



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Trabajo Escrito Profesional

Opción Caso Práctico

**“Propuesta de un modelo de mejora de Servicio
al Cliente en una organización del Sector
Financiero”**

Para obtener el grado de:

**Maestro en
Administración de Organizaciones**

Presenta: Diana Peza Castañeda

Tutor: M. en A. María Teresa Muñoz García

México, D.F. Junio de 2011



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

Dedicatoria:

A mi familia y amigos por apoyarme en todo momento, por impulsarme a seguir sin importar los inconvenientes que se presentaran y sobre todo por ser los coautores de lo que a la fecha he logrado a nivel personal y profesional.

En especial dedico este trabajo a un ángel hermoso que en el trayecto de este proyecto partió para continuar con su misión: Ofe.

ÍNDICE

Introducción

Abstract

Protocolo

Capítulo 1. Unidad de análisis: Antecedentes socioeconómicos de la organización financiera a estudiar

1.1 Herramientas estratégicas empresariales en la globalización

1.2 Antecedentes particulares de la empresa a estudiar

Capítulo 2. Diseño el estado del arte: Servicio al Cliente

2.1 Calidad en el servicio al cliente

2.2 Cultura de servicio

2.3 Cultura laboral

Capítulo 3. Caso práctico: Propuestas para la mejora de servicio al cliente en una organización del sector financiero

3.1 Información corporativa

3.1.1 Antecedentes de la institución a estudiar en México

3.2 Sondeo: aplicación de encuestas

3.2.1 Resultados de encuestas

3.2.2 Propuestas para convertir los puntos de oportunidad en fortalezas institucionales

Conclusiones

Anexos

Bibliografía

Introducción

A lo largo del primer capítulo se abordan generalidades de la globalización, desde su significado hasta las implicaciones que ha traído este movimiento a las diferentes empresas que se deben acoplar a los nuevos estándares de producción.

En la actualidad el mercado es cada vez más exigente pues las necesidades cambian de manera constante, por lo que las empresas deben estar a la vanguardia cubrir siempre las necesidades, para ello es vital contar con tecnología pero sobre todo con información de 360 grados, la cual incluye entre otros aspectos el conocer el estado en el que se encuentra su empresa de manera interna, sin embargo también es necesario conocer y considerar el exterior para determinar las modificaciones o estrategias a seguir.

Adicional a ello se aborda el tema de adquisiciones como una estrategia considerada por varias empresas como viable, considerando ventajas y desventajas que estas traen a la empresa, poniendo énfasis en la importancia que tiene la cultura de las empresas (tanto la adquirente como la adquirida) para el funcionamiento a futuro de ambas, ya que deben lograr de alguna forma mantener las mejores prácticas de ambas.

Posteriormente en el segundo capítulo el lector puede encontrar el desarrollo del tema principal de la investigación "Servicio al Cliente", así como los principales factores a trabajar para lograr brindar un servicio caracterizado por su calidad.

Se consideran diferentes temas como cultura organizacional, ya que dentro de los antecedentes se indicó que las adquisiciones son estrategias cada vez más comunes para la integración de marcas al mercado, pues muchas empresas han descubierto que son más rápidas, baratas y potencialmente es más sensato el adquirir a otra empresa que tratar de crear capacidad sin ventaja alguna.

Así mismo deben considerar los recursos humanos que tienen ambas empresas pues no siempre es lo más recomendable despedir a los que llegan ni a los que se tienen, pues deben encontrar el equilibrio y realizar una selección para que con ello se tenga a la fuerza de trabajo mejor preparada en los puestos clave.

Se proporciona una descripción sobre la importancia del ambiente laboral, relación jefe empleado y el tema de comunicación como esencial para el funcionamiento de cualquier área dentro de una empresa.

Posteriormente en el capítulo tres se desglosa de manera breve los antecedentes en México de la institución financiera a estudiar, para después dar paso al caso práctico, en el cual se propone realizar una serie de encuestas al personal de la empresa para determinar cómo se percibe el clima laboral en las diferentes áreas que la integran.

A partir de los resultados se determinan diversos factores de los cuales depende el clima laboral, y por lo tanto el desempeño de las personas que integran a la empresa como por ejemplo liderazgo, comunicación, motivación, capacitación, entre otros.

Se presenta de manera concreta y rápida un ejercicio realizado en una de las áreas del banco, que por cuestiones de confidencialidad no se dará el nombre del área ni el nombre de los participantes en la encuesta, sin embargo se dan a conocer los resultados como una muestra del universo, para medir el estado de la empresa y ver que oportunidades tiene para poder mejorar su clima laboral, realizar algunas modificaciones en su cultura basándose en los valores y considerando la misión y visión de la institución pues dejamos claro que de ellos parte el buen funcionamiento de ésta.

Finalmente es importante mencionar que la institución financiera que se estudia en la presente investigación es una de las más comprometidas con el servicio al cliente y que está muy interesada en que la calidad sea un tema de medición, pues se están proyectando metas importantes en este tema para el año 2012.

Abstract

At many times the companies and their managers do not pay that much attention to a framework that provides quality service for the intermediate costumers inside the company. However, it can hamper the importance that the final costumer should have, without thinking that service that is provided inside the organizational structure will impact and will become a mirror for the external customer service.

Currently it has been detected that the companies that are offering tangible and intangible goods have a certain dependence of the kind of service that are providing to their costumers to achieve the results that they have as a primary goal, that is why the topic of the costumer service should be one of the most important topics that must be considered by the managers, by the human resource department and over all circumstances it should be considered for each person that belongs to the organization.

This research is looking forward to determine the basic points that should be followed inside the organizational structure of the company. In order to give it the possibility to have a framework which provides the quality needed for the internal customers, as one of the key points which allow them to become successful among the new market trends. Quality will help the companies to achieve a good position within the market and to become successful during the marketing stage. It will be very useful for the success of the company based on the peer to peer recommendation.

Planteamiento del problema.

Impacto de una propuesta de un modelo de mejora de Servicio al Cliente en una organización del Sector Financiero.

En una organización financiera existen puntos de oportunidad que se pueden detectar y trabajar para mejorar el servicio al cliente, sin embargo por la operación diaria y el ritmo de trabajo que éstas demandan, no siempre se toman en cuenta, ocasionando, que el servicio otorgado a los clientes internos y externos carezca de calidad.

Preguntas de investigación

¿Cuáles son los elementos que generan la calidad en el servicio interno?

¿Qué impacto tiene el ambiente y cultura organizacional en la calidad del servicio?

¿Qué importancia tienen la satisfacción del cliente interno en los resultados de la empresa?

¿Qué papel juegan los valores de una empresa en el servicio que ésta brinde?

¿Cuál es el impacto de la misión y visión de la empresa en el servicio a clientes internos?

Objetivo general.

Diseñar un modelo de mejora de servicio al cliente en una organización del sector financiero.

Objetivos específicos.

Determinar los elementos más importantes que intervienen y posibilitan el servicio de calidad a los clientes internos.

Verificar la aplicación de los elementos encontrados durante la investigación y el impacto que deben tener dentro de la investigación.

Considerar la cultura organizacional que se tiene en la organización para verificar su aplicación en el servicio a los clientes internos.

Planteamiento hipotético:

Si se diseña un modelo de mejora de servicio al cliente, entonces se logrará mejorar resultados dentro de la organización financiera.

Justificación:

Una empresa debe considerar ciertos elementos para lograr obtener un ambiente laboral ideal, el cual depende de los valores que la empresa considere fundamentales, así mismo la visión y la misión establecida deben articularse tanto con los valores como con los objetivos para proponer metas alcanzables.

Uno de los puntos más importantes al momento de brindar un servicio con calidas, reside en que los colaboradores se encuentren inmersos en un ambiente laboral agradable para que la filosofía de la empresa concuerde con las acciones y practicas que se realizan en ella de manera interna y que se reflejan al exterior.

Capítulo 1. Antecedentes socioeconómicos de la Organización Financiera a Estudiar.

La globalización es un término que escuchamos a menudo actualmente, sin embargo es una palabra complicada, sencilla o desconocida para otros, por ello creo necesario definir el término considerando diversas propuestas antes de ligarla al tema a estudiar.

Para algunos autores es la manera de indicar toda interrelación de mercados, culturas e información a nivel mundial. En el mismo sentido podríamos decir que Globalización se trata de un intercambio de bienes, servicios, ideas y culturas alrededor del mundo, teniendo por seguro que no se refieren a un fenómeno ideológico o político sino al producto del progreso y de las innovaciones en transportes, comunicaciones y medios de información.¹

Otros autores conciben a la globalización como la integración estrecha de los países y pueblos del mundo, producida por la enorme reducción de los costos de transporte y comunicación, aunado al desmantelamiento de las barreras artificiales permitiendo los flujos de bienes, servicios, capitales, conocimientos y a su vez de personas a través de las fronteras.²

Algunos nos proponen hacer una diferencia entre globalización y mundialización, en razón de que globalización la definen como un nombre genérico que las ideologías dominantes atribuyen al actual proceso de mundialización capitalista como respuesta a estrategias utilizadas básicamente para internacionalizar el capital, guardando un carácter homogéneo.

¹ Pasos Luís (1998), *Globalización Riesgos y Ventajas*, Ed. Diana pp. 17.

² Stiglitz Joseph E (2002), *El malestar de la Globalización*. Ed. Pensamiento Taurus. pp. 34

Por otra parte mundialización la definen como la tendencia del capital a constituirse en el sistema mundial, esto se refiere a que su lógica de comportamiento se imponga como hegemónica en todos los ámbitos de la actividad humana, geográficos, sociales, culturales, ideológicos. Si bien la mundialización tiene como vehículo fundamental la internacionalización de las distintas fracciones de capital, es necesario destacar que no se limita a ella.³

Finalmente consideraremos otro concepto, el cual indica que la globalización es un proceso por el cual las economías nacionales se integran progresivamente en el marco de la economía internacional, de tal suerte que su evolución dependerá cada vez mas de los mercados internacionales y dependiendo en menor manera de las políticas económicas gubernamentales.

Aunado a ello es importante reconocer que la globalización ha aprovechado el desarrollo explosivo de dos sectores, los cuales son considerados por varios como los pilares de la sociedad moderna: los medios de comunicación y los mercados financieros.⁴

Considerando las aportaciones de los autores aquí citados, podríamos concluir que al hablar de globalización nos referimos a la interacción y movilidad de capitales, bienes, servicios, conocimientos y con ello de personas y culturas, caracterizada en un primer plano por los avances tecnológicos y las múltiples innovaciones que nos sorprenden día a día, y que permiten la disminución de

³ Flores Olea Víctor (1999), *Crítica de la globalidad. Dominación y liberación de nuestro tiempo*. Ed. Fondo de Cultura Económica pp. 11, Los autores indican que la globalización al igual que la regionalización, se trata de una forma peculiar que asume la internacionalización de capital en la actualidad.

⁴ Estefanía Joaquín (2001), *La nueva economía. La globalización*. Ed. Debate SA bolsillo pp. 49. Para éste autor la globalización se presenta por tres causas: la aceleración del ritmo de apertura económica y de los intercambios de mercancías y servicios; la liberalización de los mercados de capitales que ha integrado las plazas financieras y las bolsas de valores en el mundo; y finalmente la revolución de las comunicaciones y de la informática, que ha conectado el tiempo real con el espacio. Pp. 48

costos de producción, comunicación y transporte, facilitando el funcionamiento de éste proceso que integra a cada una de las personas que habitan este planeta, disminuyendo cada vez más la brecha fronteriza existente entre los países.

Aunque la globalización es un fenómeno en el que se ven involucrados todos los países, debemos reconocer que son los países más poderosos quienes imponen sus políticas e ideologías en la llamada economía globalizada y son indudablemente los principales beneficiarios de ello.

En contraparte se encuentran los países pobres o subdesarrollados, que para algunos analistas del tema son considerados los más beneficiados en el sentido de que estos tienen la ventaja de contar con mayor rapidez con los avances tecnológicos, mercancías y capitales que anteriormente únicamente se concentraban en las primeras potencias, con lo que lograrán obtener mayores oportunidades de sobresalir y desarrollar sus economías a partir de la experiencia de los grandes.⁵

Es decir, la globalización incrementa la riqueza, sin embargo es necesario indicar que ésta termina en manos de dos tipos de personas, aquellas que se benefician del amplio acceso a las tecnologías y al capital: los trabajadores de países emergentes; y por otro lado los sectores de países avanzados que directa o indirectamente venden tecnología y capital. Los ricos y los cultos.⁶

De igual manera es de vital importancia que enfoquemos a la globalización como el proceso de integración mundial que está ocurriendo a nivel de varios sectores

⁵ Pasos Luís (1998), *Globalización Riesgos y Ventajas*, Ed. Diana

⁶ Estefanía Joaquín, (2001), pp. 40. A partir de esta concepción, el autor nos dice que considerando las características económicas en las que se encuentran algunos países, podemos decir que una parte de la humanidad se encuentra en una nueva economía, es decir en una Segunda Revolución del Capitalismo, cuando hay otra parte que todavía no ha entrado a la Revolución Industrial, y que por lo tanto son los menos beneficiados con el proceso globalizado en el que se verán involucrando aunque sea de manera involuntaria.

como por ejemplo el de comunicación, economía finanzas y negocios, por su amplitud y rapidez de crecimiento que ha mostrado hasta ahora está afectando no solo a las naciones sino también a las empresas y en si a los individuos mismos que las operan, pues ha venido alterando de manera significativa los fundamentos sobre los que se organizó la economía mundial en la última mitad de siglo.⁷

Por ello es necesario indicar que la globalización no solo significa una mayor competencia para las empresas, sino una visión diferente de los empresarios. Pues se ha desarrollado un creciente interés en los llamados nichos de mercado utilizados como una de las estrategias más comunes dentro del mercado, y que implican buscar diferentes segmentos de consumidores detectando de manera precisa sus necesidades.⁸

Cuando las empresas tienen en consideración las necesidades de los consumidores ofrecerán productos y servicios que logren cubrirlas, de tal manera obtendrán un posicionamiento importante dentro del mercado obteniendo una ventaja diferencial de sus competidores, asegurando de esta manera su continuidad dentro de la competencia o por lo menos permitiéndole sobrevivir dentro del mercado en donde se desarrollan. De aquí la importancia de que las empresas interesadas en permanecer se encuentren dentro de una continua y total actualización que les permita mantener o mejorar el lugar que han logrado ocupar.⁹

Dentro de la economía del capital globalizado, los avances tecnológicos tienen las más importantes repercusiones, pues sin ellos no estaríamos frente a la actual economía globalizada, sin referirnos únicamente a las redes de comunicación que

⁷ Bassi Eduardo (1999), *Globalización de Negocios. Construyendo estrategias competitivas*. Limusa Noriega Editores, pp. 25

⁸ Pasos Luís (1998), *Globalización Riesgos y Ventajas*, Ed. Diana pp. 64

⁹ Pasos Luís (1998), *Globalización Riesgos y Ventajas*, Ed. Diana pp.64

facilitan el contacto y los cambios estructurales posibilitando la transferencia instantánea de capitales, intercambio de información, la creación de nuevos mercados virtuales a través de las redes cibernéticas, y de la posibilidad de transporte tanto de personas como de bienes y servicios en un tiempo increíblemente corto, sino porque el creciente enjambre entrelazado de información y comunicaciones tiende a la creación de un solo mundo, es decir, a la instauración de psicologías, valores, reglas, comportamientos, preferencias, valores y formas culturales que tienden a la homogeneización del planeta, del hombre y su sociedad.¹⁰

Por lo tanto podemos decir que existen dos puntos fundamentales a considerar dentro de un entorno globalizado, el primero es estar al día con las innovaciones tecnológicas, sin embargo esto integra la necesidad de contar con el capital humano capacitado para trabajarlas, operarlas y aprovecharlas al máximo, y con ello obtener los resultados buscados. Para lo cual es importante que las empresas valoren las necesidades de los clientes como de la empresa para implementar tecnologías adecuadas a la búsqueda de la satisfacción de ambos tipo de necesidades.

Es importante que las empresas que se encuentran dentro de una economía pongan singular interés en incrementar sus niveles productivos, pues el nivel de vida de un país depende de manera directa de la productividad, pues a partir de ella se determina el producto per cápita.

Sin embargo cada uno de los países que logren integrarse a la globalización comercializando sus bienes y servicios alrededor del mundo, deben considerar las implementaciones políticas económicas, ya que en algunos países tercermundistas aún se tiene la mala creencia que para poder exportar es

¹⁰ Flores Olea Víctor (1999), *Critica de la globalidad. Dominación y liberación de nuestro tiempo*. Ed. Fondo de Cultura Económica. Pp 359

necesario pagar salarios bajos, sin embargo esto se rompe con el ejemplo claro de Alemania, uno de los países que más exporta teniendo mayores salarios en el mundo.

Con un entorno globalizado no solo se incrementa la productividad, la inversión, y los niveles de vida, sino también los niveles de consumo, los cuales incrementan por diferentes factores, como por ejemplo el incremento de necesidades, debido a que al existir mayor variedad y calidad de productos y servicios ofrecidos alrededor del mundo los consumidores experimentando nuevas necesidades que se van desarrollando y reinventando a lo largo de la evolución económica mundial.

Para hacer frente a esta creciente demanda es necesario que los países tengan un mayor circulante de efectivo o de líneas de crédito, aquí es donde aparece una de los papeles importantes que juega la banca comercial dentro de la globalización. Pues ofrece diferentes tipos de servicios que posibilitan a sus clientes obtener y cubrir sus necesidades mediante una liquidez inmediata, esto a través de créditos otorgados.

Pero el otorgar créditos no es el único lado importante del sistema bancario global, la esencia de los negocios bancarios consiste en captar recursos financieros a través de la apertura de cuentas canalizando dichos recursos hacia donde son requeridos o demandados para facilitar el desarrollo de las empresas y del consumo de personas físicas a través de créditos, a este proceso de captación y colocación de recursos se conoce como intermediación financiera.¹¹

A partir de lo anterior podemos reconocer el papel fundamental que juegan las instituciones financieras dentro de la globalización, ya que si bien es una interacción de empresas, tecnologías, innovaciones, conocimientos etc., no siempre se tienen recursos propios para lograr cubrir nuestras necesidades, por lo

¹¹ www.hsbc.com.mx

que las empresas y las personas físicas deben acudir a este tipo de negocios solicitando financiamientos que les permiten cumplir sus planes y estrategias para lograr que sus productos o servicios den la vuelta al mundo entrando a la competencia del mercado.

Lo que mencionamos anteriormente, trata sobre una parte del ciclo de los negocios financieros, es decir la colocación de capital, sin embargo este ciclo cuenta con otro punto importante a partir de la cual se hace posible la colocación o el hacer préstamos a los particulares o a las empresas, y nos referimos con ello a la captación, la cual comienza su ciclo de vida cuando los clientes o ahorradores acuden a las instituciones financieras a depositar sus ahorros a cambio de la obtención de una tasa de interés, aunque es importante destacar que el nivel o cantidad de depósitos que las instituciones financieras logren atraer dependerá de una característica vital para el funcionamiento de este tipo de instituciones, la confianza que transmiten hacia sus clientes.

Es por ello que en esta investigación abordaremos de la importancia que cobra el que las instituciones financieras mantengan la confianza de sus clientes, ya que esto les permitirá tener una mayor captación y con ello mayor capacidad para otorgar créditos solicitados por todo tipo de clientes, posibilitando la circulación de bienes y servicios a nivel mundial, nacional e individual.

Es importante considerar lo hasta ahora expuesto, pues el proceso de globalización no solo abarca aspectos económicos, pues trata de igual manera la interacción continua de personas ocasionando un intercambio y conocimiento de nuevas culturas, religiones, sistemas jurídicos y políticos, temas muy importantes al momento de realizar fusiones empresariales o hasta familiares¹²

¹² Pasos Luís (1998), *Globalización Riesgos y Ventajas*, Ed. Diana pp.64

1.1. Herramientas estratégicas empresariales en la globalización.

Como hemos mencionado algunos autores proponen que la globalización es aquel aumento ocasionado ante el crecimiento ilimitado de competencia entre empresas provocado por los avances tecnológicos imparables.

Ocasionando la caída de las barreras aduaneras, la formación de bloques económicos, incrementando la velocidad de las comunicaciones, de los cambios tecnológicos y del flujo de capitales internacionales convirtiendo a estas en las principales fuerzas modeladoras del nuevo orden mundial.¹³

De esta manera los mercados han venido abriéndose al impulso de las necesidades de las corporaciones, a la par se desarrolla una clasificación de empresas caracterizadas por incrementar su operación internacionalmente, extrayendo de cada localización en donde sitúan sus plantas, oficinas o matrices las mayores ventajas para atender de manera eficiente la creciente y exigente demanda estandarizada a escala mundial.¹⁴

La estrategia empresarial se refiere al planteamiento de las actividades comerciales de la organización como un todo, con el propósito de alcanzar los objetivos establecidos dentro de ella, los cuales deberán considerar la visión, y misión de la empresa, así como los objetivos particulares que tenga cada una de sus subsidiarias a nivel nacional y a nivel internacional.

¹³ Bassi Eduardo (1999), *Globalización de Negocios. Construyendo estrategias competitivas*. Limusa Noriega Editores pp.25

¹⁴ Pasos Luís (1998), *Globalización Riesgos y Ventajas*, Ed. Diana

Esto resulta a partir de que la estrategia de negocio tiene que ver con el mejoramiento de la posición competitiva de un negocio, teniendo como propósito maximizar la contribución para alcanzar los objetivos.¹⁵

Para lograr la generación de competitividad global, las empresas pueden recurrir a una serie de estrategias, ya sea de una manera aislada o combinada, de acuerdo a las necesidades que presente entre las cuales encontramos las siguientes:

a) Integración de actividades internacionales: Estrategia aplicada principalmente por multinacionales, y que a través de la integración de sus actividades internacionales, logran alcanzar economías de escala y sinergias en producción, compras, marketing, finanzas e investigación y desarrollo.

De la misma forma a las empresas con actuación local, les permite integrar sus actividades al comercio internacional, pero en menor grado, por la importación de materias primas, componentes y productos finales con menores costos y mejor calidad.

b) Expansión internacional: Este tipo de estrategias puede ser implementada tanto por empresas locales como por multinacionales, y tienen como objetivo principal, ampliar la participación de las empresas dentro de los mercados internacionales a través de importaciones, Franchising internacional¹⁶, implantaciones de unidades o adquisiciones de empresas en el exterior.

¹⁵ Sudarsanam P.S. (1996), *La escancia de las fusiones y adquisiciones*. Prentice Hall Hispanoamericana SA pp. 26

¹⁶ *Franchising*: Licenciamiento internacional, es una modalidad de expansión internacional utilizada en actividades de servicios y alimentación rápida (fast food) La empresa multinacional licenciada tiene todo el conocimiento (Know How) operativo, mercadológico, financiero, etc., y producirá identificar en el exterior empresarios locales interesados en comprar e implantar ese conocimiento

c) Alianzas estratégicas internacionales: este tipo de estrategia procura desarrollar asociaciones formales o informales, con proveedores de productos tecnológicamente diferenciados con clientes globales y con competidores internacionales. Sus objetivos pueden ser: mejorar la eficiencia operativa, actualización tecnológica, aumento de ventas en el mercado local a través de la complementación de la línea de productos o expansión de las ventajas internacionales.¹⁷

Este cambio estructurado en el comportamiento de las empresas a nivel mundial ocasionó un cambio cultural y organizacional dentro de las empresas. La diversificación que se vive en la operación de las empresas logra una creciente apertura comercial.

Una de las estrategias más utilizadas por algunas empresas son las alianzas mediante las cuales planean y aplican estrategias logrando incrementar las ventajas y neutralizado las desventajas de cada localización, donde sin lugar a dudas el objetivo principal es lograr la supervivencia dentro del entorno mercantil.

Para lograrlo, es necesario explorar las nuevas alternativas considerando una gama de posibles productos que pueden cubrir las nacientes necesidades de los clientes.

en sus países. Usualmente la remuneración del licenciamiento se produce mediante un pago fijo por el Know How y una participación en la facturación futura de las operaciones. Cabe destacar que una de sus principales ventajas es que elimina la necesidad de inversiones de capital en la expansión internacional, así mismo existe una adaptación casi instantánea de los productos y servicios en el mercado. Bassi Eduardo (1999), *Globalización de Negocios. Construyendo estrategias competitivas*. Limusa Noriega Editores), pp.142 y 143

¹⁷ Bassi Eduardo (1999), *Globalización de Negocios. Construyendo estrategias competitivas*. Limusa Noriega Editores, pp. 48 y 49

Con la internacionalización que sufren las empresas como un inevitable resultado de la globalización la toma de control conducen a la racionalización de las operaciones de las compañías participantes.¹⁸

Dentro de la expansión internacional se utiliza la adquisición de otras empresas independientemente de que se trate o no del producto o servicio que produzca la empresa adquirente.

Una adquisición se puede considerar como el medio más rápido para ingresar en un mercado nuevo y en realidad contiene una ventaja estratégica cuando el tiempo para llegar o incluirse dentro de un mercado es considerado como un factor importante por parte de la empresa.

Al realizar una adquisición como una estrategia, se está comprando todo un paquete de recursos y capacidades tanto tangibles como intangibles, a la par deben considerarse dos vertientes la del adquirente y la del adquirido.¹⁹

Una situación ventajosa en este tipo de operaciones, reside en permitir la gestión ágil y eficaz de las empresas, ya que se dejan a un lado los accionistas locales que demandan negociaciones continuas y permanentes sobre la forma de conducir el negocio, dando lugar a una brecha de libertad de la cual disfrutaban los compradores de esta, aunque por supuesto tendrán que seguir considerando la serie de obligaciones políticas que encuentren en cada país, de ello hablaremos más adelante.²⁰

¹⁸ Sudarsanam P.S. (1996), *La escancia de las fusiones y adquisiciones*. Prentice Hall Hispanoamericana SA pp.7

¹⁹ Sudarsanam P.S. (1996), *La escancia de las fusiones y adquisiciones*. Prentice Hall Hispanoamericana SA pp.34-35

²⁰ Bassi Eduardo (1999), *Globalización de Negocios. Construyendo estrategias competitivas*. Limusa Noriega Editores pp. 143

Es importante mencionar que para efectos de este trabajo nos enfocaremos en la adquisición como herramienta estratégica, debido a que la empresa que estudiaremos ha logrado colocarse de manera impresionante a nivel mundial, pues como abordaremos al final de este capítulo, su historia está repleta de adquisiciones de instituciones financieras alrededor del mundo, las cuales se han convertido con el paso del tiempo en una sola empresa HSBC.

Sin embargo debemos considerar que una adquisición siempre se encontrara en convergencia de ambas partes, pues no es sencillo lograr el establecimiento de una nueva marca en un país desconocido, y as complicado será lograr la aceptación de los consumidores.

En años recientes la cantidad de adquisiciones realizadas por compañías en países extranjeros se ha incrementado de manera sustancial, estas han sido motivadas por varias consideraciones estratégicas. Una adquisición internacional es mucho más compleja que una nacional, pues implican tener en cuenta el ambiente político y económico, organizacional, cultural, reglamento fiscal, legislación entre otros componentes característicos del país de la compañía objetivo.²¹

Algo que no debemos perder de vista es que las empresas interesadas en adquirir a otra tienen en mente una serie de objetivos para los cuales requieren concentrar características específicas de cada país que les permitan llegar a ellos y concluirlos, es por ello que al seleccionar un país en particular consideran si éste le ofrece o no una gama de ventajas que no se permitiría desaprovechar, ya que con ellas se facilitaría alcanzar los objetivos establecidos, entre los cuales por lo general encontraremos abarcar y dominar una porción cada vez mayor del mercado en el que se desarrollan.

²¹ Sudarsanam P.S. (1996), *La escancia de las fusiones y adquisiciones*. Prentice Hall Hispanoamericana SA pp.265

Existen diferentes razones por las cuales una empresa lleva a cabo una adquisición, por ejemplo:

- ✓ **Orientación al crecimiento:** en ocasiones las empresas se encuentran ante la necesidad de escapar de un mercado local acotado por las barreras fronterizas, buscando ampliar los mercados que atienden, logrando de esta manera las economías de escala.²²
- ✓ **Acceso a insumos:** las empresas requieren materiales específicos con el propósito de garantizar un suministro constante, también les es necesario tener acceso a la tecnología e innovaciones más recientes, por otra parte deben considerar el capital humano, pues siempre estarán buscando obtener la mano de obra más barata y productiva, aunque como bien sabemos de esta manera logran tener acceso al capital del conocimiento que es uno de los recursos más importantes de los que actualmente depende el buen funcionamiento de una empresa.
- ✓ **Explotar ventajas únicas:** en este punto se dedica a explotar aquellas marcas comerciales de la compañía, su reputación, diseño, producción y capacidades administrativas con las que cuentan de origen. Con las ventajas únicas la empresa lograra introducirse a los diferentes mercados y públicos objetivos que tenga especificado en sus objetivos y de esta manera introducir su marca en el mercado local.
- ✓ **Defensivas:** es necesario que las empresas siempre estén en constante competencia, buscando su permanencia en el mercado, por lo que constantemente estarán pendientes de la diversificación de sus productos y mercados con el propósito de disminuir la inestabilidad de las utilidades, y con el tiempo lograr desaparecer la dependencia de las exportaciones,

²² Las economías de escala se definen como aumentos de productividad, o disminuciones de costo medio de producción, que surgen del aumento de todos los insumos de producción en la misma proporción. Samuelson Paul A. (2008), *Economía*. Decimoctava Edición. MC Graw Hill. pp 710.

evitar la inestabilidad política y económica del país de origen, competir con rivales extranjeros de su propio territorio, evitar barreras comerciales protectoras del país anfitrión.

- ✓ **Respuesta a las necesidades del cliente.** Para proporcionar a los clientes del país de origen el servicio de las subsidiarias extranjeras, por ejemplo aquellas empresas que no producen bienes tangibles. Adicional a ello sabemos que las necesidades de los clientes son un factor que cambia de manera continua y es uno de los rubros en los que las empresas debe estar actualizando de manera continua.

- ✓ **Oportunismo:** es decir, las empresas estarán explotando las ventajas de cada localidad de manera continua, pues varias de estas son temporales y deben aprovecharse en el momento y al máximo.²³

Aunque las adquisiciones han demostrado tener una serie de ventajas atractivas para las empresas es importante que mencionamos las barreras o fuentes de diferenciación que tienen implícitas.

La primera en detectarse es la cultura la cual fue destacada como el determinante dentro de una organización. Podemos decir que la cultura es la herencia de una sociedad, que se puede transmitir mediante palabras, literatura, y otras formas de expresión; dentro de la cultura debemos considerar las tradiciones, hábitos, religiones, arte y el más importante el idioma que en muchas ocasiones pueden facilitar o dificultar en demasía la aceptación de la adquisición, así como el buen funcionamiento de la empresa desde el momento del convenio y hacia el futuro.

²³ Sudarsanam P.S. (1996), *La escancia de las fusiones y adquisiciones*. Prentice Hall Hispanoamericana SA pp.269

La cultura es uno de los elementos que debemos considerar como principales, pues a partir de ella los integrantes de una sociedad y por lo tanto de la organización desarrollan creencias, actitudes y necesidades diversas que influyen el comportamiento tanto individual como conjunto dentro de la institución.

Echando un vistazo hacia afuera la cultura no solo determina el comportamiento de nuestros colaboradores sino también de nuestros clientes de quienes dependemos, por lo que es necesario ajustar las estrategias globales para atenderlas de la mejor manera.²⁴

Por otra parte tenemos las legislaciones nacionales, un aspecto sin lugar a dudas de gran importancia dentro del suceso internacional, pues existen normas impositivas, tributarias, y cambiarias específicas en cada país, las cuales impactan de manera directa en la forma de conducir las operaciones, así como su rentabilidad. Aunque ésta es una barrera hay que remarcar que de ella también aparecen oportunidades de incrementar las utilidades de las empresas, pues varios gobiernos utilizan como política de atracción de capitales extranjeros la condonación de diversos impuestos disminuyendo los costos de producción e incrementando las ganancias que estas obtienen de las producciones realizadas en el país.

Actualmente escuchamos con mayor frecuencia la existencia de empresas socialmente responsables por lo que es importante considerar las legislaciones de control ambiental y protección de propiedad intelectual.²⁵

²⁴ Como un ejemplo el autor nos propone el caso de Mc Donald's que creó una hamburguesa de cordero y sándwiches vegetarianos para cubrir las necesidades de los clientes de India, de esta manera ingreso al mercado respetando religión y costumbres de la región, pues de otra manera habría enfrentado un fracaso inevitable. Pp158-159

²⁵ Como ejemplo nos dan a Brasil, en donde se aprobó una Ley de Protección a la Propiedad Intelectual obligando a la industria farmacéutica a concentrar sus actividades e inversiones en el país para abastecer al mercado de América latina.

También tenemos infraestructura, la cual demarca la disponibilidad, costos y nivel de desarrollo de un país en cuanto a comunicaciones, transportes, puertos y generación de energía. Estos aspectos son los que se consideran de inicio por parte de las empresas para tomar decisiones de inversión.²⁶

Adicional a ello existen barreras internas que deben considerarse como por ejemplo el producto pues en ocasiones hay que realizar adaptaciones a los productos o servicio de acuerdo al país sede; la marca que es uno de los principales activos de la empresa identifica la imagen del producto o servicio para los consumidores y al momento de internacionalizarse la divulgación e imposición de la marca implica altos costos y largo tiempo de maduración para conseguir la aceptación por parte del consumidor. Así mismo se encontramos los precios, para los cuales deben considerarse diferentes políticas y comportamientos de mercado.²⁷

Como hemos visto a lo largo de este breve apartado la adquisición fue una de las estrategias utilizada por nuestra empresa a estudiar, como bien sabemos se trata de una institución financiera más reconocida a nivel mundial por lo que a continuación mencionaremos de manera breve la importancia que juegan en este tiempo de empresas dentro del mundo globalizado.

1.2 Antecedentes particulares de la Empresa a estudiar

²⁶ Bassi Eduardo (1999), *Globalización de Negocios. Construyendo estrategias competitivas*. Limusa Noriega Editores pp.160.

²⁷ Bassi Eduardo (1999), *Globalización de Negocios. Construyendo estrategias competitivas*. Limusa Noriega Editores pp.161-164

A lo largo de este trabajo de investigación consideraremos a Hong Kong and Shanghai Banking Corporation como empresa a estudiar, y nos dedicaremos a revisar los niveles de servicio que provee y el por qué de este.

Así mismo se hará una propuesta para mejorar el servicio ya que como sabemos es el principal factor que permite atraer la captación a las instituciones financieras, sin embargo comenzaremos a conocer un poco de la historia de esta institución, que ha logrado colocarse como unos de los bancos más grandes a nivel mundial, cabe destacar que la información que mencionaremos a lo largo de este apartado se obtuvo de páginas de Internet, ya que de acuerdo a lo acordado con el área de Compliance de la institución es la única información que podemos utilizar para el presente trabajo.

Hong Kong and Shanghai Banking Corporation nace en marzo de 1865 dentro de las comunidades a la costa de China, su fundador Sir Thomas Sutherland, de nacionalidad escocés, aunque de inicio era empleado de una compañía de navegación a vapor, logro detectar las necesidades de banca en las costas de China y Hong Kong.

A lo largo del tiempo diversificaron sus operaciones, y al tener el éxito buscado en las regiones mencionadas, trasladaron una sucursal a Londres que con el paso del tiempo se convirtió en la Casa Central, adicional a ello abrieron una agencia en San Francisco. Estas nuevas localidades comenzaron a distribuirse por todo el mundo buscando zonas atractivas para ejercer el negocio, implantar su servicio y fue a partir de ello que HSBC comienza a colocarse de una manera importante dentro del mercado.

Para 1876 y 1900 ya se había colocado como el banco con mayor influencia en Asia, pues jugaba el papel de asesorar al gobierno japonés y de proveedor del papel moneda para el gobierno de China.

Entre 1900 y 1945 fue uno de sus periodos más impactantes pues la guerra civil, y la primera y segunda guerras mundiales hicieron cerrar un gran número de sucursales, por lo que se hizo necesario el celebrar un Comité Directivo en Londres para decidir el regreso al país de origen. Fue sino hasta 1950 cuando HSBC comienza a adquirir subsidiarias una vez recuperado de los golpes de los acontecimientos globales.

En 1959 The HongKong and Shanghai Banking Corporation adquiere The British Bank of Middle East (anteriormente The Imperial Bank of Persia, ahora llamado HSBC Bank of Middle East y Mercantile Bank Limited (originalmente The Chartered Mercantile Bank of India, London & China).

Para 1965 la institución adquiere la mayoría de las acciones de Hang Seng Bank Limited, actualmente el segundo banco más grande incorporado en Hong Kong. Dos años más tarde Midland Bank compra un tercio de las acciones de la matriz del Merchant Bank Samuel Montagu & Co. Limited (ahora HSBC Republic Bank (UK) Limited).

The Hongkong and Shanghai Banking Corporation forma una subsidiaria de banca mercantil en 1972 conocida como Wardley Limited (posteriormente llamada HSBC Investment Bank Asia Limited. El Midland Bank adquiere una participación en UBAF Bank Limited, actualmente conocido como British Arab Commercial Bank Limited.

A finales de los setentas The Saudi British Bank se establece bajo el control local para absorber las sucursales del British Bank of the Middle East en Saudi Arabia.

Del 1980 a 1999 la institución financiera ve fortalecida su presencia en estados Unidos con la adquisición de Marine Midland Bank y en el Reino Unido con la adquisición de Midland Bank duplicando de esta manera el valor de sus activos y

convirtiendo ésta última operación como una de las mayores adquisiciones en la historia de la banca en el mundo.

A inicios de los ochentas, The Hongkong Bank of Canada (ahora HSBC Bank Canada) se establece en Vancouver. El Grupo adquiere el control de Equator Holdings Limited, un banco mercantil dedicado al financiamiento de intercambio comercial en la región africana del sur del Sahara. Posteriormente se forma el Egyptian British Bank S.A.E. en el que el Grupo posee el 40% del capital.

Para 1983 el Marine Midland Bank adquiere a Carroll McEntee & McGingley (ahora HSBC Securities (USA), Inc.), uno de los principales agentes bursátiles especializado en títulos y valores del gobierno norteamericano, ubicado en Nueva York.

1986 abre sus puertas The Hongkong and Shagai Banking Corporation establece el HongKong Bank of Australia Limited (ahora HSBC Bank Australia Limited) y compra a James Capel & Co. Limited, una de las principales compañías internacionales dedicadas a títulos y valores con sede en Londres. Un año después The Hongkong and Shanghai Banking Corporation compra las acciones restantes del Marine Midland y el 14.9% de las acciones de Midland Bank plc (hoy HSBC Bank plc).

Iniciados los noventas, en 1992 HSBC Holdings compra las últimas acciones de Midland Bank. Se crea el HSBC Investment Bank plc.

Fue hasta 1993 cuando la oficina matriz del Grupo HSBC se traslada a Londres. El Grupo Forward Trust Group Limited (ahora HSBC Asset Finance (UK) Limited), subsidiaria de Midland, adquiere a Swan National Leasing, estableciendo la tercera compañía más grande de venta de vehículos en el Reino Unido

The Hongkong and Shanghai Banking Corporation es el primer banco extranjero incorporado localmente en Malasia, formando el Hongkong Bank Berhad de Malasia (hoy HSBC Bank Malaysia Berhad) en 1994.

En 1997 HSBC y la Corporación Wachovia de los Estados Unidos conforman un convenio sin capital social para comercializar servicios financieros corporativos en todo el mundo. Forward Trust compra a Eversholt (hoy HSBC Rail (UK) Limited), una compañía arrendadora de vagones de carga y el mayor propietario de trenes eléctricos operando en la principal red ferroviaria del Reino Unido. Marine Midland Bank compra el First Federal Savings and Loan Association of Rochester en Nueva York. El Grupo establece una nueva subsidiaria en Brasil, el Banco HSBC Bamerindus S.A. (ahora HSBC Bank Brasil S.A. – Banco Múltiplo) y adquiere a Roberts S.A. de Inversiones en Argentina (hoy HSBC Argentina Holdings, S.A.)

En 1999 se establece HSBC como nombre de marca uniforme e internacional logrando que el símbolo corporativo del Grupo HSBC se volviera cada vez más familiar alrededor del mundo. En el 2002, HSBC lanzó una campaña para diferenciar su nombre con la frase: 'El banco local del mundo'. HSBC fue reconocido como el banco con mayor índice de capitalización privada de acuerdo con la revista The Banker en el 2009, la misma revista calificó a HSBC en los años 2007, 2008 y 2009 como la marca financiera más valiosa del mundo

Se empiezan a intercambiar acciones de HSBC Holdings en un tercer mercado de valores en 1999 entrando en el mercado de Nueva York. Así mismo HSBC compra a Republic New York Corporation (ahora integrado con HSBC Republic Holdings (Luxemburg) S.A.) Midland Bank adquiere el 70.03% de las acciones de Mid Med Bank plc (hoy HSBC Bank Malta plc) el banco comercial más grande de Malta

2000 HSBC adquiere a CCF, uno de los mayores bancos de Francia. Las acciones de HSBC Holdings se enlistan en un cuarto mercado de valores, el de París. HSBC compra las sucursales de Chase Manhattan en Panamá. EL Grupo

incrementa su participación accionaria en el Egyptian British Bank a más del 90% y posteriormente lo renombra como HSBC Bank Egypt S.A.E. PCIB Savings en Filipinas se compra y cambia su nombre a HSBC Savings Bank (Phillipines) Inc

HSBC adquiere las sucursales y la administración de fondos de Barclays Bank en Grecia en 2001. Asimismo, a IRB Finance Berhad, compañía financiera en Brunei y a la compañía española de corretaje Intermediarios Financieros, Agencias de Valores y Bolsa S.A. (ahora HSBC Intermediarios España AVB SA. CCF) compra a Banque Hervet, un banco regional en Francia. Otras adquisiciones de HSBC incluyen a la principal compañía de administración de activos de Taiwán, China Securities Investment Trust Corporation, ahora HSBC Asset Management (Taiwán) Limited, a Demirbank TAS, el quinto banco privado más grande de Turquía; y a la NRHA Building Limited, hoy HSBC Building Society (Australia) Limited. CCF aumenta su inversión al 100% en Financiere Groupe Dewaay SA dueño del banco privado Belga Banque Dewaay; y HSBC firma un acuerdo para comprar una participación del 8% del Bank of Shagai.

La sociedad de HSBC con Merrill Lynch para proporcionar servicios bancarios y de inversión en línea a inversionistas medianos y pequeños se integra al Grupo HSBC y continúa operando como Merrill Lynch HSBC. En 2002 HSBC adquiere la banca corporativa y de financiamiento comercial del State Street Bank y del Trust Company's Global Trade Banking Australia; también adquiere el Finansmani ve Kart Hizmetleri A.S. una financiera líder en Turquía, y al Grupo Financiero Bital, S.A. de C.V. uno de los más grandes grupos de servicios financieros de México. HSBC compra el 10% de Ping An Insurance Company of China Limited, la segunda mayor operadora de seguros de vida en China.

La unificación de la marca de HSBC también se hace hacia el año 2002, fecha en la que también se comienzan los trámites para la adquisición en México del Grupo Financiero Bital, fue en noviembre de 2002 en la que el consorcio británico HSBC adquirió el primer paquete de acciones de Bital, aunque hasta enero de 2004 dió a

conocer formalmente el cambio de nombre a Grupo Financiero HSBC. Tras el cambio de nombre la institución se centró en fortalecer la marca, ofrecer nuevos productos y lograr fuertes crecimientos en el otorgamiento de créditos al consumo, hipotecario, corporativo y para pequeñas y medianas empresas.

2003 se inauguran las oficinas corporativas en Canary Wharf, Londres y se adquiere Household, Inc. en los estados unidos.

Adicional a ello CCF acuerda incrementar su participación en el banco privado francés Banque Eurofin S.A hasta el 83.02% y adquirir otras dos sucursales más del Banque Worms en Francia, dando un total de 13 sucursales. HSBC compra Keppel Insurance Pte Ltd, un proveedor de seguros de vida, y a Islamic Insurance en Singapur y también incrementa sus acciones del 60% al 100% en Equator Holdings Limited. HSBC completa la adquisición de Household International Inc., una de las principales compañías de crédito al consumo en los EUA con 53 millones de clientes y más de 1,300 sucursales en 45 estados.

En 2004 se unen las operaciones de HSBC Bank Panamá a HSBC México. HSBC creció tanto orgánicamente como a través de adquisiciones estratégicas. En el mes de febrero se incorpora al Grupo The Bank of Bermuda y se adquieren acciones minoritarias del UTI Bank de la India y del Bank of Communications Ltd. de China. En el Reino Unido HSBC compra la parte de servicios financieros al menudeo de Marks and Spencer Group. Como habíamos mencionado fue en este año cuando la marca HSBC es adoptada por la subsidiaria mexicana GF Bital.

Para 2005 HSBC cumple su 140 aniversario en China. El Grupo abre nuevas sucursales en Chongqing y Chengdu ubicadas en la parte oeste del país. En Marzo se vuelve el primer banco extranjero en proveer servicios financieros locales desde la sucursal de Beijing. HSBC comienza a vender seguros a través de la aseguradora Ping an Insurance, la segunda compañía más grande de China en seguro de vida, e incrementando su participación en 19.9 por ciento.

En 2006 en el Medio Oriente, HSBC reabre su sucursal en Kuwait, mientras que en Estados Unidos se concluye la integración de Household Internacional con el Grupo de Norte América, adoptando el nombre de "HSBC Finance Corporation". HSBC continúa trabajando para afrontar los problemas relacionados con el cambio de clima y para reducir el impacto social y ambiental que puedan llegar a tener sus operaciones.

En octubre de este año HSBC se convierte en el primer gran banco libre de emisiones de carbono, y en mayo y agosto publica una serie de lineamientos para regular sus actividades relacionadas con el uso de agua potable y con la industria química. Sir John Bond, Presidente de HSBC a nivel mundial desde 1988, anuncia su retiro en mayo del 2006.

Logra tener presencia en Nicaragua, Costa Rica, Honduras, El Salvador, Panamá y Colombia en 2006 mediante la adquisición del Grupo Banitsmo.

Como podemos ver a lo largo de la historia aquí presentada, HSBC es una institución que surge de diversas adquisiciones, lo cual refiere de manera clara la adquisición no solo de empresas o instituciones financieras, sino de diversas culturas que hacen que cada una de sus subsidiarias alrededor del mundo presente un clima laboral diferentes, pues las costumbres difieren en cada región.

Esto trae consigo diferentes consecuencias, una de ellas y la mas importante a destacar en este trabajo es el servicio que se da en la institución, ya que al adquirir varias instituciones trae consigo los empleados con un ritmo, modo y cultura laboral, lo cual incrementa la heterogeneidad del servicio que un cliente puede encontrar alrededor del mundo en una sola institución.

Actualmente la institución está concentrado en incrementar sus niveles de servicio, considerando la visión dirigida a que cualquier persona que acuda a HSBC reciba

el mismo servicio en todo el mundo, sin embargo para el caso de México sabemos que tiene algunas fallas, por lo que a lo largo de esta investigación haremos una serie de observaciones y propuestas para que éste objetivo se logre con los máximos resultados y con esto pueda llegar a ser el Mejor Banco del Mundo, visión que se ha planteado HSBC para el 2012.

Capitulo 2. Servicio al cliente

Como hemos mencionado, a lo largo de esta investigación se estudiara una institución de servicios financieros, sin embargo se trata de una empresa que ha crecido de manera impresionante a nivel mundial mediante adquisiciones de diversas instituciones financieras, para el caso de Mexico estamos hablando en especifico de la adquisición de Grupo Financiero Bital en 2004.

Es importante mencionar que cuando una empresa se inclina por la Adquisición como estrategia principal, debe considerar varios factores a modificar por lo menos atender al momento de absorber al cien la operación de dicha empresa, ya que por obvias razones ambas empresas tendrán características diferentes como por ejemplo organigramas, culturas, actividades, misiones, objetivos, visiones,

comunicación, entre otros, haciendo con esto un poco inaccesible la integración exitosa de la nueva empresa la nueva localidad seleccionada.

En caso de que una empresa no considere este tipo de situaciones al inicio de la fusión se enfrentaría a perder de vista los objetivos como empresa líder o matriz, pues la cultura de un país a otro puede distar en demasía del país en donde se encuentra la casa matriz, por ejemplo el caso de HSBC, la cultura que una sucursal maneja en Londres es muy diferente a como se maneja en México, pero al no considerar estos factores, que en realidad representan un gran peso, la empresa estará ofreciendo un servicio al cliente muy diferente en una sucursal de Londres que en una sucursal en México.

Por ello en este capítulo se desarrollará el tema de servicio al cliente interno y externo, así como las características que éste debe tener para lograr los objetivos de la empresa, pues el servicio al cliente debe verse como una de las estrategias más importantes que las instituciones deben considerar para ganar un lugar importante dentro del mercado.

Para hablar del servicio al cliente, es importante que especifiquemos la definición de cliente, así como los tipos de cliente que podemos encontrar dentro de una institución.

Algunos autores indican que un Cliente es la organización o persona que recibe un producto, a su vez definen dicho producto como el resultado de un proceso, y finalmente nos indican que un Proceso es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, para transformar entradas en salidas.

A partir de la unión de los tres conceptos anteriores podemos decir que toda organización o persona que acuda a otra con vistas a recibir el resultado del proceso que se genere en ésta puede ser considerado un cliente. O bien, toda persona u organización que llegue a otra, con necesidades por satisfacer y ésta

última mediante la realización de un conjunto de actividades transforme las insatisfacciones presentadas por la primera en satisfacciones podrá ser denominada cliente.

Sin embargo es necesario mencionar que una institución tiene dos tipos de cliente: interno y externo. Cuando nos referimos a cliente interno consideramos a todos los colaboradores dentro de la empresa a los que ciertas áreas funcionan como proveedores de información, o que su desempeño depende de las funciones de otras, por ejemplo en un banco el área de aclaraciones es proveedora de los ejecutivos de cuenta, ya que la respuesta que los ejecutivos de cuenta proporcionan al cliente a partir de alguna inconformidad depende del dictamen y soporte que le sea proporcionado por el área de aclaraciones. En este sentido el ejecutivo de cuenta es el cliente interno del personal del área de aclaraciones.

Por otra parte tenemos al cliente externo, es decir cualquier persona o empresa que acuda a la empresa con el fin de hacer uso de los bienes o servicios que ofrece la institución. Por ejemplo un tarjetahabiente es cliente externo tanto de los ejecutivos como de los empleados del área de aclaraciones.

Considerando algunas propuestas sobre el significado de "cliente" tenemos que según la American Marketing Association (A.M.A.), el cliente es "el comprador potencial o real de los productos o servicios".²⁸

Según The Chartered Institute of Marketing (CIM, del Reino Unido), el cliente "es una persona o empresa que adquiere bienes o servicios no necesariamente el Consumidor final"²⁹.

²⁸ Del sitio Web "[Marketingpower.com](http://www.marketingpower.com)", de la American Marketing Association (A.M.A.), Sección: Resource Library - Dictionary, URL:http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=C, obtenido en fecha: 22 de julio 2009.

²⁹ Del sitio Web "[cim.com.uk](http://www.cim.com.uk)", de The Chartered Institute of Marketing (CIM), Sección: Marketing glossary, URL: <http://www.cim.co.uk/resources/glossary/home.aspx>, obtenido en fecha: 22 de julio 2009.

Dentro del Diccionario de Marketing, de Cultural S.A., encontramos que "cliente" es un término que define a la persona u organización que realiza una compra. Puede estar comprando en su nombre, y disfrutar personalmente del bien adquirido, o comprar para otro, como el caso de los artículos infantiles. Resulta la parte de la población más importante de la compañía ³⁰.

En el libro "Marketing de Clientes ¿Quién se ha llevado a mi cliente?" se menciona lo siguiente: "La palabra cliente proviene del griego antiguo y hace referencia a la "persona que depende de». Es decir, mis clientes son aquellas personas que tienen cierta necesidad de un producto o servicio que mi empresa puede satisfacer" ³¹.

Aún cuando conceptualmente, resulte sustentable el término de cliente interno no todos aceptarán esta definición, puesto que entre ambos tipos de cliente existen diferencias que los separan notablemente entre las que se encuentran³²:

Las necesidades que satisfacen.

- Las forma en que retribuyen la satisfacción de sus necesidades.
- El poder de elección del cliente.
- La duración del proceso de satisfacción de las necesidades. Una vez que sabemos que los tipos de clientes a los que los colaboradores de una institución pueden proveer información, considero importante mencionar algunas definiciones

³⁰ Del "Diccionario de Marketing", de Cultural S.A., Edición 1999, Pág. 54

³¹ Barquero José Daniel, Rodríguez de Llauder Carlos, Barquero Mario y Huertas Fernando, (2007) "Marketing de Clientes ¿Quién se ha llevado a mi cliente?", Segunda Edición, de McGraw-Hill Interamericana de España, 2007, Pág. 1

³² Reyner Pérez Campdesuñer (2004), CLIENTE INTERNO Y EXTERNO - DIFERENCIAS Y SEMEJANZAS. En <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/mar/difsemclie.htm>

de Servicio para posteriormente definir y determinar a qué nos referimos con servicio al cliente.

Stanton, Etzel y Walker, definen el servicio "como actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades" ³³ dentro de esta propuesta la definición excluye a los servicios complementarios que apoyan la venta de bienes u otros servicios, aunque en ningún momento disminuye la importancia de dichos servicios adicionales.

Para Richard L. Sandhusen, el servicio lo define como aquellas actividades, beneficios o satisfacciones que se pueden ofrecer en renta o en venta, y que son esencialmente intangibles y que no dan como resultado la propiedad de algo³⁴, es decir, aquí no existe algún producto que el cliente recibe al acudir a la empresa. Según Lamb, Hair y McDaniel, "un servicio es el resultado de la aplicación de esfuerzos humanos o mecánicos a personas u objetos. Los servicios se refieren a un hecho, un desempeño o un esfuerzo que no es posible poseer físicamente"³⁵.

Para la American Marketing Association (A.M.A.), los servicios son "productos, tales como un préstamo de banco o la seguridad de un domicilio, que son intangibles o por lo menos substancialmente. Si son totalmente intangibles, se intercambian directamente del productor al usuario, no pueden ser transportados o almacenados, y son casi inmediatamente perecederos.

³³ Michael Etzel (2004), *Fundamentos de Marketing*, 13va. Edición, Ed. Mc Graw Hill, 2004, Pp. 333 y 334.

³⁴ Sandhusen L. Richard (2002) *Mercadotecnia*, Primera Edición, Compañía Editorial Continental, Pp. 385.

³⁵ Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl (2002), *Marketing*, Sexta Edición, International Thomson Editores, Pp. 344.

A partir de esta serie de definiciones nos dicen que los productos de servicio son a menudo difíciles de identificar, porque vienen en existencia en el mismo tiempo que se compran y que se consumen. Abarcan los elementos intangibles que son inseparabilidad; que implican generalmente en la participación del cliente en una cierta manera importante; no pueden ser vendidos en el sentido de la transferencia de la propiedad; y no tienen ningún título. Sin embargo, la mayoría de los productos son en parte tangibles e intangibles, y la forma dominante se utiliza para clasificarlos como mercancías o servicios.³⁶

Kotler, Bloom y Hayes, nos dicen que un servicio es una obra, una realización o un acto que es esencialmente intangible y no resulta necesariamente en la propiedad de algo. Su creación puede o no estar relacionada con un producto físico. Adicional a ello los tres proponen que los servicios abarcan una amplia gama, que va desde el alquiler de una habitación de hotel, el depósito de dinero en un banco, el viaje en avión a la visita a un psiquiatra, hasta cortarse el cabello, ver una película u obtener asesoramiento de un abogado. Muchos servicios son intangibles, en el sentido de que no incluyen casi ningún elemento físico, como la tarea del consultor de gestión, pero otros pueden tener un componente físico, como las comidas rápidas³⁷.

Considerando las anteriores definiciones, podemos decir que el servicio se considera como:

Actividades identificables, intangibles y percederas que son el resultado de esfuerzos humanos o mecánicos que producen un hecho, un desempeño o un esfuerzo que implican generalmente la participación del cliente y que no es posible poseer físicamente, ni transportarlos o almacenarlos, pero que pueden ser

³⁶ Del Sitio Web: MarketingPower.com, de la *American Marketing Association*, Sección Dictionary of Marketing Terms, Obtenido en Fecha: 22 de Agosto del 2006, de la Versión Original en Inglés

³⁷ Kotler Philip, Bloom Paul y Hayes Thomas (2004) "El marketing de Servicios Profesionales", Editorial Paidós SAICF, Pp. 9 -10

ofrecidos en renta o venta; por lo tanto, pueden ser el objeto principal de una transacción ideada para satisfacer las necesidades o deseos de los clientes.

Podemos decir que el servicio al cliente es muy importante dentro de la empresa, aunque se debe poner principal atención en el servicio al cliente interno, pues como hemos visto de este dependerá en gran medida el servicio que le demos a nuestros clientes externos, en razón de que el servicio al cliente interno es el vínculo existente entre el personal que se desarrolla en nuestra empresa.

Aunque es importante que la empresa se enfoque en el cliente externo por ser la razón de la organización, a menudo nos encontramos con que uno de los principales problemas de las empresas es que consideran al cliente externo como su prioridad, cuando en realidad desde mi punto de vista la prioridad deberían ser los trabajadores, pues son los que hacen que la empresa funcione, en este sentido las empresas deberían enfocarse de inicio en mejorar el servicio al cliente interno ya que de este dependerán los resultados para el externo, claro que después de los clientes internos o empleados vienen los clientes pues como hemos comentado son la razón de ser de la empresa.

Algunas de las estrategias que se deben implementar dentro de la empresa son:

Tener el enfoque “el cliente es primero”, con ello afirmamos la importancia ya que define la cultura interna de la empresa así como la imagen que ésta desea proyectar al exterior, en este punto se va tocando un tema muy importante para lograr un servicio de calidad, nos referimos a la cultura de la cual hablaremos mas adelante con mayor detalle.

Para poder llevar a la práctica esta estrategia debemos considerar:

- Las necesidades y expectativas de los clientes³⁸.
- Las actividades que realizan los competidores, es importante tener presente lo que sucede en el entorno como hemos repasado en el capítulo 1, ya que esto nos podrá dar un escenario posible a construir y poder tener buenos resultados para la empresa (esta consideración la detallaremos mas adelante).
- Tener una visión de futuro, aquí cobra importancia el escuchar a los clientes y observar a los competidores.³⁹

Otras de las decisiones estratégicas por las que pueden optar las empresas son la segmentación de mercados, la diferenciación del producto y el posicionamiento de la marca ya que son una manera singular de crear valor para los clientes, competir con éxito y lograr una eficacia operativa que se traduzca en rentabilidad.

Una vez que la empresa ha logrado identificar el segmento de mercado que le interesa atender y en el que quiere obtener una posición única y exclusiva, debe desarrollar y ofrecer a sus clientes una ventaja competitiva⁴⁰ sostenible con el propósito de diferenciarse y no enfrentar frontalmente a sus competidores.

³⁸ Aquí podemos considerar como un buen ejemplo el lema de la empresa British Caledonian "Nunca olvidamos que usted puede elegir", en realidad es un lema que deberían tener como prioritario la mayoría (si no es que todas) las empresas que ofrecen servicios dentro del mercado. Walker Denis, (1991), *El cliente es lo primero. Estrategia para un servicio de calidad*. Ediciones Díaz de santos S.A. Grupo Editorial Iberoamericana S. A de C.V. Pp.9

³⁹ Walker Denis, (1991), *El cliente es lo primero. Estrategia para un servicio de calidad*. Ediciones Díaz de santos S.A. Grupo Editorial Iberoamericana S. A de C.V. Pp.9-10

⁴⁰ José Ignacio Domínguez (2005), *Diferenciación y ventaja competitiva*. <http://www.gestiopolis.com/Canales4/mkt/difeventaja.htm>

A partir de ello varias empresas lo consideran como una mejora continua, es decir, incrementan la productividad, eficiencia, agilidad, rapidez y con el tiempo el tamaño de la organización y a largo plazo abarcar una gama más amplia de productos. Esto se traduce a una labor interna de perfeccionar sus competencias centrales, ser más grandes.

Como sabemos a largo plazo el mayor interés para una empresa es la rentabilidad. Crecer, ser grande, ser ágil o productivo tiene sentido únicamente si la empresa es más rentable que sus competidores a través del tiempo. Y la única manera de lograrlo es compitiendo de tal manera que les permita destacarse y diferenciarse, es decir una manera diferente y única de crear valor para sus clientes.

Las tres estrategias anteriores se consideran de marketing y al considerarlas estamos abordando las dimensiones de definición del negocio de la empresa es decir, la tecnología, los mercados y beneficios, por lo que al no limitarse a resolver un aspecto funcional de la empresa, sino que ayudan a establecer su estrategia competitiva como un todo.

Al mencionar la dimensión de tecnología hacemos referencia a la manera de hacer las cosas y es lo que le da forma a los productos y servicios que se ofrecen a los clientes. La tecnología constituye una de las bases elementales para la diferenciación de productos o servicios, sin embargo, estratégicamente no es suficiente, entre otras razones, porque como hemos mencionado cambia demasiado rápido, pues las innovaciones se presentan de manera continua volviendo obsoleta a la tecnología con la que se cuenta dentro de la institución.

Por su parte la dimensión del mercado nos provee de mayor certidumbre sobre la tecnología que requerimos implementar dentro de la empresa pues esta se basará en el tipo de personas o público objetivo que deseamos cubrir. En otras palabras, los productos y servicios no bastan por sí mismos para que el negocio crezca y sea rentable, sino que deben intercambiarse con determinados grupos de clientes,

elegidos bajo una estrategia de segmentación, a partir de un estudio de mercado el cual se puede realizar de manera interna o externa.

Para ello tanto los productos como los mercados deben estar vinculados para hacer posible el intercambio. Hasta este momento del presente trabajo podemos decir que la principal característica de un producto o servicio, no se encuentra dentro del conjunto de sus características físicas, sino que se centra en aquellas que representan para los clientes una solución a sus problemas, una satisfacción de sus necesidades y de sus expectativas con respecto a la marca y de acuerdo a algunos autores, representa beneficios que la empresa hace claros a través de su estrategia de posicionamiento.

Los beneficios que los clientes reciben a través de la adquisición, uso y disfrute de los productos y servicios definen la estabilidad de la empresa a través del tiempo, ya que una vez establecidos, éstos en esencia nunca cambian, es decir, el posicionamiento de una marca funciona mejor cuando se hace sobre la base de los beneficios que brinda, y no como varios lo hacen a partir de las características intrínsecas del producto o servicio amparado por ella.

Por lo tanto podemos deducir que a largo plazo la rentabilidad únicamente se dará en aquellas empresas que tengan una estrategia bien definida que les permita mantener un desempeño consistente a través del tiempo, por lo que es importante que la empresa defina el giro, y especifique delimitando el público objetivo al que dirigirá sus productos o servicios y de esta manera decida frente a qué competencia se enfrentará dentro del mercado.

Toda estrategia de diferenciación requiere el diseño de un conjunto significativo de especificaciones es únicas que permita distinguir los productos y servicios de la empresa de los de la competencia.

El contar con una diferenciación en cada momento de la competencia le permitirá crear una posición única y exclusiva, una manera singular de competir, que se traduzca en un valor superior para sus clientes.

A este valor superior para los clientes le llamamos ventaja competitiva⁴¹, es decir, una superioridad definitiva y claramente distinguible de un producto o servicio, ofrecido bajo una identidad única y con valor significativo a un segmento del mercado.

Hablando en términos económicos, existen autores que proponen que estrategias de negocios ayudan a plantear a la oferta y la demanda como dos caminos básicos de diferenciación.

En primera instancia la oferta, o producción, busca la eficiencia operativa para perfeccionar las mejores prácticas del mercado, producir y servir al menor costo, por otro lado tenemos la demanda, o mercado, la cual esta compuesta por clientes en búsqueda de que necesidades puedan ser cubiertas en forma única.

⁴¹ *Ventaja comparativa*: (en comercio internacional) la ley de la ventaja comparativa afirma que un país se debe especializar en producir y exportar aquellos bienes que puede producir a un costo relativamente menor y que debe importar los bienes para los que es un productor con costo relativamente alto. Por lo tanto, la ventaja absoluta es la que debe dictar las tendencias comerciales. En Samuelson (2008), *"Economía"*, Decimotava edición, Ed. Mc Graw Hill. Pp. 724.

Sin embargo vale la pena desarrollar la estrategia de diferenciación de la empresa a la luz de la comparación que el cliente hace entre lo que recibe y sacrifica en una transacción, aquí hablamos del costo de oportunidad⁴².

Es decir, que mientras el cliente expresa su comparación de productos o servicios en términos del valor de la transacción, por lo tanto la empresa que ofrece un mayor valor sobrepasando a las que sus competidores ofrecen tiene una ventaja competitiva dentro del mercado.

El ofrecer un mejor producto o servicio o el cobrar un menor precio son dos de los posibles caminos que puede elegir una empresa para lograr la diferenciación y posiblemente estas sean las dos elecciones mas difíciles de mantener de manera constante dada la velocidad del cambio tecnológico y la facilidad de respuesta de la competencia en el corto plazo, especialmente a los precios bajos, pues esta es la estrategia que en ocasiones utilizan únicamente al entrar al mercado para dar a conocer su producto, lograr que el cliente interactúe con el, lo conozca y reconozca en futuras ocasiones, así como para que lo valore para posteriormente poder subir el precio, considerando que el cliente ya determino la calidad del producto o servicio y los beneficios que de ellos pueden obtener.

Definir una estrategia de mercado exitosa le impone a la empresa tres requerimientos estrictos, que no todos los empresarios están dispuestos a asumir:

1- Establecimiento de límites, ya sea en los grupos de clientes a los que atenderán o a los productos o servicios que ofrecerán en determinado momento para definir

⁴² Costo de oportunidad: valor del siguiente mejor uso (u oportunidad) de un bien económico o valor de la alternativa sacrificada. Por ejemplo si la mejor alternativa de los insumos que se utilizan para extraer una tonelada de carbón de una mina es cultivar diez hectáreas de trigo entonces el costo de oportunidad de una tonelada de carbón esta dado por las diez hectáreas de trigo que pudieron haberse producido pero que no se produjeron. El costo de oportunidad resulta particularmente útil para valorar bienes no comerciales tales como salud o seguro ambiental. En Samuelson (2008), *"Economía"*, Decimoctava edición, Ed. Mc Graw Hill. Pp. 705-706

una línea a seguir de acceso al mercado, y tratar de mantenerla a través del tiempo para no desvirtuar los objetivos de la empresa.

2- Hacer concesiones, o trade-offs, es decir, dejar de hacer algo deliberadamente con el fin de ser único y exclusivo en otra actividad.

3- Crear sistemas de actividades totalmente integradas, en oposición a manejar en forma aislada Factores Críticos de Éxito o Competencias Centrales.

La ventaja competitiva implica ofrecer un intercambio del cual se desprenden tanto beneficios como sacrificios que sean consistentemente valorados por el cliente, difíciles de imitar por la competencia y susceptibles de mantener por la empresa.

De acuerdo a varios autores podemos encontrar dos tipos de servicio el personal y el material, una vez descrita la empresa que se va a estudiar podremos determinar que el servicio que HSBC ofrece a sus clientes es de carácter personal, por ello la satisfacción que el cliente obtiene al hacer uso de sus servicios depende al cien por ciento del personal de la institución.

De ahí que consideremos que nuestro personal debe contar con ciertas características importantes, por un lado determinamos que tanto los conocimientos como las habilidades de las personas que integran a la organización, son fundamentales para que se logre la satisfacción de expectativas expresadas en la estrategia del servicio.

Es importante hacer una pausa y mencionar que aquel personal que tiene el contacto directo con el cliente es el que tiene mayor impacto sobre la reputación de la compañía, sin embargo la empresa no debe ignorar a quienes están detrás de ellos, es decir los proveedores de los clientes internos.

Por otro lado hablamos de la actitud, como una de las cualidades fundamentales ya que ésta puede apoyar, salvar o poner en peligro la estrategia del servicio al cliente de cualquier empresa. Si no muestran cierto compromiso frente al cliente, el servicio no coincide con la imagen que se intenta promocionar quitándole fuerza a la institución dentro del mercado.

Finalmente debemos poner atención primordial en los sistemas personales, los cuales deben diseñarse para motivar al personal, aquí podemos introducir el proceso de reclutamiento y selección en el cual en el inicio es fundamental poner atención en el tipo de personal que integramos a nuestra empresa y saber si los valores, objetivos, necesidades y otras características del candidato coinciden con los de la empresa, de esta manera nos podemos asegurar que la visión de la institución podría alcanzarse en el tiempo predeterminado.

Una vez que ya tenemos seleccionado al candidato ideal para el puesto, la empresa con ayuda del área de Recursos Humanos deben determinar la inducción que se dará al personal de nuevo ingreso dentro del cual se debe reflejar esa necesidad de hacer que el cliente sea el eje del programa, la inducción debe presentar esta idea desde el primer momento, posteriormente los cursos de capacitación técnica debe reforzar y no oponerse a la idea y la evaluación de resultados debe crear y modificar los objetivos respecto a la prestación de servicios.⁴³

Lo planteado anteriormente nos permite tener una “salud organizacional”, un término que aunque curioso es importante, el tener una empresa sana quiere decir, que hemos logrado los objetivos propuestos a inicio de año, y que en un futuro podremos cumplir con la misión y acercarnos cada vez mas a la visión establecida.

⁴³ Walker Denis, (1991), *El cliente es lo primero. Estrategia para un servicio de calidad*. Ediciones Díaz de santos S.A. Grupo Editorial Iberoamericana S. A de C.V. pp. 11

Algunos autores indican que se ha demostrado que los clientes menos satisfechos no se quejan, en cambio descubrieron que por cada queja recibida en la sede principal de una empresa, la empresa tiene alrededor de 26 clientes mas con problemas, de los que al menos seis eran problemas graves

2.1 Calidad en el Servicio al Cliente

Tradicionalmente, siempre encontramos problemas entre las personas que prestan un servicio y los que lo reciben. Los clientes se sienten ofendidos si se les trata mal y, a veces, los empleados de cara al público no están satisfechos con la forma en que les tratan los clientes y los gerentes.

Como hemos visto en el capítulo primero, los clientes son cada vez más críticos respecto al servicio que reciben, muchos clientes no solo desean un servicio mejor, sino que lo esperan.

Podemos encontrar varias razones, más allá del descontento generalizado de los clientes por las que la calidad en el servicio es un tema de creciente importancia en las salas de juntas de las compañías estadounidenses, como por ejemplo el incremento demográfico.⁴⁴

Las empresas deben buscar colocarse en un buen lugar dentro del mercado, para ello deben considerar varias estrategias, sin embargo una característica importante como hemos mencionado y desarrollado en el apartado anterior es la diferenciación que le otorguen a su producto o servicio, ya que de ello dependerá que un cliente se incline por ellos y no por los competidores.

Esta tarea es más sencilla para aquellas empresas que ofrecen bienes tangibles, pues pueden seleccionar cambios en su presentación física, como por ejemplo los colores en etiquetas, tamaños de presentación, materiales de envases, etc.

Sin embargo para aquellas empresas que no ofrecen bienes materiales tendrán una tarea más difícil pues su diferenciación estará enfocada en la calidad del servicio que sus colaboradores le brinden al cliente, del cual dependerá la satisfacción del cliente, así como el retorno del mismo, a consumir nuevamente el

⁴⁴ Denton Keith D. (1991), *Calidad en el servicio a los clientes*. Ed. Díaz de Santos S.A. Madrid Pp.2-3

servicio prestado y finalmente la recomendación de los servicios de la empresa impactando de manera directa en la formación de una buena o mala reputación de la empresa.

En el mundo de los negocios actualmente, la mejora del servicio al cliente es uno de los temas as considerados por los empresarios, sin embargo no sirven de nada las múltiples iniciativas si no se sabe qué es lo que quieren los clientes, si no entiende cada empleado cómo mejorar los servicios al cliente en su trabajo y mucho menos si no existen los medios para hacerlo.⁴⁵

El instituto de planificación Estratégica de Cambridge, Massachusetts, realizó un análisis a partir de una muestra de 2,000 empresas a lo largo de trece años, a partir del cual demostraron que el rendimiento financiero de una empresa se encuentra directamente relacionado con la calidad percibida de la mercancía y servicios de una compañía.⁴⁶

Al hablar de calidad en el servicio debemos considerar que no solo nos referimos al compromiso que tienen los colaboradores de dar un buen servicio al cliente, sino que éste debe tener cierta calidad, de tal manera que logremos satisfacer sus necesidades, pero a la par siempre se debe buscar llenar las expectativas que el cliente tiene al acercarse a la institución demandando sus servicios.

Un aspecto básico de los productos (independientemente de que sean bienes o servicios) es que deben ser aptos para el uso al que están destinados. Un fallo en este sentido puede provocar muertos, heridas incomodidades o pérdidas económicas.

⁴⁵ Walton Mary (2010), "El Método Deming en la práctica". Grupo Editorial Norma. Bogotá Pp.50

⁴⁶ Denton Keith D. (1991), "*Calidad en el servicio a los clientes*". Ed. Díaz de Santos S.A. Madrid Pp.4

Un producto puede ser más o menos apto para su uso. Para el usuario o cliente, ésta es cuestión de calidad, así la calidad de un producto se puede definir como la aptitud para su uso. Al adquirir un producto el comprador tiene ciertas expectativas, si al utilizar el bien o servicio se cubren estas expectativas el cliente se sentirá satisfecho y dirá que el producto es de alta calidad. Si sus expectativas se ven defraudadas, el cliente considerará que el producto es de baja calidad. Por lo que también podríamos definir a la calidad de un producto como su capacidad para satisfacer las expectativas del cliente.

De acuerdo con las normas internacionales, la palabra calidad ésta definida como: conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren la aptitud para satisfacer necesidades explícitas o implícitas preestablecidas. Las necesidades a las que esta definición se refiere son aquellas tanto de los consumidores (clientes) como de los usuarios, estos pueden ser internos o externos.⁴⁷

Es importante remarcar que un cliente siempre esperara que su experiencia con la empresa sea mejor a la anterior, es decir que si a un cliente le brindamos un buen servicio, a su siguiente visita debemos otorgarle el servicio al mismo nivel o incrementa su calidad, pero nunca un nivel inferior, pues esto crea disgustos en el cliente final.

En este punto de la investigación podemos hablar de un ejemplo claro sobre la calidad en el servicio al cliente, y que al parecer varios de nosotros hemos compartido en algún momento, me refiero a la empresa Starbucks Coffee, el cual refleja el compromiso de sus empleados, pues cada uno se toma el tiempo necesario para tomar la orden de cada uno de sus clientes que los visitan, personalizan la bebida asegurándose de que el cliente disfrute la experiencia

⁴⁷ Sandholm Lennart (2009) "*Control total de Calidad*". Ed. Trillas, México Pp.9-11

durante su estancia en los establecimientos que la empresa pone a disposición del público, una de sus políticas de servicio al cliente consiste en recibir de vuelta la bebida hasta que el cliente este satisfecho con el sabor de ésta, garantizando de esta manera que tengan una buena experiencia con la empresa.

Lo anterior lo podemos comprobar en cualquier momento, pues es de las pocas empresas en las que podemos ver largas filas de clientes esperando a ser atendidos sin quejarse o emitir comentarios desagradables, por la espera pues saben que al llegar su turno les ofrecerán un servicio con calidad, pues será atendido de manera individual y que atenderán a sus necesidades personalizando el producto y de esta manera cubriendo sus necesidades e integrando niveles elevados de calidad dentro del servicio.

Hay que considerar que como seres humanos somos muy difíciles de comprender y de satisfacer, que dependiendo de nuestras emociones y entorno en el que nos desarrollamos tendremos necesidades y expectativas diferentes, por lo que es importante que de primera mano el colaborador que tiene contacto con el cliente, sin importar que este sea interno o externo, permita que se le de una breve explicación para conocer las necesidades inmediatas de esta manera determinar si podemos apoyar a la persona o no, en caso negativo debemos precisar el área o persona que si podría hacerlo y tratar de dar el contacto directo, pues en ocasiones dentro de instituciones bancarias ¿cuántas veces no nos ha sucedido que nos pasan de una extensión a otra ya que las personas no están bien informadas de los procesos?, incrementando tiempos muertos y en el ultimo de los casos incrementando el disgusto del cliente ya que el espera una respuesta inmediata sobre su inconformidad o dudas expuestas.

Una de las instituciones financieras que se ha dejado ver como una de las más comprometidas en ello es American Express, quien esta especializada en el servicio de tarjetas de crédito y la cual tiene como una de sus estrategias principales para incrementar la calidad del servicio al cliente que ofrece el

comprometerse con la capacitación de sus colaboradores en la mayoría de los procesos para que de esta forma cualquier ejecutivo de línea directa que reciba una llamada atendiendo alguna queja, duda o inconformidad cuente con el soporte, el conocimiento de los sistemas y la información suficiente para dar una respuesta inmediata, concisa y verdadera al cliente, sin tener que transferirlo a otras áreas.

De esta manera tenemos que una de las claves esenciales es escuchar a tu cliente, solicitar que explique de manera breve, clara y precisa lo que desea para que se pueda dar una respuesta a la brevedad con las mismas características.

Posteriormente se debe notificar el tiempo aproximado de atención que llevaría atender a sus requerimientos, pues si bien es cierto que debemos dar una atención rápida, no siempre es posible, en caso de requerir tiempo adicional debemos hacerle saber que nuestra respuesta depende de terceros, es decir nosotros podemos llegar a jugar el papel de cliente interno dentro de la institución, sin embargo debemos conocer el proceso y de esta manera tener una noción del tiempo de respuesta que manejan mis proveedores y poder proporcionar tiempos reales de cara al cliente y dar certidumbre sobre la inquietud notificada.

De lo anterior obtenemos la siguiente clave la cual indica que ante una solicitud o inconformidad no podemos comprometer a proporcionar un servicio o respuesta en un tiempo imposible, es decir, que se recomienda no comprometerse a realizar algo si no puedes cumplirlo.

Esto debido a que si una empresa tiene como eslogan el cliente siempre tiene la razón, puede que en ocasiones sea bueno, pero dentro de la empresa financieras los clientes no siempre tienen la razón, aun recuerdo el dicho de uno de mis capacitadores “éste es el único negocio en el que el cliente no siempre tiene la razón” y mas cuando se trata de el área de aclaraciones, pues los clientes jamás estarán de acuerdo en que se les cobren accesorios por el uso de sus cuentas o

tarjetas, porque ¿a quién le gusta que le disminuyan su poder adquisitivo?, por ello siempre debemos contar con los soportes que respalden las respuestas que se proporcionen a los clientes.

Otra calve que nos puede ayudar tanto en el ámbito laboral como en el personal es siempre hablar con la verdad, y mas si se trata de un cliente, pues es importante tenerlos informados sobre su inquietud, aun cuando tome mucho tiempo, pues el mantenerlos al corriente de las etapas en las que va el proceso de aclaración les da certidumbre y seguridad, con ello evitamos las inconformidades finales.

Ahora a partir de los antecedentes podemos hablar de dos tipos de servicio, por un lado esta el servicio inferior que se refiere a aquel servicio que se brinda con mala calidad, en este caso y para efectos de esta investigación no nos interesa ahondar en este sentido, pues lo que buscamos obtener dentro de la institución es el segundo tipo de servicio que es el servicio superior, que es aquel servicio que se brinda con calidad.⁴⁸

2.2. Cultura de servicio.

⁴⁸ Denton Keith D. (1991), *“Calidad en el servicio a los clientes”*. Ed. Díaz de Santos S.A. Madrid Pp. 5-7.

Tradicionalmente, la actividad económica se ha clasificado en tres sectores: primario (agropecuario), secundario (industria) y terciario (servicios). Los servicios eran considerados como el último sector económico, sin embargo, en la actualidad el sector servicios ha alcanzado un crecimiento superior a los otros dos, lo que se puede comprobar en función de la población ocupada por este sector.⁴⁹

El servicio puede definirse como “cualquier actividad primaria complementaria que no produce directamente un bien físico, es decir, la parte sin producto de la operación entre el comprador (cliente) y el vendedor (proveedor).⁵⁰

El servicio es uno de los temas más importantes, pues se considera por varios autores como una de las palancas competitivas de los negocios en la actualidad.

Prácticamente en todos los sectores de la economía se considera el servicio al cliente como un valor adicional en el caso de productos tangibles ya que en primera instancia nos ofrecen un servicio y por supuesto, el servicio es la esencia en aquellos casos en que las empresas ofrecen servicios.

Las empresas se deben caracterizar por un alto nivel en la calidad de los servicios que entrega a los clientes que les compran o contratan. La calidad de los servicios dependen de las actitudes de todo el personal que labora en el negocio, de lo propuesto anteriormente podemos considerar otra definición de servicio y decir que en esencia es el deseo y convicción de ayudar a otra persona en la solución de un problema o en la satisfacción de una necesidad.

El personal en todos los niveles y áreas que debe ser consciente de que el éxito de las relaciones entre la empresa y cada uno de los clientes depende de las

⁴⁹ Münch Salazar, (2009) “Mas allá de la Excelencia y de la Calidad”, Ed. Trillas. México D.F. Pp. 191.

⁵⁰ Evans James J, (2008) “Administración y control de la Calidad”. Ed. Thomson. México. Pp58.

actitudes y conductas que observen en la atención de las demandas de las personas que son o representan al cliente.

Este es el inicio o raíces de una cultura de servicio dentro de una institución, pues al considerarlo como objetivo principal los colaboradores deben estar comprometidos.

Las motivaciones en el trabajo constituyen un aspecto relevante en la construcción y fortalecimiento de una cultura de servicio hacia nuestros clientes.

Las acciones de los integrantes de la empresa son realizadas por ciertos motivos algunas veces complejos, y en ocasiones, contradictorios. Sin embargo es una realidad es que cuando actuamos a favor de otro, sea nuestro compañero de trabajo o alguien que es nuestro cliente, lo hacemos esperando resolverle un problema. El espíritu y actitud de colaboración es imprescindible para que brinden la mejor ayuda en las tareas de todos los días.

Cuando la empresa tiene definida y establecida la cultura de servicio ésta impacta de manera directa en la cultura organizacional, la cual puede volverse mas cordial, a partir de una buena cultura de servicio la calidad viene sola, de manera que se logra satisfacer, los requerimientos de cada cliente, las distintas necesidades que tienen y por la que se contrato.

La calidad en el servicio se fundamenta en una serie de principios que deben ejercer todos los miembros de la organización:

- El cliente siempre tiene la razón: el cliente es el único juez de la calidad del servicio, su opinión es fundamental.
- Cumplir con lo prometido. La organización debe conocer las expectativas de sus clientes y reducir en lo posible la diferencia entre la prestación del servicio y las expectativas del cliente.
- Mejora continua. Hay que aspirar a la excelencia, al “cero defectos”

- Los detalles son importantes. Para lograr la calidad de los servicios
- Los costos de no calidad. El costo es inversamente proporcional al buen desempeño de procesos y actividades.
- La sonrisa: la mejor estrategia de servicio es una sonrisa
- La regla de oro “trata a los usuarios como quieras que te traten a ti”
- El cliente es quien determina el nivel de calidad del servicio y siempre quiere más.
- La organización debe gestionar las expectativas de los clientes. ⁵¹

La calidad se logra a través de todo el proceso de compra, operación y evaluación de los servicios que se entregan. El grado de satisfacción que experimenta el cliente dependerá de todas las acciones en las que se involucran en el mantenimiento en sus diferentes niveles y alcances.

La lealtad es una cualidad importante que debemos conseguir por parte de los clientes, y sin duda es muy difícil conseguirla y aún más conservarla, por ello la mejor estrategia para conseguirla es evitando sorpresas desagradables a los clientes por fallas en el servicio y sorprendiéndolos favorablemente, cuando una situación imprevista exija nuestra intervención para rebasar sus expectativas, considerando que la lealtad dependerá de la experiencia que el cliente tenga dentro de la empresa a lo largo de la prestación del servicio o en el tiempo en el que consuma el producto que compra a la empresa.

Los consumidores de algunos productos o servicios, son poco sensibles a la calidad, sin embargo es posible influir en los clientes potenciales y actuales para que aprecien los niveles de calidad en los mismos y vean en esta una ventaja sobre la competencia.

⁵¹ Münch Salazar, (2009) “Mas allá de la Excelencia y de la Calidad”, Ed. Trillas. México D.F. Pp.195-196

Esto se puede lograr mediante la interacción consistente con el cliente para desarrollar un clima de confianza y seguridad eliminando cualquier tipo de problemática de funcionamiento, resistencia, durabilidad u otro atributo apreciado por los clientes; con esto se garantiza la calidad en el servicio y el pleno conocimiento, por parte de los clientes de los mecanismos de gestión de la calidad.

Debemos rescatar que para mejorar un proceso o servicio es importante que sea medible, por lo tanto es necesario definir con precisión los atributos y los medidores de la calidad de los servicios que se proporcionan por parte de la empresa al mercado.

Este se desprende de un trabajo interdisciplinario de las distintas áreas de la empresa, las cuales deben tener una estrecha comunicación con los clientes internos y externos a fin de especificar con toda claridad las variables representativas que requieren ser medidas, así como la frecuencia, acciones consecuentes y las observaciones al respecto.

Una vez que se tiene el sistema de medición se debe considerar dar el seguimiento adecuado realizando una evaluación sistemática a los diferentes servicios. Este sistema puede ser un diferenciador importante ante los ojos del cliente pues a partir de él verá constantemente los resultados, avances de mejora y el nivel de satisfacción incrementando acerca de los servicios que recibe.

Como ya se comentó en el inciso anterior, un buen sistema de calidad del servicio se puede constituir en el diferenciador de los servicios que se ofrecen, dado que se pueden percibir como "commodities"⁵², los cuales deben distinguirse por los

⁵² La **mercancía** (en inglés, *commodity*) en economía es cualquier producto destinado a uso comercial. Al hablar de mercancía, generalmente se hace énfasis en productos genéricos, básicos y sin mayor diferenciación entre sus variedades. En <http://es.wikipedia.org/>

niveles de satisfacción de los clientes y por el sistema que soporta esos índices de desempeño que se informan con puntualidad, validez y pertinencia a los clientes.

Además se destacarán los beneficios de esta diferenciación, algunos de los beneficios que el cliente puede obtener a partir de esta diferenciación son:

- Objetividad,
- Control exhaustivo,
- Máximo compromiso,
- Dinamismo,
- Facilidad y
- Practicidad operativa.

Como hemos mencionado el factor humano es la clave para la calidad en el servicio ya que de ellos dependen al cien por ciento, por lo tanto es necesario que se definan y constantemente se fortalezcan los procesos de integración y dirección del personal, para alcanzar los niveles de calidad requeridos. En este punto nuevamente el área de recursos humanos juega un papel importante en las estrategias competitivas que se diseñen, ya que aportará sus procesos para detectar, atraer y retener talento en la organización.

Aunque hemos mencionado anteriormente el área de recursos humanos tiene diferentes funciones, sin embargo el desglose de sus actividades a realizar son:

- ✓ Planeación de factor humano,
- ✓ Reclutamiento,
- ✓ Selección,
- ✓ Contratación,
- ✓ Orientación,
- ✓ Capacitación y desarrollo,
- ✓ Remuneraciones,

- ✓ Comunicación interna,
- ✓ Higiene y seguridad y
- ✓ Las relaciones laborales

Debido a que los valores culturales predominantes en una sociedad influyen en los valores de las organizaciones, es conveniente que previamente a efectuar cualquier intento por iniciar una cultura de calidad, la alta dirección efectúe un diagrama a la cultura organizacional, de tal manera que existan elementos para generar el cambio de actividades en su organización.

Desde este punto de vista, resulta imprescindible conocer los valores prevalecientes en las sociedades en las que se intenta aplicar.⁵³

A lo largo del cumplimiento de este proceso contribuirá significativamente en la construcción de ventajas competitivas basadas en el personal, considerando sus conocimientos, sus experiencias, su lealtad, su integridad, su compromiso con los clientes la empresa y sus colegas.

Se requiere de un sistema que gestione la calidad de los servicios. Aquí es pertinente establecer el ciclo del servicio para identificar los momentos de verdad y conocer los niveles de desempeño en cada punto de contacto con el cliente.

La gestión de calidad se fundamenta en la retroalimentación al cliente sobre la satisfacción o frustración de los momentos de verdad propios del ciclo de servicio. En los casos de deficiencias en la calidad, son críticas las acciones que debe considerar la empresa a implementar para recuperar la confianza y resarcir los perjuicios ocasionados por los fallos, pues debe recuperar la lealtad de sus clientes.

⁵³ Münch Salazar, (2009) "Mas allá de la Excelencia y de la Calidad", Ed. Trillas. México D.F. Pp. 58

Por otro lado el prestigio y la imagen de la empresa se mantendrán a partir del correcto y eficaz seguimiento que se haga de los posibles fallos que se den en el servicio, hasta cerciorarse de la plena satisfacción del cliente afectado. Inclusive debe intervenir forzosamente la dirección general para evitar cualquier suspicacia del cliente.

Esto inspirará confianza en los clientes y servirá de ejemplo a todo el personal para demostrar la importancia que tiene la calidad en todo lo que hacemos.

Dentro de la competencia globalizada, los clientes solicitan un trato con esmero y amabilidad, uno de los instrumentos mas recomendados para lograrlo es la mercadotecnia relacional la cual pretende establecer una base de relaciones entre la empresa y los clientes de largo plazo, por lo tanto el área comercial debe llevar los registros sistemáticos de las peticiones, inquietudes, reclamaciones y nuevas demandas de los clientes.

De tal manera que nos permitan conocer al cliente de una manera mas singular y determinar los gustos, necesidades y el comportamiento generalizado que muestra el cliente dentro del ciclo del servicio.

La información arrojada por la mercadotecnia relacional será considerada la base para adelantarse a las necesidades de los clientes aquí también juega un papel importante la innovación pues ayudara a encontrar las respuestas que se den representando un alto valor en la conservación de los clientes y en atracción de nuevos, los cuales llegaran por diferentes medios, pero primordialmente por la recomendación o la publicidad llamada de boca en boca.

Cabe mencionar que el propósito central de la mercadotecnia relacional es retener clientes actuales e incrementar la captación de clientes nuevos mediante el trato personalizado, diseñando una oferta acorde a las necesidades y exigencias de

cada prospecto a partir de los resultados obtenidos en las investigaciones o estudios realizados.⁵⁴

2.3 Cultura laboral

A lo largo de este apartado nos basaremos en las propuestas de Elena Rubio Navarro y Fausto Bañuelos.⁵⁵

⁵⁴ Ricardo Bolaños Barrera (2005), Calidad en el servicio. (Artículo), <http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/pymecommx/35.htm>

Tanto los factores humanos como técnicos influyen decisivamente en la productividad de una empresa.

El "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. El cual indudablemente influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad.

El clima labora está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno.

Aunque los resultados del personal en su totalidad se ven afectados por el clima laboral es la alta dirección, quien con su cultura y con sus sistemas de gestión, la que proporciona o no el terreno adecuado para un buen clima laboral, y forma parte de las políticas de personal y de recursos humanos la mejora de ese ambiente con el uso de técnicas precisas.

Mientras que un "buen clima" se orienta hacia los objetivos generales, un "mal clima" destruye el ambiente de trabajo ocasionando situaciones de conflicto y de bajo rendimiento. Para medir el "clima laboral" lo normal es utilizar "escalas de evaluación".

Algunos aspectos que deben evaluarse en una empresa para conocer el nivel de clima laboral y determinar con ello si es bueno o malo son los siguientes:

⁵⁵ Elena Rubio Navarro, Reglas de Oro de un Buen Clima Laboral, artículo en revista "Su dinero, el mundo", semanario de economía familiar, consumo y empleo de. <http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html> (fecha de consulta diciembre de 2010)

a) *Independencia.*

La independencia mide el grado de autonomía de las personas en la ejecución de sus tareas habituales.

Por ejemplo: una tarea contable que es simple tiene en sí misma pocas variaciones, pero el administrativo que la realiza podría gestionar su tiempo de ejecución atendiendo a las necesidades de la empresa: esto es independencia personal. Desde el punto de vista del clima laboral esta situación favorece al a que sea bueno por el simple hecho de que cualquier empleado será capaz de disponer de toda la independencia que es capaz de asumir.

b) *Condiciones físicas.*

Las condiciones físicas contemplan las características del medio ambiente en las que se desarrolla el trabajo: la iluminación, el sonido, la distribución de los espacios, la ubicación (situación) de las personas, los utensilios, etcétera.

Por ejemplo: un medio con luz natural, con filtros de cristal óptico de alta protección en las pantallas de los ordenadores, sin papeles ni trastos por el medio y sin ruidos, facilita el bienestar de las personas que pasan largas horas trabajando y repercute en la calidad de su labor.

Se ha demostrado científicamente que las mejoras hechas en la iluminación aumentan significativamente la productividad.

c) *Liderazgo.*

Este factor se refiere al tipo de relación que existe entre jefes y subordinados y el impacto de la misma en el ambiente laboral, y por lo tanto, en la consecución de los objetivos de cada empresa.

Mide la capacidad de los líderes para relacionarse con sus colaboradores. Un liderazgo que es flexible ante las múltiples situaciones laborales que se presentan, y que ofrece un trato a la medida de cada colaborador, genera un clima de trabajo positivo que es coherente con la misión de la empresa y que permite y fomenta el éxito.

Dentro de la teoría administrativa existen muchos enfoques del liderazgo que se han ido formando a lo largo del tiempo. Desde los enfoques autocráticos en donde el líder tiene todo el poder y toma todas las decisiones, hasta los enfoques más relajados en donde el líder solo supervisa el trabajo, sin preocuparse ni inmiscuirse demasiado en él.

Ante esto, surge la pregunta: ¿cuál es el mejor tipo de liderazgo? Muchos expertos han llegado a pensar que en estos tiempos en donde el cambio es lo único que permanece constante, lo mejor es contar con un liderazgo flexible y adaptable. Es decir, el líder deberá tener una amplia gama de actitudes ante las diferentes circunstancias; a veces se deberá ser fuerte, a veces comprensivo.

Este es un tipo de liderazgo intuitivo que tiene como base el conocimiento del puesto del líder y de la organización misma, adicional a ello el líder debe identificar las fortalezas de su equipo de trabajo para encomendar y delegar actividades afines a ellos y de esta manera incrementar la productividad, pues nuestros empleados estarán situados en puestos para los que son buenos, creando un ambiente agradable y eficaz.

No debemos olvidar que la esencia misma del líder, es de aquella persona que conduce a un grupo de personas pretendiendo llevarlas a un fin exitoso. Liderar es a la vez servir, y servir es el arte supremo que debemos tratar de perfeccionar a través del tiempo.

d) Relaciones.

Este factor se refiere al tipo de relaciones que se logran tener entre el personal. Lo ideal sería que la empresa, fuera un lugar en donde cada empleado realizara las actividades que más disfruta hacer, y por lo cual obtiene una remuneración.

Aquí cobran importancia las funciones del líder, sin embargo, en muchas ocasiones, el personal no gusta de lo que hace, y se centra en los errores de los demás o inclusive en sus problemas personales disminuyendo la productividad.

Es importante buscar que las relaciones entre el personal sean sanas, pues esto afecta a su vez el ánimo de la empresa en general. Por lo tanto los jefes deben vigilar las relaciones, y atender disgustos y malentendidos entre el personal evitando que pequeños desacuerdos se conviertan en conflictos mayores que puedan llegar a entorpecer los objetivos, deteriorando el clima laboral.

Esta escala evalúa tanto los aspectos cualitativos como los cuantitativos en el ámbito de las relaciones. Con los resultados obtenidos se diseñan "socio gramas" que reflejan: la cantidad de relaciones que se establecen; el número de amistades; quiénes no se relacionan nunca aunque trabajen codo con codo; la cohesión entre los diferentes subgrupos, etcétera.

El grado de madurez, el respeto, la manera de comunicarse unos con otros, la colaboración o la falta de compañerismo, la confianza, todo ello son aspectos de suma importancia. La calidad en las relaciones humanas dentro de una empresa es percibida por los clientes.

e) Implicación.

Es el grado de entrega de los empleados hacia su empresa. Es muy importante saber que no hay implicación sin un liderazgo eficiente y sin unas condiciones laborales aceptables.

Es decir, que éste factor se refiere al grado de compromiso que sienten los empleados hacia la empresa y que en muchas ocasiones está determinado por la percepción del compromiso que la empresa tiene para con sus empleados, aquí recordemos que un buen líder es aquel que logra comprometerse con su equipo de trabajo y que consigue a través del tiempo que sus colaboradores estén convencidos de que trabajan para su jefe directo y no para la empresa, pues con ello se obtiene el compromiso por parte de los colaboradores, obteniendo mejores resultados.

No esta de mas mencionar que se ha observado que las empresas en donde los empleados muestran mayor compromiso, son las que tienen la mejor calidad, las mejores ventas y la mejor productividad.

f) Organización.

Se refiere a los elementos que le dan estructura a la empresa, por ejemplo: los puestos, las políticas, los procedimientos, los manuales de operación, etcétera. En el caso de las PYMES, muchas veces la estructura de la empresa está poco definida, y el propietario desempeña un sin número de actividades, desde las operativas hasta las directivas. Por lo tanto, al ir creciendo deberá tener claro que actividades seguirá realizando y cuáles delegará.

Por lo tanto la organización hace referencia a si existen o no métodos operativos y establecidos de organización del trabajo. Bajo este concepto se debe realizar una serie de cuestionarios para conocer si estos métodos existen.

Algunas de las preguntas propuestas son: ¿Se trabaja mediante procesos productivos? ¿Se trabaja por inercia o por las urgencias del momento? ¿Se trabaja aisladamente? ¿Se promueven los equipos por proyectos? ¿Hay o no hay modelos de gestión implantados?

g) Reconocimiento.

Este es uno de los aspectos mas descuidados dentro de las empresas. Se comenta vulgarmente, que cuando haces algo bueno nadie lo recuerda, pero cuando te equivocas, todos te lo recuerdan. Constantemente el reconocer el trabajo bien realizado es vital para contribuir a la formación de un buen ambiente laboral. Está comprobado que cuando una persona cree que es bueno en alguna actividad, disfrutará al realizarla y lo hará cada vez mejor, lo que impactará su productividad.

Por ello no se debe desaprovechar la oportunidad de reconocer al personal por cada trabajo bien realizado, pues aquí podemos considerar el efecto Pigmalión, el cual nos dice que nuestra percepción de una persona influirá de manera directa en su comportamiento y en los resultados que se obtengan de ella para con la empresa.

En este punto se trata de averiguar si la empresa en la que laboramos tiene un sistema de reconocimiento del trabajo bien hecho. En el área comercial, el reconocimiento se utiliza como instrumento para crear un espíritu combativo entre los vendedores, por ejemplo estableciendo premios anuales para los mejores.

Es fácil reconocer el prestigio de quienes lo ostentan habitualmente, pero cuesta más ofrecer una distinción a quien por su rango no suele destacar. Cuando nunca se reconoce un trabajo bien hecho, aparece la apatía y el clima laboral se deteriora progresivamente.

Sin embargo es importante que los líderes que integran una misma área se comuniquen de qué manera será recompensado el trabajo bien realizado, pues en caso de que existieran diferencias significativas entre áreas, esto puede ocasionar conflictos internos, descontentos en los trabajadores y peticiones de rotación, lo cual ocasiona un desequilibrio en el clima laboral.

h) Remuneraciones.

El sistema de remuneración es fundamental. Los salarios medios y bajos con carácter fijo no contribuyen al buen clima laboral, porque no permiten una valoración de las mejoras ni de los resultados. Hay una peligrosa tendencia al respecto: la asignación de un salario inmóvil, inmoviliza a quien lo percibe. Los sueldos que sobrepasan los niveles medios son motivadores, pero tampoco impulsan el rendimiento.

En la actualidad, se ha notado que las empresas que tienen esquemas de remuneración estáticos son las que presentan mayor rotación entre su personal, pues al ganar siempre lo mismo se refuerza la actitud de que no importa el esfuerzo puesto en el trabajo, siempre se ganará lo mismo.

Muchas compañías están optando por esquemas de compensación dinámica en donde se premie de alguna forma el esfuerzo. Podría creerse que esto solo puede aplicarse a los departamentos de ventas, sin embargo puede ser aplicado a cualquier departamento o empresa, pues cada uno debe tener sus metas y objetivos y en base a esto se puede crear un esquema que fomente en los empleados el deseo por esforzarse más.

Las empresas competitivas han creado políticas salariales sobre la base de parámetros de eficacia y de resultados que son medibles. Esto genera un ambiente hacia el logro y fomenta el esfuerzo.

Algunas empresas han optado por reunirse con otras que se dediquen al mismo giro de actividades, para discutir las variaciones salariales que se darán dentro de la industria, de esta manera se garantiza la equidad en movimiento como incrementos salariales otorgando certidumbre, confianza y seguridad a los empleados que en ellas laboran obteniendo la permanencia en los puestos laborales. Un ejemplo de ello es el grupo de los 18 en el cual está incluido Kimberly Clark México, una empresa reconocida a nivel mundial que mantiene juntas mensuales con empresas afines a su giro.

i) Igualdad.

La igualdad es un valor que mide si todos los miembros de la empresa son tratados con criterios justos. La escala permite observar si existe algún tipo de discriminación. Ya que pueden llegar a poner en peligro el ambiente de trabajo sembrando la desconfianza.

Ante la ley, todos somos iguales sin distinción de género, raza o edad. Esto no significa que se deba dar el mismo trato a todo mundo, consideramos que no todas las personas reaccionan de la misma manera a los mismos estímulos. Dicho lo anterior, se deben otorgar las mismas oportunidades a todos sus empleados, siempre en igualdad de circunstancias. Trate de evitar el favoritismo, ya que este fomenta envidias entre el personal y la discordia nunca es sana para el clima laboral.

El buen líder conoce a su personal y sabe como estimularlos, reconociendo los eslabones débiles reconociéndolos como puntos de oportunidad y los pilares o fortalezas del grupo.

j) Otros factores.

Hay otros factores que influyen en el clima laboral como: la formación, las expectativas de promoción, la seguridad en el empleo, los horarios, los servicios médicos.

También es importante señalar que no se puede hablar de un único clima laboral, sino de la existencia de subclimas que coexisten simultáneamente. Así, una unidad de negocio dentro de una organización puede tener un clima excelente, mientras que en otra unidad el ambiente de trabajo puede ser o llegar a ser muy deficiente.

El clima laboral es la característica que logra diferenciar a las empresas de éxito de las empresas mediocres. Por ello hay que reconocer que el ser humano es el centro del trabajo, es lo más importante, y mientras este hecho no se asuma, de nada vale hablar de sofisticadas herramientas de gestión.

Las empresas más exitosas, reconocen que las compañías son grupos de personas con un objetivo común y que las personas son el factor clave para triunfar.

Cuando se trata de meteorología, el clima se refiere al conjunto de características que son estables a lo largo del tiempo, en una región geográfica específica. Asimismo, el clima laboral se refiere a un conjunto de características estables a lo largo del tiempo, relativas a las relaciones interpersonales y a las relaciones entre las personas y la empresa.

Lo anterior no significa que el ambiente físico no importe, pues cuando hay empresas con aspectos desagradables a la vista o incómodas en el momento de trabajar, además de generar decepción entre los empleados comunica al exterior un claro desinterés y falta de profesionalismo de la compañía en cuestión.

Dejando de lado factores como la falta de capacitación del personal, la falta de compromiso del mismo o las leyes laborales, el empresario que se interese realmente por el clima laboral de su empresa, que se ocupe en comprometerse

con el personal, puede elevar en gran medida el grado de productividad y eficiencia en su negocio.

El clima laboral ha sido largamente estudiado, siendo uno de los primeros estudios al respecto el realizado en la planta Hawthorne de Western Electric, en Chicago, por Elton Mayo. En este estudio, se dividió al personal en grupos experimentales y se les sometió a cambios deliberados en la iluminación. La productividad subió, mas no de manera uniforme, pues la productividad subía, si se aumentaba la intensidad de la luz o si se disminuía.

Posteriormente, hicieron otras pruebas, como aumentar el sueldo a algunos de los grupos, cambiar el descanso para otros, reducir la jornada laboral, etc. La productividad volvió a aumentar, pero no de manera uniforme, y crecía o disminuía con el paso del tiempo. Los investigadores se encontraban sumidos en un misterio, y como dice la navaja de Ockham: “la explicación más sencilla tiende, generalmente, a ser la correcta”. Tomando este precepto en cuenta, los investigadores concluyeron que el personal aumenta su productividad cuando se les demuestra un “genuino interés”.

El clima laboral, a pesar de ser un factor difícil de cuantificar, es determinante para el éxito de las empresas. Una manera de descubrir el clima actual que se tiene en la empresa es realizar un diagnóstico de clima laboral. Este estudio consiste en una serie de encuestas, entrevistas y dinámicas de grupo que se aplicarán al personal con la finalidad de obtener la percepción real que tienen los empleados hacia la organización.

Es importante que se desarrollen las mejoras continuas dentro de la empresa, es importante que un equipo de personas que tienen relación laboral, comprendan el significado de un trabajo en equipo, de acuerdo a lo que Mary Walton nos presenta en su libro, es importante considerar siete pasos para poder implementar mejoras en los procesos:

- 1) Razón para mejorar: identificar un tema (área del problema) y motivo para trabajar en él.
- 2) Situación actual: elegir un problema y fijar una meta de mejoras.
- 3) Análisis: identificar y verificar las raíces del problema.
- 4) Medidas para contrarrestarlo: Proyectar y poner en ejecución medidas para hallar el origen del problema y solucionarlo.
- 5) Resultados: confirmar que el problema y sus causas primeras han disminuido y que se logra la meta de mejoras.
- 6) Normalización. Impedir que el problema y sus raíces vuelvan a presentarse.
- 7) Planes futuros: proyectar los que se hará respecto de cualquier problema restante y evaluar la eficacia del equipo humano.⁵⁶

Como empresario o directivo es necesario que sean los primeros interesados en generar un clima de tranquilidad, en donde se puedan crear relaciones adecuadas entre el personal. No hay que confundir el respeto y la empatía con la camaradería, pues es claro que una empresa no es (regularmente) un lugar con ambiente de fiesta, sin embargo, es importante que el personal se sienta relajado y cómodo al realizar sus actividades.

Para concluir este apartado me gustaría citar las palabras de un empresario, que realmente logro crear una empresa en donde el ambiente laboral es increíble. La empresa se encuentra incluida en la lista de Forbes 100 y su marca es una de las

⁵⁶ Walton Mary (2010), "El Método Deming en la práctica". Grupo Editorial Norma. Bogotá Pp.63

tres más reconocidas del mundo junto con Coca-Cola y Nike y es un ejemplo a seguir ya que a cualquier nivel de empleados que se trate puede percibirse el compromiso con los objetivos que tiene la empresa...

"Puedes soñar, crear, diseñar y construir el lugar mas maravilloso del mundo... pero se requiere de personas para hacer el sueño realidad" - Walt Disney.

Capitulo 3. Caso práctico: propuestas para la mejora de Servicio al Cliente en una organización del Sector Financiero

Hasta este punto de la investigación ya hemos revisado el impacto global que han sufrido todas las empresas, pues se enfrentan a consumidores más exigentes que fomentan mercados más competitivos. La gama de productos y servicios que se ofertan es cada día mas amplia debido a la entrada a gran escala de empresas en un mismo nicho de mercado, lo cual brinda al consumidor final el poder de elegir entre diversas propuestas que se le presentan a diario considerando las diversas necesidades específicas que tiene cada cliente.

En el capítulo anterior, se han presentado algunos de los elementos indispensables para elevar el servicio al cliente tanto interno como externo, sin embargo como hemos mencionado en repetidas ocasiones debemos partir de mejorar el servicio al cliente interno pues en un inicio requerimos de una cultura y ambiente interno sano, lo cual nos permitirá ofrecer al cliente externo o final un servicio equivalente al que se da dentro de la institución entre sus colaboradores, el cual debe ser excelente para asegurar retener al cliente e incrementar la cartera a partir de la recomendación directa.

La gente se inclina a creer que la mejora surge cuando todos “hacen lo mejor que se puede”, Deming está de acuerdo con sólo parte de la afirmación, ya que nos dice que es esencial hacer los mejores esfuerzos posibles, sin embargo se requiere tener como guía principios, ya que de no ser así puede causarse al, pues considérese el caos que se ocasionaría si cada persona hiciera lo mejor posible sin saber lo que tiene que hacer.⁵⁷

La empresa a estudiar, HSBC (The Hongkong and Shanghai Banking Corporation), brinda servicios financieros en diferentes partes del mundo, sin embargo en algunas localidades la calidad del servicio aún no se compara al brindado en los

⁵⁷ Walton Mary (2010), “El Método Deming en la práctica”. Grupo Editorial Norma. Bogotá Pp.49

países sedes de la institución, ocasionando disgusto entre los clientes e impactando en la reputación institucional.

Por ello, con base en los objetivos planteados al inicio de la investigación se enunciaran algunas propuestas para incrementar el servicio al cliente, así como también se mencionaran algunos de los posibles resultados que la empresa podría obtener al llevarlas a cabo.

3.1 Información Corporativa

Grupo Financiero HSBC es una subsidiaria directamente controlada con 99.99 por ciento propiedad de HSBC Holdings plc, con sede en Londres, Gran Bretaña. HSBC Holdings plc atiende a más de 128 millones de clientes alrededor del mundo y cuenta con alrededor de 8,000 oficinas en 88 países y territorios en Europa, la región Asia-Pacífico, América, el Medio Oriente y África. Con activos por US\$2,364 mil millones al 31 de diciembre de 2009, HSBC es una de las organizaciones bancarias y financieras más grandes del mundo. Las acciones de HSBC Holdings plc cotizan en las bolsas de Nueva York, Londres, París, Hong Kong y Bermuda. HSBC es identificado a nivel mundial como "el banco local del mundo".

HSBC, es una empresa que ha incrementado su presencia en el mundo basándose en la adquisición de otras instituciones financieras, sin embargo para efectos de este trabajo consideraremos dar una propuesta para mejora del servicio al cliente para el caso de México y específicamente en una de las áreas operativas del corporativo, que por cuestiones de confidencialidad no se mencionaran nombres de las áreas consideradas dentro de la investigación.

Por ello, resulta conveniente comenzar con antecedentes de la institución a nivel nacional, saber de que empresas se ha desprendido y desarrollado para finalmente convertirse en lo que actualmente conocemos como The Hongkong and Shanghai Banking Corporation.

3.1.1 Antecedentes de la institución a estudiar en México

The Hongkong and Shagai Banking Corporation tiene sus inicios en México a través de la división de Fianzas del grupo en Julio de 1925 operando bajo el nombre de "Compañía de Fianzas para Empleados de Correo y Telégrafos, S.A."

En el capítulo primero se presenta una cronología de la institución, a partir de la cual podemos ver que el crecimiento de la Empresa ha sido en forma permanente y constante, sus negocios se diversificaron y su razón social fue tomando un lugar importante a través del tiempo, dentro de México la evolución de la empresa que hoy conocemos como HSBC, ha pasado por seis etapas importantes las cuales se enuncian enseguida:

- ✓ 1932 Compañía de Fianzas México, S.A.
- ✓ 1976 Fianzas México, S.A.
- ✓ 1979 Fianzas México, S.A. se integra a una Institución de Crédito.
- ✓ 1984 Forma parte del Grupo Privado Mexicano (Prime).
- ✓ 1992 Se integra a uno de los Grupos Financieros más importantes del país Grupo Financiero Bital.

En 2004 cambio su Denominación Social a HSBC Fianzas, siendo parte de la segunda Institución Financiera más importante del mundo y formando así parte del Grupo Financiero HSBC México.⁵⁸

La estructura del Grupo Financiero HSBC México, S.A. de C.V. se encuentra integrada por las siguientes subsidiarias:

- ✓ · HSBC México, S.A.
- ✓ · HSBC Afore S.A. de C.V.
- ✓ · HSBC Seguros, S.A. de C.V.
- ✓ · HSBC Casa de Bolsa, S.A. de C.V.

⁵⁸ Tomado de la página: <http://www.hsbc.com.mx/1/2/es/grupo/hsbc/fianzas/informacion-corporativa>. Fecha de actualización 2008.

- ✓ · HSBC Fianzas, S.A.
- ✓ · HSBC Operadora de Fondos, S.A. de C.V.
- ✓ · HSBC Pensiones S.A.

Grupo Financiero HSBC es una de las agrupaciones financieras y bancarias más grandes de México, con 1,186 sucursales, 6,479 cajeros automáticos y aproximadamente ocho millones de clientes.

A continuación se mencionan algunas de las cifras que describen el comportamiento de la institución bancaria en los últimos años.

Activos

- ✓ MXN \$393,790 millones al 31 de diciembre de 2009. Utilidades (antes de impuestos)
- ✓ MXN \$1,554 millones al 31 de diciembre de 2009.
- ✓ Fortaleza de Capital. Índice de capital: 17.8%

Personal

- ✓ Más de 19,500 empleados

Clientes

- ✓ Aproximadamente 9.8 millones de cuentas de clientes

Cuadro 3.1. Localización Global

69



Fuente: www.hsbc.com.mx

Una vez revisado el origen de la empresa en México se desplegará a modo de introducción información fundamental en la administración de toda empresa, tales como la visión, misión, pilares, entre otros. Los cuales permitirán conocer de manera interna a la empresa y conocer el por qué de varias de sus acciones y comportamientos.

Esta información debe ser considerada como base para brindar servicio al cliente con calidad, pues una empresa debe partir de un análisis actual, para verificar en donde se encuentra y posteriormente establecer aquellos valores, objetivos que le permitirán evolucionar en el corto, mediano y largo plazo.

Adicional a ello se debe mirar al futuro para obtener un panorama claro de lo que se desea lograr.

Misión

La misión de HSBC México es: Satisfacer con oportunidad las necesidades de afianzamiento de los clientes de HBMX, para contribuir al crecimiento y fortalecimiento del Grupo.

Visión

Actualmente HSBC ha adoptado como visión: Ser el mejor banco para nuestros clientes, nuestros accionistas y nuestra gente en el año 2010⁵⁹.

Pilares Globales

La institución considera siete pilares fundamentales para su permanencia en el mercado, con una plena satisfacción al cliente, los cuales son:

1) Nuestros clientes: Excelencia en el servicio

Mejorar la experiencia de los clientes viviendo según los valores de la marca, haciéndoles sentir que HSBC es el mejor lugar para llevar a cabo las operaciones bancarias.

Los directivos serán recompensados con base en el nivel de recomendaciones de clientes alcanzado tanto a nivel local como internacional en los segmentos y canales elegidos.

2) Nuestra marca: El banco local del mundo

Consiste en el fuerte deseo de ser la mejor marca de servicios financieros del mundo. Se realizan inversiones a través de todas las líneas de negocios, en posicionamiento de marca y mercadotecnia, por un total del 2% de ingresos netos no provenientes de tesorería.

Una prioridad clave es que los accionistas comprendan mejor el negocio, lo que generará un aumento en la participación accionaria en los países donde se tiene presencia. Continuar enfatizando la calidad en la ética de negocios ante los gobiernos y las autoridades de todo el mundo.

⁵⁹ La visión que se presenta actualmente dentro de la empresa es un objetivo que se plantea a dos años, pues se tiene conciencia de que les falta mucho por ser el mejor banco.

3) Nuestra cultura: El mejor lugar para trabajar

Para ser reconocidos como el empleador de servicios financieros universales más respetado y más enfocado en el servicio al cliente, es necesario ser progresivos, perceptivos, receptivos, respetuosos y justos con respecto al desarrollo profesional, remuneración del desempeño y administración, diversidad, permanencia en el empleo y participación en la sociedad.

Las remuneraciones de los directivos deberán estar muy vinculadas al aumento del grado de compromiso por parte del personal derivado de estos cambios.

4) Nuestra presencia mundial es nuestra ventaja

La presencia de HSBC en todo el mundo es la clave de su ventaja en la industria. Debe estar mejor integrado por país, canal de distribución y grupo de clientes, por lo que, se recompensan los ingresos directos e indirectos.

Dentro de Servicios Financieros Personales, incluidos Finanzas del Consumidor y pequeñas y medianas empresas, debe concentrarse en los volúmenes de ventas de los principales productos rentables. Lo anterior, permitirá obtener un aumento sistemático en la participación de mercado a medida que logra una mayor satisfacción de las necesidades de sus clientes.

5) Nuestros negocios: La estructura del crecimiento sostenido

Continuar siendo una compañía de crecimiento que se concentra en los depósitos y aumenta, de manera controlada, los activos de calidad ponderados según el nivel de riesgo.

Esto se verá favorecido por la bursatilización, respaldada por la disciplina de la capitalización propia. Deberá establecer las prioridades geográficas y de segmentos de negocios, enfatizando sobre todo el negocio de seguros y pensiones.

6) Nuestra tecnología y proceso se integran a la compañía

Se refiere a usar la tecnología para facilitar a sus clientes las operaciones de negocios internas. Continuar el rediseño de negocios mediante la automatización mejorada de sus principales productos y la reducción de la cantidad de productos de bajo volumen o duplicados.

El horario de la red de sucursales se adapta para ajustarse a sus clientes y proporcionar más acceso al autoservicio. La expansión de operaciones de procesamiento global se concentrará en las funciones de la oficina central y servicios de soporte.

7) Nuestra organización: orientación con sabiduría y delegación de responsabilidades con confianza

Las oficinas centrales deben concentrar los niveles más altos de especialización y su personal se muestra con la naturaleza internacional y la diversidad de HSBC.

Éstas deberán demostrar una clara relación costo-beneficio a los países a los cuales sirven. Los directivos de cada país continuarán siendo responsables de los balances generales que administran y serán

recompensados por los negocios, ya sean nacionales e internacionales, que atraigan e integren para beneficio de sus clientes con los negocios globales de Banca Corporativa, de Inversión y Mercados; Banca Privada y Seguros.⁶⁰

Valores institucionales.

Dentro de la institución se tienen cinco valores a considerar, los cuales deben ser aplicados por todos los colaboradores sin importar jerarquías.

a) Perceptivos

- ✓ Anticipar y satisfacer las necesidades de clientes en todo el mundo por medio de la habilidad para combinar el alcance global a todos los mercados y segmentos con el conocimiento y experiencia locales.

b) Progresivos

- ✓ Estar comprometidos con la mejora continua de calidad, eficacia y eficiencia a través del trabajo en equipo.

c) Respetuosos

- ✓ Ejercer la responsabilidad corporativa (CSR) en actividades y el compromiso al bienestar y al desarrollo de las comunidades locales.
- ✓ Compromiso con el cumplimiento, al pie de la letra, de las leyes y regulaciones de los diferentes países donde se realizan operaciones.

⁶⁰ http://www.hsbc.com.ar/ar/pdf/grupo/Pilares_Globales.pdf, agosto de 2006

- ✓ El grupo opera con prudencia al ejercer una estricta disciplina sobre el crédito y los gastos. Además, mantiene un alto índice de liquidez y capital con el fin de que no disminuyan sus calificaciones externas.
- ✓ Valorar las relaciones éticas y de largo plazo con sus clientes.

d) Receptivos

- ✓ Actuar rápidamente para cumplir y sobrepasar las expectativas cambiantes de sus clientes.
- ✓ La gerencia a todos los niveles será práctica; es decir, las operaciones se realizarán con un mínimo de burocracia, brindando orientación de manera acertada y delegando con plena confianza.

e) Justos

- ✓ Mostrar los niveles más altos de integridad y anteponer los intereses del grupo a los individuales.
- ✓ Tratar a los clientes, empleados y proveedores de manera justa y objetiva.⁶¹

Valores actuales

La institución ha considerado tres valores como indispensables para poder lograr la visión propuesta para el año 2012, en la cual se considera ser el mejor banco, para ello requiere una mejora contundente en el servicio al cliente, pues es uno de los puntos de oportunidad que la mayoría de los clientes detectan en la empresa. Los valores seleccionados son:

1) Estar abiertos a diferentes ideas y culturas.

⁶¹ Labastida Mariana (2009), *“Encuesta de valores”*. HSBC.

- ✓ Con ello se tiene presente que se deben anteponer los intereses del equipo y del grupo a los intereses individuales.

El punto central es el trabajo en equipo, ya que no debe perderse de vista que los objetivos como empresa tienen un nivel jerárquico mayor que los objetivos de un empleado o de un departamento. Y sólo se pueden alcanzar las metas cuando el esfuerzo coordinado de todos los integrantes de la empresa se planea y ejecuta en un ambiente de responsabilidad, compromiso y satisfacción en el trabajo.

Por ello es importante escuchar los puntos de vista y las propuestas de mejora que tienen todos los elementos del equipo de trabajo que lleguen a integrar el área operativa pues cada uno de los integrantes está en contacto directo con procesos diferentes, lo que nos ayuda a acercarnos o conocer las mejoras que estos requieren, incrementando la productividad y mejorando con ello los resultados que en primera instancia serán a nivel de equipo de trabajo, posteriormente se pueden elevar y aplicar a nivel gerencia y finalmente impactarán a nivel dirección e institucional, reflejándose en la calidad de servicio brindado a los clientes externos. (Recordemos que las anotaciones que haremos dentro de este capítulo hacen referencia al área de operaciones seleccionada para la investigación).

2) Estar conectados con nuestros clientes, nuestra comunidad y nuestros colegas.

- ✓ Administrar adecuadamente todos los niveles de responsabilidad
- ✓ Actuar con un mínimo de burocracia
- ✓ Delegar autoridad con responsabilidad
- ✓ Comprometerse con la calidad y la competencia justa
- ✓ Mostrar una toma de decisiones rápida y asertiva

- ✓ Ejercer de manera efectiva la Sustentabilidad corporativa

La comunicación es un instrumento fundamental para el buen funcionamiento de una empresa, pues a partir de ella se realizan todas las actividades.

El estar conectados, tanto de manera interna con nuestros compañeros o clientes internos nos ayudara a realizar un trabajo transparente, y nos permitirá contar con la información necesaria para resolver problemas o dudas que puedan llegar a tener nuestros clientes externos.

Así mismo la comunicación que a su vez mantengamos con los clientes externos nos dará pauta para que éste satisfaga tanto sus necesidades como expectativas con respecto a la institución, que obtenga del banco el servicio y productos financieros que busca sin sacrificar la calidad que de ellos espera.

3) Ser confiables y hacer lo correcto.

- ✓ Comprometerse con el cumplimiento de todas las regulaciones y leyes que estén relacionadas con el grupo y con las autoridades competentes.
- ✓ Actuar con altos estándares de integridad
- ✓ Mostrar compromiso con la verdad y el trato justo.

El ser confiables es uno de los valores en los que debe apoyarse una institución financiera, pues todo negocio que se rige por la captación de recursos depende de la confianza que inspire a sus clientes, pues de otra manera éstos retirarán los recursos que desean o deseaban ingresar a la institución.

El dar confianza a un cliente le permite a la institución garantizar la permanencia tanto del uso de servicios como de los recursos que logran captar, así mismo le provee de nuevos clientes ya que la confianza otorga credibilidad y buena reputación empresarial, por ello la empresa considera el ser confiables como uno de sus valores clave para el logro de su visión.

Por otro lado se tiene mayor transparencia, pues debe atender a las regulaciones impuestas por una serie de autoridades que regulan en sus diferentes localidades.

A continuación se mostrará un diagnóstico de la empresa a partir de las medidas que ha tomado para lograr sus objetivos, el cumplimiento de su misión y la realización de su visión. Tal y como se han mencionado dentro de este trabajo.

Compromisos Internacionales

Dentro del ámbito internacional, HSBC accedió voluntariamente a regirse por ciertos códigos de conducta externos, algunos de los cuales se mencionan a continuación:

- ✓ Declaración Universal de los Derechos Humanos de la ONU
- ✓ Iniciativa Financiera del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
- ✓ Pacto Mundial de las Naciones Unidas
- ✓ Coalición Mundial de Empresas contra el VIH/SIDA
- ✓ Principios Mundiales de Sullivan
- ✓ Lineamientos de la OCDE para las empresas multinacionales
- ✓ Principios de Ecuador

Ética empresarial

Principios y valores de negocio

La ventaja competitiva de HSBC se basa en el carácter corporativo que define los valores y principios inherentes a sus actividades diarias.

Estos valores y principios se aplican a todo HSBC, pero siempre con un profundo respeto a las culturas y tradiciones de cada país en donde opera.

Principios de negocio:

1. Relaciones éticas con el cliente a largo plazo.
2. Alta productividad a través del trabajo en equipo.
3. Sentido de la excelencia.
4. Carácter internacional, orientación prudente.
5. Creatividad y una mercadotecnia fuerte.

Valores clave del negocio:

1. Establecer los estándares más altos de Ética e integridad en todos los niveles.
2. Un compromiso con la verdad y los negocios justos.
3. Gerencia con experiencia en todos los niveles.
4. Compromiso con la calidad y la competencia.
5. Mínimo de burocracia.
6. Toma de decisiones e implementación rápidas.
7. Anteponer los intereses del Grupo a los individuales
8. Delegar autoridad con responsabilidad.
9. Ser un empleador justo y objetivo.
10. Enfoque de contratación, selección y promoción basado en el mérito.
11. Compromiso con el cumplimiento del espíritu y letra de todas las leyes y normas de los países donde opera.
12. Promover las mejores prácticas ambientales y de desarrollo sustentable, así como compromiso con el bienestar y desarrollo de cada comunidad.

La aplicación de estos valores se refuerza con el compromiso de HSBC de mantener los más altos estándares de gobierno corporativo.

Todos los miembros del Grupo HSBC también deben dar cabal cumplimiento a las normas locales, internacionales e industriales correspondientes, además de los códigos internos.

Declaración Universal de Derechos Humanos de la ONU: HSBC ha expresado su apoyo a la Declaración Universal de Derechos Humanos de la Organización de Naciones Unidas (ONU) desde 2004.

Declaración de las Instituciones Financieras sobre el Desarrollo Ambiental y Sustentable del Programa Ambiental de las Naciones Unidas.

HSBC es uno de los signatarios fundadores en cuestión de desarrollo sustentable y su interacción con el desarrollo económico, social y protección ambiental.

Pacto Global de las Naciones Unidas: HSBC apoya el Pacto Global de las Naciones Unidas. El Pacto invita a las compañías a demostrar avances y apoyo en cuatro campos clave: estándares laborales, derechos humanos, responsabilidad ambiental y combate a la corrupción. Sir Mark Moody-Stuart, Director no ejecutivo del Consejo de HSBC Holdings plc, es miembro del Consejo de Asesoría del Secretario General de las Naciones Unidas del pacto Global.

Principios Globales Sullivan: HSBC apoya los Principios Globales Sullivan. Estos principios se centran en asuntos económicos, sociales y políticos como derechos humanos e igualdad de oportunidades de empleo.

Lineamientos para las empresas multinacionales de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico

HSBC sigue estos lineamientos que promueven una conducta de negocios ética en el área de sustentabilidad.

Principios del Ecuador: Estos lineamientos voluntarios proporcionan un marco común para enfrentar los problemas ambientales y sociales derivados de proyectos de desarrollo y así asegurar que los proyectos que sean financiados, sean evaluados de acuerdo con prácticas ambientales sensatas.

Combate al crimen financiero

Trabajar de acuerdo con estándares acordados internacionalmente.

A través de iniciativas como los Principios Wolfsberg, los gobiernos esperan cada vez más que los bancos jueguen un papel activo en identificar y reportar transacciones que puedan proceder de actividades criminales así como ayudar a combatir el financiamiento al terrorismo.

Lavado de dinero: Cuenta con procedimientos internos para combatir los daños al sistema financiero, que implican el fraude en tarjetas de crédito y el lavado de dinero, a través del cual las organizaciones criminales ocultan la verdadera fuente de sus fondos. También trabaja con otros bancos y agencias gubernamentales para asegurar que estas medidas se apliquen a todo el sistema financiero. Utiliza procedimientos internos estrictos para vigilar las transacciones y reportar las actividades sospechosas; sin embargo cuida, en todo momento, la privacidad y confidencialidad de sus clientes.

Por ello, las habilidades y conciencia del personal es esencial y debe poner especial atención en la capacitación a todos los niveles. Los empleados reciben actualizaciones regulares en temas como desarrollo, cambios en las leyes y alertas de riesgo, además de la capacitación sobre lavado de dinero.

Terrorismo: El terrorismo presenta un nuevo reto, ya que su financiamiento no se deriva necesariamente de actividades criminales. Además de nuestras políticas de conocer a nuestros clientes, la acción efectiva depende de trabajar conjuntamente con los cuerpos de seguridad y agencias gubernamentales para identificar individuos y organizaciones sospechosas. Como precaución adicional, también restringe sus negocios con sectores de alto riesgo como sistemas de envío y agentes de transferencia de valores alternativos.

Beneficios económicos

Las operaciones de HSBC alrededor del mundo generan empleo y medios de vida para millones de personas. Las ganancias de los accionistas, los sueldos de los empleados, los impuestos pagados a los gobiernos y las compras hechas a proveedores contribuyen a que comunidades alrededor del mundo prosperen y crezcan.

Finanzas responsables

La política de crédito e inversión responde a sus principios y valores del negocio, las expectativas de la sociedad y fundamentalmente, una evaluación del riesgo.

Es de suma importancia evitar negocios relacionados con el financiamiento o la manufactura y venta de armas, tratar con países sujetos a sanciones internacionales y transacciones que puedan usarse para evadir impuestos o lavado de dinero.

En los sectores industriales es importante evitar negocios que puedan tener repercusiones sociales, éticas o ambientales, sólo se debe otorgar crédito bajo

circunstancias excepcionales y sólo tras realizar una evaluación detallada del prestatario individual.

Este enfoque significa que es poco probable que HSBC se involucre en el financiamiento de proyectos tales como, plantas de energía, extracción de minerales y presas – sin primero conducir evaluaciones detalladas de la repercusión ambiental.

En algunos países y territorios establecemos estándares mayores a los que exigen las normas locales. Por ejemplo, nuestra política de préstamo es más estricta que la que aplican algunas agencias crediticias de exportación.

Principios del Ecuador: En 2003, HSBC reforzó su proceso de evaluación de riesgo ambiental y social, y su posición como una de las compañías líderes en el manejo del impacto ambiental al adoptar los Principios del Ecuador.

Lineamientos del sector de la tierra y productos del bosque: También esta aplicando sus propias políticas de préstamo a algunas industrias que dañan potencialmente al ambiente. La primera de éstas, en mayo de 2004, cubre la tierra y productos del bosque.

Productos y servicios

HSBC aplica estándares éticos a todos sus productos y servicios, así como en la manera en que se manejan y venden.

Incluir la una gran diversidad de clientes: Han construido su negocio con expertos financieros que viven y trabajan en las comunidades donde HSBC opera alrededor del mundo.

Política de Crédito al consumo responsable: HSBC está comprometido con prácticas crediticias responsables e invierte en educación financiera y programas para llegar a las comunidades.

Inversión sostenible: HSBC ahora realiza análisis ambiental, social y financiero para ayudar a nuestros clientes institucionales a tomar decisiones en cuanto a sus inversiones.

Donativos con ayuda: A través de brindar oportunidades para que la gente done a beneficencias reconocidas a nivel nacional e internacional.

Proveedores

Código de Conducta de los Proveedores: Han impulsado el desarrollo de un Código de Conducta Ética para Proveedores de Bienes y Servicios, y una Forma de Registro de Proveedor. Los proveedores pueden registrarse y establecer los detalles de cómo van a cumplir con el Código y los pasos que están tomando para cubrir los estándares de responsabilidad ambiental y social. Inicialmente, el proceso de registro se usará para someter a investigación a los proveedores prospecto, pero también ha comenzado un programa para vigilar y evaluar a los proveedores existentes contra garantías que han puesto para cumplir con los requisitos ambientales y éticos establecidos en el código.

El desempeño ambiental es clave en el proceso de evaluación de proveedores en el Reino Unido, Francia, Estados Unidos y Hong Kong. En estas áreas, se espera como mínimo que sus proveedores:

- ✓ Tengan una política ambiental.
- ✓ Muestren evidencia de cumplimiento con las normas ambientales.
- ✓ Contraten a un individuo con responsabilidad hacia el ambiente.

- ✓ También tiene su atención puesta en asuntos como la discriminación, empleo infantil, salud, seguridad, y condiciones laborales.

Con el paso del tiempo, se podrán aplicar requisitos similares a todos sus proveedores alrededor del mundo.

Gente

En este punto se tiene el objetivo de entregar a sus clientes una marca de clase mundial. Para hacer esto, es necesario aplicar los valores de HSBC en todos los aspectos de su trabajo, especialmente en la manera cómo responden a sus clientes y colegas. Los empleados comprometidos ofrecen un mejor servicio al cliente y contribuyen a que los accionistas tengan mayores rendimientos.

Los códigos de conducta internos que se diseñan adecuadamente, con puntos realistas, útiles y bien fundamentados apuntan a atraer, desarrollar y motivar a personas talentosas. Si se pretende que HSBC sea una compañía en donde la gente realmente quiera trabajar, y demostrar su compromiso hacia sus empleados de varia maneras:

Contratación de empleados

Al 31 de diciembre de 2003, empleamos a alrededor de 232,000 personas en todo el mundo.

Entre 40 y 50 por ciento de los empleados son miembros de un sindicato, mientras que también existen otros foros de discusión colectiva.

En Europa, un Consejo de Empleados que cuenta con 29 representantes elegidos o nombrados de 13 países, se reúne por lo menos dos veces al año con el Director General de Recursos Humanos del Grupo.

Alientan el debate, retroalimentación y discusión con sus empleados, tanto de manera individual como en todos estos foros.

Cuentan con sistemas para recibir las quejas de sus empleados y para promover una cultura abierta de comunicación de dos vías.

Monitorean el compromiso y satisfacción de sus empleados. Durante 2003, realizaron encuestas en América del Norte, Brasil, Argentina, Asia-Pacífico y el Medio Oriente.

Proporcionan de manera constante, oportunidades de aprendizaje y comunicación para sus empleados.

Reconocer el Éxito

Una importante parte de pago variable se basa en el desempeño. La competencia, desempeño y apego a los valores y estándares éticos son el criterio tradicional para el ascenso. Compartir los beneficios del éxito de la empresa a través de bonos relacionados con el desempeño y acceso a participación accionaria.

Cuatro de cada diez empleados tienen acciones de HSBC y se estima que aproximadamente el cinco por ciento de las acciones emitidas son propiedad de los empleados.

Aprendizaje y desarrollo

En 2003, invirtieron USD750 por empleado en capacitación, lo que equivale a casi cuatro días de capacitación en promedio por cada persona.

Emplearon a más de 1,100 personas dedicadas a capacitación en todo el mundo, proveyendo educación y materiales de aprendizaje para todos.

Los Centros Regionales de Capacitación proporcionan capacitación, educación y asesoría local para los empleados en su idioma local, respetando los valores étnicos, culturales y religiosos en cada país.

Su biblioteca de auto desarrollo es una de las mayores en el mundo con una colección de más de 3,000 libros, videos y CD-ROM para uso de sus empleados.

Los programas de capacitación y desarrollo refuerzan su política de diversidad. La responsabilidad social corporativa se incluye en los cursos de inducción y liderazgo a todos los niveles.

Diversidad

Diversidad: caso de negocio

Al contratar y administrar a muchos tipos diferentes de personas contribuye a tener una organización sólida y balanceada. También los hace adaptables a nuevas situaciones. La diversidad no es simplemente una cuestión de género, etnicidad, discapacidad o edad, también se trata de tener una mente abierta, el no conformarse y crear equipos balanceados. El respeto por la diversidad inspira lealtad en los empleados y clientes, y al final juega un papel importante en el logro de las metas del negocio.

Metas y retos para el futuro: HSBC tiene una larga tradición de diversidad. Es fundamental para la organización y la marca; sin embargo, pretenden hacerlo

mejor. Visualizan la diversidad como un área de oportunidad para el desarrollo en los próximos cinco años.

Salud y seguridad

La seguridad de los empleados, clientes y visitantes es una de las responsabilidades más importantes. En todo el Grupo implementan políticas y procedimientos de salud y seguridad de acuerdo con estándares internacionales.

Con alrededor de 10,000 oficinas en todo el mundo, es necesario administrar un amplio rango de riesgos de salud y seguridad, incluyendo las consecuencias de amenazas terroristas potenciales, proyectos de construcción y reacondicionamiento, asbestos, incendios, sismos y accidentes laborales. HSBC cuenta con planes de acción para enfrentar cada uno de estos riesgos.

Participación en la comunidad

Los empleados de HSBC muestran interés por contribuir en sus comunidades locales y por ello se les motiva a ser voluntarios de programas comunitarios.

Recaudación de fondos del empleado

HSBC complementa con donativos corporativos los esfuerzos de recaudación de fondos para beneficencia de sus empleados en varios países. También establece mecanismos que sus empleados hagan donaciones a través de la nómina a instituciones locales que trabajan por mejorar la calidad de vida en las comunidades donde trabajan y viven.

HSBC ha ganado varios premios en todo el mundo, por sus políticas de recursos humanos. Entre éstos, ha obtenido reconocimiento en los Estados Unidos se como uno de los mejores lugares para trabajar.

En 2003, recibió varios premios que incluyen:

- ✓ Revista Training – "Mejores 100 en capacitación".
- ✓ Revista Computerworld – "100 mejores lugares para trabajar en sistemas".
- ✓ Revista Working Mother – "100 mejores compañías para las madres que trabajan".

En el Reino Unido, First Direct quedó en el lugar 47 en el Sunday Times como las "100 mejores compañías para trabajar" en 2004.

Medio Ambiente

Pretende demostrar los más altos estándares en protección al medio ambiente en todos los aspectos del negocio:

Impacto directo de negocio

Con alrededor de 10,000 oficinas en el mundo, HSBC busca dejar una "huella" en el planeta. Reducir el consumo y emisiones no sólo significa que son responsables, a menudo también puede tener un sentido económico sensato.

Finanzas responsables

Administrar el riesgo ambiental: Las empresas que no se preocupan por el medio ambiente pueden enfrentar gastos importantes y sufrir daños a su reputación. Como banco, pueden perder dinero si invierten o prestan dinero a estas empresas. Por ello trabajan con sus clientes para reducir los riesgos y buscan apartarse de negocios donde los riesgos ambientales son inaceptables.

Financiar proyectos de infraestructura: Como uno de los bancos más grandes en el mundo, HSBC es capaz de ayudar a financiar proyectos para desarrollar proyectos de infraestructura tales como el suministro de agua o instalaciones de energía que pueden traer enormes beneficios económicos y sociales. Sin embargo ello va de la mano con la responsabilidad de invertir sólo en proyectos que cumplan con los más altos estándares sociales y ambientales.

Financiamiento a productos sostenibles: El mundo necesita nuevas tecnologías que sean menos dañinas que aquéllas que reemplazan o tecnologías que traigan beneficios ambientales. HSBC contribuye también al medio ambiente a través de inversiones en este tipo de proyectos.

Invsting in nature

HSBC hace una importante contribución a la conservación ambiental a través del programa "Investing in Nature", que consiste en un programa de USD 50 millones a 5 años, para apoyar a Botanic Gardens Conservation International (BGCI), Earthwatch y WWF. Con ello construyen las bases para logros aún más importantes en el futuro. El objetivo con estos esfuerzos es contribuir a encontrar soluciones, a largo plazo, para los principales problemas ambientales.

Educación

La educación es la clave a la prosperidad. La meta central de las iniciativas de educación de HSBC es proporcionar acceso a la educación, en particular para niños que de otra manera, no tendrían la oportunidad.

HSBC apoya proyectos educativos para darle a los jóvenes esperanza, una actitud positiva, oportunidades para alcanzar el éxito y, sobretodo, un mejor futuro. Adquirir conocimiento, comprensión y habilidades durante los años de formación ayuda a los jóvenes a tener confianza, ser ambiciosos y convertirse en adultos responsables.

Una compañía no puede hacer todo, así que para maximizar nuestro impacto concentramos nuestro apoyo en cinco áreas principalmente:

Cultivar talento

Muchos jóvenes talentosos alrededor del mundo no tienen la oportunidad de explotar su potencial. HSBC trata de hacer una diferencia en sus vidas al proveer apoyo práctico y financiero para que tengan acceso a la educación que necesitan.

Financiamiento directo

A menudo encontramos que la mejor manera de lograr resultados tangibles es a través de financiamiento directo, recursos y voluntarios.

Involucrar a nuestros empleados

A veces la manera más efectiva de apoyar la educación es involucrando el activo más poderoso de una empresa – los propios empleados.

Actitud positiva

Una actitud positiva, fomentada a través del desarrollo de habilidades como el trabajo en equipo, es esencial si un niño va a hacer una contribución importante a la comunidad en donde vive y donde algún día trabajará. Estas cualidades se construyen a partir de la actitud del niño hacia otros, el enfoque hacia los problemas, el desarrollo del carácter, la autoestima y los logros fuera del salón de clases.

Soluciones locales para necesidades locales

Además de apoyar proyectos que tratan asuntos comunes en todo el mundo, HSBC apoya programas específicos de acuerdo con las necesidades locales.

Comunidad

Consideran que puede hacerse una diferencia importante invirtiendo en proyectos de educación y medio ambiente. Por ello, en todo el mundo, enfocamos sus esfuerzos a estas dos áreas. Sin embargo por ser el banco local del mundo, también apoya proyectos que responden a las necesidades de cada comunidad en la que opera.

Los empleados de HSBC Group participan de manera activa en sus comunidades locales, contribuyendo como voluntarios y donando su tiempo, en diversos programas comunitarios.

Compromisos en México

Para HSBC, la Responsabilidad Social Empresarial significa apoyar a las comunidades en las que opera, administrando su negocio de manera responsable con sus clientes, empleados, inversionistas y proveedores. También significa estar concientes del impacto de sus decisiones de negocio y cumplir con las leyes de los locales.

Su principal objetivo en México es ser la institución líder de servicios financieros en México, en la percepción de sus clientes. Por 'líder' quieren decir 'preferida', 'admirada' y 'dinámica', reconociendo la fortaleza de nuestra marca, su carácter corporativo y el crecimiento de nuestras ganancias. Su estrategia, "Managing for Growth" o administrar para crecer, es una agresivo plan para administrar los recursos en beneficio de sus clientes, accionistas, empleados y otras partes interesadas.

Sus valores y principios de negocio son integrales para alcanzar esta meta. Estos valores comprenden una preferencia por relaciones éticas a largo plazo con los clientes, la integridad personal y una mejora continua en el servicio al cliente.

Los programas comunitarios de responsabilidad social de HSBC México se enfocan en la educación, la salud y el medio ambiente. Debe considerarse que son estas áreas donde pueden tener el mayor impacto.

En términos de la participación de HSBC México en programas de protección al medio ambiente, más de 30 de nuestros empleados participaron, en 2004, en el programa continuo acordado entre el Grupo HSBC y Earthwatch, a través del cuál serán identificadas más de 25,000 especies de flora y fauna, alrededor del mundo, en un periodo de cinco años. Adicionalmente, México se verá beneficiado con el

compromiso por \$17 millones de dólares del Grupo HSBC con el Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF, por sus siglas en inglés) para estudiar los problemas y soluciones de la contaminación de tres principales ríos del mundo, siendo uno de ellos el Río Bravo en la frontera entre México y los Estados Unidos.

HSBC México también ha comenzado a implementar las políticas establecidos por el Grupo en términos de tomar en cuenta las normas ambientales tanto para el financiamiento de proyectos de desarrollo como para préstamos corporativos y empresariales que pudieran tener repercusiones ambientales.

Desde que se implementó el programa en cajeros automáticos, denominado Niños con Futuro más de 32,633 niños han sido beneficiados en educación y salud. De noviembre de 2002 a diciembre de 2004, fueron recaudados \$41 millones de pesos a través del programa.

El programa recibió del Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) y Aliarse, el premio a la mejor práctica comunitaria en 2004

Como "el banco local del mundo", HSBC reconoce plenamente la importancia de nuestras obligaciones con la sociedad y hace un llamado a una participación cada vez mayor por parte de nuestros colegas en actividades de responsabilidad social, especialmente a favor de la educación, la salud y el medio ambiente.

Sustentabilidad en HSBC

Para HSBC la sustentabilidad equivale a acciones que mantengan un balance entre el medio ambiente, la sociedad y la rentabilidad de nuestro negocio, estableciendo relaciones de largo plazo con sus clientes, asegurando el éxito de HSBC en el tiempo. Es en gran una obligación con sus clientes, inversionistas y empleados fomentar una filosofía corporativa ética, responsable y sustentable.

Debido a que con este enfoque pueden dar un valor compartido para beneficio tanto de sus accionistas como de la economía en general, del medio ambiente y de la sociedad.

Parte de su visión es ser uno de los bancos líderes en México en lo que se refiere a sustentabilidad corporativa.

La misión consiste en crear valor agregado para el negocio, fortaleciendo las relaciones con gobiernos, sociedad civil y fundaciones con el fin de potencializar y hacer sustentable la inversión social en temas de educación, medio ambiente y apoyo comunitario, buscando así mejorar la calidad de vida en los miembros de cualquier comunidad.

Su enfoque de sustentabilidad tiene 3 dimensiones:

- ✓ Inversión en la Comunidad
- ✓ Financiamiento Sustentable
- ✓ Impactos Directos

Sustentabilidad Ambiental

Cuatro de los cinco temas centrales de la estrategia de Sustentabilidad Corporativa a nivel Grupo están directamente relacionados con el medio ambiente. De aquí la necesidad de establecer una estrategia clara y precisa para HSBC México que abarque todas las áreas correspondientes a los diferentes tipos de impacto que tienen en el medio ambiente, así como las de oportunidad que se presentan para realizar negocios.

Buscan apoyar medidas y políticas prácticas que ayuden a proteger y mejorar el medio ambiente a través de vincular las necesidades de nuestro negocio con las del planeta; todo esto con la intención de ayudar a la construcción de un futuro

más sustentable para todas las personas en las que tienen impacto: sus empleados, clientes, inversionistas, y las comunidades en que operan.

Estrategia ambiental

La estrategia ambiental de HSBC se centra en cuatro temas: cambio climático, desechos, agua y biodiversidad. Estos cuatro temas dependen entre sí y también del quinto elemento de la estrategia de Sustentabilidad Corporativa, que es pobreza. Todos y cada uno de estos temas representan un área de oportunidad importante y son relevantes para el negocio, además de reflejar las necesidades para participar en la construcción del desarrollo sustentable alrededor del mundo.

Sustentabilidad Corporativa

Para HSBC, la Sustentabilidad Corporativa engloba administrar un negocio de manera responsable y mantener los más altos estándares éticos en nuestras relación con clientes, empleados, inversionistas y proveedores; cumplir con las leyes de los países en que tienen operaciones; respetar los derechos humanos; contribuir a la conservación del medio ambiente al administrar el impacto directo de sus operaciones y aplicar criterios ambientales en los créditos que otorgan; así como apoyar a las comunidades en las que operan.

Su objetivo es ser la institución líder de servicios financieros en México en la percepción de sus clientes. Por “líder” queremos decir “preferida”, “admirada” y “dinámica”, reconociendo la fortaleza de su marca, su carácter corporativo y apoyando el crecimiento de sus ganancias.

Los valores esenciales de HSBC son indispensables para alcanzar esta meta. Estos valores incluyen una preferencia por relaciones a largo plazo y éticas con

nuestros clientes, integridad personal y trabajar continuamente para mejorar el servicio al cliente.

Los programas comunitarios de Sustentabilidad Corporativa de HSBC México, se enfocan en educación, salud, medio ambiente, actividades culturales y apoyo en situaciones de emergencia. Considerando que estas son las áreas donde pueden tener un mayor impacto.

Invirtiendo en la Comunidad

En HSBC adquirimos un compromiso a largo plazo con las comunidades en donde operamos. Concentra su inversión comunitaria en Educación y Medio Ambiente porque creen que proporcionan los cimientos para el desarrollo de las comunidades con una visión de largo plazo.

HSBC invierte en la comunidad el 0.5% de las utilidades antes de impuestos del cual se destina 50% a Educación, 25% a Medio Ambiente y 25% a Comunidad.

La inversión en la comunidad se realiza en colaboración con ONG's de alcance internacional y la participación de empleados, lo que garantiza un impacto duradero y un cambio permanente en las comunidades. HSBC participa con más de \$100 millones de dólares para proyectos de inversión en las comunidades en todo el mundo.

El apoyo educativo se concentra en: Niños marginados; educación financiera y de negocio, educación y comprensión ambiental.

Mientras que el apoyo ambiental se concentra en: Cambio climático, agua dulce y biodiversidad.

Las iniciativas como HSBC Climate Partnership, Future First, y Más Allá del Dinero, son ejemplos de cómo pueden ayudar tanto con el soporte financiero como con la participación de personal. Actualmente los voluntarios de HSBC han donado más de 406 mil horas de su tiempo laboral apoyando a proyectos de inversión en las comunidades.

Impactos directos

Su consumo de energía y de agua, así como la generación de desechos y de emisiones de dióxido de carbono (CO₂) son responsables de la huella de impacto ambiental que tenemos a través de nuestras operaciones diarias.

HSBC fue el primer banco y empresa del FTSE 100 en convertirse en una empresa con balance neutro de carbono, hecho que lograron al implementar un proyecto de manejo de carbono que incluye medir su huella de carbono, reducir el consumo de energía, adquirir electricidad ecológica, y compensar el CO₂.

Tenemos impacto directo en el medio ambiente a través de los inmuebles en los que operamos, con las decisiones de compra que hacemos, a través de los equipos de sistemas que utilizamos y con los viajes que realizamos para cubrir las necesidades de nuestro negocio. Por ello está trabajando con el objetivo de tener una visión integral de la sustentabilidad en su impacto directo a través de todas estas áreas.

A partir de 2007 se implementó un programa de 5 años para la remodelación de todas las sucursales a nivel nacional. El programa incluye la aplicación de iniciativas ambientales como lámparas de bajo consumo energético y muebles de baño de bajo consumo que tengan un menor impacto ambiental.

Medición de nuestros impactos

Desde 2004 realizan la medición y registro de los impactos que generan en el medio ambiente a través de sus operaciones diarias. Con la intención de asegurar una reducción de impactos, a inicios de 2005 fijaron metas de reducción en los cuatro rubros más importantes: consumo de energía, generación de desechos que se envían al relleno sanitario, consumo de agua y emisiones de dióxido de carbono provenientes de la energía que utilizan.

Para 2011 reduciremos (por empleado)...

La energía en un 8%

El CO2 en un 6%

El agua en un 11%

Reconocimientos ambientales

Certificación LEED de Torre HSBC

En noviembre de 2007, Torre HSBC, ubicada en la ciudad de México, obtuvo la primera certificación Oro del sistema LEED (Liderazgo en Energía y Diseño Ambiental, por sus siglas en inglés) en América Latina para un edificio de sus características. La certificación LEED es otorgada por el US Green Building Council (USGBC), organismo integrado por líderes de la industria de la construcción en los Estados Unidos.

Esta certificación refleja el compromiso de HSBC México con el desarrollo sustentable y con la conservación del medio ambiente. Para obtenerla, fue necesario cumplir con los requisitos establecidos por el USGBC, clasificados en 5 categorías:

- ✓ Planeación sustentable del sitio.
- ✓ Cuidado y eficiencia en el uso del agua.
- ✓ Eficiencia en el uso de energía y uso de energías renovables.
- ✓ Conservación de materiales y recursos.
- ✓ Calidad del ambiente interior.

Entre las características ambientales más importantes de la Torre HSBC se encuentran:

- ✓ Durante la fase de construcción no se dañó el drenaje, gracias a un sistema de control de erosión y sedimentación.
- ✓ En esta fase, también se implementó un sistema de separación de residuos para su posterior reciclaje.
- ✓ El edificio está diseñado para operar con menos consumo de agua, energía eléctrica, emisiones de dióxido de carbono y desechos.
- ✓ Su diseño de espacios abiertos permite aprovechar la luz natural de manera más eficiente; cuenta además con un sistema de iluminación inteligente que regula la iluminación de manera automática dependiendo del uso del área a iluminar.
- ✓ No se utilizan clorofluorocarbonos en el aire acondicionado.
- ✓ Se promueve la cultura de compartir el auto y la utilización de bicicletas.
- ✓ El edificio cuenta con una planta de tratamiento de agua que se utiliza al interior del mismo.
- ✓ Las pinturas utilizadas no contienen componentes dañinos y las alfombras fueron elaboradas con materiales naturales y reciclados.
- ✓ El mobiliario cuenta con la certificación Green Guard.
- ✓ Tiene la azotea verde más grande en América Latina.

Aunque en ocasiones pensemos que las instalaciones en donde laboramos son independientes al desempeño del personal y que no influyen en el servicio al cliente, se debe tomar en cuenta que el entorno en el que se realiza el

trabajo impacta en los resultados, ya que es parte esencial para lograr que los empleados se sientan cómodos como parte de la institución y sepan como contribuir al cuidado del medio ambiente, de la sociedad y entiendan desde otra perspectiva como se maneja la empresa de manera interna para que conozcan el significado de su trabajo.

3.2 Sondeo: Aplicación de encuestas

Ahora que conocemos más a fondo a la empresa objetivo, podemos deducir que lo que indica la información presentada es el ideal de la empresa y que evidentemente no se cumple al pie de la letra, pues de cumplirse la empresa no presentaría los inconvenientes que tiene actualmente en el tema de servicio al cliente.

Es importante indicar que aunque la empresa tenga una buena propuesta, ésta de nada le sirve si es que sus empleados no están conscientes de sus objetivos, si desconocen la visión y la misión que la empresa trata de seguir, pues es necesario que estén al tanto de los cambio que quiere hacer la empresa pues son la clave de que esto se pueda lograr o no.

Así mismo debe trabajar en obtener el compromiso de su gente, pues es vital para que se puedan cumplir objetivos y con ello llegar a los resultados esperados.

Como hemos mencionado el servicio al cliente externo dependerá del servicio que se dé dentro de la institución al cliente interno, es decir de la interacción que exista entre áreas que jueguen el papel de proveedor y cliente de información.

Por ello se ha determinado que uno de los aspectos más importantes a tratar dentro de la institución es el clima laboral, ya que de él depende la liderazgo, comunicación, relaciones, ambiente lo cual impacta de manera directa o indirecta en productividad de la empresa.

La dirección de la que se tomó la muestra consta de 157 integrantes aproximadamente, los cuales se dividen en dos subdirecciones, el estudio realizado se realizó en solo una de las subdirecciones la cual está integrada por 78 personas⁶², de los cuales se desprenden las siguientes jerarquías:

- Subdirector: 1
- Gerentes: 5
- Asesores: 8
- Analistas: 64

El equipo encargado de realizar las encuestas estaba integrado por tres analistas y un asesor, esto con la finalidad de que el personal se sintiera en confianza y lograra exponer sus inquietudes, propuestas y peticiones, ya que hubieran sido realizadas por el subdirector o los gerentes, seguramente no se habrían recolectado varios de los comentarios que más adelante expondremos.

La encuesta propuesta para medir el clima laboral dentro de su institución consta de 47 preguntas:

⁶² La muestra seleccionada es no probabilística, cualitativa. Los participantes se seccionaron de manera aleatoria. De la subdirección participante se obtuvieron encuestas correspondientes al 70 por ciento (es decir, 55 encuestas contestadas).

1. Conozco a la mayoría de mis compañeros de trabajo
2. La comunicación en mi departamento es efectiva
3. Puedo acercarme a mi jefe para resolver las dudas que puedan surgir al realizar mi trabajo
4. Conozco los departamentos que conforman HSBC, así como las personas y los puestos que desempeñan
5. Conozco y comprendo las funciones del puesto que desempeño
6. El lugar en el que trabajo es apropiado y cómodo considerando la ubicación, iluminación y espacio.
7. La comunicación entre los jefes y gerentes de los diferentes departamentos, es adecuada
8. Mi jefe es el primero en mi departamento que cumple con las reglas establecidas
9. El trato que recibo es equitativo, digno y justo
10. Me siento satisfecho de trabajar en HSBC y contribuyo en su crecimiento
11. Cuento con las herramientas y el equipo necesario para desempeñar mi trabajo
12. Me siento seguro en mi lugar de trabajo
13. Estoy satisfecho con mi trabajo
14. Mis intereses personales y profesionales, no se identifican con los de la empresa
15. Los jefes y gerentes tienen la capacidad de tomar decisiones en forma proporcional a su responsabilidad
16. La comunicación en mi departamento es oportuna
17. Existe un ambiente de compañerismo y colaboración entre los diferentes departamentos de la empresa
18. Me siento orgulloso de ser parte de HSBC
19. Mi departamento es flexible y dispuesto a aceptar cambios
20. Mi jefe enfrenta eficazmente los conflictos que surgen
21. En HSBC se reconoce el trabajo y esfuerzo de las personas

22. Mi jefe está disponible cuando yo necesito hablar acerca de mi trabajo
23. Existe la planeación en mi departamento, lo que permite organizar mejor las cargas de trabajo
24. Conozco mi posición dentro de la empresa, al igual que mis responsabilidades
25. Mi jefe no transmite lo que la Dirección espera del departamento
26. El personal que trabaja en HSBC, muestra una actitud positiva
27. La empresa no está dispuesta a tomar riesgos cuando se le presenta una buena idea, propuesta u oportunidad.
28. Es necesario que me indiquen diariamente que es lo que debo hacer en mi puesto
29. A veces trabajamos en forma desorganizada y sin planificación
30. Estoy seguro que los datos de esta encuesta, se manejarán confidencialmente.
31. Me siento cómodo ofreciendo mis opiniones francas y sinceras a mi jefe
32. Mi horario de trabajo me permite cumplir con mis obligaciones personales y familiares.
33. HSBC tiene una noción clara de su misión y objetivos generales
34. En mi departamento existe el apoyo, la solidaridad y el compañerismo
35. La comunicación en mi departamento es clara y precisa
36. Confío en que se harán mejoras con respecto a los resultados de este cuestionario
37. En mi departamento existe favoritismo o algún tipo de discriminación
38. Mi jefe promueve y apoya toda oportunidad de desarrollo para quienes integramos mi departamento
39. Le siento valorado como persona y como colaborador en HSBC
40. Puedo confiar en compañeros de otros departamentos
41. La información que reciben los jefes y encargados de departamento, la comparten con el resto del equipo, evitando especulaciones
42. Mi jefe nos alienta a participar en la toma de decisiones que afectan nuestro trabajo

- 43. Para progresar en la empresa, es más importante relacionarse bien que dar resultados
- 44. Mi desempeño se evalúa de manera justa y objetiva
- 45. Si todos fuéramos más responsables, se resolverían muchos de los problemas de la empresa
- 46. Yo tengo confianza en el futuro de HSBC
- 47. En HSBC cuentan más los errores que se lleguen a cometer, que los aciertos y buenos resultados

Sin embargo para efectos de la investigación y considerando al grupo que se eligió para aplicarlas se seleccionaron únicamente 25 preguntas, ya que se determinó que a partir de ellas podríamos conocer cómo percibían el clima laboral los colaboradores, pues de acuerdo a lo que hemos estudiado hasta ahora el clima laboral es uno de las claves para tener calidad en el servicio al cliente interno y por lo tanto en el servicio al cliente externo o final, pues éste será uno de los puntos de partida para que el ambiente de la empresa permita que los empleados se sientan cómodos en su trabajo y en determinado momento puedan incrementar su productividad, teniendo un impacto positivo en su actitud y brindar un excelente servicio al cliente.

Las preguntas elegidas son las siguientes⁶³:

1. Conozco a la mayoría de mis compañeros de trabajo
2. La comunicación en mi departamento es efectiva
3. Conozco y comprendo las funciones del puesto que desempeño
4. El trato que recibo es equitativo, digno y justo
5. Me siento satisfecho de trabajar en HSBC y contribuyo en su crecimiento
6. Estoy satisfecho con mi trabajo

⁶³ En el anexo se presenta el formato de la encuesta que se aplicó a la muestra seleccionada en la investigación.

7. Mis intereses personales y profesionales, no se identifican con los de la empresa
8. Existe un ambiente de compañerismo y colaboración entre los diferentes departamentos de la empresa
9. Mi departamento es flexible y dispuesto a aceptar cambios
10. Mi jefe enfrenta eficazmente los conflictos que surgen
11. En mi área se reconoce el trabajo y esfuerzo de las personas
12. El personal que trabaja en mi área, muestra una actitud positiva
13. Es necesario que me indiquen diariamente que es lo que debo hacer en mi puesto
14. Me siento cómodo ofreciendo mis opiniones francas y sinceras a mi jefe
15. Mi horario de trabajo me permite cumplir con mis obligaciones personales y familiares.
16. Mi área tiene una noción clara de su misión y objetivos generales
17. En mi departamento existe el apoyo, la solidaridad y el compañerismo
18. Confío en que se harán mejoras con respecto a los resultados de este cuestionario
19. En mi departamento existe favoritismo o algún tipo de discriminación
20. Mi jefe promueve y apoya toda oportunidad de desarrollo para quienes integramos mi departamento
21. Me siento valorado como persona y como colaborador en mi área de trabajo
22. La información que reciben los jefes y encargados de departamento, la comparten con el resto del equipo, evitando especulaciones
23. Mi desempeño se evalúa de manera justa y objetiva
24. Si todos fuéramos más responsables, se resolverían muchos de los problemas de la empresa
25. En mi área cuentan más los errores que se lleguen a cometer, que los aciertos y buenos resultados

Los resultados de las encuestas se muestran de manera gráfica en el anexo A, en la tabla 1 encontramos los resultados de las 25 preguntas realizadas a la muestra

representativa, las cuales reflejan la percepción que tienen los colaboradores de la empresa y de su clima, permitiéndonos identificar áreas de oportunidad presentes en la institución que se debían trabajar, sin embargo, aunque junto a cada pregunta existía un espacio para ingresar comentarios, la mayoría de los colaboradores que participo en este ejercicio no ingreso comentarios, lo cual nos dejaba un poco distantes de las verdaderas raíces de los problemas expuestos⁶⁴.

Posterior a la aplicación de las encuestas se recomienda realizar diversos “focus group” de 5 a 15 personas⁶⁵, con el objetivo de obtener información directa y específica sobre las percepciones que tiene los colaboradores sobre el clima laboral, esto ayuda debido a que la encuesta puede no tener mucho impacto en los detalles y los resultados que nos arroja son muy generalizados, sin embargo en caso de que en las reuniones se localice algún problema general o que se presente en más de una gerencia o área se pueden pedir un poco mas de detalles posibilitando la localización del problema de raíz y de la misma manera pedir apoyo a las mismas personas que detectan el problema para que sugieran soluciones.

Para efectos de esta investigación se realizaron cuatro reuniones solicitando una persona por gerencia, (5 personas por reunión) más los integrantes del equipo designado (4 personas), en ellas se intercambiaron puntos de vista, se verificaron comentarios y detectaron problemas comunes en las áreas a estudiar, se solicito detalle sobre los comentarios realizados, pues se les indico que se trabajaría en una mejora en el servicio al cliente interno.

El estatus actual que vive la empresa se pudo definir a partir de estas encuestas, pues la primer percepción que externaron los participantes, radicó en la incredulidad de que las encuestas realizadas se ocuparían para la implementación

⁶⁴ Consultar Diagramas 1-3 en el Anexo.

⁶⁵ Las personas que participaron en los “focus groups” también fueron seleccionadas de manera aleatoria, los resultados que de éstas reuniones se obtuvieron cumplen con las mismas características de la muestra, son no probabilísticas y cualitativas.

de mejoras en el ambiente laboral, pues tiene la idea de que la institución no está interesada en mejorar el tema pues no existe mucha integración entre las áreas

3.2.1 Resultados de la Encuesta

A partir de las encuestas aplicadas se detectó que el servicio que se da a otros compañeros, es decir, a nuestro cliente interno, depende en gran medida de los siguientes factores:

- **Liderazgo:** considerando la actitud y forma de llevar el equipo de trabajo tanto por parte del jefe directo (asesor) como a nivel, gerente, subdirector y director, ya que se comentó que el problema en varias ocasiones se genera en forma de cascada.

La percepción que la gente tiene se sus jefes directos nos muestra que en realidad éstos no son reconocidos como líderes, pues no cubren las características básicas que un líder debe presentar.

- **Comunicación:** la circulación de información es muy hermética, sin embargo existen datos que por el bien de la operación vale la pena que el equipo involucrado en el proceso la conozca ya que se tratan de cambios normativos, formas de medir, entre otros. Que en determinado momento tienen un impacto importante en la operación y que los analistas no están enterados de ellos, entorpeciendo la productividad, eficiencia y resultados de los procesos operativos.

Adicional a ello éste tipo de conductas por parte de las cabezas de las áreas generan una actitud negativa en los colaboradores, en algunos casos pueden ocasionarse errores importantes si no se baja la información a tiempo.

- **Relación Jefe Directo-Colaborador:** pues se han detectado focos de favoritismos, los cuales son percibidos por varios analistas generando tensión, desacuerdo, y desmotivación dentro del equipo de trabajo.

En otros casos, al contrario los colaboradores identifican desinterés por parte de los jefes, generando descontento y desintegrando el equipo de trabajo.

- **Integración:** Como hemos mencionado este factor se considera vital, anteriormente durante las reuniones varios de los integrantes mencionaron no sentirse parte de la empresa, lo cual es crucial para que una institución funcione de manera adecuada, ya que sus integrantes son el reflejo de la marca misma, y el que los colaboradores no se sientan “parte de” trae consecuencias negativas en los resultados finales.

Pues son los primeros promotores de la marca para la que trabajan y por lo tanto representan. Este es un punto importante ya que la expresión que una persona tiene de su lugar de trabajo dice mucho de la organización al interior.

- **Capacitación y retroalimentación:** los encuestados hicieron saber que existen aun varios puntos de la operación que se deben reforzar, por lo que requieren de una serie de cursos para incrementar con ello su productividad, sin embargo el problema principal es que no tienen tiempo posterior al horario laboral para tomarlos o estos son muy caros. Otro de los

problemas indicados es que en varias áreas no existe una constante retroalimentación por parte de los jefes inmediatos, imposibilitando conocer las fortalezas, puntos de oportunidad, y amenazas de los colaboradores, dejando el proceso en el mismo nivel cuando mediante estas retroalimentaciones se podrían proponer algunas mejoras.

- **Motivación:** los empleados comentaron no sentirse motivados dentro de sus áreas laborales, pues no existe el reconocimiento por parte de sus jefes directos y mucho menos indirectos superiores, trayendo como consecuencia pasividad en su forma de actuar y no reaccionar de la manera adecuada ante contingencias o propuestas de mejoras, pues saben de antemano que no recibirán reconocimiento alguno, ya sea de manera verbal, personal o monetaria.
- **Clima laboral:** en lo personal se remarcaron las prácticas, valores, actitudes y comportamientos que se presentan en el día a día dentro de la empresa, las cuales requieren de modificaciones, cada una de ellas dependen de los aspectos mencionados anteriormente como liderazgo, comunicación, relación jefe directo-colaborador, integración, capacitación motivación.

En cuanto al clima físico existieron varias quejas, sobre la limpieza de los lugares, problemas con el aire acondicionado⁶⁶, que a simple vista podríamos pensar que nos son importantes, sin embargo éste tipo de contingencias genera un desagrado frecuente, sacan al colaborador de su

⁶⁶ Aquí me gustaría mencionar que el área en donde laboran las personas encuestadas, es un edificio sin ventanas y que la única ventilación o circulación de aire proviene del sistema de aire acondicionado, por lo que la regulación correcta de este es fundamental para que la estancia en el lugar de trabajo sea agradable.

zona de confort laboral disminuyendo su productividad, recordemos que es esencial que nuestros empleados se sientan a gusto con el área en el que laboran, de esta manera lograremos que sean más productivos.

Además de que debido al sistema de aire acondicionado se han presentado múltiples enfermedades (en vías respiratorias/alergias) las cuales se transmiten rápidamente por la falta de circulación del aire, generando costos a la empresa, no solo médicos, sino aquellos costos de operación por la falta de personal, ocasionando que el personal que se tiene asignado en cada área absorba mayores actividades, dando una atención ineficiente en ocasiones a los procesos e impactando en el servicio que se da a los clientes internos.

Sin embargo es indispensable dejar claro que con ello no nos referimos a que sea necesario implementar tecnología costosa, simplemente un lugar de trabajo que cuente con lo suficiente para que el empleado pueda realizar satisfactoriamente sus funciones y sin mayores complicaciones.

La calidad total y la excelencia son una cultura porque resultan del ejercicio de una serie de valores y son una forma de vida de la organización en la que todos y cada uno de los trabajadores se orientan hacia la satisfacción integral de las necesidades del cliente mediante la mejora continua. La calidad total como cultura organizacional surge en Japón después de la Segunda Guerra Mundial, cuando el estadístico Edwards Deming capacita a los industriales y a la asociación de ingenieros de Japón en control estadístico de procesos.

En la cultura de calidad total los valores prevalecientes en la sociedad desempeñan un papel primordial, por eso resulta de vital importancia analizar los valores de la cultura organizacional y de la sociedad en la que se intenta un

cambio hacia la calidad. La cultura de calidad se fundamenta en los valores y actitudes de los individuos que conforman las organizaciones.⁶⁷

Los anteriores puntos se obtuvieron a con base en el concentrado de resultados y comentarios recopilados a continuación se presentan las percepciones que los encuestados tienen sobre sus jefes y compañeros de trabajo:

Director/ Subdirector

- ✓ Cambio de actitud repentina
- ✓ Trae a la gente hablando atrás de él
- ✓ No responde saludos
- ✓ Hace falta liderazgo
- ✓ Requieren congruencia en sus actitudes
- ✓ Falta de comunicación directa
- ✓ Apoyo hacia las diferentes áreas, no se siente el respaldo de un líder
- ✓ No se considera a todo el personal para los eventos de integración

Gerente/Asesores

- ✓ Desinterés hacia los colaboradores
- ✓ Deben ser más humanos
- ✓ Hace falta liderazgo
- ✓ Dejan mucho que desear, algunos pasivos, agresivos, o indiferentes.
- ✓ La mayoría no interactúa con su equipo de trabajo
- ✓ Desmotivación al momento de presentar propuestas de mejoras (esto pega en que el personal sea proactivo uno de los valores en los que descansa la institución)

⁶⁷ Münch Salazar, (2009) "Mas allá de la Excelencia y de la Calidad", Ed. Trillas. México D.F. Pp.64-65

- ✓ Actitudes negativas que generan que se rehúsen a trabajar con los jefes, o que ocasionen la solicitud de diversas rotaciones.
- ✓ No conocen sus procesos y los analistas lo dominan más
- ✓ No se da la atención por parte de los jefes para dar información
- ✓ Favoritismos, dos personas cometen el mismo error y las reprenden de manera diferente
- ✓ No se consideran a todos los del equipo de trabajo
- ✓ Los líderes se quedan con lo malo que hacen las personas sin considerar el estado de ánimo en el que se encuentran
- ✓ Solo reconocen a una persona cuando varios trabajaron en la mejora
- ✓ Requieren que se den retroalimentación y capacitaciones continuas
- ✓ No se baja la información que se da a los jefes
- ✓ No piden opinión a los colaboradores, no los integran en la toma de decisiones

Analistas

- ✓ Hay grupos de convivencia imposibilitando la integración
- ✓ Comunicación escasa y tensa
- ✓ Actitud individual: gente pasiva o extrovertida, emocionalmente no está bien
- ✓ No existe vinculación entre áreas, y en ocasiones dentro de las gerencias

Lugares físicos

- ✓ Cambio de espacio en los lugares a las líneas de producción
- ✓ Solicitar a mantenimiento el cambio de limpieza, son poco higiénicos y los lugares huelen mal
- ✓ Aire acondicionado, hace mucho calor o demasiado frío y no pueden trabajar

Una vez analizados los resultados que se obtuvieron de las encuestas y de las entrevistas, se presentarán algunas propuestas para combatir los puntos de oportunidad detectados, teniendo como objetivo final tener calidad, o en su defecto incrementar el nivel de calidad del servicio al cliente interno que se tiene actualmente dentro de la institución.

3.2.2 Propuestas para convertir los puntos de oportunidad en fortalezas institucionales.

Establecimiento de los Objetivos

Con este punto atacaremos los temas de relación jefe-empleado, y en cierto sentido la comunicación, pues le haremos saber a nuestra gente lo que se espera de ella, y cuáles serán los resultados de su trabajo.

Es responsabilidad de los jefes asegurar que las descripciones de los puestos estén preparadas y actualizadas apropiadamente para sus subordinados.

En este punto me gustaría integrar una sección del libro “Gung Ho!”, en el cual nos dicen que el primer paso para que se logre un trabajo en equipo exitoso es que los colaboradores sepan que realizan “trabajo que vale la pena”, es decir, los líderes deben informarles del impacto que tienen las actividades que realizan, para qué sirve y qué pasaría si éste no se hace bien.⁶⁸

⁶⁸ Ken Blanchard & Sheldon Bowles, (2004), “*Gung Ho ¡A la Carga!*” Grupo Editorial Norma.

La palabra previsión implica la idea de cierta anticipación de acontecimientos y situaciones futuras, que la mente humana es capaz de realizar sin la cual sería imposible hacer planes.

Por lo tanto las previsiones son necesarias para la planeación. Para realizar una previsión es necesario:

- a) Fijar los objetivos o fines que se persiguen
- b) Investigar los factores, positivos y negativos, que nos ayudan a obstaculizar de alguna manera en la búsqueda de objetivos.
- c) Coordinar los distintos medios en diversos cursos alternativos de acción, que nos permiten escoger alguno de ellos como base de nuestros planes.

La previsión nos ayuda a responder la pregunta ¿qué puede hacerse?⁶⁹

Ordinariamente la fijación de objetivo, sobre todo de los generales y superiores, es una función de los dueños o empresarios, sin embargo el administrador debe sugerir con frecuencia a los directivos la modificación, adaptación, reenfoque, ampliación y supresión de objetivos generales.

La palabra objetivo implica la idea de algo hacia lo cual se lanzan o dirigen nuestras acciones. La importancia que cobran los objetivos se desprende que ellos dan la razón de ser a la empresa.

La clasificación que Reyes Ponce propone es la siguiente:

- a) Objetivos individuales y colectivos: El objetivo que persigue una persona física concreta. Es importante que se distinga de los objetivos del grupo en el que se encuentra ya que los objetivos del grupo pueden ser opuestos, total o parcialmente a los objetivos perseguidos por las personas que lo forman.

⁶⁹ Reyes Ponce Agustín (2009), "Administración de empresas Teoría y práctica". Primera Parte. Ed. Limusa Pp. 101.

- b) Objetivos generales y particulares: se entiende que un objetivo general cuando este es más amplio en relación de aquellos que solo son medios para conseguir ese objetivo as elevado y amplio.
- c) Objetivos básicos, secundarios y colaterales: son meros medios para la consecución de los objetivos básicos y primordiales.
- d) Objetivos a corto y largo plazo: en razón de la finalidad económica de las empresas, los objetivos deben realizarse en éstas en el plazo más corto posible. Pero existen algunas que de ante mano se prevé que no podrán obtenerse si no es después de un tiempo determinado.
- e) Objetivos naturales y subjetivos o arbitrarios: el objetivo natural es aquel que pos sus propias características, busca determinada función, organización, etc. Por su parte el objetivo arbitrario es aquel que se propone el empresario o jefe de un grupo distinto a la naturaleza propia de sus actividades o funciones.⁷⁰

Los objetivos señalan los fines que se pretende alcanzar y la dirección que deben tomar los esfuerzos y acciones de una persona o grupo de personas.

Al establecer objetivos se precisan los resultados que deben ser logrados, alineados a la estrategia y valores comunes de la empresa.

Para saber si un objetivo se estableció de manera correcta deberá responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué se desea lograr? ¿Cómo se realizará? ¿Cuándo debe lograrse?
- ¿Está estructurado de manera adecuada?
- ¿Está de acuerdo con los valores y propósito de KCM?
- ¿Es lo suficientemente claro para que cualquier persona lo entienda?
- ¿Está redactado con verbos evaluables?

⁷⁰ Reyes Ponce (2009). Pp 108-111

- ¿Están ordenados por importancia?
- ¿Se puede medir o evaluar con números, dinero o porcentaje?

Parte importante del proceso es que el jefe y el subordinado deben analizar y acordar un plan de acción consistente en actividades y habilidades (específicas y observables) que llevarán al éxito para lograr cada objetivo.

Analizar las actividades y habilidades planeadas aumenta la comprensión entre los dos y crea una relación en donde el miembro del equipo recibe con entusiasmo su capacitación y el jefe se siente cómodo proporcionándola.

Este proceso tiene el objetivo de preparar el camino para la evaluación, planeación del desarrollo, planeación de la carrera, realimentación y reconocimiento.

Esto es de gran apoyo en razón de que la mayoría de la gente se limitan a hacer las cosas tal y como lo indican en la capacitación, sin embargo esta forma de hacer las cosas pasan de generación en generación trayendo consigo una pequeña distorsión, de ser así jamás sabrán la importancia que tiene lo que hacen y peor aún no estarán motivados para buscar mejoras en el proceso y con ello dar calidad al servicio al cliente.

Revisiones periódicas de Resultados

Aquí se abordan aspectos negativos y positivos de manera firme y objetiva, centrándose en hechos y situaciones específicas demostradas durante el periodo. Con este punto se abarcara el tema de comunicación, capacitación, y retroalimentación pues se revisaran los resultados para conocer los avances, los objetivos realizados y los que faltan por trabajar en su caso.

Es aquí en donde se establecen acciones que aseguren el logro de los objetivos y, al mismo tiempo motivar al empleado para que alcance sus metas.

Aunque es recomendable que se realicen revisiones de manera periódica (ya sean mensuales, bimestrales, trimestrales o semestrales), es al final del año cuando el Jefe Inmediato evalúa el logro de los objetivos establecidos, basándose en resultados reales y calificando los Factores de Logro y Actitud Personal.

La combinación de Objetivos logrados junto con los Factores de Desempeño proporcionará elementos para identificar lo siguiente:

- **Fortalezas**

Se resumen las habilidades o aspectos más destacados del evaluado, de acuerdo con los resultados obtenidos durante un periodo completo.

- **Oportunidades**

Se indican las áreas en las que el empleado tiene potencial para explotarse y generar una ventaja competitiva frente a puestos homólogos.

- **Debilidades**

El jefe inmediato debe identificar cuáles son aquellos aspectos o habilidades que provocan una posición desfavorable con respecto a puestos homólogos.

- **Amenazas**

Consiste en identificar los principales peligros que pueden presentarse, indicando un plan alternativo para enfrentar estas contingencias.

Posteriormente mediante una sesión confidencial se proporciona retroalimentación al evaluado, indicándole las áreas de oportunidad y fortalezas que tiene, la

posición que guarda dentro de la empresa con respecto a puestos homólogos y el resultado final de la Evaluación de Desempeño.

Una vez terminada la entrevista de retroalimentación es importante establecer Objetivos y Valores individuales que se seguirán a lo largo del siguiente año, claro que estos deberán estar siempre alineados a la estrategia de HSBC.

Capacitación

La capacitación se debe de planear, impartir, evaluar y controlar la Capacitación del personal a través de la implantación de Programas de Capacitación con el objeto de incrementar la eficiencia y productividad de los recursos humanos.

Cualquier programa debe realizarse considerando los siguientes puntos:

- ✓ Detección de necesidades en el tema de capacitación
- ✓ Elaboración de una propuesta de programa y presupuesto
- ✓ Implementación del programa
- ✓ Medición del impacto de la capacitación

Siempre debemos tomar en cuenta la información y por lo tanto el conocimiento se modifica a diario, pues la información cada vez es mayor, por lo tanto es inútil que manden a los empleados cada año a los mismos cursos con la misma información, pues esto vuelve tediosa la formación educativa y resta interés de los participantes.

Desarrollo de personal, plan de carrera

Implementar un programa de Desarrollo profesional dirigido a personas con alto potencial, mediante la planificación de diferentes acciones, con ello abarcamos el tema de motivación, pues el personal realizara cursos y una serie de actividades que les permitirá desarrollar sus conocimientos acercándolos a la posibilidad de ascender ya sea en puesto, sueldos, entre otros, aunque para esta estrategia siempre se debe dejar claro que un plan de carrera no garantiza el ascenso pues ello dependería en su momento de varios factores.

A partir de una mejor preparación se puede contar con personal debidamente capacitado para ocupar puestos clave dentro de la Organización, en caso de que se requiera. Para ello se requiere implementar un Sistema que permita una Gestión planificada de las personas de Alto Potencial, el cual se aplica una vez que se reúnan las siguientes circunstancias:

- *Puestos Clave o de Alto Riesgo en la Organización.* Son los puestos de trabajo más importantes para que la Organización funcione con normalidad. Los puestos clave deben ser definidos por la Dirección.
- *Personas de alto potencial.* Son aquellas que, por su comportamiento profesional han demostrado gran valía y son dignas de confianza. Las personas con alto potencial deben ser determinadas por los jefes en colaboración con Recursos Humanos, haciéndose de la forma más objetiva posible.

La Dirección, con el apoyo del área de Recursos Humanos, debe decidir cuáles serán considerados Puestos Clave y quiénes son las personas con Alto Potencial, que entran en el plan de carrera.

El universo de candidatos se irá ampliando cada año hasta contar con dos personas preparadas para ocupar el puesto considerado clave o de alto riesgo.

Dentro del plan de carrera se deben seguir diversas acciones:

- **Administración de Programa.** Demanda y Oferta
- **Formación.** Son los planes de formación adaptados a las exigencias del Plan de Carrera.
- **Rotación.** Es el paso por distintas áreas o funciones del mismo nivel o complejidad profesional. No implica promoción.
- **Promoción.** Es el paso a puestos de mayor responsabilidad (promoción profesional) o mejora salarial, (promoción económica).
- **Seguimiento.** Es el control periódico de los resultados de los puestos clave y de las personas de alto potencial que están incluidas en el Plan de Carrera.

El Plan de Carrera es de carácter restringido para desarrollo del Personal Directivo y Puestos Clave. La extensión a otros niveles puede hacerse, pero cuando esté consolidado a estos niveles.

Deben estar acorde los intereses y proyectos del personal propuesto.

Como hemos mencionado se requiere mantener buen nivel informativo para no crear expectativas o frustraciones. En este proyecto el área de Recursos Humanos tiene un papel de asesoramiento técnico exclusivamente.⁷¹

Dinámicas de integración.

⁷¹ Meléndrez Lorena (2010) presentación "CAPACITACION Y DESARROLLO".

Aquí es cuando el líder interactúa con la creatividad pues siempre debe existir un equilibrio entre la vida laboral, personal y social.

Si bien es cierto que la frase común “no vengo a hacer amigos” es aplicable, siempre será grato trabajar bajo un ambiente cordial.

El realizar dinámicas sencillas con el equipo de trabajo genera relajación, comunicación, convivencia e integración del personal, también ayuda a mejorar la actitud que tienen los empleados en el lugar de trabajo.

Este punto se puso a prueba con 30 personas de las que integraban la muestra del estudio, se les indicaron diferentes dinámicas, por ejemplo en el mes de noviembre se realizó un intercambio de calaveritas literarias, a ese mismo grupo en diciembre se les entregaron cascarones de huevo solicitándoles los decoraran, obteniendo como resultado esferas que formarían parte del árbol navideño del área.

El resultado no se hizo esperar, el ambiente que se vivió en las áreas involucradas fue considerablemente mejor que en otras en las que no se llevaron a cabo dinámicas.

La gente estaba motivada y tenían un nuevo tema de conversación, que por supuesto no era referente a la operación diaria, se mostraban más relajados y contentos al llegar a sus lugares de trabajo.

Estas dinámicas son muy sencillas y aparte de motivar a varios, actualmente se cuestionan sobre cuál será la siguiente dinámica a realizar, a partir de ello se han comenzado a realizar dinámicas en las cuales se considera a toda la dirección pues los resultados favorables fueron inmediatos y contundentes.

Cabe destacar que a partir de las dinámicas implementadas se descubrieron diferentes talentos que no se esperaban de algunas personas, el distraer su atención hacia un camino no laboral les generó armonía.

Liderazgo.

Liderazgo es la capacidad de influir positivamente en la gente y los sistemas por medio de la autoridad, a fin de tener un impacto significativo y lograr resultados importantes.⁷²

Este es uno de los temas más difíciles, ya que no cualquiera puede jugar el papel de un líder, sin embargo hay diferentes cualidades que pueden fortalecer los encargados de cada área, pues deben ser entre otras cosas: honestos, humildes, conscientes, confiables, congruentes, éticos, humanos. Pues el tratar a diario con personas no es un trabajo sencillo y menos si eres la persona encargada de entregar los resultados a la dirección, pues está lleno de presiones y responsabilidades que pueden orillar a adoptar en ocasiones una actitud errónea tornando hostil el ambiente y perjudicando los resultados.

Por ello un líder debe ser observador, verificar qué es lo que está sucediendo a su alrededor, al mismo tiempo debe escuchar a su gente, pues será el indicador que le mostrará hacia donde debe ir, cuáles son las acciones a implementar para mejorar y con ello impactar en los resultados finales.

Es indudable que la excelencia en las organizaciones es el resultado de la excelencia de los individuos que las conforman. Lograran un cambio en la cultura organizacional, una actitud y una mística de calidad hacia el trabajo, requiere de individuos que poseen una serie de valores orientados hacia dichos principios.

⁷² Evans James J, (2008) "Administración y control de la Calidad". Ed. Thomson. México. Pp 204

De hecho los valores prevalecientes en una época, en una sociedad, en un pueblo, inciden directamente en el desempeño de los individuos en la organización social.

Los valores entendidos como principios de validez universal como el conjunto de reglas de referencia que rigen la conducta de los hombres en una sociedad, han tomado diversas dimensiones a través del tiempo, lo que a su vez influye en los patrones de comportamiento en el trabajo. Los líderes deben considerar y evaluar los valores que tienen tanto los colaboradores como la empresa para tratar de que estos vayan a la misma dirección.⁷³

Así mismo debe trabajar en sus habilidades de comunicación, tratando de ser siempre cordial con los demás, y trabajar en la transmisión de sus conocimientos pues no hay nada mejor que tener un líder al que se admira y que llegue a ser un ejemplo a seguir, con el tiempo el colaborador decidirá trabajar para él y no para la empresa, cuando se logra llegar a este punto se garantiza el máximo rendimiento del equipo de trabajo, pues existe confianza, comunicación y compromiso en todos los sentidos.

Anexo
(Capítulo 3)

En la siguiente tabla encontraremos los resultados de la encuesta presentados en porcentajes

Tabla 1. Resultados en Encuesta Levantada

		4	3	2	1	Total %
		Totalmente de acuerdo	Relativamente de Acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	
Preguntas	1	73.3	20.0	6.7	0.0	100
	2	26.7	60.0	6.7	6.7	100
	3	86.7	13.3	0.0	0.0	100

⁷³ Münch Salazar, (2009) "Mas allá de la Excelencia y de la Calidad", Ed. Trillas. México D.F. Pp.211

4	40.0	40.0	6.7	13.3	100
5	60.0	33.3	6.7	0.0	100
6	40.0	40.0	20.0	0.0	100
7	20.0	33.3	33.3	13.3	100
8	0.0	66.7	20.0	13.3	100
9	13.3	53.3	33.3	0.0	100
10	26.7	13.3	46.7	13.3	100
11	0.0	46.7	46.7	6.7	100
12	6.7	73.3	20.0	0.0	100
13	0.0	13.3	0.0	86.7	100
14	33.3	46.7	20.0	0.0	100
15	26.7	53.3	0.0	20.0	100
16	20.0	66.7	13.3	0.0	100
17	13.3	73.3	13.3	0.0	100
18	46.7	40.0	13.3	0.0	100
19	26.7	33.3	20.0	20.0	100
20	33.3	33.3	26.7	6.7	100
21	26.7	46.7	26.7	0.0	100
22	6.7	60.0	20.0	13.3	100
23	33.3	40.0	26.7	0.0	100
24	53.3	40.0	6.7	0.0	100
25	46.7	33.3	6.7	13.3	100

Nota: datos presentados en porcentaje.

A continuación se presentan las gráficas correspondientes a los resultados que se obtuvieron por cada uno de los cuatro niveles de respuesta (Totalmente de acuerdo, relativamente de acuerdo, relativamente en desacuerdo y totalmente en desacuerdo), en las cuales podemos verificar los empleados seleccionaron la respuesta “Totalmente de acuerdo” para varias de las preguntas, lo cual en un inicio nos indicaría que el ambiente laboral y el manejo del recurso humano dentro de la institución es el correcto.

La muestra que se seleccionó para realizar la presente investigación y aplicar la encuesta presentada en éste anexo es no probabilística de muestreo aleatorio.

Los resultados en los que nos basaremos para el resultado y la obtención de puntos de oportunidad, estarán basados en la segunda y tercer gráficas, en las cuales nos daremos cuenta de que las personas no se encuentran conformes con algunas situaciones que se presentan dentro de sus equipos de trabajo, indicando que existen algunos focos rojos en los que se tienen que trabajar, es importante mencionar que en cualquier encuesta levantada dentro del trabajo son estos rangos intermedios en los que hay que poner principal atención ya que por cuestiones de seguridad laboral los empleados no se quejaron de manera directa sobre algunas inconformidades que tengan de su lugar de trabajo y mucho menos de sus jefes directos.

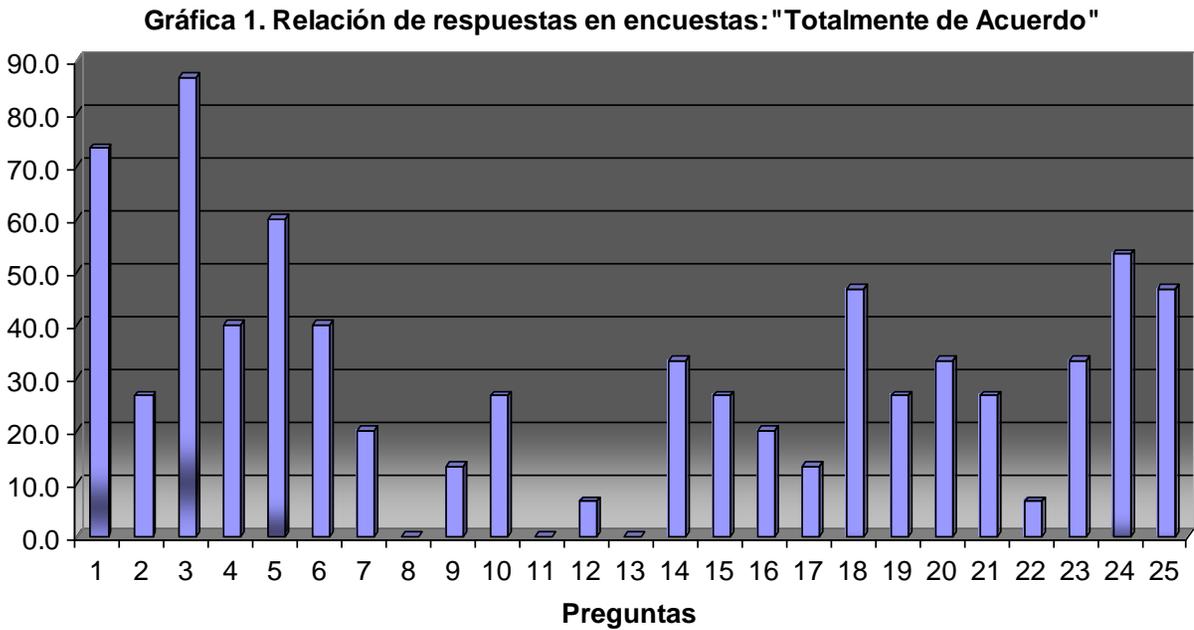
Al tener un rango, en este caso “Relativamente de acuerdo o desacuerdo”, mediante los cuales los colaboradores pueden expresar que tienen alguna inconformidad o si detectan algún problema dentro de su equipo de trabajo, esto se refuerza con los comentarios que algunos de ellos ingresan al momento de llenar las encuestas o bien posteriormente durante las entrevistas que se realizan con los “focus group”, pues en ellas se hacen preguntas cara a cara a los empleados de manera puntuada basándose en los resultados de la encuesta, solicitando su opinión, comentarios mas extensos y algún consejo o propuesta que tengan para conocer, trabajar y mejorar los puntos de oportunidad y amenazas que se encuentren dentro del equipo.

Este punto es muy importante, el pedir las propuestas de resolución pues con ello los colaboradores se sienten no solo parte del problema, sino parte de la solución, ayudando a tener una resolución mas fluida, un mejor recibimiento de los posibles cambios a ejecutar e incrementando el compromiso de cada uno de los integrantes durante la implementación de las propuestas.

En las siguientes gráficas se muestran los resultados de acuerdo a los cuatro niveles que se manejan en las encuestas. Sin embargo en la gráfica número 5

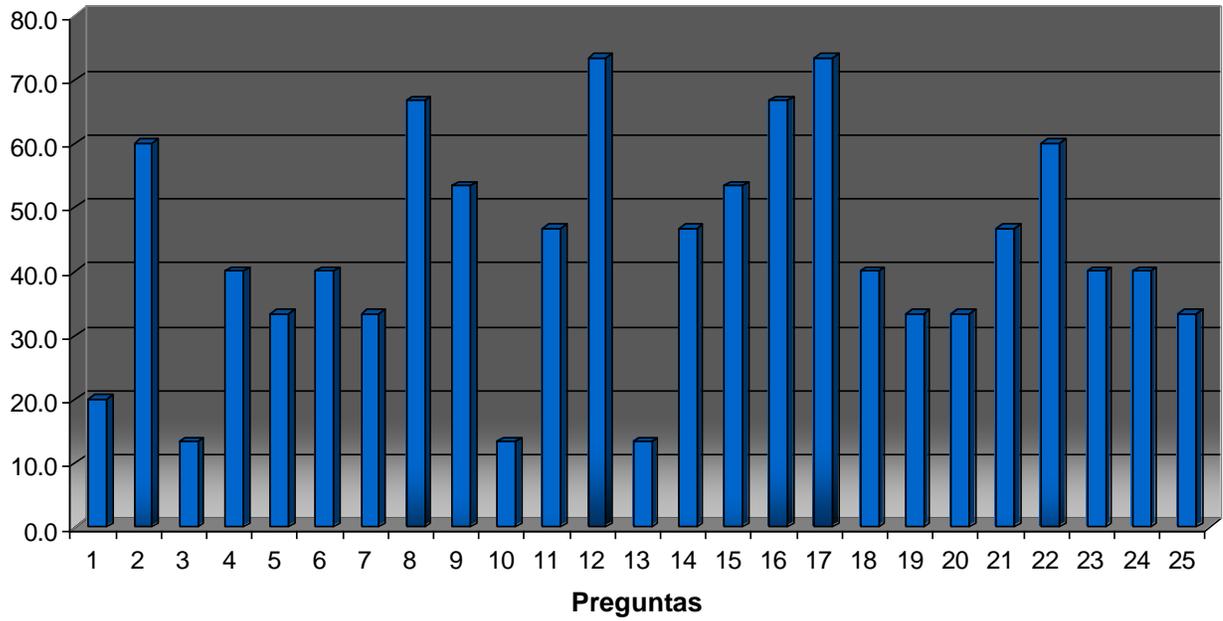
se presentan los resultados en conjunto y es en ella de donde podemos obtener las áreas de oportunidad que pueden trabajarse dentro de la empresa.

Esto se obtuvo con los picos, a partir de los cuales se definieron los temas relacionados a las preguntas y con ello las acciones que se pueden implementar para lograr una mejora.



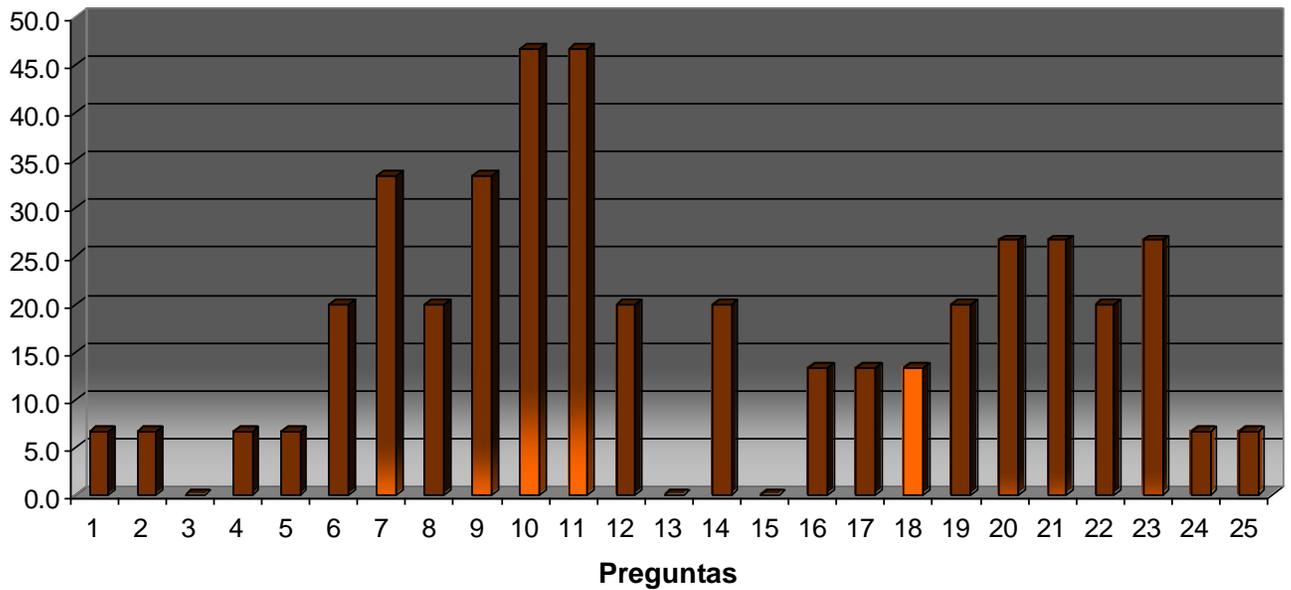
Fuente: Elaboración propia a partir de Tabla 1

Gráfica 2. Relación de respuestas en encuestas: "Relativamente de Acuerdo"



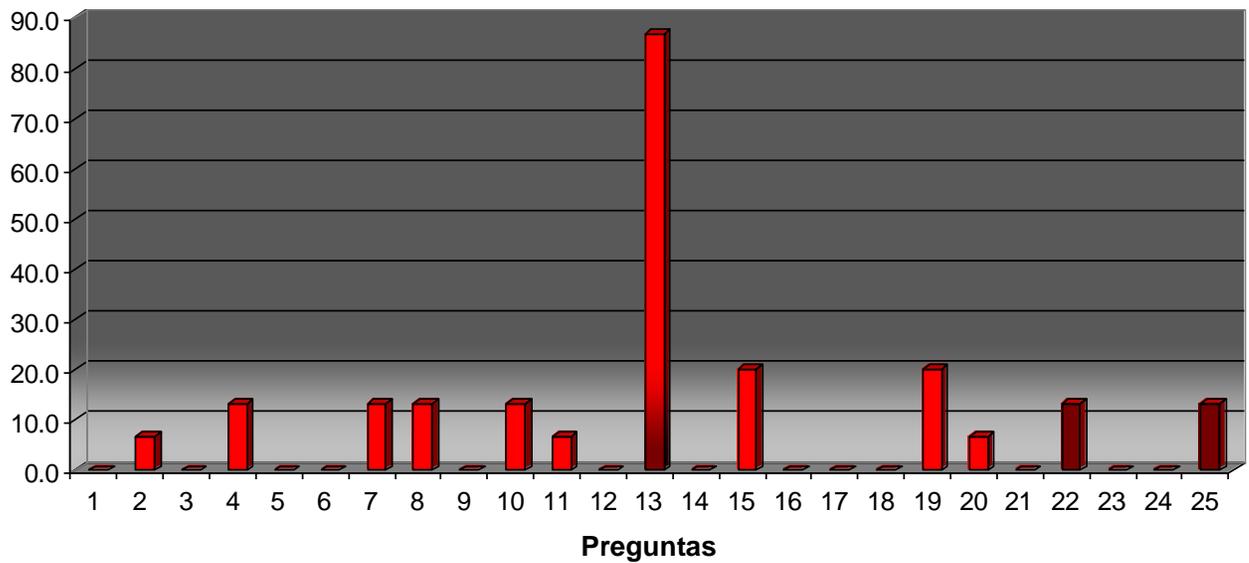
Fuente: Elaboración propia a partir de Tabla 1

Gráfica 3. Relación de Respuestas en Encuestas: "Relativamente en desacuerdo".



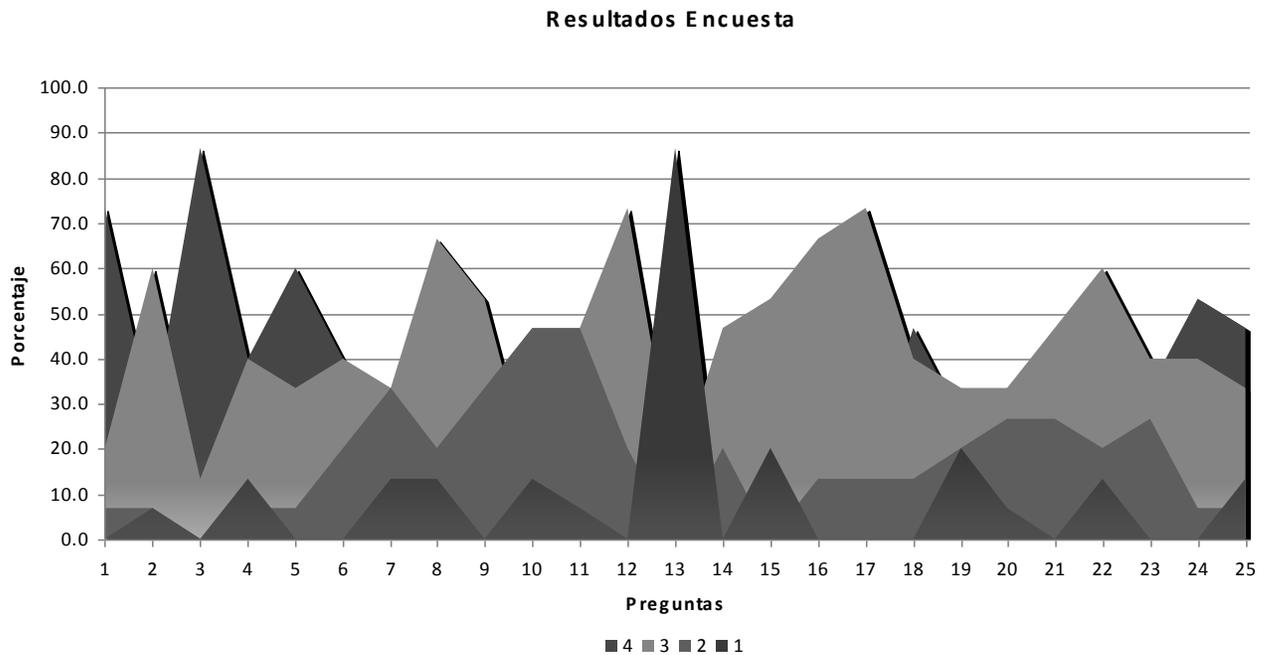
Fuente: Elaboración propia a partir de Tabla 1

Gráfica 4. Relación de Respuestas en Encuesta: "Totalmente en desacuerdo"



Fuente: Elaboración propia a partir de Tabla 1

Gráfica 5. Resultados Generales de la Encuesta.

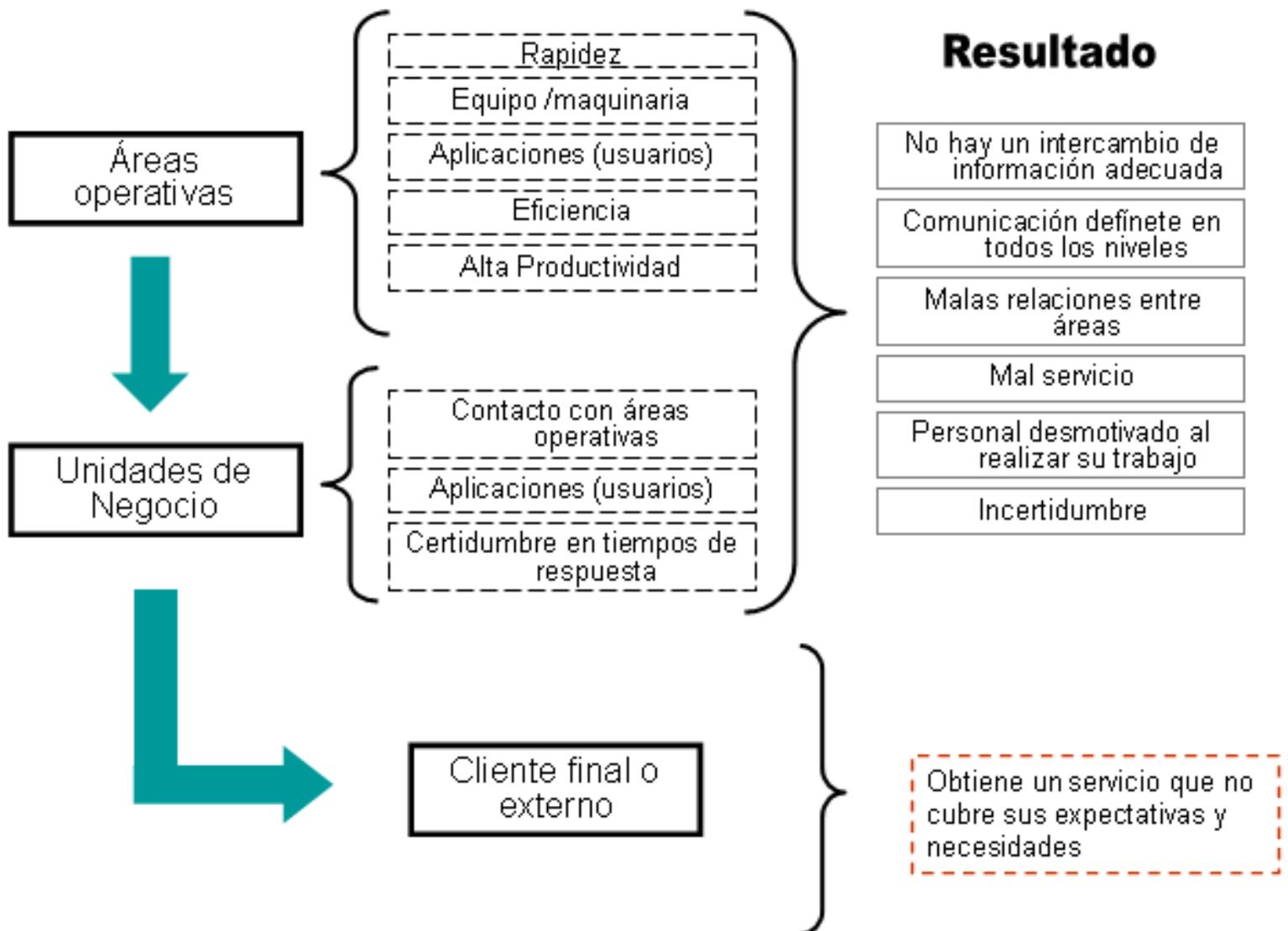


Fuente: Elaboración propia a partir de Tabla 1

Nota: Recordar que 4 corresponde a Totalmente de acuerdo, 3 relativamente de acuerdo, 2 relativamente en desacuerdo y 1 totalmente en desacuerdo.

Diagrama 1

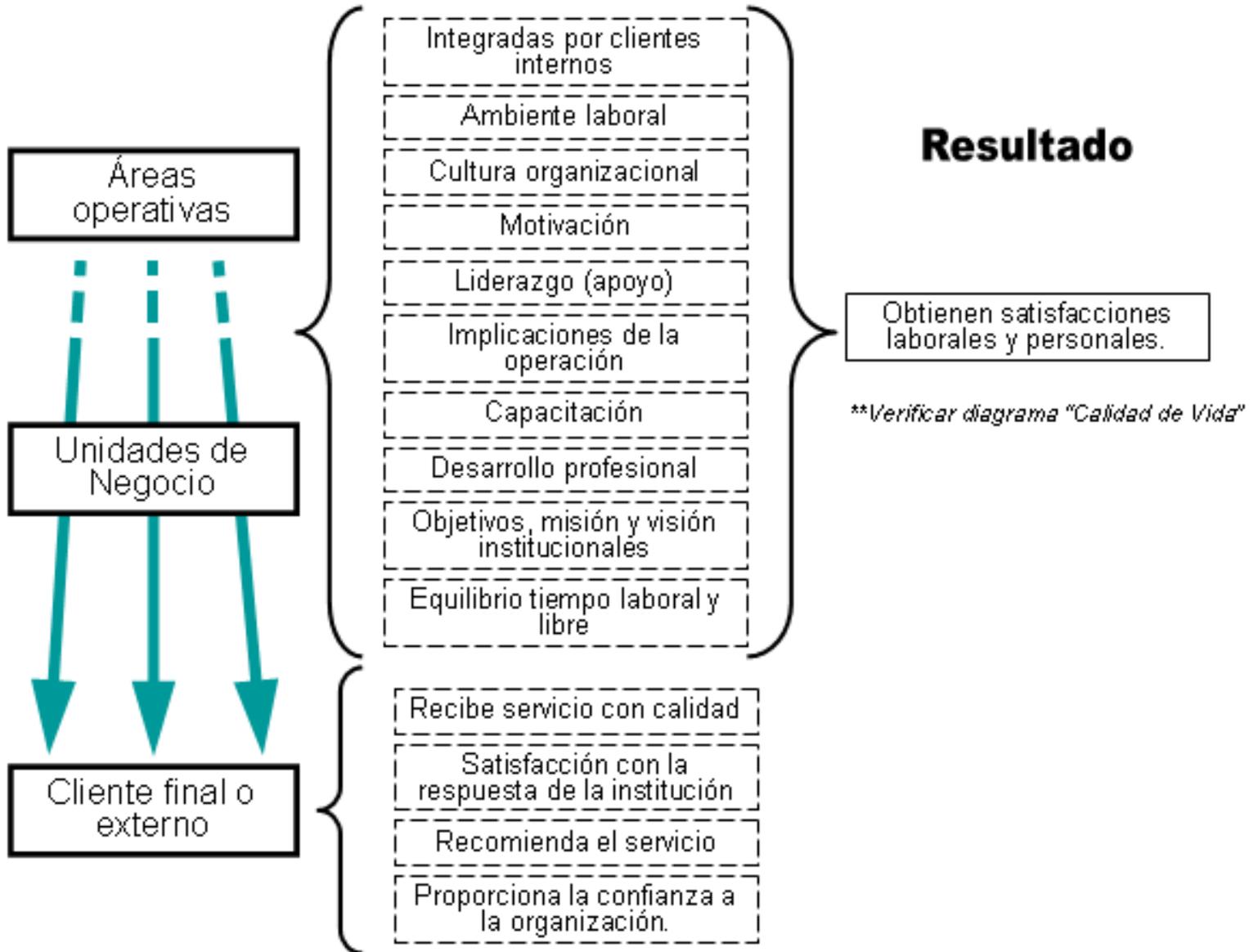
Servicio al cliente actual.



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas e investigación realizadas.

Diagrama 2

Servicio al cliente deseable.



Fuente: Elaboración propia a partir de las encuestas e investigación realizadas.

Diagrama 3

Calidad de Vida



Fuente: Münch Salazar, (2009) "Mas allá de la Excelencia y de la Calidad", Ed. Trillas. México D.F. Pp232.

Encuesta aplicada.

CLIMA LABORAL HSBC

Agradecemos tu colaboración y tiempo para contestar este cuestionario, mismo que deberás responder de manera anónima y objetiva. El cuál tiene por objetivo conocer tu opinión general acerca de como percibes tu ambiente laboral. La información que nos proporciones es muy importante, ya que nos permitirá hacer día con día de HSBC, un lugar agradable para trabajar. Recuerda que la información se manejará de manera confidencial. Solo tienes que marcar con una X la opción que elijas para cada uno de los enunciados que a continuación se presentan.

GERENCIA: _____

PUESTO: _____

		Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Comentarios
1	Conozco a la mayoría de mis compañeros de trabajo	4	3	2	1	
2	La comunicación en mi departamento es efectiva	4	3	2	1	
3	Conozco y comprendo las funciones del puesto que desempeño	4	3	2	1	
4	El trato que recibo es equitativo, digno y justo	4	3	2	1	
5	Me siento satisfecho de trabajar en HSBC y contribuyo en su crecimiento	4	3	2	1	
6	Estoy satisfecho con mi trabajo	4	3	2	1	
7	Mis intereses personales y profesionales, no se identifican con los de la empresa	1	2	3	4	
8	Existe un ambiente de compañerismo y colaboración entre los diferentes departamentos de la empresa	4	3	2	1	
9	Mi departamento es flexible y dispuesto a aceptar cambios	4	3	2	1	
10	Mi jefe enfrenta eficazmente los conflictos que surgen	4	3	2	1	
11	En mi área se reconoce el trabajo y esfuerzo de las personas	4	3	2	1	
12	El personal que trabaja en mi área, muestra una actitud positiva	4	3	2	1	
13	Es necesario que me indiquen diariamente que es lo que debo hacer en mi puesto	1	2	3	4	

		Totalmente de acuerdo	Relativamente de acuerdo	Relativamente en desacuerdo	Totalmente en desacuerdo	Comentarios
14	Me siento cómodo ofreciendo mis opiniones francas y sinceras a mi jefe	4	3	2	1	
15	Mi horario de trabajo me permite cumplir con mis obligaciones personales y familiares.	4	3	2	1	
16	Mi área tiene una noción clara de su misión y objetivos generales	4	3	2	1	
17	En mi departamento existe el apoyo, la solidaridad y el compañerismo	4	3	2	1	
18	Confío en que se harán mejoras con respecto a los resultados de este cuestionario	4	3	2	1	
19	En mi departamento existe favoritismo o algún tipo de discriminación	4	3	2	1	
20	Mi jefe promueve y apoya toda oportunidad de desarrollo para quienes integramos mi departamento	4	3	2	1	
21	Me siento valorado como persona y como colaborador en mi área	4	3	2	1	
22	La información que reciben los jefes y encargados de departamento la comparten con el resto del equipo, evitando especulaciones	4	3	2	1	
23	Mi desempeño se evalúa de manera justa y objetiva	4	3	2	1	
24	Si todos fuéramos más responsables, se resolverían muchos problemas de la empresa	4	3	2	1	
25	En mi área cuentan más los errores que se lleguen a cometer que los aciertos y buenos resultados	4	3	2	1	

En este espacio puedes anotar, si así lo deseas, propuestas que consideres importante para el Clima Laboral de HSBC:

Gracias por tu valiosa colaboración y confianza!!!

Conclusiones.

Como hemos visto a lo largo del trabajo, actualmente las empresas se enfrentan a un mundo globalizado, el cual está caracterizado por un grupo de demandantes más exigentes, con necesidades crecientes y variables.

Lo anterior aunado a los avances tecnológicos hace que el mercado se mueva de manera impresionante constantemente, obligando a los diferentes competidores a buscar posicionarse a la vanguardia, sin importar si se trata de productores de bienes tangibles o bienes intangibles.

Como se mencionó, aquellas instituciones que se integran al mercado ofreciendo bienes intangibles, tienen un papel más difícil dentro de él, pues la satisfacción del cliente dependerá en mayor cantidad del servicio que de la institución obtengan, y por lo tanto será éste el determinante del éxito de la empresa.

Así mismo, se determinó que HSBC utilizó las adquisiciones como estrategia principal de posicionamiento a nivel mundial, pues mediante dicha estrategia la institución ha logrado colocarse alrededor del mundo. A partir de esto además de nuevas empresas, ha adquirido nuevos conocimientos, nuevo personal y sobre todo nuevas culturas institucionales, las cuales ha tratado de apegar a las de la institución financiera HSBC, sin embargo éste no es un trabajo fácil, ocasionando que el servicio que la empresa ofrece en su país de origen sea muy diferente al servicio que se ofrece en sus nuevas localidades, como por ejemplo América Latina y en específico el caso de México.

Adicional a ello podemos decir que para una empresa que brinda un servicio, es necesario poner singular atención en mejorar su calidad, pues esto le traerá prestigio a la empresa, la confianza de los clientes y a largo plazo su lealtad, lo cual es muy importante ya que se determinó que la confianza es factor principal

que rige a una institución financiera, pues sin ella no hay captación de capital, elemento fundamental para la sobrevivencia de este tipo de organizaciones.

Sin embargo también se concluyó que aunque el cliente en muchas ocasiones se considera como lo primero dentro de una empresa, no lo es; pues aunque son la razón de ser de la misma, ésta no funcionaría sin sus integrantes, por lo tanto se propone en este trabajo en un primer plano que las instituciones deben enfocarse a su gente como principal factor a cuidar, desarrollar y considerar, pues de ellos dependerá al cien por ciento el servicio o producto final que nuestros clientes externos reciban de la organización.

En éste sentido podemos decir que la calidad al servicio al cliente interno es uno de los primeros factores a trabajar, pues al mejorar en este aspecto se estará mejorando de manera automática en el servicio que se brinda al cliente externo o final, fue por esta razón que se estableció al inicio del trabajo como objetivo general el siguiente:

Determinar los elementos más importantes que intervienen y posibilitan el servicio de calidad a los clientes internos.

Dentro de la investigación se encontró que el detectar y trabajar en algunos de los elementos que permitan brindar un mejor servicio al cliente o con mayor calidad determinarán la posición de la empresa dentro del mercado, por eso se aconseja iniciar realizando un mapeo para ver el hoy, es decir, saber cómo está la empresa ahora para determinar, a partir de los resultados obtenidos, lo que se debe trabajar, las acciones a implementar para lograr una mejora. Ya que la detección en etapas tempranas con respecto a procesos, diseño de puestos y elección de colaboradores potencializa la capacidad de la empresa para reaccionar frente a situaciones adversas y prepara el ambiente laboral para periodos más estables de crecimiento prolongado.

A partir del mapeo actual que en este trabajo se realizó mediante encuestas de clima laboral a una muestra representativa, se deben establecer objetivos individuales y generales, tanto de la empresa como de cada área, los cuales siempre deberán estar vinculados y ligados encaminándolos hacia un mismo fin.

Una vez establecidos los objetivos empresariales, debemos realizar revisiones periódicas de resultados, esto para monitorear el cumplimiento de las metas establecidas, con esto se puede determinar si se están realizando las acciones correctas o se requieren modificaciones para llegar a los resultados que la empresa espera de los colaboradores.

En caso de detectar alguna necesidad específica, la capacitación es uno de los elementos que puede ayudar a satisfacerla, pues el que la empresa reclute y logre retener al mejor personal es importante, sin embargo es necesario mantener a su equipo de trabajo actualizados, siendo capaces de dominar los procesos en los que se están desarrollando, pues esto dará pauta a que propongan mejoras continuamente.

Por otro lado hay que remarcar que la empresa debe ver la capacitación como inversión y no como un gasto, pues el tener gente preparada generará a largo plazo mayores utilidades, sin embargo es necesario que el área de recursos humanos determine junto con las cabezas de cada área el tipo de capacitaciones que se requieren, dando a la empresa un modelo costo beneficio para que los directivos vean los beneficios que se obtendrán a partir de la capacitación que se impartirá, en este punto también se determinó que las capacitaciones deben ser constantemente renovadas y actualizadas, pues en varios casos año con año la empresa envía a sus empleados a cursos obligatorios, sin embargo se maneja la misma información, en el mismo sentido y en ocasiones con los mismo gráficos y palabras volviendo tedioso el estudio y generando desinterés en los asistentes, disminuyendo el impacto que ésta debería tener en la productividad.

El desarrollo de personal y plan de carrera, son muy importantes y aunque se dan en una primera etapa mediante la capacitación, desarrollando conocimiento del personal dentro de la empresa, se debe considerar otro tipo de desarrollo, por ejemplo el permitir que los empleados se sigan preparando, ya sea en cursos privados escolarizados, personalizados, de idiomas, postgrados, diplomados, especialidades, etc., dando oportunidad y flexibilidad para que logren concluir sus metas personales, pues esto trae dobles beneficios: a la empresa y al empleado, pues por un lado el colaborador se realiza a nivel personal, sin embargo su desempeño dentro de la institución se vera incrementado dando un valor agregado que impacta de manera directa en los resultados de la empresa.

Por otro lado está el plan de carrera, dentro del cual la empresa selecciona a una serie de posibles candidatos que pueden ocupar en un futuro puestos clave dentro de la institución, siendo indispensable la preparación que a estos se dé para el momento en que se tenga la vacante y de esta manera tener la certidumbre de que tiene el personal calificado para ocupar el lugar.

La integración se determinó como uno de los factores más importantes dentro de la calidad al servicio al cliente, pues es vital que una persona se sienta parte de la empresa para que asuma el compromiso que esto conlleva, el que nuestros colaboradores se sientan identificados con su lugar de trabajo hace que la marca forme parte de su logo personal, de su definición frente a otros y por lo tanto se empeñara en dar mejores resultados ya que esto representa mejores resultados de manera directa para él, al estar consciente de esto y tener cada vez mas personas pensando en este sentido la empresa estará integrándose por colaboradores comprometidos en “hacer lo que se debe hacer”, siguiendo los valores de la institución, apegándose a los manuales y buscando siempre el cumplimiento de metas y objetivos para llegar a la visión planteada.

Finalmente se abordó el liderazgo, el cual se considera uno de los elementos más desatacados dentro del servicio al cliente, pues aquí se desprende la relación

colaboradores y jefes directos e indirectos, de ello dependerá la dirección de los grupos de trabajo y por lo tanto los resultados finales.

En este punto también se consideró el papel que juegan los encargados de los diferentes grupos o equipos de trabajo, a partir del cual se determinarán muchas actitudes tanto individuales como grupales, dando pauta al ambiente laboral que se viva dentro del equipo de trabajo pues el líder lidia con todos los integrantes, determina y hace cumplir las reglas del juego, por lo tanto de él dependen en cierto sentido los resultados, así como las herramientas, medios y caminos a utilizar y recorrer para llegar a ellos.

Con lo expuesto anteriormente podemos concluir que si se cumplió el objetivo general, pues se determinaron los elementos más importantes que intervienen y posibilitan el servicio de calidad a los clientes internos dentro de la institución financiera estudiada a partir de las encuestas levantadas.

En resumen podemos identificar seis puntos importantes, que de acuerdo a este trabajo se consideran como las áreas de oportunidad localizadas dentro de la institución financiera.

- 1) Debe existir un establecimiento de objetivos a partir de una previsión.
- 2) Realizar revisiones y retroalimentaciones periódicas para detectar fortalezas, puntos de oportunidad o redefiniciones de objetivos necesarios.
- 3) Capacitación efectiva del personal, se debe visualizar como inversión y no como un gasto.
- 4) Desarrollo del personal, para integrarlo a puestos clave dentro de la empresa, esto se logra mediante su inclusión a Planes de carrera que les permita desarrollar sus habilidades y dominios de las áreas operativas.
- 5) Dinámicas de integración y motivación, el manejo mas difícil dentro de cualquier organización es el del recurso humano debido a que todos son diferentes, sin embargo debe existir un compromiso para buscar y lograr la

integración de todos los colaboradores, aquí queda claro que esta tarea corresponde a todos los que forman el equipo de trabajo.

- 6) Desarrollo de los líderes como uno de los puntos más relevantes, pues son las guías de los colaboradores y de ellos dependerá la dirección hacia el logro de la visión propuesta por cada empresa.

Así mismo se establecieron dos objetivos específicos los cuales eran:

- ✓ *Verificar la aplicación de los elementos encontrados durante la investigación y el impacto que tienen.*

- ✓ *Considerar el clima laboral que se tiene en la organización para verificar su aplicación en el servicio a los clientes internos*

Ambos objetivos se cumplieron, para realizar la verificación de los elementos encontrados durante la investigación se realizaron algunos ejercicios que se encuentran incluidas en las propuestas del caso práctico, indicando la aplicación que se tiene de cada elemento propuesto dentro de la empresa estudiada, así como el impacto que estos tendrían en los resultados.

Por otro lado se detectó que la cultura organizacional que presenta actualmente la institución es aún de resistencia al cambio, sin embargo se verificó mediante algunos ejercicios aplicados, que existe disposición por parte de varios colaboradores, sirviendo de apoyo para ingresar pequeños cambios a la vez y de esta manera modificar el clima laboral y con ello mejorar el servicio al cliente interno, en este sentido se aborda el cumplimiento del segundo objetivo específico pues se determinó que el clima laboral es uno de los factores más importantes para lograr brindar un servicio al cliente interno con calidad, pues de él depende las relaciones y la comunicación que se den dentro de las diferentes áreas que integran a la empresa.

A partir de ello se realizaron propuestas, sobre los puntos de oportunidad que se detectaron dentro de la institución financiera, con las cuales se logrará mejorar el clima laboral y por lo tanto al mantener una mejor comunicación se lograra realizar acuerdos entre áreas, logrando determinar tiempos de respuesta específicos permitiendo a todos cumplir con los periodos de atención establecidos y en determinado momento lograr disminuirlos, para que se brinde un mejor servicio al cliente interno, con un trato cordial y armonioso pero sin separarse de lo eficaz y productivo que finalmente es lo que impacta en los resultados finales de la empresa.

Una empresa sana o con un buen clima laboral refleja su estabilidad a los clientes externos, dando como plus un mejor servicio con mayor rapidez y precisión.

Hay que destacar que éste trabajo se acotó al ámbito personal y en él se proponen tan solo algunos de los tantos cambios que pueden hacerse dentro de la empresa estudiada para lograr en primera instancia un mejor clima laboral impactando de manera final en el servicio al cliente.

Actualmente los directivos de la empresa están muy interesados y comprometidos en lograr una transformación hacia el 2012, pues es el año en el que se proponen como meta ser el mejor banco de México, es un reto muy imponente pero no imposible, aún se tienen muchas cosas por hacer, varias ideas que están recolectado de los centros de excelencia de todo el mundo, considerando las mejores prácticas que se han utilizado en diferentes países para incrementar el nivel de servicio al cliente y lograr brindarlo con calidad, sin embargo en este punto no se debe perder de vista nuevamente el factor cultura, pues dependerá de cada región el éxito o fracaso de la misma práctica, pues cada sociedad tiene diferencias importantes y ricas.

Por lo tanto es aquí donde los lideres toman el papel principal, pues deben saber detectar las fortalezas de cada persona que forma parte de su equipo, para

enfocarlas y aplicarlas en las dolencias de cada región, de esta manera se estará construyendo una empresa cada vez mas fuerte con bases bien cimentadas, pues estarán considerando, el conocimiento, las habilidades, las actitudes, los valores y el compromiso de cada unos de sus integrantes; una vez que logren terminar la estructura se podrán presentar en el mercado como el Mejor Banco del Mundo, sin importar cuantos competidores se presenten, pues se habrá convertido en una empresa que aprende caracterizada por tomar las buenas prácticas de sus competidores, para mejorarlas y aprender siempre de lo bueno pero mucho más de lo malo o de los posibles errores que puedan llegar a presentarse.

Bibliografía.

- Assael Henry (2009), "Comportamiento del Consumidor", Ed. Soluciones Empresariales. México.
- Barquero José Daniel, Rodríguez de Llauder Carlos, Barquero Mario y Huertas Fernando, (2007) "Marketing de Clientes ¿Quién se ha llevado a mi cliente?", Segunda Edición, de McGraw-Hill Interamericana de España.
- Bassi Eduardo (1999), *Globalización de Negocios. Construyendo estrategias competitivas*. Limusa Noriega Editores.
- Del "Diccionario de Marketing" (1999), de Cultural S.A.
- Denton Keith D. (1991), "Calidad en el servicio a los clientes". Ed. Díaz de Santos S.A. Madrid.
- Estefanía Joaquín (2001), *La nueva economía. La globalización*. Ed. Debate SA de Bolsillo. México
- Evans James J, (2008) "*Administración y control de la Calidad*". Ed. Thomson. México.
- Flores Olea Víctor (1999), *Critica de la globalidad. Dominación y liberación de nuestro tiempo*. Ed. Fondo de Cultura Económica.
- Kotler Philip, Bloom Paul y Hayes Thomas (2004) "El marketing de Servicios Profesionales", Editorial Paidós SAICF
- Lamb Charles, Hair Joseph y McDaniel Carl (2002), "Marketing", Sexta Edición, International Thomson Editores.

- Lerman Alperstein Aida (1999) *Globalización - Regionalización*, Ed. Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco.
- Mandino Og (2009), *“El vendedor mas grande del mundo”*, Ed. Diana. México.
- Maxwell John C. (2009), *“El ABC de la Actitud. La condición indispensable para triunfar”*. Ed. V&R. México
- Maxwell John C. (2009), *“El ABC de las Relaciones”*. Ed. V&R. México
- Michael Etzel (2004), *“Fundamentos de Marketing”*, 13va. Edición, Ed. Mc Graw Hill.
- Moreno María D. (2008), *“Gestión de la calidad y diseño de organizaciones. Teoría y estudio de casos”*. Ed. Prentice Hall. España.
- Münch Salazar, (2009) *“Mas allá de la Excelencia y de la Calidad”*, Ed. Trillas. México D.F.
- Pasos Luis (1998), *Globalización Riesgos y Ventajas*, Ed. Diana.
- Reyes Ponce Agustín (2009), *“Administración de empresas. Teoría y práctica”*. Primera parte. Ed Limusa.
- Samuelson Paul A. (2008), *Economía*. Decimoctava Edición. MC Graw Hill.
- Sandholm Lennart (2010), *“Control Total de calidad”*. Ed. Trillas. México.

- Sandhusen L. Richard (2002) “Mercadotecnia”, Primera Edición, Compañía Editorial Continental.
- Stiglitz Joseph E (2002), *El malestar de la Globalización*. Ed. Pensamiento Taurus.
- Sudarsanam P.S. (1996), *La escancia de las fusiones y adquisiciones*. Prentice Hall Hispanoamericana SA
- Walker Denis, (1991), *El cliente es lo primero. Estrategia para un servicio de calidad*. Ediciones Díaz de santos S.A. Grupo Editorial Iberoamericana S. A de CV.
- Walton Mary (2010), “*El Método Deming en la práctica*”. Grupo Editorial Norma. Bogotá

Consultas en Páginas Web.

- Definición en: <http://es.wikipedia.org/>
- Del sitio Web “cim.com.uk“, de The Chartered Institute Of Marketing (CIM), Sección: Marketing glosara, URL: <http://www.cim.co.uk/resources/glossary/home.aspx>, fecha ultima actualización: 22 de julio 2009.
- Del sitio Web “Marketingpower.com“, de la American Marketing Association (A.M.A.), Sección: Resource Library - Dictionary, URL: http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx?dLetter=C, fecha ultima actualización: 22 de julio 2009.
- Del Sitio Web: MarketingPower.com, de la American Marketing Association, Sección Dictionary of Marketing Terms, fecha ultima actualización: 22 de Agosto del 2006, de la Versión Original en Inglés
- Elena Rubio Navarro, Reglas de Oro de un Buen Clima Laboral, articulo en revista “Su dinero, el mundo”, semanario de economía familiar , consumo y empleo de. <http://www.elmundo.es/sudinero/noticias/noti12.html>
- <http://www.hsbc.com.mx/1/2/es/grupo/hsbc/acercadelgrupo/datosrelevantes>
- José Ignacio Domínguez (2005), Diferenciación y ventaja competitiva. <http://www.gestiopolis.com/Canales4/mkt/difeventaja.htm>
- Reyner Pérez Campdesuñer (2004), CLIENTE INTERNO Y EXTERNO - DIFERENCIAS Y SEMEJANZAS. www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/mar/difsemclie.htm

- Ricardo Bolaños Barrera (2005), Calidad en el servicio. (Artículo), <http://www.gestiopolis.com/canales5/emp/pymecommx/35.htm>