



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
ACATLÁN

INVERSIÓN COMUNICATIVA A PLAZO FIJO  
EN HSBC TORRES LINDAVISTA.

AUDITORIA COMUNICATIVA PARA DETERMINAR LOS PROBLEMAS DE  
INTERACCION EN LA SUCURSAL HSBC 910 TORRES LINDAVISTA

SEMINARIO-TALLER EXTRACURRICULAR:  
“ORGANIZACIÓN, COMUNICACIÓN Y CULTURA”

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN COMUNICACIÓN

PRESENTA:  
ALEJANDRO VÁZQUEZ BAUTISTA

ASESOR: LIC. URSO MARTÍN CAMACHO ROQUE

FEBRERO DE 2006



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	III
CAPÍTULO 1.....	1
1. CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN. ¿QUIÉN ES Y QUÉ HACE LA SUCURSAL.....	2
1.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL.....	3
1.1.1 SECTOR ECONÓMICO. PAPEL PRINCIPAL.....	4
1.1.2 MERCADO, PROBLEMA O ÁMBITO DE TRABAJO. TENEMOS QUE SER LA MEJOR INSTITUCIÓN BANCARIA.....	6
1.1.3 COMPETENCIA. LOS OTROS BANCOS.....	8
1.1.4 ASOCIACIONES O CONFEDERACIONES DEL RAMO. LOS CRÍTICOS.....	10
1.1.5 CLIENTES. LAS DIFERENTES FILAS.....	12
1.1.6 PROVEEDORES. “NO HACE FALTA NADA”.....	15
1.1.7 INNOVACIONES TECNOLÓGICAS. NUEVO SISTEMA OPERATIVO.....	16
1.1.8 MEDIOS DE COMUNICACIÓN MASIVA ESTAMOS EN TODOS LADOS.....	17
1.2 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	18
1.2.1 IDEARIO ORGANIZACIONAL.....	19
1.2.2 OBJETIVOS.....	21
1.2.3 ESTRUCTURA FORMAL.....	22
1.2.4 ORGANIGRAMA.....	24
1.2.5 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN.....	25
1.2.6 PROCESO FORMAL DEL TRABAJO.....	27
1.2.7 ESTRUCTURA FORMAL vs. ESTRUCTURA FUNCIONAL.....	29
CAPÍTULO 2	
2. COSTO GENERALIZADO DEL PROBLEMA PRODUCTIVO	

DETECTADO .....	33
2.1 INFORMACIÓN-COMUNICACIÓN ASOCIADA AL PROBLEMA COMUNICATIVO.....	41
2.2 ANÁLISIS COSTO BENEFICIO.....	44
2.3 INFRAESTRUCTURA, ESTRUCTURA Y SUPERESTRUCTURA.....	45
2.4 MODELOS DE COMUNICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN.....	47
2.5 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN FORMAL PARA HSBC.....	48
2.6 CONGRUENCIA ENTRE EL DISCURSO Y LAS ACCIONES COMUNICATIVAS.....	49
2.7 INVENTARIO DE PROCESOS Y PRODUCTOS COMUNICATIVOS.....	49
2.8 TÉCNICA DE AUDICOM: MEDIDA DE DISCREPANCIA.....	51
2.9 RESULTADOS OBTENIDOS DE LA AUDICOM.....	55

### CAPÍTULO 3

#### 3 PROBLEMAS Y CONFLICTOS INFORMATIVO COMUNICATIVOS

ASOCIADOS AL PROBLEMA.....	60
3.1 LA COMPLEJIDAD ORGANIZACIONAL.....	63
3.2 SUBJETIVIDAD, PERCEPCIÓN Y ACCIÓN.....	65
3.3 IMPORTANCIA COMUNICATIVA DE LAS REPRESENTACIONES.....	67
3.4 METODOLOGÍA DE LAS REPRESENTACIONES.....	70
3.5 DISEÑO Y APLICACIÓN DEL GRUPO DE DISCUSIÓN.....	73
3.6 MATRIZ DE RESULTADOS.....	77
3.7 INTERACCIÓN COMUNICATIVA.....	83
3.8 ANÁLISIS DE RESULTADOS SOBRE LAS INTERACCIONES Y LOS CONFLICTOS DETECTADOS.....	84
3.9 ÉTICA Y MEDIACIÓN COMUNICATIVA.....	89
3.10 LA CULTURA FORMAL Y LAS CORRIENTES DE OPINIÓN ENCONTRADAS.....	90

### CAPÍTULO 4

#### 4 CULTURA ORGANIZACIONAL. ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA

CULTURA ORGANIZACIONAL.....	96
4.1 CAMPO DE ACCIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	96
4.2 CARACTERIZACIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	101
4.3 MODELO DE ANÁLISIS.....	103
4.4 DIAGNOSTICO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE INTERVENCIÓN COMUNICATIVA.....	111
4.5 PROPUESTA.....	118
CONCLUSIONES.....	124
BIBLIOGRAFÍA.....	129
ANEXOS	

## INTRODUCCIÓN

HSBC es una institución financiera que cuenta con más de mil doscientas sucursales en todo el territorio nacional; éstas son los puntos de venta de todos los productos que la institución ofrece al mercado, mismo que ha segmentado en tres diferentes tipos: clientes, clientes premier y visitantes.

Es parte del conjunto de comercios que conforman un centro comercial al norte de la ciudad se encuentra la sucursal 910 Torres Lindavista de HSBC ubicada en Av. Othón de Mendizábal # 143; está formada por individuos que la organización ha denominando Ejecutivos de Servicio, Cuenta y Líderes

Inversión comunicativa a plazo fijo lleva por nombre éste reporte a manera de referenciar la necesidad de invertir una estrategia de comunicación que permita minimizar las diferencias y conflictos que se generan a raíz de no contar con un buen manejo de la comunicación al interior de la sucursal y que es necesario se aplique, se invierta en beneficio de los objetivos e intereses tanto de la institución, así como de los empleados.

Ésta organización no enfrenta el reto de sobrevivir ni posicionarse en el mercado, lucha por sobresalir y ganar cada día más clientes bajo la filosofía de ser la mejor institución de banca en la percepción de la gente lo cual implica que los integrantes se esfuercen por cubrir las metas establecidas por la organización para cumplir con el objetivo.

Existen mecanismos específicos para realizar el trabajo que los miembros de la organización deben llevar a cabo, pero toda acción implica un gasto de energía que se convierte en un costo que la organización debe cubrir, éste costo generalizado implica un gasto de energía mayor para los ejecutivos que laboran en la sucursal y que afecta directamente el desempeño de éstos durante la actividad diaria de operación.

Al hablar de una organización sabemos que debemos conocer como funciona, quiénes la

integran y cuáles son sus objetivos; saber qué es y qué puede hacer, qué persigue para que pueda seguir trabajando y desarrollándose para saber con quién estamos trabajando y para qué estamos haciéndolo.

Es además una aproximación al entendimiento de ésta organización que es resultado de la capacidad de organización de sus grupos componentes capaces de producir elementos que le permiten seguir funcionando con resguardo de su identidad (Etkin, 1989:252).

El análisis de una organización se hace con base en conocimiento del funcionamiento por el cuál está regida, el enfoque de la organización y los individuos que la integran están orientados a fines concretos (Mayntz, 1964), pero sabemos que al interior de la organización interactúan individuos que tienen objetivos que difieren de los que la organización pretende alcanzar dando como resultado una identidad separada entre el trabajador y la misma organización.

Las organizaciones deben ser lugares en donde los objetivos de ésta se cumplan, pero también es importante que la organización pueda hacer cumplir los objetivos que los mismos integrantes de la organización tienen. Dar seguridad y sentimiento de pertenencia a la organización para que el alcance de su entendimiento sea reciproco y duradero, crear una identidad.

Organizaciones que se preocupan por lo que pasa en su interior son pocas, la mayoría se preocupa por el exterior, por producir y vender a como de lugar, y podrán hacerlo, pero sin saber que poco a poco se van desintegrando en su interior y que sobreviven gracias al trabajo que en su interior se realiza, trabajo realizado por los integrantes de la organización a quienes no se le da la atención necesaria para un mejor bienestar y desarrollo organizacional.

Podemos decir que las organizaciones que se preocupan en primera instancia por indagar el grado de satisfacción de sus integrantes, el comportamiento y la actitud con que se desempeñan con el fin de generar una estabilidad mejor entre las dos partes es clave para la

sobrevivencia y desarrollo organizacional logrando un estado laboral habitable para la sociedad que interactúa al interior de ella.

Este comportamiento organizacional está constituido por las actitudes, percepciones, creencias, valores, sentimientos, objetivos, etc. de los integrantes de la organización y que pueden afectar el desempeño de la organización (Robbins, 1987) ya que todas estas representaciones son el reflejo de lo que es la organización al interior.

Estamos hablando de que la comunicación organizacional se encarga de analizar las interacciones, identifica diferencias para generar acuerdos mediante la aplicación de técnicas de investigación y observación que permiten y reconocen al otro en las organizaciones.

Cuando una persona llega a la sucursal a abrir una cuenta de inversión, espera que su dinero crezca; ésta investigación lleva el trabajo de “inversión comunicativa a plazo fijo” haciendo referencia a hacer una inversión en comunicación con la finalidad de negociar acuerdos que generen un beneficio un tanto mas colectivos y no sean tan individuales, y que ésta actividad se lleve a la practica con mas regularidad.

En la sucursal se aplican auditorias administrativas que califican el trabajo de los ejecutivos pero ahora estaremos hablando de una auditoria comunicativa que no calificará, sino que detectará problemas para llevar a la posibilidad de generar estrategias que minimicen éstos problemas y generen un mejor habitat al interior de la sucursal.

Generar una estrategia de comunicación en donde las decisiones gerenciales sean aplicadas en la sucursal mediante una negociación entre los ejecutivos, llegando a la máxima en acuerdos que eviten la presión entre los ejecutivos e impulse la interacción entre los mismos para disminuir las diferencias entre estos.

Con base en fundamentos teóricos es posible la mejora de las organizaciones en cuanto a comunicación se refiere, esto, tomando en cuenta que las organizaciones reflejan lo que son



al interior y que muchas de las organizaciones mexicanas se encuentran inmersas en problemas que resaltan las características complejas como las de nosotros mismos.

Ésta investigación servirá para proponer una mejor estrategia de toma de decisiones por parte del líder de la unidad para minimizar su efecto autoritario y prepotente que se ha venido entre los ejecutivos de la sucursal, evitará la dispersión en la actitud de trabajo en equipo y servicio que la empresa ha propuesto dando como resultado la alza en el nivel de insatisfacción laboral y de trabajo entre los ejecutivos de la sucursal, los cuales se reflejan en la atención al cliente y los objetivos o metas que la institución plantea para la misma.

Con base en la experiencia de laboral, la estancia en una organización en la que el individuo, por determinadas situaciones, no se siente parte de ésta, la problemática que surge a la larga afecta tanto a la organización, como al individuo, generando por ambas partes un grado de insatisfacción que culmina con el rompimiento generado por la inhabitabilidad de la organización y que podría evitarse si el recurso de la comunicación se utilizara de manera objetiva y eficiente.

Esta investigación es resultado del Seminario Taller Extra-curricular de titulación “Organización, Comunicación y Cultura” que se impartió en la FES Acatlán de abril a diciembre del 2005. Durante esas 200 horas, repartidas en cinco módulos, se realizó un acercamiento a la sucursal Torres Lindavista de HSBC basándonos en la comunicación organizacional.

En el capítulo uno se presentarán las características de la sucursal bancaria, su ideario y procesos de trabajo; se hace un acercamiento al organigrama y cuáles son las actividades que realizan, tanto los individuos como la sucursal; también reconoceremos el entorno, mismo que representa el grado de reconocimiento e identificación de la organización hacia el exterior, así como su competencia y las asociaciones que regulan el ser de ésta institución.

Los costos que para la organización implica el mal manejo de la comunicación y cómo ésta influye en el desempeño diario de los ejecutivos será explicado en el capítulo dos, también

se describirá el modelo organizacional bajo el cual trabaja la sucursal tomando en cuenta la importancia que tiene el manejo de la comunicación informal y el grado de congruencia que existe entre lo que dice que hace la organización y lo que hace para serlo.

En el capítulo tres conoceremos las representaciones que han ido moldeando el comportamiento de los individuos de la sucursal, se hablará sobre el capital humano que interactúa al interior de ésta y que está involucrado directamente con el ser y el que hacer de la institución.

Abordaremos la problemática detectada partiendo del plano cuantitativo llevándolo al plano cualitativo para entender de mejor manera como perciben a la organización quienes la integran.

Y por último en el capítulo cuatro conoceremos el significado, de la cultura organizacional con la finalidad de comprender su efecto en la organización. Asimismo se abordó el campo que abarca la comunicación organizacional y la importancia que esto representa para las organizaciones, resaltando que el buen manejo de la comunicación puede ayudar a optimizar los procedimientos con que opera y elevar la calidad de vida tanto para la organización como para los individuos que la integran.

En la parte final del reporte se encuentra la propuesta de intervención comunicativa, la cual tiene como finalidad minimizar los conflictos generados por los quiebres generados del mal manejo de la comunicación e interacción entre los elementos que componen la sucursal; recordemos que la finalidad de la comunicación organizacional es crear ambientes laborales habitables en donde los individuos en que ella laboran puedan vivir y no solamente sobrevivir.

# CAPÍTULO 1

A continuación se presentarán las características de una institución privada dedicada al negocio bancario, la sucursal de banco HSBC Torres Lindavista. Conoceremos cómo está organizada, de qué manera funciona y los rasgos que caracterizan a la organización mencionada, conoceremos su entorno y de qué manera perciben a la institución quienes la rodean.

La importancia de conocer el entorno en donde radica la sucursales delimita al saber como es percibida la organización por quienes hacen uso de los servicios que ofrece, de quienes proveen de productos que la organización requiere, de los individuos que de alguna manera están involucrados ya sea directa o indirectamente con la organización y perciben el clima organizacional que predomina al interior de ésta.

## **1 CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN. ¿QUIÉN ES Y QUÉ HACE LA SUCURSAL?**

El objetivo de éste punto es conocer y saber de quién estamos hablando, en éste caso estamos dando un detalle, conociendo nuestro objeto de estudio, qué hace y a qué se dedica la sucursal.

Comenzaremos con la presentación de la sucursal, cómo se llama, cuánto años tiene, a qué se dedica, etc.; es como si estuviéramos presentando a un individuo y sus características, que para un investigador servirá para definir qué es lo que constituye a su objeto de análisis.

Hong Kong Shanghai Banking Corporation conocido en México por sus siglas HSBC (RFC: HM1950125KG8) (HSBC, Intranet) es una institución de banca múltiple que se desempeña en el ámbito económico dentro de la sociedad mexicana y los productos que ofrece están divididos en dos sectores, banca personal y banca empresarial de la siguiente manera:

### **PERSONAL:**

- Banca por Internet
- Banca telefónica
- Sucursales y cajeros
- Crédito
- Cuentas
- Debito
- Fideicomisos
- Inversiones
- Servicios internacionales
- Seguros
- Premier
- Tú cuenta

## EMPRESARIAL

- Banca por Internet
- Banca telefónica
- Sucursales y cajeros
- Crédito
- Cuentas de cheques
- Fideicomisos
- Inversiones
- Servicios internacionales
- Tarjetas bancarias
- Fianzas
- Estímulos (HSBC, Folletos Promocionales)

Además de la recepción de pagos de distintos servicios que el público en general y los clientes pueden liquidar en las sucursales.

Todos los productos mencionados tienen como finalidad captar ingresos económicos generados por los intereses que toda colocación de producto produce. El porcentaje del producto vendido también genera una comisión para el ejecutivo que realiza la venta.

Cabe señalar que todos estos productos van dirigidos directamente a clientes y a las personas, ya sea “morales” o “físicas” que a final de cuentas son los que integran las empresas o se colocan individualmente a las personas que acuden a las sucursales.

### **1.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO ORGANIZACIONAL.**

La importancia de estudiar el entorno de la organización radica en conocer los rasgos más representativos por los que es reconocida y es identificada por los que se encuentran fuera de la organización. Además de que nos dará un acercamiento a ser de la

organización visto por el otro, el que hace uso de ésta y la identifica de una determinada manera, definirá cuál es la actitud de la organización para con los otros.

En éste punto se abordaran de manera individual los elementos que caracterizan a la sucursal de manera externa, es decir, los elementos que están y trabajan o regulan a la organización y mantienen un contacto estrecho, mismo que genera en ellos una opinión acerca del ser y del hacer de la organización.

El análisis del entorno comprende el sector económico, ámbito de trabajo, la competencia, las asociaciones a las que pertenece, sus clientes, proveedores, innovaciones tecnológicas y los medios de comunicación; todos estos elementos moldean el comportamiento de la organización, concretamente estaremos hablando de la sucursal, pero que al ser parte el grupo HSBC tendrá que estar sometida a determinados puntos que son generales para la institución y que generará un carácter determinado para la sucursal y éste será el que perciban las personas que acuden a la sucursal a utilizar los servicios que ofrece así como de los que prevén a la sucursal, la regulan, dan mantenimiento y los que compiten con ella.

### **1.1.1 SECTOR ECONÓMICO. PAPEL PRINCIPAL**

HSBC se desempeña en el sector económico de la sociedad mexicana en donde su principal actividad y percepción económica se encuentra en la colocación de créditos y venta de productos, los cuales, generan intereses y representan la ganancia económica para la sucursal así como para la institución en general.

En el mercado hay por lo menos 20 diferentes productos bancarios que ofrecen crédito para el segmento de la Pequeña y Mediana Empresa, cada uno tiene características particulares, Este producto opera tanto para personas físicas con actividad empresarial como para sociedades (anónimas y civiles). Hasta mediados de abril otorgaron más de 4

mil 400 créditos por 600 millones de pesos. El objetivo para el año es derramar alrededor de 2 mil 500 millones de pesos.

La sucursal se ubica dentro de un centro comercial llamado Torres Lindavista en avenida Othon de Mendizábal, en la delegación Gustavo A. Madero en México DF. Este centro comercial se encuentra justo a un costado de las instalaciones del Instituto Politécnico Nacional Campus Zacatenco. El estudio de mercado que realiza la institución para la apertura de las sucursales indica que se desarrolla con base en lo siguiente:

Nivel Socioeconómico Habitacional		Composición Económica	
Nivel bajo	40%	Habitación	70%
Nivel medio	40%	Empresas	20%
Nivel alto	20%	Industria	10%

Composición Económico Habitacional		Empresa	
Habitación	70%	Micro	Pequeña
Empresa	20%	empresa	35% 75%
Industria	10%	industria	45% 55%

(HSBC; estudio de mercado para apertura de sucursal)

Como se puede observar en los porcentajes anteriores, la gran mayoría de la población que habita en los alrededores de la sucursal pertenece al nivel medio/bajo por lo que su capacidad de crédito es casi nula, lo que también afecta la colocación de productos ya que al tramitar cualquier préstamo, tarjeta de crédito o adelanto de nomina son rechazados por “scoring”, sistema que clasifica y autoriza cualquier tipo de crédito.

La apertura de una sucursal obedece más a la incorporación de una institución bancaria en donde ya hay otras del mismo ramo, esto con la finalidad de generar una presencia que actúa como aviso de “también estamos aquí” para todo aquel que acude a las sucursales de la competencia.

El pago de servicios como la energía eléctrica, el servicio de gas, el pago de distintos servicios telefónicos, pago de colegiaturas, pago de servicios de televisión por cable, pago de productos como Avón, pagos a la tesorería del Distrito Federal y la recaudación de impuestos tributarios se pueden realizar en la sucursal por clientes o visitantes en horarios determinados por la sucursal.

También se pueden realizar depósitos a cuentas de personas físicas o morales que poseen con una cuenta en la institución, pago de cheques de HSBC, cambio de divisas (principalmente dólar americano y muy esporádicamente el de otras divisas), cambio de cheques de viajero, American Express y el la realización de ordenes de pago en moneda nacional y al extranjero son otros de los servicios que la sucursal ofrece.

Productos como cuentas de ahorro, cuentas de cheques, cuentas de débito, tarjetas de crédito: clásica, oro, platino, premier, delta, créditos para automóvil, créditos hipotecarios, seguros de vida, seguro de gastos médicos, afores, captación de nóminas, son los productos que ofrece la sucursal los cuales son responsabilidad de los ejecutivos su venta y promoción en ventanilla como en plataforma.

### **1.1.2 MERCADO, PROBLEMA O ÁMBITO DE TRABAJO. TENEMOS QUE SER LA MEJOR INSTITUCIÓN BANCARIA**

La sucursal se encuentra dentro del centro comercial Torres Lindavista en donde también se encuentra una sucursal Banamex y un de Santander Serfin. Los productos que venden son técnicamente los mismos, las diferencias en ellos son mínimas y radican en los precios, las tasas de interés y los requisitos que se piden para la adquisición de éstos, en cuanto al servicio la diferencia son los horarios de operación de las sucursales y los horarios en los que se recibe el pago de servicios.

Banamex tiene un horario de lunes a viernes de 8:30 am. a 4:00 PM., sábados de 8:30 am. a 2:00 pm.. Santander Serfin de 8:30 am. a 4:00 pm. entre semana y sábados no



abre. Una diferencia en el servicio que ofrece HSBC con respecto al horario que la gente reconoce es el horario de servicio que es de lunes a viernes de 8:00 am. a 7:00 pm. y los sábados de 8:00 am. a 7:00 pm. para las sucursales que se encuentran en centros comerciales y de 8:00 a 3:00 pm. para las sucursales que se encuentran sobre vía pública o zonas de alto riesgo.

Esta sucursal está integrada por un líder de unidad de negocios (LUN), ubicado como gerente de la sucursal, es la persona encargada de asignar horarios de los ejecutivos de cuenta así como los de servicio, también del manejo de las cuantas y las operaciones interbancarias importantes. Tres ejecutivos de cuenta (EC), encargados de colocar productos de captación y de algunas tareas basadas en procedimientos de la administración de la unidad y cuatro ejecutivos de servicio (ES) que son los encargados de brindar el servicio en ventanilla que brinda la organización.

La problemática que se vive dentro de la sucursal comprende la parte de servicio, en donde todo procedimiento está normado, aunque no propone una actitud de calidad en el servicio al cliente por parte de los ejecutivos. Ya sea en casos de alto índice de afluencia (quincenas) o días “muertos”, la actitud de los ejecutivos (en cajas o plataforma) en cuanto al servicio que ofrecen se da de manera un tanto déspota y altanera, lo que genera en los clientes enojo e inconformidad.

Las sucursales cuentan con tres filas. Fila de clientes, éstos son los que tienen algún tipo de cuenta en HSBC. Fila premier, son los clientes que el banco distingue por su nivel de rentabilidad con una tarjeta de crédito plateada y con una “P” impresa y con la cual los clientes se identifican cuando se encuentran dentro de una sucursal. Fila de visitantes que son las personas que no tienen ningún tipo de cuenta en HSBC y solo acuden a la sucursal para realizar pagos de servicio, cambio de cheques, depósitos, cambio de divisas, etc.

El procedimiento de atención es el siguiente, cuando se encuentren clientes premier en la fila estos se atenderán inmediatamente no importando cuantos visitantes o clientes se

encuentren esperando en sus respectivas filas, una vez terminada de atender a los clientes premier se atender a los clientes HSBC de los cuales pasarán tres por cada visitante.

Este sistema de atención se convierte en un problema en días de quincena por la cantidad de personas formadas en la fila de visitantes y fila de clientes ya que el tiempo de espera de los visitantes es mayor así como la cantidad de gente formadas en ésta lo que lleva a constantes protestas acerca de discriminación e inconformidad.

Esta inconformidad por parte de los visitantes genera apatía y rechazo de los productos que los ejecutivos tienen como meta vender ya que son los que generan rentabilidad para el banco y dependiendo la cantidad de productos vendidos se obtiene una calificación que dará un lugar determinado a la sucursal y obvio nadie quiere aparecer en el último.

Este punto sirve para conocer la problemática que surge a raíz de la implementación de manuales de procedimiento para distintos procesos de trabajo los cuales no marcan un procedimiento de atención a los usuarios y ahora con la implementación de las filas y la segmentación del público para la atención en ventanilla, se agudizan los problemas debido a la diferencia en la atención que se debe brindar a los clientes, a los premier y a los visitantes y el tiempo que tendrán que esperar en las filas según su condición para el banco.

### **1.1.3 COMPETENCIA. LOS OTROS BANCOS**

La competencia para la sucursal está compuesta por dos instituciones bancarias que se encuentran operando dentro del mismo centro comercial, Banamex y Santander Serfín. Los servicios que ofrecen son los mismos, un ejemplo sería el pago de luz, teléfono, gas, Avón, colegiaturas de escuelas, tarjetas de crédito, etc., pero la diferencia radica en los horarios en que se reciben éstos y la cantidad de gente que acude a las sucursales en días normales y en quincena.

Los productos que ofrecen varían en cuanto al paquete con el que se venden, esto es, si adquieres una tarjeta de crédito la adquirirás con un seguro de vida o un seguro de gastos médicos, según el banco, pero no te venderán solo la tarjeta, recordemos que se trata de vender, de colocar la mayor cantidad de productos en un cliente.

Autofinanciamientos, créditos hipotecarios, y demás productos que venden las otras dos sucursales bancarias varían en un punto o dos porcentual en la tasa de interés que se cobra por la adquisición de éstos y los requisitos que se piden para el trámite son los mismos, todos están permeados por un “buró de crédito” que se encarga de autorizar o no la colocación del crédito.

La segmentación de la gente que acude a las sucursales competencia es la misma, clientes, visitantes y también cuentan con una fila especial para sus clientes más importantes, pero su rapidez y la actitud con que ellos operan es la diferencia que se refleja en sus encuestas de satisfacción contra las que realiza la sucursal de HSBC.

Prácticamente las otras sucursales no son tomadas en cuenta, por parte de HSBC como competencia para la organización, esto debido a la rentabilidad de la misma, y eso es a nivel institución. Solamente se toma en cuenta cuál es el producto más vendido por la otra institución y con base en ello se da mayor énfasis a la venta del mismo en la sucursal.

Ha ocurrido que, cuando visitantes se quejan sobre la atención que reciben en ventanilla y por la aplicación de la segmentación en las filas, comparan nuestro servicio con el de la competencia. En respuesta los ejecutivos de cuenta incluso el gerente invitan a los visitantes a asistir a las sucursales de la competencia o a abrir una cuenta en HSBC para que puedan ser atendidos más rápido; esto es un claro ejemplo de quiénes son los clientes de HSBC y quiénes no, también sobre el desinterés de ofrecer un servicio eficiente a los usuarios de la sucursal y dejar escapar a posibles nuevos clientes.

Básicamente la competencia solo se mide por la cantidad de productos que venden las distintas instituciones bancarias, la atención al público no forma parte importante en los procesos de trabajo, lo que deja claro que la competencia es estrictamente económica.

El conocer la competencia y por qué se está compitiendo delimita puntos en los que se enfoca la organización a superar o igualar, nos indica cuales son los puntos débiles de la sucursal contra los que resultan ser fuertes para la competencia y conocer cuales son nuestras debilidades pero lo que queda claro es que por atención al público no se compete, pero por ganar dinero si.

#### **1.1.4 ASOCIACIONES O CONFEDERACIONES DEL RAMO.**

En éste punto se presentan las asociaciones encargadas de regular y verificar el que hacer de la institución y por lo tanto de la sucursal ya que las leyes bajo las que HSBC trabaja son aplicadas en general y la importancia de este punto radica en conocer bajo quienes están reguladas las leyes que regulan la operación de la institución en el territorio nacional.

##### **COMISIÓN NACIONAL BANCARIA Y DE VALORES**

Este nuevo organismo nace con el objeto de supervisar y regular, en el ámbito de su competencia, a las entidades financieras, a fin de procurar su estabilidad y correcto funcionamiento, así como mantener y fomentar el sano y equilibrado desarrollo del sistema financiero en su conjunto, en protección de los intereses del público.(cnbv, página en Internet)

##### **ASOCIACIÓN DE SUPERVISORES BANCARIOS DE LAS AMÉRICAS.**

ASBA es una organización creada para apoyar la mejora continua de las prácticas de regulación y supervisión bancaria en las Américas a través de facilitar capacitación y cooperación técnica así como hacer conocer los puntos de vista y propuestas de sus

miembros asociados sobre temas esenciales en regulación y supervisión del sector bancario en el ámbito internacional. (asbaweb, página en Internet)

#### FEDERACIÓN LATINOAMERICANA DE BANCOS:

La Federación Latinoamericana de Bancos, FELABAN, es una institución sin fines de lucro, constituida en 1965 en la ciudad de Mar del Plata, República Argentina. Agrupa, a través de sus respectivas asociaciones en 19 países del continente, a más de 600 bancos y entidades financieras de América Latina. (latinbanking, página en Internet)

#### Objetivos de la Federación

- a) Fomentar y facilitar el contacto, el entendimiento y las relaciones directas entre las entidades de crédito de América Latina;
- b) Contribuir, por conducto de sus servicios técnicos a la coordinación de criterios y a la unificación de usos y prácticas bancarias;
- c) Cooperar dentro de las actividades que le son propias, al más eficaz desarrollo económico de los países latinoamericanos, y el de los movimientos de integración económica en que participen;
- d) Propender por todos los medios a su alcance, al desarrollo y bienestar de los países en que radiquen sus miembros.

#### ASOCIACIÓN DE BANCOS DE MÉXICO

La Asociación de Bancos de México A.C. (ABM) se fundó en noviembre de 1928, con el propósito de representar los intereses generales de la banca y brindar a los bancos servicios técnicos especializados. (amb, página en Internet)

Desde su fundación, la ABM se ha desempeñado como el organismo cúpula de las instituciones de crédito.

Su propósito es satisfacer diversas necesidades comunes, tales como las de representación, información, estudios e investigación, contacto con autoridades, interacción internacional y mantenimiento de servicios de interés común, entre otros.

La información anterior se cita debido a la falta de la misma sobre la percepción que se tiene acerca de la sucursal. Sólo se remiten a explicar y dar a conocer cifras económicas sobre la participación de las instituciones bancarias en el mercado y su respaldo económico en el país.

Esto refleja el poco interés sobre las instancias que se encargan de regular o verificar a las instituciones bancarias sobre la calidad en el servicio con el que se está operando; también refleja que la única razón por la cual existen es para vender, para verificar quién ha acaparado mayor parte del mercado, quién ha perdido y quién posiblemente se reapunta como líder de banca en México.

Los organismos mencionados anteriormente solo regulan a la institución pero a una escala general con relación a las otras instituciones, es decir las reglas o códigos, estatutos, etc., son generales para toda la banca comercial que opera en el territorio mexicano y que solo las verifican administrativamente y no existe una dependencia que regule sobre la calidad de la atención y servicio que ofrecen al público en general.

#### **1.1.5 CLIENTES. LAS DIFERENTES FILAS**

Todos los clientes de HSBC son las personas que tienen algún tipo de cuenta abierta en la institución y de los cuales se definen como clientes y clientes premier. El resto de las personas que acuden a la sucursal a hacer algún cambio de un cheque con el cual les pagaron, realizar el pago de luz, agua, teléfono, etc. son solo visitantes, esto es, que son personas que van de entrada por salida y no tienen el “plus” que reciben los clientes.

La implementación de las filas para los distintos tipos de personas que acuden a la sucursal margina totalmente la atención con que se debe tratar a las personas, según del tipo al que pertenezca, sabemos que una persona que entra a algún establecimiento comercial es un cliente, pero para HSBC un cliente es una persona que ya cuenta con alguno de los productos que la institución vende.

El grado de satisfacción de los productos y/o servicios de HSBC se encuentra en 7.9% del 90% que es la meta para la institución.

El grado de satisfacción de los productos y/o servicios de la competencia se encuentra en 8.8% del 90% que es la meta para la institución. (HSBC, encuestas de satisfacción junio-julio 2005).

Éstos datos fueron extraídos de encuestas que realiza la institución para medir el grado de satisfacción de sus “clientes” y son realizadas vía telefónica por parte de los integrantes de la sucursal tomando en cuenta solo a los clientes mas recurrentes. Obviamente no se toma en cuenta a los visitantes, que serían los que darían una calificación menor si se les cuestionara acerca de la calidad en el servicio que les es ofrecido por parte de los ejecutivos en general.

Los clientes se quejan por la actitud del personal en cajas el cual lo califican de lento, lo que significa un 8.3 de calificación, esto refleja que en algunas ocasiones el personal contesta de mala manera o atiende a las personas con una mala actitud. El tiempo de espera en las unifilas en ocasiones llega a ser hasta de 26 minutos, obviamente esto es en quincenas, cuando el tiempo de atención en ventanilla, según lo normado para la institución, deberá de ser de tres minutos por cada persona.

Sugerencias como mejorar la actitud de los ejecutivos tanto en ventanilla como plataforma es resultado que arroja frecuentemente la encuesta de satisfacción también propuestas como la de tener mayor personal en cajas y esto hacerlo con mayo atención en quincenas o día sábado que es cuando se presenta un mayor número de asistencia a la sucursal.

Pero el gran problema ahora radica en la cuestión de las filas que se implementaron las cuales han generado inconformidad por parte del sector de los visitantes quienes pasan mayor tiempo de espera en la fila y se manifiestan protestando en voz alta porque tienen que esperar más tiempo y porque otras personas pasan a ventanilla más rápido.

El problema que con mayor frecuencia se presenta en las filas de espera es debido a que serán atendidos tres clientes por un visitante, entonces el tiempo que deberán esperar los visitantes en fila es mayor, lo que genera quejas y molestia entre éstos.

Se realizó una inspección acerca de las quejas que emergían de las filas de espera durante cinco semanas por parte de las personas que se encontraban en la fila de visitantes y la incidencia de protestas promedio por semana por parte de las personas que acuden a la sucursal, quedó de la siguiente manera:

Esta hoja de inspección se realizó con el fin de medir el porcentaje de personas que se quejan con respecto a la distinción de las filas, el tiempo de espera y el mecanismo de atención de tres por uno, y arrojo los siguientes números:

Hoja de Inspección (Martínez, Emilio)

Protestas	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado
Premier	0	0	0	0	0	0
Clientes	1	0	0	2	3	4
Visitantes	3	2	2	4	6	5
TOTAL	4	2	2	6	9	9

La inconformidad por parte de las personas que se encuentran en la fila de visitantes se expresa cuando alguna persona siente que ya ha esperado demasiado tiempo en la fila y no ha avanzado, esto genera un efecto domino y comienzan la quejas por parte de otras personas, incluso genera roces entre personas de las distintas filas lo que representa un peligro para la sucursal.

La institución se enfoca en atención al cliente, pero por qué no darle un servicio similar a un visitante si sabemos que éste es un potencial comprador, entonces ese posible cliente potencial al verse marginado por la institución solo hace uso de los servicios que ofrece y pierde interés por los productos que ésta ofrece.



Este punto se concentra en conocer a los clientes que para todas las sucursales de HSBC son tres tipos y su atención varia desde el tiempo de espera en unifila hasta en la atención que se le brinda en ventanilla y nos da una delimitación exacta de quien es un cliente y quien no lo es y que todos los procedimientos y estrategias de venta se enfocan en los clientes y no se toma en cuenta a los visitantes.

#### **1.1.6 PROVEEDORES. “NO HACE FALTA NADA”**

Característica fundamental del banco HSBC es el sistema proveedor con que cuenta para abastecer las necesidades infraestructurales de las sucursales, BAUHAUSE Soluciones en Outsourcing empresa que pertenece a grupo HSBC y que es la encargada de proveer a todas las sucursales del país, dar mantenimiento y remodelación, así como construcción e instalación de nuevas sucursales.

Papelería (fichas de depósito, retiro, órdenes de pago, hojas blancas, clips, cinta adhesiva), sistemas (monitores, teclados, impresoras, discos duros, lectoras de cheques, memorias), cerrajería (llaves de cajones, de sucursal, llaves de bóveda, alarmas, vidrios de seguridad), mantenimiento (cambio de pisos, muebles utilitarios, fugas de agua, desperfectos eléctricos), mensajería (envío de documentos requisito para venta de productos, cheques de otros bancos, facturas, seguros).

El funcionamiento opera con el envío de un correo electrónico a “servicio” que se ubica en la pagina de Intranet en la sección de sucursales en donde se explica el problema o la lista de los que se requiere y a la respuesta de cuatro, ocho y doce horas de respuesta según el grado de importancia que se defina según el proveedor, será el tiempo de repuesta en el que estará arribando a la sucursal el personal que realizará la actividad necesaria según el requerimiento.

Mensajería se encarga de llevar a su destino paquetería que interna que requiere dar de alta en determinados departamentos de la institución que se encuentran en distintos

lugares del Distrito Federal e incluso en algunos estados de la República, su funcionamiento opera bajo horarios establecidos por la entrega y buen cobro de cheques de otros bancos.

Primer envió; el paquete matutino se compone del paquete generado el día anterior y el tercer corte de cheques de otros bancos, junto con la mensajería de la sucursal que se haya generado; el de las dos de la tarde se encargará de llevar el primer corte de cheques; el de las cuatro de la tarde representa el segundo corte y envió de mensajería que se complementara con el del corte de fin de día que se recogerá al día siguiente.

Según integrantes del equipo de Bauhause el trabajo que realizan es muy tranquilo ya qué sólo atienden los reportes que se generen en el día y ya saben que es lo que tienen que hacer exactamente cuando llegan a las sucursales que emitieron reportes. También explicaron que más es el tiempo que se encuentran de guardia ya que no existen reportes de sucursal y, según sorteo, acuden sucursales a dar mantenimiento relámpago haciendo trabajos pequeños como el sacar una copia de una llave o cambiar un foco neón de alguna lámpara, ajustar una chapa o cambiar los empaques de los vidrios exteriores.

“Es muy tranquila la chamba y si sabes que es lo que vas a hacer lo haces rápido y sabemos que queda bien, los de papelería son los más activos ya que los pedidos que hacen las sucursales son de rojo por lo regular”; rojo indica que un gerente LUN realizó el pedido indicando que es necesario el pronto abastecimiento del producto requerido. (Juan Hernández, Antonio Cruz, entrevista).

### **1.1.7 INNOVACIONES TECNOLÓGICAS. NUEVO SISTEMA OPERATIVO**

Con respecto a éste apartado, la implementación de nuevas tecnologías no resalta debido a que sólo se necesita de una PC misma que estará conectada con las de los ejecutivos de

la sucursal y éstas a su vez, en red con el resto de las sucursales de la dirección a la que pertenece la sucursal.

La implementación de un sistema nuevo denominado Productos y Servicios para Sucursales Web (PSSW).nuevo procesador del servicio de banca en ventanilla y plataforma y que es la única aplicación de nueva tecnología dentro de la institución, con el cual todas las operaciones bancarias se encurtan en línea con el procesador del servicio al que se está aplicando un cargo o un abono, a diferencia del procesador anterior (CT) con el que las operaciones se cargaban 24 hrs. después.

Este servicio innovador, en cuanto a procesadores de banca se refiere, ofrece un sistema de operación similar al de navegación cuando uno se encuentra conectado a Internet, aunque aún presenta deficiencias en cuanto a velocidad y soporte de ancho de banda.

Básicamente las herramientas que se necesitan para operar en ventanilla y plataforma consisten en una PC con los programas operativos de la institución y la memorización de los procedimientos, claves etc. para poder dar la atención a los usuarios que acuden a la sucursal.

### **1.1.8 MEDIOS DE COMUNICACIÓN MASIVA. ESTAMOS EN TODOS LADOS**

Las campañas de publicidad que ha implementado la institución cubren todos los medios de comunicación masiva, periódico, radio, televisión, cine, espectaculares, parabuses, revistas, teatro, Internet; en actividades deportivas como partidos de fútbol (ahora aun más con la intervención económica en al patrocinio del equipo Pachuca) béisbol, golf, tenis.

Como principal método de promoción utilizan la comparación de elementos o rasgos típicos del país y se hace una comparación o ejemplificación con las mismas que representan sinónimos o tienen relación con cosas que se utilizan en otros países.

Estas estrategias de venta están enfocadas a todos los sectores de la sociedad, la diferencia entre quiénes son los que van a poder disfrutar de los productos que la empresa vende estará definida por los ejecutivos de las sucursales y por el sistema “scoring” que se encarga de definir quién es y quién no cumplen con el perfil para colocación de créditos.

El objetivo del departamento de promoción es que a HSBC se le reconozca por su cobertura mundial en las localidades en que se encuentra, como su eslogan lo dice, “el banco local del mundo” utilizando la cotidianeidad de las costumbres y tradiciones de la sociedad mexicana en la vida diaria. (Juan Chelaca, director de mercadotecnia, entrevista).

La institución cuenta con una fuerte liquidez para pagar publicidad en casi cualquier lado y aunado a la cantidad de sucursales con que cuenta resulta ser también una herramienta de ayuda en su promoción ya que es muy fácil encontrarse con una sucursal de éste banco en cualquier parte de la ciudad, además de que continuamente cambian los anuncios y sus contenidos.

## **1.2 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

En éste apartado se conocerá el alma de la organización, la mentalidad institucionalizada con que tiene que trabajar todo integrante de la organización y hacer que éstos valores sean percibidos por las personas que acudan a una sucursal de HSBC.

Cabe señalar que toda organización trabaja y está constituida para lograr un fin, alcanzar ciertos objetivos mediante determinadas acciones las cuales estarán regidas por determinadas normas y lineamientos bajo las que tendrán que trabajar todos los que integren la organización.

La importancia de conocer éstas características organizacionales radica en la posibilidad de entender a la organización bajo una lógica de comportamiento que adquiere y bajo la cual trabaja, como piensa la organización y hacia donde va o que quiere lograr, lo que define el ser de la organización.

### **1.2.1 IDEARIO ORGANIZACIONAL**

El ideario organizacional es parte fundamental de cualquier organización para su buen funcionamiento, éste consiste en el conjunto de ideas (valores, normas y símbolos) que animan la vida laboral de los trabajadores de la institución, en éste caso de HSBC, y que será el lineamiento que todo integrante de la organización tiene que trabajar y desempeñar sus labores ya que el es y será parte del desarrollo de la organización.

#### **POLÍTICA DE CALIDAD**

Es compromiso de todos los integrantes de los Servicios Financieros Personales satisfacer las expectativas de nuestros clientes, a través de la detección de sus necesidades y la mejora continua de nuestros procesos. (HSBC, programa de inducción nuevo ingreso 2004)

Esta política de calidad no opera con la efectividad que debería debido a la falta de compromiso por parte de los ejecutivos que no buscan las necesidades de los clientes, solo se enfocan en vender para alcanzar las metas que la misma institución impone.

#### **MISIÓN DE LA UNIDAD DE NEGOCIO (SUCURSAL)**

Contribuir, regionalmente, a la consolidación del Grupo Financiero HSBC, alcanzando la máxima rentabilidad de los Servicios Financieros Personales, proporcionando a nuestros clientes la mejor atención en soluciones financieras, desarrollando integralmente a nuestra gente. (HSBC, programa de inducción nuevo ingreso 2004).

#### **VISIÓN DE LA UNIDAD DE NEGOCIO (SUCURSAL)**

Lograr, que el Grupo Financiero HSBC, se consolide como el más rentable y eficiente del país. (HSBC, programa de inducción nuevo ingreso 2004).

La visión de la unidad de negocio está dirigida a alcanzar mayor productividad en cuanto a dinero, la cuestión económica resalta.

## VALORES

Nos diferenciamos de la competencia porque cada uno de estos valores guía nuestras acciones.

-Excelencia en el servicio

-Calidad

-Liderazgo

-Trabajo en equipo

-Integridad

-Mente abierta

-Profesionalismo (HSBC, programa de inducción nuevo ingreso 2004).

La aplicación de los valores que la organización tiene establecidos es un tanto baja al compararla con la atención que se ofrece en ventanilla, la poca capacitación que reciben los ejecutivos y la técnica con enfoque de programa de monólogo de Adal Ramones no fomenta efectivamente el trabajo de los ejecutivos hacia la aplicación de éstos valores.

## VISIÓN DE HSBC

Ser la mejor institución de servicios financieros en México, en la percepción de sus clientes.

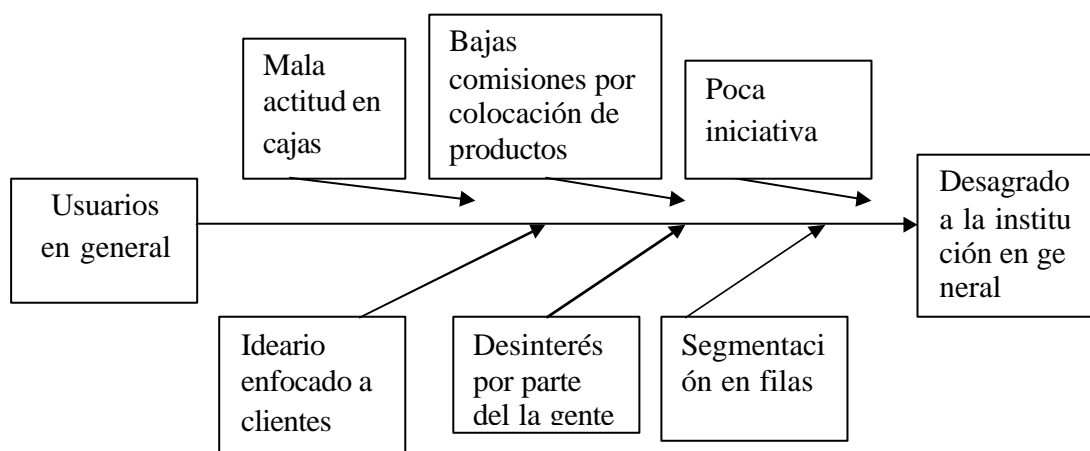
HSBC es una institución de banca que diferencia la visión de la institución en general de la visión establecida para las sucursales, en donde podemos observar la importancia que tiene para la organización el cumplimiento de ésta desde el momento en que una persona acude a una sucursal y tiene contacto con el personal de ventanilla.

Las sucursales tienen que ser rentables y eficientes para lograr que la percepción de los clientes acerca de la organización contemple a HSBC como la mejor institución de servicios financieros, pero en ninguno se habla sobre el trato al cliente o a las personas que se acercan a las sucursales, que son potencialmente objetos de venta de productos.

En el siguiente diagrama se identificaron las posibles causas que generan en la gente la baja inquietud por saber cuáles son los productos que la institución ofrece así como la compra de los mismos. La finalidad del diagrama es identificar los elementos involucrados en la problemática que se vive en la sucursal en cuanto a metas de venta se refiere.

Esto se puede ver en la siguiente representación de las causas que generan inconformidad por parte de los visitantes

Diagrama de Causa Efecto (Martínez, Emilio)



### 1.2.2 OBJETIVOS

Los objetivos son las metas que busca la organización y éstos se cumplen mediante el trabajo de los que laboran en ella, es importante que cada integrante de la organización

conozca los objetivos institucionales y trabaje por cumplirlos, así todos se desempeñaran para obtener el mismo fin aunque la manera de desarrollar su trabajo puede variar.

Los objetivos resultan claros, sin embargo, no se ponen en práctica del todo; no guían el día a día de los integrantes de HSBC. La entrega y el compromiso con el cliente no son del todo llevados a cabo.

Estamos comprometidos con los cinco principios básicos de negocios del grupo:

- Excelencia en el servicio al cliente
- Operaciones efectivas y eficientes
- Fuerte capital y liquidez
- Política crediticia conservadora
- Estricta disciplina en los gastos

Los objetivos de la organización están encaminados al negocio, en los objetivos y en los valores se menciona el servicio, todo procedimiento tiene normas establecidas en un programa de calidad, pero no se encuentra ningún programa de servicio, además de que se menciona solo a los clientes, nunca se menciona a los visitantes que acuden a las sucursales.

Estos objetivos son claros y aplicados en el momento de hacer negocios, los procedimientos de seguridad e investigación para la colocación de créditos lo demuestran, pero el que resalta y es el mayor problema es que cuando organización se refiere a servicio menciona sólo a los clientes de la organización.

### **1.2.3 ESTRUCTURA FORMAL**

Toda organización cuenta con un ensamblaje, ordenación, modelo relativamente estable y duradero. En HSBC están bien definidas las actividades que tiene que realizar todos y cada uno de los integrantes de la sucursal.



Líder de unidad de negocios (LUN) Gerente.

Se ocupa de verificar que los procedimientos establecidos y normados se cumplan, organiza horarios con base en las horas que se deben de trabajar por semana, rotar a los ejecutivos en horarios; también se ocupa de programar las juntas de Consejo de Unidad, delimitar los puntos a tratar en éstas establecer metas a alcanzar por parte de los ejecutivos.

Genera estrategias para la mayor captación y colocación de productos que ofrece la institución; asiste a juntas con líderes de otras unidades y el director de la zona para generar la mayoría de las estrategias que se implementan en la sucursal y verifica el lugar que ocupa la sucursal en cuanto a satisfacción del cliente se refiere.

Ejecutivo de cuenta (EC)

Se encarga de colocar productos de captación que la institución ofrece, lograr las metas de venta establecidas por los Consejos de Unidad y la dirección de la zona. Recibe y atiende aclaraciones de los clientes, apertura cuentas, da saldos y realiza operaciones que requieren previa autorización de su rango.

Ejecutivo de servicio (ES) Cajero

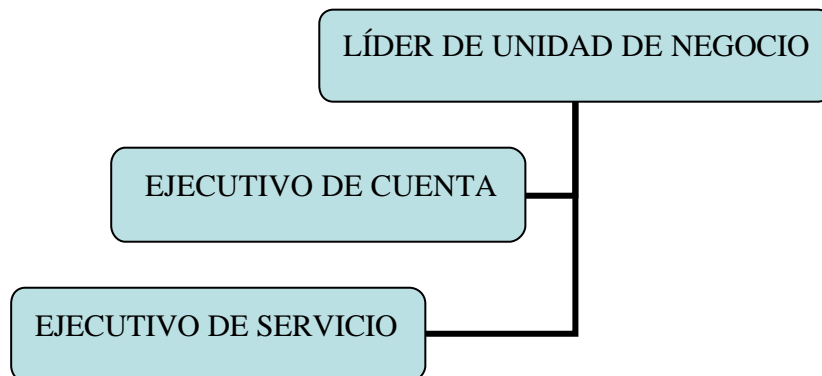
Se encarga de atender a los usuarios que acuden a la sucursal, es la persona que tiene el primer contacto con lo clientes, así como con los visitantes, realiza todas las operaciones en cuanto a servicio de la institución se refiere y fomenta la venta y colocación de productos mediante la invitación a adquirir productos como tarjetas de crédito, adelantos de nomina, etc. Además de cumplir con todos los procedimientos de seguridad para evitar asaltos, robo o fraudes y los procedimientos operativos normados bajo la certificación ISO.

## 1.2.4 ORGANIGRAMA

El conocer el organigrama nos acerca a la organización a modo de saber el modelo organizacional bajo el cual opera, esto es, mediante el conocimiento del organigrama podemos en primera instancia identificar si la organización es muy rígida o no lo es, también podemos intuir si obedece solo a orden de una determinada fuente o si se toman decisiones por parte de varios niveles de la organización.

El organigrama permite ver las áreas que comprenden a la organización, sus circuitos de comunicación e información, sus diferentes niveles y la complejidad o sencillez de su estructura. Aquí se puede ver los modos de organización y la división del trabajo.

### ORGANIGRAMA UNIDAD DE NEGOCIO HSBC



El organigrama de HSBC responde a las necesidades y los propósitos de los flujos de comunicación y en la distribución de los espacios productivos de la organización. Es un organigrama que corresponde a una empresa pequeña: funcional ya que se fundamenta en el principio de especialización de las divisiones y requiere una determinada centralización en las decisiones tomadas en el nivel de la dirección. (Bartoli, 1983:64).

El organigrama que define la estructura de la sucursal está establecido para todas las sucursales del país. Funciona de manera descendente, el líder es quién dirige la sucursal y toma las decisiones. Es un organigrama muy simple, en todas las sucursales sólo existe un líder y la cantidad de ejecutivos de cuenta y de servicio varían en cantidad de acuerdo al tamaño de la sucursal y la cantidad de personas que acuden a ella.

### **1.2.5 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN**

En éste punto conoceremos el método de selección del personal que pretende laboral en la institución, la importancia de conocerlo no brinda la seguridad de que las personas que laboran en la institución pasaron por un proceso de selección serio que comprende una serie de cursos de capacitación y exámenes previos a su contratación

Mientras una organización exista y funcione tiene que cumplir el triple cometido de ganar miembros, lograr su permanencia en ella y hacer que desempeñen sus cometidos. (Mayntz, 1990:143).

El proceso de reclutamiento y selección se desarrolla conforme a la legislación laboral vigente del país, así como de acuerdo a los requerimientos de la organización, asegurando confidencialidad de la información y el respeto a todos los postulantes. (HSBC, Políticas de reclutamiento).

Partiendo de la premisa que a igualdad de capacidades brinda igualdad de oportunidades, cualquier posición vacante es cubierta sin importar el sexo, edad, raza, etnia, nacionalidad, estado civil, ideología política, religión y/o condiciones sociales de los postulantes.

Antes de publicar una vacante al exterior, se brindará en primer lugar oportunidades de desarrollo a los empleados cuyo desempeño, experiencia, competencias y mérito

individual se adapten al perfil del puesto a cubrir, de manera tal que le permita desempeñarse eficientemente en la nueva posición

Las políticas y procedimientos son los siguientes:

#### 1. Evaluación del Recurso Humano

-La evaluación integral del Candidato aspirante a una posición dentro de HSBC México y Empresas Filiales.

-Establecer el procedimiento que el área de Reclutamiento y Selección deberá seguir para la evaluación de Candidatos para las vacantes de HSBC México y Empresas Filiales.

-El proceso de reclutamiento y selección se desarrolla conforme a la legislación laboral vigente del país, así como de acuerdo a los requerimientos de la organización, asegurando confidencialidad de la información y el respeto a todos los postulantes.

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

#### 2. Evaluación de personal

Para la determinación del mejor recurso humano, tanto interno como externo, en los procesos de Reclutamiento y Selección, HSBC México realiza las siguientes evaluaciones:

Prefiltro con revisión de antecedentes.

Entrevista por Competencias.

Evaluación por Competencias Laborales.

Entrevista con el Representante del área  
Evaluación Médica.

El puesto de Ejecutivo de Servicio es el que se realiza mediante convocatoria al público en general, el perfil del puesto es de sexo indistinto, edad de 18 a 25 años con nivel licenciatura trunca o terminada en contaduría, administración o afín. Este proceso se realiza tal cual esta descrito anteriormente, aunque en ocasiones se contrata a personal que no tiene carrera afín a lo que el puesto requiere.

El puesto de Ejecutivo de Cuenta es ocupado por ejecutivos de servicio que obtienen su promoción, la cual está delimitada por venta de productos y desempeño dentro de la organización. El puesto de Líder de Unidad también es dependiendo al desempeño y aprobación del examen para el puesto.

### **1.2.6 PROCESO FORMAL DEL TRABAJO**

El proceso formal comprende la operación institucionalizada de desarrollar el trabajo que en la organización se hace y que la misma supone es la mejor manera para hacerlo aunque en ocasiones lo que se establece no es la mejor y mas apta manera de desarrollarlo ya que se determina un determinado procedimiento sin tomar en cuenta lo que implica, las consecuencias y empalmes que se pudieran generar con otros procedimientos.

El proceso formal corresponde a la manera de trabajar bajo los estándares establecidos por la organización y que son los mecanismos mediante los cuáles se realizarán de manera óptima y eficiente todos los procesos de trabajo establecidos por la institución.

Comienza con la llegada de dos ejecutivos de servicio y un ejecutivo de cuenta a la sucursal, los cuales, por medida de seguridad tienen que ingresar juntos a la sucursal. Se

desactivan las alarmas, se cierra la puerta y la antepuerta y se aplican las claves para abrir la bóveda.

La dotación de efectivo a los ejecutivos de servicio se realiza previo conteo del efectivo físico total de la sucursal, también les dota con un clip de seguridad que dispara una alarma que está conectada a diversos grupos de la Secretaría Seguridad Pública y que forma parte de los procedimientos normados por la institución.

El ejecutivo de cuenta abre su punto de atención y ayuda a acomodar a los visitantes en la fila a la que correspondiente. Recibe a los clientes que son posibles compradores de productos que ofreció el ejecutivo de servicio y realiza los trámites correspondientes.

Los ejecutivos de servicio tienen que atender a los clientes, usuarios y clientes premier según el procedimiento determinado y ofrecer los productos que la institución ofrece para incrementar las ventas que tiene por meta los ejecutivos y la sucursal. El líder solo se encarga de realizar operaciones que requieren los clientes empresariales y que son considerados como Premier por la institución.

Las sucursales cuentan con procedimientos que se empalman unos con otros y generan problemas en el desarrollo y aplicación de éstos generando conflictos entre los gerentes, y los ejecutivos de servicio, así como con los departamentos de seguridad y de relaciones laborales; un ejemplo sería que al llevar a cabo el trabajo como lo marca los procedimientos de seguridad implica disminuir el tiempo de atención que marca el procedimiento de calidad en la atención debido al tiempo de retardo en las puertas de seguridad y el tiempo establecido de atención.

### **1.2.7 ESTRUCTURA FORMAL vs. ESTRUCTURA FUNCIONAL**

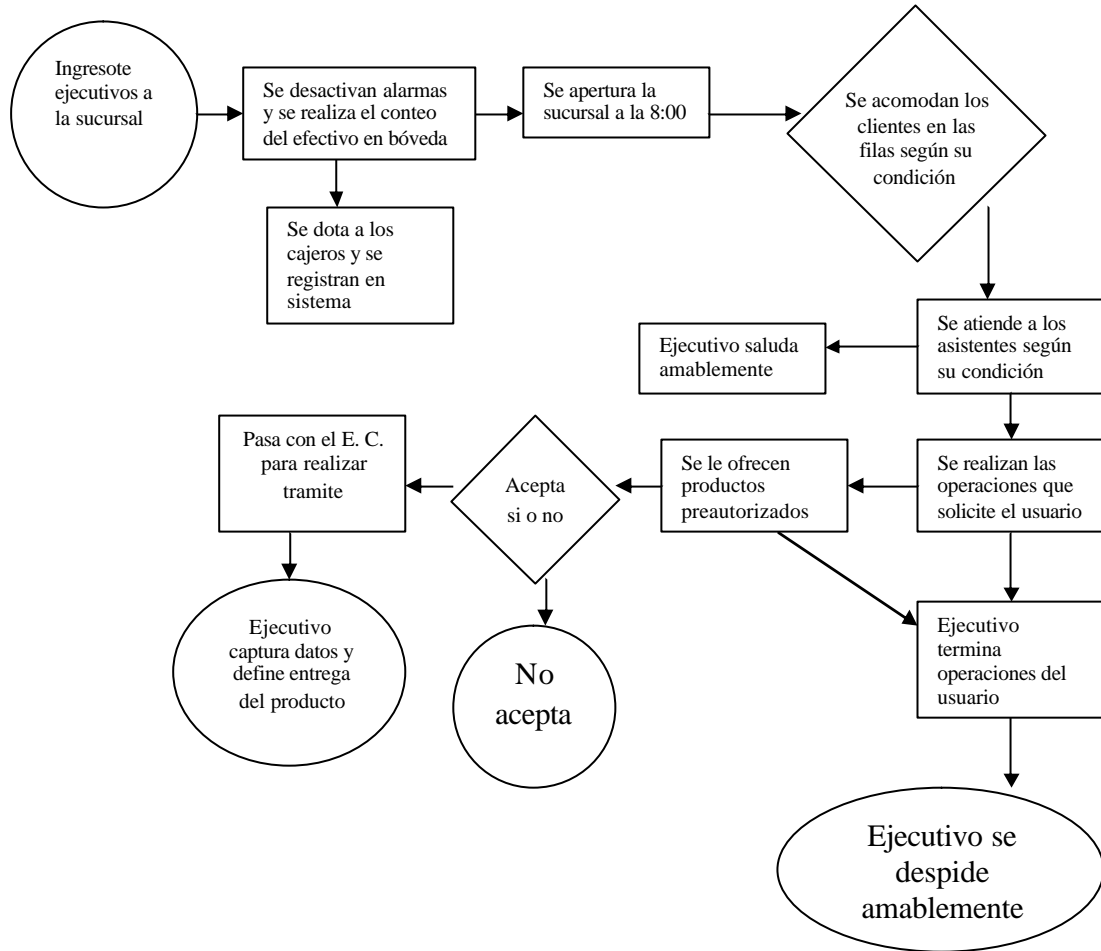
El proceso formal de la sucursal se realiza en su mayoría de acuerdo a los procedimientos establecidos, algunos parecen ser ya tan cotidianos que no se toma en cuenta el grado de importancia que representan.

La atención al cliente, el servicio y calidad de éste no se encuentran normados y no hay un indicador con el que se pueda medir el grado de satisfacción que el cliente tiene de la sucursal.

Las encuestas de satisfacción que se realizan mensualmente aplicando 20 cuestionarios a clientes que acuden a la sucursal por lo menos dos veces a la semana, reflejan una mala calidad en el servicio, pero no existe nada normado para, a partir de ello se garantice el buen servicio y satisfacción a los usuarios en general de la sucursal.

El siguiente flujograma precisa la manera de trabajar correcta y apegada a procedimientos, aunque el tiempo que implica apegarse a tales normas genera un tiempo mayor de espera para la gente que se encuentra esperando en las diferentes filas, y aunado al procedimiento de atención en donde se atenderán primero a los clientes, genera un tiempo de espera más para los visitantes.

## FLUJOGRAMA IDEAL



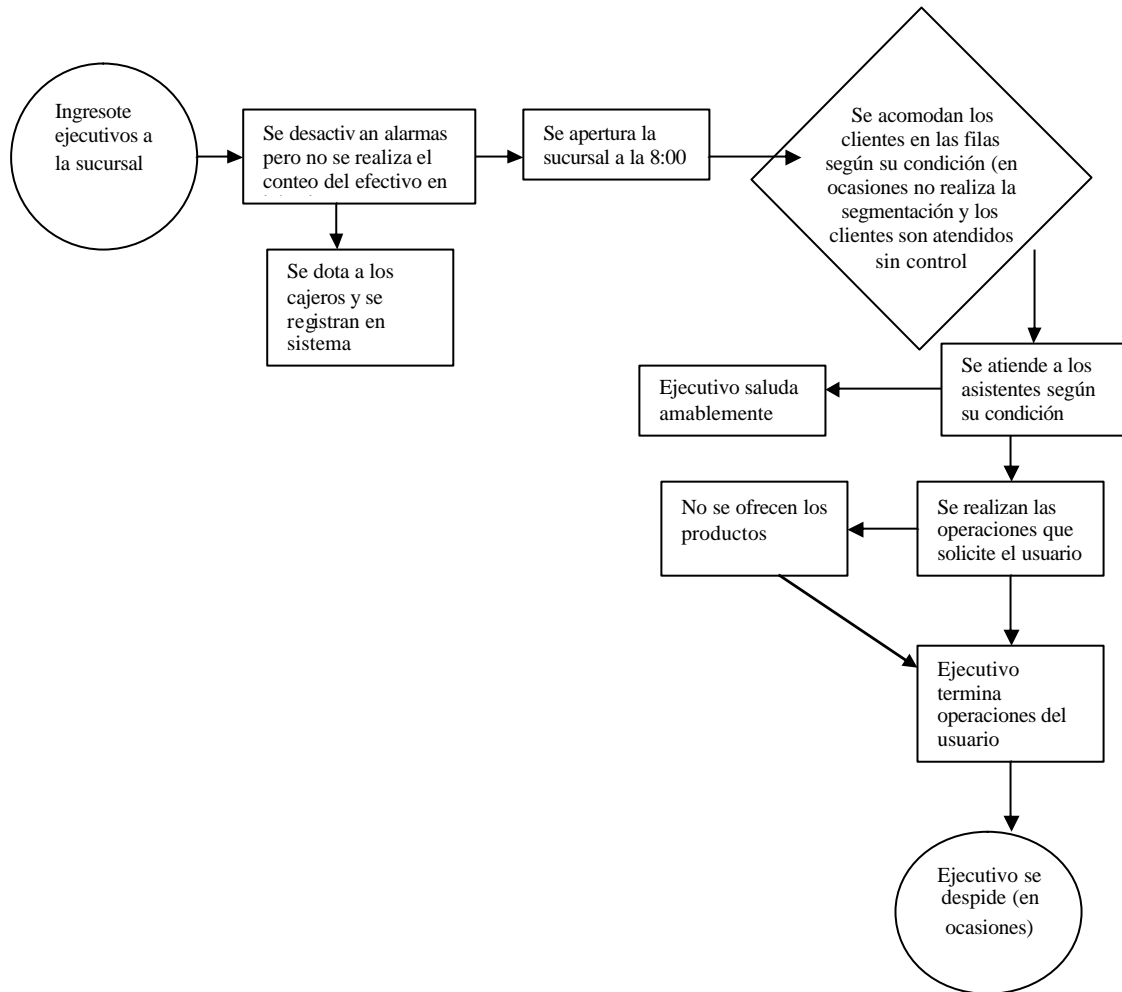
Operar de ésta manera implica un gasto de tiempo mayor en comparación con la demanda de atención al público que se requiere a diario, ahora si lo representamos en un día de quincena, el tiempo en aplicar y apegarse a todos los procedimientos provocaría un gasto aún mayor en cuestiones que se refieren a procedimientos de seguridad, la labor de venta implica un gasto de tiempo que se necesita para atender a la gente que espera en filas y en nivel de cordialidad disminuye debido a la gran carga de trabajo.

En el siguiente cuadro se presenta la manera en que se opera casi de manera cotidiana y que presenta tiempos más reducidos en cuanto a operación pero que generan problemas



para la sucursal en caso de presentarse alguna auditoría de seguridad; en cuanto a atención a la gente se reduce un poco el tiempo de espera en unifilas pero en lo que se refiere a calidad en el servicio no mejora.

### FLUJOGRAMA REAL



La manera de trabajar sin apearse tanto a los procedimientos minimiza el tiempo que la gente espera en la fila y parece ser que a la gente le importa más esperar menos sin importarle la calidad de la atención que reciben, peor para los ejecutivos representa un problema para la organización ya que no se incrementan las ventas y en caso de realizarse alguna auditoría implicaría recibir sanciones por parte de los departamentos correspondientes.

## CAPÍTULO 2

Toda vez que ya se conoció la estructura formal y funcional y el entorno de la sucursal analizaremos a la sucursal en sus procesos comunicativos formales e informales con el propósito de identificar la relación que se da entre bs distintos actores de la misma.

También se conocerán los costos que para la organización implica el mal manejo de la comunicación y como esto influye en el desempeño diario de los ejecutivos, recordemos que el realizar cualquier acción implica un gasto de energía, mismo representa un costo para la organización.

Éste gasto de energía hombre se ve reflejado física, emocional y socialmente en los integrantes de la organización. Este desgaste no se percibe a simple vista o a corto plazo, éste se da con el tiempo probablemente es uno e los factores principales en la generación de conflictos en la organización.

## **2 COSTO GENERALIZADO DEL PROBLEMA PRODUCTIVO DETECTADO**

Es necesario cuantificar, medir y verificar el costo que representa para las organizaciones la aplicación o el proceso determinado para hacer el trabajo y que son representados como problemas productivos; a continuación analizaremos éstos costos que se han detectado en la operación de la sucursal bancaria y los efectos que provocan en el quehacer diario de ésta.

El desarrollo del trabajo dentro de la organización está mediado por manuales que indican y certifican los procedimientos con los que se deben desarrollar las distintas actividades que implica operar una sucursal bancaria.

Estos manuales indican acciones que se tienen que realizar durante la operación de la sucursal; comunican una acción que coordina acciones, ahorra energía y propicia la eficiencia organizacional. Para sustentar dicha afirmación es necesario abordar a Abraham Moles y su Teoría de los Actos en la cual dice que la comunicación físicamente no es una acción, una acción es un desplazamiento visible del ser en el espacio, que modifica su medio ambiente; tiene un inicio, un fin, una función y una forma.

Una acción es una inversión de energía y clasifica las acciones en dos posibilidades: las de alta intensidad de energía y las de baja intensidad de energía. Ante esto la dimensión de un acto se puede medir de acuerdo a su magnitud.

Hablaremos de los costos que se detectaron durante la atención y alcance de metas en venta de productos que la organización se ha dispuesto y que ha estandarizado. El costo de un objeto está ligado no solo a su precio, también al esfuerzo que hay que invertir para obtenerlo, entonces depende del grado de satisfacción que el individuo obtiene de la realización de alguna acción para desarrollar la continua repetición de dicho acto

Las acciones de servicio poseen siempre un precio mínimo y éste es el pago ya reconocido como unidad social (Moles, 1973:49), también recordemos que todo acto humano es motivado por distintas razones, pero recordemos que los individuos efectuarán una actividad con mayor frecuencia si ésta le es recompensada o le satisface de alguna manera, esto es mientras más valor personal tenga la acción, es más probable que la efectúe el individuo (Moles, 1973:55).

- La principal problemática radica al intentar empatar los procedimientos designados para la atención en ventanilla para el público en general, ahora dividido en tres niveles que les dan un cierto grado de distinción al estar formados en las filas de espera previa a pasar a una ventanilla.
  
- Tipos de Clientes.

Los VISITANTES serán todas aquellas personas que no tienen ningún tipo de cuenta en la organización y que solo hacen uso de los servicios que ofrece la institución. (Cambiar un cheque con el cual les pagaron algún trabajo, pagar servicios como agua, luz teléfono etc.). Estos serán atendidos en una secuencia de uno por cada tres clientes que se encuentren en sus respectivas filas.

Los CLIENTES son todos los que tienen cualquier tipo de cuenta en la institución. Éstos serán atendidos como se explica anteriormente

Los CLIENTES PREMIER son personas que tienen varios productos que la institución les ha vendido y representan una rentabilidad muy alta para la institución. Éstos serán atendidos inmediatamente en cuanto lleguen a su respectiva fila de espera.

Se realizó un conteo de la asistencia que tuvo la sucursal durante el mes de agosto consultando los totales diarios del corte administrativo para contabilizar el promedio de asistentes por día, el total de asistentes durante el mes transcurrido y el promedio de asistentes atendidos por cada cajero durante el mes arrojando los siguientes datos.

**CUADRO GENERAL DE PERSONAS ATENDIDAS EN VENTANILLA**

<b>ASISTENCIA/DÍA</b>	<i>1 al 6</i>	<i>8 al 13</i>	<i>15 - 20</i>	<i>22 al 27</i>	<i>29 AL 31</i>	<i>GRAN TOTAL</i>
<b>LUNES</b>	1900	1230	1800	1000	1400	AGOSTO
<b>MARTES</b>	950	720	850	800	1000	
<b>MIÉRCOLES</b>	730	730	890	690	1000	
<b>JUEVES</b>	750	580	770	700		
<b>VIERNES</b>	930	850	850	830		
<b>SÁBADO</b>	420	610	500	520		
<b>TOTAL</b>	5680	4720	5660	4540	3400	24000
<b>PROM. SEM.</b>	1136	944	1132	908	680	
<b>PROM. DIARIO</b>	227.2	188.8	226.4	181.6	136	
<b>PROM. SEMANA POR CAJERO</b>		960	Prom. diario por cajero	192		

Tomando en cuenta los resultados de la tabla anterior calcularemos los porcentajes en cuanto a costos, por la mala atención y la poca labor de venta de productos, le cuesta a la institución la estandarización de tiempos normado para la atención que se contraponen con los estándares de calidad en el servicio.

Si nos percatamos que existe un bono económico que perciben los ES (cajeros) que depende del número de transacciones (personas atendidas) durante el día y que en promedio es mayor a las comisiones que se obtienen por la venta de productos que la institución ofrece.

Con base en el principio racional de la acción, éste indica que nadie realiza ninguna acción cuyo resultado sea menor al costo de la acción; y que toda acción nos brinda un beneficio, pero nos exige un costo; por lo que el costo generalizado de la acción puede considerarse como el elemento regulador de las acciones humanas (Moles, 1973:49).

Según Moles ningún objeto está ligado solamente a su precio, también al esfuerzo y al tiempo que hay que invertir para obtenerlo; a su vez identifica cuatro elementos del costo generalizado de la acción que se describen a continuación junto con los costos que tienen en la organización.

## COSTO ENERGÉTICO

El costo energético representa la cantidad de energía que se invierte para realizar una acción (individual o grupal), es la noción evidente de energía consumida en una acción que aparece como potencialmente “rara”, susceptible de ser agotada o por lo menos limitada, incluso si esta rareza no ha entrado realmente en los hechos (Moles, 1973:52).

-El costo energético se ve reflejado en tiempo en que un ejecutivo tarda en intentar vender un producto de la institución. Éste acto individual de atención en ventanilla está regulado por un tiempo de tres minutos que tiene el cajero como máximo para atender a una persona.

-Ahora con la implantación de las filas de atención se invierte tiempo y energía en explicarle a la gente en cuál de las filas se tiene que formar.

## COSTO ENERGÉTICO

COSTO GENERAL EN VENTANILLA	Venta producto	Tipo de visitante	Segmentación	Atención/ventanilla	Personas atendidas	Venta de productos
<b>Alta intensidad</b>		Los visitantes tienen que soportar ser segmentados	Acomodar a los visitantes y explicarles el porque de las filas	Atención al visitante bajo una carga de estrés y presión por afluencia de gente	192 personas son atendidas en promedio por cada cajero diariamente	0 %
<b>Baja intensidad</b>	Explicar al cliente cualidades del producto	Indistinto	Elegir a quién atender primero		La personas atendidas solo usan la sucursal por necesidad no por negocio	0 %

El gasto energético que realizan los ES (cajeros) va desde la segmentación de las personas que esperan en la fila, la atención de estas bajo presión debido al gran numero de personas en espera, la cantidad de operaciones que traiga cada persona

La promoción de productos por parte de los ejecutivos en ventanilla es nula debido a la carga de trabajo y la afluencia de visitantes, el gasto energético se vuelve excesivo desde el momento en que se le explica al cliente las características de producto, los requisitos y se convierte en algo más difícil aun con las promociones de cero % en comisiones que ofrece la competencia.

## ECONÓMICO

Es el precio en sentido convencional, (recursos materiales: agua, luz, horas extras...).En este caso el dinero que se gane o pierda al realizar o no la venta.

Podemos diferenciar dos tipos de costos, los que la empresa gasta al momento de pagar un sueldo al empleado, lo que gasta en recursos necesarios para desarrollar el trabajo como son luz, agua, renta del predio que ocupa la sucursal, uso de suelo, etc. se refiere a todos los gastos infraestructurales que la organización contempla pero no relaciona con la actividad diaria del empleado.

En cuanto a la atención al cliente; la mala atención al cliente en ventanilla o plataforma, implican la perdida, pero del cliente, y con ello la pérdida de las ventas, por lo que no se llega a la productividad en ventas que se espera de la sucursal.

## COSTO ECONÓMICO

<b>COSTO GENERAL EN VENTANILLA</b>	<b>COMISION POR VENTA DE PRODUCTO</b> pesos	<b>COMISIÓN PARA LA INSTITUCIÓN</b> pesos	<b>TIEMPO INVERTIDO EN VENTA</b> min.	<b>PROM. PERSONAS ATENDIDAS EN ESE MISMO TIEMPO</b> min.	<b>BONO POR TRANSACCION</b> ES pesos	<b>PERDIDA PARA LA INSTITUCIÓN</b> pesos
EJECUTIVO DE SERVICIO	30	350	7	4	900	135
EJECUTIVO DE CUENTA	100	350	10	2	50	71.42
<b>TOTAL</b>	<b>130</b>	<b>700</b>	<b>17</b>	<b>6</b>	<b>950</b>	<b>499.88</b>

-Hay un bono económico que es pagado a los cajeros por la cantidad de transacciones (personas atendidas) realizadas y que representa un mejor ingreso para los cajeros dejando de lado las comisiones que se ganan por la venta de productos; la perdida

económica se ve reflejada en la baja ganancia para la organización por la colocación de productos.

La comisión que genera la venta de un producto solo marca la cantidad de dinero que está inactivo por producto pero la pérdida por las comisiones que generan anualmente es incalculable debido a que el uso del producto, en éste caso de una tarjeta de crédito no se puede manipular por la institución.

Moles apunta que los actos humanos son motivados por otra razón que por el dinero, el tiempo y la energía que ellos representan, en éste caso los ejecutivos podrían completar ganancia mayores con las comisiones que generan otros productos que la institución ofrece, pero implicaría un gasto mayor de tiempo y esfuerzo (Moles, 1973:49), éste aunado a la probabilidad de que el visitante no se interese por el producto después de haber realizado la labor de venta.

La seguridad con que el ejecutivo de servicio espera la bonificación por transacciones radica simple y sencillamente en hacer más rápido y eficiente el trabajo que desarrolla en ventanilla, esto es, a mayor número de transacciones, mayor será la cantidad que percibirá de bono y el solo se enfoca a la venta de productos.

## TEMPORAL

Se refiere al tiempo invertido para lograr la acción y si no se logra hay frustración, esta temporalidad puede ser modificada, transformable según las condiciones del acto, pero que, cuando han sido bien definidas parecen como un impuesto temporal que graba toda acción (Moles, 1973:49).

Esta noción del costo temporal es quizá una de las que más gravan las acciones humanas en la vida cotidiana, se impone a partir del momento en el que uno toma el tiempo como duración, como cantidad que se ha extraído por la acción del capital temporal del ser (Moles, 1973:50).



Seguir paso a paso los procedimientos de seguridad y los procedimientos de atención normados e institucionalizados por la organización implican un gasto excesivo de tiempo que da como resultado que los cajeros se salten procedimientos y estén expuestos a sanciones administrativas por parte de la institución, e incluso salir de ella.

El tiempo que se pierde en atender una situación normada bajo, procedimientos de calidad, en ocasiones se convierte en molestia para el cliente que se encuentra en ventanilla y desencadena una mala opinión acerca de la institución, obvio, por el desconocimiento del cliente acerca de los procedimientos que el ES tiene que seguir.

#### COSTO TEMPORAL

<b>COSTO GENERAL EN VENTANILLA</b>	<b>TIEMPO ESTABLECIDO DE ATENCIÓN min.</b>	<b>TIEMPO DE RETARDO EN PUERTAS min.</b>	<b>TIEMPO DE RETARDO DE BÓVEDA min.</b>	<b>TOTAL MINUTOS PERDIDOS</b>
<b>EJECUTIVO DE SERVICIO</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>-8</b>
<b>CONCENTRACIÓN DE EFECTIVO DE ES</b>	<b>5 – 10</b>	<b>3</b>	<b>8</b>	<b>- 18</b>

El caso representado se hace con referencia al ejemplo del pago de un cheque para el cual el cajero no cuenta con efectivo suficiente, con regularidad sucede esta situación en la que el ejecutivo requiere de una dotación de efectivo solicitada al encargado de bóveda quien será el encargado de digitar claves de desbloqueo de puertas de seguridad para el acceso a los valores.

Los ejecutivos evitan este procedimiento bloqueando las puertas de seguridad para evitar el excesivo procedimiento arriesgándose a las sanciones administrativas correspondientes en caso de que el Líder de la Unidad de Negocio de cuenta de lo que sucede o también si una auditoría de seguridad “sorpresa” llegase a la sucursal.

Caso contrario ocurre cuando el efectivo en los cajones de seguridad de los ejecutivos excede los límites preestablecidos por la institución y se necesita de una concentración a

bóveda la cual llega a tardar hasta 20 minutos según la cantidad de efectivo que se tenga en resguardo

## PSICOLÓGICO

Energía psíquica aplicada a ciertos actos que implican pasar de la inercia a la acción, dejará al ser humano desprovisto de reservas. El ser humano tiende a compararlo con el esfuerzo físico que realiza y que es fundamentalmente diferente para pasar de la inercia a la acción y a su cumplimiento (Moles, 1973:53).

-En general el horario de trabajo de los cajeros es elevado de una, dos y hasta cuatro horas de trabajo extra que no es recompensado.

-El continuo asedio por parte del gerente para cubrir los procedimientos de seguridad y las peticiones por parte de éste para cubrir cuotas de venta generan perturbación en los cajeros debido al desequilibrio que generan los tiempos que implica el vender un producto y seguir paso a paso los procedimientos.

-La mala actitud de los cajeros es generada por la problemática que se vive al interior de la organización, pero también es rasgo cultural del nivel o la calidad educativa que han recibido.

## COSTO PSICOLÓGICO

COSTO GENERAL EN VENTANILLA	ES 1	ES 2	ES 3	ES 4
BOMBERAZO	OK	OK	X	X
PLANEACIÓN	X	OK	X	X
ACTITUD	X	X	OK	OK
MANEJO DE INFORMACIÓN AL CLIENTE	X	OK	X	X
CALIDAD EN EL SERVICIO	X	X	OK X	OK X

La actitud con que se realiza el servicio de operación en ventanilla llega a ser tan activo durante los días de quincena que los ejecutivos en ocasiones sobrepasan las horas laborales sin darse cuenta, esto generado por la cantidad de gente que acude a la sucursal y la aplicación tan repetitiva del proceso de trabajo.

La baja incitación hacia los ejecutivos por los beneficios sustanciales o financieras es motivo por el cual los cajeros no pasan al punto de realizar el servicio (Moles, 1973:49), al acto establecido de atención que esta normado por la institución.

La manera de responder a dudas que el público en general tiene se realiza con un grado muy alto de desacierto, se responde como si toda la gente tuviera conocimientos de banca o legislación bancaria, lo que molesta a las personas ya que se sienten agredidas con el tono en que se responde a las preguntas que se realizan.

El grado de tolerancia por parte de los ejecutivos hacia las personas en ventanillas es mínimo y no se tolera la mas mínima duda o error en el llenado de fichas de deposito, retiro y papelería en general para operaciones bancarias y se procede a regresar a la gente sin explicación o indicación de cómo se realiza el llenado correcto de documentos.

Estos ejemplos son comunes en el quehacer diario de la sucursal y son generados por la carga de trabajo y la recepción de listas de procedimientos que dificultan en mayor grado el trabajo que se realiza en la sucursal.

## **2.1 INFORMACIÓN-COMUNICACIÓN ASOCIADA AL PROBLEMA COMUNICATIVO**

Toda actividad que se realiza al interior de la sucursal en cuanto a operación se refiere, está regida por manuales de procedimientos en el cual se indica como hacer el trabajo; estos a su vez están certificados por una norma de calidad que sugiere que el trabajo realizado sea efectivo y eficiente.

Toda esta información sugiere una actividad que implica un gasto de energía que se gana o se pierde en el intercambio con el medio (Serrano, et.al.2001:53) y que experimentarán en este caso los clientes o personas que sean atendidas en ventanilla.

Los manuales de procedimiento imponen aplicaciones y ejecuciones de actos que deberán realizar, todos ellos con una carga comunicativa que no permite la retroalimentación ni la opinión para mejorar o hacer más eficientes las actividades que se realizan al interior de la sucursal.

La mayor parte de la información que se maneja dentro de la sucursal obedece a un estricto control de la información regido por normas (Serrano, et.al.2001:55) y define el comportamiento de los individuos al interior de la sucursal de acuerdo a sus roles.

En el siguiente cuadro se observa el tipo acciones que realizan los ejecutivos según las opciones de acciones que la institución ha impuesto para el manejo de la comunicación y de la información necesaria para realizar el trabajo.

CUADRO DE ACCIONES COMUNICATIVAS

TIPO DE ACCIÓN QUE REALIZA EL EJECUTIVO	MANUALES	PROCEDIMIENTO	GERENCIA	ATENCIÓN EN VENTANILLA	ENTRE CAJEROS
Acciones autónomas ejecutivas				OK	
Acciones autónomas expresivas	OK	OK			
Acciones heterónomas ejecutivas			OK		
Acciones heterónomas expresivas					OK

Básicamente los problemas que se dan al interior de la organización son derivados por la mala información que se tiene acerca de lo que ocurre realmente al interior de la organización por parte de las áreas de planeación (mandos medios y directivos) y

desarrollo de estrategias que después son normadas e institucionalizadas para la organización.

Debido a la nula interacción comunicativa con respecto a la aplicación de procedimientos de atención, la comunicación interna se encuentra en una encrucijada debido a que los sistemas sociales, en este caso los cajeros, pueden optar por una estrategia de atención orientada a la atención al cliente y a la colocación de productos, pero el seguir los manuales establecidos por la organización imposibilitan que se lleve a desarrollar dicha estrategia de reproducción social. (Serrano, et.al.2001:57)

Es en éste nivel cabe la importancia de implementar una acción de mejora de la comunicación organizacional que arroje matices que favorezcan la observación de detalles que puedan elegir una mejor estrategia de operación sin que afecte los procedimientos de seguridad y que enriquezca las estrategias de venta.

También la aplicación de una nueva estrategia de comunicación implicaría una nueva actitud en el ámbito de informar e informarse (Serrano, et.al.2001:53), es decir, los ejecutivos tendrían la libertad de indicar de mejor manera los clientes sobre los productos que se ofrecen si estos tuvieran una mayor información sobre éstos impulsando la decisión de invertir tiempo en la venta de un producto determinado.

La implementación de elementos que según reflejaran mejores resultados para la institución resultan ser conflictivos para las áreas de operación y generan un mayor costo humano para la organización y la implementación de bomberazos se ha convertido en práctica cotidiana para todas las sucursales para que la institución siga adelante.

Pero éste costo generado por la mala información representa el nivel tan escaso de comunicación que se da entre los niveles del organigrama de las sucursales, esto es, la falta de comunicación entre los cajeros para dar a conocer las inconformidades y los elementos de trabajo que implican para éste un esfuerzo y gasto de energía mayor sin obtener un beneficio mayor.

La falta de comunicación de las inquietudes y los elementos de gasto excesivo de energía por parte de los cajeros hacia la gerencia y ésta a su vez a la subdirección implica que la cadena de costos se haga aun mayor y que a la larga llegase a afectar seriamente a la organización ya que la inhabilitación de la organización puede generar ausentismo, mayor rotación en la planta laboral y la organización de movimientos generalizados al interior de la organización como son huelgas, paros laborales etc.

## **2.2 ANÁLISIS COSTO BENEFICIO**

Toda actividad que se desarrolla implica un gasto de energía que se cargara a quién esté desarrollándola, lo que generara un desgaste a corto o largo plazo dando como resultado la disminución en el desarrollo de la misma si ésta actividad no genera una recompensa o un beneficio para quién la realiza.

La importancia de medir este costo-beneficio es para lograr identificar actividades que está por demás realizar y otras que se tiene que trabajar en ellas para mejorar y crear una estrategia para que se lleven a cabo sin desperdiciar tiempo o energía en desarrollarlas.

### **COSTO GENERALIZADO**

SUCURSAL HSBC            TORRES LINDAVISTA

**ENERGÉTICO** – Explicar al cliente las características del producto.  
Micro acción-Acto autónomo-Baja Intensidad de energía

**ECONÓMICO** – El ES obtendrá un beneficio económico siempre y cuando el cliente acepte el producto.

- El logro será económico por la comisión que gane el ES.
- El tiempo invertido en explicarle al cliente en que consiste un determinado producto implica perder transacciones por las que también se percibe un bono.

TEMPORAL - Si el cliente no compra el producto el tiempo invertido en el se convierte en tiempo perdido y también repercute en tiempo perdido para realizar mas transacciones.

PSICOLÓGICO- La colocación de productos por parte de los ES. es casi nula debido al beneficio tan bajo que se obtiene por la venta de cualquier producto.

- Toma demasiado tiempo el vender un producto y es necesario atender a la gente que espera en filas, recordemos que las encuestas de satisfacción mercan un tiempo excesivo de espera en filas.

- El costo se traduce en tiempo que es utilizado para realizar la venta de un producto.
- La baja venta de productos implica un costo en las ventas de productos personales.
- Los ES prefieren realizar más transacciones en lugar de ofrecer productos.
- Solo se cumplen las metas pero no se superan expectativas.
- No existe una buena estrategia debido al choque procedimiento-calidad en el servicio que mediatizan la operación en la sucursal.

### **2.3 INFRAESTRUCTURA, ESTRUCTURA Y SUPERESTRUCTURA**

Para identificar con precisión los conflictos que se suscitan el proceso de trabajo de la sucursal en cuanto a la atención al cliente se refiere y de acuerdo a los costos ya vistos; se abordan las causas del problema mediante la siguiente tipología

En lo infraestructural los conflictos suceden por la carencia de recursos materiales, económicos y humanos.

En el nivel estructural los problemas se generan debido a la forma en que está organizado el trabajo, por lo manuales y/o procedimientos.

En el ámbito superestructural los conflictos suceden por la cultura organizacional, por la manera en qué se hacen las cosas en la organización. En este nivel se encuentra el conflicto de HSBC.

## INFRAESTRUCTURA

En general la organización trabaja sistémicamente y los elementos tecnológicos que se requieren para realizar el trabajo nunca hacen falta en la organización. De hecho la sucursal gasta demasiados insumos en procedimientos que implican un gasto de papel muy elevado, o la energía eléctrica que se gasta antes, durante y después de la operación diaria y que resulta un gasto excesivo para la organización.

## ESTRUCTURA

La sucursal trabaja bajo un modelo clásico organizacional y los procedimientos funcionalistas con los que opera determinan el hacer de la organización y éste a su vez se ve reflejado mala calidad con la que se ofrece el servicio de banca y se refleja en la percepción de las personas que hacen uso de éstos, lo cuál determina el ser de la organización

La comunicación que según se desarrolla a nivel ascendente descendente según el organigrama se rompe en el momento en que las ideas, propuestas, inconformidades, etc. por parte de los integrantes de la sucursal no son expuestas por parte del gerente ante la subdirección ya que las reacciones y acciones por parte del nivel superior pueden afectar el futuro del gerente de la sucursal así como del equipo de trabajo con el que labora en la sucursal.

## SUPERESTRUCTURA

A nivel cultural, la visión administrativa del gerente determinada por su educación en contaduría, de los ejecutivos de cuenta con escuela en administración generan un interés mínimo por intentar generar estrategias en conjunto para elevar el nivel de ventas para lograr un beneficio en común y en cambio se torna como una lucha por sobre vivir mes con mes en la sucursal cumpliendo las metas mínimas de venta establecidos por la organización.



Con relación a los cajeros, la falta de visión personal y el nivel escolar genera una actitud encerrada en la rutina por cumplir un horario laboral aunque sea excesivo sin importarles si éste es reconocido por el gerente y se someten a una dependencia total de la decisiones que se tomen por parte de la organización sin importarles el desgaste que esto represente para éste sector.

Por lo antes mencionado es evidente que no existe una comunicación estratégica que procure un mejor desarrollo del trabajo en general, del cumplimiento de los objetivos que traza la institución y de los personales; es más, sería casi acertado decir que el factor humano se toma en cuenta para la organización como un insumo mas y no se compromete con ellos, pero que bajo el control excesivo funciona aunque el costo humano sea sumamente elevado.

#### **2.4 MODELOS DE COMUNICACIÓN Y ADMINISTRACIÓN.**

La sucursal cuenta con manuales de procedimiento para los distintos niveles de operación que se realizan en la sucursal, desde el momento en que un ejecutivo ingresa a la sucursal, éste tiene que apearse a procedimiento inmediatamente cumpliendo con todos los pasos estandarizados y normados con que cuenta la sucursal.

Comienza con los procedimientos de seguridad, luego los procedimientos de operación que van conjuntados con los de calidad en el servicio; todos éstos procedimientos hacen referencia a la teoría clásica que indica que “un sistema es un conjunto de elementos interaccionados entre si que constituyen un todo organizado donde el resultado es mayor que la suma de sus partes” (Baptista en Fernández, 2003:28).

Las reglas establecidas por la institución deben ser aplicadas al pie de la letra, son verificadas mediante la aplicación de auditorias administrativas que resultan ser un mecanismo de control sumamente rígido y con rasgos burocráticos por la excesiva

división precisa del trabajo y la especialización de funciones que los ejecutivos deben realizar. (Fernández, 2003:21).

Las empresas “se han dado cuenta que viejas estrategias son obsoletas y que las reglas de la nueva economía también son insuficientes. En general enfrentan un proceso de selección darwiniano, donde muchas desaparecen sobreviviendo solo las más fuertes, o mejor dicho las que leen con más aciertos y claridad el medio que las rodea.”(Fernández, 2003:215)

Supervivencia de las organizaciones y el aspecto demográfico, la edad y la educación de la población son variables que también repercuten en la organización (Fernández, 1991:220) en el caso de las sucursales, el desarrollo profesional depende del grado de estudios que tenga el ejecutivo, de ello dependerá su ascenso al siguiente nivel jerárquico, pero pondría verse truncado en el camino por la falta de iniciativa de venta que implicaría la salida de dicho elemento de la institución.

HSBC en conjunto ha “desarrollado normas, reglas y estándares de operaciones que son precisos” (Fernández, 2003:21) para el desarrollo y venta de productos, pero el costo energético, psicológico y económico que la empresa paga puede disminuirse con la aplicación de una buena estrategia de comunicación que permita elevar las ganancias reduciendo costos.

## **2.5 IMPORTANCIA DE LA COMUNICACIÓN FORMAL PARA HSBC**

Todos los manuales de procedimiento con que cuenta la sucursal delimitan la carga de administración clásica de la institución, delimita los modelos formales de comunicación y los medios por los cuales se lleva a cabo ésta; “éstas características son consideradas como un excesivo formalismo y frialdad” (Martínez, 2003:21) la comunicación descendente es la que habilita de información no solo a ésta sucursal, sino a todas.

Pero existen momentos determinados que ocurren en la sucursal en donde todos estos procedimientos quedan a un lado y se actúa de una manera contingente permitiendo de manera sino ejemplar pero efectiva a salir de problemas de trabajo en situaciones de “bomberazo”. Estamos hablando de una elección, de una pequeña toma de decisiones que desencadenara un acto de gran magnitud que beneficiara a la sucursal.

## **2.6 CONGRUENCIA ENTRE EL DISCURSO Y LAS ACCIONES COMUNICATIVAS**

Es necesario seguir al pie de la letra, todas y cada una de las indicaciones que las carpetas administrativas definen como procedimientos de operación, la sucursal esta guiada por estos manuales y verifica que se cumplan mediante auditorias. Cualquiera duda que un ejecutivo tenga la puede despejar verificando lo manuales que se encuentran en el sistema de red interna.




La organización no habla con lo integrantes de la sucursal, solo les da las instrucciones y los medios exactos con los que podrá realizar éste trabajo sin importarle lo que señala Pilar Baptista como los aspectos más importantes y sobresalientes del ambiente o el entorno de la organización que son: lo tecnológico, lo legal, lo político, económico y demográfico.

## **2.7 INVENTARIO DE PROCESOS Y PRODUCTOS COMUNICATIVOS**






Para desarrollar el trabajo dentro de la sucursal, la institución cuenta con servicios básicos que facilitan el trabajo y mantienen comunicada a la organización este inventario se realizo ubicando los medios por el cual se comunican los tres niveles jerárquicos que conforman la organización de la sucursal

Resalta la importancia de mencionar que la operación de la sucursal se maneja de nivel gerencial de manera descendente (Martínez, 2003:27) hacia los subordinados (ejecutivos de cuenta y de servicio) y que el flujo de información que se dan entre los niveles inferiores en horizontal (Martínez, 2003:55) pero la retroalimentación entre estos es casi nula debido a que el flujo de comunicación entre estos solo es de carácter informativo

**CLAVE DE ÍCONOS:**

-  = Teléfono
-  = Comunicación oral
-  = Correo electrónico
- ES = Ejecutivo de servicio
- EC = Ejecutivo de cuenta

**Gerente se comunica con quién y por qué medio**



















Medio de comunicación	EC1	EC2	ES1	ES2	ES3	ES4
Gerente						

El tipo de comunicación que practica el gerente de la sucursal responde a la utilización del correo electrónico para enviar, solicitar y retransmitir información referente a cuestiones de la sucursal, incluso la petición o comentarios acerca de cualquier tema por parte del resto de los ejecutivos se realiza vía electrónica; cabe señalar que la información que reciben los empleados desde el corporativo también es mediante la utilización del servicio electrónico, así como la información que el gerente recibe sobre nuevas disposiciones de la dirección.

El teléfono es utilizado para dar instrucciones sobre pequeñas decisiones que se tiene que tomar al momento y no trascienden mas allá de ser una llamada micro informativo.
























La manera de comunicarse de los ejecutivos de cuenta entre los ejecutivos de servicio y el gerente varia un poco en cuanto a la oralidad con la que ésta se da por cuestiones de distancia, seguridad para el cliente cuando realiza operaciones que impliquen manejo de fuertes cantidades de efectivo; también es importante resaltar que cualquier venta que realicen de un producto será registrada en el sistema operativo.

### Ejecutivo de Cuenta se comunica con quién y por qué medio

	ES1	ES2	ES3	ES4	Gerente
EC1	 - 	 - 			 -  - 
EC2	 - 	 - 			 -  - 

Los ejecutivos de servicio tienden a realizar actividades comunicativas mas amplias debido a la posición que con el tiempo que llevan dentro de la organización han adquirido, su posición permite tomar decisiones que serán aplicadas en la parte correspondiente a cajas y su opinión es tomada en cuenta con respecto a horarios de trabajo y facilidades otorgadas a determinados clientes que acuden con frecuencia a la sucursal.

### Ejecutivo de Servicio se comunica con quién y por qué medio

	EC1	EC2	GERENTE
ES1	 - 	 - 	 -  - 
ES2	 - 	 - 	 -  - 
ES3	 - 	 - 	 - 
ES4			

## 2.8 TÉCNICA DE AUDICOM: MEDIDA DE DISCREPANCIA

Un acercamiento al diagnostico del clima comunicacional de la organización enfoca ciertas discrepancias entre lo que el emisor del mensaje piensa estar comunicando y lo que los receptores perciben (Timm,1986). Un pionero de éste acercamiento, George Odiorne dispuso una auditoria de la comunicación con el propósito de medir la exactitud del mensaje comunicativo y el grado de aceptación de sus empleados.

El acercamiento usa dos cuestionarios iguales de 35 afirmaciones, se les pidió a los empleados registrar sus opiniones sobre temas tales como los distintos canales de comunicación de la organización, sus relaciones con la gerencia, la satisfacción por algunos aspectos de su trabajo etc., el cuestionario que se aplicó es el siguiente:

1. El fracaso de la información de la información a los empleados acerca de las políticas, logros y planes futuros de la Sucursal es una evidencia de la falta de aprecio y valoración hacia el empleado.
2. HSBC deberá contar con un sistema formal por medio del cual los Ejecutivos puedan expresar con completa libertad los problemas de trabajo o personales que se presentan,
3. Los Ejecutivos deberían sentirse libres para discutir con los supervisores acerca de cualquier problema de empleo de la compañía.
4. La mejor manera de comunicación entre gerencia y ejecutivos es a través de los diversos modos de comunicación informal.
5. La gerencia debería comunicar a los empleados únicamente aquellos asuntos pertinentes a su trabajo.
6. En el momento en que se tomen decisiones por parte de la dirección deberán ser comunicadas a los Ejecutivos afectados antes de realizar cualquier acción para llevar a cabo tales decisiones.
7. Se deben de tomar en cuenta los puntos de vista de los Ejecutivos antes de tomar cualquier decisión que afecte su empleo o intereses.
8. HSBC como institución debe reconocer la importancia de mantener un flujo de comunicación mutuo entre Ejecutivos y gerencia.
9. El gerente debería dar seria y pronta atención a cada queja o sugerencia hecha por los empleados.
10. Los empleados deberían ser informados de sus problemas en su propio ambiente de trabajo.
11. Cuando la gerencia informa de cambios en las políticas, es importante que también informen el por qué de tales cambios.

12. Los Ejecutivos bien informados serán más cooperativos y trabajarán mejor en equipo.
13. Los Ejecutivos deberían tener información sobre utilidades, estándares de ganancia y estado financiero de la empresa.
14. Es obligación del Gerente solicitar y escuchar los puntos de vista de aquellos a quienes supervisa.
15. La comunicación es parte integral del trabajo, así como responsabilidad del empleado.
16. Los miembros de determinado grupo afectado deberían ser informados de asuntos que les conciernen antes de que tal información se de al resto de la compañía.
17. El Gerente debería dar información completa acerca de la plantación general y específica tanto de corto como de mediano y largo plazo.
18. El Ejecutivo se debería sentir con libertad para consultar en cualquier momento a los miembros de la subdirección.
19. Los Ejecutivos deben ser informados de cuando las cosas marchan bien o mal en la empresa.
20. Debe haber información de los avances sobre cualquier cambio de políticas, equipos, prácticas, organización o facilidades,
21. El mejoramiento en el trabajo personal está influenciado por el grado en el que los Ejecutivos entienden aceptan y apoyan las acciones tomadas por la subdirección.
22. El Ejecutivo debe tener completa información de sus percepciones y salarios y de cómo son calculados.
23. La efectividad en la comunicación interna puede reducir costos, mejorar productos y servicios, incrementar la seguridad, mejorar las condiciones de trabajo y mejorar o simplificar los métodos de operación.
24. La subdirección debería comunicar a los empleados todos los asuntos que involucran a la sucursal, que afectan el empleo y a su imagen pública.
25. Los Ejecutivos de Servicio deberán tener una información continua acerca del proceso de la producción en la empresa.

26. Los Ejecutivos cuyas sugerencias sean rechazadas deberán ser informados de las razones de ese rechazo.
27. Cada Ejecutivo tiene derecho a expresar su opinión, el derecho a rectificar sus posturas y el derecho de apelación.
28. Si se presenta un problema en el que un Ejecutivo quisiese intervenir tomando la responsabilidad sobre la oficina ¿debería sentirse libre de hacerlo?
29. ¿Deberían los Ejecutivos sentirse libres de discutir con el Gerente acerca de cualquier asunto problemático que afecta sus relaciones laborales?
30. La mayoría de los Ejecutivos quieren saber más acerca de la compañía de la cuál forman parte.
31. Ésta institución tiene la obligación de establecer canales de comunicación en el trabajo para sus empleados.
32. Los Ejecutivos deberían tomar parte en la elaboración y discusión de los objetivos de la institución para obtener ganancias y utilidades.
33. La difusión informativa y noticiosa en la institución es indispensable para construir un sentimiento de participación en los empleados.
34. La participación activa de todos los empleados es esencial para el éxito de la comunicación interna en la sucursal.
35. Los Ejecutivos deben estar bien informados de los productos y servicios que ofrece la institución.

Al gerente se le pidió complementar el cuestionario en donde sus respuestas estarían dirigidas a que predijera cómo responderían sus subordinados y las respuestas fueron entonces comparadas.

La evaluación de los resultados implica la comparación de las respuestas dadas por los empleados y los supervisores, en éste caso entre los ejecutivos y el líder, y las discrepancias más notorias reflejan las áreas en las que hay problemas de comunicación presentes. Si el resultado de la Audicom arroja un promedio de 3 o más señala un problema de comunicación grave que merece una acción correctiva inmediata. Entre mas alto sea el numero es potencialmente mas peligroso el malentendido.



## 2.9 RESULTADOS OBTENIDOS DE LA AUDICOM

### EVALUACIÓN GERENTE - EJECUTIVOS DE SERVICIO

Aspecto de la escala	Promedio del empleado	Promedio del gerente	Diferencia	Unidad de error	Error adicional	Promedio del error del gerente
1	4	3	1	1	2	3
2	5	2	3	3	4	7
3	6.25	7	-0.75	1	2	3
4	4.25	1	3.25	3	4	7
5	3.25	5	-1.75	1	2	3
6	7	5	2	2	3	5
7	6.25	5	1.25	1	2	3
8	6.25	5	1.25	1	2	3
9	6.5	5	1.5	2	3	5
10	6.75	7	-0.25	0	1	1
11	6	7	-1	1	2	3
12	5.5	7	-1.5	1	2	3
13	4.25	7	-2.75	2	3	5
14	5.5	4	1.5	1	2	3
15	6.5	5	1.5	1	2	3
16	6	5	1	1	2	3
17	4.75	5	-0.25	0	1	1
18	6.5	5	1.5	1	2	3
19	5.25	5	0.25	0	1	1
20	6.25	5	1.25	1	2	3
21	6.25	5	1.25	1	2	3
22	6	6	0	0	1	1
23	6	4	2	2	3	5
24	5.75	5	0.75	0	1	1
25	5	5	0	0	1	1
26	5.5	6	-0.5	0	1	1
27	6	6	0	0	1	1
28	5.5	4	1.5	1	2	3
29	5.75	6	-0.25	0	1	1
30	5.5	3	2.5	2	3	5
31	5.75	6	-0.25	0	1	1
32	5.5	4	1.5	1	2	3
33	6	5	1	1	2	3
34	6	4	2	2	3	5
35	6	7	-1	1	2	3
<b>Totales</b>	<b>198.5</b>	<b>176</b>	<b>22.5</b>	<b>35</b>	<b>70</b>	<b>3</b>

Respuestas en 1 = 10

Respuestas en 3 = 17

Respuestas en 5 = 6

Respuestas en 7 = 2

Como señala el porcentaje de discrepancia, sucursal mantiene problemas serios de integración de los ejecutivos hacia la institución en cuanto a implementación de nuevas normas que afectan el trabajo que ellos realizan. Los ejecutivos no se sienten escuchados por la institución y según ellos ésta no tiene intención de hacerlo.

Esta discreción empleado-empresa comienza desde el primer nivel jerárquico arriba de los ejecutivos de servicio, en donde no se sienten tomados en cuenta por el gerente y no es comunicada la causa del por qué de los cambios que realiza la institución, esto abarca la incapacidad de mediar las metas que la institución impone y los beneficios minúsculos que la organización les retribuye por la venta de productos.

La libertad de opinar, de proponer nuevas estrategias genera una desmotivación que se reflejada en el carácter de los ejecutivos, misma que es aplicada en la actitud con que se da el servicio en ventanilla.

Aquí se puede hacer referencia a la concepción que se tiene de la comunicación en general y de la organización, que dista mucho de poder conceptuar y aplicar una visión estratégica que no es exclusivo a nivel individual, sino a nivel institucional.(Ávila, 2004:9).

La mayor discrepancia se demuestra con la necesidad que tiene por abrir un canal de comunicación que pueda atender sus demandas e inquietudes con respecto a la libertad de expresar los problemas que se presentan en el trabajo y la frialdad de los medios internos de comunicación que la institución maneja.

La mínima información que reciben lo empleados acerca de los mecanismos utilizados para las disposiciones en cuanto a prestaciones, servicio medico, vacaciones, etc. y que corresponden a especificaciones de “los deberes y derechos de los empleados” y aunque

no todos pero si los de nivel operativo no tienen “un informe administrativo y por escrito de los actos, decisiones y reglamentos más importantes.”(Fernández, 1989: 21)

La capacidad física-energética (Ávila, 2004:8). que tienen los ejecutivos de realizar estrategias que propicien un ahorro de energía, de mejora social y que aseguran la preservación y continuidad de la organización se ven interrumpidos por la exclusión de las personas que se encuentran a nivel operativo en la organización.

#### EVALUACIÓN GERENTE – EJECUTIVOS DE CUENTA

Aspecto de la escala	Promedio del empleado	Promedio del gerente	Diferencia	Unidad de error	Error adicional	Promedio del error del gerente
1	5.5	3	2.5	2	3	5
2	5	2	3	3	4	7
3	5.5	7	-1.5	1	2	3
4	4.5	1	3.5	3	4	7
5	4	5	-1	1	2	3
6	5	4	1	1	2	3
7	5	5	0	0	1	1
8	6	5	1	1	2	3
9	4.5	5	-0.5	0	1	1
10	5.5	7	-1.5	1	2	3
11	5	7	-2	2	3	5
12	5.5	7	-1.5	1	2	3
13	4.5	7	-2.5	2	3	5
14	6	4	2	2	3	5
15	6	5	1	1	2	3
16	5.5	5	0.5	0	1	1
17	5.5	5	0.5	0	1	1
18	6	5	1	1	2	3
19	6	5	1	1	2	3
20	5	5	0	0	1	1
21	4.5	5	-0.5	0	1	1
22	5.5	6	-0.5	0	1	1
23	5.5	4	1.5	1	2	3
24	5	5	0	0	1	1
25	4.5	5	-0.5	0	1	1
26	5.5	6	-0.5	0	1	1
27	5.5	6	-0.5	0	1	1
28	4.5	4	0.5	0	1	1
29	5	6	-1	1	2	3
30	5	3	2	2	3	5

<b>31</b>	5	6	-1	1	2	3
<b>32</b>	5	4	1	1	2	3
<b>33</b>	4.5	5	-0.5	0	1	1
<b>34</b>	5	4	1	1	2	3
<b>35</b>	5.5	7	-1.5	1	2	3
<b>Totales</b>	<b>181</b>	<b>175</b>	<b>6</b>	<b>31</b>	<b>66</b>	<b>2.77142857</b>

Respuestas en 1 = 13

Respuestas en 3 = 15

Respuestas en 5 = 5

Respuestas en 7 = 2

La diferencia en los porcentajes de repuesta de que arrojo la AUDICOM aplicada a las ejecutivos de servicio comparada con la que fue aplicada a los ejecutivos de cuenta no presenta una gran diferencia, tomemos en cuenta que éstos se encuentran en mejor nivel jerárquico dentro de la organización y que su sueldo es mejor que el de los ejecutivos de servicio.

Todos los ejecutivos de cuenta pasaron primero por el puesto de cajas, lo que tal vez es respuesta a la mínima diferencia que presentan los resultados comparados con los de ejecutivo de servicio, debido a que el nivel de control que en el puesto que ocupan es aun mayor y cada nueva norma es impuesta sin considerar si ésta afecta su estrategia de venta o no.

También sienten que el flujo de comunicación descendente que maneja la organización no es el mejor ni el más indicado para organizar el trabajo, la información solo llega pero no permite la retroalimentación y elimina toda oportunidad de opinar y expresar inquietudes o propuestas para la mejora en la actividad de venta de productos.

Los ejecutivos de cuenta trabajan bajo comisiones, recordemos que todos operamos bajo la lógica de realizar actividades que nos retribuyan algún beneficio económico; aunque el costo energético y psicológico es sumamente alto, ellos son impulsados por las retribución económica y por la imposición de metas de venta por parte de la institución.

## CAPÍTULO 3

En los capítulos anteriores conocimos en entorno, la estructura formal e informal de la organización y los costos que éstos representan para la empresa; a continuación hablaremos sobre el capital humano que interviene y está involucrado directamente con el ser y el que hacer de la institución y acercarnos al entendimiento al porqué de las relaciones y las informalidades al interior de la organización aun con los procedimientos establecidos que suponen la realización más eficaz del trabajo.

La finalidad es analizar lo que los actores de la organización piensan de ésta y conocer cual es o cuales debido a que en la organización es tan compleja como lo son sus integrantes y se tiene una percepción distinta de lo que pasa según cada uno y su accionar en la sucursal obedece a la subjetividad de cada individuo.

Ésta representación se determinara con base en la aplicación de una técnica de investigación cualitativa denominada grupo de discusión, la cual nos matizara el o los conflictos que se han detectado y así se podrá llegar a planear una estrategia para reducir los conflictos y permitir una mejor actividad tanto laboral como personal.

### **3 PROBLEMAS Y CONFLICTOS INFORMATIVO COMUNICATIVOS ASOCIADOS AL PROBLEMA.**

Como sabemos ya, HSBC es una institución que vende servicios personales financieros, todos representan una entrada de capital a futuro, a crédito, capital que ingresará a sus cuentas mes con mes y quienes se encargan de vender éstos productos son los ejecutivos de las sucursales, mismos que estarán bajo estricta medición, comparación y posible expulsión de la organización si no se cumple con las metas de venta mensuales que la institución establece.

De entrada la organización supone que todos los integrantes están ahí para vender, vender y vender, lo que hace suponer que solo serán entes que recibirán órdenes y éstos están ansiosos por recibirlas y que carecen de actitudes, de intereses o sentimientos; para la organización resultan ser un puñado de máquinas dispuestas a realizar el trabajo que está ya establecido al pie de la letra sin importar que costo psicológico o energético resulte, tanto para la organización como para la persona.

El principal problema radica en la implementación de manuales de procedimiento para todas y cada una de las actividades operativas que se realizan en la institución, en éste caso nos centraremos en la sucursal, la información que se tiene que aprender, los procedimientos que hay que seguir sobre seguridad, apertura, cierre, juntas, estrategias, reportes, etc. son por demás extensos y son tan bastos que incluso rebasan en tiempo de lectura y aplicación tal cual al tiempo real que en la práctica un ejecutivo opera de manera informal.

La organización supone que el trabajo, al realizarlo de manera como se encuentra establecido en los manuales, será mas eficiente y con calidad, esta capacidad que la organización tiene para informar sobre y todos y cada uno de los procedimientos demuestra que HSBC es una institución que utiliza la información como un fenómeno que engloba y rebasa la comunicación al interior de la organización, y que representa un principio de orden y común para los integrantes de la institución (Serrano, et. al. 2001). Pero como saber si el trabajo que se realiza, la organización no tiene manera de medir el grado de efectividad de la información que reciben los ejecutivos; pero quién piensa, realiza y establece éstos manuales carece de la información necesaria para realizarlos a manera que de verdad sirvan como apoyo para los ejecutivos, o dicha información no es

suficiente debido a que nunca estuvieron involucrados directamente en actividades dentro de una sucursal.

El esfuerzo consciente e intencionado por organizar la comunicación trabaja sobre este límite contradictorio; paradójicamente en este esfuerzo por introducir orden e impulsar canales fluidos de información y enlace se debate la experiencia, reflexión y aprendizaje de una empresa (Serrano, et. al.2001).

No existe un canal tal que integre opiniones sobre la efectividad en los procedimientos que sean producto de quienes se encuentran al pie del cañón llevando a la práctica lo establecido sin saber si es lo más efectivo o conveniente para la organización.

Al analizar la manera en que fluye la información en la sucursal resalta un personaje intangible que resulta ser el todo poderoso en la organización, el “banco”, éste personaje genera, informa, segmenta, impone, produce y controla todo lo que en la institución habita y éste no escucha, sólo habla el sujeto de poder y con su habla sujeta a los otros (Ibáñez, 1985).

Al intentar conversar sobre la aplicación de los procedimientos de operación comparándolos con lo de atención al cliente se puede detectar fácilmente que los tiempos de aplicación en cada uno no empatan, generando un conflicto entre los ejecutivos que al momento de comentar sobre éste asunto con el gerente de la sucursal éste contesta, “pues se tienen que seguir los pasos que el banco establece” y así de esta manera las respuestas serán similares sobre cualquier tema que relacione al “banco” con los integrantes de la organización.

Una organización es una conversación, la organización conversa, conversan sus miembros y la calidad de su comunicación deviene de cómo conversan, ésta es una actividad natural aunque influidos por la variables sociodemográficas que la conforman (Serrano, et. al. 2001), pero se requiere de un libre flujo de informaron lo cual es contrario al tipo de comunicación que el banco mantiene con sus empleados.

La información reduce la incertidumbre, la organización continuamente se informa y la calidad de este in-formar-se le permite informar-a con la intención de detectar y resolver

nuevos problemas (Serrano, et.al.2001) lo que para Moles significa un acto de baja energía (informarse) desencadena o produce gran energía como es el resolver problemas que benefician a la organización.

El sistema de comunicación que opera en la sucursal va enfocado hacia modelo administrativo que fluye de arriba hacia abajo y contiene solo normatividades, mandatos e instrucciones sobre el trabajo y no permite la retroalimentación o el escuchar al otro, quien es el que opera bajo tales circunstancias y puede dar cuenta de las diferencias que se presentan durante el desarrollo del proceso formal y el real que opera en la sucursal.

La sucursal presenta dos rasgos que influyen operacionalmente en el desarrollo de las actividades diarias: la información que no es coherente con las actividades que se realizan y la casi nula comunicación que existe entre el banco y los que la integran, concretamente estamos hablando de lo que representan la fuerza básica de la institución, los ejecutivos de cuenta y de servicio.

Esta relación hace parecer que la organización trabaja de manera automática, en donde no hay sujetos, solo elementos que adquieren el rol y carecen de identidad, de opinión, esto representa una administración cognitiva del ser, se administra a los integrantes informacionalmente y esto posibilita un mejor control de las acciones que el individuo puede ejecutar.

### **3.1 LA COMPLEJIDAD ORGANIZACIONAL**

Un sistema social es complejo y cada sistema se diferencia respecto a su entorno y construyen su modo propio de actuación, un elemento cualquiera no puede relacionarse directamente con cada uno de los demás elementos de dicho sistema debido a su complejidad, misma que podrá reducirse en un tanto mientras se de una mayor complejidad.

Este apartado pone de antemano una característica fundamental de los seres humanos, lo complejo de su ser y más aun cuando se encuentra dentro de un grupo social, en este



caso en la organización, trabajando y desarrollando determinadas actividades o rutinas que moldearan su forma de ser a razón de lo que la organización desee.

Ésta complejidad es debido a una sobreabundancia de relaciones, de posibilidades, de conexiones, de modo que ya no se es posible una correspondencia de elemento con elemento (Luhmann.1997), característica de las sociedades contemporáneas y que exigen una teoría como arma para reducirla.

Luhmann pretende que el sujeto actúe de manera sistémica al interior de la organización, en donde mantendrá determinadas relaciones entre otros, pero de manera desarticulada tal que puedan ser objetos fáciles de controlar, esto es, separar al ser del hacer, separar la razón de los sentimientos y de la realidad en la que el ser está interactuando.

Parte de la admisión del concepto de sistema autoreferente en donde la relación entre sistema y entorno es fundamental para la caracterización del sistema y el sistema se define siempre respecto a un determinado entorno (Luhmann.1997) e introduce las aportaciones de la denominada teoría de la autopoiesis (auto creación) elaborada por los biólogos chilenos H: Maturana y F: Varela.

En tanto un sistema es autorreferente y autopoietico se encuentra, efectivamente, enclaustrado en si mismo, lo que nos lleva a la reflexión en cuanto a la validación y credibilidad de una investigación; cabrían los siguientes cuestionamientos ¿no es un sujeto el que lleva a cabo las investigaciones? ¿no es él el que determina el ángulo de su observación?, ¿no es acaso él quién interpreta los resultados a partir de su individual y subjetiva percepción? ¿Puede entonces haber objetividad en una investigación?.

Luhmann distingue tres tipos de sistemas autoreferentes, los sistemas vivos que comprenden la vida misma y la operaciones vitales; los sistemas psíquicos y personales que se refieren a la conciencia como modo de operación y la comunicación como rasgo de los sistemas sociales, mientras que los elementos de la complejidad son:

Diferenciación horizontal, se trata de dividir las tareas que se tiene que realizar entre determinados y específicos miembros de la organización, lo que puede caer en

determinados conflictos debido a la separación de los mismos por la falta de coordinación, y subdividir minuciosamente las tareas de manera que los no especializados puedan realizarlas.

La diferenciación vertical delimita las jerarquías al interior de la organización es jerárquica y puede medirse por el recuento del número de posiciones entre el ejecutivo principal y los empleados que trabajan en los puestos inferiores. Estas dos diferenciaciones presentan a las organizaciones problemas de control, de comunicación y de coordinación.

Los instrumentos de comunicación que intervienen en un proceso de comunicación cualquiera funcionan como un sistema, toda vez que deben de acoplarse entre sí para que la comunicación sea posible y asegura las siguientes funciones: la producción de las expresiones por ego; la producción de las señales por ego y la percepción de las señales por alter (Serrano, et. al.1992).

No es posible la comunicación si el intercambio de expresiones por parte del otro, lo que hace hincapié en que el individuo estará siempre presente así como su percepción de lo que para él es importante y satisfactorio, y si bien para Luhmann hay que diferenciar al ser del hacer, Moles relaciona el bagaje características diferenciales que varían de un individuo a otro (Moles, 1983)

Entonces la capacidad que tiene la organización par desarrollarse y funcionar es determinada por las relaciones comunicativas que se llevan al interior de ésta, la importancia de estudiar la cadena de acciones que Moles ha llamado así por su infinita producción que también determina el clima organizacional que moldea a la organización.

La subjetividad con que se van desarrollando estas relaciones debe de estudiarse a través de una observación subjetiva, observar lo que se está observando a través del observador, sin olvidar que lo que esta al frente son seres humanos, complicados paradójicos, inmersos en una realidad subjetiva.

### 3.2 SUBJETIVIDAD, PERCEPCIÓN Y ACCIÓN

La capacidad de comunicar supone actitud por parte del ser vivo para modificar el estado de la materia, este trabajo expresivo consume energía y altera temporal o permanentemente una materia (Serrano1992), en general se entiende a la comunicación como una alternativa de comportamiento que supone una interacción que sostiene el equilibrio de cualquier sistema de interacción humana y los sistemas organizacionales (Ávila, 2001).

Podremos entender en éste apartado la importancia de la percepción del individuo sobre lo que acontece en la organización, la interacción que resulta de ésta percepción según su subjetividad y las implicación es que esto pueda tener para la organización ya que el resultado de el pensar de los individuos será de manera grupal ya que en la organización se pondrán encontrar individuos que coincidan en determinados puntos y en otros no, lo que podría iniciar conflictos tanto entre los individuos y de ésta misma manera para la organización.

Según Moles la finalidad de la comunicación es coordinar acciones, las acciones son productoras de realidad lo que supone que no se puede pensar en la comunicación sin la acción, estas acciones se clasifican dependiendo si son de alta intensidad de energía y de baja intensidad de energía.

Pero la pregunta radica en pensar que es lo que hace que un actor actúe, toda acción supone un gasto de energía, ya sea de alta o baja intensidad peor que el actor dejara o no dejara de hacer según si ésta actividad es recompensada, y aquí nos detenemos en el principio racional de la acción que define que nadie realiza una acción cuyo resultado sea menor al costo de la acción.

En la organización las actividades de baja intensidad están mediadas por lo manuales que especifican las actividades (acciones) a realizar durante la operación de la sucursal, pero al entrar en relación con otros procedimientos (seguridad, calidad) hacen que el gasto de energía sea mayor al que en un principio, bajo la lógica de las acciones, representaba un gasto de energía menos a la acción realizada.

Bajo esta lógica también recaen las ventas de productos que la institución ofrece, pero que el beneficio que los ejecutivos reciben es mínimo en relación al gasto de energía que se requiere para realizarla. Weber cataloga a las acciones humanas como acciones racionales (teleologías) encaminadas a obtener dinero.

El logro de la finalidad que seguimos se consigue siempre y cuando se convence al otro, el actor percibe y discrimina en función de lo que recorta y recuerda de lo que conoce, ésta es la respuesta a las preguntas de ¿por qué el actor actúa? ¿Qué hace que actúe de alguna forma u otra?, y esto es porque cada persona es diferente y llena de subjetividad, cada individuo recuerda y recorta según su experiencia.

La percepción que tienen los individuos trabaja bajo perceptos, que se refiere a los elementos que ya conoce de la realidad y los perceptos, que son elementos de la realidad que desconoce; también se encuentran los tres mundos a los que el sujeto está sometido al momento de reaccionar:

Wmwelt: lo que percibo más cercano, lo que es mío y está en mi mente y da sentido a mi persona.

Merkwelt: éste es el mundo al que pertenecemos, al que compartimos con el resto.

Fertwelt: es el mundo lejano intuido, pero no percibido de manera directa, es decir, pero se intuye que está ahí.

“Las representaciones construyen problemas donde no los hay y no identifican problemas que hay y/o los resuelven”

El actor actúa motivado por la percepción que tiene del exterior, del mundo en el que está cautivo, es decir de manera mediada, y evoluciona según Moles bajo la siguiente lógica, las especies más evolucionadas son especies comunicativas, y éstas evolucionan más y más rápido porque suponen un gasto de energía menor.

### **3.3 IMPORTANCIA COMUNICATIVA DE LAS REPRESENTACIONES**

Las representaciones son formadas a cerca del mundo, en el campo de la comunicación, actúan organizando un conjunto de datos de referencia proporcionados por el producto comunicativo, en un modelo que posee algún sentido para el usuario o los usuarios de esa representación (Serrano, et. al.1992).

La comunicación se hace ineficaz cuando la representaciones que guían el trabajo expresivo de quién ordena no corresponde con el que rige el trabajo de quien lo percibe, esto mediado por la realidad y percepción a la que hace referencia cualquiera de los dos elementos de comunicación, Ego y Alter al interrelacionarse.

Estas representaciones son modelos para la acción, afectan nuestro comportamiento según las experiencias adquiridas y regulan las interacciones entre los sujetos, regulan el comportamiento, según sea el carácter preconsciente y el momento o actividad que se esté realizando o sea aplicable la representación.

También son modelos que van encaminadas al aprendizaje, estas intervienen en la capacidad de delimitar ciertos parámetros que le son útiles en la vida diaria y que atienden a representaciones específicas de los lenguajes técnicos en los que esté situado el individuo, le permiten reestructurar la realidad en la que se desarrolla en tiempo y lugar.

Conllevan a una intencionalidad que, según sea el caso se encargará de dar determinados valores o cambiar los efectos de los mensajes que se generan para los receptores de determinada información.

El modelo ordenador de las representaciones sociales propone la comprensión de la dinámica de las relaciones sociales, una manera de mirar y apropiarse simbólicamente de la organización social. Estas formas legítimas son compartidas por los miembros de la sociedad como los valores y las instituciones que los resguardan y los garantizan.

La representaciones se basan en la representación no única ni necesaria, pero si cierta y viable de un periodo histórico, dependiendo de la época en la que se encuentre ubicadas y deben estar fundamentadas en una teoría social y del individuo para que sean

fácilmente entendibles o reconocidas por los integrantes de la sociedad para su reflexión y comportamiento al interior de ésta.

Las representaciones ideológicas cumplen una función importante para las organizaciones sociales porque abonan en los procesos de cohesión, aunque tienen un papel negativo al impedir o retardar los ajustes y el cambio social (Serrano, et. al.1991), es por ello que para estudiar a ambas se debe partir de la interrelación que mantienen para comprender el como nacen y se colectivizan las representaciones y de que manera la comunicación es el vehículo para mantenerlas vigentes o cambiarlas cuando estas ya hayan perdido pertinencia.

Los individuos aprenden a interactuar socialmente, al tiempo que lo hacen aprenden las representaciones que ya están establecidas en un ambiente o contexto determinado, de su vida privada o pública, lo que va generando en él, y con base en las representaciones que ha adquirido del grupo social al que pertenece puede llegar a cambiar sus representaciones de acuerdo sus experiencias de vida o simplemente porque sus intereses han cambiado.

Hay representaciones que el individuo aprende al momento de interactuar con otro grupo, éstas dan una identidad a esos determinados grupos y se deben de seguir según se el caso para poder ingresar permanente o temporalmente a ese grupo, se denomina “habitus” según Baourdieu, y se denomina de ésta manera porque estos modelos se aprenden como hábitos que son resultado de las prácticas cotidianas.

Los sistemas sociales se equilibran cuando lo requieren, cuando hay un quiebre en la cotidianeidad a la que el sistema esta sometido, éstas reconfiguraciones permiten la producción y la reproducción que denotan la vigencia o caducidad de los modelos representacionales y que asegura una tranquilidad mediata de los ajustes que se apliquen al modelo.

De no generarse ningún cambio en los modelos representacionales estaremos hablando de una validez del modelo actual que lo único que arrojaría sería una dinámica de previsión para el cambio, mientras que de lo contrario, estamos hablando de la expresión de validez del modelo representacional, se pueden desencadenar desordenes

sociales que irían en aumento si los ajustes no se realizan al momento de percibir malestar e incomodidad en el sector que sea el caso.

Cuando la comunicación no aporta los datos suficientes para actualizar un modelo o para crearlo, otras fuentes de información no comunicativas vienen a aportar, con error o acierto, los elementos necesarios para que el modelo de representación de cierre, esto debido a que no existe en la comunicación un proceso de representación que sea autónomo se considere como una de las maneras más eficaces para cambiar el contenido de las representaciones generales y de modificar la organización.

### **3.4 METODOLOGÍA DE LAS REPRESENTACIONES**

El grupo tan sólo es un marco para captar las representaciones ideológicas, valores, formaciones imaginarias y afectivas, etc., dominantes en un determinado estrato, clase o sociedad global. (Orti, 1992:199) Durante una discusión de grupo se logran captar emociones así como experimentar con los puntos en común de los individuos que conforman una organización en donde todos los participantes pueden exponer sus sentimientos, preocupaciones y frustraciones, así como la profundidad de sus convicciones sobre asuntos de importancia para el tema sin que la situación ocasione prejuicios.

Dentro de las discusiones de grupo la importancia toma sentido cuando los participantes se centran en los temas que introduce el moderador. En la sucursal se llevó a cabo un discusión de grupo para concentrar y aumentar la veracidad de la información obtenida, se realizó durante la junta de consejo que se lleva a cabo mensualmente en la sucursal HSBC 910 por cuestiones de horarios y carácter de los compañeros.

En éste caso, no hubo un papel de moderador como tal ya que por las condiciones del empleo no es muy conveniente que gente externa conozca procesos internos del banco. El gerente dio inicio con junta mensual siendo la persona que más conoce el tema y también siendo uno de los involucrados en el contexto de los problemas de comunicación en la sucursal.

Un pequeño grupo de discusión se realiza en torno a las cinco o diez personas cuyos componentes han sido seleccionados de forma anónima de acuerdo con las características sociales determinadas, pero sin ninguna relación entre sí (Orti, 1992). En la sesión de grupo HSBC el número de participantes estuvo conformado de la siguiente manera: Dos ejecutivos de cuenta, gerente y tres ejecutivos de servicio (cajeros).

Mediante ésta técnica libre o abierta se aspira a reproducir el discurso ideológico cotidiano o el discurso básico sobre la realidad social de la clase social o extracto, representado por los sujetos reunidos, para poder interpretar en su contexto más la valoración que tiene sobre los acontecimientos, sus creencias y expectativas sobre el mismo, así como la proyección de sus deseos, resistencias y temores conscientes e inconscientes.

Los participantes tenían como factor común, el tenso ambiente laboral regido por personas que tienen más experiencia así como su búsqueda intensa por lograr satisfacción y superación personal en las actividades realizadas diariamente.

La sesión se llevo a cabo en la sucursal dando inicio a las 8:30 pm. y finalizando a las 9:40 pm. Los participantes, al ser integrantes de la organización, cumplen con características homogéneas que les hace compartir las preocupaciones similares por falta o exceso de comunicación, puntos que se discutieron durante la reunión además de los procesos internos realizados durante la operación diaria de las actividades.

Con respecto al local, donde se llevo a cabo el grupo de discusión, se aprovecharon las instalaciones de la sucursal debido a que se coordinó en conjunto con la junta de consejo. El lugar es apacible y sin ruido aunque no se salió del lugar de trabajo.

Dado que la sesión no fue una discusión de grupo como tal, los participantes no fueron advertidos sobre la cámara y grabadora que registrarían todo lo que sucediera con respecto a la técnica para evitar confusiones, sesgos de información y la desconfianza, que paradójicamente ya estaba traspasada pues nadie sabía que todo lo que dijeran se habría de grabar; así que se colocaron estratégicamente para capturar todos los detalles sin que se percataran del equipo.



Cabe resaltar que la metodología utilizada para el desarrollo de éste tema se enfoca en ver las cosas según los actores que en ella laboran, la importancia de resaltar los rasgos o características que tienen los que están directamente relacionados con el objeto de estudio, (la sucursal) y que son quienes tienen ciertos pensamientos acerca de la organización.

El grupo de discusión aplicado a la investigación sociológica motivacional constituye sólo un acercamiento de contacto con la realidad o mas bien es considerada como una reproducción teatral de la realidad (Orti, 1992), en donde se esta tomando en cuenta la actuación de los otros, de los que están en la parte mas baja del organigrama pero que son los que conocen las reacciones y absorben las consecuencias que se toman en los niveles superiores.

Mediante esta técnica libre o abierta se aspira a reproducir el discurso ideológico cotidiano o el discurso básico sobre la realidad social de la clase social o extracto, representado por los sujetos reunidos, para poder interpretar en su contexto más la valoración que tiene sobre los acontecimientos, sus creencias y expectativas sobre el mismo, así como la proyección de sus deseos, resistencias y temores consientes e inconscientes.

En esta técnica se pretende, principalmente tener un acercamiento con la otredad viviente el la organización, es un acercamiento cualitativo que individualiza y arroja características personales, sentimientos que no se pueden verificar en técnicas de carácter cuantitativo y que nos permiten ver, entender como es que piensa el individuo que vive en la organización.

En el cuadro siguiente se tomaron en cuenta los temas de importancia que se tocaron durante la discusión y en las columnas siguientes se recupero la postura de los ejecutivos según lo que opinaban acerca del tema al que corresponde la opinión:

### **3.5 DISEÑO Y APLICACIÓN DEL GRUPO DE DISCUSIÓN**

Tema	Comunicación	Tiempo de espera y segmentación en unifilas	Ambiente laboral	Identificación con la organización	Procedimientos ya establecidos
------	--------------	---	------------------	------------------------------------	--------------------------------

Posiciones

EJECUTIVO 1	“el punto aquí importante, si me entienden la importancia de que estén haciendo bien las cosas en que haya comunicación, o sea, en buena onda, no hay comunicación y ahorita te pongo un claro ejemplo de que si no hay comunicación aquí todo se friega,”	“el problema mas grande que tenemos es el tiempo en unifilas”	“voy a levantar un acta y voy a tener una constancia de que ustedes no saben hacer las cosas y el día de mañana si hay un problema les voy a decir, mira aquí esta la constancia de que yo avise de que no saben ni siquiera entrar un instructivo de trabajo o que no saben tener bien los lineamientos y con eso levanto un acta.”	“entonces no me hagan que realmente en un acta tenga que poner.....porqu e nada de lo que les estoy diciendo....y si no están ahorita sintiendo de tajo presión de que ya.....porque a final de cuentas los que van a ir para afuera son ustedes no nosotros, entonces yo creo que a nadie le va a gustar perder el trabajo a estas alturas y en estos meses del año por una situación que esta en sus manos”	“Ahí están los instructivos de trabajo, en donde vas a encontrar todo lo que haces en la sucursal”
EJECUTIVO 2				“pues creo que la amistad o la relación que tenemos es solo de trabajo porque	“ mira pues la verdad el sueldo esta bien, digo para las horas que trabajamos pues no está mal”
EJECUTIVO 3			solo hablamos y platicamos cuando estamos en la sucursal de cosas de trabajo y mas pues por la gente que es es demasiada		

EJECUTIVO

4

“la gente tendría menos problemas con nosotros si estuvieran en una sola fila, hasta los mismos clientes algunas veces dicen es que no, pocos son los que de verdad y ellos son los mas beneficiados...exacto....pero hay algunos clientes que prefieren formarse haya por que se les hace injusto que yo llegue, pero a ellos no les importa pues a mi no me importa tampoco,”

”

“porque podemos estar trabajando sin necesidad de estar en contacto de cuates o platicarte yo algo de mi o algo así simplemente hacer las cosas del trabajo”

“o sea yo si siento que con errores y todo yo soy una de las mejores aquí aún con eso no significa que los humille no? Simplemente lo siento y me gusta cuando me lo dicen o luego cuando te dicen hay señorita que rápida ya con eso tuvieron para alegrarme el día, entonces en ese aspecto me motiva el hecho de saber que soy una persona que Néstor quiere en su sucursal”

“lo que pasa es que cuando el mando.....e s que operativamente no se puede, lo que si te puedo decir es que vamos a tener cambio como para poder este”

EJECUTIVO

5

“yo también te voy a decir una cosa, la falta de información que tenemos acá, yo sigo preguntando que es eso de cumpleaños”

“luego hasta los clientes premier te dicen hay es que soy cliente y que esto que el otro y tu dices bueno si lo eres manejas cuenta y que chido que te lo digan pero pus igual y los demás están esperando...lo mismo que tu haces no?”

“pero lo que se tiene que resaltar aquí es que aunque estemos enojadas perdón enojados siempre nos echamos la mano por que yo ya vi que...oye Karina esto y ahí va.... o Delia ahí va no?”

“es tanta que ni siquiera nos informa y aparte sabes que? Yo he leído los mails que mandan o los instructivos de trabajo y ves tanta palabra, que dices...caray !!! mejor dímelo chiquito....”

EJECUTIVO

6

“me gusta trabajar con ustedes, pero a veces con Kari me confundo porque quisiera trabajar

“es que profesionalmente pues no mira...estoy bien deprimida, si soy Contador Público, ¿y que termine en cajas? Así como que no

“si el banco te dice que uses moñitos rosas, usas moñitos rosas después .se supone que la bóveda tiene que estar cerrada y al día siguiente viene la del

con ella      checa.”  
 pero siento  
 que sería  
 mucha  
 presión”

cobro, la  
 bóveda estaba  
 cerrada, tarda  
 en abrir como  
 8 minutos y  
 me meto a la  
 bóveda y me  
 marcas y me  
 dices que qué  
 estoy  
 haciendo,  
 ¿pues  
 entonces que  
 hago?

Tema			
	<b>Metas</b>	<b>Servicio</b>	<b>Amenazas</b>
Posiciones			
EJECUTIVO 1		“si el visitante se molesta ya tenemos la facultad de la dirección de mandarlo a volar.....no le gusta el servicio pues que se vaya”	“si no dan resultado yo los cambio, porque no puedo estar soportando o sopesando que me estén arrastrando problemas que ya para el tiempo que tienen no deben de estar existiendo”
EJECUTIVO 2	“la neta si están exageradas pero de cualquier manera siempre te dicen que si no las cumplimos nos van correr y ve seguimos aquí y en muchas ocasiones no se cumplen, no llegamos”		
EJECUTIVO 3		“el banco te dice que el trato que debes de tener con los clientes es dependiendo a la cantidad de dinero que tengan en sus cuentas, no vas a atender igual a un cliente que tiene mil pesos a uno que tiene un millón”	
EJECUTIVO 4	“o sea se conscientizan pero deben de pensar en una forma mejor y mas eficiente para....es que si eh....no me gusta como motivan aquí para vender.....no me gusta vender, así de fácil. las comisiones que se llevan		

	o que nos llevamos ni siquiera son buenas ni siquiera con eso te motivan”
EJECUTIVO 5	“no igual o sea nada mas te dicen y si no vendes esto, te castigamos con esto, esto y esto y tu dices o sea estoy haciendo mi chamba, estoy tratando de hacerlo súper bien, aparte o sea yo si pienso que el banco te miente, te promete muchas cosas y en letras chiquitas...pero....a mi me ha pasado que yo le digo a las personas, no, no, no señorita para endeudarme más no ya no gracias, oiga esto, no quiero cancelar, porque no, no lo quiero.”
EJECUTIVO 6	“A mi me gustaría otra motivación”

### 3.6 MATRIZ DE RESULTADOS

#### TEMAS

##### **Comunicación**

El ejecutivo uno asegura que no hay comunicación entre los integrantes de la sucursal e incluso pone un ejemplo “te pongo un claro ejemplo de que si no hay comunicación aquí todo se friega,”

El ejecutivo cuatro coincide en que la comunicación entre los ejecutivos de la sucursal es deficiente y que esta mala interacción genera conflictos tanto laborales, por no saber características de algunos de los productos que ofrece la sucursal, como personales provocados por la falta de comunicación “yo también te voy a decir una cosa, la falta de información que tenemos acá, yo sigo preguntando que es eso de cumpleaños”

##### **Tiempo de espera y segmentación en unifilas**

El ejecutivo uno esta en desacuerdo sobre el tiempo que tardan los ejecutivos de servicio en atender a la gente, “el problema mas grande que tenemos es el tiempo en unifica”lo que genera un mayor tiempo de espera por parte de la gente que se encuentra esperando turno.

El ejecutivo cuatro esta en desacuerdo sobre la segmentación de la gente con la implantación de las unificas, piensa que si tuvieran solo una fila seria menos problema el atender a la gente que acude a la sucursal y expone ejemplos de clientes que le han dicho que prefieren esperar en la fila porque se les hace “injusto” que la gente espere de mas tiempo.

El ejecutivo cinco también opina que ha tenido casos en que los clientes premier son un poco desesperados al querer recibir la atención inmediata como lo marca la regla del tres por uno “luego hasta los clientes premier te dicen hay es que soy cliente y que esto que el otro y tu dices bueno si lo eres manejas cuenta y que chido que te lo digan pero pus igual y los demás están esperando...lo mismo que tu haces”.

### **Ambiente laboral**

El ejecutivo uno crea tensión entre el resto del equipo al avisar que sancionará a todo aquel ejecutivo “voy a levantar un acta y voy a tener una constancia de que ustedes no saben hacer las cosas si hay un problema les voy a decir, mira aquí esta la constancia de que no saben ni siquiera entrar a un instructivo de trabajo”.

El ejecutivo tres relaciona la relación laboral con la amistad que se pueda generar entre los ejecutivos, misma que está perneada por la falta de espacio/tiempo por la carga de trabajo que se vive en la sucursal, “pues creo que la amistad o la relación que tenemos es solo de trabajo porque solo hablamos y platicamos cuando estamos en la sucursal de cosas de trabajo y más pues por la gente que es demasiada”

El ejecutivo cuatro asume que la relación laboral que se puede dar al interior de la sucursal solo puede ser de orden laboral “porque podemos estar trabajando sin necesidad de estar en contacto de cuates o platicarte yo algo de mí o algo así simplemente hacer las cosas del trabajo”

El ejecutivo cinco opina que la relación laboral personal es superada por la cuestión laboral al asumir que no importa cual sea el estado de ánimo de los ejecutivos, si es cuestión de trabajo se apoyará al que lo necesite “pero lo que se tiene que resaltar aquí es que aunque estemos enojadas perdón enojados siempre nos echamos la mano por que yo ya vi que...oye Karina esto y ahí va.... o Delia ahí va no?”

Al ejecutivo seis le agrada la relación laboral que lleva con el resto de los ejecutivos, aunque se muestra un poco presionada con uno en particular “me gusta trabajar con ustedes, pero a veces con Kari me confundo porque quisiera trabajar con ella pero siento que sería mucha presión”

### **Identificación con la organización**

El ejecutivo uno asegura que su estancia en la institución y la de los ejecutivos de cuenta está garantizada, mientras que la de los ejecutivos de servicio, en particular, pende de las actas laborales que el levante a los ejecutivos para generar su salida “entonces no me hagan que realmente en un acta tenga que poner... porque a final de cuentas los que van a ir para afuera son ustedes no nosotros, entonces yo creo que a nadie le va a gustar perder el trabajo a estas alturas y en estos meses del año por una situación que esta en sus manos”

El ejecutivo tres se identifica con la organización por el sueldo que gana y el horario laboral que desempeña “mira pues la verdad el sueldo esta bien, digo para las horas que trabajamos pues no está mal”

El ejecutivo cuatro siente que es indispensable para la sucursal y siente satisfacción cuando la gente califica su trabajo como “rápido”, además de estar plenamente segura que el gerente de la sucursal no va a prescindir de sus servicios “O sea yo si siento que con errores y todo yo soy una de las mejores aquí aún con eso no significa que los humille no? Simplemente lo siento y me gusta cuando me lo dicen o luego cuando te dicen hay señorita que rápida ya con eso tuvieron para alegrarme el día, entonces en ese aspecto me motiva el hecho de saber que soy una persona que Néstor quiere en su sucursal”

El ejecutivo seis se encuentra frustrada con respecto a su trabajo y menosprecia la labor que desempeña atendiendo una caja pues para ella el tener una carrera de contador público no es coherente con el puesto que tiene en la sucursal “es que profesionalmente pues no mira...estoy bien deprimida, si soy Contador Público, ¿y qué termine en cajas? Así como que no checa.”

### **Procedimientos ya establecidos**

El ejecutivo uno asume que cualquier problema que uno tenga con respecto a la sucursal podrá ser resuelto con el simple hecho de verificar los manuales de procedimientos que establece la institución “Ahí están los instructivos de trabajo, en donde vas a encontrar todo lo que haces en la sucursal”

“lo que pasa es que cuando el mando.....es que operativamente no se puede, lo que si te puedo decir es que vamos a tener cambio como para poder este”

El ejecutivo cinco opina que la información que se encuentra en la sucursal es demasiada y causa una saturación tal que no llega a comprenderse lo que se establece, además de que resulta estar redactado en un grado que rebasa la percepción de los consultantes “es tanta que ni siquiera nos informa y aparte sabes que? Yo he leído los mails que mandan o los instructivos de trabajo y ves tanta palabra, que dices...caray!!! mejor dímelo chiquito....”

El ejecutivo seis percibe que las aplicaciones de seguridad con las de procedimientos establecidas por la institución son un tanto contradictorias y mas aun cuando el gerente presiona con respecto a hacer mas rápido el proceso de atención de la gente “si el banco te dice que uses moñitos rosas, usas moñitos rosas después .se supone que la bóveda tiene que estar cerrada y al día siguiente la bóveda estaba cerrada, tarda en abrir como 8 minutos y me meto a la bóveda y me marcas y me dices que qué estoy haciendo, ¿pues entonces que hago?

### **Metas**

El ejecutivo tres ya está acostumbrado trabajar bajo presión con respecto a las metas que le impone la organización y que de cualquier manera lo que se vende es suficiente para que el banco obtenga ganancias “la neta si están exageradas pero de cualquier manera



siempre te dicen que si no las cumplimos nos van correr y ve seguimos aquí y en muchas ocasiones no se cumplen, no llegamos”

El ejecutivo cuatro asume que las estrategias de venta y las comisiones que el banco otorga a los ejecutivos no son atractivas, además de que no existe una consciencia respecto a este tema en los niveles superiores “o sea se conscientizan pero deben de pensar en una forma mejor y mas eficiente para....es que si eh....no me gusta como motivan aquí para vender.....no me gusta vender, así de fácil. Las comisiones que se llevan o que nos llevamos ni siquiera son buenas ni siquiera con eso te motivan”

El ejecutivo cinco comenta que se ejerce demasiada presión con respecto a las ventas y los castigos que los ejecutivos reciben si no realizan determinadas ventas, además de que ya es suficiente con el trabajo que se realiza en sucursal; también comenta que la gente es renuente a aceptar productos ya que el banco cobra tasas de interés altas lo que genera el endeudamiento de los clientes “no igual o sea nada mas te dicen y si no vendes esto, te castigamos con esto, esto y esto y tu dices o sea estoy haciendo mi chamba, estoy tratando de hacerlo súper bien, aparte o sea yo si pienso que el banco te miente, te promete muchas cosas y en letras chiquitas...pero....a mi me ha pasado que yo le digo a las personas, no, no, no señorita para endeudarme más no ya no gracias, oiga esto, no quiero cancelar, porque no, no lo quiero.”

El ejecutivo seis solo comenta que seria bueno se generara otra estrategia de motivación y comisiones “A mi me gustaría otra motivación”

### **Servicio**

El ejecutivo uno es determinante al decir que pueden negar el servicio a los visitantes que acuden a la sucursal y que están facultados para hacerlo “si el visitante se molesta ya tenemos la facultad de la dirección de mandarlo a volar.....no le gusta el servicio pues que se vaya”.

El ejecutivo tres está de acuerdo en que el banco actúa de manera despectiva en cuanto al nivel de preferencia y trato que debe existir entre los clientes del banco dependiendo la cantidad de dinero que tengan guardado en la institución “el banco te dice que el trato que debes de tener con los clientes es dependiendo a la cantidad de dinero que tengan en

sus cuentas, no vas a atender igual a un cliente que tiene mil pesos a uno que tiene un millón”

### **Amenazas**

El ejecutivo uno amenazó al equipo completo que de no demostrar resultados en la sucursal podrían ser candidatos a salir de ésta y colocarlos en otra sucursal, aunque no estableció metas o fechas para hacerlo “si no dan resultado yo los cambio, porque no puedo estar soportando o sopesando que me estén arrastrando problemas que ya para el tiempo que tienen no deben de estar existiendo”

**CUADRO DE OPINIONES/POSICIONES SOBRE TEMAS QUE SE ABORDARON EN EL GRUPO DE DISCUSIÓN**

<b>Tema / Posiciones</b>	<b>Buen ambiente laboral</b>	<b>Identificación con la organización</b>	<b>Procedimientos ya establecidos</b>	<b>Decisiones de la organización en cuanto a nuevos procedimientos</b>	<b>Buena calidad en la capacitación</b>	<b>Comisiones</b>	<b>Metas</b>
<b>EJECUTIVO 1</b>	De acuerdo	Identificado	En fuerte acuerdo	Sin opinión	Sin opinión	De acuerdo	En fuerte acuerdo
<b>EJECUTIVO 2</b>	Sin opinión	Poco identificado	Sin opinión	De acuerdo	Sin opinión	De acuerdo	Sin opinión
<b>EJECUTIVO 3</b>	De acuerdo	Poco identificado	Sin opinión	Sin opinión	De acuerdo	De acuerdo	De acuerdo
<b>EJECUTIVO 4</b>	En fuerte acuerdo	Muy identificado	En fuerte acuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En fuerte acuerdo	En desacuerdo
<b>EJECUTIVO 5</b>	En fuerte acuerdo	Le da igual	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	De acuerdo	En desacuerdo
<b>EJECUTIVO 6</b>	De acuerdo	Nada identificada	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En desacuerdo	En fuerte desacuerdo

Este cuadro están representadas las posiciones de los ejecutivos con respecto al grado de acuerdo o desacuerdo en que se encuentran con respecto a los temas que se trataron en el grupo de discusión y que representa el sentir al interior de la sucursal, se llegó a éstas posiciones tomando en cuenta el discurso en general con el que se expresaban en general de la organización.

Demuestra en determinados puntos una diferencia o postura diferente con respecto a lo que se supone, estaría de acuerdo o no alguno de los ejecutivos, esto por la relación y la percepción que se tiene tomando en cuenta lo que sienten o lo que acuerdan pero que en casos aun teniendo un opinión negativa del tema están de acuerdo con él.

Es como si su representación de tal o cual asunto fuera de “ya ni modo, así son las cosas y no se pueden cambiar”, esto debido a que saben que no tiene poder alguno para opinar sobre que le parece bien o no de la organización y que solo tienen que adaptarse al modelo de trabajo y a todas las reglas que en éste se encuentran establecidas.

### **3.7 INTERACCIÓN COMUNICATIVA**

La comunicación economiza energía y propicia competencias al garantizar las interrelaciones y retroalimentaciones invirtiendo muy poca energía, le posibilita desarrollos múltiples; la organización tiene función de ordenador adaptando estrategias a circunstancias variables, controlando la aplicación de los programas, toma decisiones en caso de problemas y aplica su experiencia desplegando capacidad de organización (Ávila, 1997).

La organización tiene directivas de ordenador, procesa información de tal manera que puede crear procesos de trabajo que deberán ser aplicados cuando uno entra en operación en la organización, estos procesos forman parte de las órdenes que organizan el orden, en éste caso del funcionamiento de las sucursales opera bajo manuales que suponen efectividad y calidad en la producción, se basa solamente en el mandato/comunicación.

Pero toda esta gama de mandatos tiene un fin, la capitalización y monopolización de la información que se maneja al interior de la organización consigue emancipar a todos los integrantes de la organización para operar de manera que solo obedezcan las reglas y ordenes establecidas, no permite la opinión acerca de los procedimientos pero tampoco explica el por qué de éstos, juzga el comportamiento y actuación de los seres que trabajan en la organización.

El aparato, los ejecutivos, están al servicio de un todo organizado, al servicio de su funcionamiento, de su praxis, de su protección y existencia siendo lo que rige este todo organizado (Ávila, 1997), pero presenta un grave problema, al no permitir la retroalimentación, que en éste caso sería el no permitirse escuchar a las seres que trabajan en la organización, no permite la autorregulación, no permite salir la presión que se encuentra en la olla.

Esto refleja que para la organización no hay esencia ni existencia en sus niveles operativos, solo trabaja con maquina moldeadas a su parecer, trabaja, gana y se desarrolla a costa del trabajo que se realiza, es decir, no mide el esfuerzo, el tiempo y la psique de los mismos lo cual representa el costo generalizado de las acciones que hay que realizar para conseguir sus beneficios (Moles, 1983).

Es obvio que la organización gana, obtiene beneficios sin importar lo que esto represente para sus integrantes, es por eso que se necesita de una nueva ciencia de la organización comunicacional que integre a los individuos a la organización como seres y no como maquinas, conocer lo que piensan a fin de crear una relación que vaya encaminada a la co-cibernética en donde la comunicación no sea un instrumento de mando, sino una forma simbiótica y compleja de organización. (Ávila, 1997).

### **3.8 ANÁLISIS DE RESULTADOS SOBRE LAS INTERACCIONES Y LOS CONFLICTOS DETECTADOS**

Los ejecutivos de la sucursal suponen que hay problemas de comunicación entre los ejecutivos, lo que genera errores en los procedimientos como lo dice el ejecutivo uno “el punto aquí importante, si me entienden la importancia de que estén haciendo bien las cosas en que haya comunicación, o sea, en buena onda, no hay comunicación y ahorita te pongo un claro ejemplo de que si no hay comunicación aquí todo se friega”.

Ésta postura empata con la del ejecutivo de servicio cinco pero en éste se refiere a la falta de comunicación en cuanto a la poca información que se tiene de los productos que la organización ofrece al público y comenta lo siguiente “yo también te voy a decir una

cosa, la falta de información que tenemos acá, yo sigo preguntando que es eso de cumpleaños”.

En cuanto a las unifilas se encuentran distintas posiciones, el ejecutivo uno se queja por la tardanza en tiempo de atención en ventanilla, para él, la implementación de las filas implica un reconocimiento al cliente, lo cual lo compromete a ofrecer un servicio mas rápido y eficiente “el problema mas grande que tenemos es el tiempo en unifilas” pero las opiniones en cuanto a este tema difieren con lo que los ejecutivos de servicio comentan con base en sus experiencias y se encuentran en desacuerdo con la implantación de las filas en la sucursal “la gente tendría menos problemas con nosotros si estuvieran en una sola fila, hasta los mismos clientes algunas veces dicen es que no, pocos son los que de verdad y ellos son los mas beneficiados...exacto....pero hay algunos clientes que prefieren formarse por que se les hace injusto que yo llegue, pero a ellos no les importa pues a mi no me importa tampoco” incluso comentan que los propios clientes se sienten incómodos con la diferenciación que se hace de la gente que asiste a la sucursal “luego hasta los clientes premier te dicen hay es que soy cliente y que esto que el otro y tu dices bueno si lo eres manejas cuenta y que chido que te lo digan pero pus igual y los demás están esperando...lo mismo que tu haces no?”.

Tomando en cuenta que la implantación de las unifilas es un problema que compete más a los ejecutivos de servicio, los ejecutivos de cuenta no opinaron con respecto al tema ya que a ellos no les pega en operación la segmentación de las personas que acuden a la sucursal.

El ambiente laboral que rige la sucursal es caracterizado por las pequeñas pláticas entre comidas o en los pequeños espacios de tiempo muerto que se tiene en algunos días, pero no va mas allá, nadie conoce mas rasgos del otro que no sean los que van relacionados al trabajo, parece que la organización les quito el resto del día y solo tienen comentarios que vayan relacionados a ámbitos laborales, el ejecutivo de cuenta tres esta completamente de acuerdo con esta posición: “pues creo que la amistad o la relación que tenemos es solo de trabajo porque solo hablamos y platicamos cuando estamos en la sucursal de cosas de trabajo y mas pues por la gente que es demasiada”

En cuanto a la relación ambiente-procedimiento el ejecutivo uno continuamente hace referencia a los errores que se comenten y su técnica para disminuir esos errores consiste en los reportes y actas administrativas que son utilizadas para delimitar si un ejecutivo puede o no ser excluido de la institución “voy a levantar un acta y voy a tener una constancia de que ustedes no saben hacer las cosas y el día de mañana si hay un problema les voy a decir, mira aquí esta la constancia de que yo avise de que no saben ni siquiera entrar un instructivo de trabajo o que no saben tener bien los lineamientos y con eso levanto un acta.”

En cambio los ejecutivos de servicio mantienen “según” una relación más amistosa, misma que se fundamenta en la ayuda mutua en la operación diaria: “pero lo que se tiene que resaltar aquí es que aunque estemos enojadas perdón enojados siempre nos echamos la mano por que yo ya vi que...oye Karina esto y ahí va.... o Delia ahí va no?”

Dicha posición está mediada por las pequeñas fricciones que se dan entre los ejecutivos que de alguna manera establecen una relación más empática para trabajar con quien menos pesado resulta ser el trabajo “me gusta trabajar con ustedes, pero a veces con Kari me confundo porque quisiera trabajar con ella pero siento que sería mucha presión”.

Con respecto a lo que HSBC representa para ellos, las opiniones se encuentran dispersas, por una parte el ejecutivo uno está convencido de que la organización siempre contará con él, que su lazo no se va a romper nunca e incluso él puede ser quien puede generar la salida o la estancia de cualquier ejecutivo en la sucursal: “entonces no me hagan que realmente en un acta tenga que poner.....porque nada de lo que les estoy diciendo....y si no están ahorita sintiendo de tajo presión de que ya.....porque a final de cuentas los que van a ir para afuera son ustedes no nosotros, entonces yo creo que a nadie le va a gustar perder el trabajo a estas alturas y en estos meses del año por una situación que esta en sus manos”.

El ejecutivo tres se mantiene en la organización por la percepción económica, la cual le parece cómoda y suficiente para el trabajo que desempeña a cambio: “mira pues la verdad el sueldo esta bien, digo para las horas que trabajamos pues no está mal”.

El ejecutivo cuatro de plano siente que la sucursal no funcionaria sin ella, además mantiene un lazo muy fuerte con el gerente, de hecho es la única relación que se puede determinar como fuerte, pero solo laboralmente hablando ya que en cuestión personal no se da el mínimo grado de interés por conocer mas a fondo al otro: “o sea yo si siento que con errores y todo yo soy una de las mejores aquí aún con eso no significa que los humille no? Simplemente lo siento y me gusta cuando me lo dicen o luego cuando te dicen hay señorita que rápida ya con eso tuvieron para alegrarme el día, entonces en ese aspecto me motiva el hecho de saber que soy una persona que Néstor quiere en su sucursal”; además de que a este ejecutivo le gusta que la gente “chulee” su trabajo.

El ejecutivo seis está completamente desanimado, la organización no le satisface y el trabajo que desempeña tampoco, según ella comenta que esta en HSBC por la necesidad de asegurar a su mamá con el servicio médico que ofrece el banco y que esto le genera una tranquilidad inmensa ya que su madre ya es mayor y viven solas.

En cuanto a los procedimientos que el banco tiene establecidos, los ejecutivos de servicio no están de acuerdo con ellos debido a que ellos encuentran en su aplicación determinados momentos en que no empata la realidad del proceso con el procedimiento que se establece: “lo que pasa. es que operativamente no se puede, lo que si te puedo decir es que vamos a tener cambio como para poder este”; “es tanta que ni siquiera nos informa y aparte sabes que? Yo he leído los mails que mandan o los instructivos de trabajo y ves tanta palabra, que dices...caray !!! mejor dímelo chiquito”; “si el banco te dice que uses moñitos rosas, usas moñitos rosas después .se supone que la bóveda tiene que estar cerrada y al día siguiente viene la del cobro, la bóveda estaba cerrada, tarda en abrir como 8 minutos y me meto a la bóveda y me marcas y me dices que qué estoy haciendo, ¿pues entonces que hago?.

Con respecto a esta situación, parece ser que quien o quienes diseñaron los procedimientos no han realizado una actualización o medición de la eficacia con que operan y que de ser así deberían tomar en cuenta la opinión de los ejecutivos de servicio.

El servicio que se ofrece en las sucursales esta mediado por la cantidad de efectivo que cada sujeto tenga en el banco, la segmentación de los asistentes remarca mas esta postura que el banco ha tomado y la transmite a los ejecutivos quienes son los

encargados de expresar dicha diferencia: “si el visitante se molesta ya tenemos la facultad de la dirección de mandarlo a volar.....no le gusta el servicio pues que se vaya”; “el banco te dice que el trato que debes de tener con los clientes es dependiendo a la cantidad de dinero que tengan en sus cuentas, no vas a atender igual a un cliente que tiene mil pesos a uno que tiene un millón”, esta posición demuestra que la calidad en la atención estará mediada por lo que valga para la institución la persona.

Las metas que el banco establece parecen excesivas según los ejecutivos; para los de cuenta representan un dime y direte de cada mes: “la neta si están exageradas pero de cualquier manera siempre te dicen que si no las cumplimos nos van correr y ve seguimos aquí y en muchas ocasiones no se cumplen, no llegamos”, aunque si venden o no venden en lo que realmente repercutirá será en la cantidad de dinero que obtengan al fin de quincena; mientras que para los de servicio las comisiones que se obtiene por la venta de cada producto son insignificantes y además la gente se encuentra renuente a adquirirlos: “o sea se conscientizan pero deben de pensar en una forma mejor y mas eficiente para....es que si eh....no me gusta como motivan aquí para vender.....no me gusta vender, así de fácil. las comisiones que se llevan o que nos llevamos ni siquiera son buenas ni siquiera con eso te motivan”; “no igual o sea nada mas te dicen y si no vendes esto, te castigamos con esto, esto y esto y tu dices o sea estoy haciendo mi chamba, estoy tratando de hacerlo súper bien, aparte o sea yo si pienso que el banco te miente, te promete muchas cosas y en letras chiquitas...pero....a mi me ha pasado que yo le digo a las personas, no, no, no señorita para endeudarme más no ya no gracias, oiga esto, no quiero cancelar, porque no, no lo quiero.”.

Lo que no hace HSBC es generar un paquete de nuevas comisiones por producto para hacer más atractiva la venta de éstos: “A mi me gustaría otra motivación” así lo expresa el ejecutivo de servicio.

### **3.9 ÉTICA Y MEDIACIÓN COMUNICATIVA**

La organización tiene bien planteada su estrategia de comunicación con el fin de crear en los individuos que la integran una determinada actitud que genera una homogeneidad para generar estabilidad, controlar las contingencias y equilibrar el comportamiento,



pero ésta identidad o comportamiento deja a un lado lo que es el ser en si, lo que piensa y lo que puede opinar; la institución deja a un lado al Ser y solo permite que el Ente opere y sea la cara que al exterior se percibe.

Habermas no trabaja bajo la lógica de una teoría general de la comunicación, sino lo hace bajo una teoría de la comunicación humana en donde resalta las acciones que pueden realizar los actores en el mundo; estos definen las características y posibilidades de ordenamiento de los propios sistemas sociales (Serrano, et. al.2001):

Acciones teleológicas: éstas producen bienes y servicios para sustentar la vida materialmente, son todas aquellas acciones que realizamos con el fin de obtener dinero.

Acciones dramáticas: son las que se enfocan en las relaciones humanas, en donde el sujeto liga su yo interior con el otro para buscar/construir identidades bajo la subjetividad de él mismo para poder llegar a consensos y tomar decisiones.

Acciones regidas por normas: se enfoca en las relaciones sociales y verifica el comportamiento de los individuos de un grupo de acuerdo a sus roles, va generando normas, valores y construye acuerdos que cohesionan el grupo.

Acciones comunicativas: produce expresiones y se caracteriza porque no tiene un contorno específico, sirve para poder coordinar de común acuerdo sus planes de acción, el individuo negocia las decisiones.

Ésta clasificación de acciones delimitan el comportamiento de los individuos, la manera en que procesan la información que reciben del exterior permite una conversación-comunicación que puede generar orden y es estipulado por el poder, por la organización, pero que puede generar desorden al interior de ésta, en sus procedimientos y en la personas que la integran.

En ésta conversación puede permitir el preguntar-responder, asumiendo el papel que juegan los dos elementos que interactúan en esta conversación: sin el uno no existe el otro; ésta práctica, asumida responsablemente es capaz de configurar el espacio organizacional en donde el individuo se desarrolla y participa en interacciones que van

mas allá de lo instrumental, en donde el trabajo se transforma en una potencialización de sus capacidades de creación que se convertirán en beneficios tanto para él como para el conjunto organizacional al que pertenece.

### **3.10 LA CULTURA FORMAL Y LAS CORRIENTES DE OPINIÓN ENCONTRADAS**

Al interior de la sucursal podemos encontrar tres corrientes de opinión que interactúa de manera un tanto aislada pero que son parte fundamental de la sucursal:

El primer subgrupo está conformado por los Ejecutivos de Servicio, ellos forman la parte de operación en cuanto a servicio se refiere, están sometidos a un trabajo establecido y guiados por procedimientos; ellos están sumergidos solo en la parte operativa y no mantienen ningún dialogo con los niveles directivos de la organización, también tienen la capacidad de exponer ideas que promuevan la mejora y minimización de practicas redundantes y obsoletas en cuanto a su trabajo se refiere.

La organización ha definido la manera en que va a atender a las personas que acuden a hacer uso de los servicios que ésta ofrece, y es la ventanilla su trinchera, su lugar de mando, donde tienen el poder y la capacidad de proporcionar el servicio o no por determinadas causas; pero en repetidas ocasiones actúan como si su labor fuera un “favor” que se le da a las personas, olvidando la característica de “servicio” que se tiene para la sociedad; el banco en sus procedimientos genera que los ejecutivos olviden que se trabaja con el dinero de la gente y no que la institución trabaja gracias al dinero de la misma gente.

Se piensa que el dinero es un producto del banco, pero no, el dinero es producto de la gente y confía en que será resguardado o trabajado por una institución de banca que le ofrecerá el servicio y disposición y dispersión de éste mediante el uso de los dispensadores automáticos o del servicio que se ofrece en ventanilla.

Pero no tiene la capacidad para levantar la voz ni para renegar sobre sus labores a realizar, lo que genera un escape de ideas y propuestas que podrían ser utilizadas para mejorar el servicio.

Podemos subdividir en dos partes a ésta corriente, la primera conformaría a los que aun y con las adversidades confían en la organización y los que de plano solo soportan la tempestad y esperan que esta termine día con día al salir de su jornada laboral e integrarse a una realidad mas suave.

El primer subgrupo cuenta con dos de los ejecutivos de servicio y estrategia es permanecer en ella sin importar lo difícil que sea permanecer, además pretenden dar el salto al siguiente nivel jerárquico que rige a las sucursales, por lo que comparte y ponen en practica todos los procedimientos que aprendieron en la operación y se sienten agredidos si alguno de los compañeros falta a las reglas establecidas y lo que hacen es tratar de ser el porta voz de los errores que se comenten, convirtiéndose en el chivo expiatorio de este sector.

Estos ejecutivos no se equivocan, son altamente eficaces y no permiten el error en el resto de los compañeros y aunque no están muy de acuerdo con los procedimientos hacen uso de ellos para respaldarse en ellos cuando los demás cometen errores, además de decidir que esta bien o mal en el actuar comportamental de sus compañeros.

También se puede someter a los requerimientos de trabajo de horas extras y jornadas de trabajo excautivas sin importarle, puesto que para él esta práctica (masoquista hasta cierto punto) es una manera de reconocerlo, de reconocer que se puede contar con él y que estará dispuesto a ser el esclavo de la organización.

En el segundo subgrupo se encuentran otros ejecutivos de servicio que mantienen su trabajo bajo la visión de no tener otra cosa mejor y que es mejor soportar lo que sea a no tener trabajo, cumplen con su trabajo aunque sea éste solo lo suficiente para no tener problemas con la organización y que además permanecen callados y casi no opinan sobre temas que competen a la critica y/o análisis de lo que la organización establece ya que su postura u opinión podría generar conflicto entre ellos y el resto de los integrantes de la sucursal.

Entre estos dos subgrupos mantienen una relación con alma hipócrita, es decir solo tratan o actúan como si tuvieran una relación laboral y amistosa buena, aunque creo que

solo se trata de una estrategia que permite crear una barrera de respeto que continuamente estalla por las diferencias y errores que se cometen.

Cabe mencionar que la desconfianza es un rasgo compartido, debido a que el producto con el que se trabaja es dinero, lo que genera un cierto margen de seguridad el que todos desconfíen de todos; también el grupo se caracteriza por buscar culpables cuando se cometen errores, no existe una cultura de diálogo para poder actuar en conjunto en la solución de problemas, solo se busca el culpable, se resalta una y otra vez esa culpabilidad y tendrá que ser él, el culpable el que se encargue de resolver el problema.

Los manuales no establecen con exactitud los roles de algunas actividades y cortes administrativos que se realizan en la sucursal, solo establece como se debe hacer, así el desarrollo de ciertas actividades le compete a determinados ejecutivos que en caso de tener una actividad que se empalme con otra, pocas veces será ayudado por otro debido a ese abismo que existe entre la relación laboral que rige la sucursal.

La segunda corriente de opinión se encuentra entre los Ejecutivos de Cuenta, ellos son la parte de venta de la institución, los encargados de vender, todos pasaron por el puesto de Ejecutivo de Servicio lo que hace suponer que conocen los detalles que conlleva ésta jerarquía aunque ahora desarrollan un actividad mas importante, la de captar dinero para la organización.

Este grupo está conformado por tres ejecutivos que compiten con el resto de las sucursales que conforman la subdirección; son medidos en primer lugar como sucursal y después individualmente según lo que hayan generado en dinero para la organización.

Los ejecutivos trabajan con la visión de que en cada persona que se pare en la sucursal es un signo de cuanto le podrán sacar, y en ocasiones no le importa mentir sobre la venta de productos que siendo individuales se venden junto con otro y sino no se venden; también crean una distinción entre la atención que se le brinda a los clientes según la cantidad de dinero con que este cuenta trabajando en la institución.

Este grupo compite por conservar su estancia en la sucursal, continuamente trabajan bajo un ambiente de alta presión e incertidumbre por no saber con exactitud las

consecuencias que conlleva no alcanzar las metas que se les han establecido; trabajan solos y no se dan las relaciones estratégicas entre ellos para poder trabajar en equipo.

Durante la operación de la sucursal tratan de deslindarse de cualquier otra actividad que tenga que ver con las que se realizan los ejecutivos de servicio, además de que el clasificarlos y comparar sus ventas en juntas audioenlazadas generan un comportamiento individualista y aislado en donde solo se ve por él y no cabe la idea de pensar en grupo.

Existe una separación enorme en cuanto a el apoyo que debería de hacerse presente en la vida laboral, tal parece que los ejecutivos de cuenta cometen un pecado si regresaran a hacer las actividades que alguna vez realizaron cuando eran ejecutivos de servicio por lo que es se asumen las dos corrientes que deben de trabajar individualmente sin estar a la expectativa de recibir apoyo.

La tercer corriente corresponde a la del gerente, quien es la autoridad máxima en la sucursal, el es quien transmite el estado de ánimo del banco con sus ejecutivos; se encarga también de transmitir mensajes que vienen de la dirección y que tiene que ver con una tal “situación económica muy difícil” que aparece mes con mes en las juntas mensuales que parece ser utilizada como un mecanismo de control que da como resultado el que los ejecutivos se esfuercen al máximo para lograr alcanzar esas metas.

El gerente puede mover las piezas del ajedrez, inyecta un poco de incertidumbre y con frecuencia hace notar su poder amenazando con elevar el tiempo de trabajo de los ejecutivos, así como mostrarse con actitud altanera y despótica con la gente que acude a hacer uso de los servicios que ofrece la sucursal.

La relación entre estas tres corrientes solo se da al interior de la sucursal, no va más allá lo que imposibilita el conocer características que definan a los otros por lo que son y no por lo que hacen o saben hacer en la sucursal.

## CAPÍTULO 4

En éste capítulo conoceremos el significado, o a qué se refiere la cultura organizacional con la finalidad de comprender cuál es la esencia de las organizaciones, abordaremos el campo que abarca la comunicación organizacional y la importancia que esto representa para las organizaciones, resaltando que el buen manejo de la comunicación puede llevar a optimizar los procedimientos con que opera y elevar la calida de vida tanto para la organización como para los que la integran.

También se presentara una Propuesta de Intervención Comunicativa que permitirá disminuir los problemas de interacción que se presentan en la sucursal, así como eficientar y mejorar la utilización de los procedimientos de operación institucionales con miras a obtener mejores resultados en lo que se refiere a números para la sucursal.

### **4 CULTURA ORGANIZACIONAL. ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.**

La cultura organizacional aglutina todo un cúmulo de ideas y experiencias que se tornan inconexas y cuyo influjo para las empresas se muestra cada vez más concluyente (Ruiz, 1995), esto es, ésta relación implica a la sociedad que integra la organización con la naturaleza y las relaciones sociales que estos tienen entre sí, tanto dentro como fuera de la organización el cual nunca es definitivo sino cambiante.

La cultura organizacional representa la identidad con que esta será conocida o identificada, esta identidad y cultura no podrán ser manipulados ya que son parte y parten del pensamiento individual de los integrantes de la organización en donde participan los valores que cada individuo trae consigo, el lenguaje, las creencias, mitos y leyendas que permiten la adhesión de un determinado grupo.

Todas estas características se van estandarizando con base en las propias reglas sociales a las que se ve enfrentado en individuo al entrar a una organización, esto es, al ideario organizacional con que cuenta ya la organización, al ser de la organización, y supone que estas podrán ser adoptadas por lo que próximamente o ya la integren, pero que de manera errónea intentan imponer esta racionalidad al las características de la nacionalidad de los individuos.

La importancia e interés en estudiar la cultura organizacional implica regresar muchos años atrás, y es necesario hablar de Durkheim, o Weber, o también sería importante nombrar a algunos contemporáneos, pero la importancia de hablar de la cultura organizacional es sobre el ámbito o tipo de organización con que se relacionara el interés de estudiar el tipo de cultura con que dicha organización se identifica.

La cultura se puede identificar de manera implícita; ésta, inmersa en todas las relaciones sociales y depende de todas las interacciones que se den entre los individuos; y en un grado explícito está conformada por las actitudes relacionadas con la espontaneidad que adquiere el individuo influido por su medio ambiente social; existe una discusión que discute si este comportamiento subyace en el subconsciente o si pertenece al comportamiento consciente.

También existe la discusión sobre si es posible que existan una o varias culturas dentro de una misma organización, si pueden ser administradas o manipuladas tales culturas, o si son un simple reflejo de la cultura ambiental de la sociedad en la que funcionan; para esto es posible analizar la cultura desde un punto de vista funcionalista y otro en el que se habla de culturas en plural.

La visión funcionalista se guía por aplicar el concepto de cultura como una manera de garantizar y potenciar la regulación y eficiencia organizacional y se concibe la cultura como una variable interna, cuya correcta administración y dirección puede convertirse en la clave del éxito empresarial.

Ahora viendo la cultura organizacional por el lado crítico, rechaza hablar de un concepto unitario de cultura y prefiere hablar de culturas en plural, con subculturas y contraculturas que se interfieren una con otras y que cuya administración debe ser objeto de equilibrio, compromisos y reconocimientos entre estas.

La cultura desempeña una función simbólica en cuanto que es realmente una representación de esa realidad compleja que es la vida social de un grupo. También tiene una función identificadora, ya que, debido a su carácter simbólico, la cultura se convierte en la referencia principal de la pertenencia a un grupo o a una sociedad, desde las manifestaciones externas de esa identificación, la cultura expresada a través del comportamiento del individuo le hace aparecer integrado en el grupo con el que se identifica (función integradora) por último, la cultura es utilizada por todos los grupos como medio para conseguir los objetivos anteriores, así como para potenciar cambios sociales considerados oportunos en un determinado momento (función instrumental) el estudio de la cultura es visto como una feliz conjunción de ambos conceptos (el de la cultura y el de la organización) (Ruiz, 1995.).

La cultura de la organización está constituida por todos aquellos factores humanos que influyen en el rendimiento y funcionamiento de la organización como son las costumbres, los intereses o aspiraciones, las representaciones y las impresiones son los que conforman la gama de elementos que pueden dar forma a la cultura de una organización (Pérez, 1998).



Todas las organizaciones necesitan estar bien articuladas, es decir, todos los departamentos de que conste deben de conocerse y tener el compromiso de trabajar en la misma línea, pero cómo saber si todos los que integran cada uno de estos departamentos coincide con los objetivos de la organización, recordemos que tenemos una diversidad de intereses, objetivos, valores, etc., que podrían ser distintos e incluso contrarios a los de la organización.

La cultura organizacional comprende los modos de integración e interacción entre organización e individuo, reconociendo y reproduciendo sus particularidades que evitan que la estructura de la organización vaya en una dirección diferente al conglomerado de características sociales que tiene la gente logrando eficientar y mejorar el funcionamiento de una organización.

#### **4.1 CAMPO DE ACCIÓN DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL**

Organizar una empresa implica dos niveles de reflexión y acción, el modo de la distribución de tareas y misiones denominadas organización de trabajo y la estructuración global de la empresa formalizada en el organigrama.

La distribución de las tareas puede en una organización que supone eficiencia comprender un punto de acción que parte en la división del trabajo, la rotación de tareas, la ampliación de éstas, el enriquecimiento de tareas y la realización del trabajo por equipos semiautónomos; mientras que la estructuración organizacional de una organización se concreta en cuanto a una configuración funcional, divisional y matricial (Bartoli, 1992)

Peor hablar solo de cómo se divide el trabajo y de qué forma opera nos da una visión panorámica solamente de lo que en realidad sucede en una organización y es aquí en donde entra en acción el análisis de comunicación organizacional, que se encargará de averiguar los factores de mejora en las actividades de la organización.

Esta mejora dependerá de la comprensión y la intervención de los factores culturales, es decir, la cultura organizacional, la identidad de la organización que está cohesionada por

los factores humanos que influyen en el rendimiento y funcionamiento de una organización:

Intereses, aspiraciones o ideales.	Sistema de valores (ideología), concepciones, opiniones y representaciones.
Emociones, impresiones, capricho (lo objetivo y lo expresivo).	Costumbres, tradiciones, modos de vida.

(Pérez, 1998)

Ahora bien, al hablar del reconocimiento de los elementos que cultural, emocional y aspiracionalmente influyen en el comportamiento de los individuos que integran una organización, implica una integración de los individuos que integran la organización no como elemento sino como un complemento de la misma.

Las organizaciones que permiten la expansión de los individuos en el plano emotivo, ven cómo la lealtad de sus miembros alcanza un grado excepcional, también crean una identidad individual y de grupo que genera un sentido de pertenencia y compromiso con quien se compromete con ellos (Abravanel, 1988).

Estamos hablando de que la palabra contiene y transmite la cultura de la empresa, es un proceso de experimentación y de descubrimientos y de precisar el pensamiento de la organización y crear un ideología organizacional que este ligada a la misma organización basada en ideas representacionales que sirven para mantenerla.

La ideología trata de mantener una lealtad doble, una a la pureza de los principios morales y otra a las exigencias de las situaciones concretas que se presentan; estas en ocasiones engendran contradicciones y se resuelven a su vez con mitos que sirven de mediadores para que continúe el desarrollo de las acciones (Abravanel, 1988).

Recordemos que la sociedad mexicana en si misma está mediada y ha corrido a través de generaciones mediante la utilización de mitos o historias que generan una identidad y moldean el comportamiento social, es mas, podríamos mencionar que lo regulan y mantienen bajo un control.

La comunicación organizacional ayuda a ver los detalles con que uno puede entender de mejor manera como esta constituida la organización, es una manera de percibir e interpretar la realidad, interpretar las conversaciones y la calidad de cómo conversa la organización en donde los miembros de ésta siempre están comunicando.

Es interesante también la capacidad de mirar a la organización, o cómo ésta es vista por parte de los integrantes de la organización dependiendo el nivel jerárquico en el que se encuentra el individuo, dependiendo el rol y posición que ocupan dentro de ella; razonando ésta parte, cuando a un individuo se le pregunta sobre el desarrollo de la organización de la que es integrante o existe una critica hacia ésta, éste responderá con una “visión de la organización vista desde sí, pero su observación generalmente no incluye a él”, esto debido a que los integrantes de la organización no saben o no calculan la importancia que tienen dentro de la organización.

La comunicación organizacional ayuda a crear espacios laborales que puedan ser habitables por los individuos, media entre las exigencias de la organización y los compromisos de quiénes las conforman, además eficientiza los procedimientos de la organización minimizando las diferencias, logrando que la calidad de la producción se eleve al igual que procura la estabilidad laboral.

## **4.2 CARACTERIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

Según Pérez, el logro de compromiso (o ponerse la camiseta) es un problema que se puede resolver estructuralmente, también dice que la cultura es un recurso fundamental en la optimización de la organización, pero implica un reconocimiento de los individuos que intervienen en la organización, lo que en la sucursal de HSBC es nulo ya que solo contemplan a los individuos como ejecutores de tareas.

Se puede decir que la cultura se transforma en un puro instrumento de la empresa ideal y que resumen esta tendencia en una *empresa excelente y una cultura fuerte* (Ruiz, ), en donde los aspectos que competen a la empresa son los que llevan a cabo los individuos y que están relacionados con la operación de las organizaciones, mientras que las de

cultura se refieren a lo que estos individuos traen consigo, a todo el cúmulo de ideales, pensamientos, valores, que forman parte de su carácter individual.

La cultura esta inmersa en todas las relaciones sociales y comprende todos los supuestos y expectativas de las que depende la interacción social y se tiende a ver la cultura como no como un elemento explicito, sino como una prefiguración o base de las relaciones sociales.

También existe una tendencia que entiende la cultura como una especie de producto simbólico que brota, espontánea o pretendientemente de la interacción social, adopta un perfil observable e influye en su medio ambiente social

En la sucursal operan bajo procedimientos, y todo lo que hagan fuera de esto estará inmediatamente reprendido por parte de alguno de los compañeros que identifiquen la conducta errónea, esto los lleva a reprimir toda actitud que altere o critique los procedimientos que se realizan, sin importar los quiebres que estos representen para la operación de la sucursal.

Se presenta un claro sojuzgamiento por parte de la institución sobre los ejecutivos, y estos a su vez no pueden proponer porque la organización no lo permite, y aun que lo permitiera, los ejecutivos no dan cuenta del quiebre que se presenta en determinadas circunstancias, es como si todos supieran o estuvieran convencidos de la capacidad que el banco tiene sobre ellos.

Estos quiebres representan o son el resultado de la incongruencias que se presentan en la organización, tal es el caso en donde las auditorias que se realizan para certificar sus registros de calidad, son estudiadas al momento de enterarse de dichas auditorias, entonces una vez aprobada la auditoria no les importa sentirse orgullosos de aprobar algo de lo cual no sienten o comprenden nada.

Por eso la organización es un problema, porque es una noción, una aspiración, un modelo, un ideal, pero no una realidad. Las organizaciones han sido quebradas, afectadas, destruidas o rebasadas por obsoletas, logradas a plenitud solo temporalmente.

Una organización racional exige comportamientos poco humanos o no exclusivos de su naturaleza, esto es, llegar a una hora determinada, desarrollar una serie de actividades predeterminadas, descansar ciertas horas, terminar a otras, e incluso reemplazar metódicamente los turnos para continuar el trabajo, incluso las 24 horas de todos los días del año, lo cual no es propio ni sano para la vida humana (Pérez, 1998).

Una organización no solamente es, y a veces ni siquiera es, unidad, compromiso, lealtad, articulación, armonía, estabilidad o identidad, también la constituyen algunos factores que en una organización juegan el papel de antivalores, como son: caprichos, emociones, subjetividades, intereses, los juegos del poder, las aspiraciones y los ideales, los modos de vida, los valores profesionales y familiares, las costumbres, todo lo afectivo expresivo.

La crítica fundamental es que la organización es inviable si deja fuera su recurso esencial, el humano, y su característica predominante, la subjetividad. En el encuentro entre organización instrumental y subjetividad humana ocurre un enfoque que provoca una impersonalidad de la organización y estas significan reacciones no previstas-desviaciones de los resultados de trabajo (Pérez, 1998).

### **4.3 MODELO DE ANÁLISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL**

La cultura organizacional no es otra cosa mas que la modelación de las convicciones y conductas de los trabajadores a favor de lo fines de una organización y trabajar en una organización requiere de una enorme conformidad, dada la necesidad del trabajo en equipo y su valoración en prejuicios del reconocimiento al esfuerzo individual.

Los instrumentos para lograr esta modelación de la cultura o esta orientación de los recursos humanos a favor del funcionamiento de la organización son influyentes en la optimización de las actividades organizacionales

A continuación se presentan los factores y las implicaciones que en los integrantes de la sucursal tienen, también se proponen las posibles soluciones de los mismos; este cuadro se realizó ubicando los factores principales que conforman la cultura organizacional de

la sucursal identificando los elementos clave que generan distorsiones entre lo que la organización quiere y los que se hace o transmiten los ejecutivos.

FACTOR	HSBC	ESTADO	POSIBLE SOLUCIÓN
PROCEDIMIENTOS	La organización se basa en manuales que están certificados por la norma ISO y que la organización cree que son eficientes y eficaces para la organización	Los procedimientos establecen como hacer el trabajo pero no son coherentes en tiempos establecidos y medidas de seguridad. Es bueno saber que una organización tiene manuales que indiquen como se deben realizar cada uno de sus procedimientos	Hacer una reestructuración de los procedimientos y empatarlos al procedimiento real que se lleva en la sucursal, para eficientarlos y evitar los quiebres en el momento de su aplicación
MISIÓN/ PROPÓSITO	Visión. (suc.) Lograr, que el Grupo Financiero HSBC, se consolide como el más rentable y eficiente del país. Misión. (suc.) Contribuir, regionalmente, a la consolidación del Grupo Financiero HSBC, alcanzando la máxima rentabilidad de los Servicios Financieros Personales, proporcionando a nuestros clientes la mejor atención en soluciones financieras, desarrollando integralmente a	Existe una diferencia entre la visión de la institución en general de la visión establecida para las sucursales, en donde podemos observar que en una habla sobre clientes y en la otra no. Las sucursales tienen que ser rentables y eficientes para lograr que la percepción de los clientes acerca de la organización contemple a HSBC como la mejor institución de servicios financieros, pero	Establecer un ideario que sea coherente a la aplicación de procedimientos en sucursales, principalmente en atención que se brinda en ventanilla.

	nuestra gente.} <i>Visión HSBC en general. Ser la mejor institución de servicios financieros en México, en la percepción de sus clientes.</i>	en ninguno se habla sobre el trato al cliente o a las personas que se acercan a las sucursales, que son potencialmente objetos de venta de productos.	
CONOCIMIENTO	Operación bajo procedimientos y normas de calidad establecidos para las sucursales.	Al momento de entrar en operación, los procedimientos de seguridad y de operación chocan con los estándares de atención establecidos para los clientes.	Reestructuración de lo manuales con base en el procedimiento real de operación en sucursal.
PARTICIPACIÓN	Existe una serie de actividades que se tienen que realizar, cortes administrativos que resultan demasiado pesados después de la jornada laboral	Al término de la jornada laboral se tiene que realizar alrededor de seis cortes en los que los ejecutivos invierten demasiado tiempo y energía, además de que se gasta papelería en exceso.	Se debería de invertir en digitalizar todos los procedimientos de cortes administrativos, lo cual representaría un gasto energético y psicológico para los ejecutivos de las sucursales.
LIDERAZGO	Solo existe el líder de la unidad de negocios	Todas las decisiones y estrategias que se pudiesen dar al interior de la sucursal están guiadas por el líder de la sucursal (gerente), el cual demuestra una cierta inclinación hacia dos de los ejecutivos que integran la sucursal y son los	Se debe de tomar una actitud imparcial y prestar atención a las opiniones del resto de los integrantes para llegar a acuerdos que benefician, en lo posible, a todos los ejecutivos y no solo a unos.

		únicos a quines escucha o presta atención en sus propuestas.	
RITOS ORGANIZACIONALES	La cena de navidad	Se realiza cada año y se rifan diversos artículos para los ejecutivos. La mayoría de los ejecutivos no comparten la idea de asistir a la cena además de que se realiza en un día que no laboran los ejecutivos es de carácter obligatoria para todos.	Indagar mediante una encuesta entre los ejecutivos sobre el grado de satisfacción de esta reunión y que propongan, si es el caso, el tipo de actividad que desee realizar.
CONSISTENCIA	Manuales	Los procedimientos de trabajo establecen como se debe hacer el trabajo y entre estos se encuentran bastantes incongruencias	Realizar una reestructuración en los manuales a fin de aterrizarlos lo mayor posible a la operación real del trabajo.
TÓTEM CORPORATIVO	BANCO	No existe tal, debido a que la organización es tan rígida a tal grado de que entre los integrantes de la sucursal conocen muy poco de ellos mismos	
IDEOLOGÍA ORGANIZACIONAL	INTRANET	Toda información que se requiera para resolver una duda esta redactada de manera extensa en los manuales de procedimiento que se encuentran en el sistema de Intranet de la	Realizar cambios en la estructuración a manera que sea más fácil ingresar a las consultas.



		institución, los cuales son bastos en información y su búsqueda es un tanto complicada.	
NEGOCIACIÓN		No existe tal ya que las decisiones son tomadas por el gerente, y en ocasiones solo dos de los ejecutivos influyen en dichas decisiones.	La negociación es parte fundamental para la eliminación de discrepancias entre los individuos, si ésta se diera, la inconformidad entre los ejecutivos que integran la sucursal disminuiría y las relaciones serían más cordiales.

Como podemos ver, la representación del cuadro no permite observar las diferencias que existen entre lo que la organización ha planteado como más efectivo y lo que define a su organización sin importar la tendencia racional con que se hace presente entre los integrantes de la sucursal.

La organización presenta diversos quiebres en cuanto a operación se refiere, esto debido a los manuales que no empatan en tiempos y en procedimiento al momento de operar la sucursal.

También el ideario organizacional presenta discrepancias en cuanto a la definición y perfil de sus clientes, la importancia que tiene para la sucursal dependiendo la cantidad monetaria que se tiene resguardada en la institución y la segmentación y distinción en las filas para la atención en ventanilla.

El liderazgo recae en una sola persona que decide la manera en que opera la sucursal, además de que no se practica de manera imparcial y se dan preferencias a determinados integrantes de la organización.

No existen ritos o practicas que propicien la unión o integración de los individuos; no se reconocen sus aciertos y en cuanto cometen errores estos son sancionados inmediatamente, además de recibir muy poca, casi nula capacitación y principalmente en cuanto a servicio se refiere.

También la excesiva cantidad de documentos que se archivan en la sucursal, que bien podrían ser sustituidos por dispositivos electrónicos; una organización transnacional que pretende también mostrar su calidad y peso internacional no debería continuar con procedimientos que para este momento se catalogarían de obsoletos.

En ésta organización no existe el dialogo, no se llega a acuerdos que beneficien tanto a trabajadores como a la empresa, las decisiones y establecimiento de nuevas políticas se da en puestos superiores sin tomar en cuenta a los que se encuentran en la línea mas baja del organigrama aun sabiendo que son los ejecutivos de servicio quienes entran en contacto directo con los clientes y que saben mejor sobre sus quejas o sugerencias.

Ahora bien, podemos llegar a establecer cuál es o qué tipo de organización resulta ser la sucursal de HSBC con respecto y con base en la interpretación del cuadro anterior y entendiendo que la sucursal opera de manera racional; son cumplidos y llevados a cabo las indicaciones que la sucursal ha diseñado para que se realiza el trabajo, no toma en cuenta la participación o de otra manera solo toma en cuenta a los ejecutivos como ejecutores de dichas actividades.

Aun con éstas implicaciones la organización funciona y arroja resultados que caracterizan a la organización del tipo **DÉBIL FUNCIONAL** que aunque la mantienen en pie, no se toman en cuenta los costos generalizados que representan para la organización y dejar pasar las oportunidades de mejora por no escuchar a los integrantes de la organización puede generar un problema que, es un hecho que existe, pero que pondría agravarse aun mas.

DÉBIL DISFUNCIONAL	FUERTE DISFUNCIONAL
<b>DÉBIL FUNCIONAL</b>	FUERTE FUNCIONAL

La sucursal se encuentra dentro del plano débil funcional debido a que aun con los problemas que presenta se alcanzan los objetivos que ésta se propone aunque sin cumplir coherentemente con los procedimientos que la misma organización ha establecido.

También a continuación se determinan las características individuales de comportamiento de los individuos que integran la sucursal, denominados ejecutivos de cuenta y de servicio respectivamente.

#### EJECUTIVO 1 GERENTE

Es el encargado de la sucursal, mantiene una relación laboral estable con lo ejecutivos de cuenta y toma ciertas ventajas de su posición de líder la unidad de negocios, es el portavoz de las decisiones que se toman en la subdirección, o sea, interpreta lo que le dicen y lo aplica según su percepción; mantiene una estrecha relación con el ES 1 y se deja influenciar fácilmente por los comentarios de dicho ejecutivo.

#### EJECUTIVO DE CUENTA 1

Es el encargado de la sucursal cuando el gerente no está, es sumamente desconfiado y se somete a lo que la organización disponga de él. No opina ni propone en las juntas, solo hace su trabajo bajo los procedimientos que le indica la institución y no mantiene relación, fuera de lo laboral, con ninguno de los integrantes de la sucursal.

#### EJECUTIVO DE CUENTA 2

Es sumamente conflictiva, el resto de los ejecutivos se quejan continuamente de su carácter y una de sus características es buscar un culpable cuando comete errores, ella es perfecta nunca se equivoca. Los clientes se quejan en repetidas ocasiones por su actitud despótica y grosera al atender y ofrecer el servicio.

#### EJECUTIVO DE CUENTA 3

Es relativamente nuevo, ascendió de ejecutivo de servicio a cuenta, también es muy desconfiado y aun sabiendo la manera en que opera ventanilla no apoya a la eficientización de las actividades de dicho puesto.

### EJECUTIVO DE SERVICIO 1

Es la que toma el control de la actividad en ventanilla, se siente agredida cuando alguien comete errores, también tiene muy mal carácter y esta completamente a disposición del banco, aunque se queja de determinadas actividades que hay que realizar. Tiene nivel bachillerato; su visión no va mas allá de ser cajera y servirle al banco aunque éste no reconozca su trabajo, basta con que el gerente, con quién tiene una muy buen relación, le de una palmadita y le diga que es muy rápida y eficiente en su trabajo. Sin importarle a éste, claro, la manera en que ofrece su servicio y la mala imagen que al banco le genera.

### EJECUTIVO DE SERVICIO 2

Es solo una mas, no opina, no propone, solo se dedica a trabajar, su nivel escolar es técnico y no tiene mas aspiraciones que servir al banco, intenta alcanzar una relación similar a la que lleva el gerente con el ejecutivo 1, aunque sabe que solo lo lograra sojuzgándose aun mas

### EJECUTIVO DE SERVICIO 3

Es una chica que trabaja de manera excesivamente lenta, su calidad de reciente no le deja otra opción que obedecer las indicaciones de la ejecutivo 1; tiene nivel licenciatura y se encuentra laborando en la institución de manera incomoda debido al sueldo que percibe por las horas que trabaja y que comenta en su antiguo trabajo percibía mas por menos horas.

## **4.4 DIAGNÓSTICO DE LA COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y PROPUESTA DE INTERVENCIÓN COMUNICATIVA**

La sucursal se encuentra en constante quiebre por la falta de comunicación para llegar a acuerdos.

El establecimiento de procesos que no empatan con la operación en ventanilla genera bastantes conflictos entre los ejecutivos y los clientes cuando los procedimientos se llevan al pie de la letra debido a la tardanza en tiempo que esto implica.

La organización misma sabe de procedimientos que no se cumplen, los cuales son calificados y re-certificados mediante auditorias que funcionan a razón de hacer las cosas como se estipulan solo en el momento de la evaluación.

Es una organización muy racional, en ella solo trabajan Entes, y su opinión o propuesta esta por demás.

Las largas nuevas disposiciones o procedimientos van siempre encaminados a disminuir los costos para la organización, pero nunca para disminuir el costo psicológico o energético que represente para los integrantes de la organización.

En general es una organización que trabaja como si no existieran los otros, los que operan bajo las estipulaciones que genera y no sabe de la percepción que la gente tiene de si en general.

## **PROPUESTA DE INTERVENCIÓN COMUNICATIVA PARA LA SUCURSAL 910 TORRES LINDAVISTA DE HSBC**

### **PRESENTACIÓN**

En el campo de la planificación y la estrategia no es posible manejar un número finito de variables, hay que enfrentarse necesariamente con la complejidad y la ambigüedad, y olvidar intervenciones seguras con resultados mágicamente maravillosos. En el caso de las organizaciones, como hemos visto, se trata de trabajar con diferentes voluntades humanas, caprichosas y, por tanto, cambiantes. (Pérez, 1998).

El interés en realizar esta investigación surge por el punto de vista organizacional con el que uno mira a la organización, identificando el conflicto entre los distintos elementos

que conforman y que se vive día con día al interior de ésta; la inconformidad por parte de los niveles inferiores por las cargas excesivas de trabajo, que de igual manera se manifiesta por parte de los niveles gerenciales y directivos por la baja productividad de los ejecutivos.

El manejo del poder sin importar los costos humanos, el insistente intento de mejora en el servicio que se ve truncado por los manuales de procedimientos propuestos por la institución, son algunos ejemplos de las paradojas organizacionales que se presentan al interior y que incitan a identificar cuáles son las carencias que se da en la comunicación que se efectúa al interior de la organización y cuales serian las propuestas para minimizar las diferencias y proponer estrategias para llegar a acuerdos al interior de ésta.

Si bien sabemos la comunicación coordina acciones y minimiza los malos entendidos, no estaría de más escuchar, en éste caso, a los ejecutivos de servicio, quienes entran en contacto directo con la gente que acude a las sucursales y también ponen en práctica todos los puntos que establecen los manuales de la institución y viven las contradicciones que entre estos se presentan.

En la dinámica de las organizaciones, la comunicación arroja matices que favorecen la observación de detalles que se pueden perder, así mismo estos matices son resultado de la comunicación que a su vez es resultado de la calidad y el como conversa la organización, cómo conversan sus miembros, entre ellos y hacia fuera.

En cuanto al costo generalizado que para la organización representa el mal manejo de la comunicación y la interacción entre los individuos de la organización, la comunicación es capaz de minimizar dichos costos, elevar la producción y la calidad de lo que la organización crea, disminuir los gastos en determinados aspectos optimizando los recursos con que cuenta y elevar el grado de calidad de vida.

Con todo lo anterior, el individuo entrara a una organización y se someterá a otro tipo de influencia que estará determinada por el ambiente organizacional que ya esté establecido y que moldeará aún más la forma de desempeñarse laboralmente, y esto dará vida a un nuevo clima organizacional el cual se vera reflejado directamente en el ser de la organización y que será fundamental para la resolución de problemas, el

desarrollo de las tareas, la organización de los individuos que integren la organización y la subsistencia de la misma.(Pérez, 1998).

## **ESTRATEGIAS ANTE EL CAMBIO DE LA CULTURA DE LAS ORGANIZACIONES**

### **LA PERMANENCIA: CONSERVAR PARA CAMBIAR/CAMBIAR PARA CONSERVAR**

Al interior de la sucursal es practica obligatoria el apegarse a procedimientos en el desarrollo del trabajo y de todas las actividades que se desarrollan al interior de la sucursal, la rigidez del sistema laboral no permite la propuesta por parte de los ejecutivos para exponer ideas con las que se pudiese mejorar la actividad y disminuir las fricciones que surgen al intentar empatar procedimientos institucionalizados con el proceso real de la operación de la sucursal.

El paso de la propuesta de intervención comunicativa da lugar a la conservación de los manuales pero con cambios que permitan o incluyan el desarrollo real del trabajo y llevarlo a la vía de la formalización, esto con la finalidad de cambiar ciertos detalles de los manuales pero conservando su grado de importancia para la organización.

También implementar la práctica de la negociación en las decisiones que se toman para aplicar nuevas actividades integrando ideas para generar una optimización del trabajo con fines de beneficiar no solo a uno o dos integrantes de la sucursal; sino todos tratando de que las actividades se dividan de forma equitativa entre todos.

### **LA OPOSICIÓN: DIFERENCIAR PARA INTEGRAR/INTEGRAR DIFERENCIANDO**

Es mas que obvio que la actitud del gerente de la sucursal ante la propuesta de negociar los procedimientos establecidos será negativa rotundamente, pero es probable que ante la actitud prepositiva y el compromiso por parte de los integrantes de la sucursal es posible llegar a integrar las diferencias que todos presentan para intentar llegar a un acuerdo que permita el desarrollo de un plan de trabajo, el cual no pretendería cambiar por completo la actividad al interior de la sucursal, sino que integraría el proceso de

trabajo real al formal para tratar de integrar las diferencias que ente estos se presentan con la finalidad de disminuir los quiebres que se presentan al momento de llevarlos a la práctica.

En la PIC que se presenta mas adelante se habla sobre la implementación de la negociación como parte fundamental para incluir las opiniones de los “otros” con la finalidad de llegar a nuevos acuerdos con base en el conocimiento e identificación de las diferencias para acordar en la manera de lo posible lo mejor para los individuos que trabajan en la sucursal.

## **LA COMUNICACIÓN: OPULENCIA INFORMATIVA/POBREZA COMUNICATIVA**

La sucursal cuenta con manuales repletos de información que suponen eficientizan, optimizan y certifican para mejora el desarrollo del trabajo, pero en la práctica no llega alcanzar la finalidad con que fueron generados debido a la incongruencia que existe ente dichos manuales.

La información que es enviada a todos los ejecutivos por vía electrónica llena las bandejas de entrada y se presentan en formatos de texto extensos y enredados al presentar ligas e hipervínculos que mandan al ejecutivo de una página a otra.

Tanta información es imposible de leer, mucho menos de comprender, y más si agregamos la carga de trabajo que se presenta en una sucursal, los que elimina cualquier posibilidad que la información que llega a los ejecutivos comunique lo que realmente la organización quiere decir y quiere que se realice.

## **EL COMUNICADOR DEL FUTURO: BÚSQUEDA DEL CONSENSO Y EL COMPROMISO**

### **LOS QUIEBRES EN LAS ORGANIZACIONES**



En la practica diaria de las actividades de la sucursal se presentan bastantes problemas entre los ejecutivos, con la gente que acude a hacer uso de los servicios de la sucursal, con el gerente y también con la aplicación de lo que dicen los manuales de procedimientos con respecto al desarrollo del trabajo.

Pero en ninguno de los casos en que se presentan roces o discrepancias entre los ejecutivos y cualquiera que se h actividad o elemento de la sucursal con que se este llevando o desarrollando dicha diferencia, el corte en la discusión culmina con el dejar el problema aun lado, no se busca la resolución de este ni se expresan las inconformidades mas allá de la negativa que resulte en la actitud por parte de los ejecutivos y el mínimo interés por parte del gerente para intentar mediar los conflictos que se generan al interior de la sucursal.

Entonces urgen una integración de la práctica de la comunicación y el intentar llegar a acuerdos con la finalidad de minimizar roces entre los ejecutivos e incluso con el público usuario; esto comprende una actividad de interacción interna como externamente con la finalidad de que los quiebres que se presentan sirvan como retroalimentación para los mismos ejecutivos y propicien una actitud prepositiva al interior de la sucursal.

### **ESCUCHAR, HABLAR Y CONVENCER**

Durante la atención en ventanilla y entre la actividad a desarrollar de la sucursal, existen momentos en los que se necesita pedir determinadas autorizaciones electrónicas, reversos de operaciones para corregir errores, en incluso problemas con la gente que no conoce la legislación bancaria ni los requerimiento mínimos para realizar una operación sencilla como el cobro de un cheque.

Estamos hablando de determinadas situaciones que para algunos parecen fáciles mientras que para otros no, no olvidemos también que el producto con el que se trabaja en la sucursal es “dinero” y que los errores y los malentendidos pueden costar dinero para los mismos ejecutivos

Pero que si se llega a un entendimiento y atención a lo que dice cada ejecutivo antes de tomar decisiones o negar ayuda entre colegas, es necesario entender que es lo que quiere decir el otro y no mostrarse negativo ante las peticiones, recordando que somos seres humanos que carecemos de la cualidad de la perfección y que estamos trabajando para alcanzar el mismo objetivo.

### **REDES DE CONVERSACIONES**

Con base en la aplicación e implementación de una nueva visión de la comunicación como coordinadora de acciones, es necesario incrementar el nivel de comunicación e interacción entre los individuos de la sucursal con el fin de que su acercamientos y conocimiento personal-laboral se incremente para generar entre ellos un nivel de confianza mas alto, mismo que permitirá una integración y mejor desarrollo y entendimiento entre los individuos.

La finalidad de la integración de los individuos es mantener la confianza y fomentar una relación que integre y permita una mejor integración de las diferencias además de que la sucursal gane verdaderos adeptos a su plan de trabajo y a los objetivos que esta pretende: se trata de integrar a los individuos al plano organizacional, pero que se integren de una manera en la que los objetivos que busca la organización también cubran los que individualmente tienen, claro, con su debidas reservas dado la rigidez con que opera la sucursal es necesario mediar entre lo que la organización quiere y lo que buscan los individuos en particular.

### **LAS ORGANIZACIONES DESEABLES: HABITABLES Y PRODUCTIVAS**

El pensar en una organización perfecta nos remite a sueño y la imaginación, ¿es entonces solo una imaginación? Pues en realidad, no lo es si el escuchar a los integrantes de la organización se permitieran los niveles jerárquicos con un verdadero compromiso de mejorar la vida organizacional.

Una organización habitable se remite a escuchar los que al trabajador le proporciona seguridad e identidad con el entorno, es decir, una organización que toma en cuenta sus propuestas o inquietudes, pero que también cuida de los objetivos que como

organización pretende alcanzar sin explotar a sus integrantes y en cambio generando una seguridad “económica y social”.

#### **4.5 PROPUESTA**

##### **PROBLEMÁTICA ORGANIZACIONAL**

La sucursal se encuentra en constante quiebre por la falta de comunicación para llegar a acuerdos.

El establecimiento de procesos que no empatan con la operación en ventanilla genera bastantes conflictos entre los ejecutivos y los clientes cuando los procedimientos se llevan al pie de la letra debido a la tardanza en tiempo que esto implica.

La organización misma sabe de procedimientos que no se cumplen, los cuales son calificados y re-certificados mediante auditorias que funcionan a razón de hacer las cosas como se estipulan solo en el momento de la evaluación.

Es una organización muy racional, en ella solo trabajan Entes, y su opinión o propuesta está por demás.

##### **PLATAFORMA ESTRATÉGICA**

###### Debilidades

Segmentación de clientes

Procedimientos (manuales, seguridad, calidad)

Atención en ventanilla y plataforma

###### Fortalezas

Horario de operación

Cantidad de sucursales

Software

Básicamente los factores que separan a la organización son los procedimientos que se han establecido para la operación de la sucursal. Un plan estratégico de integración podrá disminuir los quiebres y eficientar el trabajo en sucursal, aun con los procedimientos ya establecidos, además de unir y acercar a los integrantes de la sucursal para mejorar las relaciones.

## **PLAN DE INTEGRACIÓN**

### Objetivo

Lograr una mejor integración interpersonal entre los ejecutivos de la sucursal.

### Finalidad

Disminuir los quiebres y fomentar la negociación como practica cotidiana para mejorar las relaciones.

### Justificación

La rigidez de la organización no da cabida a otra estrategia que no sea otra mas que la acción de los integrantes y sus propias experiencias

### Políticas o normas de acción

Compromiso por parte de los integrantes de la sucursal para llevar este procedimiento mediante el reconocimiento y entendimiento de las diferencias que en los integrables se presentan

## **ESTRATEGIA COMUNICATIVA**

Mensaje institucional: **NEGOCIACIÓN INTERPERSONAL PARA LA INTEGRACIÓN DEL PERSONAL**

Propósito o sentido de ese mensaje institucional: Acercar e integrar a los ejecutivos para generar un clima organizacional más adecuado en donde los objetivos que persigue la institución se alcancen sin tener que presionar a los ejecutivos.

Dispositivo de comunicación puesto en juego: masivo, ya que será difundido a todo el personal de banca.

Tipos de públicos: al público interno (integrantes de la sucursal)

Formas de aproximación a los distintos públicos: redes de conversación, debido a que es la mejor interacción que se puede dar entre los integrantes de la sucursal.

Medios y productos comunicativos propuestos: pláticas, actividades internas, concursos.

Sistemas de distribución: vía Intranet y en las juntas mensuales.

Sistemas de evaluación y retroalimentación para la adecuación de los mensajes: Utilizando la evaluación electrónica de retroalimentación en Intranet que se utiliza mensualmente para evaluar a los compañeros de sucursal se evaluara nuevamente pero cambiando los ítems de calificación.

Límites y alcances de la comunicación: será aplicado para los ejecutivos de servicio (cajeros), ejecutivos de cuenta y gerentes.

## **PLANES DE COMUNICACIÓN**

Presentación: se propone a partir de los problemas detectados con la finalidad de disminuir y eficientar los procedimientos ya establecidos para la sucursal mediante la mediante la participación directa de todos los ejecutivos de la sucursal.

Objetivos: lograr la integración y mejorar la interacción entre lo ejecutivos de la sucursal.

Políticas de comunicación: se deberá actuar con base en el compromiso de todos los ejecutivos para mejorar la calidad de la interacción comunicativa dentro de la sucursal.

Vocabulario rector: ganar ganar en beneficio de todos

## **PROGRAMA DE COMUNICACIÓN**

Comunicación administrativa y flujo de información: uso de Intranet

Estilos y estructuras comunicativas: se utilizaran todas las propuestas posibles generadas por la experiencia de los ejecutivos y las propuestas que éstos generen.

Modelos de mediación: en las juntas mensuales se expresarán los empalmes entre procedimientos que generan conflicto en el desarrollo de operación en sucursal.

Generación de eventos especiales:(planear muy bien según la sucursal)

Publicidad: compartir la experiencia con los conocidos en otras sucursales

Difusión comercial: (publicación del proyecto en la revista interna "Nexos"

Estructura de inteligencia corporativa (dispositivos de información para la toma de decisiones)

## **PROCESO DE COMUNICACIÓN**

- Cambios en los conocimientos: implica capacitar al ejecutivo con una visión enfocada al servicio con calidad.
- Cambios en la actitud y opinión: incentivar a los ejecutivos para que cambie su actitud y la opinión que tiene acerca de la organización.
- Ofrecer información necesaria para que los ejecutivos tengan mejores herramientas para sus estrategias de venta. Actitud positiva hacia la organización hacia los ejecutivos permitiendo la libre opinión y la exposición de estrategias e inquietudes que en ellos aparezcan.
- Desarrollar confianza con los subordinados. Plan de comunicación que permita una mejor interacción entre todos los integrantes de la organización
- Cubrir las instrucciones de trabajo así como una explicación razonada del mismo que lleve a la comprensión de la tarea y de la relación de ésta con otras tareas organizacionales.
- Retroalimentación sobre el desempeño. Es de gran importancia diferenciar entre una evaluación formal de desempeño y una retroalimentación más constante e informal. La retroalimentación por si sola puede lograr efectos positivos y eficaces.

Diálogo interpersonal

Interacción grupal

Transmisión masiva\*

## **PRODUCTO COMUNICATIVO**

- Redes de conversación
- Equipos de trabajo

## CONCLUSIONES

La sucursal cuenta con un sistema de abastecimiento de productos como papelería, mantenimiento, sistemas, etc. El cual es bastante eficiente, además de que es un sistema muy sencillo el cual implica solo enviar un correo electrónico localizado en la página de Intranet de HSBC y este tendrá respuesta en cuestión de horas.

Los integrantes de la sucursal trabajan bajo estrictos manuales de procedimiento, mismos que en el proceso real de trabajo no se aplican, pues resultan trabas para la realización del trabajo, el cual en horas pico requiere de mayor rapidez y el apearse a procedimientos implica una inversión de tiempo mayor.

Todos los bancos presentan en sus sucursales filas que segmentan a los clientes, HSBC era el único que atendía a los asistentes sin distinción alguna, lo cual representaba una ventaja en cuanto a preferencia por parte del público en general, esto aunado a los extensos horarios de atención con que cuenta.

Los nombres que recibieron las filas que separan a los usuarios “visitantes”, “clientes”, y “premier”, genera confusión, ya que uno siente que es cliente de cualquier institución al momento de entrar a un establecimiento. El nombre que recibe cada persona al entrar a la sucursal esta mal planteado, además de que margina su condición económica.

La implementación de las filas y la segmentación de los usuarios y agregamos que el tiempo de espera será aun mayor, genera inconformidad, que se incrementa con la mala actitud de los cajeros cuando son atendidos en ventanilla.

Los cajeros casi no ofrecen los productos que la institución ofrece cuando las personas se encuentran en la ventanilla, esto por el tiempo que implica explicar en que consiste e implica invertir tiempo que puede ser utilizado para atender a la persona que se encuentra detrás, la venta de un producto requiere de atendido para convencer al cliente de adquirirlo.

Las bajas comisiones que reciben los cajeros por cada producto colocado, genera desinterés por parte de éstos, ya que las posibilidades de convencer a un cliente en la



compra de un producto son bajas y se requiere de tiempo, mismo que pueden utilizar para realizar dos o más operaciones y obtener un bono por índice de transacción mayor y por el cual también recibirá un bono.

El manejo de la comunicación al interior sucursal es descendente, por tanto, todas las estrategias de venta y la implantación de metas en cuanto a venta de productos es implementada por personas que no están en contacto con el público y no han analizado la problemática que se vive al interior de la sucursal.

La opinión sobre problemas que se identifican al interior de la sucursal por parte de los mismos ejecutivos, son expresadas en los Consejos de Unidad, que se realizan dos o tres veces al mes, pero solo que dan registradas en la Carpeta Administrativa, las propuestas y/o estrategias generadas quedan guardadas y no se llega a la aplicación de estas.

Se debe poner mayor atención en las propuestas que generan los ejecutivos ya que estos son los que están en contacto directo con todos los posibles clientes, compradores de productos; los ejecutivos conocen mejor las carencias que la institución tiene y las estrategias con las que ellos, con todo y el limitado campo de venta, cumplen sus metas y siguen vendiendo.

Esta organización es un sistema social, y como tal, es un sistema autopoietico de decisiones. Esto quiere decir que se trata de un sistema que produce en su operar los elementos que lo forman. Una organización está constituida como una red de decisiones que producen las decisiones que la constituyen. (Rodríguez, 1999:44)

La mala actitud en el servicio por parte de los ejecutivos hacia los asistentes a la sucursal en general representa una debilidad para la institución, la falta de estrategias de atención en días de quincena también y la segmentación de los visitantes en las filas condiciona a los asistentes a solo hacer uso de los servicios más no de los productos esto por lo que representa un cliente en la fila que es quien hace uso de estos productos.

Esta institución ocupa el segundo lugar a nivel mundial lo cual indica el tamaño y potencial de posibilidades de venta y seguridad en el mercado mexicano, esta imagen transnacional no puede verse opacada por actitudes o acciones por parte de los

integrantes de la organización que vaya en sentido contrario al objetivo de la organización.

Esta segmentación de los asistentes a la sucursal determina en gran porcentaje la iniciativa de adquirir o no alguno de los productos que ofrece la institución,

La manera de trabajar con base en procedimientos normados y certificados en cuanto a calidad es una fortaleza de la institución y denota una organización ordenada que trabaja sistémicamente (Luhmann,1997:47), aunque presenta dificultades en la aplicación de estos por parte de algunos ejecutivos, esta es una oportunidad que la sucursal tiene que aprovechar, mejorar y eficientar para lograr un mejor desempeño por parte de los ejecutivos de la sucursal.

La amplitud del horario entre semana e incluso los sábados es una ventaja fundamental de la sucursal sobre la competencia. La venta de los productos para lograr una mayor percepción económica es un reto, el cual, día a día los ejecutivos tienen que aceptar sabiendo que todo individuo que asista a la sucursal representa una oportunidad de venta.

Una ventaja para ésta institución con respecto a capital económico es ocupa el segundo lugar a nivel mundial lo cual indica el tamaño y potencial de posibilidades de venta y seguridad en el mercado mexicano, esta imagen trasnacional no puede verse opacada por actitudes o acciones por parte de los integrantes de la organización que vaya en sentido contrario al objetivo de la organización.

La actitud en el servicio que se ofrece tanto a los clientes como a los visitantes representa un peligro para la institución ya que el conservar dichos clientes hace que ésta organización siga viva y es delicado el que el acercamiento que tienen con personal que atiende en ventanillas sea deficiente y de mala calidad lo cual podría generar una ruptura entre el cliente y la organización por lo tanto se vería reflejado en números y afectaría tanto a la organización como a los ejecutivos.

Es necesario cambiar la ideología de la actividad bancaria y retomar la actividad de servicio a la sociedad andemos de que puede intentarse cambiar la percepción del empleado bancario y su mala relación con el público en general.

Es necesario que se estudie el procedimiento real de la sucursal y se intente equilibrar con el procedimiento formal que establecen los manuales, a fin de minimizar las diferencias en tiempo de atención y tiempo establecido por la institución; y se podría llegar a elaborar un manual que se enriquecería con las propuestas de los mismos ejecutivos, ya que son ellos los que entran en contacto directo con la gente y perciben las diferencias en los procedimientos.

También debe de replantearse la puesta en marcha de las tres filas, ya que esto genera un sentimiento de discriminación en el público y se debe establecer con exactitud quién entra en el campo de clientes, quién en el de visitantes, y quién es cliente premier ya que se presentan confusiones al momento de definir, por parte de los ejecutivos, quien es cliente y quien no lo es.

De seguir utilizando el mecanismo de filas, se deberán cambiar los nombres de las filas, ya que generan confusión en el público debido a que los letreros de las filas no son claros, están hechos a manera de quien maneja un lenguaje bancario y no para una persona que por primera vez acude a la sucursal o que no lo hace regularmente.

La estrategia que utiliza la subdirección o la dirección para elevar las ventas imponiendo metas que son absurdas, aunado a la incertidumbre que se genera debido a los rumores sobre reducir la plantilla si no es productiva, genera un costo psicológico enorme para los ejecutivos, quienes reflejan este malestar en la atención que demuestran con el público, además de que se genera una actitud despectiva en la atención a los clientes que poseen mas dinero en sus cuantas a los que no tienen mucho.

También es necesario que la institución ofrezca incentivos mas elevados ya que no son atractivos para los ejecutivos, recordemos que es necesario que las empresas trabajen bajo una lógica de perder un poco para que se pueda ganar mas adelante, la organización tiene que invertir algo si quiere ganar algo también.

Se deben de cambiar los medidores que se encargan de diferenciar entre el ejecutivo que vendió mas con el que vendió menos, la organización al hacer esto solo muestra las cantidades que le hicieron ganar los ejecutivos, y aun así se muestra inconforme ya que no se cansa de pedir mas y mas.

También se debería de trabajar en una estrategia que elimine la barrera que limita la comunicación entre los mandos directivos con el resto de los ejecutivos, retomo una frase del subdirector que se hizo celebre entre el resto de los ejecutivos: “no venimos a hacer amigos, venimos a trabajar y si salen amigos pues ya es ganancia”; esto demuestra claramente el modelo cibernético de trabajo con la que opera y sesga toda actividad de comunicación al interior de la organización.

El favoritismo es una característica de la sociedad mexicana, así que para remediar este mal, o práctica social, solo queda confiar en la tolerancia de los otros y en el entendimiento de la complejidad con que nos desarrollamos cuando entramos en contacto con otros seres en un determinado grupo social.

## BIBLIOGRAFÍA

Abrevanel, Allaire, Firsirotu, Hobbs, Poupart y Simona. Cultura organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos, Legis, Serie empresarial, Bogotá, 1988.

Ávila Guzmán, Xavier, De la cibernética a la organización comunicante, en Cuadernos del Colegio de Educación y Comunicación. Octubre 1997, Numero 1 Volumen 1 año 1.

Ávila Guzmán Xavier. La comunicación organizacional en México; situación, retos y perspectivas, en Alter-Ego, Cuaderno de trabajo del Colegio de Comunicación de la ENEP Acatlán, segunda época, año 1, no. Cero, México, UNAM Campus Acatlán, 2004.

Bartoli Annie. Comunicación y organización, La organización comunicante y la comunicación organizada, Paidós. Buenos Aires, 1992.

Etkin, JyL. Schvartein, Identidad de la organización. Invarianza y cambio, Buenos Aires, Paidós, 1989.

Fernández, Carlos. La comunicación en las organizaciones, México, Trillas. 1989

Flores, Carlos Fernando. Inventando la empresa del siglo XXI, Santiago de Chile. Hachete, 1989.

Luhmann, Niklas, Sociedad y sistema: la ambición de la teoría, Barcelona, Paidós, 1997

Moles, Abraham y Elizabeth Rohmer. Teoría de los actos, México, Trillas, 1973.

Martínez, Emilio. Herramientas estadísticas básicas, Gráficas La Prensa, s/a

Martinez de Velasco, Alberto y Nosnik Abraham. Comunicación organizacional practica Manual gerencial, México, Trillas. 2003

Martín Serrano, Manuel. La mediación social, Madrid, Trillas, 1973.

Pérez Dávila, Jaime. Recursos culturales de la organización, ENEP Acatlán 1998, inédito

Pérez Dávila, Jaime. Imágenes de la organización, ENEP Acatlán 1998, inédito

Revilla Basurto, Mario, Teoría de la representación, Tesis de maestría. Cadec. 2001

Rodríguez M. Dario, Diagnóstico organizacional, México, Alfa-Omega, Universidad Católica de Chile, 1999

Robbins Stephen, P., Comportamiento organizacional, Prentice-Hall, México. 1987

Ruiz Olabuenaga, Diego. Sociología de la organización, Universidad de Deusto, España,

Serrano, Rafael.et.al. La organización habitable, Fecha. México, 2001.

Timm, Paul. “Management communication” The finger on the pulse, Prince Hall, 1986. Capítulo XXII. Traducción: Jaime y Javier Ávila G.

## **MANUALES INSTITUCIONALES**

Programa de Introducción para el Persona de Nuevo Ingreso, 2004.

## **FOLLETOS**

Folleteria institucional de HSBC

Estudio de mercado realizado para la apertura de la sucursal en Carpeta Administrativa de la Unidad de Negocio 910 Torres Lindavista.

## PAGINAS ELECTRÓNICAS

Pagina electrónica de HSBC

[http//.hasc.com.mx](http://.hasc.com.mx)

Comisión Nacional Bancaria y de Valores

[http//.cnbv.gob.mx](http://.cnbv.gob.mx)

[http//.asbaweb.org](http://.asbaweb.org)

[http//.latinbanking.com](http://.latinbanking.com)