



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN**

**PROYECTO DE GACETA INFORMATIVA PARA EL MANEJO DE  
LA INFORMACION EN EL PROCESO DE LA EVALUACION DE  
UN CREDITO**

**TRABAJO PROFESIONAL**

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADA EN ADMINISTRACION**

**PRESENTA:  
GISELA ROBLEDO ROSAS**

**ASESOR: M.A. GUILLERMO AGUILAR DORANTES**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

ASUNTO: EVALUACION DEL INFORME  
DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL

DRA. SUEMI RODRIGUEZ ROMO  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN  
PRESENTE



ATN: L. A. ARACELI HERRERA HERNANDEZ  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 26 del Reglamento General de Exámenes y el art. 66 del Reglamento de Exámenes Profesionales de FESC, nos permitimos comunicar a usted que revisamos EL TRABAJO PROFESIONAL:  
PROYECTO DE CAJETA INFORMATIVA PARA EL MANEJO DE LA INFORMACION  
EN EL PROCESO DE LA EVALUACION DE CREDITOS

que presenta La pasante: María Inés Rosas  
con número de cuenta: 02028347-4 para obtener el título de:  
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios, otorgamos nuestra  
ACEPTACION

ATENTAMENTE  
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"  
Cuautitlán Izcalli, Méx. a 15 de Junio de 2009

PRESIDENTE	<u>L.A. Francisco Roldán Ornelas</u>	
VOCAL	<u>X.A. Guillermo Aguilar Durantes</u>	
SECRETARIO	<u>L.A. José Félix Pérez Rivera</u>	
PRIMER SUPLENTE	<u>L.A. Alfredo Carrillo Vergara</u>	
SEGUNDO SUPLENTE	<u>L.C. Gustavo A. Rodríguez Medina</u>	

## DEDICATORIAS

Principalmente este trabajo lo dedico a DIOS y a las personas que siempre han estado conmigo; mis papás Raquel y Luis; y mis hermanos Tanya, Luis Leobardo y Guillermo Iván. Espero que en algún momento de sus vidas la realización de este proyecto los impulse cada vez más a plantearse metas y ser perseverantes para alcanzarlas y lograrlas.

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a toda la gente que se involucró en la realización de este trabajo facilitando la información para su contenido y así mismo, todos los permisos obtenidos en HSBC gracias a mi supervisora Soyla Perla Flores Martínez.

A mi padre Luis Robledo Fragoso quien siendo actualmente profesor en educación privada aportó mucho de sus conocimientos para forjar mi criterio.

A mi asesor Guillermo Aguilar Dorantes quien dirigió exitosamente mi proyecto y nunca lo desatendió en su realización.

A Armando Rojas Batrez, quien confió y creyó en mí estando en cada momento de la realización de este proyecto y en todo momento para su registro y culminación.

Finalmente, a mis compañeros de trabajo y amigos Angélica Ortega Vargas, Diana Vanessa Fuentes González, Zaide Alejandra Sánchez Valdez, Johana Kristel Hernández Robledo y Genáro Méndez Martínez quienes no dejaron de estar al pendiente de los avances de mi proyecto y que con mucho entusiasmo y regaños me incitaron a continuar su elaboración.

## ÍNDICE

	<b>Pág.</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	2
<b>DESCRIPCIÓN DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL</b> .....	4
ANTECEDENTES DE HSBC.....	4
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE HSBC.....	6
EL PUESTO DE ANÁLISTA DE CRÉDITO.....	10
FLUJO OPERATIVO DE UN CRÉDITO AL CONSUMO.....	13
DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO.....	18
IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	18
LA TEORÍA ADMINISTRATIVA APLICADA PARA ATACAR EL PROBLEMA....	19
LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SU IMPORTANCIA.....	23
VARIABLES QUE INFLUYEN EN LA COMUNICACIÓN.....	26
CONFLICTOS Y BARRERAS EN LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL.....	29
CULTURA ORGANIZACIONAL.....	33
RESULTADOS DE LA ENCUESTA.....	41
LA TÉCNICA DE ANÁLISIS FODA.....	48
ESTRATEGIAS.....	53
LA ESCUELA DEL COMPORTAMIENTO (1930-1960).....	54
¿QUÉ ES UNA GACETA INFORMATIVA?.....	55
NOTICIAS QUE CONTIENE LA GACETA INFORMATIVA PARA EL ÁREA PFS.....	56
RESULTADOS ALCANZADOS.....	57
<b>CONCLUSIONES</b> .....	59

## INTRODUCCIÓN

Actualmente en las instituciones financieras, el servicio y atención al cliente son de medular importancia debido a la dirección que el mercado globalizado ha dado a la comercialización de sus servicios y la trascendencia que dicho servicio tiene como elemento en la diferenciación de los negocios.

Con la globalización, prácticamente todos los sectores económicos y productivos se encuentran en franca competencia; el sector financiero no es la excepción, en donde uno de los principales factores que genera la diferencia es la *calidad en el servicio* que se brinda a los clientes, la cual si es adecuadamente promovida y desarrollada en el centro de trabajo, se constituye en un elemento de *productividad*, mejorando el posicionamiento de la organización en el mercado.

Al respecto, dentro de los *objetivos organizacionales* de las instituciones financieras se encuentran: reducir tiempos de espera para el cliente, ampliar los horarios de atención, mejorar las instalaciones y, por supuesto, capacitar a los empleados para brindar al usuario de servicios financieros en lo que se ha dado en llamar *excelencia en el servicio*.

En la actualidad, debido a crisis económicas rampantes a nivel mundial, se busca optimizar al máximo los recursos o factores de producción con que se cuenta; por lo tanto, se apuesta más a brindar un servicio de calidad al cliente, que en costosas instalaciones. Desde luego, no se pueden hacer a un lado otros elementos que marcan la diferencia en competitividad entre instituciones financieras, tales como mejores tarifas, tasas de interés e infraestructura; no obstante, hoy más que nunca, las instituciones financieras buscan mecanismos para retener a sus clientes cautivos y atraer otros nuevos, y esto se puede lograr indiscutiblemente con un servicio y atención de excelente calidad que consolide la lealtad y confianza del cliente hacia las instituciones.

Es por todos sabido, que los clientes constituyen el elemento vital e impulsor de las organizaciones, y los niveles de atención al público dan un toque personal a la relación banco-cliente. *Un cliente satisfecho es el mejor publicista*, ya que como efecto multiplicador, éste puede ser el medio más eficaz para atraer gratuitamente un mayor número de clientes por medio de la publicidad de persona a persona, lo que sería el punto clave para el crecimiento de nuestra cartera de clientes. Por lo tanto, la atención al cliente para HSBC comprende todas las actividades que la empresa o que sus empleados desarrollan y efectúan para satisfacerlos, implicando algo más que cumplir con su trabajo; por ello, el primer paso en el desarrollo de este proyecto fue conocer las necesidades del personal dentro del área.

Así pues, el *objetivo general* de este trabajo es mostrar un proyecto, que por idea e iniciativa propia, desarrollé e implementé con el apoyo de los directivos a partir del mes de marzo del año 2008, en el área de *Pagos Fijos y Anticipos de nomina de la Mesa de Autorización de Créditos al Consumo* del Grupo Financiero HSBC, consistente en una *Gaceta informativa de publicación mensual*, que mejorara la comunicación organizacional y motivara al personal de esta área, que en este caso somos los analistas de crédito, y así lograr que se involucrara más en el *placer de servir* con eficiencia a sus clientes internos que de manera directa son los ejecutivos de cuenta, y, de manera indirecta, el usuario final de los servicios financieros.

La idea no generaba costos elevados, en cambio, sí representaba un poderoso factor de motivación hacia el personal del área (analistas de crédito), que orientara su mejor esfuerzo hacia la satisfacción de sus “clientes” (ejecutivos de cuenta), brindándoles un servicio de excelencia. Por tal motivo, mi propuesta fue bien aceptada y apoyada por los altos directivos.

## DESCRIPCIÓN DEL DESEMPEÑO PROFESIONAL

### ANTECEDENTES DE HSBC

Con sede en Londres, Inglaterra, hoy en día, el *Hong Kong and Shanghai Banking Corporation*, **HSBC** en lo sucesivo, es una de las principales organizaciones financieras a nivel mundial. HSBC está presente en 83 países y su presencia es particularmente fuerte en Asia, Europa y América.

Breve cronología:

- La historia de HSBC se remonta al siglo XIX en Hong Kong donde el comercio ya tenía mucha relevancia para la economía de dicho país.
- En el siglo XX HSBC fue testigo de la Primera y Segunda guerra mundial, incluso, existen registros de que muchos colegas del Banco fueron hechos prisioneros y trasladados a campos de concentración durante éste último conflicto; sin embargo, HSBC continuó sobreviviendo y adaptándose a los cambios. Actualmente es una de las instituciones financieras que puede decir con orgullo que cuenta con más de 140 años de existencia.
- En 1865, Sir tomas Sutherland, un escocés que trabajaba para una compañía naviera en Hong Kong advirtió la necesidad de ofrecer servicios bancarios para apoyar las actividades comerciales de la comarca. Es por ello que en marzo de ese año funda el Hong Kong and Shanghai Banking Corporation (HSBC), denominación social que predomina hasta la fecha. Ese mismo año HSBC imprime papel moneda de diversas denominaciones y se convierte en asesor financiero del gobierno japonés.
- En 1888 fue el primer banco en establecerse en Tailandia.

- En 1955 llega a instaurarse en el Estado de California, en los Estados Unidos de Norteamérica.
- En 1959, después de la segunda guerra mundial, continúa su expansión hacia otras regiones, es el caso del Oriente Medio, en donde HSBC adquiere el *British Bank of the Middle East*.
- En 1965, inaugura también en el oriente el *Hang Seng Bank*.
- En 1987 adquiere el *Marine Midlands Bank* en los Estados Unidos de Norteamérica.
- En 1992 adquiere el *Midland Bank* en el Reino Unido, por un monto de aproximadamente 4 billones de libras esterlinas. Con esta adquisición, HSBC duplica sus activos.
- En 1998 como estrategia de marketing, HSBC unifica sus marcas en una sola: las siglas HSBC con el hexágono rojo y blanco como logotipo, cuyo diseño esta basado en la Cruz de San Andrés, del Santo patrón de Escocia.
- En 1999 se subastaron las acciones de *HSBC Holdings* en Wall Street, la Bolsa de valores más importante del mundo.
- En el año 2000 adquiere el Banco CCF (*Crédit Commercial de France*), uno de los más importantes y con mayor tradición en Francia y Europa; así como el *Republic National Bank* en los Estados Unidos de Norteamérica.
- En el 2002 se concreta la adquisición del *Grupo Financiero Bital* en México, por \$2,300 millones de dólares, como parte de una de las estrategias más importantes del grupo para fortalecer su presencia en América. Este mismo año HSBC adopta su slogan: "El banco local del mundo", con el cual envía el mensaje al usuario de "una mayor cobertura, en combinación con lo mejor de las prácticas financieras mundiales".
- En 2003 se inauguran las oficinas en *Canary Wharf*, Londres, en uno de los edificios más importantes del Reino Unido por su diseño ecológico y vanguardia tecnológica. También se adquiere el *Household International* en los Estados Unidos de Norteamérica, una institución con cerca de 50

millones de clientes y con amplia experiencia en la operación de créditos al consumo.

- En el 2004 HSBC adquiere el *Banco de Bermuda* y, además, las operaciones que venía realizando el HSBC Bank de Estados Unidos en Panamá, se integran a HSBC México. En ese mismo año se abrieron nuevas sucursales en China, marcando 140 años de su presencia en ese país
- En abril del 2006 se inaugura una nueva sede en el corazón de la ciudad de México con una inversión de \$150 millones de dólares. En noviembre inicia operaciones HSBC Perú. El 22 de noviembre concluye la adquisición de *Grupo Banistmo*, S. A. por 1.77 mil millones de dólares y con esta compra HSBC está presente en otros países de América como el Salvador, Nicaragua, Honduras, Costa Rica, Panamá y Colombia.
- En el 2007 sus activos suman más de 1,800 billones de dólares, sus ingresos crecieron un 10% para llegar a casi 55,000 millones de dólares, con una utilidad record de 22,000 millones de dólares que representan un 5% de incremento en comparación con 2005.

En la actualidad, cuenta con inversiones anuales de 4 mil millones de dólares en tecnología y sistemas, además, cuenta con su propia red de telecomunicaciones permitiéndole entre otras cosas facilitar a sus clientes el acceso a los servicios. HSBC se mantiene a la vanguardia. En el mundo cuenta con alrededor de 125 millones de clientes, lo que la impulsa al cumplimiento de su visión:

*“Queremos ser el mejor lugar para trabajar y la mejor opción para nuestros clientes”.*

## **ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE HSBC**

La estructura organizacional en HSBC es el modelo formal que determina la manera en que esta dividida la empresa, tanto en sus áreas y jerarquías como en el flujo de trabajo y de comunicación entre sus miembros.

Para el grupo financiero HSBC la clasificación que se hace de los puestos de acuerdo con su nivel de autoridad y de sus responsabilidades, son de vital importancia pues define claramente la posición de cada una de las personas que trabajan en ella.

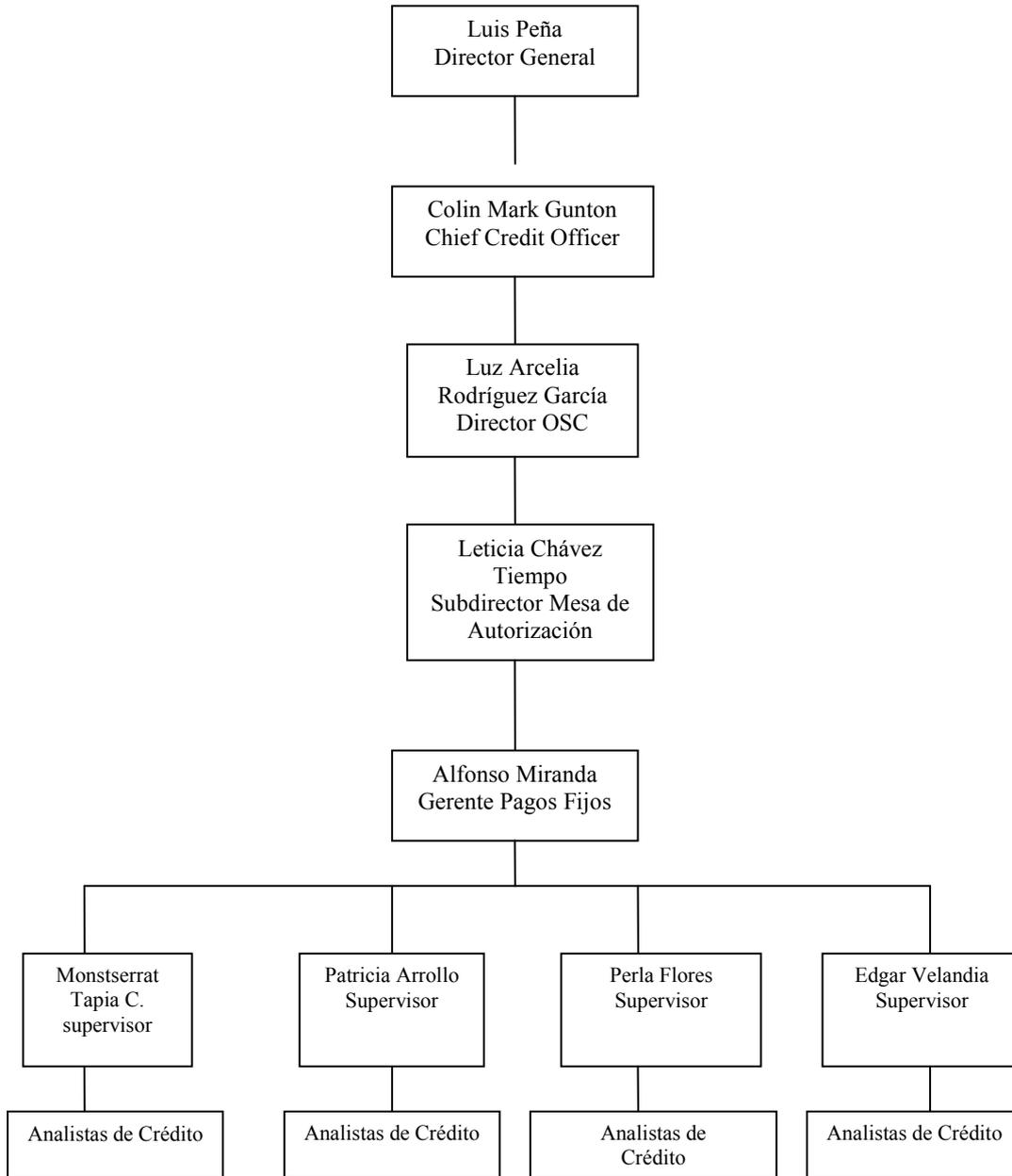
Con el objetivo de mostrar la estructura organizacional sobretodo de la división del trabajo en el área de *Pagos Fijos y Anticipo de nómina* donde se implementó el proyecto de la *Gaceta Informativa*. Cabe aclarar que, debido al gran tamaño de HSBC como organización, con cerca de 25,000 empleados en México, a continuación sólo se presenta un breve resumen de esta estructura organizacional:

- El nivel más importante es el de la presidencia Ejecutiva, ocupado por el *Director General* Luis Peña, quien tiene mayor autoridad y responsabilidad sobre los demás niveles jerárquicos.
- Debajo del Director General se encuentra el *Chief Credit Officer* encargado de asignar mando, autoridad y responsabilidad a la estructura de OSC (*Operación de Soporte Crediticio*), sección que se encarga de verificar el cumplimiento de todos y cada uno de los requerimientos establecidos en el Manual que rige a la Institución para la celebración y registro de todas las operaciones de Crédito.
- Bajo el mando del Chief Credit Officer se encuentra el *Director de OSC* cuya tarea más relevante es que ningún crédito nuevo o disposición parcial del mismo, así como el pago a proveedores de bienes y/o servicios se efectúe sin su aprobación.
- En colaboración con el Director de OSC y bajo su mando se encuentra el *Subdirector de Mesa de Autorización PFS (Personal Financials Services)*,

quien tiene a su mando a todo el personal responsable de la Evaluación y Autorización de los Créditos al Consumo.

- En la Mesa de Autorización PFS se desprenden cuatro gerencias: la de Tarjetas de crédito (TDC); Departamento hipotecario; Departamento de pagos fijos y anticipos de nómina, y de uno último, Inmediauto; gerencias que para HSBC son primordiales por ser en conjunto el área estratégica que promueve el producto y evalúa a los clientes que solicitan créditos al Consumo. De las cuatro gerencias antes mencionadas nos concentraremos en el área de *Pagos Fijos y Anticipos de Nómina*, la cual está a cargo de un Gerente, el Lic. Alfonso Miranda y cuatro supervisores a su mando, quienes a su vez, se encargan del *flujo operativo* realizado por un grupo de analistas de crédito, al cual pertenezco y que consiste básicamente en que a través del fax OSC se verifica que la documentación entregada por el Ejecutivo de Cuenta cumpla con los requisitos y características establecidas en la normatividad para la evaluación y aprobación de crédito. Cabe destacar que es en este último nivel a quienes ha beneficiado la publicación de la *Gaceta Informativa*, logrando una mejor calidad en su desempeño que a la vez beneficie tanto a su cliente interno (ejecutivo de cuenta), como externo (usuario de crédito).

ORGANIGRAMA DEL ÀREA DE PAGOS FIJOS Y ANTICIPO DE NÓMINA



## EL PUESTO DE ANÁLISTA DE CRÉDITO

A continuación se hace una descripción detallada del puesto de analista de crédito debido a que sus funciones son clave para la aprobación de crédito, y, por tanto, en la toma de decisiones. Por otro lado, porque realmente mi proyecto fue dirigido a esta sección operativa perteneciente a la mesa de autorización del área de Pagos Fijos y Anticipos de Nómina (PFS) de HSBC.

### Descripción del Puesto

TITULO DEL PUESTO: Analista de Mesa de Autorizacion PFS

DIRECCIÓN: Direccion de Operación y Soporte Crediticio

DEPARTAMENTO / AREA: Mesa de Autorizacion PFS

PUESTO DEL JEFE INMEDIATO: Supervisor de Mesa de Autorizacion PFS

### 1. FUNCION GENERAL DEL PUESTO

Evaluar a los clientes que solicitan créditos al consumo de acuerdo a los requerimientos y lineamientos establecidos por normatividad de crédito, así como los parametros de cada producto, contribuyendo en materia de colocación de crédito cuidando siempre el riesgo operativo.

### 2. FUNCIONES ESPECIFICAS (resumen de las principales responsabilidades)

No	FUNCIONES ESPECÍFICAS	¿SON FUNCIONES DE RIESGO OPERATIVO Y/O FINANCIERO? (SI/NO)
1	Cumplir con los parametros y políticas establecidas para el otorgamiento de creditos al consumo	Si
2	Revisar que la documentacion enviada que conforma el expediente de crédito sea la necesaria y la requerida por el Manual de Crédito al Consumo e Hipotecario para cada producto	Si
3	Analizar cada uno de los documentos que integran el expediente de crédito con la finalidad de que cumplan con los lineamientos marcados por el Manual de Crédito al Consumo e Hipotecario	Si

4	Verificar que la información capturada en sistema por el ejecutivo de cuenta, sea congruente con la documentación recibida y/o en su caso realizar las modificaciones pertinentes de acuerdo al Manual de Crédito al Consumo e Hipotecario	Si
5	Detectar incongruencias y/o posibles fraudes de acuerdo a las políticas establecidas por el área de PIF, remitiendolo para el análisis correspondiente a esta área	Si
6	Determinar el Ingreso mensual del cliente de acuerdo a las políticas señaladas en el Manual de Crédito al Consumo e Hipotecario para la determinación de la capacidad de pago	Si
7	Cuidar el riesgo operativo a través del cumplimiento de las políticas de operación marcadas por el Manual de Crédito al Consumo e Hipotecario	Si
8	Ejecutar el proceso automático, para concluir con la evaluación de referencias externas e internas, y así determinar si el crédito es aprobado o rechazado	No
9	Presentar exámenes sobre las políticas de operación establecidas, con la finalidad de que éstas sean aplicadas correctamente y mantenerse actualizado	No
10	Contribuir con el desarrollo de proyectos para la mejora continua del área	Si

### 3. CONOCIMIENTOS Y EXPERIENCIA

Información adquirida por medio de formación escolar, cursos internos y externos, y la experiencia requerida para desempeñar el puesto.

#### Nivel mínimo de estudios requerido para el puesto

<input type="checkbox"/> Preparatoria	<input checked="" type="checkbox"/> Licenciatura	<input type="checkbox"/> Postgrado	<input type="checkbox"/> Maestría
---------------------------------------	--	------------------------------------	-----------------------------------

**Otros conocimientos:** técnicos, humanísticos y especializados, por ejemplo, de excel, oracle, liderazgo, etc.

Conocimiento o Herramienta	Nivel de Profundidad
• Manejo de aplicaciones internas (FAX OSC, GCC, Hogan, Kroner, LAR, correo electrónico)	3
• Manejo de las páginas de Internet: ( INFONAVIT, IFE, TELMEX, SECCION AMARILLA)	3
• Curso de Prevención de Fraudes	3
• Curso de Lavado de Dinero	3
• Manual de Crédito al Consumo e Hipotecario	3 y 4

#### Nivel de profundidad de estos conocimientos

<b><u>1) Conocimiento</u></b> Recordar o conocer, escribir, enlistar, decir.	<b><u>2) Comprensión:</u></b> Traducir, comprender o interpretar; explicar, resumir, describir.	<b><u>3) Aplicación:</u></b> Seleccionar, transferir, complementar problemas sin	<b><u>4) Análisis:</u></b> Distinguir, separar, analizar, comparar, clasificar y relacionar hipótesis o
---	--	---	--

		supervisión; usar, resolver, aplicar, construir.	evidencias.
--	--	--	-------------

4. RESPONSABILIDAD POR RESULTADOS (IMPACTO)		5. SUPERVISION RECIBIDA
Impacto del puesto en los resultados finales		Tipo de supervisión recibida del jefe inmediato
PERIODO LAS DIMENSIONES: de(dd/mm/aaaa) a (dd/mm/aaaa)		
<b><u>DIMENSIONES</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Por ingresos al banco</li> <li>▶ Por gastos del banco</li> <li>▶ Por obligaciones del banco</li> <li>▶ Por activos del banco</li> <li>▶ Por administración de presupuesto</li> <li>▶ Por personal a su cargo</li> <li>▶ Por numero de operaciones</li> <li>▶ Por supervisión de áreas</li> <li>▶ OTROS: XXXXXXXXXXXX XXX</li> </ul>	<b><u>MONTOS EN DINERO, PERSONAL, NÚMERO DE OPERACIONES, NÚMERO DE SUCS. O RESPONSABILIDADES QUE SE CUANTIFIQUEN</u></b>  <b><u>Lograr una eficiencia en el área del 95%</u></b>  <b><u>Mantener un nivel de productividad dentro de los parámetros establecidos en el área</u></b>	<input checked="" type="checkbox"/> Órdenes precisas. <input checked="" type="checkbox"/> Instrucciones para trabajar rutinas. <input checked="" type="checkbox"/> Supervisión sobre avances y resultados. <input checked="" type="checkbox"/> Con planes y programas establecidos en los que se cuenta con precedentes o políticas claramente definidas. <input checked="" type="checkbox"/> Dirección gerencial, se supervisa la consecución de resultados operacionales concretos.

**6. RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS (Puestos, Áreas y empresas con los que se tiene relación)**

Relaciones de trabajo y/o Contactos Externos	INTERNAS (quién y para qué es la relación)  Área de Prevención de Fraudes a la cual se reporta documentacion dudosa y fraudulenta	EXTERNAS (quién y para qué es la relación)
--	---	--

## **FLUJO OPERATIVO DE UN CRÉDITO AL CONSUMO**

El flujo operativo que sigue un crédito al consumo en el área de Pagos Fijos y Anticipos de Nómina en HSBC, se divide en tres etapas:

- 1) Proceso de originación,
- 2) Proceso de autorización
- 3) Proceso de disposición.

### 1) Proceso de originación:

- El proceso de originación para un crédito al consumo en el área de Pagos Fijos y Anticipos de Nomina comienza desde que el cliente acude al segmento de banca comercial en donde un ejecutivo de cuenta ofrece el producto y explica detalladamente las modalidades y beneficios del mismo, así como, la documentación mínima requerida para que el cliente pueda empezar con el trámite del servicio.
- Si al cliente no le interesa el producto, es aquí donde finaliza la entrevista del ejecutivo con el cliente; en caso contrario, sí a éste le interesa el producto, proporcionará al ejecutivo la documentación básica y mínima requerida, la cual consta de una solicitud de crédito previamente requisitada por el cliente donde incluye información de fundamental importancia para la toma de decisiones, tales como datos personales, laborales, ingresos percibidos mensualmente, referencias telefónicas, identificación oficial (credencial del Instituto Federal Electoral, cédula profesional o pasaporte vigente), comprobante de domicilio vigente a la fecha del trámite,

comprobantes de ingresos y últimos dos periodos de facturación reciente, entre otros.

- Enseguida, el ejecutivo de cuenta verifica y válida que la documentación esté completa, sea legible y cumpla con las políticas internas del Banco, para luego fotocopiar los documentos. Una vez que el ejecutivo cuenta con la documentación fotocopiada y validada contra los originales, da de alta la solicitud en el sistema con el producto solicitado y con un número de folio que proporciona al cliente para su seguimiento y control.
- Una vez generado el producto y folio, y hecha la precalificación del cliente de acuerdo a la información proporcionada en su solicitud, el ejecutivo envía la documentación en fotocopia al área de *pool de captura*, en esta parte el personal encargado verifica nuevamente que la documentación esté completa y legible para capturar con éxito en el sistema la información de la solicitud. El envío de la documentación al *pool* se hace a través de fax.
- Finalizada la captura de la información de la solicitud con el producto y folio adecuado, se transfiere la documentación al área de OSC (Operación y Soporte Crediticio) Mesa de Autorización PFS Pagos Fijos y Anticipos de Nómina para su evaluación y aprobación.

## 2) Proceso de Autorización

- En OSC Mesa de Autorización PFS, Pagos Fijos y Anticipos de Nomina se recibe la documentación fotocopiada vía fax OSC en donde éste último hace la asignación de folios en forma automática al analista de crédito para su evaluación a través del sistema GCC. El analista de crédito verifica la información de la documentación que el *pool* ha capturado, corrobora que sea correcta contra la recibida a través del fax; en caso contrario, se modifican datos en el sistema al instante. Luego de ser correctos, pasan una primera etapa de la evaluación en el sistema y es la de revisar sólo errores en datos personales del cliente para inmediatamente correr de manera automática el sistema para saber si el cliente cuenta con buenas

referencias crediticias tanto internas como externas, sobre todo del Buró de crédito.

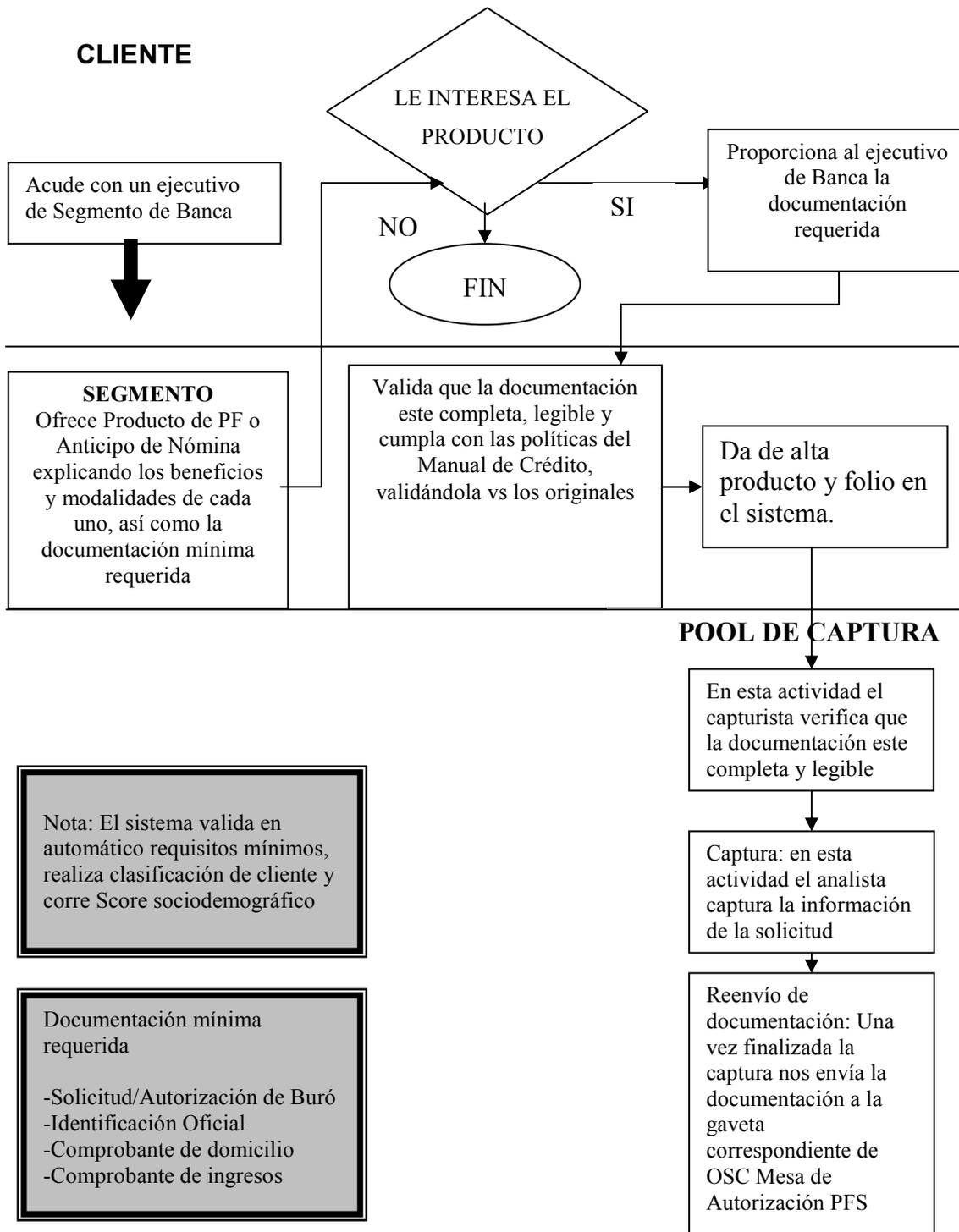
- Al correr la primera etapa en el sistema, ésta arroja solo uno de dos resultados: a) aprobar parcialmente el trámite y continuar con una segunda y última etapa, o bien, b) rechazar el trámite luego de obtener resultados no satisfactorios en la primera etapa.
- Aprobado parcialmente el folio, en ésta segunda etapa se hace una evaluación completa por los analistas de crédito para darle un estatus final al folio e informar a través del sistema al ejecutivo de cuenta, para que éste a su vez informe al cliente sobre la decisión acerca de su solicitud; en otras palabras, el ejecutivo de cuenta le informa al cliente si su trámite fue aceptado, rechazado o bien cuenta con una nueva alternativa de crédito.
- Cabe destacar que en la etapa de evaluación puede dejarse el trámite como *pendiente* ya sea para solicitar documentación faltante o ilegible al ejecutivo de cuenta, o bien, en caso de que la documentación presente alguna irregularidad deberá ser enviada al área de *Prevención e investigación de fraudes (PIF)*. En ambos casos, una vez atendido el motivo *pendiente*, el folio nuevamente regresa a la gaveta de fax OSC, donde el analista dará el estatus final al trámite y reenviará el folio al ejecutivo de cuenta.

### 3) Proceso de Disposición

El proceso de disposición para pagos fijos y anticipos de nómina lo llevan a cabo los ejecutivos de cuenta, quienes a través de línea directa darán a conocer al cliente la aprobación o rechazo de su solicitud de crédito, o bien, se le planteará otra alternativa.

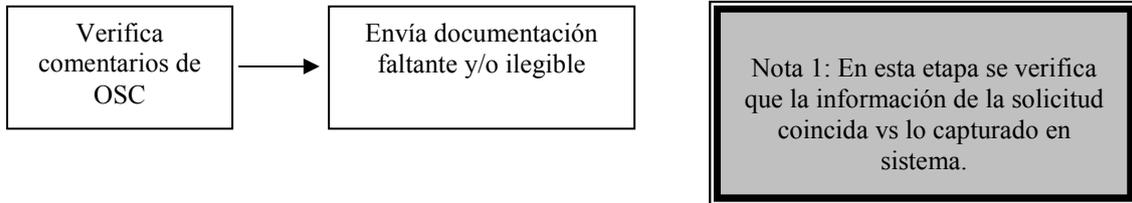
**DIAGRAMA DE FLUJO PARA UN CRÉDITO AL CONSUMO EN EL ÁREA DE PAGOS FIJOS Y ANTICIPOS DE NÓMINA EN HSBC**

**1) PROCESO DE ORIGINACIÓN:**



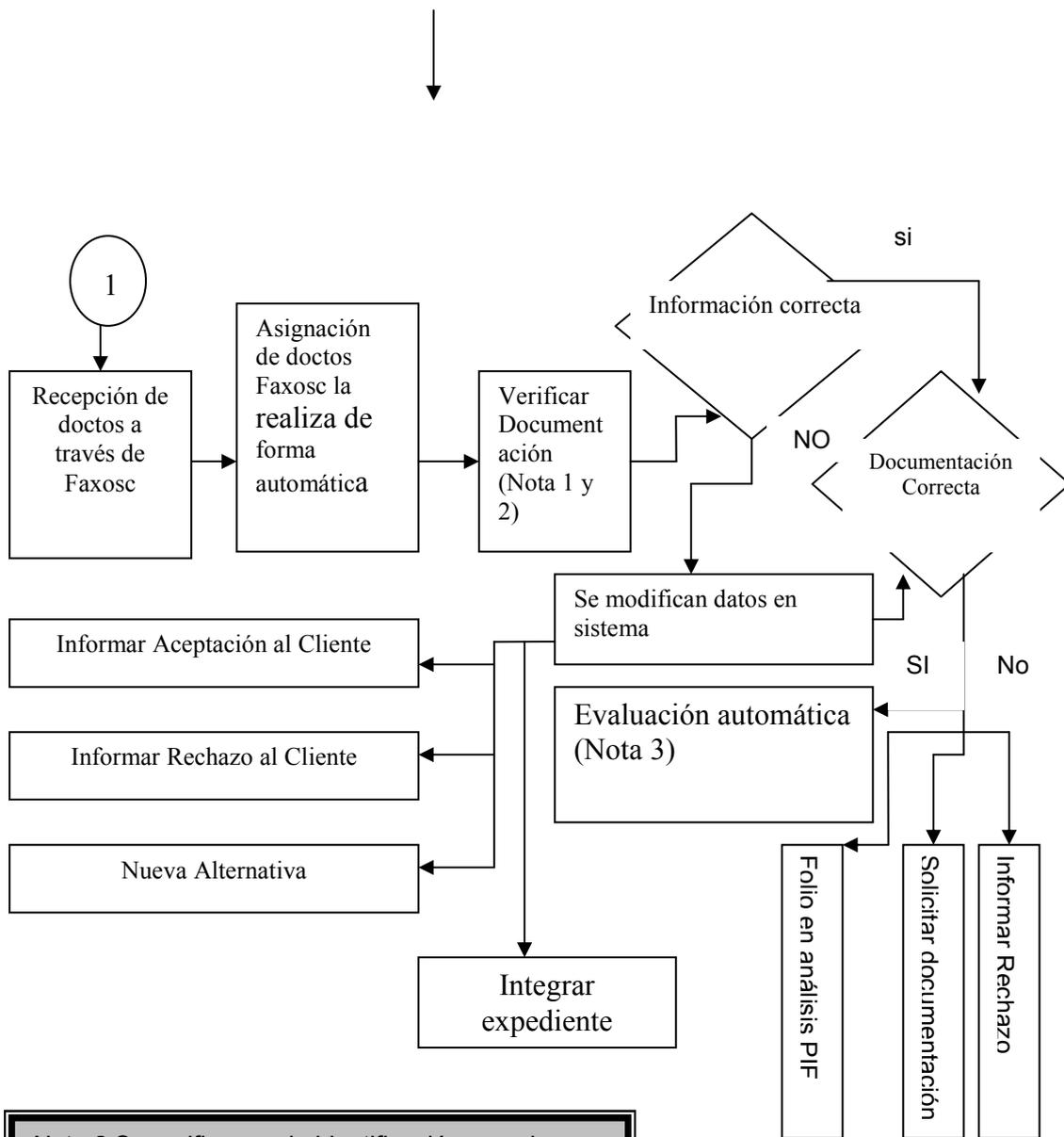
## 2) PROCESO DE AUTORIZACIÓN

### SEGMENTO



---

### OSC MESA DE AUTORIZACIÓN



Nota 2 Se verifica que la identificación cumpla con las políticas de normatividad y que los datos coincidan vs sistema y solicitud.

Nota 3. En esta etapa se corren las referencias Internas (Cis, Kroner, Lar, Whirl, Políticas Internas) y las referencias externas (Buró)

### **3) PROCESO DE DISPOSICIÓN**

→ El proceso de disposición se lleva a cabo a través de Línea Directa.

## **DESARROLLO E IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO**

## IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

El principal problema que entorpecía el buen desempeño de las actividades realizadas por los analistas de crédito del área de *Pagos Fijos y Anticipos de nomina de la Mesa de Autorización de Créditos al Consumo*, era la mala coordinación entre éstos y los ejecutivos de cuenta que tenían el trato directo con el cliente que acudía directamente a las sucursales de HSBC a solicitar un crédito al consumo, debido a una mala comunicación establecida entre ellos, ocasionada por algunas *barreras de comunicación* que mencionaré más adelante, generando conflictos entre estos dos niveles operativos y un considerable retraso en el tiempo de respuesta al cliente, que en situaciones normales debería ser un máximo de 48 horas (dos días), sin embargo, éste se extendía hasta 96 horas (cuatro días); es decir, el doble del tiempo reglamentado, situación que repercutía en el deterioro de la imagen institucional.

De acuerdo a lo comentado en el párrafo anterior, resultaba obvio que la productividad del área de *Pagos Fijos y Anticipos de nomina de la Mesa de Autorización de Créditos al Consumo en HSBC*, estaba siendo afectada por problemas de comunicación organizacional, de ahí entonces que como egresada de la Licenciatura en Administración de la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán de la UNAM, puse en práctica los conocimientos adquiridos durante mi carrera para contribuir en gran parte con la solución del problema.

Las siguientes fueron teorías y conceptos administrativos que me ayudaron a alcanzar dicho objetivo y a la vez proponer el desarrollo e implementación de una *Gaceta informativa de publicación mensual* que mejorara la comunicación organizacional y motivara al personal de esta área y así el analista de crédito estuviese en condiciones óptimas de brindar un servicio de excelencia a sus clientes internos: los ejecutivos de cuenta; de esta manera, el más beneficiado sería el cliente de créditos al consumo.

## LA TEORÍA ADMINISTRATIVA APLICADA PARA ATACAR EL PROBLEMA

La mala comunicación entre ejecutivos de cuenta y analistas de crédito, y los conflictos que ésta venía generando, definitivamente afectaban la productividad en el área de *Pagos Fijos y Anticipos de nomina de la Mesa de Autorización de Créditos al Consumo en HSBC*, y de igual forma esta afectación alcanzaba al cliente de créditos al consumo, pero ¿Qué significa esa palabra? ¿Por qué es tan importante hoy en día para cualquier organización? ¿Por qué todas las empresas canalizan sus esfuerzos hacia ser “altamente productivas”?

### Definición de productividad

Algunos autores la definen de una manera tan simple: *Productividad*: “Entendida como la relación entre los resultados y los recursos empleados”

### La administración y la productividad

La administración es clave para lograr que las organizaciones mejoren sus resultados, esto se consigue generando *productividad*.

Antes *productividad* era “hacer más con menos”. Ahora se conceptualiza a la *productividad* como *la cualidad emergente de los procesos productivos que hace que éstos tiendan a mejorar integral y permanentemente en todos sentidos*.

### Factores que generan la productividad en la organización:

1. *Eficiencia*.- Significa hacer bien las cosas (relación entre insumos y producción).
2. *Eficacia*.- Significa hacer lo que se tiene que hacer (habilidad para determinar y alcanzar los objetivos y metas organizacionales mediante la toma de decisiones y el mejoramiento del desempeño).
3. *Calidad*.- Significa satisfacción del cliente cuando sus expectativas se

cubren con las especificaciones del diseño del producto o servicio que se le vende u ofrece. Empresas como Sony, Toyota y 3M, son ejemplos de calidad.

4. *Competitividad*.- Es la capacidad de un sujeto u organización para utilizar y traducir los recursos con los que cuenta en mejores condiciones y oportunidades que sus competidoras (capacidad para mantenerse en el mercado).
5. *Rentabilidad*.- Obtención de beneficios económicos como resultado de un adecuado manejo de los recursos con los que cuenta la organización.

El trabajo de los administradores es trascendental para la buena marcha de las empresas; se encargan de administrarlas aplicando la teoría organizacional, basados en sus experiencias y generando mayores niveles de productividad. En el mundo globalizado<sup>1</sup> de hoy (competencia de empresas por mercados), una empresa mal administrada, será poco exitosa y estará condenada a desaparecer. Hoy, es necesario una *estrategia* adecuada y mucho esfuerzo de todos sus miembros, *en todos los niveles*.

Por lo anterior, y como miembro del área *Pagos Fijos y Anticipos de nomina de la Mesa de Autorización de Créditos al Consumo en HSBC* mi objetivo no solamente fue contribuir con establecer un mecanismo, en este caso, desarrollar e implementar la Gaceta informativa de publicación mensual que sirviera para mejorar la comunicación organizacional del área, eliminando al máximo los conflictos, sino que motivara al analista de crédito para que de esa manera encausara su mejor esfuerzo hacia la elevación de la productividad en su área. Al respecto, me apoyé en el siguiente conocimiento administrativo, rector de la productividad:

“La productividad en una organización puede incrementarse de cinco maneras diferentes”:

---

<sup>1</sup> Mercado globalizado es aquel en el que los bienes, servicios, personas, habilidades e ideas se mueven con libertad a través de las fronteras geográficas. Implica ajustes políticos y culturales en todo el mundo.

1. **Mejorando al trabajador.** ¿En qué forma? Dándole capacitación. En HSBC la capacitación de todo el personal es constante a través de una gran cantidad de cursos, ponencias, conferencias y disertaciones.
2. **Mejorando la utilería o herramientas de trabajo.** ¿De qué manera? Incorporando tecnología de punta en todos los procesos de producción. HSBC es un grupo financiero mundial con tecnología de vanguardia.
3. **Mediante la división del trabajo.** Este fue uno de los catorce principios administrativos establecidos por Henry Fayol (1841-1925), considerado como uno de los “padres de la Administración” (junto con Frederick W. Taylor), en una de sus principales obras “Administración industrial y general” (1915) en la cual enuncia la mayor parte de sus principios generales. En otras palabras, este principio consiste en “el hombre adecuado para el puesto adecuado”. No hay que olvidar que este principio rector de la administración tiene como antecedente por ejemplo que, en Estados Unidos, al igual que en Europa, al principio los autos se hacían virtualmente a mano. En 1913 Henry Ford ideó la técnica de producción en serie, que no es otra cosa más que dividir el trabajo, reduciendo de esa manera el precio de los automóviles, logrando colocar una gran cantidad de la producción estadounidense de automóviles en todo el mundo.
4. **A través del trabajo en equipo.** Los equipos son grupos cuyos esfuerzos individuales dan como resultado un desempeño mayor que la suma de sus aportaciones individuales. Los equipos generan una sinergia positiva a través de la coordinación de su esfuerzo. Los equipos de trabajo son grupos, pero con la *diferencia* de que están mucho más cohesionados, tienen un desempeño que se mide colectivamente, cuentan con metas y responsabilidades compartidas y las habilidades de sus miembros son complementarias entre sí. Desgraciadamente, a la mayor parte de los mexicanos nos resulta algo difícil integrarnos para el trabajo en equipo. Este fue uno de los temas que manejé en una primera reunión con todo el personal involucrado, para sensibilizarlo hacia el

cambio.

- 5. *Con una extraordinaria comunicación organizacional.*** Como en una familia, una mala comunicación o la falta de ella, pueden ser motivo de su desintegración. Lo mismo ocurre en cualquier empresa, una mala comunicación organizacional o la falta de ella, comienza por afectar su productividad y al corto o mediano plazo, perfilarla hacia su disolución, liquidación y desaparición. Precisamente éste fue el factor medular hacia el cual me enfoqué para realizar mi proyecto, ideando un mecanismo que sirviera para mejorar la comunicación en el área de trabajo al cual pertenezco. De aquí surgió el desarrollo e implementación de la Gaceta informativa de publicación mensual dirigida al personal del área de *Pagos Fijos y Anticipos de nomina de la Mesa de Autorización de Créditos al Consumo en HSBC.*

En el área de *Pagos Fijos y Anticipos de nomina de la Mesa de Autorización de Créditos al Consumo en HSBC* se preocupaban más por favorecer más los tres factores señalados anteriormente, de tal manera que mi intervención se enfocó más hacia los dos últimos: el trabajo en equipo y la comunicación organizacional, sobretodo en ésta última. Por ello, me fue preciso hacer énfasis sobre este tema, el cual desarrollo a continuación:

## **LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y SU IMPORTANCIA**

### **Definiciones:**

Para el filósofo Ernst Cassirer, lo que distingue al hombre de los otros animales no es tanto la razón, sino la capacidad de simbolizar, es decir, de representar de diversas maneras sus ideas y emociones para que sus congéneres las conozcan y, a su vez, puedan expresar las suyas. Entonces, si la COMUNICACIÓN es consustancial a cualquier forma de relación

humana, también lo es a la organización. No es posible imaginar una organización sin comunicación. Bajo esta perspectiva:

1. La *comunicación organizacional* “es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización, y entre ésta y los diferentes públicos que tiene en su entorno”<sup>2</sup>.

Estos mensajes circulan en varios niveles y de diversas maneras. Pueden transmitirse, por ejemplo, a través de canales interpersonales o de medios de comunicación más o menos sofisticados; pueden ser verbales o no verbales, utilizar la estructura formal de la organización o las redes informales, viajar horizontal o verticalmente en la pirámide jerárquica, darse dentro de la organización o rebasar sus fronteras. Todas estas variables forman un fenómeno rico y complejo, que en su conjunto se denomina COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.

2. Una segunda acepción presenta a la *comunicación organizacional* como “Una disciplina cuyo objeto de estudio es la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones, y entre éstas y su medio”.
3. Por último, la *comunicación organizacional* se entiende también como “Un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, o entre la organización y su medio; o bien, a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápidamente sus objetivos”. Estas técnicas y actividades deben partir idealmente de la investigación, ya que a través de ella se conocerán los problemas, necesidades y áreas de oportunidad en materia de comunicación.

---

<sup>2</sup> FERNANDEZ, Collado Carlos. *La Comunicación en las Organizaciones*. Ed. Trillas, México 2002. 273 pp

## **División de la comunicación organizacional**

- A) *Comunicación interna*: es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales.
- B) *Comunicación externa*: es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios.

## **Necesidades de comunicación en la organización**

Existe un amplio rango de asuntos que a los empleados les interesa conocer, los cuales pueden agruparse en tres categorías:

1. *Información relacionada con la organización*: se incluye todo lo relacionado con lo que la organización es y hace. Hay empresas en las que la gente apenas conoce lo que tiene que ver con su ámbito concreto de trabajo, ignorando cosas tan importantes como los objetivos, estrategias y planes institucionales (por no hablar de la misión, la visión y los valores), los resultados alcanzados, el tamaño y alcance de la operación, la dispersión geográfica, las políticas y procedimientos más importantes o hasta los productos y servicios que ofrece.
2. *Información acerca del trabajo*: comprende todo lo que las personas necesitan para saber lo que se espera de ellas, los parámetros bajo los

cuales va a ser evaluado su desempeño y la forma en que se considera que han hecho las cosas. También incluye la información que requieren para llevar a cabo sus funciones y responsabilidades y para tomar decisiones.

3. *Información sobre asuntos que afectan a la vida personal y familiar:* las personas quieren saber todo aquello que repercutirá, directa o indirectamente, en su bienestar personal y familiar: prestaciones, beneficios, oportunidades de capacitación y de promoción, disposiciones en materia de seguridad e higiene, políticas de administración de recursos humanos, actividades culturales, sociales y deportivas en las que puede participar.

La gama de necesidades de información en las organizaciones es muy amplia. El hecho de que no se satisfagan *puede deberse a un desconocimiento de lo que la gente requiere*, o a la creencia de que más vale mantener la confidencialidad ante el temor de que se haga un mal uso de la información. Lo paradójico es que mucha de esta información es pública y se puede encontrar fácilmente en medios externos.

## **VARIABLES QUE INFLUYEN EN LA COMUNICACIÓN**

### **I. Necesidades de comunicación**

- 1) *Instrucciones de trabajo:* es preciso conocer los resultados que se esperan de las funciones que cada uno desempeña, las condiciones en que se llevan a cabo las actividades y las normas generales de interacción con los demás (grado de formalidad de las relaciones, conductas adecuadas e inadecuadas, formas de vestir, etc.).
- 2) *Retroalimentación sobre el desempeño:* es indispensable que cada persona sepa con claridad en qué medida logra los resultados esperados

de su actuación en la empresa. Esto no sólo tiene que ver con las evaluaciones formales de desempeño que periódicamente se llevan a cabo en las organizaciones, sino también con la retroalimentación que reciben los empleados y trabajadores en la relación cotidiana con sus supervisores.

- 3) *Noticias*: informes acerca de la organización, los compañeros, el entorno, el mercado, los productos, el campo profesional, etc. Que permitan a las personas estar al día con respecto a los asuntos concernientes a su trabajo.
- 4) *Información de carácter personal*: que permita a los individuos conocerse entre sí más allá de la función laboral. Es decir, datos que permitan avanzar por el continuo impersonal-interpersonal. Esta clase de información, que de alguna manera humaniza las relaciones de trabajo, es de especial significación en nuestro medio, donde las relaciones son un factor primordial.

## **II. Proximidad**

La proximidad física aumenta la frecuencia de las interacciones, lo cual suele llevar a una polarización de las actitudes hacia los demás. En otras palabras, si los interactuantes logran una relación gratificante, la frecuencia de los contactos redundará en mucha empatía; por el contrario, si su relación es desagradable, cuanto más interactúen mayor será la antipatía que sienta el uno por el otro. Es muy difícil permanecer indiferente ante las personas que se tienen cerca.

Naturalmente, la proximidad o distancia y su influencia en la comunicación interpersonal se evalúan en una relación costo beneficio. “si una persona es lo bastante importante, agradable o compatible, la gente aceptará los costos impuestos por la distancia con tal de establecer (y mantener) relaciones con la persona atractiva”.

### **III. Similitud de actitudes**

La gente, por lo general, suele encontrar a aquellos con quienes comparte puntos de vista similares respecto de lo social, lo político, lo económico y lo religioso. En cambio, cuando hay desacuerdos en las actitudes en relación con aspectos fundamentales de la vida, el otro será visto como menos atractivo. Es natural que los católicos busquen establecer lazos con católicos, que los adolescentes se agrupen con adolescentes y que los veracruzanos se relacionen mejor con veracruzanos. También resultan comprensibles las dificultades de comunicación entre militantes de partidos políticos con distinta ideología, o entre amas de casa conservadoras y mujeres ejecutivas liberales, entre otros ejemplos.

### **IV. Complementariedad de necesidades**

Este concepto se aplica a situaciones donde alguna necesidad personal se complementa con cierta necesidad de otra. Por ejemplo, se supone que la sumisión resulta atractiva para los dominantes, en tanto que la dominación puede ser irresistible para los sumisos. Parece lógico, también, que un sujeto con fuertes necesidades de afecto tienda a relacionarse con afectuosos y viceversa. Así, los individuos más populares son quienes proporcionan mayores recompensas minimizando los costos, mientras que la gente menos deseada es aquella que trata de obtener gratificantes para sí misma e incurre en costos para los demás. Hay una tendencia a elegir la compañía de quienes pueden ayudar aquello que no se puede conseguir individualmente.

Si los intereses de dos individuos son similares y ambos llevan una vida semejante, se establece entre ellos una especie de relación cooperativa: desean hablar acerca de los mismos temas, hacer cosas similares y ayudarse mutuamente. Si tienen creencias y valores semejantes, ofrecerán apoyo social a sus puntos de vista mutuos.

## **V. Diferencia de estatus**

Para quien tiene un estatus inferior, las muestras de importancia y los símbolos de poder del otro pueden resultar hasta cierto grado intimidante e inhibitorio. Es común que las personas de cualquier nivel en las jerarquías organizacionales admitan su integridad o nerviosismo cuando se dirigen a su jefe o al gerente de la compañía.

Este fenómeno puede afectar el flujo de información y la calidad de interacción. Por eso, en algunas empresas se busca contrarrestar los efectos nocivos al reducir en la medida de lo posible los símbolos de estatus y hacer énfasis en las semejanzas, y no en las diferencias.

La mayoría de la gente prefiere ser dirigida por quien es percibido como más poderoso, sobre todo cuando el poder es consecuencia de la capacidad. “un comentario casual hecho por el dirigente de una compañía puede seguirse rumoreando por meses, mientras que el mismo comentario hecho por un administrador medio puede no oírse nunca”. Ni que decir de lo que ocurre cuando el comentario casual proviene de un político de alto rango.

## **VI. Autorrevelación**

Por autorrevelación se entiende el hecho de compartir información (personalmente privada), esto es, “información que permanece oculta a los ojos y oídos de los otros, y que la persona que la puede revelar se niega a hacerlo indiscriminadamente”. En otras palabras, significa abrir las puertas de la intimidad a los demás para darles a conocer aspectos recónditos de la vida, personalidad, valores y creencias individuales. Cuando la autorrevelación se maneja sincera y honestamente, fomenta la confianza entre las partes y les permite llegar a conocerse entre sí en un nivel explicativo; es decir, introduce

cambios cualitativos fundamentales en la relación que conducen a una mayor interpersonalidad.

## **VII. Empatía**

Cuando preguntamos que se entiende por empatía, la respuesta más común es: “ponerse en los zapatos de los demás”. Detrás de la analogía se esconde un significado más preciso: la capacidad de inferir los sentimientos y el estado de ánimo del interlocutor (casi siempre a partir de señales no verbales). Además, la empatía debe incluir la comprensión de la relación entre el estado de ánimo, o los sentimientos, y la conducta del otro.

## **CONFLICTOS Y BARRERAS EN LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL**

Las siguientes son las principales interferencias que limitan o impiden el entendimiento:

- 1) *Distorsión semántica*: es la atribución de significados diferentes a palabras poco usuales, ambiguas o cargadas de emotividad, así como a conceptos abstractos. Por ejemplo, si el emisor dice “carta blanca” significando confianza, crédito, puede originarse una barrera al entender el receptor “una cerveza”. Otro ejemplo es el término “salario”, en las discusiones relativas al contrato colectivo de trabajo, la palabra significa “conquista del trabajador, mejor nivel de vida, etc.” Para una parte; mientras que para la otra implica “elevación de costos, reducción de utilidades”, y así sucesivamente.
- 2) *Distorsión serial*: Es la alteración –o deformación- del mensaje que viaja de una persona a otra; creando mal entendidos cuando cada uno de los receptores presenta una idea diferente. Un ejemplo es el del muy conocido juego “teléfono descompuesto”.
- 3) *Sobrecarga de información*: es el exceso de información recibida al punto anterior. Ocurre cuando un miembro de la organización, carece de la

información necesaria para desempeñar optimadamente sus funciones y/o para relacionarse con los demás.

- 4) *Ruido*: Se refiere a cualquier cosa que interfiera en la operación de un sistema de comunicación, no se refiere únicamente al sonido. La fuente del ruido puede estar afuera de un medio de comunicaciones, como las voces de los niños que distraen a un observador de los comerciales de televisión. Un medio de comunicación puede ser inferior a otro; por ejemplo, la radio puede afectar al impacto de los anuncios del periódico que se lee en casa. El ruido también se puede originar en fuentes dentro de un mismo medio determinado. Por ejemplo, en las revistas, la letra, el texto o los cuadros de anuncio, o bien los artículos que aparecen en la misma pagina pueden apartar al lector del impacto deseado. Las empresas competitivas que desean distraer al receptor o descifrador de un mensaje determinado, pueden tratar de crear ruidos.
- 5) *Brecha de credibilidad*. La selección del canal del mensaje es tan importante como el mensaje mismo. Esto ocurre debido a que, por lo general, el receptor juzga no solo la veracidad del mensaje y de su fuente, si no también del medio que se utiliza. Si un receptor abriga dudas respecto a la fuente, el mensaje o el canal, bien podría no responder como espera la fuente.
- 6) *Barrera psicológica*: hay muchos factores mentales que impiden aceptar o comprender una idea, algunos de ellos son:
  - No tomar en cuenta el punto de vista de los demás.
  - Sospecha o aversión
  - Preocupación o emociones ajenas al trabajo
  - Timidez
  - Explicaciones insuficientes
  - Sobrevaloración de sí mismo

Todos estos factores influyen en la persona que escucha para que acepte o rechace las ideas que le han sido comunicadas. Para que el emisor pueda

hacerse entender, es necesario saber mucho acerca de las personas a quienes se habla: ¿cómo reaccionan? ¿Cuáles son las ideas que bullen en su mente? Uno puede lograr respuestas a estas preguntas si observa bien y la anima a un entendimiento mutuo, siendo amable y accesible. De lo contrario, es como si se tratara de sostener una conversación telefónica sin llevarse el auricular al oído.

Algunas de las causas que contribuyen a formar barreras psicológicas son:

- Alto estatus (título)
- Poder para emplear o despedir
- Uso de sarcasmo
- Actitudes despóticas
- Críticas punzantes
- Uso de conocimientos precisos y detallados
- Facilidad en el uso del lenguaje
- Maneras demasiado formales
- Apariencia física imponente
- Interrumpir a los demás cuando hablan

7) *Barreras fisiológicas*: son las que impiden emitir o recibir con claridad y precisión un mensaje, debido a los defectos fisiológicos del emisor o del receptor. Tales defectos pueden afectar cualquiera de los sentidos. Un ciego, una tartamudo, un mudo, un sordo, pueden ser los ejemplos más claros, pero también se deben considerar muy bien por algún defecto orgánico.

8) *Barreras administrativas*: son aquellas causadas por las estructuras organizacionales, mala precisión y deficiente operación de los canales. De la solución para este tipo de barreras se ocupan diversas ciencias (semántica, medicina, psicología, cibernética, etc.). Algunas recomendaciones para salvar este tipo de barreras son:

- Aclaración anticipada de toda idea, antes de comunicarla.
- Interés en la retroalimentación; o sea, verificar si el mensaje se recibió bien o no, o si la reacción del receptor es la deseada.
- Precisar la verdadera finalidad de la información al comunicar.
- Conocimiento del significado preciso de los conceptos , para eliminar malos entendidos
- Utilización de lenguaje sencillo y directo
- Aprovechamiento oportuno de las situaciones, para transmitir el mensaje, pues las circunstancias emotivas en que se encuentre el receptor pueden alterar el contenido del mensaje
- Reforzar las palabras con hechos.

Una vez conociendo las características de la Comunicación organizacional, me dí a la tarea de investigar cuál o cuáles de las barreras antes mencionadas eran las que estaban afectando la productividad del área de *Pagos Fijos y Anticipos de nomina de la Mesa de Autorización de Créditos al Consumo en HSBC*, para ello me aboqué a realizar una encuesta dirigida a todos los miembros de esa área a la cual pertenezco, incluidos analistas de crédito, supervisores, gerentes, subdirector y directores; afortunadamente todos mostraron interés en el proyecto.

La encuesta realizada se basó en la técnica de entrevistas personales y cuestionarios. Al respecto, el cuestionario modelo usado para lograr nuestro fin, diseñado para que a la vez nos arrojara información acerca de la *Cultura organizacional* prevaleciente en el área, fue el que se presenta más adelante, no sin antes explicar lo que se entiende como *Cultura organizacional*:

### **CULTURA ORGANIZACIONAL**

*Cultura organizacional*.- es “una percepción común que comparten los miembros de la organización; es un sistema de significado compartido que



1. Estoy orgulloso de trabajar en HSBC

De acuerdo ( )  
Me da igual ( )  
En desacuerdo ( )

Si tu respuesta a la pregunta anterior fue en desacuerdo, a continuación indica por qué

2. En general ¿cómo consideras el ambiente de trabajo en tu área?

Agradable ( )  
Desagradable ( )  
Me da igual ( )

3. ¿Has pensado buscar trabajo en otra compañía?

Si ( ) ¿Por qué? \_\_\_\_\_  
No ( ) ¿Por qué? \_\_\_\_\_

4. ¿Hasta qué punto te agrada tu trabajo?

Me entusiasma ( )  
Me gusta ( )  
Me da igual ( )  
No me gusta ( )

Amplia tu respuesta anterior, indicando brevemente por qué:

Continúa en la página siguiente...

**ENFOQUE DE ATENCIÓN AL CLIENTE**

5. ¿Crees que la comunicación que se tiene con el cliente interno es la adecuada?

Sí ( )  
No ( )

Si tu respuesta a la pregunta anterior fue negativa, a continuación indica por qué:

6. ¿Las políticas y procedimientos del área me permiten satisfacer de manera eficiente las necesidades de mi cliente interno?

De acuerdo ( )  
Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )  
En desacuerdo ( )

Cualquiera que haya sido tu respuesta anterior, a continuación indica por qué:

7. ¿Ha surgido algún conflicto con tu cliente interno por mala comunicación?

Sí ( )  
No ( )

Si tu respuesta a la pregunta anterior fue positiva, a continuación describe brevemente la situación:

### EMPATÍA EN TU TRABAJO

8. ¿Consideras que es bien aprovechado todo tu potencial (talento, habilidades, etc.) en tu área de trabajo?

Sí ( )  
No ( )

Cualquiera que haya sido tu respuesta anterior, a continuación indica por qué:

9. ¿Te sientes parte de un equipo de trabajo?

De acuerdo ( )  
Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )  
En desacuerdo ( )

10. ¿Se te motiva a desarrollar nuevas ideas y mejores formas para realizar tu trabajo?

Sí ( )  
No ( )

### JEFE DIRECTO

11. ¿Tu jefe directo te proporciona comentarios y apoyos oportunos y útiles para aplicarlos en tu desempeño laboral?

Sí ( )  
No ( )

12. ¿Consideras que tu jefe directo es realmente un líder?

Cualquiera que haya sido tu respuesta anterior, a continuación indica por qué:

13. ¿Tus opiniones y comentarios son considerados por tu jefe directo y se emprenden acciones a partir de ellos?

Sí ( )  
No ( )

14. ¿Tu jefe directo te brinda apoyo y oportunidades para desarrollar tus habilidades?

Sí ( )  
No ( )

15. El nivel de compromiso de tu jefe directo es:

Excelente ( )      Bueno ( )      Regular ( )      Malo ( )      Pésimo ( )

16. El trato que recibes de tu jefe directo es:

Muy agradable ( )      Cordial ( )      Indiferente ( )      Descortés ( )

17. Valora el nivel de satisfacción de la relación con tu jefe directo:

Excelente ( )      Bueno ( )      Regular ( )      Malo ( )      Pésimo ( )

18. Sugiere algunas acciones que debería tomar tu jefe directo para mejorar el ambiente de trabajo:

## LIDERAZGO

19. Considerando tu nivel de colaboración (supervisor o analista de crédito), a continuación menciona qué gerente o supervisor aporta más y que gerente o supervisor aporta menos al buen desempeño de tu trabajo:

Aporta más:	
-------------	--

Aporta menos:	
---------------	--

20. ¿En tu área existe una comunicación recíproca y abierta?

De acuerdo ( )  
Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )  
En desacuerdo ( )

21. ¿Tu gerente o supervisor definen claramente las responsabilidades de sus colaboradores?

De acuerdo ( )  
Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )  
En desacuerdo ( )

22. ¿Te sientes cómodo para compartir tus ideas e inquietudes con los líderes de tu área?

De acuerdo ( )  
Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )  
En desacuerdo ( )

23. ¿Las acciones de los líderes de tu área son congruentes con los mensajes que transmiten?

De acuerdo ( )  
Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )  
En desacuerdo ( )

24. ¿Te motivan los líderes de tu área para lograr un alto nivel en tu desempeño?

De acuerdo ( )  
Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )  
En desacuerdo ( )

#### **DIVERSIDAD**

25. ¿Consideras que las creencias, género o preferencias limitan las oportunidades y el crecimiento profesional?

De acuerdo ( )  
Ni de acuerdo ni en desacuerdo ( )  
En desacuerdo ( )

26. ¿Has sido objeto o has visto algún trato ofensivo por parte de algún compañero o jefe inmediato?

Sí ( )  
No ( )

Si tu respuesta es afirmativa indica quién:

Brevemente describe la situación:

### ADMINISTRACIÓN DEL DESEMPEÑO

27. Me siento reconocido cuando hago un buen trabajo:

Sí ( )  
No ( )

28. En mi equipo de trabajo las evaluaciones y retroalimentación del desempeño se realizan de forma regular:

Sí ( )  
No ( )

29. Considero que la evaluación de mi desempeño laboral es justa:

Sí ( )  
No ( )

Amplia tu respuesta anterior, indicando brevemente por qué:

30. ¿HSBC te brinda oportunidades de crecimiento y desarrollo con base en tu desempeño?

Sí ( )  
No ( )

Amplia tu respuesta anterior, indicando brevemente por qué:

31. ¿En tu equipo de trabajo, el desempeño insuficiente se trata como corresponde?

Sí ( )  
No ( )

Amplia tu respuesta anterior, indicando brevemente por qué:

32. ¿En HSBC se asciende al colaborador más capaz para desempeñar un trabajo?

Sí ( )  
No ( )

33. ¿Consideras que realizas un trabajo útil para HSBC?

Sí ( )  
No ( )

34. ¿Consideras que tu sueldo y bonos son acordes a las actividades que desempeñas?

Sí ( )  
No ( )

35. ¿Consideras razonable el nivel de exigencia por parte de tu jefe inmediato?

Sí ( )  
No ( )

36. En tu equipo de trabajo ¿consideras que existe algún colaborador con desempeño deficiente?

Sí ( )  
No ( )

Si tu respuesta es afirmativa indica quién:

37. Menciona el nombre de uno de los colaboradores de tu equipo de trabajo que consideres proactivo y con opciones de desarrollo:

**COMENTARIOS Y SUGERENCIAS PARA MEJORAR**

38. Sugiere tres acciones que debe tomar la Subdirección de HSBC para mejorar el clima laboral:

- 1) \_\_\_\_\_
- 2) \_\_\_\_\_
- 3) \_\_\_\_\_

39. A continuación, menciona brevemente lo que más te gusta de tu trabajo:

40. A continuación, menciona brevemente lo que menos te gusta de tu trabajo:

41. ¿Consideras que por medio de esta encuesta tus respuestas y opiniones serán tomadas en cuenta?

Sí        (    )  
No        (    )

**¡MUCHAS GRACIAS POR TU PARTICIPACIÓN!**  
**MUY PRONTO SE TE DARÁ A CONOCER EL RESULTADO DE ESTA ENCUESTA**

## RESULTADOS DE LA ENCUESTA

<b>I. ÍNDICE DE COMPROMISO DEL EMPLEADO</b>					
PREGUNTA	De acuerdo	Me da igual	En desacuerdo		
1. Estoy orgulloso de trabajar en HSBC	25	12	8		
La respuesta prevaleciente fue De acuerdo y la opinión generalizada fue porque HSBC es un grupo financiero de prestigio internacional que cuenta con tecnología de punta.					
PREGUNTA	Agradable	Desagradable	Me da igual		
2. En general ¿cómo consideras el ambiente de trabajo en tu área?	8	21	16		
PREGUNTA	Sí	No			
3. ¿Has pensado buscar trabajo en otra compañía?	17	28			
La respuesta prevaleciente fue No y la opinión generalizada fue que no han buscado en otro lado porque consideran que el trato al trabajador en México es igual en todas partes.					
PREGUNTA	Me entusiasma	Me gusta	Me da igual	No me gusta	
4. ¿Hasta qué punto te agrada tu trabajo?	1	17	15	12	
La respuesta prevaleciente fue Me gusta y la opinión generalizada fue que si les gusta lo que hacen pero no les gusta el trato indiferente de sus jefes.					
<b>II. ENFOQUE AL CLIENTE</b>					
PREGUNTA	Sí	No			
5. ¿Crees que la comunicación que se tiene con el cliente interno es la adecuada?	9	36			
La respuesta prevaleciente fue No y la opinión generalizada fue que la comunicación con el ejecutivo de cuenta es telefónica y por fax y pocas veces se le conoce en persona, además de que los documentos que se reciben por fax muchas veces están defectuosos, incompletos e ilegibles.					
PREGUNTA	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo		
6. ¿Las políticas y procedimientos del área me permiten satisfacer de manera eficiente las necesidades de mi cliente interno?	27	13	5		

La respuesta prevaleciente fue en la pregunta anterior fue De acuerdo, y la opinión generalizada fue que las políticas y procedimientos establecidos en los manuales son los correctos, sin embargo, mencionan que son los ejecutivos de cuenta los que no siguen lo dispuesto en ellos.

### III. DESEMPEÑO EN EL TRABAJO

PREGUNTA	Sí	No
7. ¿Ha surgido algún conflicto con tu cliente interno por mala comunicación?	26	19

La respuesta prevaleciente fue Sí y la opinión generalizada fue porque al recabarse mal o incompleta la documentación o información básica de los clientes solicitantes de crédito al consumo, por los ejecutivos de cuenta, se genera más trabajo que invariablemente repercute en un mayor tiempo de respuesta al cliente, ya que en lugar de ser en 48 horas se extiende hasta el doble.

PREGUNTA	Sí	No
8. ¿Consideras que es bien aprovechado todo tu potencial (talento, habilidades, etc.) en tu área de trabajo?	7	38

La respuesta prevaleciente fue No y la opinión generalizada fue que a la mayoría de los analistas de crédito no se les toma en cuenta ya que son considerados como operadores de bajo nivel a quienes se les asignan labores rutinarias.

PREGUNTA	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
9. ¿Te sientes parte de un equipo de trabajo?	6	25	14

PREGUNTA	Sí	No
10. ¿Se te motiva a desarrollar nuevas ideas y mejores formas para realizar tu trabajo?	6	39

### IV. JEFE DIRECTO

PREGUNTA	Sí	No
11. ¿Tu jefe directo te proporciona comentarios y apoyos oportunos y útiles para aplicarlos en tu desempeño laboral?	9	36

PREGUNTA	Sí	No
12. ¿Consideras que tu jefe directo es realmente un líder?	11	34

La respuesta prevaleciente de la pregunta anterior fue No, y la opinión generalizada fue que a la mayoría de los supervisores y gerentes de área les falta habilidad para comunicarse eficazmente, capacidad para convencer y persuadir, y, por tanto, en el ambiente laboral prevalece la apatía.

PREGUNTA	Sí	No			
13. ¿Tus opiniones y comentarios son considerados por tu jefe directo y se emprenden acciones a partir de ellos?	8	37			
PREGUNTA	Sí	No			
14. ¿Tu jefe directo te brinda apoyo y oportunidades para desarrollar tus habilidades?	10	35			
PREGUNTA	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo
15. El nivel de compromiso de tu jefe directo es:	10	8	21	4	2
PREGUNTA	Muy agradable	Cordial	Indiferente	Cortés	
16. El trato que recibes de tu jefe directo es:	4	7	29	5	
PREGUNTA	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Pésimo
17. Valora el nivel de satisfacción de la relación con tu jefe directo:	4	9	25	5	2
PREGUNTA					
18. Sugiere algunas acciones que debería tomar tu jefe directo para mejorar el ambiente de trabajo:					
Entre las propuestas destacaron las siguientes: a) Que no nos vean como simples objetos de trabajo. b) Que a los supervisores y gerentes les den cursos de liderazgo, coaching y desarrollo organizacional. c) Qué estén conscientes de que en México ya no existe el esclavismo.					
<b>V. L I D E R A Z G O</b>					
PREGUNTA					
19. Se omite por ser una pregunta personalizada					

PREGUNTA	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
20. ¿En tu área existe una comunicación recíproca y abierta?	10	14	21
PREGUNTA	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
21. ¿Tu gerente o supervisor definen claramente las responsabilidades de sus colaboradores?	25	14	6
PREGUNTA	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
22. ¿Te sientes cómodo para compartir tus ideas e inquietudes con los líderes de tu área?	9	19	17
PREGUNTA	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
23. ¿Las acciones de los líderes de tu área son congruentes con los mensajes que transmiten?	12	25	8
PREGUNTA	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
24. ¿Te motivan los líderes de tu área para lograr un alto nivel en tu desempeño?	7	11	27

## VI. DIVERSIDAD

PREGUNTA	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo
25. ¿Consideras que las creencias, género o preferencias limitan las oportunidades y el crecimiento profesional?	24	12	9

PREGUNTA	Sí	No
26. ¿Has sido objeto o has visto algún trato ofensivo por parte de algún compañero o jefe inmediato?	14	31
La respuesta prevaleciente fue No, ya que en realidad los supervisores son los que tienen mayor comunicación con los ejecutivos de cuenta.		
<b>VII. ADMINISTRACIÓN DEL DESEMPEÑO</b>		
PREGUNTA	Sí	No
27. Me siento reconocido cuando hago un buen trabajo:	9	36
PREGUNTA	Sí	No
28. En mi equipo de trabajo las evaluaciones y retroalimentación del desempeño se realizan de forma regular	27	18
PREGUNTA	Sí	No
29. Considero que la evaluación de mi desempeño laboral es justa:	16	29
La respuesta prevaleciente fue No y la respuesta generalizada fue porque aunque el analista de crédito tratara de defender su causa, siempre prevalecían los argumentos del evaluador, en este caso, del jefe inmediato quien prácticamente calificaba más lo malo que lo positivo.		
PREGUNTA	Sí	No
30. ¿HSBC te brinda oportunidades de crecimiento y desarrollo con base en tu desempeño?	8	37
La respuesta prevaleciente fue No y la respuesta generalizada fue porque la mayoría de los analistas de crédito somos personal outsourcing y prácticamente no aspiramos a quedarnos como personal propio de HSBC, y que al contrario, que el Banco busca más sustituir personal de su propia plantilla por personal outsourcing, e incluso realizar recortes de personal como medida de rentabilidad.		
PREGUNTA	Sí	No
31. ¿En tu equipo de trabajo, el desempeño insuficiente se trata como corresponde?	14	31
La respuesta prevaleciente fue No y la respuesta generalizada fue porque en el área de Pagos Fijos tanto gerentes como supervisores tienen a		

sus analistas “preferidos” y a los demás no los toman en cuenta e incluso los tratan prepotentemente y con una actitud tendenciosa para “correrlos”.		
PREGUNTA	Sí	No
32. ¿En HSBC se asciende al colaborador más capaz para desempeñar un trabajo?	13	32
PREGUNTA	Sí	No
33. ¿Consideras que realizas un trabajo útil para HSBC?	43	2
PREGUNTA	Sí	No
34. ¿Consideras que tu sueldo y bonos son acordes a las actividades que desempeñas?	16	29
PREGUNTA	Sí	No
35. ¿Consideras razonable el nivel de exigencia por parte de tu jefe inmediato?	14	31
PREGUNTA	Sí	No
36. En tu equipo de trabajo ¿consideras que existe algún colaborador con desempeño deficiente?	9	36
La respuesta prevaleciente fue No y la respuesta generalizada fue porque la mayoría de los analistas de crédito tratan a toda costa de realizar su trabajo de manera profesional y además, que para dar un buen servicio la mayoría también ha participado en los cursos que facilita el Banco. Por razones obvias no se menciona el nombre del colaborador destacado como deficiente por una minoría.		
PREGUNTA		
37. Menciona el nombre de uno de los colaboradores de tu equipo de trabajo que consideres proactivo y con opciones de desarrollo		
Por ser una pregunta personalizada se omiten los nombres, sin embargo, entre éstos destacaron los nombres de 12 analistas de crédito.		

## VIII. COMENTARIOS Y SUGERENCIAS

VIII. COMENTARIOS Y SUGERENCIAS	
PREGUNTA	
38. Sugiere tres acciones que debe tomar la Subdirección de HSBC para mejorar el clima laboral:	
<p>Entre las acciones propuestas destacaron las siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Urge mejorar el flujo de comunicación en el área. Se propone realizar una junta para ponernos de acuerdo y que los directivos se involucren más en lograr una extraordinaria comunicación organizacional.</li> <li>2) Que realmente se dé un trato humano al personal, que además de promover su potencial, se le consideren sus intereses, motivaciones, expectativas; que se le escuche, que no siempre se le califiquen más los errores que los aciertos. Que se excite al personal a trabajar en equipo. Que se desarrollen algunas actividades para promover la sana convivencia entre el personal, por ejemplo, festejar los cumpleaños, el reconocimiento público a los elementos más destacados y motivación a los que no; organizar deportes o excursiones para lograr una mayor integración, etc.</li> <li>3) Que a los analistas de crédito destacados se nos dé la oportunidad de pertenecer a la plantilla de personal de HSBC ya que es una de nuestras principales aspiraciones.</li> <li>4) Que el reparto de bonos sea más equitativo porque hay algunos analistas de crédito que se quedan a tres o un punto de alcanzar la meta establecida y por esa razón todo su esfuerzo es considerado como que no valió la pena, por lo menos algunas palabras de impulso y aliento.</li> </ol>	
PREGUNTA	
39. A continuación, menciona brevemente lo que más te gusta de tu trabajo:	
<p>Tres respuestas prevalecientes fueron las siguientes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Nos gusta nuestro trabajo porque nos gustan las finanzas, y en HSBC ponemos en práctica los conocimientos adquiridos en la Universidad.</li> <li>2) Nos gusta el prestigio adquirido por HSBC y nos sentimos orgullosos de pertenecer a este importante grupo financiero a nivel mundial, sin embargo éste puede decaer por un servicio y atención de mala calidad hacia el cliente-usuario de HSBC.</li> <li>3) La tecnología de punta con que cuenta el grupo financiero HSBC.</li> </ol>	
PREGUNTA	
40. A continuación, menciona brevemente lo que menos te gusta de tu trabajo:	
<p>Como por lo regular sucede, casi siempre son más los defectos que las virtudes:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Las escasas oportunidades de progresar. Proponemos que dentro de sus reestructuras se considere la liquidación de algunos miembros ineficientes de la plantilla de personal de HSBC para dar oportunidad a algunos analistas de crédito destacados, de ocupar su lugar.</li> <li>2) La falta de liderazgo de la mayoría de gerentes y supervisores. Proponemos algunos cursos y talleres de comunicación organizacional,</li> </ol>	

- liderazgo, coaching y desarrollo organizacional para todos los miembros del área.
- 3) No se toma en cuenta al personal como ser humano. Se transcribe tal cual una frase anotada: "Me siento feliz cuando los demás me hacen sentir importante, sin embargo, en HSBC mis logros y aciertos los festejo a solas y en silencio".
  - 4) La mala comunicación. Otra frase: "Podemos soportar los salarios tan bajos, pero no el trato indiferente".
  - 5) La falta de integración del personal. Se propone encontrar mecanismos para conocer personalmente a nuestros clientes internos (ejecutivos de cuenta) para ponernos de acuerdo y complementar eficientemente nuestro esfuerzo para dar una respuesta oportuna al cliente.

PREGUNTA	Sí	No
41. ¿Consideras que por medio de esta encuesta tus respuestas y opiniones serán tomadas en cuenta?	29	16

### LA TÉCNICA DE ANÁLISIS FODA

Para hacer un diagnóstico del área de *Pagos Fijos y Anticipos de nomina de la Mesa de Autorización de Créditos al Consumo en HSBC*, apliqué una de las técnicas más eficientes: La técnica de análisis FODA. Hoy en día, es una de las herramientas más utilizadas debido a la gran utilidad que ésta representa en el mundo empresarial de cualquier nivel. Su objetivo es mostrar de manera clara y concreta los puntos fuertes y débiles, así como las oportunidades y amenazas de la empresa, área o departamento.

En la técnica de análisis-diagnóstico FODA, Las fortalezas y debilidades pertenecen al ámbito interno de la empresa, es el análisis de los recursos y capacidades considerando factores como la producción, marketing, financiación, organización, servicio, etc. En cambio, las amenazas y las oportunidades pertenecen al entorno externo las cuales una vez detectadas deberán ser superadas, aprovechadas o anticiparse a ellas.

- **FORTALEZAS:** Son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y por consiguiente ventajas competitivas que pueden y deben servir para explorar nuevas oportunidades.
- **OPORTUNIDADES:** Es aquello que podemos suponer como una ventaja competitiva o aquello que representa una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma e inclusive aumentar el número de negocios.
- **DEBILIDADES:** Son los aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo y constituyen una amenaza para la empresa y deben ser controladas y superadas.
- **AMENAZAS:** Es toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, limitar su efectividad o reducir los ingresos y la rentabilidad esperada.

El proceso se puede llevar a cabo de manera sencilla a través de una matriz y para tal efecto, mostraré a continuación el caso del área en estudio. Cabe señalar que el análisis se hizo principalmente en el medio ambiente interno prevaleciente en el área de *Pagos Fijos y Anticipos de nomina de la Mesa de Autorización de Créditos al Consumo en HSBC*, y por ello básicamente se identificaron las fortalezas y debilidades:

**MATRIZ FODA REALIZADA EN MAYO DE 2008**

CONCEPTO	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)	PRIORIDAD		
			ALTA	MEDIA	BAJA
I. INDICE DE COMPROMISO DEL EMPLEADO					
II. ENFOQUE AL CLIENTE					
III. DESEMPEÑO EN EL TRABAJO					
IV. JEFE DIRECTO					
V. LIDERAZGO					
VI. DIVERSIDAD					
VII. ADMINISTRACIÓN DEL DESEMPEÑO					
VIII.COMENTARIOS Y SUGERENCIAS					

Como ya se mencionó anteriormente, me enfoqué principalmente a identificar las fortalezas y debilidades del área en investigación, pues estaba claro que la principal amenaza para la institución de crédito era el desprestigio ante el cliente-usuario de los productos y servicios financieros con la marca HSBC, al darle una respuesta fuera de tiempo a su solicitud de crédito al consumo, ocasionado ¡claro está! por una gran problemática que se encontraba latente como una “bomba de tiempo” próxima a estallar en dicha área.

El siguiente es un resumen detallado del análisis-diagnóstico FODA, utilizado para identificar fortalezas y debilidades del área investigada:

#### Fortalezas del área:

- Juventud y profesionalismo.
- El operador (analista de crédito) se siente orgulloso de pertenecer a un grupo financiero tan importante como es HSBC.
- Al operador le gusta lo que hace porque siente que de esa manera está consolidando el aprendizaje obtenido durante su vida universitaria.
- Los manuales de políticas y procedimientos son herramientas valiosas y resultan de gran utilidad para los operadores.
- Los gerentes o supervisores definen claramente las responsabilidades de los subordinados.
- Los operadores están conformes con la periodicidad de aplicación de las evaluaciones.
- Respeto entre colaboradores.
- Consideran que su trabajo es importante.
- Al operador le agrada saber que tiene disponible la mejor tecnología con que cuenta el Grupo financiero HSBC, pero se extraña que se siga un sistema de operación muy rudimentario para tramitar una solicitud de crédito al consumo, en donde todo documento se recibe por fax y confirma por teléfono, y muchas veces la documentación e información requerida está incompleta e ilegible, ocasionando tiempos y movimientos innecesarios.
- Cursos y talleres para la formación del personal.

#### Debilidades del área:

- Tiempos y movimientos innecesarios.
- Desagradable ambiente de trabajo. Lo consideraban tenso.
- Mala comunicación con el cliente interno (ejecutivo de cuenta)

- Surgimiento de conflictos internos debido a la mala comunicación.
- No se ha logrado la integración del trabajo en equipo.
- No hay motivación en el trabajo.
- El jefe inmediato sólo se dedica a dar órdenes, es decir, no apoya u orienta a sus subordinados.
- Falta de liderazgo de quienes deberían tenerlo (gerentes y supervisores)
- Los jefes inmediatos no toman en cuenta la opinión de los subordinados.
- Indiferencia y poco compromiso de los jefes inmediatos.
- El personal considera que hay preferencias de los supervisores hacia algunos analistas de crédito.
- Débil relación con los jefes inmediatos.
- Mala comunicación en general dentro del área.
- La mayoría de los operadores no se siente cómodo para externar sus ideas y opiniones.
- Las acciones de los líderes del área no son congruentes con sus dichos.
- Por ser la mayoría de los analistas de crédito, personal outsourcing, consideran que son escasas las posibilidades de formar parte de la plantilla de personal de HSBC, en parte lo consideran como un motivo de discriminación por el personal directo del Banco.
- No había un reconocimiento público para los operadores destacados en su trabajo.

Como podemos darnos cuenta, eran más las debilidades que las fortalezas. Lo anterior representaba una señal de alerta, de tal manera que había que hacer algo para elevar la autoestima del personal del área, antes de que el problema desembocara en situaciones más graves. Aquí es donde intervengo, desde luego, con la autorización y consentimiento de mi jefe superior, para tratar de aliviar en parte la problemática del área a la que incluso pertenezco.

Una vez concluido el FODA se pudo iniciar con la estructuración de un plan y seleccionar las estrategias más convenientes para el área de *Pagos Fijos y Anticipos de nomina de la Mesa de Autorización de Créditos al Consumo en HSBC*.

## **ESTRATEGIAS**

La problemática del área se podía resumir en cinco puntos:

- Mala comunicación originada por barreras en la comunicación que ya se explicaron en las páginas 27 a 30)
- Al operador no se le hace sentirse importante.
- No se trabaja en equipo.
- No hay actividades extra-laborales (deportes, dinámicas o clínicas grupales, excursiones, etc.) que afirmen su integración.
- Pocas expectativas de pertenecer a la plantilla de personal de HSBC.

Los directivos estaban interesados en atacar todos estos problemas que estaban afectando la productividad del área, de tal manera que toda idea relacionada con dar una solución a dicha problemática, fue bienvenida. En lo particular, mi propuesta fue desarrollar la GACETA INFORMATIVA DE PUBLICACIÓN MENSUAL, cuyo contenido principal fuera el siguiente:

1. Pedir propuestas por escrito para mejorar el trámite de evaluación y aprobación de las solicitudes de crédito al consumo de los clientes de los ejecutivos en sucursal.
2. Motivar para la realización y entrega de un buen trabajo en tiempo y forma.
3. Reconocimiento público y valor por el logro de objetivos y metas alcanzadas dentro del área.

4. Informar oportunamente al personal del área en cuanto a los cambios más representativos del área.
5. Convocar para la organización de actividades deportivas, culturales y de esparcimiento, como forma de integración del personal del área.
6. Inducción del personal para la colaboración de la visión que la empresa tiene y quiere llevar a cabo.
7. Presentar los resultados tanto cualitativos como cuantitativos en el área.
8. Convocar para la realización de clínicas trimestrales utilizando técnicas como el *Rol player* o la *dinámica del espejo*, con la participación de todo el personal del área.
9. Establecer una especie de votación por el personal para proponer a los directivos la introducción del sistema de videoconferencias, utilizando las redes computacionales del Banco, para que el analista de crédito pudiera comunicarse de manera más directa y en tiempo real con el ejecutivo de cuenta, aprovechando así para “conocerse en persona”.
10. Convocar a reuniones trimestrales para el intercambio de experiencias y opiniones entre ejecutivos de cuenta y analistas de crédito, invitando además, a algunos supervisores y gerentes.

Para poder alcanzar los objetivos fundamentales de mejorar la comunicación organizacional, elevar la productividad del área y eliminar la apatía del personal a través del apoyo de una Gaceta informativa mensual como herramienta; para su diseño, contenido, desarrollo e implementación, me apoyé en las enseñanzas de una de las más importantes escuelas de la Administración:

#### **LA ESCUELA DEL COMPORTAMIENTO (1930 - 1960)**

- Está compuesta de investigadores de psicología, psicología social y sociología, que querían entender el comportamiento de una organización estudiando, de manera científica, el porqué y el cómo la gente se comporta de cierta manera en la organización.

- Se interesan en el entendimiento del comportamiento, para ser capaces de modificarlo de manera efectiva y eficiente, dándole importancia al grupo. Examinan la parte micro (motivaciones y liderazgo) y la macro (sistemas de análisis social y técnico) de los integrantes del grupo.
- No sólo les interesaba la motivación y el comportamiento del individuo, también les interesaba cómo los grupos sociales interactúan unos con otros y con la tecnología de la organización. Decían que el grupo estaba primero que el individuo. Unen las necesidades de la organización formal con las necesidades del individuo y con los grupos informales, y así entendieron como las organizaciones trabajan. Basaban las motivaciones humanas en las creencias y comportamientos que tienen unas personas con otras. Se dijo que *el humano tiene cinco niveles de necesidades, y que su comportamiento depende de la atención de esas necesidades en un determinado tiempo.*
- Las necesidades más básicas son: la psicológica, la seguridad, la necesidad de ser miembro de un grupo, la autoestima y la necesidad de realizar sus habilidades. Tratan de entender los efectos de un miembro de un grupo en el comportamiento y la productividad.
- La Escuela del Comportamiento también pone atención en *dinámicas de grupo*, y el desempeño del rol. Enfatizan el elemento humano y su estrecha relación con los procesos de la organización, la esencia de esta preocupación, es que la gente trabaja más duro y con más sentido de compromiso si tienen un trabajo seguro y *si se sienten como una parte importante en la toma de decisiones y actividad del grupo.*
- Los principales exponentes son: Mary Parker Follet, Chester Barnard, Douglas McGregor, Abraham Maslow, Frederick Herzberg, George Homans y Kurt Lewin.

### **¿QUÉ ES UNA GACETA INFORMATIVA?**

Es un periódico en el que se pueden dar a conocer noticias políticas, literarias, artísticas, organizacionales, etc.

## **NOTICIAS QUE CONTIENE LA GACETA INFORMATIVA PARA EL ÁREA PFS**

Temática básica:

1. Mejor analista del área (mes anterior)
2. Mejor supervisor del área (mes anterior)
3. Resultados del área en comparación con las demás en OSC.
4. Cambios más relevantes en la operación dentro del área.
5. Convocatorias a juntas.
6. Avisos oportunos y de suma importancia en HSBC
7. Minutas llevadas a cabo en juntas de la gerencia
8. Misión y visión de HSBC, permanentemente.

Otros temas:

9. Publicación de los analistas que cumplen años en el mes
10. Entrevista al mejor analista y supervisor de área
11. Publicación de artículos informativos y culturales de diversos temas.
12. Publicación de diversos libros para recomendar
13. Eventos culturales
14. Publicación de historias de éxito de personajes famosos (por ejemplo Aristóteles Onassis, Bill Gates, Carlos Slim, etc.)
15. Películas más vistas y recomendadas
16. Espacio reservado para la gente que desea compartir experiencias, fotos, vivencias, etc.
17. Consejos de operación propuestos por los mismos analistas
18. Buzón de quejas, sugerencias, proyectos, etc. que la gente tiene para el área.
19. Publicación de pensamientos y frases motivacionales.

Otras actividades complementarias:

- Colocación de un pizarrón en lugar visible para presentación de resultados del personal del área.
- Compra de periódicos y revistas relacionadas con el mundo financiero y empresarial.
- Proyección de videos motivacionales, de conferencistas como Alejandro Ariza, Miguel Ángel Cornejo, Leonardo Corona Fox, etc.

### **RESULTADOS ALCANZADOS**

- Definitivamente la actitud del analista de crédito y sus correspondientes jefes cambió notablemente, ya que actualmente se observa un ambiente más dinámico y participativo.
- El analista no teme hablar y externar sus opiniones porque ya siente que es tomado en cuenta.
- Cuando se otorga al reconocimiento a un operador destacado, se le premia no solamente con el bono, sino que se le estimula con la presencia y palabras de su supervisor, gerente e incluso hasta del Director del área.
- A aquellos colaboradores no destacados, se les invita fraternalmente a dar su mejor esfuerzo.
- La respuesta de los ejecutivos de cuenta ha sido positiva, ya que frecuentemente recibimos la visita de alguno de ellos en las instalaciones del área de Pagos Fijos, tanto para presentarse como para “romper el hielo”.
- Gracias a las ideas y opiniones de los analistas se pudo establecer un mecanismo operativo más confiable que consiste en que el pool de captura no va a confirmar la documentación recibida por fax hasta haberla revisado que esté completa y legible, ya que antes se transmitían en bloques, se enrollaban y dejaban para su revisión en la tarde o hasta el día siguiente.
- Además, por norma general, ya solamente se dará trámite a las solicitudes de crédito al consumo que cumplan con estos requisitos (documentación completa

y legible), de otra manera serán devueltas al ejecutivo promotor sin ninguna responsabilidad para el analista.

- Se logró una mayor integración del grupo de trabajo, se nota en su ánimo y actitud, anteriormente era difícil ver a un analista sonriendo, hoy las cosas han cambiado.
- Se promueve la convivencia sana extra-laboral a través del deporte, principalmente con la formación de equipos de fútbol varonil y femenino, y salidas a lugares recreativos, deportivos, culturales e históricos de nuestro México.
- Cuando se presentan sobrecargas de trabajo para un operador, siempre hay otro que le ayuda, ya que se estableció el sistema de “parejas de trabajo de analistas”
- Hay gran cantidad de participación de analistas, supervisores, gerentes y hasta el Director del área, para colocar algunos mensajes motivacionales en la Gaceta y/o el tablero (pizarrón) informativos.
- Gracias a la compra de periódicos y revistas relacionadas con el mundo financiero y empresarial, el analista toma mejores decisiones e incluso agrega algunos comentarios extraídos de estas fuentes de datos en sus respuestas al ejecutivo de cuenta.
- Lo más importante es que, sí se pudo reducir el tiempo de respuesta al cliente, de cuatro días antes (96 horas), a dos días actualmente (48 horas); es decir, se está cumpliendo extraordinariamente con lo dispuesto por la normatividad.
- Por lo anterior, ahora se puede afirmar que se está dando un *servicio de excelencia* al cliente, tanto interno como externo.

## CONCLUSIONES

Es bien sabido que a consecuencia de la crisis mundial por la que se está pasando actualmente, las empresas han decidido reducir costos no solo en sus procesos de operación, sino también en la reducción de su personal. Hoy en día, Grupo Financiero HSBC no ha sido la excepción en la reducción de costos y ésta al igual que muchas otras organizaciones ha puesto manos a la obra para mejorar la calidad y el tiempo de respuesta que se le otorga al consumidor final en el servicio, y de esta manera asegurar su existencia en el mercado.

El principal problema detectado en el Área de Pagos Fijos y Anticipos de Nomina de la Mesa de Autorización de Créditos al Consumo, área en donde se implementó el proyecto, y que debía ser solucionado para mejorar la calidad en el servicio, fue la apatía y desmotivación que los empleados tenían para realizar sus actividades de trabajo. Esta apatía y desmotivación provocaba una mala comunicación entre los analistas de crédito y ejecutivos de cuenta generando una respuesta tardía al cliente externo.

El estudio y desarrollo de la gaceta informativa ayudó a detectar las necesidades que los analistas de crédito requerían para cumplir con sus labores, y su implementación mejoró el empeño de cada uno de los analistas al realizar sus actividades reflejándose en una respuesta al cliente oportuna y de calidad.

En lo particular, me siento feliz de haber logrado cambiar la percepción y actitud negativa que tenía el personal del área, acerca de su clima laboral, debido principalmente a barreras en la comunicación organizacional. Me da mucho gusto que gracias a este proyecto desarrollado en HSBC, y que con el apoyo de mis jefes inmediatos, ahora, tanto colegas (analistas de crédito), supervisores, gerentes e inclusive el Director del departamento me saludan y reconocen el apoyo que he brindado para el mejoramiento del servicio en la institución.