



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
ACATLÁN**

**“Propuesta de un modelo de medios de comunicación interna  
para la DGA Risk & Compliance de Grupo Financiero HSBC  
México”**

**TESINA**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE**

**Licenciado en Comunicación**

**PRESENTA**

**Mario Alejandro Carrillo Flores**

**Asesor: Griselda Aguilar Vieyra**

**Fecha: Abril 2016**

**Santa Cruz Acatlán, Naucalpan, Edo. de México**



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

# ÍNDICE

|  |    |
|--|----|
| Agradecimientos .....  | 4  |
| Introducción .....   | 5  |
| 1 Contextualización de Hong Kong and Shanghai Banking Corporation .....  | 11 |
| 1.1 La compañía .....  | 12 |
| 1.2 Historia de Hong Kong and Shanghai Banking Corporation en México .....   | 13 |
| 1.3 Desarrollo de la comunicación interna Risk & Compliance 2007 – 2012: Estrategia de Personal y Comunicación y Proyectos Administrativos ..... | 16 |
| 1.4 Crisis reputacional y el nuevo entorno .....   | 26 |
| 2. Bases teóricas .....  | 31 |
| 2.1 Enfoques clásicos de la comunicación .....   | 31 |
| 2.2 Teoría de Sistemas .....   | 35 |
| 2.3 Comunicación Organizacional y el Sistema .....   | 37 |
| 2.4 Comunicación Estratégica .....   | 41 |
| 3. Bases metodológicas .....   | 44 |
| 3.1 Encuesta: diseñando el instrumento .....   | 45 |
| 3.2 Características del universo y la muestra representativa .....   | 53 |

|   |     |
|---|-----|
| 4. Presentación de resultados .....   | 56  |
| 4.1 Calificación de los medios de comunicación actuales .....                               | 58  |
| 4.2 Los hábitos, tendencias y satisfacción del empleado hacia la comunicación interna ..... | 70  |
| 4.3 Consideraciones finales de la encuesta .....  | 77  |
| 4.4 Propuesta de medios de comunicación interna Risk & Compliance .....                     | 80  |
| <br>  |     |
| Conclusiones .....  | 89  |
| <br>  |     |
| Fuentes .....   | 93  |
| <br>  |     |
| ANEXO 1 .....   | 101 |

## **Agradecimientos**

A mi familia por todo el apoyo y el amor que me han brindado en todos los momentos de mi vida, incluido por supuesto este paso en mi desarrollo académico. ¡Muchas gracias, es un orgullo recorrer el camino a su lado!

A mi asesora, Griselda: como pocos, siempre profesional, dedicada, perseverante, humana y comprometida con sus valores; a pesar de ocuparnos de la comunicación, no creo que haya palabras suficientes para agradecer todo lo que hace por la gente que está a su alrededor.

A todos mis profesores y sinodales, sin quienes no hubiera podido concretar este paso en mi carrera tras sus enseñanzas, trabajo y consejos a lo largo de mi formación académica.

A todos mis compañeros y amigos en HSBC, gracias por hacer posible un desarrollo profesional en la comunicación interna de 6 años y contando. Los desvelos, regaños y arduo trabajo ha valido la pena gracias a ustedes.

También gracias a ti, que posees y lees esta obra, pues su intención es aportar a tu vida y formación como lo hizo a la mía.

## Introducción

En el ámbito de la comunicación, las organizaciones constituyen, como define Rafael Serrano, conversaciones en el ámbito social. Estas conversaciones deben ser escuchadas y leídas para poder generar un correcto funcionamiento en el cumplimiento del objetivo que en conjunto se ha creado para la organización.

El presente trabajo abordará un caso concreto en Hong Kong and Shanghai Banking Corporation (HSBC), que es una de las más grandes instituciones de servicios financieros a nivel mundial, sus necesidades de comunicación son todo un reto para los profesionales de la comunicación (y todos los profesionales en las distintas disciplinas ejercidas dentro de él) por su enorme volumen de empleados, procesos, segmentos, reguladores,... para los que pueden ser dirigidos los distintos mensajes y que a pesar de ello buscan alcanzar un mismo objetivo.

El reto se volvió aún mayor: derivado de la falta de controles suficientes y eficientes durante 2007 y 2008, desataron para 2012 una crisis mayúscula relacionada

con el lavado de dinero. Esto definitivamente tornó sinuoso su panorama financiero, reputacional y organizacional de HSBC.

La comunicación se volvió un instrumento prioritario: debía asegurarse que todos los empleados entendieran lo que estaba pasando y las acciones que se iban a tomar al respecto. La estrategia para implementar controles y mantener al empleado informado debería ser unívoca a nivel mundial, pero sin perder los matices regionales y las necesidades que de forma local son inherentes a la operación de cada país.

Es aquí donde se plantea el problema: debe implementarse una estrategia de mensajes y medios que atienda las necesidades y directrices globales, pero que no deje de lado los requerimientos y características locales (más concretamente para la DGA Riesgos y Cumplimiento) con los que debe contar la comunicación para mejorar su penetración.

Para ello se decidió tomar una corriente teórica sistémica que ve a la organización como un sistema inmerso en

otros suprasistemas y compuesto de infrasistemas que interactúan, son interdependientes y que definen a la organización misma. Así no se dejará fuera ni a la estrategia global que se está solicitando ni las necesidades del mismo empleado que le vuelven accesible los medios de comunicación que pudieran presentársele.

La metodología empleada para lograr una síntesis de los elementos necesarios y con ello cerrar la propuesta, son realizar un compendio de directrices y estrategias globales con relación a la comunicación corporativa e implementar una encuesta en una muestra aleatoria con el fin de conocer los hábitos, preferencias y necesidades con relación a los medios que actualmente tienen a su disposición. Con ello se podrá tener la fotografía completa de lo que se busca en diversos niveles de la organización y construir la propuesta de esquema de medios de comunicación interna para la DGA de Riesgos en HSBC.

El trabajo está dividido en 4 capítulos:

El primero está dedicado a contextualizar a HSBC en el mundo, en México, en los esfuerzos de la comunicación

organizacional y finalmente en su nuevo entorno que desencadena el cambio.

El capítulo segundo está dedicado a sentar las bases teóricas bajo las que se guiará este trabajo, se comenzará dando un panorama general de los posibles enfoques bajo los que puede ser abordada la comunicación y se aterrizará a los recursos teóricos finales.

En la tercera parte de este trabajo se definirán los instrumentos y la metodología con la cual se ejecutará la investigación: El cuestionario, la muestra, la tabla de especificaciones y los instrumentos que se emplearon para la implementación del instrumento y sistematización de los datos obtenidos.

Finalmente, el presente trabajo puede fungir como una guía de lo importante que es conocer los factores internos y externos que rodean al proceso de la comunicación dentro de las organizaciones y un buen método de ubicar los hábitos que el empleado tiene con respecto a los medios de comunicación interna, ésta última está definida por Pablo Ansedé como aquella comunicación que se

produce dentro de una organización y que afectan las relaciones que tienen sus miembros.

El conocer que la gente, por ejemplo, en su gran mayoría no emplea más de 15 minutos para leer medios internos y que lo hace antes de las 10 de la mañana; representa que nuestros medios deben ser fáciles y rápidos de leer, preferentemente tendiendo a lo gráfico y que deben enviarse al iniciar el día.

Este tipo de resultados a los que llegó la presente investigación podrían aportar un cuerpo de conocimiento para una metodología estandarizada que mejore o guíe la comunicación para empresas transnacionales no necesariamente del ámbito financiero como fue en este caso:

En un panorama social, laboral e institucional de globalización y estandarización a nivel global, se vuelve necesario el aterrizaje de metodologías y cuerpos de conocimientos capaces de adaptarse a las necesidades de las nuevas dinámicas que, no importando los contextos locales, deben funcionar de forma generalizada.

La metodología y los resultados obtenidos en este trabajo adquieren relevancia para la comunicación organizacional en el momento que encuentra las formas de sintetizar las necesidades globales sin olvidar las locales y propone un producto tangible para los clientes y se implementa exitosamente incluso en un momento en el que se cargaba con una crisis reputacional importante.

# **1. Contextualización de Hong Kong and Shanghai Banking Corporation**

En este primer capítulo se ofrecerá un veloz recorrido en la historia de Hong Kong and Shanghai Banking Corporation (HSBC) desde su fundación, el camino que ha recorrido en México y posteriormente hacer un zoom a las áreas de comunicación interna en la Dirección General Adjunta (DGA) de Riesgos y las distintas tareas y antecedentes en materia de comunicación corporativa que se han desarrollado.

Finalmente, una vez desarrollado este antecedente, se explicará la situación que detonó una crisis reputacional para el Grupo a nivel mundial y que tuvo como focos principales México y EE.UU. Esta situación constituye el principal desencadenante del cambio en la forma de comunicar internamente.

## 1.1 La compañía

En este primer apartado se ofrecerá un breve vistazo a los datos de origen de HSBC y los alcances que como empresa tiene al día de hoy.

Hong Kong and Shanghai Banking Corporation (HSBC) fue fundada en 1865<sup>1</sup> por Sir Thomas Sutherland en Hong Kong, antigua colonia británica, desde entonces su historia de éxito, fusiones, compras, recesiones y crisis mundiales; lo han convertido en la octava mayor empresa del mundo de acuerdo a la revista Forbes.

Hasta 2011, HSBC Holdings plc. atiende alrededor de 95 millones de clientes, con 7500 oficinas en 87 países y territorios en Europa, la región Asia-Pacífico, América, Medio Oriente y África<sup>2</sup>. HSBC es el banco más grande en Hong Kong actualmente y el sexto a nivel mundial.

---

<sup>1</sup> Historia de HSBC, disponible en <http://inversionario.com/2011/04/la-historia-de-hsbc-hong-kong-shanghai-banking-corporation/>

<sup>2</sup> “HSBC México, S.A., Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero HSBC REPORTE ANUAL 2011” disponible en: [http://www.hsbc.com.mx/1/PA\\_esf-ca-app-content/content/inicio/grupo\\_hsbc/relacion\\_inversionistas/tab4\\_info\\_bmv/archivos/reporte\\_anual\\_2011.pdf](http://www.hsbc.com.mx/1/PA_esf-ca-app-content/content/inicio/grupo_hsbc/relacion_inversionistas/tab4_info_bmv/archivos/reporte_anual_2011.pdf)

El propósito de la compañía es ayudar a las empresas a que progresen, a las economías a que prosperen y a las personas para alcanzar sus ambiciones; basados en este propósito, todos los esfuerzos de la compañía en años recientes se han concentrado en conocer a los clientes para poder tener no sólo a los clientes correctos, sino relaciones de negocio a largo plazo.

Este mismo propósito lo tiene localmente en México como en otras partes del mundo, y a propósito de este tema, el siguiente apartado desarrollará la historia y desarrollo de HSBC en México.

## **1.2 Historia de Hong Kong and Shanghai Banking Corporation en México**

Ya hecha la síntesis de los primeros datos de HSBC, se continuará desarrollando el contexto de la compañía, en esta ocasión haciendo un enfoque local en México y la forma en que ha evolucionado en una breve cronología.

De acuerdo al Reporte Anual para inversionistas que expide HSBC cada año, HSBC México, S.A. se constituyó el 22 de julio de 1941 bajo la denominación de Banco

Internacional, S.A. La siguiente lista de eventos relevantes está obtenida del anterior reporte:

- En 1972, el Gobierno Mexicano tomó el control accionario en Banco Internacional, S.A. Para 1973 Banco Internacional, S.A. formó el Grupo Financiero Internacional

- En 1974, el Gobierno Mexicano transfirió sus acciones de Banco Internacional, S.A. a NAFIN.

- En diciembre de 1988, la SHCP decidió la separación de Banco Internacional y NAFIN. El convenio respectivo se firmó en 1989. Sin embargo, el Banco continuaba siendo propiedad del gobierno mexicano.

- El 19 de junio de 1992 el Banco fue convertido de Sociedad Nacional de Crédito a Sociedad Anónima como parte del programa de privatización.

- El 22 de julio de 1992 Grupo Privado Mexicano (Prime) adquirió la mayoría accionaria del Banco e inició su desarrollo bajo la marca de Bital.

Durante los siguientes 20 años, GFBITAL implementó con el apoyo de las otras subsidiarias del Grupo Financiero Bital, un esquema de servicios financieros integrados. El enfoque principal de Bital era atender a los mercados masivos, tanto de personas físicas como de Pymes, sin descuidar la banca de primer piso o retail banking.

En 2002 se concretó la compra de las acciones de Grupo Financiero BITAL por parte de HSBC por USD \$1,131,003,292.17<sup>3</sup>.

Las oficinas principales están ubicadas en Paseo de la Reforma No. 347, Col. Cuauhtémoc, C.P. 06500, México, D.F. y el número de teléfono principal es 57 21 22 22.

Los pasos mencionados anteriormente son una selección de momentos que convirtieron a HSBC en lo que hoy es y una vez cerrados ambos contextos tanto el general como el local, se realizará un zoom aún más profundo. Esta vez enfocado a las áreas de comunicación Internas de una de

---

<sup>3</sup> HSBC CONSUMA LA ADQUISICIÓN DE GFBITAL” disponible en:[http://www.hsbc.com.mx/1/PA\\_esf-ca-app-content/content/home\\_en/investor\\_relations/press\\_releases/infpress/hsbc\\_consuma.pdf](http://www.hsbc.com.mx/1/PA_esf-ca-app-content/content/home_en/investor_relations/press_releases/infpress/hsbc_consuma.pdf)

las Direcciones Generales Adjuntas: Riesgos y Cumplimiento

### **1.3 Desarrollo de la comunicación interna Risk & Compliance 2007 – 2012: Estrategia de Personal y Comunicación y Proyectos Administrativos.**

En este punto se desarrollarán a continuación las labores y áreas que dentro de la DGA de Riesgos y Cumplimiento, han fungido como operantes y estrategias de la comunicación interna, y los distintos alcances que éstas han tenido.

#### *1.3.1 Estrategia de Personal y Comunicación*

En el presente inciso se describirá el primer esfuerzo por coordinar la comunicación interna en la Dirección Ejecutiva más grande dentro de la DGA de Riesgos y Cumplimiento: Cobranza, se ofrecerá detalle de sus labores y los objetivos que pretendía con ellas.

En mayo de 2007 se crea un área en la entonces Dirección Ejecutiva de Cobranza, que respondería a las necesidades de contar con un enlace entre Recursos

Humanos y los más de 1200 empleados pertenecientes a Cobranza. De igual forma se requería un mayor control y administración en los procesos de estructura de personal, plantilla, catálogos de ejecutivos,...

En este primer momento surge una entidad llama “Estrategia de Personal e Infraestructura” (EPI) y con el pasar del tiempo la efectividad ganada en los procesos le hizo acreedor a mayor influencia en la Dirección y mayores responsabilidades a las de un simple enlace entre áreas.

La dinámica de los procesos hizo necesaria la difusión masiva de notificaciones, actualizaciones y necesidades del área para alinear la información y agilizar los trámites para los clientes de la Dirección.

Además de lo anterior, existe internamente una encuesta sobre clima laboral llamada “Encuesta Nuestra Gente” cuyos índices son de gran importancia para el Grupo, llegando a crear comparaciones a nivel región para ubicar las regiones fuertes de las que requieran implementar mejoras al clima laboral y la satisfacción del empleado.

De lo anterior derivó la creación del área de Comunicación Interna y Desarrollo Organizacional en la Gerencia de EPI, hubo una reestructuración en las funciones y el nombre quedando finalmente “Estrategia de Personal y Comunicación (EPyC).

Las funciones de EPyC se constituían en 4 rubros principales:

Estructura de Personal: plantilla, catálogos de ejecutivos, bajas, actualización de base institucional de personal, seguimiento a casos RH (vacaciones, incapacidades, trámites varios).

Reclutamiento y selección: requerimientos de RH, trámite y cobertura de vacantes internas.

Desarrollo Organizacional: Estudio y seguimiento a la integración y el clima laboral de la Dirección y sus áreas.

Comunicación Interna: Difusión y creación de comunicados, campañas y medios internos como herramienta de apoyo para los procesos internos de EPyC

y cubrir las necesidades de comunicación Organizacional de las áreas de Cobranza.

Existe de forma central una Dirección General Adjunta de Comunicación Interna a Nivel grupo, sin embargo estas no se superponían, ya que existía una vinculación constante y al final se consideraban áreas complementarias.

Este primer esfuerzo que hemos recorrido dio grandes frutos a nivel de la Dirección, mas no era el único, Proyectos Administrativos DGA también estaba en la escena y se planteó hacer una homologación de esfuerzos que se desarrollarán en el siguiente inciso.

### *1.3.2 Proyectos Administrativos*

Esta área inicialmente le daba servicio a algunas áreas y en este capítulo se verá cómo la comunicación interna pasó por un proceso de unificación para mejorar la forma en que se hacían estas actividades pero esta vez para toda la DGA Riesgos y Cumplimiento mas algunas otras tareas que se describirán a continuación.

En Agosto de 2011 se comenzó la fusión de dos áreas: La gerencia de EPyC que atendía los temas relacionados con Cobranza, con la de Proyectos Administrativos DGA que atendía las necesidades de las otras áreas de la DGA de Administración de Riesgos (que posteriormente cambió su nombre a “Risk & Compliance” y finalmente hoy es llamada “Riesgos y Cumplimiento”).

Se redistribuyeron los procesos, agregando el rubro de Finanzas que anteriormente ya se estaba gestionando en Proyectos Administrativos. Las áreas quedaron de la siguiente forma:

Admón. De Personal y Recursos Humanos (RH)  
(Vacantes, trámites RH, administración de plantilla, bajas, incapacidades, asistencia, vacaciones,...)

Desarrollo Organizacional (Team Buildings, Assessments, actividades de la DGA fuera de la oficina, eventos de integración,...)

Comunicación y Finanzas (medios de comunicación Internos, Reporteo de eventos, Elaboración de campañas

de comunicación internas, sitios web de difusión operativa, reportes locales financieros de presupuesto vs gasto,...)

A partir de aquí la nueva área se dedicó no sólo a Cobranza, sino a todo Riesgos y Cumplimiento, con una plantilla al mes de julio de 2012 de 2053 personas.

Las labores realizadas en el área de Comunicación Interna de la Dirección General Adjunta de Risk & Compliance hasta la primer mitad de 2012, podían englobarse los siguientes procesos:

- Comunicado semanal
- Directorio DGA
- Planeación, diseño y ejecución de contenidos de Comunicación Interna.
- Administración de SharePoint
- Reporte viáticos - Finanzas
- Business Continuity Planning Champion (BCP)

### **Comunicado semanal**

Se empleó el formato en ambiente web al hacerse la integración de procesos entre las áreas EPyC y Proyectos. Se usa una sección de notas centrales migrada a una

plataforma flash (carrusel flash) que incluía información operativa y no operativa. La periodicidad era semanal.

Las notas del comunicado se implementaron con links que dirigían a diversos desarrollos web montados en SharePoint con información sobre: Cumpleaños, aniversarios, sustentabilidad, eventos de Desarrollo Organizacional (DO) e información RH.

El nuevo comunicado integró con el pasar del tiempo una aplicación para reserva de salas de juntas, reportes de finanzas, Directorio DGA y otros artículos de interés general.

### **Planeación, diseño y ejecución de contenidos de Comunicación Interna**

En este rubro la carga de trabajo cayó considerablemente en cuanto a la complejidad de las campañas, los nuevos clientes de la DGA, enfocados más al negocio y menos a cuestiones de comunicación interna como herramienta para sus labores. Sólo hacen uso de los comunicados aislados que se envían a áreas o targets específicos. La nueva etapa de comunicación en ese momento trajo de

igual forma un rediseño y adaptación de los comunicados y la forma de enviarse, las segmentaciones eran mas escrupulosas y el diseño era más cuidado para imponer una imagen homogénea.

Los públicos objetivos ya son más extensos y diversos, era necesario poder reubicar al universo para mejorar la efectividad de la comunicación y poder brindar mejoras a los canales con los que cuenta.

### **Administración de SharePoint Risk & Compliance**

Esta tarea a grandes rasgos se trata de mediar el uso del espacio de la herramienta entre las áreas que participan o que son parte de la DGA, hay dos sitios que se administran: Cobranza y Proyectos administrativos.

El SharePoint de Cobranza, ya con una cuota de 5GB, tiene el constante problema de alcanzar su capacidad máxima de almacenamiento por el gran número de personas que intervienen en él y las áreas colaboradoras. Se generan campañas para concientización sobre el uso del sitio, buscando generar un ahorro en el costo que la herramienta genera por el espacio que ocupa.

El SharePoint de Proyectos administrativos es ocupado por pocas áreas y no representa una logística tan compleja como el anterior.

### **Reporte de viáticos – finanzas**

En este rubro, el reporte se genera con información que el área central de finanzas otorga a todas las DGA's, contiene la información de los gastos y el presupuesto que la DGA tiene y ha ejecutado durante el ejercicio actual para las partidas de viáticos, comidas, transporte, evento,... Este proceso está un poco más alejado de las actividades de comunicación, sin embargo se realizó por el área para llevar control del gasto en la Dirección y mantener las cifras procurando ahorros constantes.

### **Business Continuity Planning (BCP) – Champion**

Esta actividad está dirigida a la necesidad del banco de tener un plan de contingencia en caso de situaciones de desastre o imposibilidad de poder continuar con las labores normales. Se generan planes de contingencia, se identifican procesos y personas críticas y los posibles

sitios alternos donde éstas actividades deben llevarse a cabo.

Una vez definido esto, se construyen planes de recuperación por proceso dependiendo de su importancia para el negocio, se miden sus niveles de posible interrupción y se diseñan estrategias de recuperación para restablecerlos en el menor tiempo posible de acuerdo a la jerarquía que posean para el negocio.

Con esto se concluye esta parte de definiciones de los procesos que se llevan en el área de comunicación para Riesgos y Cumplimiento, a continuación la pregunta que surge es: ¿Qué detona el cambio comunicativo para esta DGA si ya se tienen medios estables y metodologías establecidas que aparentan funcionar? La respuesta no sólo se encuentra viendo hacia adentro, también afuera hay razones de peso que se desarrollarán en el siguiente apartado y que pedirán alinear esta estrategia.

#### **1.4 Crisis reputacional y el nuevo entorno**

En este inciso final del primer capítulo describiremos una situación que detonó todo un cambio en la cultura, metodologías, controles y regulaciones por un caso que se generó en México y EE.UU. contra HSBC por no impedir que organizaciones criminales lavaran dinero usando al Grupo como transformador. Finalmente se sentarán las bases de los objetivos de la nueva comunicación para Riesgos.

Tratando de dirigir la atención a cómo esta crisis reputacional llevó a cambios esenciales en la comunicación del banco, es conveniente explicar inicialmente qué provocó semejante descalabro moral y económico en la institución:

El proceso de lavado de dinero, de acuerdo al curso en línea de HSBC para prevención de lavado de dinero impartido anualmente, tiene varias etapas: La colocación, la transformación y la integración.

Durante la primera etapa lo que hace el criminal es precisamente introducir o colocar los recursos de

procedencia ilegal en los bancos o en asociaciones financieras capaces de recibir efectivo.

La segunda etapa lo que ocurre es la dispersión o distribución por medio de numerosas operaciones a distintos puntos o receptores para hacer imperceptible su utilización para finalmente en la tercera etapa hacer uso de él o retirarlo y de esta forma integrarlo a la economía en actividades perfectamente lícitas.

Entre 2007 y 2008, HSBC tuvo un inusual movimiento en diversas cuentas y una importante captación gracias a este proceso de colocación y transformación: 7000 millones de dólares de acuerdo a la acusación del gobierno norteamericano<sup>4</sup>, incluso desde que aún era BITAL en 2002 se detectaron incidencias de este tipo, el error de HSBC fue no mejorar el esquema de defensa en México para este tipo de actividad y por supuesto los reguladores no dejaron pasar por alto estas debilidades.

---

<sup>4</sup> Lavado de dinero en HSBC, desde BITAL", disponible en: <http://www.cnnexpansion.com/economia/2012/07/17/lavado-de-dinero-en-hsbc-desde-bital>

La multa imputada a HSBC por su culpa aceptada en estos casos de lavado de dinero en varios países, fue de 2 mil millones de dólares de acuerdo a lo publicado en múltiples medios de comunicación que cubrieron la noticia. A partir de este momento, incluso desde antes de saber sobre la multa final, las cosas no volverían a ser las mismas para la institución.

Ya comentado el por qué de la crisis reputacional en HSBC, inmediatamente las medidas adoptadas por el Grupo fueron muy radicales en varios aspectos, entre ellos el financiero, el estructural, el funcional y por supuesto el comunicativo. Derivado des esta nueva necesidad institucional, se dictaron objetivos para la comunicación a nivel mundial en HSBC entre los que se definieron<sup>5</sup>:

Estructura:

- Entender la estrategia: Asegurarse que los empleados entiendan la estrategia y planes de Riesgos, alineados a los valores y estrategia de

---

<sup>5</sup> Presentación Institucional: “Global Risk Communications Strategy and Plan 2013”  
Preparada por: Global Risk Communications, Febrero 2013.

HSBC y cómo su rol encaja perfectamente en esta estrategia.

#### Gente:

- Liderazgo visible y compromiso: dirigir un liderazgo visible y diálogos para comprometer a los equipos y animarlos a dar su opinión.
- Desarrollo y crecimiento en su carrera: Ayudar a la gente a entender que oportunidades de desarrollo tanto personal como profesional están disponibles para ellos en Riesgos.

#### Ejecutar Riesgos como un negocio:

- Compromiso con el cambio: Incrementar el compromiso de los empleados de Riesgos para alcanzar la eficiencia organizacional, los estándares globales y otras iniciativas que afecten la Función.

#### Administración activa del Riesgo:

- Cultura de apertura: Permitir a los empleados discutir, retar y contribuir sus ideas para guiar la

administración activa del riesgo, mejoras operativas y compromiso del Staff.

- Conectar con la comunidad: Conectar a Riesgos global como una comunidad mundial que fortalezca un fuerte sentido de identidad profesional y cooperación.

Dados los objetivos y características que la comunicación debía tener para estar en línea con lo que el Grupo necesitaba a nivel mundial, se comenzó a idear la forma de implementar medios que cumplieran con las tareas asignadas pero que no dejaran de lado las necesidades particulares de la gente en México.

Una vez concluido este recorrido por la estructura, historia y contingencias en HSBC, tenemos sentadas las bases para adquirir una visión general y completa del Grupo y sus necesidades de acuerdo a la situación por la que atraviesa. No queda más que empezar a buscar las opciones teóricas y visiones de la realidad que mejor acomoden a este reto y las cuales se desarrollarán en el siguiente capítulo.

## **2. Bases teóricas.**

El siguiente capítulo comenzará a darnos un recorrido teórico de cómo puede abordarse la organización con miras a sintetizar un perfil que nos permita abordar la comunicación de HSBC de una manera integral e incorporando las nuevas necesidades a las que se enfrenta. Comenzaremos con un recorrido veloz por las plataformas clásicas del tratado de la comunicación y posteriormente con los enfoques específicos para la comunicación organizacional para terminar con el zoom en el enfoque bajo el que este trabajo basará su análisis y forjará una propuesta de medios de comunicación.

### **2.1 Enfoques clásicos de la comunicación**

En este primer apartado se recorrerá de forma general las formas de abordar la comunicación desde sus primeros postulados hasta los enfoques del pensamiento contemporáneo.

Los primeros estudios sobre comunicación se dieron entre los años veintes y cuarentas, sobre todo en Estados Unidos. Los considerados padres de la comunicación

fueron Harold Lasswell, Kurt Lewin, Paul Lazarsfeld y Carl Hovland, realizan estos primeros estudios con los primeros medios de comunicación masivos en auge. Se dedicaron a estudiar los efectos de la comunicación en la gente, estudios de audiencia y todo de lo que las posibles aplicaciones mercadológicas y mediáticas podrían beneficiarse.

La vertiente cibernética liderada por Harold Wiener, ofrendó una aportación del concepto de mensaje al primer modelo de comunicación ya que se creía que los efectos en el receptor eran cuestión de transmisión y definieron su prioridad concentrándose en el receptor y sus respuestas o reacciones.

Para la década de los 60's, la corriente estructuralista cambió el enfoque de este estudio y lo centró en los mensajes, autores como Ferdinand de Saussure o Levi-Strauss nos ofrecen nuevas perspectivas que se centran en el cómo se están diciendo las cosas y con ello consideraban que podría lograrse un efecto mayor en el receptor a que sólo se analice el efecto en un mensaje determinado, pues las reacciones en comunicación no

tienen que ver con el lenguaje de primer grado de las computadoras o los animales.

El tercer enfoque clásico en el tratado de la comunicación es el marxismo, el cual invitaba a reflexionar sobre el desde quien vienen los mensajes y las intenciones de éstos al enviarlos, los mensajes, formas de expresar y los efectos han perdido su papel estelar y son consecuencias de la ideología que se busca transmitir y quienes controlan los medios de producción.

Posteriormente surgieron tendencias de pensamiento contemporáneo como el interaccionismo simbólico, la fenomenología, hermenéutica, acción comunicativa y la teoría de sistemas. Planteamientos que combinan interdisciplinariedad y que con distintos alcances que alcanzaron a profundizar la comprensión de la comunicación como fenómeno, como práctica y saber o ciencia<sup>6</sup>.

---

<sup>6</sup> Aguilar Vieyra Griselda, clase de Investigación documental del 25 de marzo de 2014. FES Acatlán

Finalmente gracias a estos enfoques se llegó a la definición de un modelo sistémico - dialéctico de la comunicación y de los elementos que se necesitan para que la misma comunicación ocurra: Que haya por lo menos dos actores de la misma o diferente especie, que estos actores sean aptos para la comunicación, que haya intención y disposición comunicativa por parte de los actores y tener capacidad de producir y recibir las señales comunicativas<sup>7</sup>.

Una vez recorrido de forma general el tratado de la comunicación desde sus primeros esfuerzos, como mencionamos, del pensamiento contemporáneo se desprendió la Teoría General de Sistemas en los años 50's por Bertalanffy, posteriormente Niklas Luhmann en los 70's y 80's desarrolló este enfoque en la comunicación a tal grado que no podía dejar de concebir a la sociedad ni las organizaciones humanas sin la comunicación que les diera forma. Esto se desarrollará en el siguiente inciso y dará una pauta más sólida para abordar el tema de la organización y de HSBC en específico.

---

<sup>7</sup> Aguilar Vieyra Griselda, clase de Investigación documental del 25 de marzo de 2014. FES Acatlán

## **2.2 Teoría de Sistemas**

Al realizar este zoom a la teoría de sistemas podremos conocer cómo nuestra sociedad y las organizaciones están constituidas esencialmente por diversos sistemas a distintos niveles y funcionando bajo la conexión que la comunicación les ofrece para definirse. En el presente inciso desarrollaremos más a detalle este enfoque.

De acuerdo a Bertalanffy en su libro “Teoría de los sistemas, Fundamentos, desarrollo y aplicaciones”, Un Sistema es un conjunto de elementos en interacción; y tienen características generales descritas a continuación:

Totalidad: El sistema trasciende las características individuales de sus miembros.

Entropía: Los sistemas tienden a conservar su identidad a pesar de su constante cambio e intercambio de información.

Sinergia: Todo cambio en alguna de las partes afecta a todas las demás y en ocasiones al sistema.

Finalidad: los sistemas comparten metas comunes.

Equipotencialidad: Permite a las partes restantes asumir las funciones de las partes extinguidas.

Retroalimentación: Los sistemas mantienen un constante intercambio de información.

Homeostasis: Todo sistema viviente se puede definir por su tendencia a mantenerse estable.

Morfogénesis: Todo sistema también se define por su tendencia al cambio.

La teoría de sistemas ha influido la forma de ver la investigación en biología, matemáticas, informática, sociología y muchos otros campos. Francisco Parra Luna al tratarnos de explicar ¿Para qué sirve la teoría de sistemas en Sociología?, nos recuerda que así como en la naturaleza, también en la sociedad, al vernos como sistemas somos elementos interrelacionados e interdependientes que al verse afectado o eliminado alguno de sus elementos modificarán o perturbarán al sistema completo.

Luhmann por su parte nos extiende la perspectiva de la teoría de sistemas hacia la diferenciación entre el entorno y el sistema mismo, en términos de la repetición de la formación de sistemas dentro de los sistemas.

Para entender más a fondo al sistema organizacional (integrado en los sistemas sociales) es necesario considerar lo que nos menciona Emilio Arriaga cuando afirma que los sistemas sociales están formados por comunicación, entendida ésta como intercambio de códigos que permiten la puesta en operación de un contacto entre las conciencias individuales. Son comunicación porque ésta es una operación provista de la capacidad de auto observarse.

Este punto nos deja muy claro que para poder lograr una propuesta de medios más cercana a la gente que compone la DGA, es inminente voltear a los gustos, inquietudes y opiniones de sus integrantes y también a las necesidades de los suprasistemas y las interrelaciones entre ellos. A continuación enfocaremos esta visión sistémica y la acercaremos aún más a la organización.

### **2.3 Comunicación Organizacional y el Sistema**

En el presente inciso desarrollaremos aún mejor el acercamiento de la teoría de sistemas a la organización y el papel de la comunicación en esta red de sistemas, todo esto con el fin de incrementar el zoom rumbo a una visión

sistémica, contingente y más concreta para tratar a la organización.

En cuanto a la organización se refiere, ésta es considerada por Goldhaber<sup>8</sup> como una red de relaciones interdependientes, estamos obedeciendo fielmente a lo que la teoría de sistemas nos plantea inicialmente y por lo tanto, apelamos a la lógica fundamental de la escuela de los sistemas sociales: “todas las partes afectan al todo”.

Annie Bartoli nos aporta el ver a la organización como una unidad funcional y estructural que existe en el nivel micro social que reacciona a todos sus individuos y genera necesidades específicas a distintos niveles, desde el individual hasta el supra sistémico.

Goldhaber vincula la teoría de sistemas con la teoría de la organización en 4 puntos básicos:

- Las partes individuales y su movimiento entrando y saliendo de la organización.

---

<sup>8</sup> Goldhaber Gerald M.; “Comunicación Organizacional”, Editorial Diana, México, 1990.

- La interacción de los individuos con el medio ambiente del sistema.
- Las interacciones entre los individuos del sistema.
- El desarrollo general y los problemas de estabilidad del sistema.

Pablo Ansele nos recuerda que ningún ser humano es igual al otro y a pesar de que busquemos el mismo resultado en condiciones semejantes, la gente puede no tomar el mensaje de la misma forma de acuerdo al entorno del que formen parte. En el caso de una propuesta de medios de comunicación interna por medios oficiales y descendente, podemos encontrar los siguientes problemas:

- Sobrecarga informativa, que surge ante un número importante de comunicados, boletines,... que provoca una actitud altamente selectiva ante los mensajes enviados.
- Falta de confianza, que se genera cuando el subordinado no confía en los líderes o en el medio mismo por el que recibe la información, termina bloqueando los mensajes.

- Inoportunidad de la información, cuando la información no representa un beneficio para los recipientes de la misma, pierde fuerza o impacto.

Fuera de los medios oficiales y la comunicación descendente, se encuentra la comunicación ascendente, los “Grapevines” acuñados por K. Davis para referirse a la comunicación informal y todos los tipos de información pueden servirse de las Tecnologías de la Información y la Comunicación(TIC) como la intranet, el correo electrónico, el internet,...

Para el caso específico de HSBC México, la DGA de Riesgos y Cumplimiento cumple la función de un subsistema dentro de HSBC y que se encuentra estrictamente relacionado con los demás subsistemas que componen la organización: Fuerza de ventas, mercadotecnia, asuntos públicos, Seguros,...

Dentro de la DGA en cuestión, es necesario saber cuáles son las necesidades generadas como sistema mismo internamente y la de sus integrantes. Sabemos que hay necesidades generadas por el gran sistema HSBC a nivel

mundial, y ambas deberán ser contempladas para generar la propuesta de los medios de comunicación. En el siguiente inciso, después de relacionar más tangiblemente a la organización y la comunicación, se aterrizará en un enfoque sistémico concreto que ayudará a contemplar el mayor número de niveles posible al momento de buscar concretar la propuesta de medios buscada.

## **2.4 Comunicación Estratégica.**

Tras haber recorrido el desarrollo teórico de la comunicación de forma general, llegando al enfoque contemporáneo y colocando el zoom en la visión sistémica de la comunicación; es como aterrizamos en el modelo de comunicación estratégica, que se define como un modelo de comunicación sintético, contingente, principalmente interesado en la afectación mutua de los elementos que lo componen, y el que entiende a la comunicación como un proceso complejo, dinámico y continuo<sup>9</sup>.

Basado en los principios anteriores, el modelo de comunicación estratégica nos da la oportunidad de

---

<sup>9</sup> Scheinsohn Daniel A., "Comunicación estratégica", Ed. Macchi, Buenos Aires

intervenir en los elementos significantes en la misma organización para inducir positivamente en la lectura que los públicos tienen de la organización misma y los objetivos que persigue.

El modelo de comunicación estratégica es un modelo contingente, busca estar pendiente de las interdependencias entre los grupos, subsistemas y supra sistemas de la organización. Se apoya en la teoría de sistemas para definir las condiciones y características de los sistemas:

- Homeóstasis (principio de equilibrio)
- Interdependencia (relaciones entre todos los elementos de un sistema y otros componentes estructurales)
- Entropía (la tendencia al caos, entre más entropía, menos información se recibe y genera más incertidumbre)
- Incertidumbre (probabilidad incierta de que un hecho ocurra, desorden e inestabilidad)
- Teleología (tendencia de un sistema a conseguir un fin)
- Equifinalidad (cada elemento de un sistema por su parte intentará llegar a un mismo fin)

Para la presente investigación será fundamental contemplar lo que está ocurriendo en la DGA de Riesgos y Cumplimiento, sin embargo debemos ver las prioridades que los supra sistemas globales tienen pensado para México y las necesidades y hábitos que la gente tiene a propósito de la comunicación institucional. Para lo anterior es necesario desarrollar un marco sobre el método y los instrumentos que se emplearán para obtener el resultado esperado, a eso se dedicará el siguiente capítulo.

### **3. Bases metodológicas**

El capítulo en curso se dedicará a definir la metodología e instrumentación en investigación social que esta investigación empleará para alcanzar su objetivo: una propuesta de medios de comunicación. Una vez hecho, esto estaremos listos para implementar y presentar resultados.

Para lograr el objetivo de esta investigación que busca proponer un modelo de medios de comunicación interna para la DGA de Riesgos, debemos resolver las preguntas de investigación planteadas:

¿Cuáles son los hábitos con relación al uso de los medios internos?

¿Cuántos mensajes y cuánta información son adecuados para los empleados de la DGA de acuerdo a sus hábitos?

¿Qué temas e intereses tienen los empleados de la DGA en los temas internos?

¿En qué formato prefiere la DGA que se le envíe la información?

¿Qué cambios, sustituciones o incorporaciones hay que hacer en los medios de comunicación actuales?

Lo anterior sólo será posible con la creación de un instrumento con el que pueda recabarse la opinión de la gente dentro de la DGA y no sólo que califiquen lo que actualmente tienen, sino que puedan proponer contenidos o formas para recibir la información que requieren tener.

Para ello se definirá a continuación un cuestionario de encuesta enviado por correo, es la herramienta adecuada para poder abarcar una muestra representativa de la Dirección en un tiempo considerablemente corto pero que también se condicionen a las exigencias de la organización en cuanto a tiempo y costos.

### **3.1 Encuesta: diseñando el instrumento.**

En este inciso se describirá el instrumento seleccionado para la investigación y las características que este debe cumplir para poder tener una efectividad más tangible y que evite ser refutable.

Inicialmente, el paradigma que se tomará para esta investigación es el cuantitativo, las razones para efectos prácticos son varias: Aboga por los métodos cuantitativos (encuestas, cuestionarios,...) que para los recursos

disponibles en la organización es lo más viable por las encuestas electrónicas vía SharePoint.

El paradigma cuantitativo también busca los hechos y causas de los fenómenos sociales, prestando poca atención en los estados subjetivos de los individuos; no porque carezcan de importancia, sino que la mutabilidad, dinámica y condiciones humanas y físicas del universo a estudiar son muy variables y le quitan completamente el factor practicidad para los efectos de la investigación. Adicionalmente, el enfoque cuantitativo nos apoyará a tener una medición orientada en la comprobación, al resultado, con datos sólidos y repetibles.

El instrumento será la encuesta, para este caso concreto, la encuesta enviada por correo. Ésta requiere de especial atención por parte del encuestado para resolver el cuestionario, de todos los métodos, es la más condicionada a la “buena voluntad” del encuestado.

Al momento de no haber respuesta, el único dato es el rechazo de la encuesta. Incluso el método de incentivación para los encuestados podría sesgar las

respuestas si viene de una figura de autoridad y se maneja como algo mandatorio.

El cuestionario es un instrumento de recopilación de datos, rigurosamente estandarizado, que traduce y operacionaliza determinados objetos que son objeto de investigación<sup>10</sup>.

Para efectos de esta investigación, se necesitará emplear reactivos tanto de respuesta abierta (aunque complejos de sistematizar) para no limitar sugerencias o cualificaciones y por supuesto se emplearán también los de elección forzosa con los que se dará dinamismo a la sistematización de los resultados.

Hay ciertos aspectos a vigilar al redactar un cuestionario para una encuesta de acuerdo a Fernando Arias<sup>11</sup>:

- Empleo de términos con más de un significado.
- Empleo de términos técnicos o poco usuales.

---

<sup>10</sup> Libro - Ander-Egg Ezequiel, "Métodos y técnicas de investigación social", Ed. Lumen. Buenos Aires, 2001.

<sup>11</sup> Arias Galindo Fernando, "Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento"

- Empleo de cuestiones generadoras de estereotipos.
- Solicitud de datos desconocidos.
- Planteamiento de dos preguntas en una.
- Utilización de preguntas inadecuadas a todos los encuestados.
- No hace exhaustivas las categorías en las opciones múltiples.
- Fórmulas gramaticales inadecuadas.
- Sugerencia de la respuesta.

Ezequiel Ander-Egg además menciona no incluir preguntas cuya respuesta puede obtenerse más fácilmente por otros medios, para estudios posteriores las preguntas deben ser similares con el fin de crear comparaciones futuras y no deben exigir un excesivo trabajo a quienes intentan responderlas.

La tabla de especificaciones se define como un instrumento que permite precisar las dimensiones / indicadores en los cuales se desdobra el objeto de estudio para poderlo abordar, es decir, explicarlo y con ello tener la claridad de establecer o diseñar las preguntas en relación a dicho objeto, mismas que serán la base para

construir otro instrumento de investigación: Cuestionario y/o entrevista<sup>12</sup>.

Se diseñó la siguiente tabla de especificaciones para generar el cuestionario que será aplicado a los empleados:

---

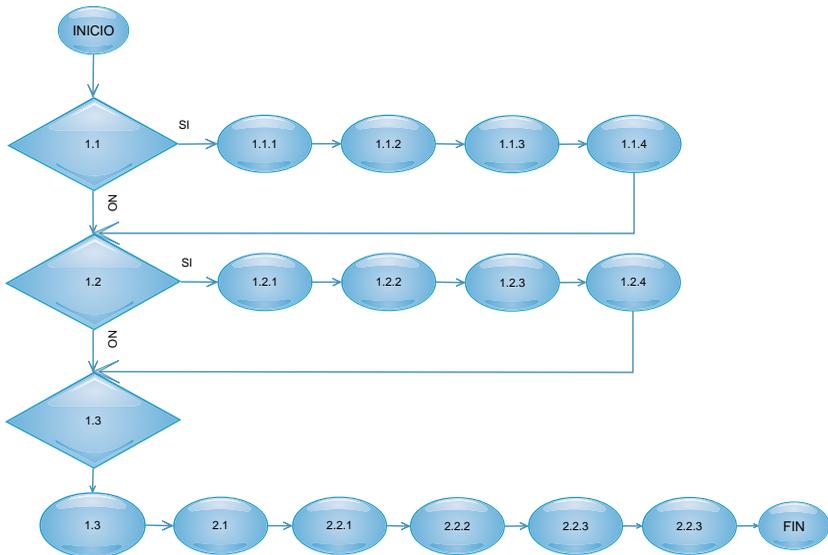
<sup>12</sup> - Aguilar Vieyra Griselda, "Consideraciones sobre la investigación en comunicación", México 2012

| Objeto de estudio                             | Ponderación | Ítem                                    | Reactivo  |
|---|-------------|---|---|
| 1. Estatus de medios de comunicación actuales | 50%         | 1.1 Tableros informativos / Calendarios | 1.1 ¿Conoces el tablero informativo/calendario físico colocado en tu lugar de trabajo?  |
|   |             |   | 1.1.1 ¿Con qué frecuencia es de tu interés la información presentada en el tablero informativo/calendario?                        |
|   |             |   | 1.1.2 ¿La presentación y distribución de la información en el tablero informativo/calendario te resultan cómodos para su lectura? |
|   |             |   | 1.1.3 ¿La cantidad de texto presentada en los tableros informativo/calendario te parece adecuada?                                 |
|   |             |   | 1.1.4 ¿Qué propondrías para mejorar los tableros informativos / calendarios en tu lugar de trabajo?                               |
|   |             | 1.2 Comunicado semanal                  | 1.2 ¿Conoces el comunicado semanal de Mexico_AdmonRisk enviado los miércoles?   |
|   |             |   | 1.2.1 ¿Con qué frecuencia es de tu interés la información presentada en el comunicado semanal de Mexico_AdmonRisk?                |

|   |     |  |   |
|---|-----|--|---|
|   |     |  | 1.2.2 ¿La presentación y distribución de la información en el comunicado semanal de Mexico_AdmonRisk te resultan cómodos para su lectura? |
|   |     |  | 1.2.3 ¿La cantidad de texto presentada en el comunicado semanal de Mexico_AdmonRisk te parece adecuada?                                   |
|   |     |  | 1.2.4 ¿Qué propondrías para mejorar el comunicado semanal de Mexico_AdmonRisk?  |
|   |     | 1.3 Competencia con medios internos electrónicos no oficiales. | 1.3.1 ¿De qué otras claves de correo no personalizadas recibes información además de Mexico_AdmonRisk?                                    |
|   |     |  | 1.3.2 ¿Cuántos correos recibes al día de claves no personalizadas?  |
| 2. Hábitos y preferencias del empleado. | 50% | 2.1 Tipo de medios.  | 2.1 ¿Cuál de los siguientes medios prefieres para informarte de forma más ágil?   |
|   |     | 2.2 Hábitos del empleado.                                      | 2.2.1 ¿En qué horario revisas los medios internos para informarte?  |

|  |  |                              |   |
|--|--|------------------------------|---|
|  |  |                              | 2.2.2 ¿Cuánto de tu tiempo al día empleas para informarte por los medios internos?  |
|  |  | 2.3 Satisfacción del cliente | 2.3.1 ¿Consideras que la comunicación interna actualmente cumple con las necesidades dentro de la DGA?                    |
|  |  |                              | 2.3.2 Elige los temas de la siguiente lista que te gustaría que se reforzaran o incluyeran en los medios de comunicación: |

Flujo electrónico de la encuesta:



### 3.2 Características del universo y la muestra representativa.

El universo de esta encuesta, es la DGA Riesgos y Cumplimiento que al mes de junio de 2012, contaba con 2053 empleados en 26 estados de la República Mexicana, con un promedio de edad de 32.5 años y con un 54% - 46% de proporción entre hombres y mujeres respectivamente.

Para la obtención de la muestra se empleó la siguiente fórmula:

POBLACIONES FINITAS (<100.000  
INDIVIDUOS)

---

$$n = \frac{k^2 * p * q * N}{e^2 * (N - 1) + k^2 * p * q}$$

Se asignó un nivel de confianza del 99%, con un 90% de probabilidad de que la persona encuestada cumpla con los criterios que la investigación requiere: Empleados de la DGA Riesgos y Cumplimiento en HBMX.

Para el universo de 2053 empleados, se calculó una muestra de 221 personas repartidas en 80% para DF y el otro 20% para otros estados de la república. Se dividió de esta forma porque la distribución de la gente a nivel nacional cumple esta proporción y porque los medios de comunicación actuales son los mismos en todas las sedes de DF (Torre HSBC y Tecnoparque) versus en otros estados en donde no necesariamente se implementaron los mismos medios por haber muy pocas personas o no haber la infraestructura suficiente para hacerlo.

Se planteó la idea de la encuesta a la alta Dirección y al ellos otorgar el Vo.Bo. para esto, se realizó la aplicación de las encuestas. En el siguiente capítulo se recorrerán los detalles de la implementación y los resultados obtenidos.

## **4. Presentación de resultados.**

Este capítulo tiene por objetivo dar un panorama general de la aplicación del cuestionario en la DGA Riesgos y presentar los resultados obtenidos con el fin de extraer conclusiones que nos guíen en el diseño y contenido de la propuesta de medios que se requiere.

La encuesta se implementó electrónicamente con una herramienta de colaboración llamada SharePoint, se distribuyó por correo y estuvo disponible para contestarse por 8 días.

La distribución se hizo a todos los empleados, ofreciéndose una equiprobabilidad de que fuese contestada por cualquier elemento del universo.

Se obtuvieron 753 respuestas, que representan el 36.7% de la población y mucho más del 100% que se requería para causar una correcta representatividad en la muestra.

Se contestaron 591 encuestas en el DF / Edo. De Méx. y 162 en el los otros estados.

De las respuestas recibidas en el DF, el 60.37% fueron contestadas por personal de Tecnoparque, el 34.67% para el corporativo de Reforma y el restante 4.96% otras sedes como sucursales.

En cuanto al Estado de México, se tuvo una distribución del 77% para Exportec (Toluca) y el restante 23% para otras ubicaciones.



Se obtuvo la participación esperada y necesaria para obtener un resultado confiable y con una distribución interesantemente general, lo que ofrecerá un panorama aún más incluyente a los resultados. La encuesta como se planteó en la tabla de especificaciones estuvo dividida en dos secciones: la calificación a los medios actuales y los

hábitos del empleado con relación a los medios de comunicación institucionales, esto es lo que se expondrá en los siguientes incisos para terminar en las conclusiones generales derivadas del instrumento.

#### **4.1 Calificación de los medios de comunicación actuales**

En los siguientes apartados se describirá la primera parte de la encuesta y los resultados que de ésta se obtuvieron. Se le pidió al encuestado que calificara los medios de comunicación actuales de la DGA, lo que nos ayudará a saber si el camino recorrido hasta el momento es adecuado para la Dirección y considerando esto, el poder adaptarlo o desecharlo con miras a la implementación que se avecina.

##### **4.1.1 Tablero Informativo / Calendario**

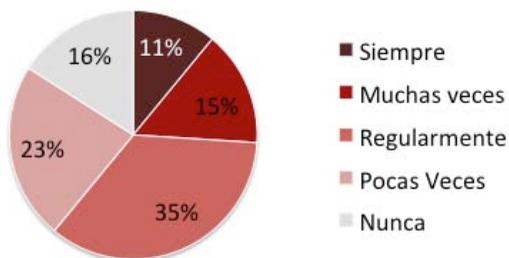
El tablero, como se definió en el punto 1.3.2 de este trabajo, es el único medio impreso en la DGA y se encuentra in situ para los empleados. Describiremos a continuación la calificación y los comentarios obtenidos de

la gente sobre este medio y se generarán conclusiones al respecto de éstos.

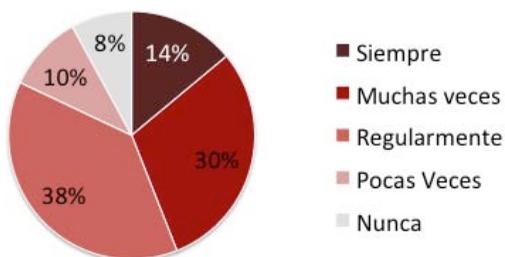
Para Tecnoparque, el 76.29% de los encuestados reconocen el medio, mientras que en torre HSBC lo hace el 87.83%, lo que lo coloca como un medio generalmente ubicado.

Al preguntar si la información es de interés:

**Tablero Tecnoparque**



**Calendario Torre**



Hay un contraste grande entre Tecnoparque y Torre, 26% y 44% respectivamente les parece interesante el medio la mayoría de las veces, lo que no deja muy bien parado concretamente a este medio en cuento al tipo de información que se presenta.

Al preguntar si la presentación y diseño son adecuados y cómodos para leer:

**Tablero Tecnoparque**



### Calendario Torre



El diseño y la comodidad para tratar el medio tuvo altas preferencias, lo que indica que la forma en que se presenta la información no es un foco rojo en este medio.

Sobre la cantidad de información en los tableros:

### Tablero Tecnoparque





En ambas sedes, a más de la mitad les parece suficiente la cantidad de información, de nuevo regresamos al punto de los tipos de contenidos que no están siendo de gran interés para la mayoría.

Comentarios y sugerencias relevantes sobre los tableros / calendarios:

### TECNOPARQUE

Falta de actualización y secciones que nunca tienen información.

Colocar los tableros en lugares más visibles.

Información más detallada de eventos.

Vista poco atractiva, no llama la atención.

Más gráfico, menos texto.

## TORRE

Hay meses que está muy saturado.

No varían los temas de la información.

Más imágenes y menos texto en las notas.

Información más detallada de los eventos.

Temas propuestos: Carteleras, reconocimientos, finanzas, economía, cursos regulatorios, nombramientos.

Podemos concluir de este medio en particular que la forma en general del medio no es el problema, sino el tipo de información y que representa un problema de logística mantenerlo actualizado, ya que en sedes externas a donde se encuentran los encargados, no se está actualizando totalmente. Esto aunado a que genera costos de producción para la Dirección por impresiones y envíos de mensajería interna, lo harían un fácil candidato a prescindirse si fuera necesario.

### 4.1.2 Comunicado semanal

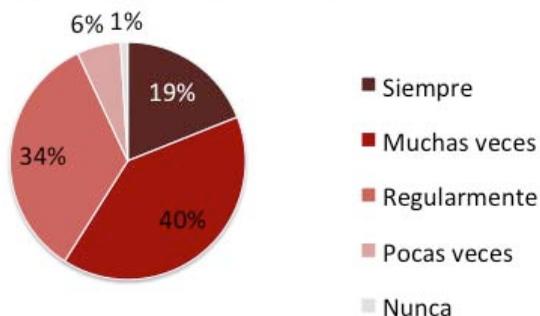
Para el siguiente medio, que es el que se presume más fuerte, a continuación describiremos los comentarios y opiniones obtenidos de la encuesta aplicada y de igual

forma concluyendo premisas que nos ayuden a definir el futuro de este envío electrónico.

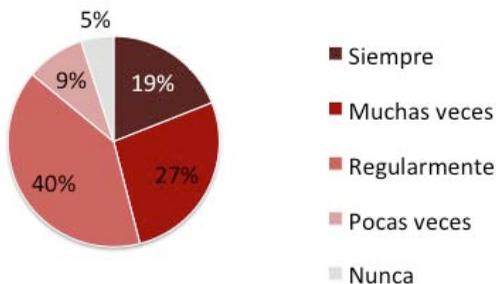
El comunicado semanal es conocido por el 95% de los encuestados en el interior de la República y en el DF/Edo. De Méx., el porcentaje asciende a 93%.

Al preguntar qué tan interesante les parece la información de los comunicados:

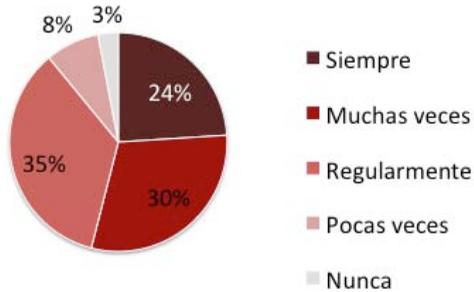
**Comunicado Torre HSBC**



**Comunicado Tecnoparque**

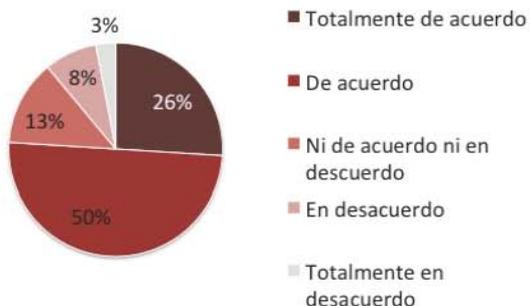


### Comunicado Int. Rep.



Tomando en cuenta a quienes les parece interesante el medio de forma muy frecuente, tenemos a la mitad de los encuestados, lo que nos deja tranquilos en ese aspecto ya que el nivel de penetración de otros medios internos oscila entre 50% y 60%. Sumando a quienes lo leen o les parece interesante de forma regular, se tiene más del 70% de aceptación. Al preguntar si la presentación y el diseño son adecuados y cómodos para leer.

### Comunicado Torre HSBC



### Comunicado Tecnoparque



### Comunicado Int. Rep.



La forma en que se está produciendo el comunicado gusta bastante ya que los que están por lo menos de acuerdo en ello, suman en promedio el 70% y si sumamos a los neutros, tenemos el 80%. El correo electrónico está bien posicionado y superamos promedios de penetración versus otros medios internos.

Sobre la cantidad de información en el comunicado:

### Comunicado Torre HSBC



### Comunicado Tecnoparque



### Comunicado Int. Rep.



En cuanto a la cantidad de información: que no sea excesiva no parezca adecuada, se obtienen porcentajes bastante altos de nuevo y nos deja bien colocado al medio para su continuidad, mejora e implementación en el nuevo esquema de medios.

Sobre cuántos correos al día se reciben de claves no personalizadas, en promedio a nivel nacional alrededor del 97% de los encuestados recibe hasta 3 envíos, la minoría restante sostiene que recibe 4 o más.

Comentarios y sugerencias relevantes sobre el comunicado semanal:

## INTERIOR REP.

Más información de las plazas y menos información centralizada.

Información más relevante y de entretenimiento.

## TECNO

Cápsulas culturales

Información sobre operación y call model.

Fotografías más grandes y claras

Poco tiempo para leerlo y mucho texto, no alcanzan a leer todo.

## TORRE

Notas más llamativas y temas culturales, didácticos y noticias.

No todos reciben el comunicado.

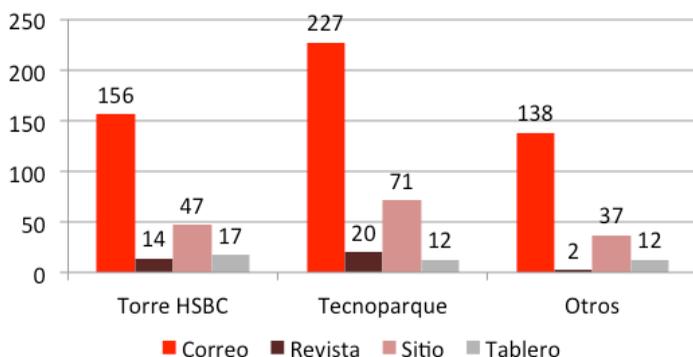
En general este medio tiene altos niveles de aceptación, conocimiento y preferencia entre la gente de la DGA como se suponía, lo que lo hace un gran candidato con el que podemos basar el envío de la información y continuar con la estrategia que se tiene de diseño. A continuación pasamos a la siguiente parte de la encuesta que más que

en las fuentes de información, está enfocada en la gente y sus hábitos al usar los medios de comunicación actuales o en general para enterarse de temas internos.

## 4.2 Los hábitos, tendencias y satisfacción del empleado hacia la comunicación interna.

En esta sección de la encuesta, lo que se pretende es detectar tendencias o costumbres de uso de los medios de comunicación para la gente de la DGA Riesgos y basados en estas tendencias poder encarrilar la nueva propuesta por donde y a la hora en que los ojos de los empleados están con la disposición comunicativa más favorable para hacerles llegar los mensajes claves que contempla la nueva estrategia.

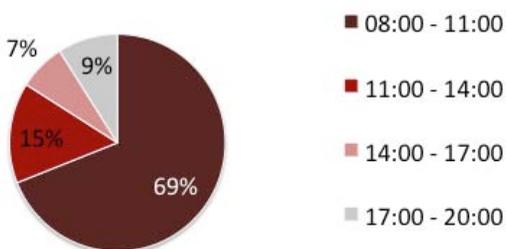
Se preguntó sobre qué tipo de medio prefieren para estar informado de temas internos:



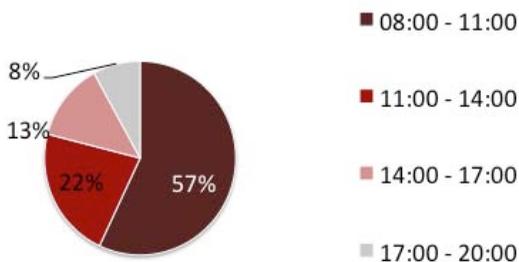
La gráfica anterior nos confirma lo que se viene detectando de los medios actuales: los medios físicos están plenamente descartados de las preferencias de la gente y la preferencia por el correo electrónico es abrumadora; sin embargo la posibilidad de desarrollar sitios para informar no se descarta ya que, a pesar de no tener actualmente medios de este tipo, hay quienes preferirían tenerlo.

A qué hora revisan más el correo para informarse:

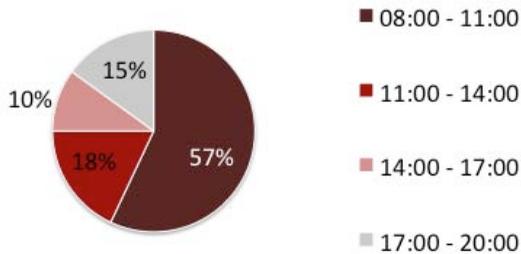
**Horario Torre**



**Horario Tecnoparque**

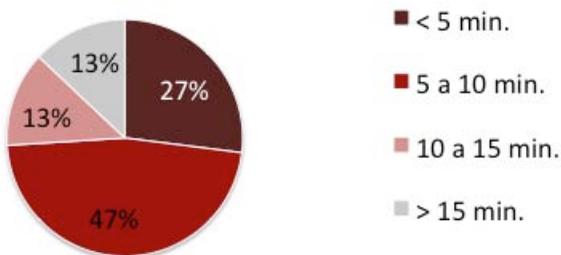


### Horario Int. Rep.

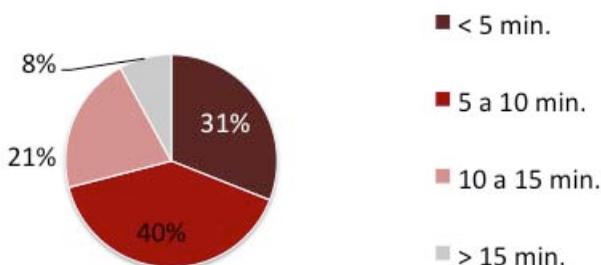


En estas gráficas sobre los horarios, dejamos en claro que toda comunicación desplegada a la gente de DGA Riesgos debe ser enviada antes de las 11 a.m. para garantizar mejor penetración y no enviarse en las tardes y que sea revisada hasta el día siguiente u omitida por el destinatario. Tiempo empleado al día para revisar comunicados, noticias,...

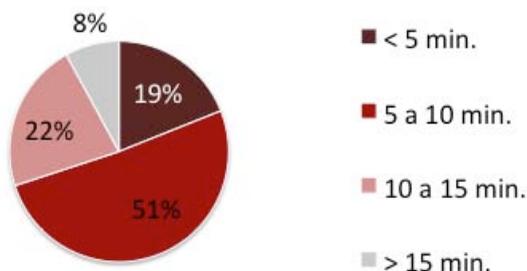
### Tiempo dedicado Torre



### Tiempo dedicado Tecno



### Horario Int. Rep.



Si generamos medios a los cuales la gente le invierta más de 10 minutos en consultarlos o en leerse, estamos perdiendo alrededor del 25% en promedio de la gente que dejará de acercarse al medio por falta de tiempo.

Cuando se les cuestionó sobre qué otras claves de correo no personalizado reciben aparte de AdmonRisk, la mayoría mencionó los medios oficiales de comunicación

interna fuera de Riesgos para todo el Grupo. Algunos mencionaron claves de proceso: Infradec, Cobfísica, Mexico\_Learn&Debe, Mexico\_Cobranza.

El grado de satisfacción del cliente con la comunicación Interna generada en la DGA Riesgos y Cumplimiento: ¿Consideras que la comunicación interna cumple con las necesidades dentro de la DGA Riesgos y Cumplimiento?



### Satisfacción Int. Rep.



Al parecer el prestigio del área de Comunicación de la DGA Riesgos está bien colocado, se reconoce con un buen concepto el trabajo realizado con un 80% en promedio de aceptación. Al parecer no se tienen problemas de credibilidad ni apatía hacia los medios por este rubro.

A continuación se mencionan los principales temáticas que a los encuestados les gustaría que se tocaran o reforzaran en los medios de comunicación internos (orden de importancia):

Recursos Humanos

Beneficios – convenios HSBC

Resultados

Información Financiera

Eventos

Sustentabilidad

Organigrama y estructura

Información Operativa

Cultura

Vacantes

Fraudes

Tecnología, procesos, estándares de calidad

Seguridad

De los temas anteriores mencionados por la gente, hay algunos a los que actualmente ya se les da espacio en los medios de comunicación. Sin embargo el que se mencionen representa que son temas que particularmente le interesan a la gente como el de recursos humanos, beneficios, resultados e información financiera. Existen otros que no se habían contemplado y que salieron a la luz como los recursos tecnológicos, cultura y seguridad. Se buscaría incluir las más temáticas posibles para poder atender las solicitudes hechas durante este ejercicio.

Tras concluir con esta exposición de resultados y pequeñas reflexiones sobre lo preguntado en la encuesta, estamos en posición de definir sentencias generales sobre los pasos o la dirección que la propuesta deberá tener, para ello el siguiente inciso esta hecho.

#### **4.3 Consideraciones finales de la encuesta.**

A continuación se desprenderán las conclusiones generales con más detalle obtenidas del instrumento de encuesta realizado en la DGA Riesgos y Cumplimiento. Al finalizar se estará preparado para comenzar los trabajos que respectan a la propuesta formal de medios.

De los resultados anteriores hay varios campos de acción y caminos a seguir que se descubrieron durante el ejercicio:

- Los medios “in situ” por el perfil de personas tanto por condiciones demográficas y la preferencia misma que demostraron, deben quedar fuera del esquema de medio nuevo. No sólo por salir ligeramente menor en los tipos de información y la aceptación en general, sino que representan

ahorros para la Dirección por concepto de impresiones en algunos casos por más de 2000 pesos mensuales.

- No se tiene una gran competencia por la atención de la gente. De acuerdo a los resultados no se recibe información de otras fuentes que no sea el área de Proyectos Administrativos o el área central de Comunicación interna. Aunque cabe mencionar que esta atención que no dura más de 15 minutos generalmente, por las mañanas y que debe ser disputada entre los medios recibidos. Con lo anterior definimos que:
- Los medios de comunicación nuevos deben ser dinámicos, rápidos de consultar y seguir con la línea de diseño que se trae debido a su amplia aceptación en cuanto al correo electrónico se refiere. La información que se maneja posee un amplio nivel de detalle por tratarse en ocasiones de cuestiones operativas, por lo que obligará a crear un frente dinámico y ágil por correo electrónico y un

background en intranet con los detalles mayores sobre los diversos temas.

- Dado el entorno de desprestigio reciente y todo el nuevo esquema de ideas para corregir los errores del pasado, es prioridad para el Grupo dar nuevos enfoques a la comunicación con relación a la forma de hacer las cosas y la operación diaria. Esto se deberá unir a las necesidades que tiene la gente que afortunadamente no están tan separadas ya que la operación también es un tema de preocupación para la gente en la DGA y la capacitación.

Una vez recorridas las conclusiones generales más importantes que se obtuvieron, en el siguiente y último capítulo nos enfrentaremos con el camino de la propuesta elaborada y se incluirá un anexo con extractos de la misma para conocimiento del lector.

#### **4.4 Propuesta de medios de comunicación interna Risk & Compliance**

En este último capítulo, se presentan a continuación algunos detalles y el camino que recorrió la propuesta de medios de la DGA Riesgos para su implementación.

Con las directrices que se concluyeron de la aplicación de la encuesta, se desarrolló una propuesta de medios de comunicación que tratara de incluirlas lo más posible y obedeciera de igual forma a las prioridades de la Dirección en cuanto a la comunicación se refiere y que, como se describió en el punto 1.4, están relacionadas con la comprensión de la estrategia, el lugar que juega la gente en ella y propiciar un mayor crecimiento, compromiso y apertura del empleado con la organización y el entorno.

Adicionalmente debe tomarse en cuenta que no se está considerando invertir en nuevas herramientas a las que se tienen y se centrará el modelo a optimizar y mejorar las actuales para cumplir el objetivo de ahorro en el Banco.

Se debe crear la figura de “Focal point” que funge como representante para cada Dirección en temas de comunicación, estará encargado de recibir todas las solicitudes de su Área y editar la intranet de su Dirección.

Los dos medios principales que se contemplan para desarrollar la estrategia y el modelo son:

- **Intranet DGA Riesgos:** El sitio cuenta con alrededor de 200 páginas divididas entre las 8 Direcciones de Riesgos y algunas más para secciones comunes de toda la DGA y notas globales. Se trabajará con la colaboración de alrededor de 20 focal points a quienes se les asignará la actualización de los sitios que corresponden a su Dirección y con los cuales se tendrán sesiones para capacitarles en la herramienta que administra y edita las páginas, así como essentials de trabajo con páginas web.

Este medio es el más importante, pues funge como contenedor de toda la información que se publica a los empleados y es donde se realiza el proceso de

validación de la misma previo a su carga en las páginas.

Gracias a la intranet, el área de comunicación puede administrar las distintas fuentes y tipos de información que la DGA está generando por una sola vía y alinear los mensajes a la estrategia general cuando así lo considere.

La estructura de la intranet considera las siguientes secciones:

- Áreas – descripción y estructura de las 9 Direcciones en Risk
- Seguridad – Políticas, normativas y reglamentos
- Riesgos – Análisis de riesgo, conceptos básicos y tipos de riesgos
- Cumplimiento – Prevención de lavado de dinero
- Negocio – resultados financieros, metas y presupuesto
- Contacto Riesgos – RRHH, vacantes, eventos de desarrollo organizacional y reconocimiento.

- Herramientas – software institucional y páginas de soporte operativo



- **Notificaciones DGA:** Correo semanal, se incluyen notas operativas y de interés general, divididas por Dirección si requiere segmentación, su envío es cada martes y todas las notas deben estar cargadas en páginas de intranet para que el correo sólo funja como frente y resumen de noticias, cuando se desean los detalles de las notas, puede ingresarse a la página de intranet y ahí vivirá la

información hasta que pierda vigencia o el dueño de la información así lo decida.

Mediante este correo, el área de Comunicación apoya la penetración de la información que se publica en la intranet y se asegura que todos en la Dirección la reciban, además de que puede llevar medición de la audiencia de cada nota publicada (lo que no permiten las páginas de intranet directamente por su plataforma).

- **Conexión Riesgos:** Correo mensual, informa sobre las directrices y estrategias que vienen de Grupo y toda la información categorizada como estratégica y Global, pero que su impacto se resentirá localmente. Estas notas también tendrán su soporte en la intranet y vivirán ahí por lo menos un mes (el mes en el que la nota se publica) o hasta que el dueño de la información lo considere.

## Conexión Riesgos

DGA Riesgos y Cumplimiento  
México



05 de agosto de 2012

---

**Crisis en la Eurozona: Plan de Contingencia Actualizado**



Planeando cara a lo desconocido no es nada nuevo para HSBC. Y las áreas de Riesgos alrededor del mundo están en el corazón de esta planeación de contingencias.

[Leer más](#)

**Somos Riesgos: Ellos son la Dirección de Compliance, conócelos**

El área de Compliance es la encargada de vigilar el cumplimiento de las normativas y la actualización de las mismas en base a las necesidades y las contingencias que de la operación derivasen.

«Es importante tener presente en todo momento durante nuestras labores diarias el cumplimiento de las normativas para de esta forma evitar...»

[Leer más](#)

**Actualizaciones Operativas Riesgos**

A partir del 30 de septiembre entrará en vigor la nueva matriz sobre amonestaciones para las áreas operativas de Call Center...

[Leer más](#)

---

**¿Como va el negocio?**

Los LICs de TDC son los más bajos en muchos meses y va el ADP, se encuentran por arriba en un 36% al primer semestre del año.

[Leer más](#)

**Time Out**

Viernes temáticos Call Center Cobranza

[Leer más](#)

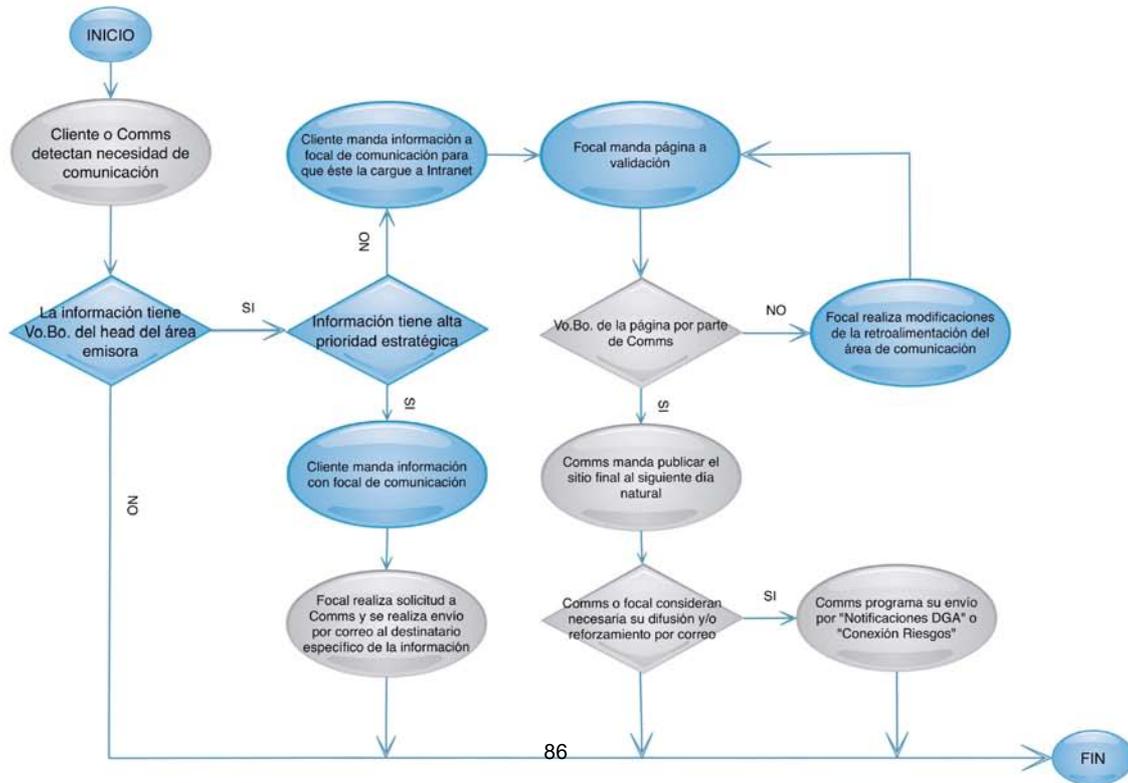
---

INTERNAL

Voluntariado Reforestación Riesgos Occidente

[Leer más](#)

El proceso de comunicación con el cual se ejecutarán la elaboración y publicación de los medios descritos será el siguiente:



Los cuadros en verde, distinguen a los procesos en donde está involucrada el área de Comunicación (Comms) o que los ejecuta directamente.

La presentación final hecha ante el Director general Adjunto de Riesgos se incluye en el **Anexo 1** de este trabajo y la cual tuvo un enfoque diferente a lo que aquí se explica tras modificaciones que alta Dirección solicitó en el mismo.

La implementación tuvo lugar durante el segundo semestre de 2012 y las complicaciones principales al momento de la ejecución de los medios fue la obtención de las nuevas herramientas que se requerían para operarlos: nuevo software de envío masivo de correo, accesos a las aplicaciones en línea para la edición de la intranet y programas de diseño, creación de animaciones y adición de páginas web que se requirieron dada la reestructuración gráfica y nuevas posibilidades por el desarrollo de sitios.

A la fecha el modelo sigue vigente con todos los medios y el concepto con el que se fundó. Las modificaciones que

se han trabajado desde entonces han sido de forma y la dinámica de las distintas áreas en su proceso de adaptación a este nuevo esquema no tuvo contratiempos mayores, salvo el caso de Cobranza que cuenta con una sub área de comunicación y hubo que adaptar sus procesos a los nuevos tiempos y medios operados por el área central.

## **CONCLUSIONES**

El presente trabajo tuvo por objetivo crear una propuesta de modelo de medios de comunicación interna para la DGA Risk & Compliance en el Grupo Financiero HSBC México. Las preguntas para este objetivo se relacionaron con: cuáles son los hábitos, preferencias, formatos, tipos de mensaje y temas que debía tener la comunicación para cubrir las necesidades del empleado y los cambios que debían hacerse en los medios atendiendo las áreas de oportunidad que se encontraran.

Una de las afirmaciones iniciales de la investigación fue que los mensajes debían ser breves, claros, en medios electrónicos y acercando al empleado a todo lo que estaba ocurriendo en el entorno del banco y su estrategia. Al final pudimos observar resultados muy semejantes a las esperadas: Más del 70% de los empleados usan menos de 10 minutos para informarse de temas internos y los medios que quieren recibir son por medios electrónicos (correo e intranet) y que los mensajes sean rápidos y fáciles de leer para comprender la estrategia que se necesita.

Gracias a estas afinidades entre las afirmaciones iniciales y los resultados obtenidos, podemos también confirmar que el objetivo principal de la investigación se cumplió: Se propuso un modelo de medios de comunicación interna para la DGA Risk & Compliance en HBMX, la cual a pesar de tener que pasar por autorizaciones y observaciones directivas, tuvo el peso suficiente para salir a la luz con su esencia inicial.

Tras el cumplimiento del objetivo general, los objetivos particulares también vieron buen fin ya que se pudo definir los niveles de preferencia, gustos y hábitos de los empleados con relación a los medios internos. De lo anterior se obtuvo la directriz para el esquema de medios que se iba a desarrollar y cómo debían ser construidos / enviados.

La investigación encontró sus justificaciones en la necesidad de alinear la comunicación de la DGA Risk & Compliance a estándares globales sin perder su “tropicalización” como un proceso desarrollado en México. La planeación y ejecución de este tipo de ejercicios que se empeñan por considerar todos los factores que afectan

al sistema de la organización, puede servir para seguir desarrollando una metodología cada vez más estable, aunque evitando al mismo tiempo la pérdida de flexibilidad con relación a las necesidades del caso en cuestión.

Como se pensó en el inicio buscando las justificaciones de la investigación, generar un modelo de medios viable, comprueba una coherente aplicación de la teoría y metodología en comunicación organizacional que se espera logre los objetivos de la comunicación del Grupo a nivel global.

En el campo de la comunicación organizacional, existen muchos trabajos que comparten principios teóricos, descripciones de casos prácticos en industrias de todo tipo y hay metodologías variadas para abordarlo; sin embargo este trabajo definitivamente puede aportar mucho a la construcción de un cuerpo de conocimiento con miras a una metodología para la detección de necesidades de comunicación en las organizaciones, sobre todo aquellas que sus actividades estén ampliamente relacionadas o basadas en medios y sistemas electrónicos.

Así como la experimentación construye la forma en cómo se hacen las cosas en la ciencia, de igual forma estas aplicaciones prácticas en el campo de la comunicación construirán este cuerpo de conocimiento mencionado en el párrafo anterior. El modelo de medios de comunicación fue planeado, implementado correctamente y constituye el tipo de casos que se convierten en referencias para crear metodologías.

Este trabajo representó un gran salto profesional, ya que permitió la aplicación tangible de principios teóricos y metodológicos implementados en un producto comunicativo aceptado, operable y actualmente vigente. Reforzó en el desarrollo de las labores toda una innovación a lo que se estuvo trabajando anteriormente aunque sin cambios radicales que implicaran costos adicionales o complicación de los procesos.

## FUENTES

## BIBLIOGRÁFICAS

- Aguilar Vieyra Griselda, “Consideraciones sobre la investigación en comunicación”, México 2012
- Ander-Egg Ezequiel, “Métodos y técnicas de investigación social”, Ed. Lumen. Buenos Aires, 2001.
- Arias Galindo Fernando, “Introducción a la Técnica de Investigación en Ciencias de la Administración y del Comportamiento”, Editorial Trillas, México, 1974
- Bartoli Annie, “Comunicación y Organización”, Ed. Paidós, Argentina, 1992.
- Bertalanffy Ludwig Von, “Teoría general de los sistemas, Fundamentos, desarrollo, aplicaciones”, Fondo de cultura económica, México, 1989.
- Briones Guillermo, “Métodos y Técnicas de Investigación para las ciencias sociales”, Editorial Trillas, México, 2011.
- Chamoun Yamal, “Administración Profesional de Proyectos, la guía”, Mc Graw Hill, México, 2002.
- Cook T. D. “Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa”, Ediciones Morata, Madrid, 1995.

- Fernández Carlos, “Comunicación en las organizaciones”, Ed. Trillas, México, 1991.
- Galeano Ernesto César, “Modelos de comunicación” Ed. Macchi
- G. Glass, J. Stanley, “Métodos Estadísticos aplicados a las Ciencias Sociales”. Prentice Hall, Madrid, 1980.
- Goldhaber Gerald M.; “Comunicación Organizacional”, Editorial Diana, México, 1990.
  
- González Alonso Carlos; “Principios básicos de comunicación”, Trillas, 2008 pp. 71-85
- Johansen Bertoglio Oscar. “Introducción a la Teoría General de Sistemas”. Editorial Limusa, México, 1991.
- Lozano Letvin, “Diagramación y Programación”. Tercera Edición, McGraw- Hill. Madrid, España.
- March James G. y Simon Herbert A., “Teoría de la Organización”, Editorial Ariel, España 1981.
- Martín Serrano Manuel; “Teoría de la comunicación, análisis de la referencia”, UNAM, México, 1991.
- Moles Abraham A., “Teoría estructural de la comunicación y sociedad”, Editorial Trillas, México 1991.
- Pascuali, “Comprender la comunicación”. Editorial Gedisa, primera edición, Barcelona 2007

- Rebeil Corella María Antonieta, Ruizsandoval Reséndiz Celia, Et Al. “El poder de la comunicación en las organizaciones”, México, 2000
- Robbins Stephens P. “Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y Aplicaciones”. Prince Hall, México.
- Serrano Rafael, Et Al., “La organización habitable”, Fecha publicidad, México, 2001.
- Scheinsohn Daniel A., “Comunicación estratégica”, Ed. Macchi, Buenos Aires
- Sautu Ruth; Et Al., “Manual de metodología”, Clacso Libros, Buenos Aires, 2005. Pp.46-50
- Ulloa Arellano Víctor M., Quijada Monroy Verónica, Et Al. “Estadística Aplicada a la Comunicación”, UNAM FES Acatlán, México 2006

**TESIS:**

- Barrios Cruz Verónica, “Tierra de en medio” Memorias de experiencia profesional, México, 2006.
- López Hernández Karina, “DINTEC, Consultoría de TI desde un enfoque comunicativo organizacional”, Trabajo Profesional, México, 2010.

- Martínez Arteaga Saúl, “Comunicación e integración, Diagnóstico de Comunicación Organizacional en la Dirección Ejecutiva de Comunicación Social de la SSP-DF” Tesina, México 2011.
- Morales Arias Alejandra, “Comunicación interna y cultura organizacional del Call Center de Profuturo GNP”, Tesina, México 2008
- Martínez Arteaga Saúl, “Comunicación e integración, Diagnóstico de Comunicación Organizacional en la Dirección Ejecutiva de Comunicación Social de la SSP-DF” Tesina, México 2011.

### **ELECTRÓNICAS:**

- Artículo: “Análisis del Proceso de Construcción de un Cuestionario sobre Probabilidad Condicional. Reflexiones desde el Marco de la TFS” disponible en:  
<http://www.ugr.es/~batanero/ARTICULOS/TFS.pdf>
- Artículo: “Anexo II: Criterios de orientación para la realización de encuestas de satisfacción del Ayuntamiento de Madrid”, disponible en:  
<http://www.madrid.es/UnidadWeb/UGNormativas/Normativa/2011/ficheros/AnexoIIInstruccionesEncuestas.pdf>
- Artículo: “Diagramas de flujo” disponible en:

[http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/diagrama\\_de\\_flujo.pdf](http://www.fundibeq.org/opencms/export/sites/default/PWF/downloads/gallery/methodology/tools/diagrama_de_flujo.pdf)

- Artículo: "Estadística aplicada a las Ciencias Sociales", disponible en:

<http://picssigloxxi.blogspot.mx/p/estadistica-aplicada-las-ciencias.html>

- Artículo: "Historia de HSBC" disponible en: <http://inversionario.com/2011/04/la-historia-de-hsbc-hong-kong-shanghai-banking-corporation/>

- Artículo: "HSBC CONSUMA LA ADQUISICIÓN DE GFBITAL" disponible en:

[http://www.hsbc.com.mx/1/PA\\_esf-ca-app-content/content/home\\_en/investor\\_relations/press\\_releases/infpress/hsbc\\_consumas.pdf](http://www.hsbc.com.mx/1/PA_esf-ca-app-content/content/home_en/investor_relations/press_releases/infpress/hsbc_consumas.pdf)

- Artículo: Romero Carmen María, "Algunas consideraciones sobre la epistemología científica", disponible en <http://www.ts.ucr.ac.cr/binarios/docente/pd-000186.pdf>

- Artículo: "Tabla de especificaciones: función, características y funciones", disponible en: <http://historia.dgenp.unam.mx/a-ha/tabla-especific>

- Ensayo: Arriaga Álvarez Emilio Gerardo, "La Teoría de Niklas Luhmann", disponible en: [http://www.infoamerica.org/documentos\\_pdf/luhmann\\_01.pdf](http://www.infoamerica.org/documentos_pdf/luhmann_01.pdf)
- Libro electrónico: Ardila Espinel Noé, "Construcción de una tabla de especificaciones (blue print)", disponible en: [http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos\\_hispanoamericanos\\_psicologia/volumen7\\_numero2/articulo\\_2.pdf](http://www.uelbosque.edu.co/sites/default/files/publicaciones/revistas/cuadernos_hispanoamericanos_psicologia/volumen7_numero2/articulo_2.pdf)
- Libro electrónico: Luhmann, Niklas; "Sistemas Sociales, Lineamientos para una teoría general", Anthropos-UIA-CEJA, Barcelona, 1984
- Libro electrónico: Parra Luna Francisco, "¿Para qué sirve la teoría de sistemas en sociología?" disponible en: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=273567>
- Nota: "HSBC let drug gangs launder millions: First Barclays, now Britain's biggest bank is shamed - and faces a £640million fine" disponible en: <http://www.dailymail.co.uk/news/article-2174785/HSBC-scandal-Britains-biggest-bank-let-drug-gangs-launder-millions--faces-640million-fine.html>
- Programa de negocio: "PROGRAMA DE CERTIFICADOS BURSÁTILES FIDUCIARIOS MONTO

TOTAL AUTORIZADO CON CARÁCTER REVOLVENTE” disponible en: [http://www.hsbc.com.mx/1/PA\\_esf-ca-app-content/content/inicio/grupo\\_hsbc/relacion\\_inversionistas/tab4\\_info\\_bmv/archivos/certificados\\_bursatiles\\_respaldados\\_hipotecas.pdf](http://www.hsbc.com.mx/1/PA_esf-ca-app-content/content/inicio/grupo_hsbc/relacion_inversionistas/tab4_info_bmv/archivos/certificados_bursatiles_respaldados_hipotecas.pdf)

- Ranking: "World's Biggest Public Companies" disponible en

[http://www.forbes.com/global2000/#page:1\\_sort:0\\_direction:asc\\_search:\\_filter:All%20industries\\_filter:All%20countries\\_filter:All%20states](http://www.forbes.com/global2000/#page:1_sort:0_direction:asc_search:_filter:All%20industries_filter:All%20countries_filter:All%20states)

- Reporte: “Anuario Financiero de la Banca en México Ejercicio 2005” disponible en:

<http://www.abm.org.mx/anuario2005/docs/HSBC.pdf>

- Reporte: “HSBC Holdings plc Results 2012” disponible en:

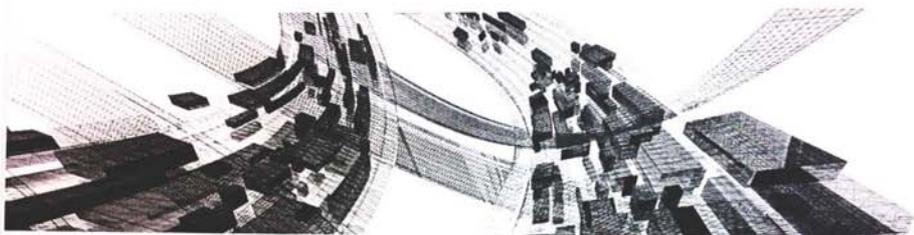
[http://www.hsbc.com/~/\\_media/HSBC-com/InvestorRelationsAssets/annual-results/pdfs/hsbc2012arn.ashx](http://www.hsbc.com/~/_media/HSBC-com/InvestorRelationsAssets/annual-results/pdfs/hsbc2012arn.ashx)

- Reporte: “HSBC México, S.A., Institución de Banca Múltiple, Grupo Financiero HSBC REPORTE ANUAL 2011” disponible en:

[http://www.hsbc.com.mx/1/PA\\_esf-ca-app-content/content/inicio/grupo\\_hsbc/relacion\\_inversionistas/tab4\\_info\\_bmv/archivos/reporte\\_anual\\_2011.pdf](http://www.hsbc.com.mx/1/PA_esf-ca-app-content/content/inicio/grupo_hsbc/relacion_inversionistas/tab4_info_bmv/archivos/reporte_anual_2011.pdf)

## **OTROS**

- Aguilar Vieyra Griselda, clase de Investigación documental del 25 de marzo de 2014. FES Acatlán.
- Aguilar Vieyra Griselda, clase de Investigación documental del 08 de abril de 2014. FES Acatlán.
- Presentación Institucional: “Global Risk Communications Strategy and Plan 2013” Preparada por: Global Risk Communications, Febrero 2013.
- Organigrama HSBC México disponible en Intranet HSBC México.



## PLAN DE COMUNICACIÓN EFECTIVA 2012

Proyectos Administrativos DGA

HSBC 

INTERNAL

## Estrategia y Enfoque

- Datos demográficos

1991 FTE's en la DGA divididos en 5 regiones con un promedio de edad general de 33 años.

- Estrategia (diagrama de flujo)

Establecer el tipo de información así como los medios y su contenido.

- Tipo de información

Mensajes clave de contenido global, regional y local  
Estructura, Seguridad, Riesgo, Cumplimiento, Negocio, Mi espacio

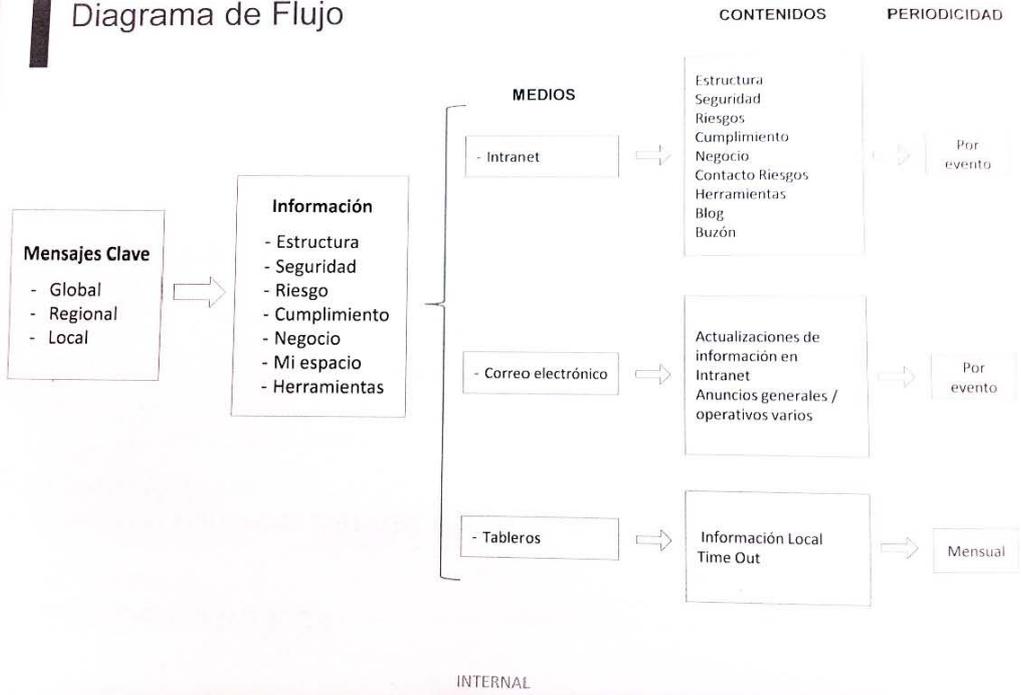
- Medios y contenido

Los medios serán la intranet, Correo electrónico y tableros.

- Implementación

INTERNAL

## Diagrama de Flujo



INTERNAL

## Tipo de Información

### Estructura

- Áreas de riesgos
- Seguridad
- Políticas
- Normativas
- Reglamentos

### Riesgos

- Conceptos generales de riesgo
- Riesgo de mercado
- Tipos de riesgo
- Análisis de riesgos

### Cumplimiento

- PLD
- Temas compliance

### Negocio

- LIC'S
- AOP Vs Gasto
- Resultado Financiero
- Metas y futuros retos

### Contacto Riesgos

- RH
- Capacitación
- Convocas
- Reconocimientos
- Time out

### Herramientas

- Aplicativas

INTERNAL

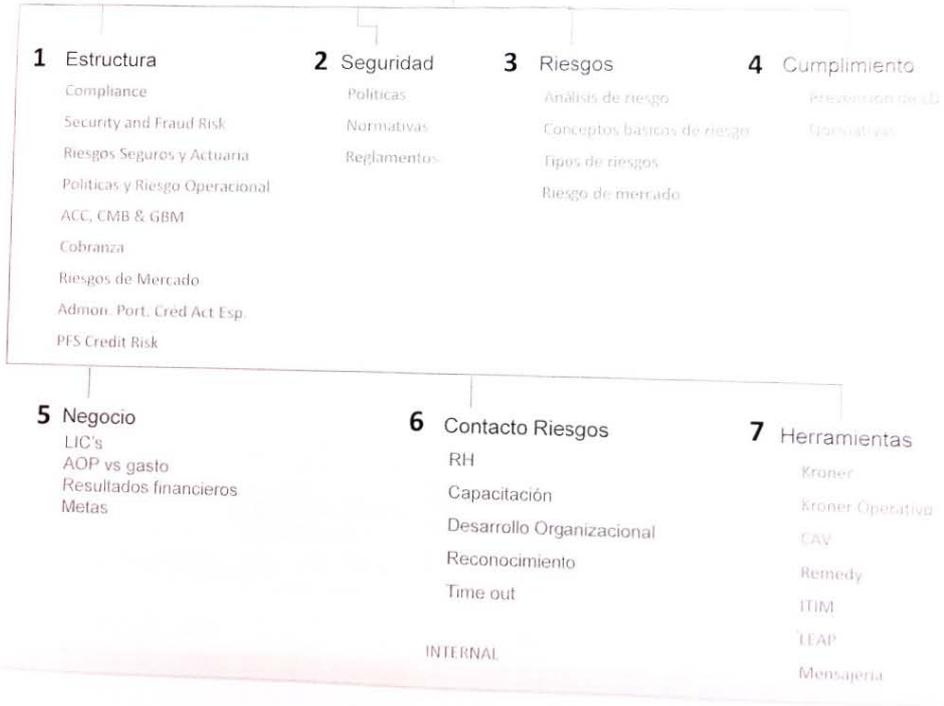
## Implementación

1. Grupo de trabajo (15 personas aproximado contando focales)
2. Presentación del proyecto
3. Brainstorm
4. Recolección de información
5. Actualización de información
6. Publicación
7. Go live
8. Reenfoque Operativo a Sharepoint y alineación de claves no personalizadas

| Actividad | Septiembre |          |          |          | Octubre  |          |          |          |          | Noviembre |
|-----------|------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|-----------|
|           | Semana 1   | Semana 2 | Semana 3 | Semana 4 | Semana 1 | Semana 2 | Semana 3 | Semana 4 | Semana 5 | Semana 1  |
| 1         |            |          |          |          |          |          |          |          |          |           |
| 2         |            |          |          |          |          |          |          |          |          |           |
| 3         |            |          |          |          |          |          |          |          |          |           |
| 4         |            |          |          |          |          |          |          |          |          |           |
| 5         |            |          |          |          |          |          |          |          |          |           |
| 6         |            |          |          |          |          |          |          |          |          |           |
| 7         |            |          |          |          |          |          |          |          |          |           |
| 8         |            |          |          |          |          |          |          |          |          |           |

INTERNAL

## DGA Riesgos y Cumplimiento



**Estructura**

- ACC. EMI & GEM
- Adm. Fin. C. Act. Exp.
- Cobertura
- Compliance
- Pol. y Manj. Op.
- PFS Credit Risk
- Riesgo de Mercado
- R. Stu. y Actua. R.
- Sec. and Fraud Risk

**Seguridad**

- Políticas
- Normativas
- Reglamentos

**Riesgo**

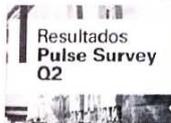
- Conceptos Básicos Riesgos
- Análisis de Riesgos
- Tipos de riesgos
- Riesgo de Mercado



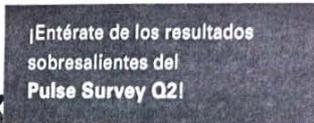
Home

**Cumplimiento**

- Prevención de Lavado de Dinero
- Normativas Compañías
- Whistleblowers



Resultados Pulse Survey Q2



Entérate de los resultados sobresalientes del Pulse Survey Q2!

¡Gracias por tu participación!

Max información >

|                            |           |                                       |                    |              |
|----------------------------|-----------|---------------------------------------|--------------------|--------------|
| Resultados Pulse Survey Q2 | PAUSE ROL | NUMERO ASESORIA DE CONTROL DE CALIDAD | CONSEJO DE CALIDAD | REGULACIONES |
|----------------------------|-----------|---------------------------------------|--------------------|--------------|

**Noticias**

Los segmentos de TIC baja y alta están teniendo caídas en la forma de gestionarse a parte del mes de octubre del 2012 debido a recientes

[Leer más...](#)

**Actualizaciones**

Regulación del Gobierno de Colombia. Tanto el alto como los de renovación, los resultados una Regeneración de control en el Gobierno de

[Leer más...](#)

El plan Solución para todos los productos se verá reforzado en próximos meses debido a su gran éxito. Surtido a este el Banco Solucion que se dio por terminado en

[Leer más...](#)

Como parte de los nuevos incrementos, un cambio de banco y presentamos la siguiente lista de actualizaciones

[Leer más...](#)

**Negocio**

- CIB
- CIBAF y CIBAF
- Negocios Externos
- M&A

**Contacto Riesgos**

- CIBAF
- CIBAF
- CIBAF
- CIBAF
- CIBAF
- CIBAF

**Herramientas**

- CIBAF

## Conexión Riesgos

DGA Riesgos y Cumplimiento  
México

05 de agosto de 2012

### Crisis en la Eurozona: Plan de Contingencia Actualizado



Planeando cara a lo desconocido no es nada nuevo para HSBC. Y las áreas de Riesgos alrededor del mundo están en el corazón de esta planeación de contingencias.

[>Leer más](#)

### Somos Riesgos: Ellos son la Dirección de Compliance, cónócelos

El área de Compliance es la encargada, de vigilar el cumplimiento de las normativas y la actualización de las mismas en base a las necesidades y las contingencias que de la operación derivasen.

«Es importante tener presente en todo momento durante nuestras labores diarias el cumplimiento de las normativas para de esta forma evitar...»

[>Leer más](#)



### ¿Cómo va el negocio?

Los LICs de TDC son los más bajos en muchos meses y vs el AOP, se encuentran por arriba en un 36% al primer semestre del año... [>Leer más](#)

INTERNAL

### Actualizaciones Operativas Riesgos

A partir del 30 de septiembre entrará en vigor la nueva matriz sobre amonestaciones para las áreas operativas de Call Center... [>Leer más](#)

La nueva aplicación de control de accesos hace más fácil el ingreso de nuestros visitantes, las guías están disponibles en... [>Leer más](#)

### Time Out

Viernes temáticos Call Center Cobranza [>Leer más](#)

Voluntariado Reforestación Riesgos Occidente [>Leer más](#)