciones, habrá algunas aisladas y otras que si requieran atención inmediata por su reiteración cotidiana.</p> |

| | |
|---|--|
| <p>6.- ¿Cómo podríamos minimizar la afectación al trabajo diario que generan estos cambios?</p> | <p>RESPUESTA: Los medios y las herramientas nos han ayudado han solucionar muchas cuestiones de una manera más rápida pero definitivamente es tal la cantidad de trabajo, de situaciones y de personas, que no se logran solucionar tan rápido como quisiéramos pero trabajamos en ser mejores cada día y aprender de lo que ya hemos realizado y gracias al gran equipo que tenemos hemos hecho muy buen trabajo.</p> |
| <p>7.- ¿Cuál sería tu recomendación para mejorar los cambios en los procesos?</p> | <p>RESPUESTA: Compromiso y responsabilidad de todos los implicados, de los gobiernos para entender y ser específicos en lo que solicitan, del banco para estructurar, planear, mejorar dichos procesos en todas las etapas y áreas, de los clientes para entender que son cuestiones necesarias y de los RMs para hacer su trabajo con compromiso y responsabilidad.</p> |

Tabla 4. Cuestionario de percepción.

4.3 Codificación, procesamiento y análisis de los datos

Mucho se habla del entorno globalizado y competitivo en el cual operan hoy las organizaciones. No obstante, muchas de esas organizaciones ignoran que para mantener su competitividad y enfrentarse con éxito al cambio es necesario motivar a su equipo humano, inculcándoles una verdadera cultura corporativa para que se sientan identificados con los objetivos institucionales. Moreno (2009, p.6)

Cuando no tenemos esta identificación con los objetivos institucionales es difícil tener claras las metas porque no conocemos el rumbo de la organización. Por lo cual veremos la similitud entre la percepción al cambio entre RMs y el subdirector.

Al aplicar nuestra combinación de técnica entre clima organizacional y cuestionario, se obtuvo información la cual hemos vertido en la siguiente tabla 5

para su análisis y se aplicaron las fórmulas matemáticas para la técnica de clima organizacional, con la cual detectamos los puntos que necesitan atención inmediata por la discrepancia en la percepción de los individuos.

| PREGUNTA | PROM EMPLEADOS | SUBDIRECTOR | DIFERENCIA | UNIDAD ERROR | MAS 1 | REGLON 5+6 |
|----------|----------------|-------------|------------|--------------|-------|------------|
| 1 | 3.6 | 4 | -0.4 | 0 | 1 | 1 |
| 2 | 3.55 | 5 | -1.45 | 1 | 2 | 3 |
| 3 | 3 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 |
| 4 | 3.44 | 3 | .44 | 0 | 1 | 1 |
| 5 | 3 | 5 | -2 | 2 | 3 | 5 |
| 6 | 3.88 | 5 | -1.12 | 1 | 2 | 3 |
| 7 | 3.11 | 4 | -0.89 | 0 | 1 | 1 |
| 8 | 4 | 3 | 1 | 1 | 2 | 3 |
| 9 | 4.33 | 5 | -0.67 | 0 | 1 | 1 |
| 10 | 4.33 | 5 | -0.67 | 0 | 1 | 1 |
| 11 | 3.33 | 5 | -1.67 | 1 | 2 | 3 |
| 12 | 4 | 4 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| 13 | 3.88 | 5 | -1.12 | 1 | 2 | 3 |
| 14 | 4.11 | 5 | -0.89 | 0 | 1 | 1 |
| 15 | 3 | 4 | -1 | 1 | 2 | 3 |

Tabla 5. Análisis clima organizacional.

4.4 Informe de resultados

La comunicación interna no es un fin en sí misma sino que es un medio para obtener los objetivos corporativos. Para alcanzarlos se hace imprescindible el diseño y desarrollo de un Plan de Comunicación Interna. Es necesario que las

empresas traten la información como un activo (que hay que gestionar) y un recurso (que hay que aprovechar) en lugar de seguir considerándola como un mero soporte de sus distintas actividades. Arribas (www.bocc.ubi.pt).

Al observar e interpretar los resultados del cuestionario aplicado damos cuenta que la perspectiva entre RMs y el subdirector es diferente, en sentido de atención inmediata en los tres temas, asimilación de cambios, cambios en los procesos cotidianos y los cambios en materia del gobierno hacia los bancos y las instituciones financieras.

Cuando los cambios son constantes e importantes en la labor cotidiana es fundamental que toda la institución comprenda la importancia de los mismos y trabajen en conjunto para minimizar las consecuencias hacia el público interno y externo. Los RMs conforme sus respuestas dan a conocer la falta de capacitación de la organización para conocer los cambios y los procesos que han sufrido modificaciones, lo cual repercute en su trabajo, implicando como lo vimos en módulos pasados costos psicológicos, económicos, temporales y energéticos.

Estos costos afectan no solo a los miembros de la organización, también afecta el servicio del banco hacia sus clientes, por lo cual es claro que una comunicación estratégica podría minimizar estos efectos, lo cual lejos de ser un gasto debe verse como una inversión que permitirá minimizar estos costos y prestar mejor servicio. Respecto a la entrevista rescatamos el entendimiento del entorno, el cual definirá los cambios a seguir, se debe tener en cuenta este cambio constante y buscar anticipar en lo posible por parte de la organización, así como buscar una comunicación entre todos los miembros y áreas involucradas.

Se debe buscar minimizar la transición en los cambios mediante la adaptación de todos los implicados, será necesario estructurar, planear, mejorar dichos procesos en todas las etapas y áreas.

CAPÍTULO V

DEUDAS: DIAGNÓSTICO, PERVERSIONES, CULTURA, PROPUESTAS DE ESTRATÉGIA COMUNICATIVAS

Presentación

El presente capítulo tiene el propósito de desarrollar propuestas comunicativas para optimizar los nuevos procesos de adaptación a los cambios de productos y requisiciones en el área de HSBC CMB Commercial Banking Business Banking Mass. Subdirección Metro norte Polanco.

Dichas propuestas están encaminadas a mitigar los problemas que presentan los cambios constantes, buscando en la comunicación una adaptación rápida y humanizada para los miembros mediante la información obtenida en los capítulos anteriores.

Mediante dos propuestas: foros de solución y dinámica vivencial buscaremos que fluya la información no solo como capacitación, sino como información que fluye en diferentes sentidos, es decir hacer comunicación entre las áreas involucradas en los procesos, ya que el solo proporciona información no es suficiente, es necesario la retroalimentación de los miembros que los aplican para adecuarse al mismo cambio. Se busca que estas estrategias sean llevadas con anticipación, apertura a la retroalimentación, precisas y participativas.

Usaremos las estrategias de *foros de solución y dinámica vivencial* con la primera obtendremos y compartiremos información importante entre las áreas no solo de los cambios sino de las opiniones y experiencias de los equipos, con la segunda se busca un impacto en los individuos para que tengan apertura al reconocimiento de la otredad.

Se busca un acercamiento entre los miembros es decir un conocer y reconocer al otro, esto con el fin de generar una cercanía en el equipo de trabajo ya que por el tipo de funciones se tiene poco conocimiento entre los miembros, el buscar una cercanía permitirá un acercamiento lo cual pueda generarnos sentido de pertenencia, de proyección, apoyo y compromiso para buscar un fin común.

5. Desarrollo

Para dar la propuesta de estrategias comunicativas retomaremos algunos conceptos y resultados de módulos anteriores los cuales se explicaran en los siguientes subtemas, los cuales se ligaran para explicar las propuestas, mediante las cuales se busca un cambio en la asimilación del cambio en las personas.

5.1 Diagnóstico cultural, grupal, personal

A través de los capítulos anteriores se ha diagnosticado el enfoque cultural que pretende la organización generar al interior de la misma en la cual se encuentran descritos algunos valores los cuales hemos diagnosticado que no se cumplen en su totalidad o no con la efectividad que permita desarrollar las funciones adecuadamente en un sentido de bienestar y compromiso por parte de los individuos.

Valores:

Confiables: y haciendo lo correcto.

Abiertos: a diferentes ideas y culturas.

Conectados: con los clientes, las comunidades, las autoridades y entre nosotros.

Aun siendo un valor conectados en la estructura formal no se visualiza, el organigrama es lineal de arriba hacia abajo y no señala las relaciones con las áreas con las que convive diariamente BB, incluso estas áreas se despersonalizan al tener contacto a través de un correo general del área y no personalizado.

La forma en que los individuos y grupos se comunican generan el Clima comunicativo el cual determinamos mediante la aplicación de la técnica para clima comunicativo la información nos indica que hay discrepancias en la percepción de empleado y supervisor en específico en el tema de trabajo y relaciones, estas diferencias están a su vez en tres preocupaciones que sobresalen: Estabilidad o permanencia en la empresa, en la opinión del empleado al momento de tomar una

decisión sobre su empleo, y en las relaciones personales y su impacto en el rendimiento laboral.

La identidad corporativa del banco radica en dos valores los cuales son realizados en todo momento: “Abiertos y Conectados” esta frase nos dice que debemos tener la mente abierta a nuevas ideas, procesos, a escuchar a nuestros colaboradores y clientes y debemos estar unidos y comunicados entre nosotros para resolver las situaciones que se presenten, porque al estar comunicados se podrán afrontar los retos.

Desafortunadamente este proyecto de identificación no se difunde porque la organización se enfoca a las metas económicas cotidianas y deja de lado éstos proyectos por considerar que no se tiene tiempo, no ve que estos proyectos pudieran ayudar a lograr las metas.

5.2 Procesos perversos en la organización

Según Etkin (1993, p.217) Frente a la perversidad los promotores suelen argumentar el daño como algo inevitable, como una condición para vivir en un ambiente exigente. Estas palabras de Etkin describen perfectamente la situación por la cual cruza el banco en el momento de tomar decisiones, éstas son tomadas considerando un daño o un costo implícito jamás como una inversión, se busca que el costo económico, energético y temporal sea el menos posible pero deja de lado el costo psicológico en los miembros y ve dicha toma de decisiones necesaria para sobrevivir a un entorno cambiante y demandante, no se busca en la innovación ni en las personas un cambio benéfico el cual pueda conjuntar las necesidades y deseos de los miembros y de la organización ya que en términos simples son un mismo ente.

Para Etkin (1993, p.217). La organización es activa en los intercambios pero muestra una adaptación pasiva a la hora de evaluar la ética de sus transacciones, momento en el cual la supervivencia pasa a ocupar un rol determinante en la justificación de sus actos.

Al tomar el concepto del holograma ya descrito en los capítulos anteriores vemos como una pequeña parte describe a un todo, lo mismo pasa con la organización y sus miembros los cuales al estar reflejan el sentir de sobrevivencia permeado de entorno y de la idea colectiva de crisis, la adaptación al cambio de procesos es justificada con actos como poco interés por los miembros dando razón que es necesario cumplir con metas y proyectos en tiempo y forma (costo temporal energético).

5.3 Identidad cultural occidental

Como lo señala Cornejo (2004, p.3) Algo que es complejo para un observador tal vez no lo será para un segundo observador o para un grupo de observadores. Desde esta perspectiva la complejidad se nos presenta como el diferencial entre la demanda de recursos (materiales, intelectuales, valores etc.) para enfrentar una situación y los recursos de que dispone el observador.

Cuando tenemos una demanda de recursos los cuales es necesario satisfacer nos asimos al entorno el cual nos proporciona los recursos propios del capitalismo, un sistema el cual ha transgredido no solo la parte económica de la sociedad sino ha transgredido las demás áreas como los ideales, valores, la cultura en general y nos ha dotado de la idea básica de competir para sobresalir, de hacer lo necesario para llegar a las metas interpuestas, de conseguir el ideal de la vida perfecta. Idea basada en la cuantificación del mundo, nos ha dejado una visión cuantitativa pero excluyendo lo cualitativo.

El proceso de conocer no está determinado por el objeto sino por las interacciones sucesivas entre las determinaciones del objeto con las del sujeto que conoce. Maas (2012 pág. 43).

Esta suerte de desintegración de la fe, del sexo, de la cultura o de las leyes económicas, se correspondió con la desintegración de la física a nivel macro mediante el big bang y a un nivel micro mediante la bomba de fisión. La

desintegración del núcleo desencadena la energía nuclear, la desintegración nuclear de los social llevó hace dos décadas a la acentuada pérdida de la colectividad. Verdú (2003, p.147) Es claro como toca dos puntos que han de describir al mundo occidental, el primer punto nos refiere a la falta de identidad, de camino, de espiritualidad, de creencia, de algo que proporcione un sentido a lo que no lo tiene de una explicación a lo inexplicable, y bajo estas ausencias concebimos al mundo o por lo menos gran parte de las que estamos bajo el modelo económico capitalista. Estos sucesos han provocado que el individuo pierda el interés y la creencia en la colectividad, es cambiada por el individualismo lo cual dificulta la labor en equipo y el conocimiento de las personas a nuestro alrededor llámese trabajo, vecinos, prestadores de servicios.

La segunda parte señala como ante el individualismo generado no solo por el modelo económico sino por la misma falta de conciencia de las personas se someten a un aislamiento de la sociedad, no de forma literal sino de una forma más perturbadora: la indiferencia hacia el otro, ha dejado de lado el concepto de otredad, no conoce ni reconoce al otro.

Parafraseando Cornejo (2004, p.4) señala: Según Werner Heisenberg y su “principio de Incertidumbre” de la teoría cuántica, no es posible conocer los parámetros de velocidad y posición de partícula a escala atómica. Qué podemos decir cuando nos enfrentamos a la realidad con infinidad de variables dinámicas y cuya interacción nos ofrece escenarios que cambian continuamente y a cada momento.

Pero tampoco es como para sentirse a merced de las circunstancias, entender la estructura y las reglas del juego nos permitirán comprender el posible número de estados que se pueden generar y su complejidad resultante.

Para Félix (2012, p.8) La civilidad permite trascender el etnocentrismo y el egocentrismo, al relativizar nuestra propia visión del mundo y considerar otras.

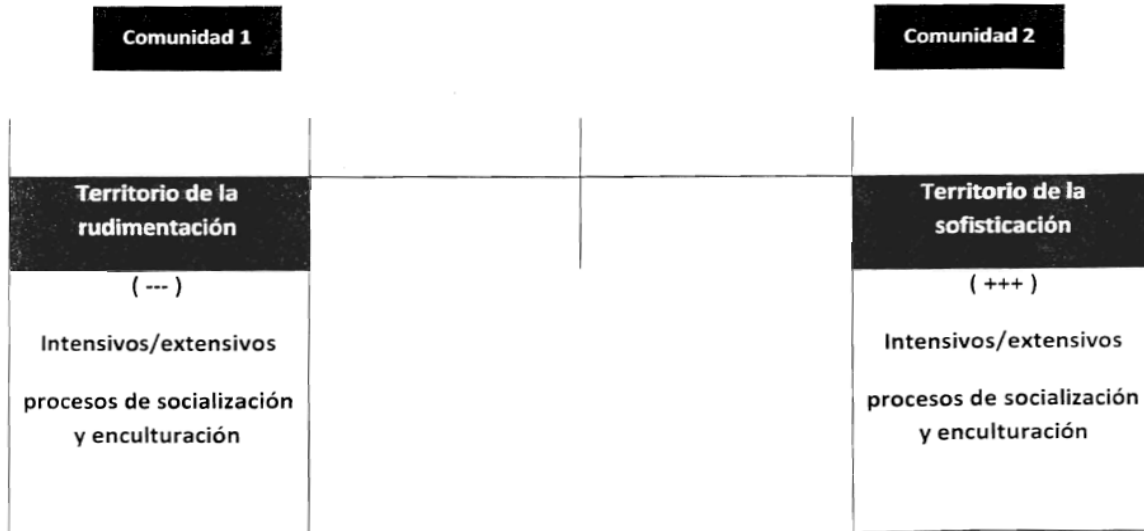


Tabla 6. Comunidad sofisticada- rudimentaria.

La diferencia entre una y otra implica que el capital social y cultural es, en el caso de la rudimentación, muy elemental, el necesario para funcionar, operar, sobrevivir. El primero tiene un carácter más contingente, el segundo un perfil más transgeneracional. Félix (2012, p. 20).

La propuesta del banco es ser una comunidad sofisticada en la cual la comunicación sea ágil y efectiva mediante el uso de medios tecnológicos, pero deja de lado el concepto y la oportunidad de usar otras visiones de los mismos individuos que la conforman, se basa en la burocratización y la contingencia que en buscar los procesos de socialización y enculturación con lo cual se acerca más a la rudimentación que a la sofisticación que plantea Félix.

5.4 Estrategias de comunicación

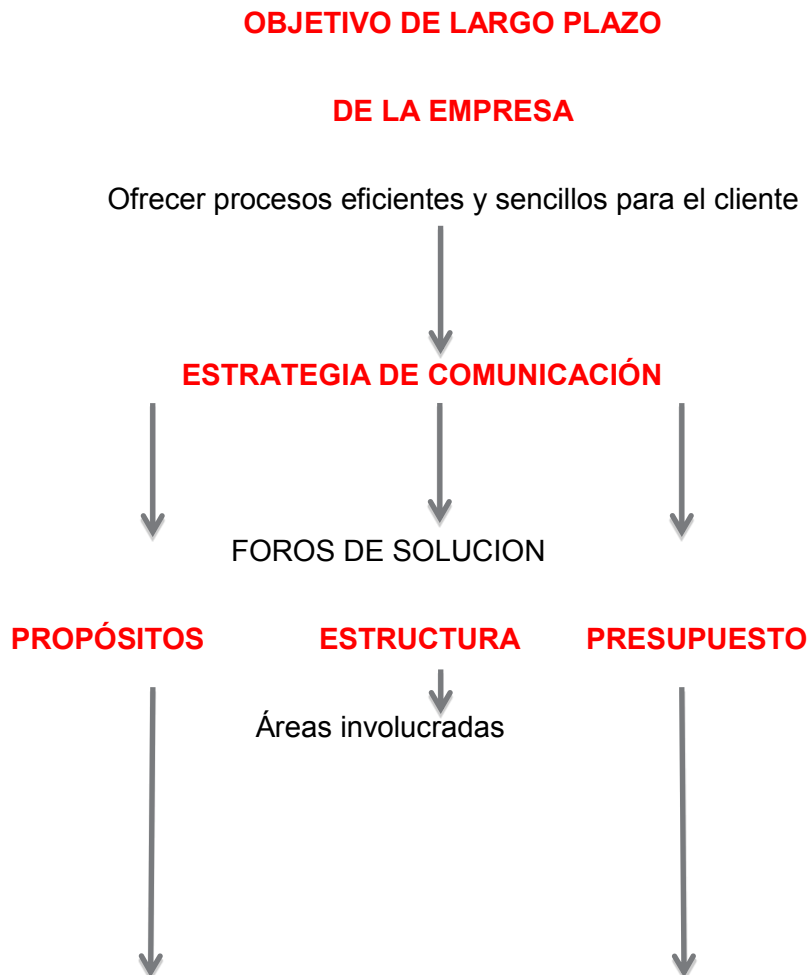
Entenderemos como estrategias de comunicación, aquellas estrategias que permitan a los individuos de la organización interactuar mediante el reconocimiento mutuo de diferencias en las opiniones y vivencias pero que al final compartan intereses en común. La estrategia es una técnica encaminada,

organizada y planeada. Las estrategias propuestas son: *foros de solución y dinámica vivencial*.

5.4.1 Foros de solución

Objetivo: Los foros de solución proponen una forma alternativa de comunicación, trata de hacer participar a los equipos involucrados en los cambios y los procesos en vez imponer procesos los cuales muchas veces son diseñados o pensados por un solo sector, lo cual termina generando problemas por no considerar otras etapas del mismo, se busca fomentar la toma de decisiones a partir de las experiencias, y opiniones de sus propios integrantes.

Pretensiones: Esta estrategia se encamina en involucrar a los equipos en el proceso de cambio, fomentando la participación activa, compromiso y sentimientos de identidad y de comunidad.



Buscar que los cambios en los procesos Área de juntas, tiempo mensual
 Sean planeados y con participación de del personal aprox. 4 hrs. por
 Todas las áreas involucradas mes, disposición de tecnología



Figura 14. Esquema foro de solución.

¿Cómo se implementaría y qué costos tendrá?

- a) La estrategia se implementaría con foros mensuales por los cambios constantes, buscando la continuidad de proyectos, el flujo de información con tiempo anticipado.
- b) Se prevé que sea en horarios laborales preferentemente por las mañanas.
- c) Los costos económicos consistirían en sueldos, el banco cuenta con lugares para realizarlas como salas de juntas por lo cual no se vería como un gasto, los insumos normales ya están contemplados en otros presupuestos como café y galletas, las salas de juntas ya cuentan con el equipo tecnológico (computadora, proyector, teléfonos).

| Nombre de la estrategia | Cómo se puede implantar según lo diagnosticado | Por qué y para qué implementar en el lugar diagnosticado | Qué cambio cultural se pretende desarrollar y si es factible hacerlo | Comentarios |
|-------------------------|--|--|--|-------------|
|-------------------------|--|--|--|-------------|

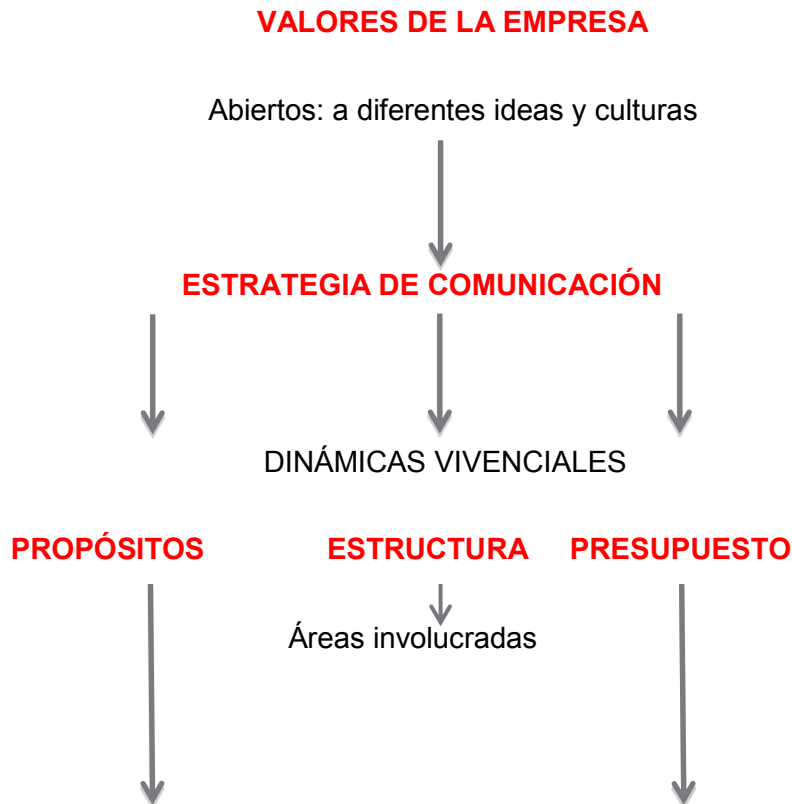
| | | | | |
|----------------------------------|--|---|---|--|
| <p>FORO DE SOLUCIONES</p> | <p>Según los diagnósticos anteriores, escuchan las opiniones en juntas pero se queda en eso en comentarios q no trascienden en los procesos, dichos procesos solo son modificados cuando los costos ya se han cuantificado en perdidas</p> | <p>Para que las personas se comprometan es necesario se sientan incluidas y escuchadas con el foro de soluciones se busca sean escuchados todos los participantes y tomadas en cuenta sus experiencias y opiniones del proceso lo que no solamente permitirá un compromiso de los individuos con la organización sino entre ellos mismos, esta estrategia prevé la importancia de las personas y los costos</p> | <p>Se pretende un cambio cultural en la forma de escuchar y participar en los procesos de cambio en las diferentes áreas, mediante la participación y aportación de experiencias.</p> | <p>Ambas estrategias se complementan para lograr el cambio deseado en las personas</p> |
|----------------------------------|--|---|---|--|

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| | | hacia ellos y hacia la organización. | | |
|--|--|--|--|--|

Tabla 6: Se explica los por qué y para qué de la estrategia Foros de Solución.

5.4.2 Dinámica vivencial

Objetivo: La dinámica vivencial para dar un aspecto de impacto en la primer propuesta, se busca con esta segunda estrategia hacer reflexión personal mediante la técnica llamada “En los zapatos del otro” esta dinámica permitirá platicar y reflexionar en cómo somos personas con diferentes necesidades, expectativas, referentes culturales los cuales son parte de nuestra formación y que se utilizan en el hacer cotidiano. *Pretensiones:* recapacitar de las diferencias permitirá que al momento de hacer el foro de solución los equipos se encuentren más abiertos a escuchar las experiencias de los demás.



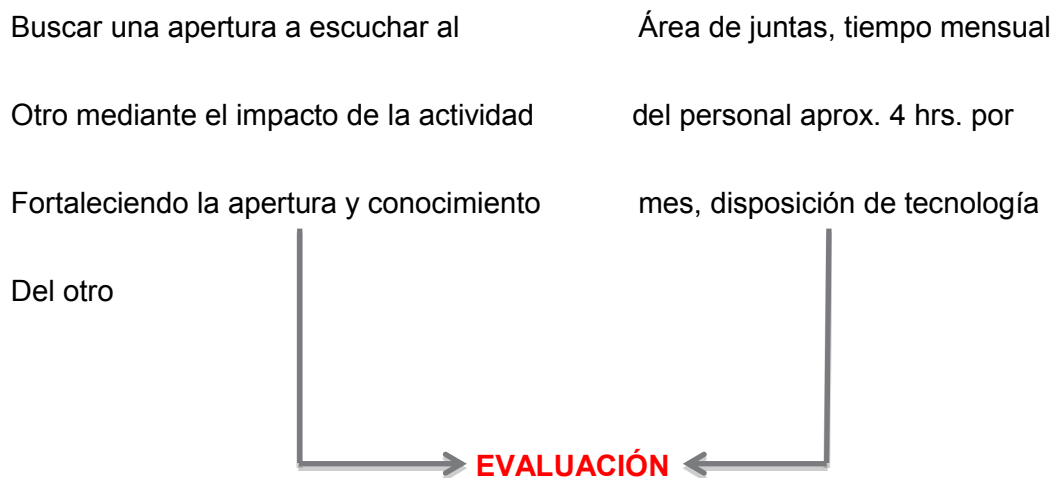


Figura 15. Esquema dinámicas vivenciales

¿Cómo se implementaría y qué costos tendrá?

- a) La estrategia se implementaría junto a los foros de solución buscando que tengan mayor impacto en los miembros, evitando que se conviertan en simples juntas que no permiten la escucha activa.
- b) Se considera que la actividad dure 15 min.
- c) Los costos económicos consistirían en sueldos, el banco cuenta con lugares para realizarlas como salas de juntas por lo cual no se vería como un gasto, los insumos normales ya están contemplados en otros presupuestos como café y galletas, las salas de juntas ya cuentan con el equipo tecnológico (computadora, proyector, teléfonos).
- d) La estrategia consiste en intercambiar zapatos con miembros no solo del equipo, sino con las diferentes áreas para percibir como todos tenemos necesidades diferentes, proporcionadas por nuestros gustos, entorno e historia personal.

| Nombre de la estrategia | Cómo se puede implantar según lo diagnosticado | Por qué y para qué implementar en el lugar | Qué cambio cultural se pretende | Comentarios |
|-------------------------|--|--|---------------------------------|-------------|
|-------------------------|--|--|---------------------------------|-------------|

| | | diagnosticado | desarrollar y si es factible hacerlo | |
|---------------------------|--|--|--|--|
| DINÁMICA VIVENCIAL | Está dinámica se implementara de acuerdo a los resultados obtenidos particularmente en el módulo 3 en el cual diagnosticamos una falta de entendimiento a la situaciones particulares de cada miembro y una comunicación abierta al interior pero nula o sumamente cerrada a los medios como correos con las diferentes áreas, | Porque es oportuno que las personas del equipo reconozcan a sus compañeros como personas con necesidades diferentes a las propias y que esto a su vez se replique con las áreas involucradas en los cambios, de esta manera los procesos podrían percibirse como acordes a la participación de los involucrados lo cual a su vez generaría un mayor compromiso en su adopción y asimilación. | Se pretende un cambio cultural en la manera de escuchar, percibir y comunicarse entre los miembros del equipo y a su vez con las diferentes áreas tomando en cuenta al otro, considero que es factible solo es necesario tener presente la idea de comunidad en la organización. | Como tal no se busca este cambio solo con esta técnica, se busca que ambas estrategias sean complementarias. |

Tabla 7. Se explica los por qué y para qué de la estrategia Dinámica vivencial.

5.4.3 Evaluación

Para Mass (2012, pag.47) Las noticias y saberes por sí mismos de nada sirven si no están debidamente organizados en sistemas de información que nos permitan recuperarlos y e interactuar creativamente con ellos. Por lo tanto la simple aplicación no será suficiente, será necesario llevar monitorios que permitan ir retroalimentarlo las sesiones, llevando un registro de los acuerdos y planes propuestos para darles seguimiento y no solo queden como buenas intenciones.

Sera designara un miembro para monitorear la efectividad de los foros de solución en dos rublos: el primero constara de una parte numérica o cuantitativa la cual consistirá en medir el porcentaje de efectividad en los cambios con respecto a los errores, tiempo, calidad en el servicio a los clientes. Y una parte cualitativa mediante la medición de clima organizacional validar el sentir de los miembros antes y después de ser incluidos con participación activa en los cambios.

La estrategia de dinámica vivencial se propone se inicie con la llamada “En los zapatos del otro” pero después de algunas aplicaciones será necesario plantear una diferente para evitar pierda impacto o efectividad, además se busca evaluar en el mismo clima organizacional el sentir de los miembros con esta estrategia.

5.4.4 Los obstáculos

Estas propuestas de estrategias comunicativas en si serian parte de un cambio, y caen precisamente en aquello que se busca mejorar, este sería el principal obstáculo, buscar que la empresa vea como una inversión y no como un gasto el implementarlas, ya que se cuenta con los medios económicos, físicos y más importante aún la voluntad de los miembros por realizarlas, desafortunadamente la empresa las visualiza como un costo temporal, prefiere que ese tiempo sea invertido en productividad, no contempla que esta inversión a mediano plazo (6 meses) generaría mejoras resultados.

5.5 Reflexiones

Hemos visto a lo largo de los capítulos que no existen organizaciones, grupos, individuos, situaciones aisladas todas son influenciadas e influyen el entorno en el que se presentan, al presentar y proponer estas estrategias *foros de solución y dinámica vivencial*, se busca contemplar esta parte y sobre todo rescatar el concepto de otredad, de buscar que se forme una comunidad, desapegarnos de la idea de una “área” en específico y buscar la cooperación entre los miembros, buscar la escucha activa, el entendimiento de las diferencias que nos hacen únicos, las experiencias y conocimientos que puedan nutrir el trabajo cotidiano, en el cual haya cabida para las diferentes opiniones.

En muchos casos nos sentimos a merced de las circunstancias que juegan con el destino de la organización y hacen de cada día de trabajo una labor ardua por dar sentido a lo que ocurre en cada departamento de la empresa. Y así hemos llegado a llamar a este estado de confusión organizacional *caos*. Cornejo (2004, p.8) Pero este caos puede ser la premisa para encontrar soluciones diferentes a los problemas en el proceso de cambio, este caos representa orden en el desorden, implica estar abiertos a propuestas que tal vez no se han contemplado.

Tales cambios son una sola realidad, no una serie de hechos separados. Son piezas entrelazadas en una cadena conectada. Aprix (1977, p.193) Para buscar que las técnicas puedan funcionar es necesario entender que como organización se necesita generar, tejer esa cadena de relaciones, conocimientos, experiencias, vivencias, anhelos, necesidades de las personas, se debe aceptar las diferencias las cuales serán encaminadas a un bien común, será necesaria la participación de diferentes áreas, niveles jerárquicos, con el fin de impulsar dos de los valores: abiertos y conectados, el costo económico para la empresa resultara mínimo contra el cambio que se pretende provoquen las estrategias.

Esté planteamiento representa un cambio cultural en las personas, implica empezar a modificar procesos, no solo en la organización, sino también propios,

habrá que trabajar sobre el legado que ha dejado el capitalismo en cada uno de nosotros, apartarnos del individualismo competitivo y empezar a funcionar como un todo.

El generar estrategias comunicativas en la organización es importante, porque será el primer paso hacia un ambiente de interacción entre los individuos, entre nosotros los miembros de una organización, la cual esta ávida de reconocerse entre los habitantes de la misma y del entorno que la rodea, es un trayecto largo el cual implica una renovación en la forma de pensar y actuar, producir y reproducir sin embargo se da el primer paso con esta investigación.

CONCLUSIONES

Mediante el transcurso y desarrollo de esta investigación se han encontrado diversas situaciones, tal vez la más relevante es que la organización adquiere personalidad propia desafortunadamente y aunque están creadas por personas, se tiende a no contemplar a los individuos

Hemos damos cuenta que la información no está presente constantemente, ni para todos los miembros. La estructura formal es lineal de arriba hacia abajo y no contempla las relaciones con las áreas que convive diariamente BB, dichas áreas se despersonalizan al tener contacto a través de un correo general del área y no uno personalizado, los cambios se presentan rápidos y sin un plan claro para la adaptación de los procesos, el entorno afecta el curso de los procesos pero el objetivo del banco no cambia, es difícil empatar ambas situaciones en un fin común.

Con las herramientas de medición se obtuvo un promedio de dos horas de trabajo por RM para atender y completar los re trabajos generados principalmente por falta de comunicación e información entre las áreas en los procesos de cambio. Lo cual implico un total de 44 horas mensuales, que convertido en dinero es un costo de 7,510 pesos, esto implica anualmente 90,125 pesos aproximadamente.

En el área y en general en el banco existe un alto nivel de burocratización, se han definido los procesos, la forma de realizarlos pero no existe flexibilidad, los cambios en el entorno de la organización han hecho que esta reaccione y actué adecuándose y modificando sus procesos de esta forma la organización fluye con su entorno, pero la adaptación es lenta y con un alto costo psicológico, temporal, monetario.

Los medios tecnológicos deben ser usados para facilitar la comunicación y trabajo a los individuos, en este caso sucede lo contrario, ya que su uso también genera elevar la burocracia al buscar que estos sean una constancia de hechos y no una

forma ayudar en la comunicación, provocando lentitud en el hacer y un costo psicológico a los integrantes del equipo.

La forma en que los individuos y grupos se comunican generan el Clima comunicativo, el cual determinamos mediante la aplicación de la técnica para clima comunicativo la información nos indica que hay discrepancias en la percepción de empleado y supervisor en específico en el tema de trabajo y relaciones, estas diferencias están a su vez en tres preocupaciones que sobresalen: Estabilidad o permanencia en la empresa, en la opinión del empleado al momento de tomar una decisión sobre su empleo, y en las relaciones personales y su impacto en el rendimiento laboral.

Se encontraron discrepancias respecto a la permanencia y cuestiones personales entre el líder y su equipo de trabajo, cabe señalar y muy importante sobresaltar que el área de CMB está pasando por una restructura en la cual se esperan cambios y algunas bajas, en el ambiente laboral se siente la preocupación por la continuidad de los puestos, lo cual podría indicar que no se tengan críticas hacia el líder inmediato o su gestión. Sin embargo si se criticó los aspectos ya mencionados los cuales no parecen ser trascendentes en estos momentos en el día a día.

Ya que el tema medular es los cambio en los procesos, es imperativo entender que cuando los cambios son constantes e importantes en la labor cotidiana es fundamental que toda la institución comprenda la importancia de los mismos y trabajen en conjunto para minimizar las consecuencias hacia el público interno y externo, los cambios en el entorno de la organización afectan directamente el trabajo de CMB Commercial Banking Business Banking Mass por lo cual debe ser una responsabilidad compartida estar al tanto de dichos cambios.

Tras la aplicación de las técnicas comunicativas encontramos en las respuestas la falta de capacitación de la organización para conocer los cambios y los procesos que han sufrido modificaciones, lo cual repercute en su trabajo, implicando como

lo vimos en módulos pasados costos psicológicos, económicos, temporales y energéticos.

La situación particular de la organización y en general del país nos hace pensar que poco se puede hacer por cambiar las cosas dentro de la misma, pero cada día de trabajo debe ser una labor ardua por dar sentido a lo que ocurre en cada departamento de la empresa.

Hemos visto a lo largo de los capítulos que no existen organizaciones, grupos, individuos, situaciones afectadas y a su vez influyen el entorno en el que se presentan, al presentar y proponer estas estrategias *foros de solución y dinámica vivencial*,

¿Por qué realizar estrategias de comunicación? porque será el primer paso hacia un ambiente de interacción entre los individuos, entre nosotros los miembros de una organización, la cual esta ávida de reconocerse entre los habitantes de la misma y del entorno que la rodea, es un trayecto largo el cual implica una renovación en la forma de pensar y actuar, producir y reproducir sin embargo se da el primer paso con esta investigación.

Tras esta investigación la lección personal ha sido grande, más allá de detectar problemas que saltan a simple vista y algunos que no se habían visto, me ha dejado una lección de cómo se pueden empezar los cambios, para los cuales no se necesitan grandes presupuestos aunque se trate de una empresa a nivel mundial, lo que se necesita son las intenciones y los pequeños detalles en los miembros que la conformamos, en donde el punto medular será reconocer al otro para buscar generar una comunidad y no solamente equipos de trabajo,

BIBLIOGRAFÍA

- Ávila, R. (2004). *Crítica de la Comunicación Organizacional*. México: UNAM, Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, UNAM-Posgrado/CONEICC.
- Bartoli, Annie. (1992) *Comunicación y Organización. La organización comunicante y la comunicación organizada*, Paidós, México.
- Cornejo, A. (1997). *Complejidad y caos: guía para la administración del siglo XXI*. D.F. México: Ediciones Castillo.
- Daft, R. (2007). *Teoría y Diseño Organizacional*. México: CENGAGE Learning.
- D Aprix, R. (1999). *La comunicación para el cambio*. Barcelona, España: Granica.
- Etkin, J. (1993). *La doble moralidad de las organizaciones, los sistemas perversos y la corrupción institucionalizada*. Madrid, España: Mc Graw Hill.
- Etkin, J. y Schvarstein, L. (1989). Conceptos y características de las estructuras. En Etkin, J. y Schvarstein, L., *Identidad de la organización. Invariancia y cambio*. (pp. 243-284). Buenos Aires, Argentina: Paidós.
- Etzioni, A. (1986). *Organizaciones modernas*. México: UTHEA.
- Fernández A. (2008) *Patologías en las Organizaciones*, LID, Madrid.
- Flament Claude. (1977) *Redes de Comunicación y Estructuras de Grupo*, Nueva Visión, Buenos Aires.
- Félix, H. (2012). *Capacitación a funcionarios municipales para la formación de agentes comunitarios*. D.F. México: Sepesol.
- Giddens, A. (2004). *Un mundo desbocado*. México: Taurus.
- Lemus H, Rebeca. (2000) *La investigación en comunicación organizacional*. Guatemala, Universidad Rafael Landívar.

- Limón P, Moisés, (2008). *Identidad Corporativa en Moisés Limón Peña, Imagen Corporativa. Estrategia de Comunicación Global*. México: Editorial Trillas.
- Lladó, Z. (2000) *Antología de la experiencia académica Investigación en Psicología organizacional*, Fac. de psicología, Poza Rica. UV.
- Maas, M. (2012) *Sociocibernética, cibercultura y sociedad*. D.F. México: CIICH-UNAM.
- Mayntz, R. (1990). *Sociología de la organización*. Madrid, España: Alianza Universidad, Col. Ciencias Sociales.
- Moles, Abraham y Elisabeth, Rohmer. (1983) *Teoría de los Actos*, Trillas, México.
- Morgan, Gareth. (1998) *Imágenes de la organización*, Alfa - Omega, México.
- Olmsted, M. S. (1972) *El pequeño grupo*, Paidós, Buenos Aires.
- Otero, José (et. al). (1998) *Psicología de la personalidad*, Ariel, Barcelona.
- Renate, Mayntz (1987). *Sociología de la organización*, Alianza Universidad, Madrid
- Robbins, Stephen. (1998) *Fundamentos de Comportamiento Organizacional*, Prentice Hall, México.
- Ruíz, J. I. (1995). El entorno organizativo. En J.I. Ruíz, *Sociología de las organizaciones*. (Pp. 303-318). España.
- Salaman, G. (1984). La clasificación de las organizaciones y la estructura de la organización: los elementos y las interrelaciones principales. En Salaman y Thompson, *Control e ideología en las organizaciones*. (pp. 70-100). México: FCE.
- Timm, Paul. “*Diagnóstico de la Comunicación en la Organización*”, en Pérez, Jorge, *Lecturas de Comunicación Organizacional. Módulo 3*, UNAM-FES Acatlán, México, Traducción realizada por Jaime Ávila Guzmán y Xavier Ávila Guzmán del capítulo XXII del libro *Management Communication, The Finger on the Pulse*. Prentice Hall, 1986.

Ulloa, Adriana. (1997) “*La comunicación, más que una habilidad para el trabajo de grupo*”, Cuadernos del Colegio de Educación y Comunicación de la ENEP Acatlán, época 1, año 1 núm. 1, UNAM-ENEP Acatlán, México.

Verdú, V. (2003) *El capitalismo funeral la crisis o la tercera guerra mundial*. Barcelona, España: Anagrama.

REVISTAS

Luis Álvaro Moreno Espinoza, “Comunicación efectiva para el logro de una visión compartida”, en CULCyT, núm 32, mayo-junio de 2009.

Milagros Gascó y Noemí Rabassa, “Marketing interno mix: análisis de la variedad de comunicación interna”, en Capital Humano, núm 122 mayo de 1999.

FUENTES DE CONSULTA EN INTERNET

Amaia Arribas Urrutia, “La comunicación interna para combatir la desinformación de la empresa”, disponible en www.bocc.ubi.pt

INEGI 2015 recuperado el 28 de Enero del 2015. Disponible en www.inegi.gob.mx

Intranet HSBC (2014). HSBC México.

RDS (2012 dic 11). HSBC acepta pagar monto histórico por lavado de dinero. Periódico electrónico El economista. Recuperado el 15 de diciembre de 2014. Disponible en:

<http://eleconomista.com.mx/sistema-financiero/2012/12/11/hsbc-acepta-pagar-multa-historica-lavado-dinero>

Secretaria de Economía 2015 recuperado el 29 de enero del 2015. Disponible en www.economia.gob.mx.

Anexos

Cuadro 1. Datos de cuestionario de clima organizacional aplicado a CMB Polanco

| PREGUNTA | PROM EMPLEADO | SUPERVISOR | DIFERENCIA | UNI ERROR | MAS 1 | REGLON 4+5 |
|----------|------------------|------------|------------|--------------|----------|---------------|
| 1 | 4.37 | 5 | -0.63 | 0 | 1 | 1 |
| 2 | 4.12 | 5 | -0.88 | 0 | 1 | 1 |
| 3 | 4.37 | 5 | -0.63 | 0 | 1 | 1 |
| 4 | 4.83 | 4 | 0.87 | 0 | 1 | 1 |
| 5 | 5 | 5 | 0 | 0 | 1 | 1 |
| 6 | 4.5 | 4 | 0.5 | 0 | 1 | 1 |
| 7 | 4.12 | 5 | -0.88 | 0 | 1 | 1 |
| 8 | 4.12 | 3 | 1.12 | 1 | 2 | 3 |
| 9 | 3.85 | 4 | -0.15 | 0 | 1 | 1 |
| 10 | 4.87 | 3 | 1.87 | 1 | 2 | 3 |
| 11 | 4.87 | 5 | -0.13 | 0 | 1 | 1 |
| 12 | 4.75 | 5 | -0.25 | 0 | 1 | 1 |
| 13 | 4.75 | 5 | -0.25 | 0 | 1 | 1 |
| 14 | 4.87 | 4 | 0.87 | 0 | 1 | 1 |
| 15 | 4.75 | 5 | -0.25 | 0 | 1 | 1 |
| 16 | 3.37 | 1 | 2.37 | 2 | 3 | 5 |
| 17 | 4.75 | 4 | 0.75 | 0 | 1 | 1 |
| 18 | 4.62 | 5 | -0.38 | 0 | 1 | 1 |
| 19 | 4.75 | 5 | -0.25 | 0 | 1 | 1 |
| 20 | 4.87 | 5 | -0.13 | 0 | 1 | 1 |