



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado

**"FACTORES GERENCIALES QUE IMPACTAN EN LA GESTION DEL
TALENTO COMO UNA VENTAJA COMPETITIVA EN UNA
INSTITUCION FINANCIERA EN LA CD DE PUEBLA"**

DIRECTOR:
BLANCA HORTENCIA MORALES VAZQUEZ.

TESIS
Para Obtener el Grado de
Maestro en Administración.

PRESENTA(N):
Alumna: Rosa Martínez Campos

Puebla, Pue. Febrero 2014



BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

FACULTAD DE CONTADURÍA PÚBLICA
Secretaría de Investigación y Estudios de Posgrado

“FACTORES GERENCIALES QUE IMPACTAN EN LA GESTIÓN DE
TALENTO COMO UNA VENTAJA COMPETITIVA EN UNA
INSTITUCIÓN FINANCIERA EN LA CD DE PUEBLA”

DIRECTOR DE TESIS:
BLANCA HORTENCIA MORALES VAZQUEZ

TESIS

Que para obtener el grado de:
Maestro en Administración

Presenta(n):

Nombre del alumno (s): Rosa Martínez Campos

Puebla, Pue. Febrero / 2014





Oficio No. DFCP-SIEP/0389/14
Asunto: Examen Profesional

MTRO. JOSÉ JUAN MORALES RODRÍGUEZ
Director de Administración Escolar de la
Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicar a usted que el día jueves 06 de febrero de 2014 a las 17:30 horas, la **C. ROSA MARTÍNEZ CAMPOS**, sustentará EXAMEN PROFESIONAL, para obtener el grado de MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN con la tesis denominada **“FACTORES GERENCIALES QUE IMPACTA EN LA GESTIÓN DE TALENTO COMO UNA VENTAJA COMPETITIVA EN UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA EN LA C.D. DE PUEBLA”**, para tal efecto se asignó el siguiente jurado:

PRESIDENTE: DRA. BLANCA HORTENCIA MORALES VÁZQUEZ
SECRETARIO: M.A. ELISA GUILLERMINA RUIZ RENDON
VOCAL: M.A. JOHANA LETICIA FRANCO HERNÁNDEZ

Sin más por el momento y esperando no haya inconveniente en dar seguimiento a los tramites de la alumna, quedo de usted.

Atentamente
“Pensar Bien, Para Vivir Mejor”
H. Puebla de Z., 31 de enero de 2014.

M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon
Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado.





Oficio No. FCP-SIEP/003/14
Asunto: Digitalización de Tesis

C. ROSA MARTÍNEZ CAMPOS

PRESENTE

Por medio del presente tengo a bien comunicarles que se autoriza la digitalización en formato PDF, de la tesis denominada **“FACTORES GERENCIALES QUE IMPACTAN EN LA GESTIÓN DE TALENTO COMO UNA VENTAJA COMPETITIVA EN UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA EN LA CD DE PUEBLA”**, a fin de sustentar el examen profesional para obtener el grado de **MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN**.

Sin más por el momento, quedo de ustedes.

Atentamente
“Pensar Bien, Para Vivir Mejor”
H. Puebla de Z., 30 de enero de 2014.


M.A. ELISA GUILLERMINA DEL PERPETUO SOCORRO RUIZ RENDÓN
Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado.



M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Presente

Por este conducto el/la que suscribe en mi calidad de Asesora de la Tesis denominada: "FACTORES GERENCIALES QUE IMPACTAN EN LA GESTIÓN DE TALENTO COMO UNA VENTAJA COMPETITIVA EN UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA EN LA CD DE PUEBLA", elaborada por el alumnos de la MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN de nombre:

ROSA MARTÍNEZ CAMPOS

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.



H. Puebla de Z., a 30 de Enero de 2013

Atentamente


M. A. JOHANA LETICIA FRANCO HERNÁNDEZ

M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Presente

Por este conducto el/la que suscribe en mi calidad de **Directora de la Tesis** denominada: **"FACTORES GERENCIALES QUE IMPACTAN EN LA GESTIÓN DE TALENTO COMO UNA VENTAJA COMPETITIVA EN UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA EN LA CD DE PUEBLA"**, elaborada por el alumnos de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

ROSA MARTÍNEZ CAMPOS

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 30 de Enero de 2013

Atentamente



Dra. BLANCA HORTENCIA MORALES VÁZQUEZ



M.A. Elisa Guillermina del Perpetuo Socorro Ruiz Rendon

Secretaria de Investigación y Estudios de Posgrado

Facultad de Contaduría Pública

Benemérita Universidad Autónoma de Puebla

Presente

Por este conducto el/la que suscribe en mi calidad de Asesora de la Tesis denominada: **"FACTORES GERENCIALES QUE IMPACTAN EN LA GESTIÓN DE TALENTO COMO UNA VENTAJA COMPETITIVA EN UNA INSTITUCIÓN FINANCIERA EN LA CD DE PUEBLA"**, elaborada por el alumnos de la **MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN** de nombre:

ROSA MARTÍNEZ CAMPOS

Informo a Usted que a mi juicio el citado trabajo cumple con los requisitos técnicos y metodológicos necesarios, por lo que no tengo inconveniente en liberarlo para que se continúe con los trámites de titulación que procedan.

Agradezco de antemano la atención prestada a la presente.

Sin otro particular, quedo de Usted.

H. Puebla de Z., a 30 de Enero de 2013

Atentamente

M. A. ELISA GUILLERMINA DEL PERPETUO SOCORRO RUIZ RENDON



DEDICATORIAS

A mis padres por su incansable amor, motivación, apoyo y aliento, que me han enseñado la perseverancia para alcanzar constantemente nuevos retos.

A Dios como mi mayor fuente de motivación, siempre presente en mi vida, a cada momento me muestra el camino a seguir.

A mis hermanos, que con sus palabras y acciones me muestran que estoy en el camino correcto, que estoy haciendo lo correcto cuando el conocimiento nos es de gran ayuda para mejorar.

A mis maestros que son quienes me han transmitido su conocimiento y experiencia, y me han brindado su mayor esfuerzo para la adquisición de conocimientos en mi formación profesional.

A mi gran amor A.R que con tu presencia, apoyo y amor compartes mis sueños en mi formación profesional.

A la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla y en especial a la Facultad de contaduría que me dio la oportunidad de realizar mis estudios de maestría.

RESUMEN

El presente trabajo se realizó en una institución financiera como HSBC México S.A en Puebla en el 2013 con la participación de gerentes de sucursal, mediante pruebas psicométricas como Terman Merrill y Cleaver, estandarizadas, la acción comparando los resultados obtenidos en un trimestre, de acuerdo al Rank Nacional a través del cual se mide el desempeño por sucursales con respecto a una divisional y el compromiso como una variable actitudinal, complementada con el nivel de resultados y el perfil gerencial obtenido en la prueba. Con el propósito de determinar los factores que impactan en la gestión del talento para crear una ventaja competitiva sostenida. La investigación realizada empíricamente evalúa el nivel de dominio de las capacidades requeridas por el puesto así como el nivel de conocimientos, habilidades y competencias necesarias para el desempeño y desarrollo del puesto.

Por otra parte se realizó investigación bibliográfica y documental sobre el inicio y evolución del sistema bancario pasando por la nacionalización y privatización de la banca con el objetivo de volver más competitivo a este sector, sin embargo esto generó con una alta competencia por parte de muchas instituciones financieras, de las cuales algunas son de capital extranjero. El presente trabajo se justificó para ofrecer una propuesta de entrenamiento y capacitación, que permitan desarrollar habilidades directivas que sean fuente de una ventaja competitiva para el nuevo modelo de gestión para 2014. El método de combina dos tipos el cuantitativo que expone los resultados de los instrumentos psicométricos, los resultados de su productividad y cualitativa. La encuesta de compromiso describe parte de su conducta y ayuda a determinar si hay relación de actitud, compromiso y conocimientos. Utilizando un marco de referencia comparativo a los modelos teóricos más destacados. Los resultados obtenidos demuestran que el perfil de la gerencia no es el adecuado para el desarrollo del puesto, se tienen deficiencias en conocimientos y capacidades de liderazgo y se comprueba que existe relación entre el compromiso, la productividad así como las conductas de los gerentes.

INTRODUCCIÓN

El talento proporciona la chispa creativa a través de las personas por que son ellas quienes amplían constantemente sus capacidades e integran su compromiso para crear acciones con el fin de incrementar la efectividad en cualquier organización.

El talento a nivel individual es diferente a nivel organizacional por que los directivos necesitan enfocarse en cómo identificarlo y después colocarlo en el camino correcto para lograr su permanencia y efectividad. En este sentido la gestión del talento ha dejado atrás al capital y la tecnología como recursos suficientes para que organización sea competitiva, lo que significa cambiar la organización.

En este trabajo se pretende dar a conocer los factores gerenciales que impactan en la gestión del talento en el equipo de trabajo a nivel sucursal de HSBC México en Puebla, utilizando sus competencias y capacidades propias y que fueron evaluadas al ser seleccionados y posicionados en el puesto de la gerencia, siendo este un puesto clave para la gestión y obtención de resultados.

Con la realización de este trabajo se pretende evaluar los perfiles gerenciales de la banca moderna que permitan propiciar un desarrollo adecuado de habilidades, destrezas y talentos en su equipo de trabajo en las instituciones financieras. Para ello se parte desde la concepción del hombre desde el punto de vista de las distintas escuelas, del pensamiento administrativo y los nuevos enfoques en la materia.

Se plantea este tema partiendo de la situación que se vive en la actualidad en las instituciones bancarias en la búsqueda de mayor productividad en los trabajadores y por ende una alta rentabilidad para la organización. Donde el establecimiento de metas de captación y colocación es ya un proceso crítico por la marcada competencia entre diversas instituciones financieras.

Por otra parte el desconocimiento y la falta de capacidad de algunos gerentes, para tener un papel más activo de liderazgo que detecte, desarrolle y gestione las diversas habilidades y talentos del personal a su cargo, ocasiona problemas, como la insatisfacción laboral en los empleados, sometidos a un alto nivel de estrés y enfermedades nerviosas. Por el otro lado propicia el desapego a normas y políticas institucionales, impactando en la relación con el cliente.

Partimos de una investigación documental, revisando diversas fuentes literarias de las últimas investigaciones que se han realizado en el tema. Comenzando con la administración desde sus orígenes inclinada hacia una mayor productividad. Desde la administración científica de Taylor hasta los enfoques más recientes como el empowerment.

Las instituciones bancarias desde su historia administrativa hasta los métodos que tiene para administrar, evaluar y seleccionar al recurso humano, partiendo de indicadores confiables para la selección de gerentes. Hasta las estrategias que utilizan actualmente para desarrollar y gestionar el talento de su equipo de trabajo.

Esta investigación se complementara con una investigación de campo, con el fin de conocer el perfil gerencial que tienen el personal actual con respecto a la realidad que se vive en la dinámica diaria de resultados. Por lo que se aplicaran instrumentos psicométricos, para la recolección de datos y realizando una interpretación de los resultados por medio de tablas y gráficas.

Finalmente el análisis de la investigación documental y de campo se enfocara hacia una propuesta de estrategias para los gerentes, que les permita desarrollar y gestionar mejor el talento de su equipo de trabajo. Obtener mejores resultados mejorando la calidad de vida de sus colaboradores.

Contenido

RESUMEN

INTRODUCCION.....	I
I. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	I
II JUSTIFICACION.....	VI
III OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION.....	VIII
IV OBJETIVO GENERAL.....	VIII
V . OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	VIII
VI. PREGUNTAS DE INVESTIVACION.....	IX
VII. HIPOTESIS.....	IX
VIII. VARIABLES.....	
1.- VARIABLE INDEPENDIENTE.....	IX
2.-VARIABLE DEPENDIENTE.....	X
IX DISEÑO METODOLOGICO.....	XIX.
ALCANCES Y LIMITACIONES.....	XII

CAPITULO I CONCEPTO DE LA BANCA EN MEXICO (HSBC México S.A & Banamex) Y EL MUNDO.....13

1.1 Perspectivas de la banca comercial regional.....	15
1.2 Perspectiva global de la banca	16
1.3 Principales Competidores HSBC México S.A.....	18
1.4 HSBC México, historia y desarrollo.....	18
1.5 Áreas de negocio HSBC México S.A.....	21
1.5.1 Descripción del grupo financiero.....	21
1.5.2 Actividad Principal.....	23
1.5.3 Banca de consumo y patrimonial.....	23
1.5.4 Banca Empresarial.....	24
1.5.5 Banca global y de Mercados.....	24
1.6.Factores de riesgo económico y político.....	25
1.7. Situación macroeconómica.....	25

1.8 Crecimiento económico.....	25
1.9.Niveles de empleo.....	25
1.10.Cambios en las disposiciones gubernamentales.....	26
1.11. Situación en otros países.....	26
1.12. Factores relacionados con el negocio bancario.....	27
1.12.1.Competidores en servicios financieros.....	27
1.13. CITIGROUP (Banamex) historia y desarrollo.....	28
1.13.1 Estructura corporativa.....	30
1.14.Actividad principal.....	30
1.15. Líneas de negocio.....	31
1.15.1 Banca comercial.....	32
1.15.2 Banca Empresarial y Banca de gobierno.....	32
1.15.3 Banca hipotecaria.....	32
1.15.4 Mercados masivos.....	33
1.15.5 Tarjeta de Crédito.....	33
1.15.6 Banca corporativa.....	33
1.15.7. Sector publico.....	33
1.15.8 Banca transaccional.....	33
1.15.9 Tesorería.....	34
1.15.10 Accival.....	34
1.15.11 Administración patrimonial.....	34
1.15.12 Factores de riesgo.....	34
1.15.13 Factores relacionados con Banamex.....	34
1.16. La competencia del sector tradicional por entidades financieras no tradicionales afecta los resultados operativos y situación financiera de Banamex.....	35
1.17.Comparativo de productos HSBC & Banamex (Ver Anexo 1 Y 2	

).....	36
--------	----

CAPITULO II LOS PRIMEROS BANCOS, COMO SURGEN , SU EVOLUCION ASI COMO EL DESARROLLO DE FINANCIERAS Y EL IMPACTO ECONOMICO EN AMERICA LATINA Y MEXICO.

2.1 La banca en México (Grandes transformaciones 1982-1996).....	37
2.1.1 La banca nacionalizada.....	38
2.1.2 Estructura del sistema bancario (1982-1992).....	39
2.1.3 Reforma financiera.....	41
2.1.4 El proceso de desincorporación de la banca.....	44
2.1.5 Los primeros años de la nueva banca.....	42
2.1.6 La crisis.....	45
2.1.7 El rescate de FOBAPROA al IPAB.....	47
2.2. El saneamiento del sistema bancario entre 1995- 2000.....	49
2.3 La banca en México durante 2000-2004.....	49
2.3.1 Las fusiones y mercados relevantes.....	49
2.4 Nuevos competidores nacionales.....	50
2.5 Características de los nuevos bancos.....	52
2.6 Nuevas perspectivas.....	52
2.6.1 La banca extranjera en México.....	53
2.6.2 Participantes extranjeros como socios en Bancos Mexicanos.....	54
2.7 La banca en América Latina y México.....	55
2.8 Estrategia y presencia de la Banca extranjera en América Latina.....	56
CAPITULO III TENDENCIAS EN LOS NEGOCIOS DE LA BANCA MODERNA	
3.1 El sistema bancario actual en Puebla.....	62
3.2. Nuevas tendencias de negocio en las instituciones bancarias.....	64
3.3 Creatividad.....	66

3.4. Razones para utilizar la administración administrativa.....	67
3.5 Nuevo modelo de gestión competitiva EDRAS.....	68
3.5.1 Implementando los estándares globales.....	68

CAPITULO IV ANALIZAR LA PROMOCION, GESTION Y DESARROLLO DEL TALENTO DE LA GERENCIA COMO MARCO DE REFERENCIA BANAMEX & HSBC MEXICO S.A

4.1 Gestión del conocimiento.....	73
4.2 Alineación del talento con los resultados del negocio.....	75
4.3 Banamex y desarrollo de talento.....	76
4.4 Talent Review.....	77
4.5 Objetivos.....	78
4.6 Publico meta.....	78
4.7 Información del proceso.....	78
4.7.1 Acciones de talento propuestas.....	79
4.7.2 Perfil personal y plan de desarrollo.....	79
4.8 HSBC Y el desarrollo de talento.....	81
4.9 Estrategia de manejo de talento HSBC.....	84
4.10. Gestión de talento.....	85
4.11 Relación del proceso administrativo y talento.....	87
4.12. Gestión del capital humano.....	88
4.13. Gestión del conocimiento.....	88
4.14 Gestión del capital intelectual.....	88
4.15 Concepto de gestión de talento humano.....	89
4.16 Modelo de la gestión del talento humano (Gestión de personas.....	90
4.17 El talento con los factores de personalidad.....	91
4.18 Modelo operativo del talento bajo una perspectiva integral.....	92

4.19 Modelo proceso de gestión de talento (Jerico).....	93
4.20 Correlación entre prácticas de gestión de talento y desempeño organizacional.....	95
4.21 Ventajas de la medición de la gestión del talento.....	97
4.22 El papel del gerente bancario.....	100
4.23 Descripción de puestos en una sucursal.....	101
4.24 Trabajo gerencial.....	102
4.25 Competencias por función gerencial.....	103
4.26 Competencias y habilidades gerenciales como ventaja competitiva.....	105
4.27. Las personas son la fuente de ventaja competitiva.....	98

CAPITULO V DIAGNOSTICAR MEDIANTE LA APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS PSICOMETRICOS (TERMAN Y CLEAVER) Y ENCUESTA DE COMPROMISO LA FALTA DE CONOCIMIENTO Y HABILIDADES DE LA GERENCIA PARA LLEVAR ACABO LA GESTION DE TALENTO EN SU EQUIPO DE TRABAJO, TENIENDO EFECTOS SIGNIFICATIVOS EN LA OBTENCION DE RESULTADOS DEL TRIMESTRES DE AGOSTO-OCTUBRE DEL 2013.

5.1 Estrategias de investigación.....	105
5.6 Esquema metodológico.....	105
5.7 Diseño de trabajo de campo.....	107
5.8 Selección de instrumentos.....	108
5.8.1 Prueba Terman Merrill.....	108
5.8.2 Proceso de análisis prueba Terman Merrill.....	109
5.8.3 Descripción de las series Terman.....	110
5.8.4 Prueba Cleaver.....	111
5.8.5 Ajuste con equivalencias de desempeño y competencias Cleaver.....	113
5.8.6 Nivel de compromiso mediante encuesta personal de compromiso hacia la organización.....	114
5.8.7 Compromiso organizacional como variable actitudinal.....	114

5.9 APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	115
5.10 Características de la muestra.....	116
5.11 Análisis de Niveles de productividad trimestral	116
5.12 Resultados de encuesta de compromiso.....	118
5.13 Resultados Terman Merrill.....	122
5.14 Resultados Cleaver.....	126
CAPITULO VI HACIA UNA PROPUESTA	133
CONCLUSIONES	138
CONSIDERACIONES FINALES	141
REFERENCIAS DOCUMENTALES	143
REFERENCIAS ELECTRONICAS	145

I.- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La actual crisis económica como lo señala Banco Mundial, México la segunda economía más grande de América Latina no se ve afectada por la desaceleración de Estados Unidos y la crisis financiera de Europa sin embargo parte de la crisis económica y así como una crisis crediticia y de confianza impacta en los nuevos mercados emergentes.

Ante la crisis financiera mundial y las deudas soberanas, uno de los sectores más debatidos en materia de competencia económica es el sistema financiero y en particular la banca que involucra diversos sectores generando un impacto mayor en la economía.¹ La situación que se vive en la actualidad en las instituciones bancarias la competencia abarca desde el sistema financiero en su conjunto desde entidades no financieras que ofrecen productos y servicios de tipo financiero, abarcando todos los agentes e incluyendo todos los productos y servicios financieros. Aún más los cambios que ha experimentado el sector en la última década en términos de innovación tecnológica que convierte en la competencia a la industria en algo muy complejo debido a esto en la búsqueda de mayor productividad existe un enfoque mayor en los empleados de dichas instituciones financieras y para generar a través de ellos una alta rentabilidad para la organización. Donde el establecimiento de metas de captación y colocación es ya un proceso crítico.²

1

Vasquez, Blanca Hortencia Morales, Ma. Del Carmen Dominguez R, Emma R Cruz S. *Investigación y vinculación con la sociedad*. Vol. Primera edición. Puebla Mexico: Dirección de fomento editorial Facultad de Contaduría Pública, 2010.

² F. M. Avalos Hernandez. *Competencia Bancaria en México*. Rev 1 NACIONES UNIDAS. Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL, 2006.

La marcada competencia entre las instituciones financieras está teniendo mucho despliegue por lo que las necesidades de talento humano, empiezan a ser preponderantes ante los costos. En el caso de HSBC México en Puebla, la competencia entre distintos bancos, se vuelve cada vez más agresiva, por las condiciones inestables de la economía y por la falta de talento o por la inadecuada detección de éste. Entonces el captar y colocar los 10 productos diarios en colocación: Tarjetas de crédito, créditos personales, anticipos de nómina, seguros de vida, seguros de vida dotales, seguros de apoyo por hospitalización, seguros de auto créditos de auto, créditos hipotecarios y en captación, cuentas a la vista e inversiones, que se manejan como parte de la meta comercial del asesor financiero, se vuelve un proceso crítico para la sobrevivencia y generación de utilidades de la institución de servicios financieros. Debido a esto, se ejerce una presión un tanto autoritaria y absurda para el cumplimiento de estas metas sobrevaluadas, ya que aun cuando el medidor que arroja los resultados, tiene una meta más adecuada, alcanzable y medible con la que debe cumplir el asesor financiero, esta son elevadas por parte de la gerencia, y el cumplimiento o la falta de este, del asesor financiero, la subdirección, utiliza la recompensa y el castigo, como medio de control. Para una mayor descripción se anexara un organigrama de la institución, de la estructura organizacional. Este tipo de controles, llegan incluso al despido o a jornadas extra sin remuneración, teniendo como efecto, las ventas forzadas, que afectan la relación con el cliente.

La Gerencia es una de las más importantes actividades humanas, porque permite diseñar, crear y mantener un ambiente en el que los ejecutivos, trabajen agrupados para cumplir sus metas, previamente asignadas, es una condición para la existencia de las organizaciones de manera que los recursos humanos, son los activos generadores del negocio bancario más importantes en la organización todo esto tiene su fundamento en teorías gerenciales.

Los tradicionales medios de producción, la mano de obra y el capital han pasado a segundo plano porque son agotables y pueden obtenerse con facilidad. Sin embargo el conocimiento es un factor de producción, teniendo en cuenta el

valor agregado en los productos y servicios que provienen de la inteligencia y del conocimiento humano.³

La falta de gestión del talento por parte de los gerentes de unidades de negocio de HSBC México S. A impacta en la productividad de la organización. Es importante mencionar que la presión ejercida sobre el personal en el cumplimiento de metas comerciales sobrevaluadas, tiene relación directa con la normatividad y ética impactando directamente en la relación con el cliente.

Por otra parte actualmente movilizar fuerzas ya no es nada sencillo, la gente no corre a la mínima señal de atención, no se adaptan pasivamente, y lo que importa son las personas, que son los inversores intelectuales que participan en la organización, y el desarrollar su talento no solo es llenar su cabeza de información, sino que es emoción y alma. Es personal. Por lo que hoy lo único que hace bailar al capital es el talento.⁴

El desconocimiento y la falta de capacidad de algunos gerentes para desarrollar el talento de sus ejecutivos, genera un desempeño ineficiente y un ambiente laboral insatisfactorio que repercute en los resultados y en la imagen de la organización. El gerente financiero, es el mejor conocedor de las líneas de negocio, de la organización, de sus fortalezas y debilidades; por lo que es el indicado para promover cambio que contribuyan a obtener la agilidad estratégica necesaria para aprovechar las oportunidades que surjan. Para lograrlo debe reconocer el talento humano.⁵

³Chiavenato, Idalberto. *Gestión del talento humano*. Bogota: 5a Edición. Edit. McGraw-Hill, 2002.

⁴

Nordstrom, K., Ridderstrale j. *El Talento Mueve al Capital*. Madrid: Funky Bussiness Edit. Prentice Hall, 2000.

La inadecuada gestión trae consigo riesgos financieros y altos costos de ineficiencia, falta de competitividad, fuga de talentos, impactos en el valor económico y la pérdida de clientes. La gestión del talento ha dejado a tras el capital y la tecnología como recursos suficientes para que hoy día una organización pueda ser competitiva, lo que significa cambiar algunos términos para definir de obrero-trabajador, del trabajador conocimiento, por personas con conocimientos y talentos trabajando. Notables en el ejercicio de la inteligencia.

Sobre este marco de referencia la investigación que se propone es explorar aquellos factores propios de los gerentes de las sucursales que al no integrar en su plan de trabajo en meta integrar a los mejores talentos, que impacten en los resultados de HSBC México en Puebla específicamente en la subdirección 18, durante el primer trimestre 2013.

En las Unidades de Negocio (ó Sucursales) de HSBC México S.A, el cumplimiento de los objetivos depende en gran medida, del personal administrativo como lo son en este caso los asesores financieros y/o ejecutivos de cuenta. Sin embargo los encargados de llevar acabo la dirección, planeación, control, supervisión de los resultados sobre las metas multiproducto asignadas a cada ejecutivo, además del impulso para crear un equipo de trabajo productivo y eficiente es el Gerente de la sucursal.

Cuando hablamos de metas comerciales, estas son inherentes a todas las tareas administrativas que día con día deben realizarse en cada unidad de negocio. El argumento central de este es que la influencia que ejercen los Gerentes sobre los asesores financieros, va más allá de una simple distribución de funciones y asignación de autoridad, para ir a la articulación y desarrollo de capacidades, compromiso y acción con la gente. Por lo tanto se plantea describir el papel de la gerencia, en la gestión del talento de sus asesores financieros y destacar la importancia que tienen en el logro de los objetivos de la organización, siendo estos, los generadores del negocio bancario; la captación y la colocación, por medio del contacto directo que tienen los asesores financieros con el cliente.

Por otra parte el desconocimiento y la falta de capacitación y especialización de los gerentes, para tener un papel más activo de liderazgo que detecte, desarrolle y gestione las diversas habilidades y talentos del personal a su cargo, ocasiona problemas, como la insatisfacción laboral en los empleados, sometidos a un alto nivel de estrés y enfermedades nerviosas. Por el otro lado propicia el desapego a normas y políticas institucionales, impactando en la relación con el cliente.

Partimos de una investigación documental, revisando diversas fuentes literarias de las últimas investigaciones que se han realizado en el tema. Comenzando con la administración desde sus orígenes inclinada hacia una mayor productividad. Desde la administración científica de Taylor hasta los enfoques más recientes como el empowerment.

Las instituciones bancarias desde su historia administrativa hasta los métodos que tiene para administrar, evaluar y seleccionar al recurso humano, partiendo de indicadores confiables para la selección de gerentes. Hasta las estrategias que utilizan actualmente para desarrollar y gestionar el talento de su equipo de trabajo. Una primera explicación del surgimiento de la banca en México, es que dado el aumento del volumen de transacciones, se encontró que el banco podía cumplir con un sin número de operaciones con más eficiencia que los particulares. Creándose la ley bancaria de 1897, un catalizador para el surgimiento de los bancos para fines de los años ochenta.⁶

6

Mario Cerutti, Carlos Marichal. *La banca regional en México.(1870-1930)*. México: Fondo de Cultura Económica, 2003.

II.- JUSTIFICACION

El sector bancario actual está inmerso en una economía globalizada y un entorno de alta competitividad con múltiples instituciones financieras con un dinamismo tal que enfrentan constantes desafíos, no solo en el aspecto comercial de su negocio sino también en la relación a la innovación operativa de su gestión interna, que le permite sustentar el crecimiento eficiente de su negocio, así como retener y aumentar el valor de sus clientes internos como externos.

En otras palabras la competencia en el sector financiero, por su naturaleza debe abarcar todos los agentes y lo que es más importante, incluir todos los productos y servicios financieros. En este sentido “proteger a una empresa de la competencia crea ineficiencias, que paga el resto de la economía” y en particular los consumidores.⁷

Así la marcada competencia marca una determinada gestión para la obtención de resultados, a través de las sucursales, las cuales está formada por equipos de trabajo, a cargo un gerente.

El gerente financiero es el mejor conocedor de las líneas de negocio, de la organización, de sus fortalezas y debilidades; por lo que es el indicado para promover cambio que contribuyan a obtener agilidad estratégica necesaria para aprovechar las oportunidades que surjan. Y para lograrlo debe reconocer el talento humano.⁸

7

F., M. Avalos Hernandez. *Competencia Bancaria en México*. Rev 1 NACIONES UNIDAS. Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL, 2006.

8

Menjivar, Guadalupe. *Repensando el rol del gerente financiero*. El Salvador: Tesis de Maestría, 2011.

Al respecto, plantea que este proceso es función de la gerencia de recursos humanos, ya que depende de otros factores la eficaz gestión de la información y la tecnología que utilice para su alcance. Así mismo las organizaciones basadas en la gestión del talento y del conocimiento, transforman la información y entre sus objetivos está en encontrar el desarrollo profesional del personal y la aplicación del máximo potencial de los trabajadores para la continua innovación y mejora de los servicios.⁹

Las instituciones financieras deben adquirir nuevos conocimientos, mediante las experiencias, aptitudes, actitudes hacia el desarrollo de una cultura organizacional, donde converjan, la calidad del talento humano, la capacidad de gestionar la información y la habilidad del modelo organizativo, para implementar e integrar las herramientas técnicas y métodos adecuados necesarios para adaptarse a los cambios generados por las políticas financieras que implementa el estado, de ahí que debe involucrarse completamente en el proceso de gestión del conocimiento.

Debido a esto este trabajo de investigación contribuirá a determinar los perfiles gerenciales de la subdirección 18 de Hsbc México en Puebla, el cual ofrecerá áreas de oportunidad para ejercer orientación y capacitación en la gestión de su equipo de trabajo, a través de instrumentos psicométricos, que nos permita un acercamiento al perfil psicológico, así como un perfil de inteligencia y conocimientos.

El proceso de selección se desarrolla conforme a la política y normativa vigente como:

- Ley Federal del Trabajo.
- Ley del seguro social
- Reglamento de Infonavit

⁹

Chiavenato, Idalberto. *Gestión del talento humano*. Bogotá: 5a Edición. Edit. McGraw-Hill, 2002.

- Reglamento de Empleados de las Instituciones de Crédito y Organizaciones Auxiliares.
- Ley de Instituciones de Crédito.
- Código de Conducta.
- Reglamento Interior de Trabajo.
- Contrato Colectivo de trabajo.

III. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

IV.- Objetivo General

Analizar los factores gerenciales que inciden en la gestión del talento necesario en sus recursos humanos, para incorporar a los más talentosos en las actividades sustantivas de la gerencia.

V.- Objetivos Específicos

1. Concepto de la banca en México (Hsbc y Banamex) y el mundo.
2. Los primeros bancos, como surgen, evolución, financieras en América Latina y México.
3. Tendencias en los negocios de la banca moderna.
4. Analizar la promoción, gestión y desarrollo del talento de la gerencia BANAMEX & HSBC MEXICO S.A.
5. Diagnosticar mediante la aplicación de instrumentos psicométricos y encuesta de compromiso, la falta de conocimiento y habilidades de la gerencia, para llevar a cabo la gestión de talento en su equipo de trabajo teniendo efectos significativos en la obtención de resultados del primer trimestre 2013.
6. Diseñar una propuesta de estrategias de gestión de talento, como una fuente de ventaja competitiva sostenida para las unidades de negocio.

VI.- PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- 1.- ¿Cuáles son los factores de los perfiles gerenciales deseables y necesarios en los recursos humanos que den sustentabilidad a la gerencia para la administración de la banca moderna?
- 2.- ¿La falta de capacitación y especialización en los gerentes de las sucursales de HSBC México S.A en Puebla tiene relación con la baja productividad?
- 3.- ¿La falta de conocimiento y de habilidades gerenciales para detectar y desarrollar el talento impacta en el ambiente laboral y calidad de vida del equipo de trabajo?
- 4.- ¿Las tendencias en los negocios financieros actuales impacta en la competencia entre instituciones provocando un desenfoco en la generación y desarrollo del talento del capital humano?

VII.- HIPOTESIS

El nivel de conocimientos, formación y especialización deseables en el perfil de la gerencia es determinante para realizar una adecuada gestión del talento de su equipo de trabajo que logre impactar en la productividad de las sucursales de HSBC MEXICO S.A en Puebla.

VIII.- Variable independiente:

1.- Perfil de la gerencia: Se refiere a todas las condiciones, características y competencias que el candidato debe cumplir para ser considerado en el proceso de selección y evaluación para ocupar la vacante.

VARIABLE	CONCEPTO	INSTRUMENTO	INDICADOR
Capacidad	a) Conjunto de condiciones intelectuales para el cumplimiento de una función o el desempeño del cargo	Conocimiento (Terman)	<ul style="list-style-type: none"> • Memoria • Abstracción • Expresión y síntesis • Organización y lógica. • Concentración y razonamiento • Comprensión y sentido común • Toma de Decisiones y razonamiento. • Síntesis y análisis • Conceptualización y planeación • Atención y deducción
	b) Suma de conocimientos y competencias	Competencias (Clever)	<ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo • Negociación • Adaptación al cambio • Autonomía
Acción	Conducta humana (es el hacer interno o externo) relacionado con la ejecución de las tareas y apego a normas	Productividad	Productividad
Compromiso	Estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y una organización la cual presenta consecuencias al respecto para continuar en la organización o dejarla	<ul style="list-style-type: none"> • Afectivo • Permanencia • Normativo 	<ul style="list-style-type: none"> • Deseo • Necesidad • Deber

Tabla 1.Fuente: Elaboración propia con datos de Terman Merrill y Cleaver

2.- Gestión de Talento: incluye seis procesos utilizados para incluir personas en la empresa.

- Admisión de personas: Reclutamiento y selección.
- Aplicación de personas: Diseño de cargos y evaluación del desempeño.
- Compensación de personas: Remuneración y beneficios.
- Desarrollo de personas: Entrenamiento, programas y comunicación.
- Mantenimiento de personas: Disciplina, higiene, seguridad, calidad de vida.
- Monitoreo de personas: Bases de datos, sistemas de información, gerencial.

IX.- DISEÑO METODOLOGICO

El propósito de esta investigación es evaluar y analizar en profundidad los factores de la gerencia que inciden en la gestión del talento, que realizan los gerentes en las sucursales que afectan los resultados obtenidos de HSBC México, Puebla, siendo en primer lugar la revisión de la literatura, empleando los análisis cuantitativo. Dado que el talento incorpora, capacidad, acción y compromiso, incluyendo en la fase de campo la aplicación de instrumentos psicométricos, para medir la capacidad (niveles de competencia y grados de dominio, así como el conocimiento), estos instrumentos psicométricos permiten conocer y documentar de forma práctica características personales, como pueden ser preferencias, estilos, inteligencia, conducta y adaptabilidad, vocación, personalidad, habilidades y valores.

Toda esta información proporciona una parte importante de la información que se requiere para tomar decisiones, respecto a un puesto y se utiliza como referencia de lo que se está buscando en un candidato, aunque no necesariamente es la única referencia que se considera para llegar a una conclusión. Las pruebas a aplicar son TERMAN, CLEAVER seleccionando dichas pruebas de potencial y dominio de competencia para medir el talento de los gerentes ya que afectan la obtención de resultados en las sucursales. Y Aplicación de encuesta sobre el nivel de compromiso del colaborador con la empresa, enfocada la misma a gerentes de sucursal, que determina el nivel de actitudes y conductas que dará comprensión acerca del desempeño de los gerentes que forman parte importante en el logro de objetivos, de la sucursal.

En este caso se recurrirá a estudios cuantitativos. Sin embargo las tendencias del management y empowerment hacen énfasis en las personas. El talento es la capacidad de una persona o grupo de personas comprometidas para obtener resultados superiores en un entorno organizado y determinados. EL talento estaría formado por la suma de capacidades (conocimientos y competencias), compromiso y acción. Las personas comprometidas y altamente calificadas requieren menos supervisión puesto que conocen la importancia y el

valor de integrar sus metas con la organización, pues piensan en ambas a un nivel personal. Y además ellas son lo que determinara la existencia de una ventaja competitiva. Esta investigación busca desarrollar una fiel representación de la gestión del talento a partir de la medición de las características de los gerentes durante el un Trimestre en 2013.

X.- ALCANCES Y LIMITACIONES

La realización de este proyecto en HSBC México S.A específicamente en la Subdirección 18 en la cd de Puebla en un trimestre del año 2013. Aplicado a Gerentes de Sucursales se plantea dicha investigación para evaluar los factores gerenciales que inciden en la gestión de talento dentro de esta institución y se busca con los resultados obtenidos un impacto significativo en la forma de gestionar el talento en una institución financiera, mejorando la eficiencia en sus procesos y en los servicios al cliente, ya que al tener empleados comprometidos, que enfocan sus acciones, a la mejora continua, se verá reflejado en el mismo colaborador y en los resultados. Con este proyecto, se pretende entrar en la dinámica de mejora continua, en la gestión que realiza el gerente de la sucursal, creando un equipo de trabajo efectivo, sensibilizando a su gente, gestionando más el compromiso, que la presión y estricto control, del cumplimiento de las metas comerciales.

Todo proyecto está sujeto a limitantes u obstáculos que se dan más que todo la fase de investigación de campo, donde nos podemos encontrar con la resistencia de la gente, a la hora de recabar información trascendental para la investigación, bien que se proporcionen información falseada por parte de los ejecutivos y gerentes que por cuestiones personales podrían llegar a sentirse expuestos. Por otra parte, las restricciones que imponga la institución por la información interna, que se utilice, así como los resultados, que arroje esta investigación. Así como las políticas sobre el manejo de la información.

CAPITULO I: CONCEPTO DE LA BANCA EN MEXICO (Hsbc México S.A & Banamex) Y EL MUNDO.

En este primer capítulo se abordara el concepto de la banca en México siendo este uno de los sectores más relevantes en el ámbito económico, así como de cualquier país, sin embargo en el ámbito nacional, este sector ha sufrido una serie de importantes cambios en sus estructuras, tanto a nivel sector como a nivel organizaciones bancarias específicas, que lo ha llevado a tener una relevancia solo marginal en la economía nacional. Así como los principales bancos, en particular HSBC MEXICO S.A & BANAMEX que por sus características competitivas, denoten un panorama general, de la competencia entre bancos, analizando al sistema financiero en su conjunto.

Por otra parte la banca ha recibido atención desde el punto de vista individual como de comparaciones entre un buen número de países por lo que se considerara brevemente el concepto de la banca en el mundo, como marco de referencia de comparación con la banca en México. Partimos de la importancia de uno de los principales sectores económicos, que contribuye al desarrollo de un país como el bancario, al ser un enlace entre las unidades económicas deficitarias y superavitarias.

El sistema bancario mexicano, durante su evolución se ha caracterizado por ser un mercado altamente concentrado; es decir: que los recursos del sistema son manejados por pequeños números de instituciones. Esta característica puede tener implicaciones directas sobre el comportamiento competitivo del mercado.¹⁰

Este sector presenta una aparente concentración de producto de fusiones entre. Intermediarios financieros, en lo que destaca en la compra de instituciones

¹⁰

Mexico Commercial Banking Report 3. «Mexico Commercial Banking Report Q3 2012. Busines Monitor internacional (2013) 1-54.

nacionales por parte de extranjeros. Sin embargo el país no ha gozado de los beneficios que normalmente trae una intermediación financiera.

En México, la banca comercial, entre sus fortalezas, destacan: actualmente los bancos están bien capitalizados, la regulación bancaria actual, enfocada en la búsqueda del crecimiento a expensas de la rentabilidad. Si bien como se mencionaba anteriormente la mayoría de los principales bancos son propiedad mayoritaria por las grandes multinacionales. El resto de los principales operadores históricos, están respaldados por sociedades mexicanas bien financiadas.

La economía mexicana, es una economía vieja, que crece ya poco y muy por debajo de las economías emergentes. Y a pesar de los avances, la banca en México sigue siendo subdesarrollada y podría ofrecer un potencial de crecimiento.¹¹

Lo que sí es imperativo es el crédito de consumo, es probable que se ayudado en parte por la política monetaria pesimista, la expansión en seguros y gestión de activos, los cuales son poco desarrollados permitirá a los bancos, elevar los ingresos no financieros.

La economía mexicana, así como la banca va muy relacionada a los Estados Unidos, aunque este caso no hay señal de que la competencia de las instituciones de Estados Unidos, para el negocio de los mexicano-americanos, aunque si disminuirá la oferta del crédito en el futuro.

11

Marcos Avalos., Fausto Hernandez Trillo. «Competencia Bancaria en México.» Naciones Unidas. Comisión Económica Para America Latina y el Caribe-CEPAL (2006).

1.1 PERSPECTIVA DE LA BANCA COMERCIA REGIONAL

La situación de México en el sector de la banca a partir del 2012, se tuvo un fuerte crecimiento en el sector bancario, con una fuerte expansión en los próximos años, fomentando los créditos al consumo, incluyendo una mayor competencia entre los bancos y la más estricta regulación gubernamental sobre el sector. Se cree que está en crecimiento sostenido durante los próximos 5 años.

Partiendo de la regulación gubernamental a permitido a Banco de México, limitar honorarios y servicios, incentiven a los bancos a incrementar sus carteras de créditos al consumo, esta nueva normativa, se espera que bancos mexicanos, estarán ansiosos de impulsar otros ingresos. Y que la mayor competencia tenga un papel de impulso al crecimiento más robusto de créditos al consumo.

El sector bancario en México ha crecido moderadamente más competitivo en los últimos años, con los siete bancos, más grandes. Dicho esto esperamos que exista una mayor diversificación, en la medida de la década siguiente, como muchas de las empresas minoristas de México, como Grupo Electra, Walmart de México y Grupo Famsa, estas compañías se enfocan en la clase media baja. Y grupos desatendidos por la banca comercial.

Desde esta perspectiva, el pronóstico comercial de la banca en México, está estrechamente ligado con el análisis de riesgo del país y las tendencias macroeconómicas y de los mercados financieros. La concentración bancaria en México actualmente reporta 42 bancos, que en su mayoría ofrecen los mismos productos, aun cuando la mayor concentración de capitalización está en los primeros 7 bancos y se describe de manera general en la siguiente tabla.

CONCENTRACION DE LA BANCA EN MEXICO MARZO 2013	
1. BBVA Bancomer	22. Barclays
2. Banamex	23. Multiva
3. Santander	24. CI Banco
4. Banorte	25. Ve por mas
5. HSBC	26. American Express
6. Imbursa	27. Bancoppel
7. Scotiabank	28. Bansi
8. Deutsche Bank	29. Banco Compartamos
9. Banco del Bajío	30. Banco Ahorro Famsa
10. Bank of America	31. Inter Banco
11. Afirme	32. Bank of Tokio-Mitsubishi
12. Ixe	33. Banco Base
13. Interacciones	34. Actinver
14. Banco Azteca	35. UBS
15. Banregio	36. Banco Wlamart
16. Banco credit Suisse	37. ABC Capital
17. ING	38. Volkswagen Bank
18. Invex	39. Autofin
19. Banca Mifel	40. The Royal Bank of Scotland
20. JP Morgan	41. The Bank of New York
21. Monex	42. Banco Facil

Tabla 2. Fuente: Elaboración propia con datos de banco de México

1.2. PERSPECTIVA GLOBAL DE LA BANCA

A pesar de los grandes riesgos que emanan de la crisis de deuda Europea, en el 2012, el informe de EuropeontheBrink, la perspectiva global sigue siendo benigna, y se prevé una expansión crediticia con los sectores denominados por los desarrollados, miembros de la eurozona (Australia, España, Grecia, Italia, Japón y Eslovenia). A finales del 2011 la tendencia se destaca, en primer lugar el sector bancario de los mercados emergentes, alcanzando a Estados Unidos y la

Eurozona, por razones de estabilidad y potencial de crecimiento respectivamente en el crédito.¹²

Si comparamos América Latina con Europa central y del este se muestra una tendencia similar de reducción de la participación gubernamental y crecimiento exponencial en la participación de las instituciones bancarias y extranjeras. Así por su parte, muestran tendencias heterogéneas en la participación gubernamental: prácticamente es generalizada, la menor participación de los bancos extranjeros, con excepción de Hong Kong y Singapur, que por su condición de centros financieros internacionales, presentan un contexto distinto al resto de las naciones de la región.

Pese a la tendencia general en las tres primeras regiones de aumento en la participación de la banca extranjera, en América Latina, Así como en Europa del centro y del este, los bancos provenientes de Europa Occidental y Estados Unidos hicieron prácticamente su hogar en las naciones en vías de desarrollo y dieron un drástico salto en su posesión accionista.

Partiremos de un análisis del sistema bancario tomando como puntos de comparación de competitividad a dos instituciones con presencia mundial, y sobre la cual una de ellas es nuestro principal marco de referencia para el presente trabajo de investigación. En la siguiente tabla se muestran los principales bancos con una estructura mayor y que poseen una alta similitud entre ellos lo cual incrementa su competitividad en el mercado, marcando una diferencia considerable para este sector en el sentido de que requiere una rápida adaptación en sus modelos de trabajo para continuar siendo competitivos.

¹²

(2012);, Mexico Commercial Banking Report 3. «Mexico Commercial Banking Report Q3 2012.»
Busines Monitor internacional (2013): 1-54.

1.3. PRINCIPALES COMPETIDORES HSBC México¹³

TOP COMPETITORS		
COMPANY	HSBC	
COMPETITORS	TOP	
CURRENCY	MXN	
INDUSTRY	BANKING AND CREDIT INTERMEDIATION	
COMPANY	TOTAL OPERATING RENEUEVE	OPERATING PROFIT (EBIT)
BBVA BANCOMER S.A DE C.V	88,286,198	28,249,242
GRUPO FINANCIERO BBAVA BANCOMER S.A DE C.V	79,459,514	36,603,929
BANAMEX	58,556,045	16,994,288
GRUPO FINANCIERO SANTANDER, S.A.B DE C.V	41,801,560	21,565,784
GRUPO FINANCIERO BANORTE S.A.B DE C.V	41,147,799	15,613,065
BANCO SANTANDER S.A	40,423,742	20,961,703
BANCO AZTECA S.A	37,669,017	2,345,183
BANORTE	29,377,661	10,946,331
HSBC MEXICO,S.A	27,716,670	5,282,141
GRUPO FINANCIERO INBURSA S.A.B DE C.V	17,126,868	10,729,025
SCOTIABANK, S.A	14,859,736	4,360,035

Tabla 3 Elaboración propia. Con datos de MERCADOS EMERGENTES Banco de México.

1.4 HSBC MEXICO S.A HISTORIA Y DESARROLLO

HSBC México fue fundado el 22 de julio de 1941, bajo la denominación Banco Internacional S.A, para ser adquirido posteriormente por el Grupo Privado Mexicano (PRIME). El 24 de 1992, se formalizo la integración de Banco Internacional, S.A al Grupo Financiero Prime Internacional, S.A de C.V., cambiado su denominación más tarde a Grupo Financiero BITAL S.A de C.V e iniciando el desarrollo bajo esta marca.

¹³ Fuente: A Euromoney Institucional Investor Company

Como resultado de la nacionalización de la banca en 1982, el gobierno federal transformo Banco Internacional en una sociedad nacional de crédito y asumió la administración. En diciembre de 1988 la Secretaria de Hacienda y Crédito Publico decidió la separación de Banco Internacional y NAFIN, firmando el convenio en 1989. Sin embargo el banco continuaba siendo propiedad del gobierno mexicano.

Como parte del programa de la privatización de la bancaria llevado a cabo por el gobierno federal el 19 de junio de 1992, el banco fue convertido de una sociedad a de crédito a una sociedad anónima y el 22 de julio de 1992 Grupo Privado Mexicano PRIME adquirió la mayoría accionaria del banco e inicio su desarrollo como BITAL.

El 22 de noviembre de 2002, GFBITAL (hoy GF HSBC S.A De C.V) fue adquirido por HSBC Holdings plc, quien mantiene el 99.99% de su valor accionario, A su vez, el banco es una Subsidiaria 99.99 por ciento propiedad de Grupo financiero HSBC. S.A de C.V.

HSBC MEXICO S.A es una de las organizaciones de servicios y financieros, más grande del mundo con operaciones bien establecidas en Europa, la región de Asia –Pacífico, América, el Medio Oriente y África.

HSBC MEXICO S.A Es una Institución de Banca Múltiple autorizada para prestar servicios de banca y crédito, conforme a la LIC y las disposiciones emitidas por BANXICO, HSBC México está autorizada para lleva acabo, entre otras, operaciones como la recepción de depósitos, aceptación de préstamos, otorgamiento de créditos, operación con valores y la celebración de contratos de fideicomiso.

Desde el 2006, HSBC México tiene una nueva sede ubicada en Paseo de la Reforma num.347 Col. Cuauhtémoc en el Distrito Federal.

Las operaciones de HSBC México se encuentran distribuidas en 4 regiones: noreste, centro, sur y sureste y tiene presencia en los 31 estados de la República Mexicana y el Distrito Federal.

HSBC México tiene una plataforma de crecimiento muy sólida, que se dirige principalmente a incrementar su penetración geográfica y gran base de clientes.

La estructura corporativa de HSBC 2013 es la que se indica a continuación:

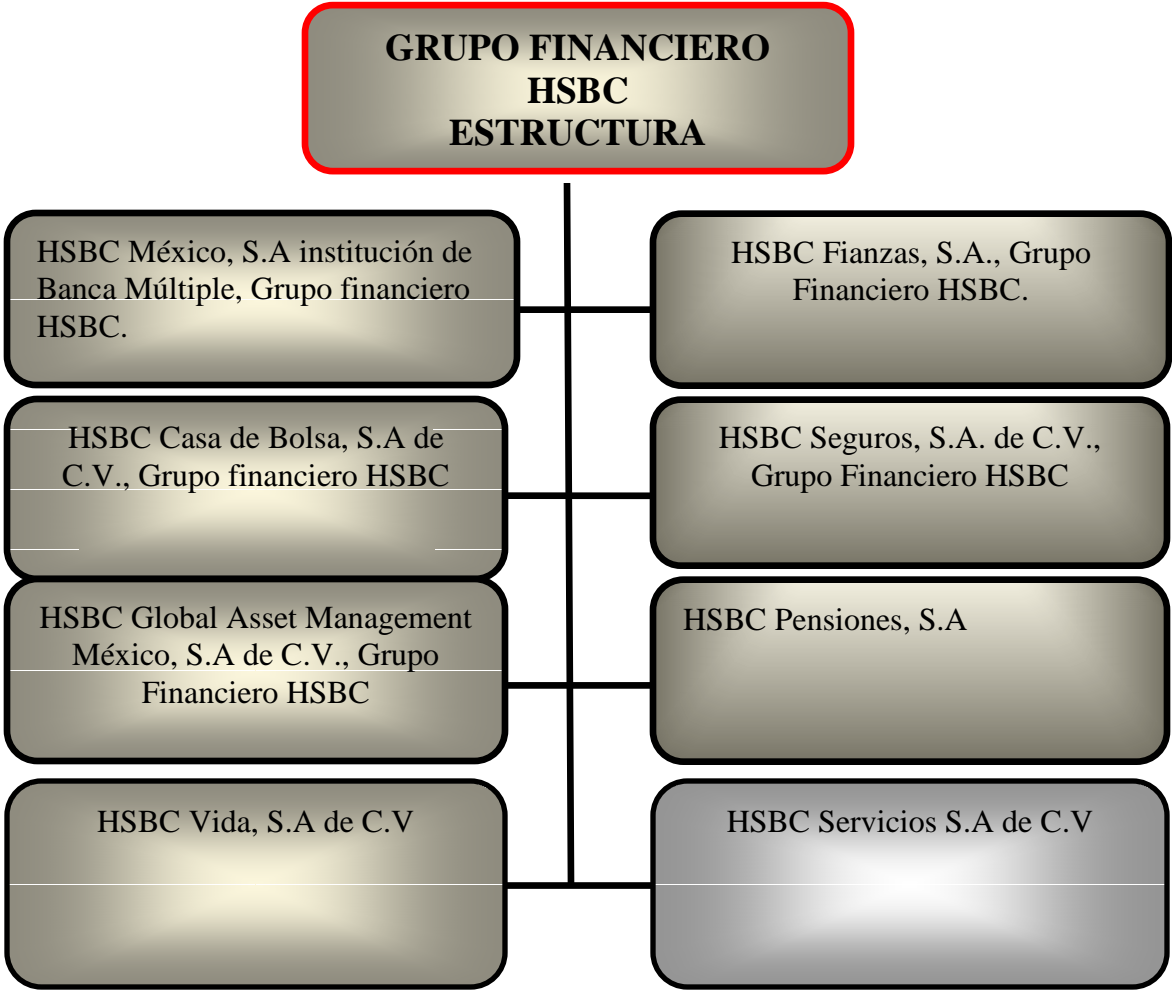


Figura 1 FUENTE: Elaboración propia con datos de www.hsbc.com.mx.¹⁴

¹⁴ www.hsbc.com.mx. www.hsbc.com.mx. 30 de 09 de 2013. 30 de sept de 2013 <www.hsbc.com.mx/intranet/hsbc>.

HSBC México como Institución de Banca Múltiple sus operaciones comprenden también: la operación de valores y la celebración de contratos de fideicomiso; HSBC Casa de Bolsa, S.A de C.V, que actúa como intermediaria financiera en operaciones con valores autorizados; HSBC Operadora de Fondos, S.A de C.V., Sociedad Operadora de Sociedades de Inversión (La operadora) quien realiza operaciones de prestación de servicios administrativos y de operación de las sociedades de inversión del Grupo financiero; HSBC Afores Principal (Regulada por la Comisión Nacional del Sistema de Ahorro Para el Retiro) que tiene como objeto principal abrir, administra y operar cuentas individuales de los sistemas de ahorro para el retiro.

Las Subsidiarias del Grupo Financiero no consolidables conforme a los criterios de la CNBV son: HSBC Seguros S.A de C.V y HSBC Fianzas, S.A, las cuales están reguladas por la comisión nacional de seguros y fianzas y demás leyes aplicables.

En abril del 2011 Grupo financiero HSBC firmó un acuerdo para vender HSBC Afores a Principal México Holdings, S.A de C.V (Principal Financial Group). Con una cláusula de exclusividad para el banco por un término de 5 años. Comprometiéndose a vender afore en la red de sucursales a cambio de una contraprestación equivalente al 60% de las comisiones que se cobren a los clientes de afore.

1.5 AREAS DE NEGOCIO DE HSBC MEXICO S.A

1.5.1. DESCRIPCION: Grupo Financiero HSBC es una de las 5 instituciones de servicios bancarios y financieros más grandes de México, medido en términos de activos. Conforme a información estadística de la Asociación de Bancos de México, al 31 de Diciembre de 2012, HSBC México contaba con 1,040 sucursales, 6,490 ATM, y 16,356 empleados.¹⁵

¹⁵ (https://www.hsbc.com.mx/1/PA_esf-ca-app-content/content/inicio/grupo_hsbc/relacion_inversionistas/tab4_info_bmv/archivos/reporte_anual)

El segmento que se tomó para llevar a cabo este estudio es RBWM () definir para lo cual esta segmentado en 6 Divisionales:

- Norte
- Sur
- Noroeste
- Metro sur
- Centro

Cada una con un nivel jerárquico como a continuación se describe:

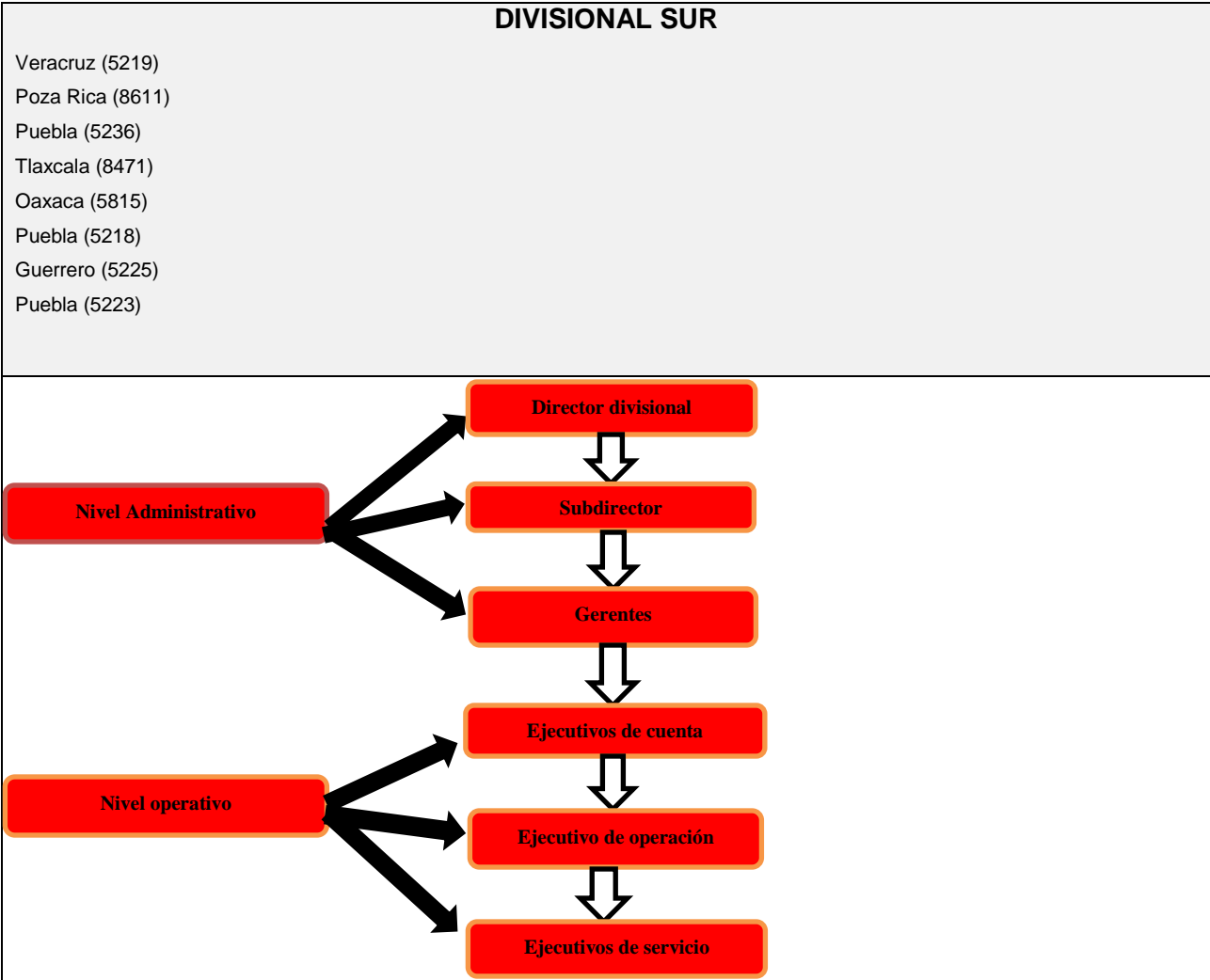


Figura 2. Fuente elaboración propia con datos de www.hsbc.com.mx

HSBC sigue una estrategia global de banca universal que busca proporcionar una amplia gama de servicios financieros a empresas y personas físicas en todo México a través de las subsidiarias que conforman al grupo.

Se encuentra posicionado para complementar las operaciones de HSBC Holding en Asia, Europa y Norteamérica.

1.5.2. ACTIVIDAD PRINCIPAL

De conformidad con la LIC, HSBC México, está autorizada para realizar operaciones de banca múltiple. Dichas operaciones comprenden entre otras, la recepción de depósitos, la aceptación de préstamos, el otorgamiento de créditos, la operación con valores y derivadas de una celebración de contratos y fideicomiso. Los servicios que ofrece el banco están dirigidos tanto a personas físicas como a persona morales, del sector empresarial, gubernamental y privado.

1.5.3. BANCA DE CONSUMO Y PATRIMONIAL (Retail Banking and Wealth Management). Línea de negocio dirigida principalmente a personas físicas que comprende en su mayoría productos y servicios de consumo y que sirve como plataforma para la promoción de la venta cruzada de una gran variedad de productos y servicios a través de 1,040 sucursales, Cajeros Automáticos, Banca por internet, Call Centre.

PRINCIPALES PRODUCTOS COMERCIALES		
COLOCACIÓN	DIRIGIDO A:	SEGMENTOS
Préstamos Personales	<ul style="list-style-type: none"> Personas físicas con actividad empresarial 	<ul style="list-style-type: none"> Premier Advance Cliente HSBC
<ol style="list-style-type: none"> Créditos de Auto Préstamos de nomina Tarjetas de crédito Créditos hipotecarios 	<ul style="list-style-type: none"> Gobierno Industrias Empresas 	
Seguros <ul style="list-style-type: none"> Vida Casa Habitación Apoyo por hospitalización Seguros Dotales Seguros de Auto Beca ahorro 		
CAPTACION	Personas físicas	
Cuentas a la vista <ul style="list-style-type: none"> Cuenta Básica 	Personas morales	

Tabla continua en siguiente pagina

<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta Flexible (Cheques y TDC). • Cuenta Advance • Cuenta de Ahorro 		
Instrumentos de inversión <ul style="list-style-type: none"> • Fondos de inversión • Plazo Fijo • Pagares y cetes 		

Tabla 4. Elaboración propia con datos de www.hsbc.com.mx

1.5.4 BANCA EMPRESARIAL (Commercial Banking)

Línea de negocio dirigida principalmente a personas morales. El área de banca empresarial está dividida en dos grandes segmentos, uno dirigido a la mediana empresa y otro dirigido a la pequeña empresa.

1.5.5 BANCA GLOBAL Y DE MERCADOS (Global Banking and Markets)

Línea de Negocio que incluye servicios de Mercado de Deuda Bursátil y Banca de inversión, dirigido principalmente a personas morales. El área de negocio corporativo, banca de inversión y mercados se complementa con los servicios y productos ofrecidos tanto por HSBC Fianzas y HSBC Casa de bolsa.

Otras actividades corporativas: Este segmento incluye operacionales, estructurales del negocio y otros ingresos no propios de la actividad, tales como renta de inmuebles, ventas de activo fijo y cartera vencida cuando deja de pertenecer a los demás segmentos, registrando centralmente los intereses recuperados y las provisiones de cartera del segmento.

1.6. FACTORES DE RIESGO ECONOMICO Y POLITICO

El negocio del banco se desarrolla en México, y por lo tanto su desempeño depende, entre otros factores, de la situación económica del país. Los dos aspectos más importantes de la actividad bancaria, captación y crédito, están expuestos a riesgos derivados de la falta de crecimiento en la actividad económica, las fluctuaciones cambiarias, las tasas de interés y otros eventos

políticos, económicos y sociales de México, que podrían afectar al sector, a los volúmenes de depósitos y a la capacidad de pago de los acreditados.

1.7. SITUACION MACROECONOMICA

Históricamente, en México se han presentado crisis económicas recurrentes, caracterizadas por las altas tasas de inflación, volatilidad y devaluación en el tipo de cambio, fuerte contracción en la demanda al consumidor, disponibilidad de crédito reducida, incremento del índice de desempleo y disminución de la confianza de los inversionistas entre otros. El banco no puede garantizar que dichos eventos no ocurran de nuevo en el futuro y que las situaciones que puedan derivar de ello no afecten la situación financiera, negocios o resultados de operación del banco.

1.8. CRECIMIENTO ECONOMICO

Como cualquier otra rama de la economía, el sector bancario puede verse afectado por un menor crecimiento económico del país, lo que se podría traducir como una desaceleración de la captación de fondos y en la demanda de crédito, que a su vez podría afectar la capacidad del banco negativamente para originar nuevos negocios y resultados satisfactorios, por lo que podría tener un efecto adverso en la condición financiera, en la operación y en los resultados HSBC México y por ende la capacidad de pago de los valores emitidos. El crecimiento anual real del Producto Interno Bruto (PIB) en México, según datos de Banxico fue de 5.5% en 2010, 3.9 en 2011 y 3.9 en 2012.

1.9. NIVELES DE EMPLEO

En caso de que los cambios en la situación económica, política o social trajeran como consecuencia una pérdida mayor empleos en el país, la capacidad de pagos de los acreditados podría verse afectada al perder su fuente de ingreso, lo que a su vez disminuiría la cobranza del banco y por lo tanto incrementaría sus niveles de cartera vencida. Lo anterior afectaría negativamente la situación financiera del banco.

1.10. CAMBIOS EN LAS DISPOSICIONES GUBERNAMENTALES

Cualquier cambio en leyes, políticas y/o estrategias gubernamentales, relacionadas con servicios y productos financieros ofrecidos por las instituciones de banca múltiple podría afectar la operación y el régimen jurídico de HSBC México, pudiendo afectar su negocio, situación financiera o resultados de operación.

Existe una extensa regulación, referente a la organización, operaciones, capitalización, transacciones con partes relacionadas y otros temas de instituciones similares al banco. Estas regulaciones imponen numerosos, requerimientos, incluyendo a mantener niveles mínimos de capital, reservas para riesgo crediticio, prácticas de negocios, diversificación de inversiones, indicadores de liquidez, políticas de otorgamientos de préstamos así como cobro de intereses y cobro de comisiones o aplicaciones a la regulación contable. Estas regulaciones han cambiado sustancialmente en años recientes lo que ha provocado impactos negativos en la posición financiera y los resultados operativos de HSBC México.

1.11. SITUACION EN OTROS PAISES

Los valores emitidos por compañías mexicanas pueden verse afectados por las situaciones económicas y de mercado de otros países. Aunque la situación económica de en esos países puede ser distinta a la de México, las reacciones inversionistas en cualquiera de estos otros países podrían cambiar el riesgo de mercado y en contraparte en los valores de instituciones mexicanas. Por lo anterior no se puede asegurar que los valores emitidos por HSBC Mexico no se verán afectados adversamente por eventos en otras partes del mundo.

Actualmente la economía global está saliendo de una forma gradual de un periodo de volatilidad sin precedentes y ha sido adversamente afectada por una significativa escases de liquidez, la pérdida de confianza en el sector financiero, disrupciones en el mercado de crédito y los acontecimientos recientes respecto al desplome económico en países de la unión Europea, así como el endeudamiento de los Estados Unidos de Norteamérica. La situación actual de los países

integrantes del continente Europeo es seria toda vez que enfrentan a grandes retos de crecimiento económico y a riesgos económicos debido al desplome económico de algunos de dichos países, lo cual podría tener un impacto económico en el sector financiero a nivel mundial.

1.12. FACTORES RELACIONADOS CON EL NEGOCIO BANCARIO

1.12.1 COMPETIDORES EN SERVICIOS FINANCIEROS

HSBC México enfrenta una fuerte competencia con otras instituciones financieras mexicanas, que atienden a los mismos segmentos de personas y empresas así como instituciones financieras globales. Además el banco enfrenta y probablemente seguirá enfrentando una fuerte competencia por parte de nuevos bancos autorizados recientemente para operar por la SHCP, que de alguna manera atienden o pretenden atender a los mismos segmentos de personas y empresas que HSBC.

En México la consolidación de la industria de servicios financieros y una mayor competencia podría generarse en la entrada de nuevos competidores, así como de fusiones y adquisiciones de competidores ya existentes. Las reformas regulatorias han incrementado de igual manera la competencia entre los bancos. Consideramos que adoptar reformas orientadas al sector financiero ha generado un clima de mayor competencia en el sector.

Actualmente HSBC se encuentra realizando cambios en las estructuras de control y apego a normas y políticas de operación debido a que se determinó que las fallas estructurales detectadas en las operaciones de HBMX, la división mexicana de HSBC, y que se sospecha permitieron el lavado de millones de dólares en dinero proveniente del narcotráfico y el crimen organizado

Como miembro principal del Grupo, HSBC México es responsable de otras operaciones en la zona, principalmente de HSBC Bank (Panamá) SA, HSBC Colombia SA anteriormente Grupo Banistmo, HSBC Costa Rica mediante la

adquisición del banco local Banex, HSBC El Salvador por la adquisición del banco local Banco Salvadoreño y HSBC Honduras a través de lo que fue BGA.

Una de las fortalezas de la institución es que aumentado los ingresos por intereses del grupo. Además de que invierte en la renovación de su estructura de sucursales. El mercado del país para atraer a los clientes de bajos ingresos, HSBC es una importante banca, manteniendo una franquicia de oferta corporativa, comercial y de banca personal.¹⁶

1.13. CITIGROUP (BANAMEX) HISTORIA Y DESARROLLO BANAMEX

Se realizara una breve reseña de la historia y desarrollo de Banamex. Banco Nacional de México, S.A., integrante del Grupo Financiero Banamex: es una institución de banca múltiple autorizada para prestar el servicio de banca y crédito integrante del Grupo financiero Banamex. Conforme a la LIC y a las disposiciones emitidas por Banxico, y Banamex está autorizada para llevar a cabo, entre otras operaciones como la recepción de depósitos, aceptación de préstamos, otorgamiento de créditos, operaciones con valores y la celebración de contratos y fideicomisos

Banamex fue fundado en 1884, como resultado de la fusión del Banco Nacional Mexicano y el Banco Mercantil Mexicano. En 1982 el Gobierno Mexicano privatizo la banca y durante el resto de esa década el sector bancario se mantuvo bajo propiedad gubernamental.

Durante esos años el número de instituciones financieras se redujo de más de 60 a solo 18. A partir de 1990 se inició el proceso de reprivatización de la banca mexicana Banamex fue adquirido en septiembre de 1991 por un grupo de

¹⁶

https://www.hsbc.com.mx/1/PA_esf-ca-/content/inicio/grupo_hsbc/relacion_inversionistas/tab4_info_bmv/archivos/reporte_anual.2012.septiembre.de.2013 <https://www.hsbc.com.mx/1/PA_esf-ca-app-content/content/inicio/grupo_hsbc..

inversionistas encabezados por los principales accionistas de Acciones y Valores de México, S.A de C.V., Casa de Bolsa con lo que se integró el Grupo Financiero Banamex Accival (Banacci) y se distribuyó en varias Subsidiarias como Afore Banamex y Seguros Banamex.

En 2001 el Banacci fue adquirido en un 99.99% por Citigroup y posteriormente fusión a las empresas subsidiarias de Grupo Financiero CitiBank. Controlada por Citigroup, con sede en Nueva York, Estados Unidos de América. Citigroup está presente en más de 160 países en Europa, Medio Oriente y África, Asia, América del Norte y América Latina . Con Activos por US\$1,865 mil millones de dólares al 31 de diciembre del 2012, 200 millones de cuentas y 259 mil empleados. Citigroup es una de las instituciones financieras más grandes del mundo. Las acciones de Citigroup cotizan en las bolsas de Nueva York y México entre otras.

Según los boletines estadísticos de la CNBV, AMIB y la CONSAR al 31 de diciembre de 2012, Grupo Banamex fue, en todos los casos, líder o segundo intermediario más importante en México, con relación a activos, cartera de crédito, depósitos, sociedades de inversión, fondos para el retiro, corretaje bursátil, entre otros negocios.

Grupo Banamex, al cierre 2012, mantiene una de las primeras posiciones a través de sus principales subsidiarias en prácticamente todas las áreas de la intermediación financiera en México.

La estructura corporativa de Grupo Banamex es la que se indica a continuación:

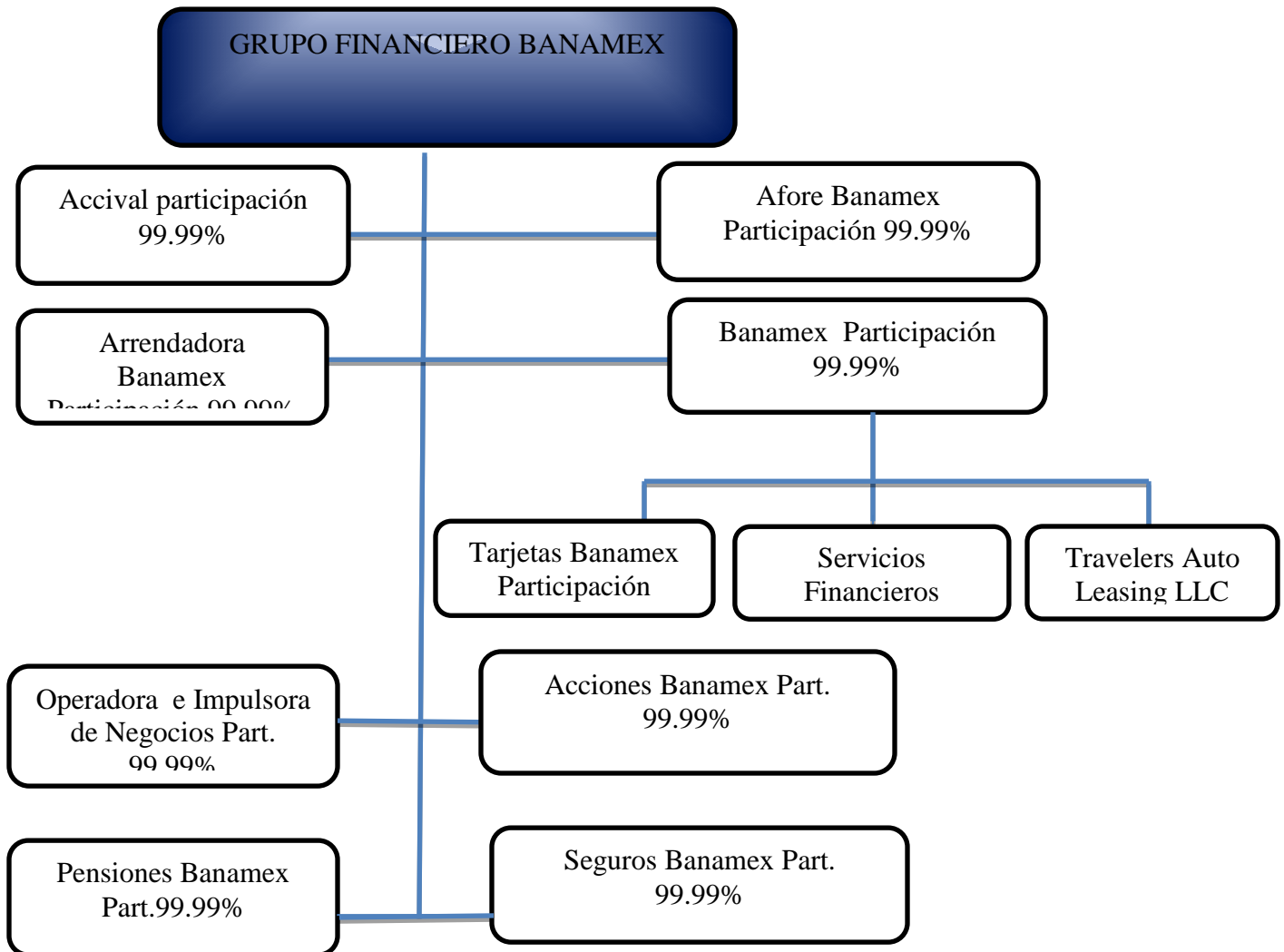


Figura 3. Fuente: Elaboración propia con datos de www.banamex.com.mx

1.14. ACTIVIDAD PRINCIPAL

Grupo financiero Banamex, opera bajo un modelo de negocio de Banco universal, ofreciendo a su clientela una amplia gama de servicios a través de todas sus subsidiarias y en particular Banamex. De conformidad con la LIC, Banamex está autorizado para realizar operaciones de Banca Múltiple.

Dichas operaciones comprenden, entre otras, la recepción de depósitos, la aceptación de préstamos, el otorgamiento de créditos, la operación con valores y

la celebración de contratos y fideicomisos. Los servicios que ofrece el banco están dirigidos tanto a personas físicas como a personas morales, del sector gubernamental, empresarial y privado.

1.15. LINEAS DE NEGOCIO

La incorporación a Citigroup ha permitido a Banamex, ofrecer una extensa gama de servicios financieros en México y el mundo, por medio de las empresas subsidiarias como:

BANCA DE CONSUMO

- Banca comercial
- Banca Empresarial y de gobierno e instituciones (BE&BGI)
- Banca hipotecaria
- Mercados Masivos
- Tarjetas de Crédito

GRUPO DE CLIENTES INSTITUCIONALES:

- Banca corporativa
- Sector Público
- Banca Transaccional
- Tesorería
- Accival

ADMINISTRACION PATRIMONIAL

- Seguros y pensiones
- Afore Banamex
- Administración de activos
- División Fiduciaria
- Banca Patrimonial y privada

Tabla 5.Fuente: Elaboración propia con datos de www.banamex.com.mx

1.15.1. BANCA COMERCIAL

El negocio de la banca comercial depende de la banca de consumo, ofrece productos de captación a través de productos tradicionales como depósitos a la vista y a plazo y sociedades de inversión (atraves de operadora Banamex). Y préstamos personales a través de nómina y mercado abierto. Así mismo es responsable de la operación de los canales masivos de Banamex. La banca comercial se encarga también de la distribución a pie de sucursal de productos de otras subsidiarias del grupo.

1.15.2 BANCA EMPRESARIAL Y BANCA DE GOBIERNO E INSITUACIONES (BE&BGI)

Ofrece servicios de ahorro y crédito al segmento que abarca desde negocios medianos hasta corporaciones regionales o multinacionales, así como gobiernos locales. Ofrece créditos al capital de trabajo y proyectos de inversión, seguros y préstamos, a plazo, inversiones, cuentas de cheques, financiamiento a la exportación.

1.15.3 BANCA HIPOTECARIA:

A finales del 2006 se creó la banca hipotecaria para concentrar en una misma unidad de negocios de otorgamiento de créditos hipotecarios y en 2011 se reestructura para especializarse exclusivamente en la atención a personas físicas. Los canales de originación incluyen la red de sucursales y centros hipotecarios.

1.15.4 MERCADOS MASIVOS

Línea de negocio que ofrece productos a clientes personas físicas en los segmentos masivos a través de Soriana Servicios Financieros. La alianza estratégica con Organización Soriana, S.A.B de C.V para la distribución de productos de captación y seguros de grupo financiero Banamex.

1.15.5 TARJETA DE CREDITO:

La operación de negocio de tarjeta de crédito se encuentra dividida en dos negocios: el negocio emisor y el negocio adquirente. El negocio emisor, el cual es operado por Sofom "Tarjetas Banamex", son créditos revolventes. Y las tarjetas otorgadas por Banamex a clientes preferenciales empaquetados con banca electrónica y otros productos de captación.

1.15.6 BANCA CORPORATIVA:

Es el enlace del Grupo Financiero Banamex con los principales clientes corporativos e Instituciones Financieras. Provee a sus clientes con banca universal, desde productos y servicios transaccionales de crédito y manejo de efectivo, hasta soluciones a la medida de crédito, administración de riesgos y asesoría estratégica. Y cuenta con un equipo especializado de 29 banqueros de relación localizados en tres ciudades del territorio nacional. (Guadalajara, Monterrey y Mexico D.F). organizados por industrias para cubrir las necesidades de más de 600 clientes. Su experiencia y capacidad permite otorgar soluciones óptimas al cliente adaptadas a las distintas condiciones de mercado, aportando un valor agregado a los mismos.

1.15.7 SECTOR PÚBLICO:

Dentro de ICG se maneja la relación de negocios con las entidades gubernamentales más importantes incluyendo el gobierno federal y la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Banco de México, Pemex, Comisión Federal de Electricidad, IMSS, Infonavit, Fovissste, Caminos y Puentes Federales, Aeropuerto Internacional de la Cd de México, Banobras, Bansefi, FIRA, IPAB, Embajada de los Estados Unidos.

1.15.8 BANCA TRANSACCIONAL

Dentro de esta área se ofrecen productos y servicios tales como

Cuentas de cheques en moneda nacional, manejo de efectivo, banca electrónica, tarjetas de crédito y de compras.

1.15.9 TESORERIA

Es el área del banco encargada de operar el mercado de dinero y renta fija. Derivados y divisas. Incluye la administración de riesgos de liquidez y precios para el banco. El manejo de la posición del negocio.

1.15.10 ACCIVAL

Fundada en 1971, una de las principales casas de bolsa en México. Complementa la oferta de productos subsidiarios del grupo.

1.15.11 ADMINISTRACION PATRIMONIAL

Es el área de negocios y asesoría y administración de recursos de terceros integrada por seguros Banamex, afore Banamex y Fiduciario Banamex.

1.15.12 FACTORES DE RIESGO

- Factores relacionados con México
- Situaciones económicas adversas en México podrían afectar los resultados operativos y situación financiera del banco.
- Inflación, debido a políticas económicas inadecuadas, como el endeudamiento fiscal excesivo o la política monetaria cambiante.
- Nivel de Empleo
- Régimen Fiscal.
- Cambios y disposiciones gubernamentales.
- Acontecimientos en otros países.
- Operaciones con moneda extranjera
- Posibles quebrantos en operaciones financieras derivadas.

1.15.13 FACTORES RELACIONADOS CON BANAMEX

- Las variaciones en las tasas de interés, tipo de cambio, otros indicadores podrían afectar los resultados operativos y situación financiera de Banamex.

- El incremento de cartera vencida podría afectar los resultados operativos.
- La falta de conciencia entre las características de las operaciones pasivas y activas del banco.
- La concentración de las operaciones de Banamex en determinados sectores o clientes sujeta a Banamex a los riesgos relativos a dichos sectores o clientes.

1.16. LA COMPETENCIA DEL SECTOR TRADICIONAL POR ENTIDADES FINANCIERAS NO TRADICIONALES PODRIA AFECTAR LOS RESULTADOS OPERATIVOS Y SITUACION FINANCIERA DE BANAMEX

El sector de servicios financieros y bancarios es un sector altamente competitivo. Como resultado de una tendencia hacia la consolidación que se ha vivido en los años recientes y al ingreso en el mercado de las instituciones financieras internacionales, el sector bancario mexicano, cuenta con representantes con grandes recursos financieros, tecnológicos y de mercadotecnia.

Los principales competidores de Banamex son > BBVA Bancomer, Scotiabank, HSBC, Santander y Banorte- Ixe. Banamex considera que la competencia en el mercado bancario, se fincado en precios tasas de interés tanto activas como pasivas y comisiones y nivel de servicio y espera que dicha competencia continúe en el futuro. La SHCP ha otorgado numerosas licencias para el establecimiento y operación de nuevas instituciones bancarias y muy probables que continúe otorgándolas a nuevos participantes.

Además de la banca tradicional, existen instituciones especializadas que han capturado importantes participantes en el mercado respectivo con base en la estructuras de servicios más flexibles, que las que comúnmente presenta la banca tradicional. En estos casos se considera que la competencia se ha fincado más en el servicio que en sus precios.

En la medida que el sector bancario se base principalmente en una reducción de tasas activas, Banamex podría disminuir tasas de interés que cobra, lo que afectaría adversamente sus ingresos por intereses y consecuentemente reduciría en la medida que dicha reducción no se vea acompañada por una reducción equivalente en sus tasas de interés pasivas y el margen financiero.

1.17 COMPARATIVO DE PRODUCTOS COMERCIALES HSBC MEXICO S.A & BANAMEX

Se realiza tabla de comparación de productos comerciales básicamente de la línea de negocio de consumo, captación y colocación. Ver anexo 1 y anexo 2.

De acuerdo a la revisión realizada sobre el sistema de banca comercial en especial en México está altamente concentrado y tiene un rezago en materia de competencia, lo que ha generado impactos negativos sobre los consumidores de los servicios bancarios. Debido a la oferta de productos similares, diferenciándose en los precios y el servicio. Se hace referencia a dos instituciones en especial como HSBC México S.A y Banamex; ambas instituciones ofrecen productos similares marcando una competencia que lleva implícito factores que intervienen en la colocación y captación de productos. Desde los factores económicos hasta los de Capital Humano. Este problema de competencias tiene raíces históricas, desde su inicio evolución y desarrollo de los bancos tanto en México como en América Latina y no se ha modificado a pesar de que en las últimas dos décadas ha habido fuertes transformaciones en materia de regulación bancaria; así como en los esquemas de propiedad y control de los bancos y el número de estos.

En el siguiente capítulo se abordara con fundamento en una revisión bibliográfica una breve de los primeros bancos, como surgen, su evolución así como el desarrollo de financieras y el impacto económico en América latina y México.

CAPITULO II

LOS PRIMEROS BANCOS, COMO SURGEN, SU EVOLUCIÓN, ASI COMO EL DESARROLLO DE FINANCIERAS Y EL IMPACTO ECONOMICO EN AMERICA LATINA Y MEXICO.

El presente capítulo comprende una reseña desde los primeros bancos, en México, como surgen, su evolución y desarrollo, así como el papel de las financieras y en conjunto sobre el impacto económico que se genera a través del desarrollo y creación de controles financieros, que en la banca moderna influyen en la competitividad del sistema financiero a nivel macro tomando América Latina y México. La banca en México surge a partir de bancos regionales a manera de sociedades anónimas a partir de 1880. Algunos autores con argumentos de tipo económico dan importancia de las redes empresariales, y otros con mayor peso a las estructuras institucionales y políticas.

Una primera explicación del surgimiento de la banca en México, es que dado el aumento del volumen de transacciones, se encontró que el banco podía cumplir con un sin número de operaciones con más eficiencia que los particulares. Creándose la ley bancaria de 1897, un catalizador para el surgimiento de los bancos para fines de los años ochenta.¹⁷

Por otra parte otro factor en la creación de los bancos fue la conveniencia que podría tener para ciertos gobiernos estatales una institución que los apoyara, y con ello apuntalara la formación de oligarquías regionales. Derivado de esto el estado se convierte en un hacedor de mercados al ser conveniente para los gobiernos locales, los intermediarios financieros que los apoyaran con recursos.

¹⁷

Mario Cerutti, Carlos Marichal. *La banca regional en México.(1870-1930)*. México: Fondo de Cultura Económica, 2003.

Realizando una comparación internacional, que en la mayoría de los países de industrialización temprana, la banca local-regional surgió desde principios del siglo XIX. En la Gran Bretaña Ya existían más de mil bancos en 1840. En Francia el proceso de expansión, aunque también impresionante, fue algo más lento que en el caso inglés. La consolidación fue un fenómeno constante a nivel internacional, pues a mediados de ese siglo era claro que algunos bancos comerciales, con múltiples sucursales estaban destinados a dominar al conjunto del sistema bancario. En el caso de los Estados Unidos era muy Marcado ya que en ese caso siguieron dominando, los bancos locales (Unit Banks), debido a razones políticas e institucionales.

Al contrastar la experiencia de estos tres países los principales factores que influyeron de manera vertebral en el desarrollo de sus sistemas bancarios, fueron: A) La demanda diferencial del crédito, generada por economías en expansión y b) Una serie de marcos institucionales y políticos muy singulares, aunque esto también lo fue para países que tuvieron un desarrollo bancario, más tardío como Italia y España.

El Primer banco en México se estableció en 1889 en Mazatlán del Banco Nacional de México, con el cobijo de la ley general de crédito de 1897. En 1924 surge nueva legislación bancaria que la formaba la Comisión Nacional Bancaria, la cual realizo un reordenamiento de la esfera económica mexicana la cual se complementó con la fundación del Banco de México en 1925. Posteriormente surge el Banco Oriental de México en Puebla, iniciando en el siglo XX

2.1 LA BANCA EN MEXICO (Grandes Transformaciones 1982-1996)

La actividad bancaria en México, ha transitado en los últimos años por transformaciones significativas, que constituyen, por si mismas en un ejemplo de la dinámica en la que se encuentra inmersa la actividad a nivel mundial.

2.1.1 LA BANCA NACIONALIZADA

La crisis económica de los años ochenta, determinó entonces la elección de diversas medidas de política económica, que modificaron de raíz la operación del sistema financiero mexicano. En este contexto se dio el anuncio de la nacionalización de la banca el 1ero de septiembre de 1982 y el decreto que sentó las bases de operación del nuevo régimen, así como las reformas de los artículos 25 y 28 de la constitución.¹⁸

Posteriormente en enero de 1983, se fijaron los principales objetivos para el servicio público de banca y crédito, entre los que se comprendieron el establecimiento de garantías para la protección de los intereses del público, la orientación del funcionamiento de los bancos hacia los objetivos la política y desarrollo y la redefinición de la estructura del sistema, delimitando las funciones de cada intermediario según la cobertura de su servicio.

Sobresale el proceso de restauración bancaria que inició en agosto de 1983 cuando 32 sociedades de crédito fueron fusionadas para integrar solo 12, revocándose a las otras 11 la concesión. Por lo anterior, la estructura de bancos comerciales que originalmente sumaba 60 entidades se redujo a 29.

2.1.2 ESTRUCTURA DEL SISTEMA BANCARIO 1982-1992

1 sep. 1982	17 marzo 1985	12 mayo 1988- marzo 1992
Actibanco Guadalajara		
Banca Confía	Banca Confía	Banca Confía
Banca Cremi	Banca Cremi	Banca Cremi
Banca Serfin	Banca Serfin	Banca Serfin
Bancam		
Banca Promex	Banca Promex	Banca Promex
Banca de Provincias		
Banco Aboumrad		
Banco del Atlántico	Banco del Atlántico	Banco del Atlántico
Banco Azteca		
Banco BCH	Banco BCH	Banco BCH
Banco del Centro	Banco del Centro	Banco del Centro

¹⁸

Tello, Carlos. *La nacionalización de la Banca*. Edición 2006. México: Siglo XXI Editores, 2006.

Banco Comercial del Norte		
Banco de Crédito y Servicio	Banco de Crédito y Servicio	Banco de Crédito y Servicio
Banco de Comercio		
Banco Continental Ganadero		
Banco de Interior		
Banco Internacional	Banco Internacional	Banco Internacional
Banco Latino		
Banco Longoria		
Banco Mercantil de Monterrey	Banco Mercantil de Monterrey	
Banco Mercantil de Zacatecas		
Banco Mexicano Somex	Banco Mexicano Somex	Banco Mexicano Somex
Banco de Monterrey		
Banco del Noroeste	Banco del Noroeste	Banoro
Banco Occidental de México		
Banco de Oriente	Banco de Oriente	Banco de Oriente
Banco Paramérica		
Banco Popular Probanca Norte		
Banco Provincial del Norte		
Banco Provincial de Sinaloa		
Banco Refaccionario de Jalisco		
Banco Regional del Norte	Banco Mercantil del Norte (19-12-86)	Banco Regional del Norte
Banco Sofimex		
Banco de Tuxpan		
Banamex	Banamex	Banamex
Bancomer	Bancomer	Bancomer
Banpaís	Banpaís	Banpaís
Corporación Financiera		
Crédito Mexicano	Crédito Mexicano	
Financiera Crédito de Mty.		
Financiera Industrial y Agrícola		
Hipotecaria del Interior		
Multibanco Comermer	Multibanco Comermer	Multibanco Comermer
Multibanco Mercantil de México	Multibanco Mercantil de México	Multibanco Mercantil Probursa
Promoción y Fomento		
Unibanco		

Tabla 8. Fuente: Elaboración propia con datos de SHCP

La liquidación de instituciones procedió de acuerdo a las autoridades, debido al escaso desarrollo y operación limitada de 7 entidades, en tanto que las otras 4 correspondían a los llamados bancos de capitalización cuya desaparición se promovía desde 1977 ante el surgimiento de la banca múltiple.

Por lo que respecta a las fusiones, estas se insertaron en la estrategia para conformar un sistema bancario más homogéneo, en el que coexistieran

instituciones de cobertura local o multi-regional con instituciones de mayor tamaño cuyo crecimiento fue regulado.

Como parte de este proceso la SHCP determino que el sistema de banca múltiple se reduciría de 29 a 20 instituciones, 6 de las cuales tendrán cobertura nacional, 8 multi-regional, 6 más de carácter local, finalmente en abril se autorizaron dos fusiones, con lo que las instituciones de crédito se hicieron solo 18, numero con el que inicio el proceso de desincorporación.¹⁹

Funciones por Tipo de Cobertura Bancaria

Cobertura	Funciones
Nacional	Sucursales en todo el país; con financiamiento a grandes proyectos de inversión de los sectores social y privado; apoyo y fomento a operaciones de comercio exterior.
Multirregional	Atención a regiones en las que se concentra la actividad económica y los centros de consumo más importantes. Especialización sectorial en su cartera crediticia, de acuerdo con su vocación.
Regional	Apoyo a la descentralización de la actividad económica. Canalización de los recursos captados a las necesidades locales, incorporando plazas y clientes.
Fuente: Dirección General de Planeación Hacendaria, SHCP.	

Tabla 9. Fuente elaboración propia con datos de Dirección General de Planeación Hacendaria, SHCP.

2.1.3 REFORMA FINANCIERA

El redimensionamiento de instituciones en el mercado constituyo cambio importante para la operación del sistema financiero. No obstante, la transformación de éste había comenzado desde la década de los setenta cuando la propia sofisticación del negocio bancario produjo la transición hacia la banca múltiple. Entonces las tendencias del mercado llevaron a mejorar la atención al

¹⁹

http://www.abm.org.mx/banca_mexico/historia.htm.

http://www.abm.org.mx/banca_mexico/historia.htm. 02 de OCTUBRE de 2013. 02 de OCTUBRE de 2013. <http://www.abm.org.mx/banca_mexico/historia.htm>.

cliente, ofreciéndole una sola institución operaciones de depósito, ahorro, financieras, hipotecarias y fiduciarias.

Este modelo de servicio presento grandes ventajas frente a la banca especializada, como la superación del as limitaciones de crecimiento y concentración de riesgos o la generación de económicas de escala derivadas de la integración.

El llamado proceso de reforma financiera tuvo entonces que conocer el marco imperante y proceder, a partir de 1988, a la creación o ampliación de medidas que liberaran al sistema bancario, las que culminaron con la reprivatización de instituciones en 1991.

El conjunto de reformas legales dieron paso, por último, a la iniciativa de reforma constitucional para establecer el régimen mixto, en la prestación de servicio de banca y crédito, la cual se aprobó en mayo de 1990.

2.1.4 EL PROCESO DE DESINCORPORACION DE LA BANCA

En septiembre de 1991 fue creado el comité de Desincorporación Bancaria, que intervino como cuerpo colegiado para diseñar y ejecutar la privatización de la banca en coordinación con la Comisión Intersecretarial de Gasto Financiamiento, quien fungió como órgano principal en la toma de decisiones.

Así mismo con la creación de la Comisión se anunciaron los principios de la privatización, entre los que se encontraban los de contribuir a crear un sistema financiero más competitivo y eficiente; obtener la participación diversificada de los bancos y promover las descentralización de las operaciones para favorecer el desarrollo regional. Además se buscó la transparencia en la evaluación de las entidades, utilizando para ello criterios generales uniformes y de amplia aceptación.

2.1.5 LOS PRIMEROS AÑOS DE LA NUEVA BANCA

En estos primeros años de la banca se obtienen nuevas perspectivas a las que enfrentara el negocio bancario.

Un ejemplo de este tipo se encuentra en el crecimiento sin precedentes registrado hasta mediados de 1994 en el volumen de ahorro financiero captado por el sistema. Su monto llegó a casi el 50% del PIB, lo que se obtuvo en condiciones de mayor penetración de instrumentos de ahorro emitidos por entidades privadas, cuya participación hacia finales de 1993 se acercaba al 80%, frente a sólo 20% de instrumentos de deuda pública interna. Estos resultados pueden ser un primer indicio de los pasos a seguir para conformar un mercado maduro.

Asimismo, el crecimiento de los activos bancarios, sobre todo en el bienio 1993-1994, tuvo una estrecha asociación con la dinámica de Producto Interno Bruto, incluso mayor a la que tradicionalmente tiene la inversión pública. De hecho, en ese período se detonó la expansión crediticia más importante registrada en el país en las últimas tres décadas.

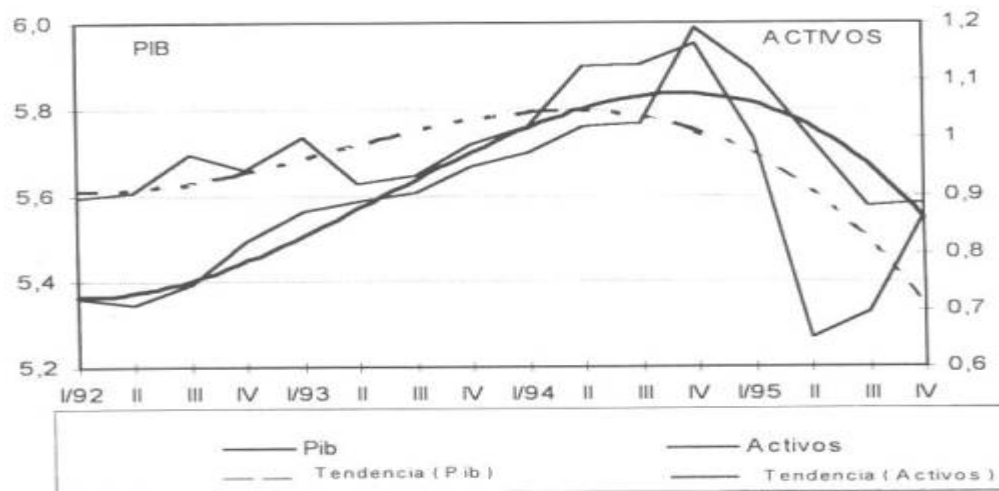


Figura 4. Fuente: Asociación de bancos de México (ABM) y SHCP.

La superación de las antiguas regulaciones y el favorable desempeño en las finanzas públicas permitieron entonces diversificar la asignación de crédito, por

lo que entre 1988 y 1993 las proporciones de recursos dirigidas a la industria, la vivienda y el consumo crecieron, en contraste con la contracción del crédito asignado al gobierno. Cabe destacar que en este período los créditos vigentes a vivienda y a consumo aumentaron en términos reales por arriba del 250% y hacia finales de 1993, absorbían 23% de la cartera crediticia comercial, 12 puntos más que lo registrado 5 años antes.

El ciclo de inversión que acompañó este proceso permitió, por otra parte, que el empleo generado se ubicara en casi diez y medio millones de puestos, aumentando el ingreso *per cápita* de la población. Entre otros efectos positivos, esto influyó en el propio crecimiento de la base de ahorro doméstico, situándose hacia principios de 1994 la captación bancaria a niveles récord.

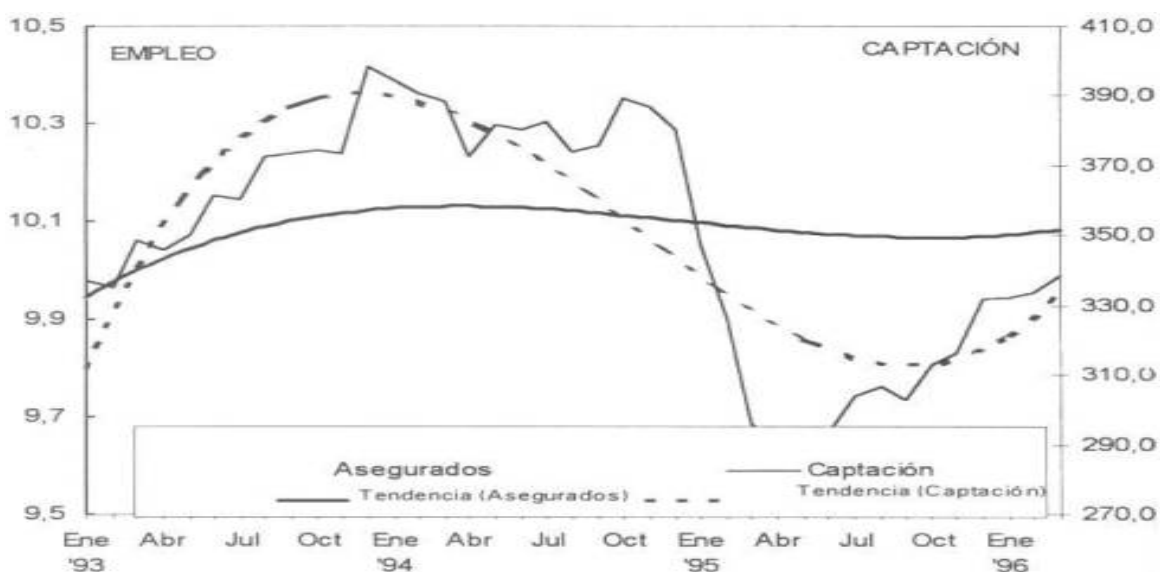


Figura 5. Fuente: Asociación de bancos de México (ABM) y SHCP.

El crecimiento de la intermediación financiera y de la derrama crediticia observó otro aspecto interesante: ocurrió bajo un contexto de reducción gradual en los márgenes de intermediación que, medidos como el diferencial entre tasas activas efectivas y el CPP, pasaron de niveles del orden de 10 puntos a inicios de 1989 a 5 a finales de 1993. En suma, la intermediación comenzó a realizarse de manera más eficiente, y esto llevó por ejemplo a que la banca revisara el cobro de

sus servicios ante una perspectiva de deterioro sistemático en el ingreso financiero.

En contrapartida, el bienio 1993-1994 manifestó de inmediato debilidades que marcaron de origen el nacimiento del nuevo sistema financiero. Una de ellas fue el de la deficiente o irregular operación con que algunas administraciones comenzaron a manejarse. La responsabilidad social en el manejo de los recursos quedó seriamente comprometida y de hecho, poco tiempo después, desembocó en la intervención de las instituciones.

Por otra parte, el súbito retorno al mercado del crédito implicó, en muchos casos, que los bancos carecieran de suficiente experiencia para la mediación de riesgos, por lo que los problemas de cartera irregular comenzaron a presentarse de manera creciente.

De este modo, la mayor exposición crediticia derivó necesariamente en un aumento de la proporción de capital a activos en riesgo, que superaba el 10% al inicio de 1994, bajo un escenario de rápido crecimiento de la cartera vencida que, como proporción de la cartera total, se incrementó de 1.2% en 1988 a 7.6% en 1993. Eran signos premonitorios de la crisis que se avecinaba, si bien en ese momento se consideraron como un trastorno pasajero asociado a otros factores, como por ejemplo la desaceleración de la economía.

2.1.6 LA CRISIS

Pese al buen comportamiento de la economía mexicana durante la década de 1990, diversos acontecimientos políticos a lo largo de 1994, acompañados de desequilibrios financieros, ocasionaron fuertes corridas de capital que presionaron el valor de la divisa mexicana. Además de los altos niveles de apalancamiento en el sector empresarial y la baja calidad de la cartera crediticia.

A lo largo de 1994 y sobre todo en el inicio de 1995, las condiciones macroeconómicas bajo las que operó la banca cambiaron drásticamente. La inversión extranjera, en particular la de cartera, disminuyó e incluso se contrajo, lo que, dado el alto nivel de financiamiento de la balanza de pagos, ocasionó la devaluación del tipo de cambio, con la consecuente escalada inflacionaria.

Para el mercado financiero, los desajustes resultaron muy desfavorables. En 1995, por ejemplo, la captación de la banca comercial disminuyó 19% en términos reales, una contracción equivalente a la registrada durante el choque petrolero de los años ochenta. El financiamiento a los sectores productivos decreció a su vez en 25%, coadyuvando a la contracción en la inversión por un equivalente a 5 puntos del PIB.

La combinación de estancamiento económico, repunte inflacionario y altas tasas de interés se tradujo en dificultades para los deudores de la banca. Por ello, la cartera vencida creció 156% en un solo año, hasta situarse en casi 140 mil millones de pesos en diciembre de 1995, aproximadamente 15% de la cartera total, dentro de una problemática que abarcó todos los sectores económicos, sin distinción del tamaño del acreditado.

El deterioro en la calidad de la cartera crediticia obligó, no obstante la profundidad de la crisis, a acelerar la capitalización de las instituciones con el fin de cubrir las regulaciones existentes. Así, entre 1995 y la erogación programada para 1996, los accionistas de la banca aportaron capital fresco por 35,500 millones de pesos, lo que equivale casi al monto total pagado entre 1991 y 1992 durante el proceso de desincorporación.

Por otra parte, el Fondo Bancario de Protección al Ahorro (Fobaproa), creado en los años ochenta, tuvo que redimensionar su actuación ante los problemas enfrentados por los bancos. A finales de 1994 actuó en apoyo del Banco Obrero y, en febrero de 1995, en el saneamiento y recapitalización de Banca Cremi, Banco Unión, Banco Obrero, Banco de Oriente, Banco del Centro,

Banco Interestatal y Banco Inverlat se sumaría posteriormente a la lista de instituciones intervenidas.

Fobaproa actuó también como el conducto para la canalización de apoyos de Banco de México a 17 bancos comerciales por 3.9 mil millones de dólares, solventando así las obligaciones de corto plazo en moneda extranjera de la banca comercial.

Los apoyos aliviaron las presiones de liquidez del sistema, por lo que pocos meses después, en septiembre de 1995, se concluyó satisfactoriamente con la liquidación de los adeudos.

2.1.7 El rescate del sistema del FOBAPROA al IPAB

El sector bancario fue uno de los que resintieron más drásticamente los efectos de la crisis de 1995. Donde los activos bancarios como la cartera crediticia disminuyó de manera estrepitosa y se elevaron los índices de capitalización para evitar el desplome del sistema.

Frente al aumento de la probabilidad de colapso del sistema financiero nacional, el gobierno mexicano implementó una serie de programas destinados al fortalecimiento del sector bancario. Mediante el Fobaproa. Así mismo como consecuencia del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN), en 1995, se modificaron las disposiciones respecto de la participación del capital extranjero, con el propósito de aumentar la capitalización del sector.²⁰

El gobierno federal puso en funcionamiento de manera simultánea distintos programas para aligerar la carga de los endeudados. La cual fue insuficiente para 1995 debido a que aún prevalecían las altas tasas de interés y a las dificultades presentadas en la ejecución de los programas, por lo que en 1996, extiende el apoyo. El 12 de diciembre de 1998 aprobó la ley de Egresos de la federación, en

²⁰

Tello, Carlos. *La nacionalización de la Banca*. Edición 2006. México: Siglo XXI Editores, 2006.

la cual se convertían los pasivos de Fobaproa en deuda pública. Dicho fondo se mantendría en fase de liquidación, mientras se transferían al nuevo Instituto de Protección al Ahorro Bancario (IPAB). Así el rescate bancario fue cargado a la cuenta de los contribuyentes.

Durante el mismo año se instrumentó el Programa de Capitalización Temporal (Procapte), que se dirigió a garantizar en la banca mexicana índices de capitalización de por lo menos 8% respecto de los activos en riesgo, satisfaciendo las exigencias de aprovisionamiento en momentos de fuertes escasez de capitales. Por ello, en abril del mismo año, el Fobaproa participó en la adquisición de obligaciones subordinadas de conversión obligatoria a capital de cinco bancos del sistema, en una operación que ascendió a 6.5 millones de pesos. La oportunidad de la medida permitió que para marzo de 1996 dos de los bancos liquidaran sus obligaciones y los otros tres estuvieran por concluir sus compromisos.

Finalmente, desde junio de 1995 se instrumentó el Programa de Compra de Cartera, que hasta marzo de 1996 ascendía a 81 mil millones de pesos, equivalentes a 12% de la cartera total de la banca comercial. Se trata de un programa en el que el Gobierno Federal emite bonos para la compra de cartera, los cuales sólo pueden ser pagados a través de la cobranza de ésta, de modo que la banca comparte el costo del fondeo emergente y los beneficios potenciales de una buena administración en la cartera. Estas operaciones han servido como incentivo para la recapitalización de los bancos o su fusión y reestructura, como se ha observado en la mayoría de las adquisiciones y alianzas estratégicas anunciadas en 1995 y 1996.

Las medidas emergentes se complementan con programas de apoyo a los acreditados. En este terreno se ubican las reestructuras por medio de unidades de inversión (UDIS) dirigidas tanto a los acreditados de la planta productiva, como a los gobiernos de los estados y municipios y a los deudores de créditos hipotecarios. Se implantó además el Programa de Apoyo Inmediato a Deudores

(ADE), a través del cual se ha reestructurado casi el 88% del universo de préstamos menores ligados principalmente a créditos al consumo. Sumadas en conjunto, las medidas de apoyo representarán para 1996 un costo fiscal equivalente al 5.3% del PIB.

2.2 EL SANEAMIENTO DEL SISTEMA BANCARIO ENTRE 1995 -2000

Muchas han sido las transformaciones que ha experimentado la banca en México. A partir del proceso de privatización, las instituciones de banca múltiple en su mayoría han cambiado de dueños. En 1992 Banamex, Banorte Bancomer y Bitalaún continuaban con su propietario inicial. Esto se puede deber a las buenas perspectivas acerca de la economía mexicana. En 1999 el 35 % de los bancos provenían de las privatizaciones , otros habían sido absorbidos por bancos extranjeros (Serfin por Santander Mexicano y Bancomer por BBVA y Bital capitalizado por bancos europeos y hasta entonces aun Banamex y Banorte se conservaban con participación 100% nacional.

2.3 LA BANCA EN MEXICO DURANTE 2000-2004

El análisis de la anterior evolución de la banca sugiere especial atención en el sistema financiero mexicano en términos de garantizar la competencia del sector, de fortalecer la infraestructura institucional, de diseñar una regulación prudencial adecuada y de promover gobiernos corporativos. En este periodo se da uno de los afianzamientos del sistema bancario en México en un ambiente de mayor estabilidad macroeconómica. En suma este periodo fue de saneamiento de la banca y modificación en el marco legal y regulatorio del sector bancario. En materia de competencia, las acciones se redujeron a dictaminar fusiones y adquisiciones de instituciones financieras.

2.3.1 Las fusiones y mercados relevantes:

Es importante revisar de forma breve las fusiones en las que se describa su patrón de comportamiento dentro del sector financiero en México, así como la reacción de la autoridad de competencia con respecto a dichas fusiones.

Es un hecho notable que las empresas con dimensión de mercado internacional busquen fusiones en mercados relevantes de ámbito nacional lo cual refleja su estrategia de los últimos años de penetrar en mercados nacionales y continuar con el fortalecimiento de los mercados relevantes a escala internacional. En este caso se encontraron más de 80 grupos financieros entre los que destacan BBVA, CitiGroup Inc., Bank America International Financial, Inc., PricewaterhouseCoopers&Cia., SwisReinsuranceCompany, HSBC Holding plc.

Así en 2000 se fusiona BBVA con Bancomer, en 2001 Citibank²¹ se fusiono con BANAMEX en una operación cuantiosa rebasando los 12 millones de dólares.

Así mismo en 2001, se anunció que Santander ganaba la licitación para absorber Serfin y que Banorte hacia lo mismo con Bancreser. Otra compra que no represento fusión, así BITAL fue adquirido por el grupo HSBC e Inverlat por el grupo Scotia Bank. Aparecen nuevos bancos como Banco Azteca, especializado en la banca de menudeo para el sector popular y el banco ve por más.

2.4 NUEVOS COMPETIDORES NACIONALES

La desregulación financiera, en particular la reforma constitucional que restableció el régimen mixto en la banca, y la conclusión del proceso de desincorporación, propiciaron la aparición de nuevos competidores de carácter nacional. Este hecho revirtió el redimensionamiento de las instituciones bancarias, ocurrido durante la década pasada, y casi duplicó el número de bancos nacionales existentes, de 18 hacia fines de 1993, a 34 para 1996.

Los 17 bancos nuevos representaban a mayo de 1996, el 3.1% de los activos totales del sistema bancario y participaban con el 2.2% de la cartera total, excluyendo a los bancos intervenidos, y el 0.5% de la cartera vencida.

²¹Citibank pertenece a Citigroup Inc., sociedad de Estados Unidos que ofrece diversos servicios de intermediación financiera (Banca, seguros, corretaje entre otros), con presencia en mas de 100 paises.

Los nuevos bancos se han caracterizado por poseer una escala de operaciones mínima. La mayoría tiene menos de diez oficinas de atención al público y únicamente tres rebasan este número. La plantilla de personal promedio es de 128 personas, excluyendo a los bancos que poseen más de diez sucursales.

Ninguno de los nuevos bancos se ha propuesto como estrategia específica atacar el mercado masivo ni la banca de menudeo, al menos en principio. Todos ellos pueden definirse como bancos de alcance regional, o aún local, con una clara orientación de mercado. En especial se enfocan a atender las necesidades del segmento corporativo y empresarial; en este último caso sólo hasta nivel medio, con énfasis hacia las empresas exportadoras. Inclusive, algunos nacieron justamente para otorgar los servicios bancarios a algún consorcio o grupo empresarial en particular, y ligados a un grupo financiero. Otros más, complementan su enfoque de negocios incorporando el nicho de personas físicas de ingresos medios.

En correspondencia con el nicho de mercado, la estrategia de negocios de los bancos nuevos consiste en apoyar su intermediación fuertemente en operaciones de mercado de dinero. Adicionalmente, algunos cumplen funciones de banca de inversión.

A pesar de su origen reciente, los bancos nuevos no escaparon a los efectos de la crisis, y los problemas de la cartera vencida se hicieron patentes en cuatro de ellos, obligándolos a acudir a diversos apoyos del Fobaproa y el Procapte. Resulta interesante observar que sus problemas se derivaron principalmente de la consolidación de adeudos que estos bancos hicieron de otras filiales de sus respectivos grupos financieros.

En general, para contrarrestar y prevenir riesgos mayores de insolvencia, los bancos nuevos han optado por efectuar colocaciones accionarias, aprovechando su relativa mejor situación patrimonial, la recapitalización de utilidades del ejercicio de 1995, así como la venta de parte de su capital social,

con el fin de incrementar sus niveles de capitalización y sus reservas preventivas contra riesgos crediticios.

La estrategia de negocios de los bancos nuevos y su enfoque de mercado indican algunos de los rasgos de lo que podría ser la tendencia del nuevo sistema bancario, es decir, la especialización y la segmentación de los mercados.

2.5 CARACTERISTICAS DE LOS NUEVOS BANCOS

Mayo 1996

*Lista en orden alfabético

Bancos	Empleo		Sucursales		Activos Totales
	Núm.	Crec. Abs.	Núm.	Crec. Abs.	
Afirme	83	8	1	0	689,540
Alianza	56	15	2	1	362,405
Anáhuac	73	73	3	0	2,109,281
Bajío	141	20	7	0	1,563,501
Banregio	93	6	1	0	1,472,171
Bansí	73	15	1	-1	839,249
Capital	234	233	1	0	3,140,980
Inbursa	1	0	5	1	8,484,342
Industrial	300	17	9	0	3,222,858
Interacciones	127	-3	2	1	5,333,386
Interbanco	320	-40	23	0	1,688,400
Invex	16	-1	1	0	743,373
Ixe	154	24	12	1	1,930,633
Mifel	268	100	3	0	2,848,346
Nuevos bancos	1,712	257	54	3	31,057,150
Pronorte	58	-36	6	0	398,537
Quádrum	2	19	1	0	1,069,577
Sistema	145,491	204	5,947	156	1,192,653,221
Sureste	307	39	33	6	1,305,950

Tabla 10 Fuente: Elaboración propia con datos ABM y SHCP.

2.6 NUEVAS PERSPECTIVAS

La banca es una actividad que a nivel mundial se torna cada vez más dinámica, pero en el caso de México transita por transformaciones que, no obstante su magnitud, han consumido tan solo unos cuantos años. Un poco más de tres lustros, con igual número de crisis, han servido de escenario a esta espiral de mutaciones y cambios.

Todavía no se definen por completo las tendencias que prevalecerán para el negocio bancario en el país. La crisis del sector no está superada, si bien hay indicadores favorables, como la reducción en el último año a 9% del índice de cartera vencida a cartera total de los 12 bancos privados no intervenidos por Fobaproa. En estas instituciones han mejorado los índices de capitalización, hoy superiores al 12% y el nivel de provisiones a cartera vencida, que se ubica ya por arriba del 60%. Y aunque la crisis aún está en vía de solución, nuevos competidores ganan posiciones en el mercado, atraídos por su innegable potencial. Cabe destacar la incursión de inversionistas extranjeros en las instituciones nacionales, a partir de la reforma legal a la estructura de grupos financieros y entidades de banca múltiple, que posibilitó la mayor participación extranjera en el capital de los bancos.

2.6.1 La Banca Extranjera en México *Lista en orden alfabético

Institución	Origen
ABN Ambro Bank	Estados Unidos
American Express Bank	Estados Unidos
J.P. Morgan	Estados Unidos
Banco Nacional de París	Francia
Bank of America	Estados Unidos
BankBoston	Estados Unidos
Bank of Tokio	Japón
Chasse Manhattan*	Estados Unidos
Chemical*	Estados Unidos
Citibank	Estados Unidos
Dresdner Bank	Alemania
First Chicago	Estados Unidos
Fuji Bank	Japón
ING Bank	Inglaterra
National Bank**	Estados Unidos
Republic National Bank of New York	Estados Unidos
Santander	España
Société Générale	Francia

Tabla 11. Fuente: Comisión Nacional Bancaria y de Valores²². * Se fusionaron entre sí recientemente, * Aún no entra en operación.

2.6.2 Participantes Extranjeros como Socios en Bancos Mexicanos

*Lista en orden alfabético

Institución	País de origen	Socio en:
Aseguradora Allianz	Alemania	Bancrecer
Banco Bilbao Vizcaya	España	Probursa
Bank of Nova Scotia	Canadá	Inverlat
Bank of Montreal	Canadá	Bancomer
Central Portugués e Hispanoamericano	España-Portugal	Bital

Tabla 12. Fuente: Elaboración propia con datos de SHCP.

Asimismo, 18 bancos extranjeros incursionan en el mercado nacional con diferente intensidad, algunos con una clara orientación hacia la banca de inversión y el crédito corporativo, y otros, en los inicios de estrategias de mayor alcance dirigida a la atención de mercados masivos en el segmento medio. La desregulación de la banca comercial en los países desarrollados, el aumento en la competencia internacional por el manejo de grandes fondos de inversión como los de pensiones, o incluso la escasez de capital o la revolución tecnológica que impacta la oferta de servicios bancarios, en especial en la banca electrónica, son todos ellos factores que sin duda inciden en esta nueva dinámica, convirtiéndose en un reto a enfrentar para los prestadores locales del servicio que, aún sin esta nueva presencia, compiten cada vez con más intensidad.

Ante este escenario, nuevas transformaciones deberán operarse en los bancos establecidos y en su marco regulatorio. Para los primeros, la redefinición de sus nichos de mercado, de la escala de operación y del costo de la tecnología, serán variables a considerar con no menos cuidado que la formación de estructuras especiales, todas en la medición de riesgos de mercado, factor imprescindible para actuar con éxito en el mercado crediticio.

<http://www.cnbv.gob.mx/Bancos/Paginas/Descripcion.aspx>.

<http://www.cnbv.gob.mx/Bancos/Paginas/Descripcion.aspx>. 05 de Noviembre de 2012. 10 de 10 de 2013. <www.cnbv.gob.mx>.

En cuanto al marco regulatorio, se anuncian ya nuevas medidas tendientes a ampliar los mecanismos de información financiera entre intermediarios y autoridades, para facilitar la supervisión y el diseño de nuevos criterios para la medición de los riesgos de crédito y de mercado, con el fin de mantener niveles de capitalización acordes a los riesgos tomados por el intermediario. En este mismo sentido procederá la homologación de los estándares contables respecto de patrones internacionales, transparentando así el conocimiento sobre la situación consolidada de cada grupo financiero.

Es un hecho que las nuevas perspectivas para la banca en México están aún por definirse, pero también lo es que, al igual que en los últimos años, las transformaciones no cesarán e incluso dejarán atrás temores o expectativas conservadoras, tal y como lo confirma la historia reciente.

2.7 LA BANCA EN AMERICA LATINA Y MÉXICO

Tras la crisis de deuda externa, y la primera ola de crisis bancarias en la región, la mayoría de los países de América Latina, iniciaron la primera etapa de reformas estructurales, que marcó el inicio de la aplicación de un modelo económico de liberalización y apertura, mismo que identificó la participación del Estado en la economía, como la mayor limitante del modelo prevaleciente hasta entonces; lo anterior, fundamentado en la teoría de la represión financiera.²³

La apertura y desregulación en Latinoamérica encuadran con la liberación financiera de países desarrollados. La expansión internacional de los bancos en países desarrollados fue la estrategia para incrementar la rentabilidad y fortalecer su posición mundial, ante la acelerada competencia generada en el marco de la globalización. En esta estrategia los países en desarrollo de América Latina se

²³ La teoría de la represión financiera se sustenta en los desarrollos económicos de McKinnon y Edwar Shaw, quienes en la década de los setenta, argumentaron que los países con gran intervención estatal, bajo el modelo de las importaciones experimentan condiciones de fragmentación o retraso, dadas las manipulaciones de los precios del ahorro, las divisas, las materias primas, el trabajo y los servicios públicos. Bajo este enfoque la alteración de precios provoca excesos de demanda en algunos sectores, lo que contribuye a una estrategia inferior autodestructiva, toda vez que genera un nivel deseado de ingreso y consumo, que hace imposible eliminar los excesos de la demanda generados e indudablemente conduce a reprimir el desarrollo de una economía.

convirtieron en los mercados ideales ante sus debilitados, sistemas bancarios, las esperadas tasas de crecimiento económico y la ineficiencia de algunos bancos locales en un contexto de reformas estructurales de la región.

2.8 ESTRATEGIA Y PRESENCIA DE LA BANCA EXTRANJERA EN AMERICA LATINA

A partir de los años noventa, los flujos de inversión extranjera directa, hacia América Latina y el Caribe registraron un crecimiento sin precedentes, tras las reformas económicas que incluyeron programas de ventas masivas de empresas públicas.

La inversión extranjera directa, en el sistema financiero de la región fue liberada por bancos Internacionales. La estrategia de entrada de los bancos extranjeros como HSBC, y Citibank, fue sobre todo por la adquisición de los paquetes accionarios, en asociaciones estratégicas con bancos locales.

HSBC Y BBVA expandieron sus redes a prácticamente en todo el continente, a diferencia de Citibank que se concentra en México. La estrategia de estos bancos globales fue hacer del tamaño su ventaja competitiva, con amplia difusión regional y presencia en el mayor número de segmentos posibles.

Por lo que ABM (Asociación de Bancos de México), combino la estrategia con un mejor tamaño y especialización, concentrándose en la banca corporativa y en poco mercados.²⁴

1. En el caso concreto de la banca española, los factores determinantes de la expansión latinoamericana son:
2. La escasa distancia o barrera psicológica, existente por regla general entre estos países y España.

²⁴

Ramirez, Monica Ballescá. «La banca extranjera en America Latina: resultado de su desempeño.»
Vol.XIV .No.40 (2007).

3. La estructura y característica de los mercados latinoamericanos, dimensión actual y potencial de crecimiento, así como la poca competencia de otros inversores extranjeros.
4. La frágil estructura bancaria existente en la zona.

La importancia estratégica de esta área geográfica para establecer alianzas o acuerdos con otros bancos europeos y americanos.

Por otra parte el estadounidense Citigroup²⁵, después de estar presente en el subcontinente por más de un siglo, concentrado en el mercado corporativo y privado de altos ingresos en 2001 giro hacia la banca de consumo al adquirir el Banco Nacional de México (Banamex). La compra de Banamex incremento 59% de los ingresos netos de Citigroup en un año, además expandió de 9 a 23 millones el número de cuentas de clientes en la región.

Otro aspecto que consolido la banca extranjera en Latinoamérica es la diversificación de sus actividades, ya que además de la actividad bancaria operan fondos de inversión y de pensiones, donde mantienen un elevado poder de mercado. Los activos de tres bancos globales líderes en America Latina HSBC, BBVA y Citigroup, así los activos bancarios representan el 10% del PIB en países como México, Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Panamá, Perú, Uruguay y Venezuela. Por lo tanto, la presencia de los bancos, globales extranjeros rediseño el sistema bancario de las principales economías de América Latina. La participación gubernamental disminuyo en todos excepto en Venezuela. El caso más radical fue México, donde el estado dejo su participación en propiedad y operación de este sector, aunque mantiene, las operaciones en banca de desarrollo.

En el caso mexicano, de los 10 principales bancos solo dos son de propiedad privada nacional: Banorte e Inbursa, que opera como el brazo financiero del consorcio Grupo Carso, aun que el banco mantiene una mínima participación entre el público en general. El estado no participa en la banca comercial como

²⁵ En una estrategia global, Citigroup se ha estructurado haciendo especial énfasis en el área de consumo en sus oficinas en países en vías de desarrollo.

controlador accionario. Asi México es uno de los países que mayor participación de bancos extranjeros tiene. Registra una alta concentración en todos los componentes del sistema bancario, la mayor se da en utilidades netas al rebasar el límite considerado como índice Herfindahl como recomendable para una óptima competencia.

Uno de los fundamentos que justifican la liberación financiera y la mayor presencia de bancos extranjeros en economías Latinoamericanas fueron los crecimientos en el crédito al consumo así como en el ahorro nacional y la inversión productiva. También se señala que los gobiernos y organismos financieros internacionales se centraron en completar las reformas de apertura comercial, tributarias, de desregulación financiera y privatizaciones, pero que no era lo que se pretendía, porque los gobiernos debían haber garantizado la disciplina en el mercado.²⁶

La crisis financiera de la década de los noventa, pusieron de manifiesto que la liberación bancaria debe ser precedida por una reforma de la regularización y de la supervisión que dote a las entidades responsables del conocimiento, las herramientas y las facultades para desempeñar una actividad de supervisión preventiva y oportuna. Esto debe ir acompañado de una estructura adecuada y una disciplina de mercado.

La evolución de la banca, con la presencia de la banca extranjera durante los años noventa en América Latina está determinada por:

- La transformación regional por la aplicación de los programas de reformas estructurales y recomendaciones del modelo de liberación financiera.

²⁶

Saenz, Ernesto Llvacic y Sebastian. «La supervisión Bancaria en America Latina, en Serie Temas de coyuntura.» 10 (2000).

- La estrategia corporativa de mayor competencia entre los bancos de países desarrollados para fortalecer su presencia y tamaño, así como para incrementar sus fuentes de ingresos.

Los bancos de países desarrollados se expandieron en otros países como estrategia para acrecentar su rentabilidad y fortalecer su posición ante la acelerada competencia generada en un marco de globalización financiera; los países de desarrollo como de América Latina, fueron los mercados ideales por sus debilitados sistemas bancarios, la ineficiencia de algunos bancos locales y el contexto de reformas estructurales que presentaba la región.

Los esfuerzos para una reforma financiera incluyendo México, fueron sencillamente el cambio en la propiedad de las instituciones, ya que la mayor parte de la participación de mercado de los bancos extranjeros se obtuvo a través de adquisiciones de infraestructura y cartera preexistente dándoles flujos inmediatos de efectivo, tamaño de activo y mercado.²⁷

Fueron seis bancos globales que se posicionaron en unos meses en la región:

- CITIGROUP
- BBVA
- HSBC
- ABM
- AMOR
- SKOTIABANK

Siendo los tres primeros los mayores en Latinoamérica. La entrada de estos bancos extranjeros fue promovida por organismos internacionales y favorecida por los gobiernos locales, aunque en el caso del Banco Mexicano Banorte, adoptaron estrategias agresivas para fortalecer su posición local adquiriendo redes de sus

²⁷

F., M. Avalos Hernandez. Competencia Bancaria en México. Rev 1 NACIONES UNIDAS. Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL, 2006.

competidores, tanto nacionales como extranjeros; algunas otras instituciones extranjeras se repositionaron aumentando o disminuyendo su participación y otros más salieron completamente como BBVA del sistema bancario brasileño.

El ahorro financiero se ha incrementado con la liberación financiera y con la mayor participación extranjera, en el sistema bancario, sin embargo este no se ha reflejado en un incremento de inversión productiva nacional, la cual se mantiene prácticamente sin cambio, aunque en los primeros años del siglo XXI registraron una ligera baja.

Los niveles crediticios no muestran ninguna tendencia clara y sostenida de crecimiento, por el contrario los créditos otorgados al sector privado como proporción del PIB en todos los casos observados de América Latina mostraron un moderado aumento que no logro superar de manera sostenida los niveles de la década de los ochenta, lo que mostro la fuerte volatilidad de la región en este indicador.

El sistema bancario mexicano aun con la participación de bancos extranjeros, no ha cambiado la estructura de cartera crediticia, donde la deuda del gobierno se mantiene como el cliente fuerte y una de las principales fuentes de ingreso para los bancos.

Por lo que los bancos extranjeros en lugar de aportar un esquema nuevo de financiamiento, imitan la práctica de los bancos locales existentes de préstamos gubernamentales. En México a partir de 2011 creció la proporción de la cartera crediticia gubernamental. Siguiendo las estrategias de bancos privados nacionales de financiamiento seguro para el Estado, desperdiciando la experiencia y habilidad en la operación crediticia.

La concentración bancaria ha ido aumentando desde el 2000. Dicha concentración de bancos extranjeros genera condiciones de vulnerabilidad y fragilidad ante el poder que concentran estas instituciones que han logrado una presencia mundial. Dado esto no habría que esperar un cambio en la estructura de financiamiento bancario, ni un impacto positivo en la economía nacional en el corto

o en el mediano plazo, toda vez que no ha podido constatar la afirmación de que las subsidiarias bancarias internacionales provocarían un mayor volumen de financiamiento productivo a costos más competitivos y menos aún que los depositantes vean crecer sus ahorros con tasas reales y atractivas.

La descripción actual de la Banca y Crédito modernos, siendo estas dos las actividades principales de los bancos así como de las instituciones de intermediación financiera, lo cual marca una competencia entre la oferta de productos similares, de ahí que se deriven estrategias para abarcar la mayor parte de mercado, y entrar en una dura competencia entre instituciones bancarias, donde cada una tiene sus respectivas fortalezas y debilidades, así como sus áreas de oportunidad, las cuales, definen a una institución y otra, les aporta una ventaja competitiva frente a la competencia.

De manera que en el siguiente capítulo se realizara un análisis FODA de HSBC México, S.A frente a su principal competidor BANAMEX, y muy breve sobre los 6 bancos más grandes y finalmente como promociona y desarrollan el talento de su capital humano.

CAPITULO III

TENDENCIAS EN LOS NEGOCIOS DE LA BANCA MODERNA

3.1 EL SISTEMA BANCARIO ACTUAL EN PUEBLA.

En este capítulo se revisaran algunas de las principales tendencia existentes en los negocios de la banca moderna, de manera concreta y breve los principales bancos, los nuevas estrategias basadas en la nueva normativa vigente, y la orientación de estas estrategias, que es con la que se pretende alcanzar los objetivos del próximo periodo operacional 2014.

El sector bancario continúa marcado por tendencias macroeconómicas sobre las que ninguna institución financiera posee un control adecuado.

Una de las fortalezas del sistema bancario en México, es la capitalización y la disciplina para los préstamos, buscando el crecimiento a expensas de su rentabilidad. Además de que la concentración bancaria está en que son propiedad de los grandes multinacionales, de esta forma se prevé para los próximos 5 años un riesgo financiero bajo a largo plazo para el sector de la banca comercial.

Así también a pesar de los avances de la Banca en México; la Banca comercial tiene un desarrollo lento, que al mismo tiempo pudiera ser una ventaja con un gran potencial de crecimiento. Los créditos excesivos de consumo, incluyendo una mayor competencia entre los bancos y las normativas más estrictas en cuanto a la regulación gubernamental para el sector, con márgenes de beneficio más estrictos, en algunos casos obedecen a una política monetaria pesimista, el poco flujo de ahorro y liquidez de los trabajadores mexicanos, puede impactar en la economía Mexicana en el mediano plazo, lo que provocaría la reducción de la demanda y la oferta del crédito en el futuro y por otra parte la expansión en seguros y la gestión de activos, permitirá a los bancos elevar parte de sus ingresos no financieros.

Por otra parte este sector sigue siendo uno de los más estables del país, con un ratio de apalancamiento bajo (10.1).Actualmente con la nueva regulación

gubernamental, ha permitido a Banco de México limitar honorarios por comisiones de servicios, e incentivar a los bancos crear otras fuentes de ingresos como aumentar sus carteras para el crédito al consumo, esto impulsara a los bancos a generar otra forma de ingreso. A continuación se realiza brevemente el análisis FODA de los 7 principales bancos, que ofrecen productos similares, como marco de referencia de la alta competencia que tiene HSBC México S.A en Puebla y como principal competidor el Banco BANAMEX (CITIGROUP). **(Ver anexos 3,4,5,6).**

De acuerdo a esto y la situación financiera actual e inestable que se vive hoy obliga a las organizaciones a adaptarse a un entorno que se encuentra en constante cambio, debido a una naturaleza inestable, en México el sector bancario, competido por múltiples instituciones financieras presenta fusiones que destaca la compra de instituciones por parte de bancos extranjeros. En la competencia creciente de las instituciones bancarias también se consideran otras entidades financieras que también ofrecen productos y servicios de tipo financiero. En otras palabras la competencia en el sector financiero, por su naturaleza debe abarcar todos los agentes y, lo que es más importante, incluir todos los productos y servicios financieros.

La tendencia que existe son múltiples factores que influyen directamente en la competencia en el sector bancario, así como la tecnología, en el manejo de la información, el uso de equipos electrónicos para controlar y obtener un mayor volumen de transacciones y así disminuir sus costos. Ofrecer mayores servicios de manera fácil, rápida y sencilla para el cliente. De esta manera nuestro sistema financiero ha experimentado cambios importantes, desarrollando lo que hoy se denomina mercado libre de competencia.

3.2 NUEVAS TENDENCIAS DE NEGOCIO EN LAS INSTITUCIONES BANCARIAS.

1. **a calidad:** una filosofía y la estrategia del cambio cultural en las instituciones bancarias.
2. **La creatividad:** como método de innovación para el sistema bancario. Que se transforma gracias a las ideas creativas.
3. **Administración participativa:** un nuevo estilo de dirigir, que trata de obtener el compromiso de los participantes y mejores resultados para la organización.

La calidad: ¿Qué se consigue con la calidad? Uno de los mejores resultados que se obtiene y el más importante siendo una empresa de servicios es hacer que sean mejores las relaciones con los clientes, disminuir los tiempos muertos durante los procesos, menor producto no conforme, menores costos, menores problemas legales y sanciones por parte de las entidades reguladoras, ventas sustancialmente mayores y de calidad. Por este motivo una administración de la calidad total es una tendencia básica para las instituciones bancarias.

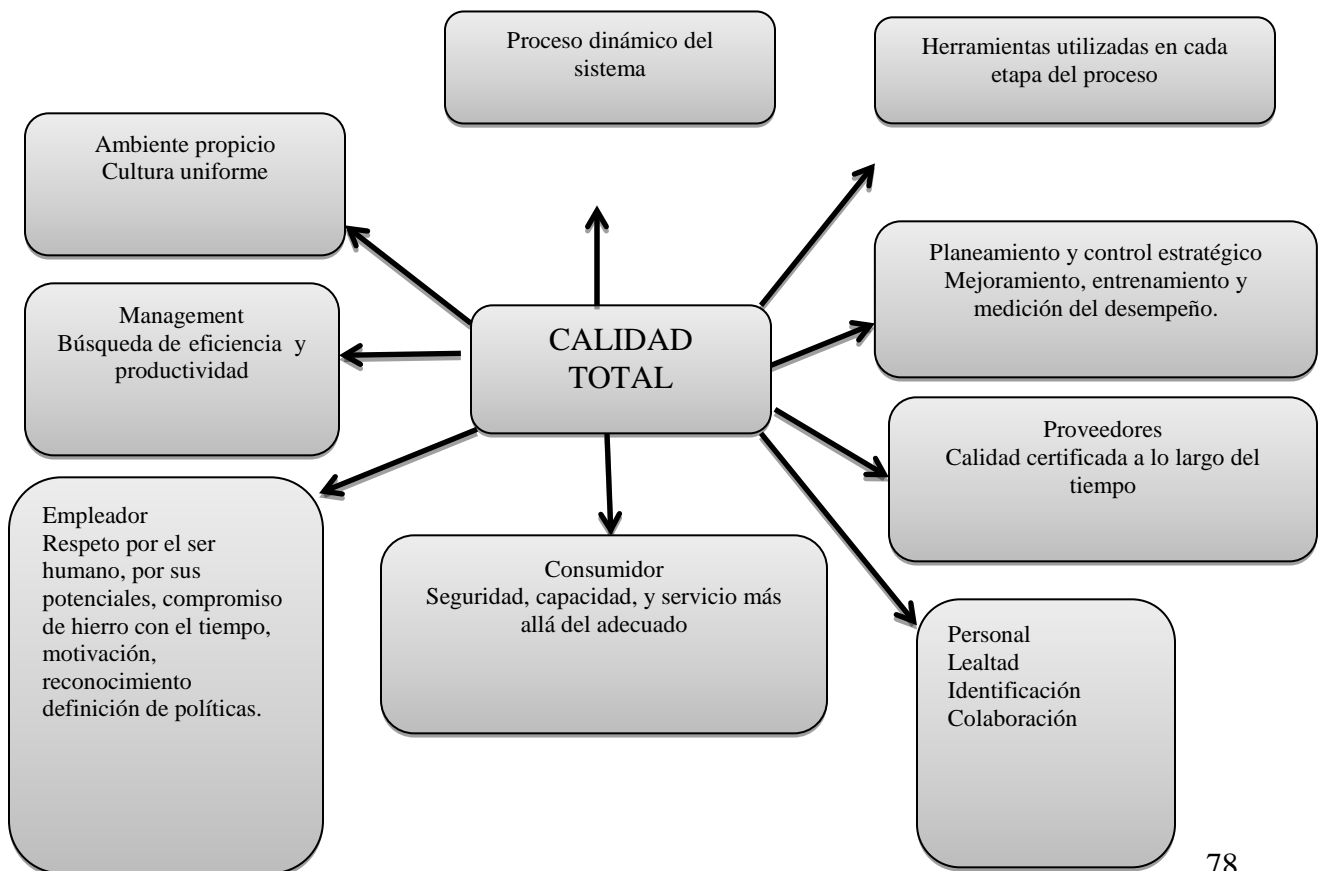


Figura 6. Fuente elaboración propia con datos de administración contemporánea.

La calidad es cumplir con los requisitos. En el caso del sistema financiero regulado por diversas entidades, el incumplimiento genera costos. En este caso el costo de la calidad total resulta de lo que se paga por cumplir con los requisitos, más lo que se paga por no cumplirlos.²⁸

La cultura de calidad, mediante la prevención de los errores, es la mejor forma de que el personal haga bien las cosas desde la primera vez.

Todo programa de calidad requiere:

1. Actitud y participación de la dirección. Actuando de acuerdo a la filosofía de la calidad.
2. El personal debe tener una idea clara del significado e implicaciones de la calidad.
3. Se requiere diseñar programas de acuerdo a la cultura y estilo de la organización.
4. Reconocimiento: tiene como condición esencial, la motivación de las personas para llevarlo a cabo.

La calidad es una parte esencial en la dirección de la compañía.

Otra de las aportaciones sobre la calidad refiere que: Para administrar con calidad es necesario considerar la importancia clave del elemento humano. Los círculos de calidad son una forma adecuada de administrar la calidad mediante la comunicación entre la dirección y la fuerza laboral. La administración de la calidad se hace por medio de tres procesos:

1. Planificación de la calidad
2. Control de la calidad
3. Mejora de la calidad

28

T, Juan G.Garza. "Administración Contemporánea". México: McGrawHill, 2000.

Para llevar a cabo cualquiera de estos tres procesos es necesario capacitar a los altos directivos, formar equipos de mejora de la calidad con una metodología de cambio.²⁹

3.3 CREATIVIDAD

Las compañías que no introducen innovaciones terminan por desaparecer, es por ello que la innovación debe implementarse no solo en el desarrollo de productos y servicios que se ofrecen a los clientes sino también en la forma en la que funciona cada unidad de negocio.

La creatividad en nuestra sociedad la creatividad se interpreta como capacidad del ser humano que contribuye a:

- Descubrir nuevas perspectivas mezclando conocimientos e imaginación.
- Descubrir relaciones desconocidas a partir de datos conocidos
- Desarrollar el potencial de producir algo nuevo
- Generar soluciones a partir de problemas planteados

La creatividad se considera el proceso más elevado del pensamiento aplicable a toda la actividad humana con el propósito de aportar algo nuevo o mejorar lo existente y está relacionada con la inteligencia.³⁰

Por otra parte existe una gran necesidad social del comportamiento creador en los individuos que integran las organizaciones, el gerente o ejecutivo creador posee muchas características por las cuales se les debe reconocer. El conocer estos rasgos es importante porque cada persona es capaz de cultivar conscientemente las características deseables y al mismo tiempo reconocerlos al seleccionar o contratar al personal para la organización. Dichas personas creativas se distinguen por: originalidad, confianza en sí mismo, motivación, persistencia.

²⁹ Joseph M Juran citado en T, Juan G.Garza. "Administración Contemporánea". México: McGrawHill, 2000.

³⁰

Edwar, De Bono. *El pensamiento lateral en Manual de creatividad*. Barcelona: Programa editorial, 1974.

Por otro lado se encuentra la administración participativa a través de la cual se involucra a las personas en el proceso de toma de decisiones y para esto se requiere:

- Compromiso por parte de las personas
- Autoridad compartida

La administración participativa tiene una estrecha relación con el estilo de administración del trabajo directivo. Los estilos para dirigir o conducir el esfuerzo y el talento de los demás dependen principalmente de tres criterios:

La personalidad de quien dirige o conduce. Las personas tienen una visión de la realidad en la cual basan su experiencia, la que se inclina a ser autócratas o por el contrario a darles mayor libertad a los subalternos.

El trabajo o tarea que se va a realizar. En ocasiones la tarea es muy estructurada y no admite flexibilidad en el desempeño o por el contrario exige a las personas toda su iniciativa y creatividad.

La madurez de los participantes. Los individuos responsables se comprometen con sus tareas y pueden tener toda la libertad para definir sus tareas y los medios para realizarlas. Los inmaduros necesitan mucha supervisión ya que sin el control de sus actividades no lograrían ningún resultado.

3.4 RAZONES PARA UTILIZAR LA ADMINISTRACION ADMINISTRATIVA.

Para el caso de las instituciones de banca múltiple, implica involucrar a las personas en sus tareas y capitalizar su talento y capacidad para el logro de resultados. Generar una mayor iniciativa y participación de los empleados en la formulación y logro de metas y los medios para conseguirlos.

Adicionalmente a lo expuesto, el constante cambio en la normativa financiera reflejada en el control de cambios, tasas de interés, nuevas regulaciones por parte del banco de México y una actualización constante en sus

procesos y normativas además de las presiones del entorno por minimizar el riesgo crediticio y de inversión, obliga a este sector a mantener una constante gestión de los conocimientos en sus empleados, que les permita aumentar el valor del negocio y la prestación de un servicio eficiente y eficaz.

Una nueva tendencia de los bancos en cuanto a competitividad se refiere es que para alcanzar el éxito sostenible y diferenciarse de sus competidores, las instituciones financieras tendrán potenciar las relaciones con el cliente, brindar un asesoramiento de forma personal y responsable así como desarrollar servicios que cubran las necesidades de sus clientes en todas las etapas de su vida.

Esto lleva a crear nuevos modelos para enfrentar los cambios que están relacionados actualmente con la nueva reforma fiscal. Y todos los cambios que se han suscitado derivado de la nueva normativa. Por lo que se puede esperar de la nueva banca que ya está en proceso de cambio es:

- Competidores cada vez más globales.
- Estrategias focalizadas en el cliente, que combinen atención personalizada y tecnología.
- Administración eficiente de los costos de cumplimiento.
- Riesgo operacional y reputacional, incorporado a los procesos administrativos del riesgo.
- Servicios vinculados con las diferentes etapas de vida de los clientes.

3.5 NUEVO MODELO DE GESTION COMPETITIVA EDRAS.

3.5.1 IMPLEMENTANDO LOS ESTANDARES GLOBALES.

Todos los colaboradores del grupo tendrán un papel importante que desempeñar para transformar la forma de cómo proteger y mitigar el riesgo financiero. Atraves del programa de estándares globales implementando un enfoque más consistente y completo para entender más de cerca al cliente y asegurar que su actividad bancaria se equipare a lo que se esperaría que fuera. Realizando un enfoque para mantener los principios de riesgo:

- Mejorando su debida diligencia al cliente.
- Fortalecer controles internos de delito financiero
- Mejorar las capacidades de inteligencia financiera.

El producto del trabajo del programa será implementar estándares globales para la prevención de lavado de dinero y sanciones que se adoptara de manera escalonada en todos los lugares donde se opere. Esto ya ha comenzado en 22 países. Reestructurando el negocio creando una ventaja competitiva y relacional con el cliente atraves de los esfuerzos de los colaboradores, con un nuevo modelo de gestión de negocio EDRAS.

- Engagement: que es el contacto inicial para conocimiento del cliente, crear una relación que permita ir mas alla sobre las necesidades del cliente.
- Discovery: descubrir necesidades para recomendar productos adecuados a cada etapa de la vida del cliente.
- Recomendado: Recomendar productos adecuados al cliente.
- Act: colocar los productos.
- Services: ofrecer un servicio personalizado al cliente.

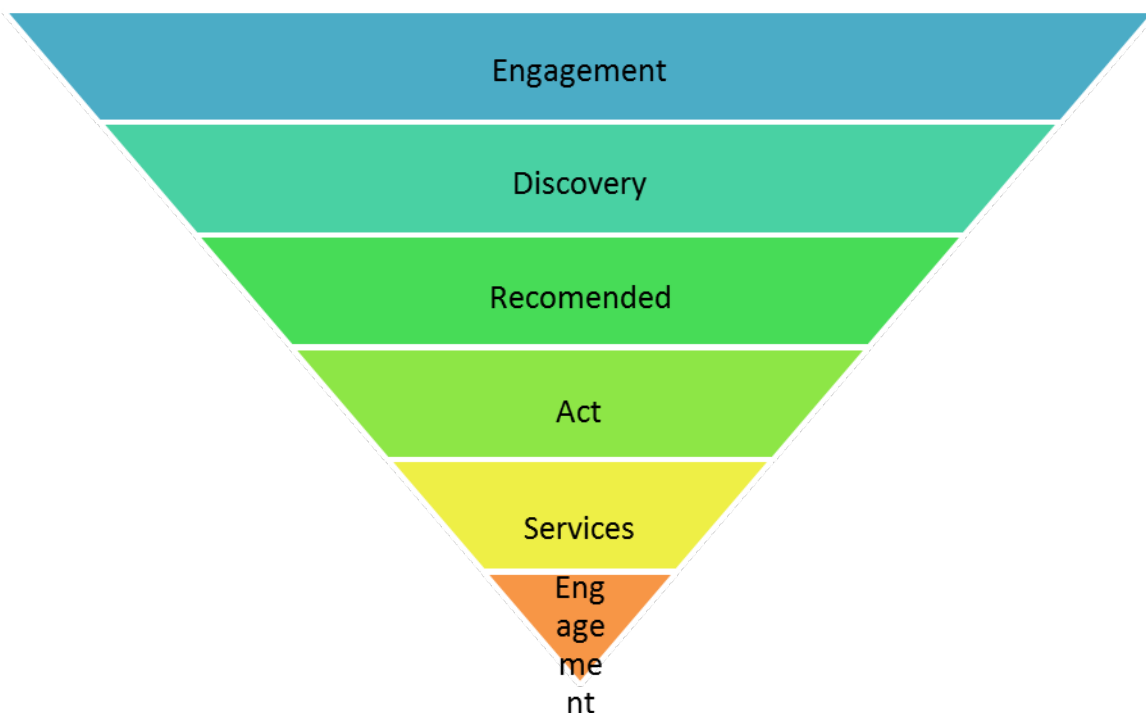


Figura 7 .Fuente: elaboración propia con datos de www.hsbc.com.mx

Este es el nuevo modelo bajo el cual se operara para el próximo 2014. Derivado de cambios en la normativa, la nueva reforma fiscal y regulaciones de la ley anti-lavado.³¹

El enfoque de este modelo es tomar como punta de lanza al capital humano, apostándole al mismo como una fuente que genera rentabilidad y competitividad a las empresas, el contar con gente talentosa, con una alta capacidad, para la generación del negocio, que genere estrategias competitivas, desde las unidades de negocio (sucursales). De esta forma cada Banco tiene una estrategia propia de atraer, desarrollar y gestionar el talento, como fuente de ventaja competitiva para el negocio, como parte de la operación diaria desde las sucursales, la gerencia juega un papel muy importante, para ejecutar las estrategias, que impacten en los resultados, llevando a cabo varios procesos propios del liderazgo.

En el siguiente capítulo se hará referencia a la gestión del talento humano como fuente de ventaja competitiva relacionada con modelos de gestión. De la gerencia para el desarrollo del negocio bancario.

31

www.hsbc.com.mx.» 30 de 10 de 2013. [intranet](#). 08 de 11 de 2013
<www.hsbc.com.mx//r.talent.10pt.intranet.manual >.

CAPITULO IV ANALIZAR LA PROMOCION, GESTION Y DESARROLLO DEL TALENTO DE LA GERENCIA COMO MARCO DE REFERENCIA BANAMEX & HSBC MEXICO S.A.

En esta época moderna se espera que las instituciones financieras mejoren resultados a través de una gestión de talento más eficaz. En este capítulo se abordara la forma de cómo cada institución atraves de su área de recursos humanos, atraen, gestionan y desarrollan el talento del capital humano convirtiéndolo en una fuente de ventaja competitiva para el negocio bancario. Iniciamos con Banamex (Citigroup). Como marco de referencia para una comparación y HSBC México S.A. Y por otra parte adentrándonos a lo que es la gestión del talento en las organizaciones actuales. El concepto de gestión y talento, modelos de gestión de talento en las nuevas organizaciones.

Una empresa de servicios financieros es una organización de personas, actualmente está inmersa en una economía globalizada y acelerada, de manera que el éxito o fracaso de estas entidades y depende de la calidad del talento de sus profesionales a cualquier nivel, los grupos que trabajan de cara al clientes, gerentes y ejecutivos, la entidad que cuente con un talento diferencial además de generar estrategias competitivas, podrá disponer de una ventaja competitiva y alcanzar un alto rendimiento.

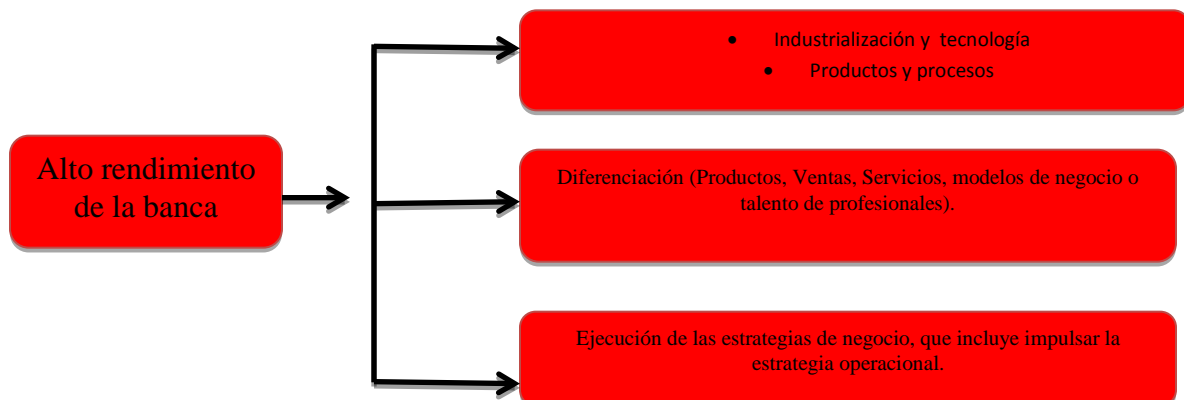


Figura 8 Fuente: Elaboración propia con datos de la Gestión del talento y de las competencias.

De manera que una estrategia de negocio se traduce en una estrategia de talento. Una entidad financiera impulsada por el talento destaca por atraer, desarrollar, comprometer y retener a sus mejores profesionales, orientando el desempeño, ejecutando estrategias del negocio.

De acuerdo a este marco de referencia es necesario subrayar la intervención del liderazgo ejecutivo, que es el encargado de:

1. Traducir las estrategias del negocio a una estrategia de talento y conducir a un tipo de ejecución y comportamiento que conducen a un desempeño eficaz con un impacto positivo y medible en resultados en el negocio.
2. Definir las necesidades del talento, descubrirlo e identificarlo, utilizar el talento adecuado en el lugar y momento adecuados.
3. Mantener el talento alineado con las necesidades, estrategias del negocio, explotando las innovaciones que ocurren de forma natural en la organización.³²

Para la estrategia de talento para una institución bancaria, se requiere tener una clara definición de como el talento permitirá alcanzar sus objetivos, parte de esto incluye:

- Identificar los componentes de la estrategia de negocio, que dependen de un talento específico.
- Comprender las competencias diferenciadoras que necesitan desarrollarse.
- Definir en qué medida se encuentra comprometido y alineado con los objetivos de la organización.
- Identificar las actuales deficiencias del talento.

³²

Alex Zorba, Jill Kissack. «www.accenture.com/talentpowerebank.» s.f. *www.accenture.com*. 23 de Octubre de 2013.

Para esto se requiere: evaluar las necesidades del talento actuales y futuras con un enfoque en los segmentos esenciales de la organización, evaluar continuamente, la situación de talento de los profesionales, niveles de compromiso, niveles de rotación, medidas de productividad con datos clave indicadores de rendimiento, para garantizar que los profesionales adecuados están realizando los trabajos adecuados y cuentan con las capacidades, competencias y comportamientos adecuados.

El segmento al que está dirigido este estudio es a la banca realizada a través de sucursales, centrando la atención a un puesto de trabajo que es la gerencia, para asegurar que se está trabajando con perfiles actualizados en el puesto de trabajo. Considerando los diferentes comportamientos que se esperan hoy, y que resultan críticos para el negocio.

Para las instituciones bancarias en México, la decisión de contratación o crecimiento dentro de la organización, en algunos casos se toma a partir de criterios obsoletos. Hoy en día los recursos humanos requieren de utilizar mejores técnicas y tecnologías para asociar con nuevos perfiles de puestos de trabajo, mejores prácticas, y reducir los falsos positivos, los empleados que sobre el papel parecen tener los mejores conocimientos, sin embargo no tienen el historial adecuado. Las entidades financieras requieren realizar la transición a una entidad financiera inteligente. Para adaptar un perfil de selección en función de la evaluación del desempeño, en los trabajadores con altos potenciales.

4.1 GESTION DEL CONOCIMIENTO: la gestión que realizan las entidades financieras y los medios que utilizan que son:

1.- My e.Learning: cursos a distancia.

2.- Gestión por parte de proveedores: que permiten la reducción de costes, al realizar convenios educativos para los colaboradores.

3.- Administración del desempeño: como parte del desarrollo continuo, permite satisfacer la necesidad de alinear el desempeño de las personas, con las necesidades del negocio, mantener el compromiso y el interés de los empleados por su trabajo de forma que la inversión de su desarrollo, recompense a la organización. Ver anexo: 7 Tabla de comportamientos, valores y principios de negocio

Realizando una gestión eficaz del desempeño se comprende que posee dos dimensiones: comportamientos y resultados. No obstante este enfoque no hace más que nublar la visión de los directivos que toman decisiones. Situando estos resultados mediante una matriz, quienes se sitúan en el cuadrante de altos comportamientos/altos resultados, son empleados que la empresa desea retener al máximo tiempo posible y por el contrario los profesionales que se sitúan en el cuadrante bajos comportamientos/bajos resultados, también plantean una situación de acceder a un programa de recuperación o lo contrario se aconseja la separación de la empresa. En esta situación los otros dos cuadrantes plantean otros desafíos, uno de estos grupos está haciendo todo lo correcto pero no está obteniendo resultados y el otro grupo entrega resultados pero mediante comportamientos que el resto de la organización no debería imitar.

Matriz de desempeño: La gestión eficaz del desempeño significa gestionar comportamientos no solo resultados.

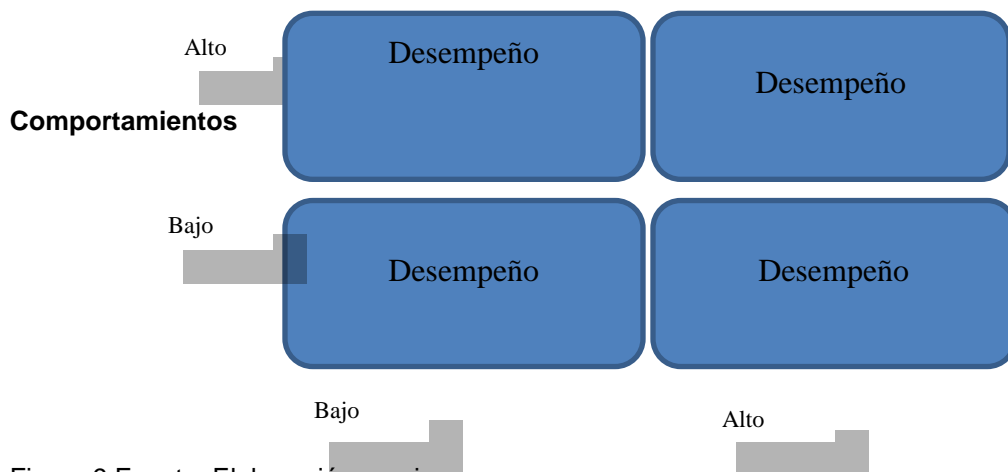


Figura 9 Fuente: Elaboración propia.

Esto es algo importante en lo que las instituciones financieras requieren centrar su atención, ya que es preciso definir cuáles son los comportamientos específicos y aceptables que permitan generar los mejores resultados. Y los empleados actúen de forma coherente con los comportamientos esperados.

4.- Mejorar la capacidad de remuneración por incentivos. Las duras perspectivas económicas, la fuerte competencia y las dificultades para generar la diferenciación demandan mayores exigencias para la obtención de resultados. Resulta adecuado el vínculo entre desempeño y remuneración. Mejorando las ventas de calidad un nivel de servicio alto, mayor compromiso del empleado para generar ventaja para el negocio. Reducción de costo por rotaciones debido a la retención y la mayor motivación de empleados altamente calificados.

5.- Asegurar que los comportamientos del empleado sean recompensados y centrados en resultados más que en el propio funcionamiento del sistema. Es decir reconocer el esfuerzo y aportación individual. En este sentido el directivo puede compensar con el reconocimiento.

6.- incentivar y recompensar los comportamientos de desempeño adecuados en lugar de crear una cultura de adquisición de derechos. Realizar una evaluación periódica sobre el desempeño para superar la cultura de adquisición de derechos.

4.2 ALINEACION DEL TALENTO CON LOS RESULTADOS DEL NEGOCIO

La gestión estratégica del talento reconoce desarrollar capacidades que establezcan una diferencia, ya que el mercado cambia constantemente y la competencia permanece de manera que mantener el talento alineado de las personas, es una constante. Tomando en cuenta el compromiso del empleado.³³

³³ Alex Zorba, Jill Kissack. «www.accenture.com/talentpowerebank.» s.f. www.accenture.com. 23 de Octubre de 2013.

De manera más específica, se aborda brevemente algunas herramientas que utiliza Banamex y HSBC México S.A para gestionar el talento actualmente, solo como marco de referencia, para abordar uno de los puestos representativos en la obtención de resultados para el negocio que es la gerencia.

De esta forma, encontramos dos maneras diferentes de gestionar la atracción, desarrollo y gestión del talento, los cuales si marcan un ventaja para el negocio.

4.3 BANAMEX Y EL DESARROLLO DE TALENTO

En BANAMEX el desarrollo del talento se enfoca en propiamente dicho en la gestión del talento e involucra un número importante de iniciativas de desarrollo, tanto individuales, como organizacionales. La institución cuenta con diversas iniciativas que han sido diseñadas para apoyar a los generalistas de recursos humanos en la identificación y asignación de las opciones más apropiadas a las necesidades de sus clientes³⁴.

OPCIONES DE DESARROLLO	DEFINICION
Coaching	Mediante el acompañamiento de un Coach y aplicando herramientas de Coaching, se desarrollan competencias y habilidades de los ejecutivos para el logro de metas específicas con el fin de potenciar su desarrollo y desempeño.
Assessment Center	Es la aplicación de varias técnicas y metodologías de evaluación complementarias que se integran en un sólo proceso para determinar si la persona posee las competencias esenciales o críticas para desarrollar su función, y/o si tiene potencial para desarrollarlas.
Desarrollo de un Back Up	Realizar un plan sistemático para desarrollar a una persona como reemplazo de una posición clave.

34

Banamex, Universidad. www.Banamex.com.mx. 15 de 09 de 2013. 10 de 11 de 2013.
<<http://ubnmx.softviewsolutions.com/desarrollo-de-talento.html>>.

Equipos Multidisciplinarios de Mejora de Procesos	Equipos conformados por colaboradores de diferentes áreas con el objetivo de implementar, mejorar o rediseñar procesos específicos.
Evaluación 360°	Herramienta de retroalimentación en la que jefes, pares/clientes y colaboradores evalúan al ejecutivo en un set de competencias con el fin de identificar cómo está siendo percibido el estilo de liderazgo.
Instrucción de un Curso o Docente de Asignatura en la Universidad Banamex	Impartir un programa, asignatura o curso del programa de estudios institucional
Job Shadowing (Aprendiz)	Es una experiencia temporal en la que los colaboradores aprenden un puesto en particular (típicamente en su área de interés) a través de trabajar junto al ocupante de dicho puesto. El colaborador trabaja con el dueño de puesto, observando su trabajo como si fuera su "sombra".
Participación en Proyectos	Dirigir o colaborar en proyectos interdisciplinarios que tengan exposición a los niveles más altos de la organización.
Plan Acelerado de Carrera	Es el proceso de determinar actividades, habilidades y opciones de entrenamiento necesarias para acelerar el desarrollo del individuo en un tiempo determinado con el fin de prepararlo para ocupar posiciones clave identificadas en la organización.
Programa de Intercambio	Es una rotación que puede durar desde unos meses, hasta 3 años. En esta rotación dos o más colaboradores intercambian puestos y responsabilidades. Este intercambio puede darse en una misma área, en diferentes negocios o incluso países.
Rotaciones	Es la práctica de transferir colaboradores por periodos temporales (3-6 meses) en diferentes puestos dentro de la organización. Normalmente es utilizado como método de entrenamiento y/o desarrollo.
Participar Como Mentor de un Deep Reach o Hi Potential	Proveer guía y asesoría a un empleado con menor experiencia con el objetivo de aprender a desarrollar gente y hacerlos crecer en la organización (desarrollo de back up)
NMAP (New Manager Assimilation Program)	Es un ejercicio que reduce el tiempo que le toma a un Manager el desarrollar una relación de trabajo efectiva con su equipo.

Tabla 13. Fuente: Elaboración propia con datos de www.banamex.com.mx

4.4 TALENT REVIEW: Es el proceso institucional que busca identificar gente clave considerada como Talento dentro de la organización.

4.5 OBJETIVOS:

- Distinguir en forma consistente el talento de la institución: Altos potenciales, promovibles recursos críticos y sucesores.
- Asegurar la adecuada sucesión organizacional para contribuir a la continuidad del negocio.
- Establecer planes de retención y desarrollo.
- Identificar principales fortalezas y necesidades de desarrollo del pool de Talento.

4.6 PUBLICO META:

- Responsables de área, función, producto, región (Gerentes, Subdirectores, Directores) y su primera línea de reporte.
- Sucesores de los responsables de área, función, producto, región y de su primera línea de reporte.
- Altos potenciales promovibles, y recursos críticos de cada una de las áreas, funciones, productos y regiones.

4.7 INFORMACION DEL PROCESO: Cada área o función, producto o región lleva a cabo sesiones de revisiones en las cuales se define e integra la información relativa al talento y su entorno, en dichas sesiones participa recursos humanos y los responsables de área. Para la definición e integración de la información se consideran los siguientes aspectos:

- Identificación de situaciones organizacionales con implicaciones de personas. (Cambios organizacionales, fusiones, movimientos etc.)
- Identificación y análisis del talento organizacional actual, gente clave, su desempeño y desarrollo.
- Retos del talento:
- Preocupaciones sobre el talento o la estructura organizacional.
- Análisis y definición de la estrategia de desarrollo, retención y planes de sucesión.

- Clasificación de los colaboradores del área con base en sus habilidades y potencial de crecimiento.

La información que se obtiene de las revisiones se integra en el “libro de Talento” documento que contiene toda la información relativa al proceso.

- Revisión de acciones definidas al año previo.
- Estatus del talento del área.
- Plan de sucesión indicando a los sucesores que están listos, en este momento y aquellos que están listos en menos de dos años.
- Resumen de altos potenciales, futuros sucesores en los próximos 5 años.

4.7.1 Acciones de talento propuesta.

Toda información generada relativa al talento se registra en el Sistema Global de Administración del talento y desempeño (GTM siglas en ingles Global Talent & Performance Management System).

Se registra:

- Perfil Personal y plan de desarrollo del talento identificado.
- Planes de sucesión.
- Designaciones de Talento (Alto potencial Promovible, Recurso crítico).

4.7.2 Perfil Personal y Plan de Desarrollo

Es un componente esencial dentro de la revisión de Talento que incluye información laboral sobre las personas identificadas en el proceso, quienes deben registrar y/o actualizar su Perfil Personal y Plan de Desarrollo en el sistema GTMS. Además de utilizar dicha información como una herramienta de referencia para las revisiones de Talento, el Perfil Personal y Plan de Desarrollo es usado también para:

- Análisis de carrera de puestos y experiencia laboral

- Identificación de potenciales candidatos para posiciones
- Definición de planes de acción enfocados al desarrollo de carrera Planes de movilidad dentro de la Organización, inclusive hacia otras regiones o países.

PERFIL PERSONAL

El Perfil Personal integra toda la información personal y profesional del empleado y sirve como un currículum vitae interno. Incluye la siguiente información:

- Información general: puesto, área, grado/nivel, fecha de ingreso a la compañía, ubicación geográfica, rating, etc.
- Experiencia laboral dentro y fuera de la Organización
- Educación
- Movilidad Geográfica
- Idiomas
- Certificaciones

PLAN DE DESARROLLO

El Plan de Desarrollo es un auto evaluación de las principales fortalezas y áreas de oportunidad que posee el empleado, sirve como base para definir las opciones de desarrollo en conjunto con el supervisor directo. Los principales aspectos que se definen en el Plan de Desarrollo son:

- Fortalezas demostradas
- Necesidades de desarrollo y Acciones de desarrollo
- Próxima asignación potencial

DEFINICIONES

Alto Potencial. Colaborador con un historial de desempeño excepcional/altamente efectivo y que tiene el potencial y la aspiración para

moverse rápidamente hacia posiciones considerablemente más críticas o de mayor liderazgo.

Promovible. Colaborador con un historial de desempeño excepcional/altamente efectivo y que tiene el potencial para ser promovido dentro de su campo de acción actual, pero que no puede tener la misma proyección de carrera como la de un alto potencial.

Recurso Crítico. Colaborador con un historial de desempeño excepcional/altamente efectivo, con gran experiencia en su campo que es de gran valor para la organización, pero que aún no está listo para moverse a una posición de mayor liderazgo fuera de su función o negocio actual.

4.8 HSBC Y EL DESARROLLO DEL TALENTO

Esta es una de las fortalezas de HSBC, debido a que una estrategia es el desarrollo del talento de su gente, de la cual parte desde la atracción del talento, el cual tiene por objetivo, atraer, seleccionar e integrar a HSBC el mejor talento con el fin de enriquecer su capital humano en México. La retención y desarrollo del talento dentro de HSBC México es un objetivo clave para el banco y es parte de una iniciativa global para identificar y fomentar ejecutivos talentosos. Esto incluye la exposición de proyectos de trabajo internacionales, por lo que al 31 de diciembre se tenían aproximadamente a 37 expatriados trabajando en México y 17 mexicanos trabajando en otros países donde tiene operaciones HSBC. Con un alcance de empleados internos y candidatos externos.

Posterior a crecer desde el 2002 rediseño su estrategia para crecer orgánicamente. Dicha estrategia estuvo basada en 4 rubros: Talento, compromiso y participación. La meta fue fortalecer los recursos locales en varias regiones, para atender a sus clientes en el país, lo que garantizaría el recurso local donde quiera que hiciera negocios. Y se considera que desempeño y clima están íntimamente ligados. Si no se crea el clima interno adecuado y no se está a la

altura de nuestra promesa de marca, no podremos alcanzar nuestro objetivo estratégico: gestionar para crecer.

Para desarrollar el talento total, se diseñaron centralmente sus prácticas y políticas de recursos humanos, pero incorporando cierta flexibilidad al acomodarse a las diferencias locales, además de crear un sistema de reserva de talento el cual se detalla de la siguiente manera:³⁵

1.- Atracción de talento: Es el proceso de reclutamiento y selección, desarrollado conforme a la legislación laboral vigente del país, de acuerdo a los requerimientos de la organización.

2.- Objetivo: Atraer, seleccionar, integrar y desarrollar el mejor talento, con el fin de enriquecer el capital humano en México.

Existen distintos programas dirigidos a:

1. **Becarios:** Estudiantes en último año de universidad, con estudios económico administrativos.
2. **Graduados:** recién egresados, para proyectos definidos por áreas específicas de negocio.
3. **Iniciativas de desarrollo para empleados internos:** todo el personal es candidato a un programa de desarrollo. De acuerdo a su desempeño y potencial determinado por su jefe directo.

OPCIONES DE DESARROLLO	DEFINICION
Coaching nuevo plan 2014	El coaching es el acompañamiento para el logro de metas, realizando diversas actividades, como capacitación, impulso de la generación de nuevas estrategias, para el logro de metas .
Administración del desempeño: planeación y desarrollo de carrera.	Dirigir el mejor talento para el puesto adecuado, de acuerdo al perfil del mismo, como parte del seguimiento de carrera bancaria.

³⁵

www.hsbc.com.mx.» 30 de 10 de 2013. *intranet*. 08 de 11 de 2013.

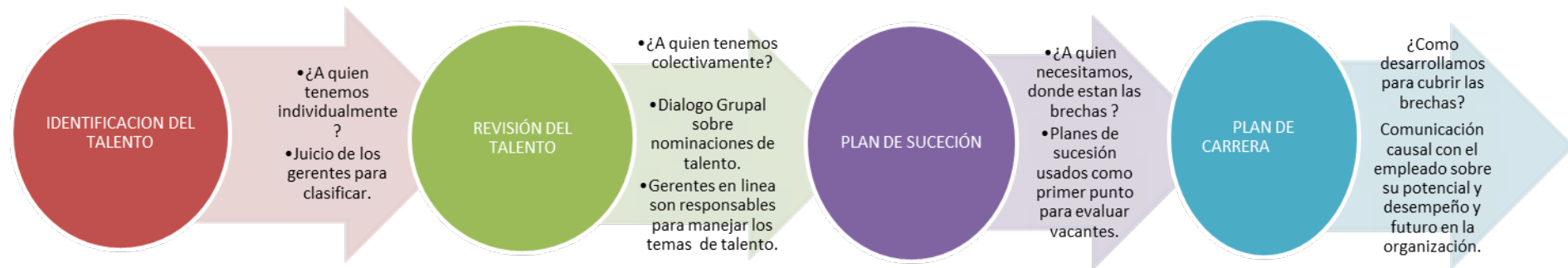
<www.hsbc.com.mx//r.talent.10pt.intranet.manual >.

Evaluación 360° PAD	Es una herramienta de retroalimentación 3 veces al año en la cual los jefes inmediatos, evalúan a sus pares y colaboradores evalúan al ejecutivo en un set de competencias con el fin de identificar cómo está siendo percibido el estilo de liderazgo. Y el desempeño para el plan de sucesión.
Plan de sucesión.	Es el proceso de seguimiento a las actividades, habilidades y competencias de los colaboradores con el objetivo de prepararlos para una sucesión en el momento que se requiera, así como desarrollar al máximo a la gente con alto perfil. Creando el programa de semillero para futuras vacantes.

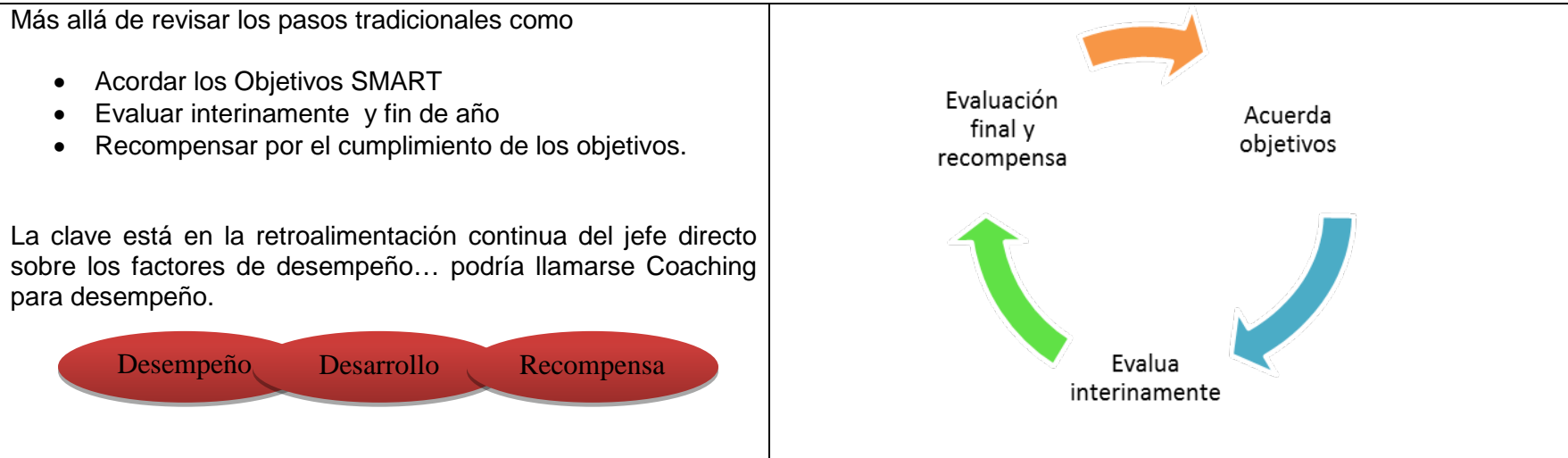
Tabla 14 Fuente: Elaboración propia con datos de www.hsbc.com.mx/r.talent.10pt.intranet.manual

La gestión del talento es conjunta con la gerencia, prevaleciendo motivaciones ligadas a la cultura organizacional, el manejo del gerente de sucursal que es el primer desarrollador del colaborador como preparación para un plan de sucesión. El éxito para desarrollar a los mejores talentos e incorporarlos al puesto adecuado con el perfil adecuado recae en la habilidad para identificar los factores que retienen, desarrollan al mejor talento. Una de las soluciones es una estructuración de la proposición de valor al empleado, la cual recopila la mayoría de los esfuerzos e iniciativas relacionadas al capital humano y asegurar que todas las áreas trabajen con un propósito en común retener al talento clave de la organización.

4.9 ESTRATEGIAS DE MANEJO DE TALENTO HSBC



MANEJO DEL DESEMPEÑO:



Después de realizar una breve revisión sobre como atraen, desarrollan y gestionan el talento de su capital humano ambas instituciones, es importante revisar el papel de la gerencia en este proceso, que es el que lleva a cabo la ejecución de estrategias, con la colaboración de un equipo de trabajo. Gestionando el talento así como procurar el desarrollo del conocimiento, competencias, habilidades y destrezas. Que impactaran directamente en la obtención de resultados. En primer lugar es necesario definir lo que es el talento y sus componentes.

4.10 GESTION DEL TALENTO

La administración moderna, está relacionada el desarrollo de personas, así como la gestión del talento es reciente y aun a pesar de esto tiene orígenes en la Revolución industrial. Sin embargo la gestión del talento está adquiriendo fuerza en nuestros días. El éxito de las organizaciones, está relacionado con su crecimiento y este con los conocimientos, habilidades y destrezas humanas indispensables para mantener la competitividad del negocio. Para movilizar y utilizar con plenitud a las personas en sus actividades, las organizaciones están cambiando las prácticas gerenciales.

En el contexto de la gestión del talento, está conformado por las personas y las organizaciones, que tienen una relación simbiótica. Por los beneficios que se procuran ambas. En el caso de las personas, que pasan la mayor parte de su tiempo en la organización es difícil separar a la organización del comportamiento de las personas.

Actualmente estamos en la era del conocimiento, de la gestión del talento, el cual no es posible uno sin el otro, es necesario gestionarlo, sin embargo cómo es posible gestionarlo si no se gana la voluntad de quien lo sustenta, así es como van unidos. Actualmente ya no solo se gestionan los recursos de la empresa, si no que se gana, moviliza y conduce la voluntad de quienes poseen el talento.

Partiendo de diferentes teorías administrativas que se han desarrollado para Gerenciar con eficiencia y eficacia el talento humano en las organizaciones las cuales apuntan siempre al logro de los objetivos y el éxito organizacional, a través de quienes la conforman. Desde el punto de vista administrativo el objetivo ha sido siempre la búsqueda de la mayor productividad de los trabajadores. Sin embargo a partir del enfoque humanista de Elton Mayo donde infiere que el trabajador no solo necesita una remuneración y división del trabajo para tener un mejor rendimiento, sino que da importancia a los grupos que se forman en las organizaciones, así denomina este enfoque de relaciones humanas. De esta forma el trabajador se convierte en un factor estratégico para el desarrollo de la organización. Esta concepción implica para la gerencia hacer que el trabajo sea intrínsecamente más interesante y más significativo para el trabajador.³⁶

Por otra parte la concepción del hombre complejo, es la más integral y considera que la complejidad del individuo reside en el dinamismo, con el que evoluciona, aprendiendo nuevos conocimientos, de experiencias pasadas, haciendo cambios sustanciales, renovándose con conciencia de su ser y responsabilizándose de sus acciones. El reto para la organización para fomentar la capacidad de aprendizaje y de renovación de sus integrantes.

Esta concepción implica cambio de paradigmas para la administración de la organización y la aceptación de que el capital humano es un recurso estratégico para el desarrollo de la organización, de manera que dicha concepción estará influida por la corriente de administración que tenga la institución.

La palabra gestión viene del latín *gestio onis*, acción y efecto de administrar.

Gestión es la asunción y ejercicio de responsabilidades sobre un proceso (es decir, sobre un conjunto de actividades) lo que incluye:

36

Silva, Reinaldo O. Da. *Teorías de la administración*. Cengage Learning Editores, 2002.

- La preocupación por la disposición de los recursos y estructuras necesarias para que tenga lugar.
- La coordinación de sus actividades (y correspondientes interacciones).
- La rendición de cuentas ante el abanico de agentes interesados por los efectos que se espera que el proceso desencadene.³⁷

Por otro lado la Administración, es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de la organización, y de aplicar adecuadamente los recursos de ella para alcanzar las metas establecidas. De manera que administrar y gestionar no es lo mismo, la primera el proceso natural de la organización para funcionar y la segundo es el conjunto de acciones enfocadas al logro de los objetivos.

4.11 Relación del proceso administrativo y talento

Proceso Administrativo	Gestión de Talento
Planear	La atracción, desarrollo y gestión del talento
Organizar	Los procesos y programas para desarrollarlo y retenerlo
Dirigir	Son las acciones de la gerencia enfocadas, enfocadas a la obtención de resultados con un liderazgo efectivo.
Controlar	El talento, verificando que se cumplan las políticas, midiendo los resultados, de la gestión gerencial realizada para la obtención de resultados, generando una mejora continua del proceso.

Tabla 15 Fuente: Elaboración propia. Con datos de teorías de la administración.

La gestión del hombre en el proceso administrativo se lleva a cabo tomando en consideración tres tipos de gestión:

³⁷

<http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n>. WIKIPEDIA. 11 de Nov de 2013.
<<http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n>>.

4.12 GESTION DEL CAPITAL HUMANO

El termino se acuño al momento de tratar de aumentar la productividad en el trabajo. Teóricos de la economía ya se han referido al personal en términos de “capital”, considerándolo como el elemento que hace posible transformar las materias primas en productos y como sujetos de ser capaces para incrementar la productividad en la organización. También es considerado un activo intangible, que incluye una capacidad, conocimiento, habilidad, una experiencia y establecimiento de una red con la capacidad de alcanzar resultados, con un potencial para el crecimiento, motivación individual, en forma de aspiraciones, dirección en la forma clara de visión y de la capacidad de comunicar esa visión, el clima organizacional particularmente en flexibilidad y respeto al individuo.

4.13 GESTION DEL CONOCIMIENTO (Aprendizaje corporativo).

Es una interrelación de procesos y sistemas que hacen que el capital intelectual de la organización crezca, a través de los activos intangibles que generan valor para la organización. La gestión del conocimiento en una institución de servicios, el conocimiento permite crear lazos más estrechos con los clientes, utilizar la información para conquistar nuevos mercados y de esta forma la capacidad para desarrollar y distribuir productos y servicios de forma rápida y eficiente más que la competencia. Al gestionar el conocimiento se obtiene una organización más inteligente y competitiva.

4.14 GESTION DEL CAPITAL INTELECTUAL

El capital intelectual es la suma del saber hacer y saber actuar, que poseen todos los integrantes de la organización, que dan ventaja competitiva y que puede aprovechar para crear riqueza, lograr objetivos institucionales: conocimientos, información, propiedad intelectual, experiencia y competencias. Por tanto el capital intelectual es una gestión de los activos intelectuales desde el punto de vista gerencial o estratégico.

El concepto de capital intelectual responde a una variable de stock, que representa el conjunto de activos, basados en la información y el conocimiento disponible al interior de la empresa, por tanto hay una necesidad de la empresa, de identificar cuál es su conocimiento disponible, y entender como adquirirlo, aplicarlo, almacenarlo y clasificarlo.

4.15 CONCEPTO DE GESTION DE TALENTO HUMANO:

La gestión del talento surgió en los noventas acuñado originalmente por Mckinsey & Compañía. A partir de entonces ha sido utilizado por las empresas que buscan mejorar sus procesos de gestión y seguimiento a su talento humano. La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura, la estructura organizacional, el contexto ambiental, el negocio de la organización y la tecnología.³⁸

DEFINICIONES:

1.- El talento se refiere al aporte humano en las empresas, considerando que es este aporte el que se puede gestionar y no a las personas.³⁹

Aspectos fundamentales de la gestión moderna de personas.

La gestión del talento se basa en tres aspectos fundamentales:

- **Son seres humanos:** están dotados de personalidad propia profundamente diferentes entre sí, tienen historias distintas, y poseen

³⁸

Idalberto, Chiavenato. «Gestión del Talento Humano.» Idalberto, Chiavenato. *Gestión del Talento Humano*. Bogota: Edit. McGraw-Hill, 2002. 2-18.

³⁹

Gómez, Jairo Alberto. «MODELO DE PRODUCTIVIDAD BASADO EN PRACTICAS DE GESTION HUMANA.» *Revista EIA, ISSN 1794-1237* (2006): p. 9 - 20.

conocimientos, habilidades, destrezas y capacidades indispensables para la gestión adecuada de los recursos organizacionales. Son personas, no meros recursos de la organización.

- **Activadores inteligentes de los recursos organizacionales:** elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizajes indispensables en su constante renovación y competitividad en un mundo de cambios y desafíos.
- **Socios de la organización:** Son capaces de conducirla a la excelencia y al éxito. Como socias las personas invierten, esfuerzo, dedicación, responsabilidad, compromiso, riesgos.

4.16 MODELO DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO (Ver anexo 8)

Los objetivos de la gestión de personas deben contribuir a la eficacia organizacional a través de los siguientes medios:

- Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos.
- Proporcionar competitividad a la organización
- Suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados.
- Permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados.
- Desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo.
- Administrar el cambio.
- Establecer políticas éticas y desarrollar comportamiento socialmente responsable.

2.- El talento comprende una serie de rasgos personales en potencia, aunque también es necesario que se manifieste produciendo algún resultado. Existen diversos tipos de talento, al que nos referimos en este caso es al talento directivo o gerencial.

El talento incluye la inteligencia y la creatividad para la obtención de resultados talentosos. La primera se refiere a un conjunto de habilidades y

destrezas mentales que le permitirán a un sujeto resolver problemas, crear y que es transcendental en un marco cultural determinado.⁴⁰

Aunado a esto, para alcanzar el éxito también se requiere el estilo intelectual como la personalidad y la motivación como partes integrantes de él. Y habilidades como: adaptabilidad, comunicación, iniciativa, empuje. Un alto grado de autonomía, una gran capacidad de recuperación y resistencia en sus objetivos, son algunas características para que una persona se considere talentosa.

Existen también diferencias individuales, aunadas a la experiencia de vida del sujeto, las cuales si son de tipo restrictivo dificultara el desarrollo del sujeto talentoso.

Para conseguir un nivel inusual de logro que conduzca a una invención de liderazgo o al éxito efectivo en los negocios, es necesario un aprendizaje activo que produzca el incremento en un dominio específico de pericia.

4.17 EI TALENTO CON LOS FACTORES DE PERSONALIDAD.

Para alcanzar el éxito no basta con la excelencia intelectual, técnica o académica. El talento va más allá de lo cognitivo e incluye la personalidad y la motivación como una parte integrante de él

Para medir el talento es posible que se produzca en dos momentos, cuando no se ha manifestado y es solo alto potencial o cuando ya se ha convertido en talento manifiesto. En el primer caso se realiza una medición sobre la inteligencia, capacidades y rasgos de personalidad. Y en el segundo caso comportamientos asociados a resultados exitosos (competencias).

⁴⁰

De Haro Garcia, Jose Manuel. «Gestion del talento, pero ¿De que talento? Diez preguntas para delimitar el concepto de talento en las organizaciones.» *Capital Humano No. 242* (2010): pag 72.

4.18 MODELO OPERATIVO DEL TALENTO BAJO UNA PERSPECTIVA INTEGRAL.

Es el primer paso para implementar programas que nos permitan seleccionar y desarrollar personas con potencialidades para un alto desempeño que son la ventaja competitiva de una empresa.

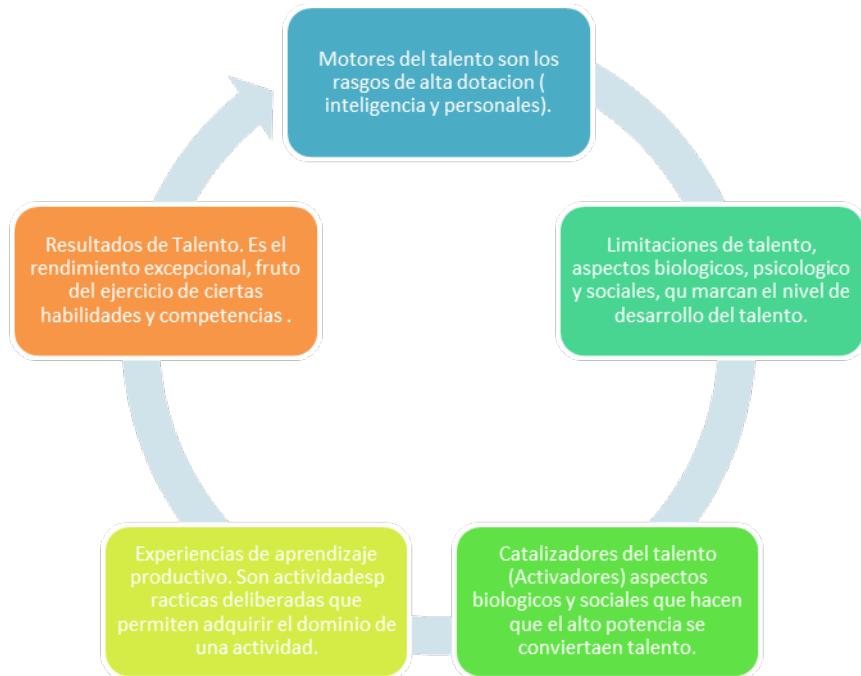


Figura 11. Fuente: Elaboración propia con datos de Inteligencia emocional en la empresa. 1999.

Gestionar el talento no es difícil si se sabe cuál es el talento del que precisa una organización. Una vez identificado el papel de los programas de intervención es lograr que el potencial se convierta en rendimiento, es decir transformar las potencialidades en competencias. En lo que nos compete, en el campo de las organizaciones y concreto sobre el liderazgo gerencial existen prácticas más efectivas. Por ejemplo las que se basan en el propuesto por: Consortium For Research on Emotional Intelligence in Organizations.⁴¹ Tomando en cuenta las mejores herramientas y se describe a continuación:

⁴¹ Goleman, Daniel,. *Inteligencia Emocional en la empresa*. Barcelona: Kairos, 1999.

1. Centrarse en las competencias críticas para el negocio.
2. Reconocer la importancia de esas competencias por parte de quien quiera cambiar.
3. Comprender la definición de las competencias críticas e indicadores de conducta.
4. Evaluar las competencias identificando fortalezas y puntos de desarrollo mediante el uso del feedback y otras pruebas situacionales.
5. Elaborar planes de acción de mejora de las competencias seleccionadas.
6. Experimentar y entrenarse de una manera planificada.
7. Actuar en el plan de acción a la medida.
8. Motorizar y reforzar las mejoras.

4.19 MODELO PROCESO DE GESTION DE TALENTO (Jerico).⁴²

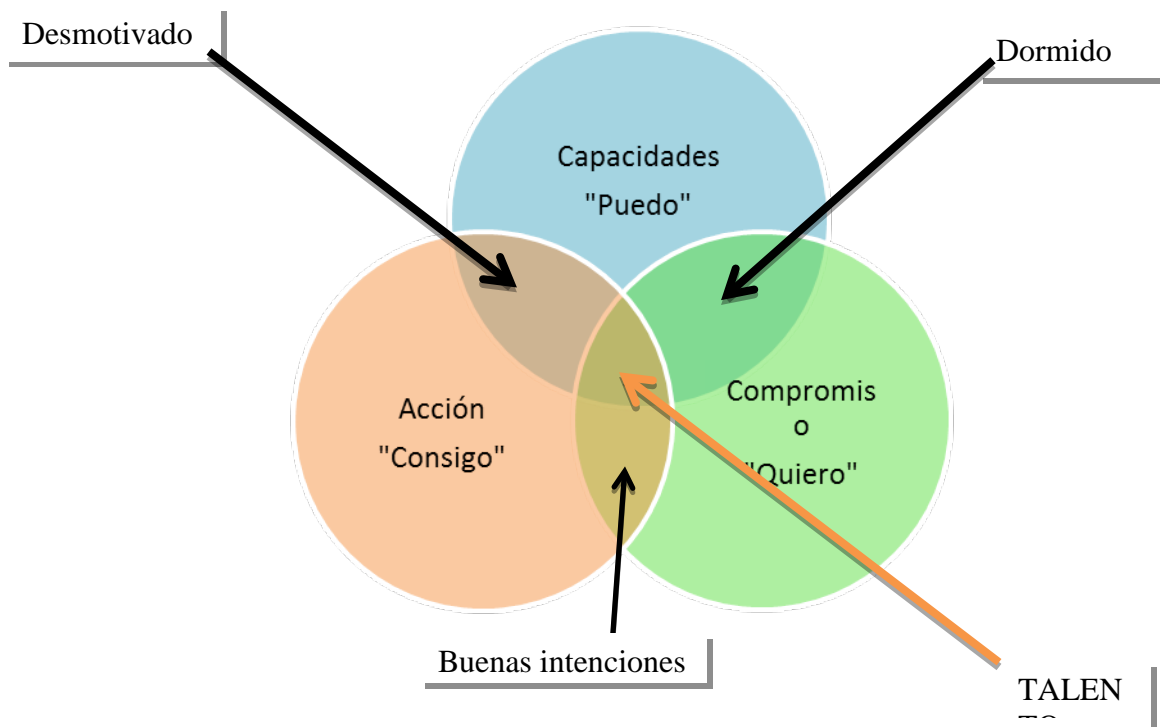


Figura 12. Fuente: Elaboración propia con datos de "Gestión de Talento". Jericó 2001

⁴²

Jerico, Pilar. "Gestión de Talento". España: Prentice Hall, 2001.

Este modelo sugiere que solo se pueden obtener resultados si las personas con las capacidades y habilidades se comprometen con el proyecto. Por otro lado el talento organizativo solo se obtiene si se gestiona el talento de la persona esto es:

Seleccionando profesionales con capacidades (conocimientos y competencias), potencia de acción (hacer que las cosas sucedan, la ejecución con la plena identificación con la organización). Compromiso acorde con lo que la empresa necesita y puede gestionar. Generando un entorno organizativo que lo motive a aportar y continuar en la empresa.

De acuerdo a lo anterior las organizaciones deben prepararse y diseñar acciones para asegurarse una ventaja competitiva y sostenible y un punto de partida esta en comprender que el talento es la única pieza clave y capaz de llevar a la organización al éxito futuro.

Por tanto el contar con una estrategia y métodos eficaces para identificarlo y gestionarlo es una necesidad indispensable en la estrategia de negocio.

Existen factores que permiten describir que es el talento, identificarlo y retenerlo dentro de la organización:

1. **Alineación:** Es la conexión entre las personas, la estrategia y las metas de la organización, así como la relación con áreas internas que permita entregar productos y servicios de calidad a clientes tanto internos como externos.
2. **Capacidades:** Están compuestas por los conocimientos, habilidades, estilos personales y valores que demuestra la persona en el desempeño diario de sus funciones y que incrementan un valor en el servicio.
3. **Engagement:** La voluntad que muestra una persona para ir mas allá de la expectativa que tiene la organización de su desempeño y mostrar altos niveles de energía para lograr su trabajo.

El realizar una evaluación de este tipo, siendo objetiva, permite realizar una evaluación más completa de las personas y no únicamente de su desempeño mostrado, como sucede en los sistemas tradicionales de evaluación. Este método es más efectivo para identificar factores clave de las personas dentro de la misma organización.⁴³

4.20 CORRELACION ENTRE PRÁCTICAS DE GESTION DE TALENTO Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL.

La verdadera importancia del talento en el desempeño de las empresas, está fuertemente correlacionada entre el éxito de estas prácticas y el desempeño de los trabajadores, el cual esta modificado mediante las prácticas de motivación de talento, entrenamiento, formación y desarrollo de equipos, comparación competitiva, liderazgo, gestión de talento, planificación y habilidad para manejo del cambio. Así las prácticas de mayor impacto para la el desempeño de los trabajadores son la planificación, liderazgo y gestión del talento.

De manera que se ha sugerido de acuerdo a diversos estudios técnicas de gestión de talento asociado a 4 dimensiones competitivas vinculadas a las operaciones:

- Técnicas de administración de talento orientadas a la reducción de costos.
- Técnicas de administración de talento orientadas a la calidad.
- Técnicas de administración del talento orientadas a la flexibilidad.
- Técnicas de administración del talento orientadas a la reducción de tiempos.

Finalmente se concluye que estadísticamente existe un alto impacto entre cada aspecto de la gestión del talento y su respectiva meta.

⁴³

Julio., Calvillo Romero. «"Los Factores que definen el talento" (Spanish).» *Capital Humano* (2012): 25.267.

En cuanto a la gestión del talento las organizaciones están invirtiendo tiempo y dinero en asegurar la preparación y disponibilidad del talento para ocupar los puestos críticos. Paralelamente la complejidad de perfiles directivos y gerenciales, para poner en manos de ellos las estrategias de la organización.

De manera que se debe desarrollar las competencias relativas al liderazgo con el fin de asegurar una correcta gestión en un entorno nuevo y cambiante por los actuales líderes y eficiente gestión de planes de sucesión en entornos futuros a partir de desarrollar y capacitar a su equipo de trabajo.⁴⁴

Así como existen factores que permiten describir, identificar y retener el talento también existen indicadores de gestión en el área de gestión humana en las organizaciones que permiten realizar una medición en términos cuantitativos. Expertos como Tom Peters, Crosby, Deming y Peter Drukér insisten en que es cierto que “No se puede gestionar lo que no se mide” y cualquier cosa que se mide mejora además de que se requiere que la gerencia del talento humano, asuma un rol más estratégico como socio del negocio. Ya que ninguna estrategia de negocio funciona si no existen personas con la capacidad de llevarlas a cabo, puesto que son finalmente los actos humanos con el conocimiento y compromiso adecuado, los que logran que los demás activos tangibles o intangibles generen valor.⁴⁵

Los indicadores de gestión son expresiones cuantitativas de las variables que intervienen en un proceso y de los atributos de los resultados del mismo y que

44

Berta, Torres Enrique y Perez. «La gestión del talento y de la compensación en épocas de crisis.» febrero de 2011. *www.capitalhumano.es*. Ed. Capital Humano num.251. 12 de Sept de 2013|.

45

E., Castillo Parra Ledy. «Indicadores de gestión en el área de gestión humana, y su importancia en las organizaciones.» (2006): pag 19-28.

permiten analizar el desarrollo de la gestión y el cumplimiento de las metas, con respecto al objetivo trazado por la organización.

4.21 VENTAJAS DE LA MEDICION DE LA GESTION DEL TALENTO

La medición del talento humano desempeña un papel diagnóstico similar al de un reconocimiento médico dirigido a comprobar el estado general de salud del organismo. Las ventajas concretas sobre la gestión del talento humano son las siguientes.

1. **Valora la contribución de las prácticas del GTH a los requerimientos estratégicos de la empresa.** Teniendo la oportunidad de examinar las políticas y programas que facilitan o dificultan la consecución de objetivos estratégicos.
2. **Anima a los directores a que examinen el sistema GTH en su conjunto.** Teniendo así una perspectiva general de las políticas y la gestión del personal.
3. **Fomenta la idea de que todos los gerentes son directores del talento humano.**
4. **Estimula el cambio:** un programa de medición de la gestión del talento bien diseñado permite a la empresa comparar los niveles de rendimiento reales, con los niveles previstos.⁴⁶

Como se revisó anteriormente, la gestión del talento parte desde los directivos de una organización, sin embargo el estudio que nos compete es al trabajo directivo de la gerencia. Debido a que es un puesto crítico dentro de una organización es necesario definir su papel dentro de la gestión del talento.

⁴⁶

Julio., Calvillo Romero. «"Los Factores que definen el talento" (Spanish).» *Capital Humano* (2012): 25.267.

Comenzando con algunas observaciones sobre la sistematización de los papeles de los administradores, denominado también trabajo gerencial. Los cambios no se han hecho esperar no solo en la tecnología con la que cuenta una organización si no también existen cambios importantes en la formas de trabajo.

De acuerdo a lo anterior, hoy en día, un trabajo directivo o gerencial requiere de mayor participación y colaboración con el equipo de trabajo, ya se requiere de mayores habilidades de inteligencia y características personales que impacten en el compromiso, la visión y desarrollo de su equipo, teniendo un efecto directamente en los resultados.

4.22 EL PAPEL DEL GERENTE BANCARIO

En las instituciones bancarias modernas el papel del gerente, hasta hace poco estaba limitado a algunas actividades administrativas poca era la preocupación para gestionar a la gente, las formas de trabajo, el desarrollo del equipo. Actualmente el gerente bancario ya es multifuncional. Involucrado en la captación y colocación.

Las actividades de cada puesto se relacionan con las actividades tradicionales de la banca y con las actividades de promoción de servicios que anteriormente no tenían un papel tan importante en las actividades de los trabajadores bancarios.

La gestión que realiza el gerente con su equipo de trabajo va de la mano con la obtención de resultados, siendo el hecho de que las metas cada vez son más difíciles de alcanzar capacitando, guiando y reconociendo el trabajo de sus subordinados.

4.23 DESCRIPCION DE PUESTOS EN UNA SUCURSAL

<p>Gerente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Generar nuevas relaciones de negocio. • Captar: nuevo capital • Colocar: productos de consumo (seguros, créditos). • Dirección y administración de sucursal
<p>Ejecutivos de cuenta</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Captación: aperturas de cuenta, asesoría de instrumentos de inversión. • Colocación: De créditos, tarjetas, seguros. • Funciones administrativa.
<p>Ejecutivo Anfitrión</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Canalización de clientes a canales alternos, colocación de productos (tarjetas, seguros, créditos), aclaraciones. Recibe y orienta al cliente sobre las actividades que realizara en el banco. Revisa recursos materiales y publicidad.
<p>Ejecutivo de cuenta premier</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de fondos de inversión, captación dinero nuevo. Servicio especializado premier. Colocación de créditos y seguros de acuerdo al segmento.
<p>Ejecutivo Operativo</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo y administración de bóveda y supervisión de procedimientos y políticas, en caja.
<p>Ejecutivo de servicios</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Realiza operaciones en efectivo y documentos

Tabla 16 Fuente: Elaboración propia con datos de: www.hsbc/intranet/manuales

4.24 TRABAJO GERENCIAL



Figura 13 Elaboración propia con datos tomados de fuente: Administración contemporánea.⁴⁷

Un gerente también es administrador, y la administración profesional no solo implica los instrumentos y métodos sino también sistemas de interacción o participación que generen un clima o cultura de visión y sentido de responsabilidad. Así, los factores que hacen un buen directivo, gerente o administrador son:

- Necesidad de lograr resultados
- Capacidad para entenderse con una amplia variedad de personas
- Responsabilidad general temprana sobre tareas importantes.
- Voluntad de correr riesgos.

⁴⁷

G., Garza Terviño Juan. *Administración Contemporánea*. Mexico: Segunda Edición. Edit. Mc Graw Hill, 2000.

Los cambios en el entorno de las organizaciones plantean la necesidad de precisar que capacidades, conocimientos y habilidades deben tener los gerentes. En tal sentido el contexto empresarial está obligado a hacer seguimiento de las competencias gerenciales mediante el perfil del gerente.

4.25 COMPETENCIAS POR FUNCION GERENCIAL

FUNCION GERENCIAL	COMPETENCIAS
<p>PLANIFICACION. Actividades: Fijar objetivos, definir metas, establecer programas, determinar la estrategia general del negocio y desarrollar planes para coordinar las actividades, tanto a corto como a largo plazo.</p> <p>ORGANIZACIÓN. Actividades: Diseño y estructuración de la organización: identificación de tareas, clasificación y agrupación de labores, distribución y asignación del trabajo, la autoridad y los recursos entre los miembros de la organización, con miras al cumplimiento de los objetivos de la organización.</p> <p>DIRECCIÓN: Actividades: Dirigir, coordinar y motivar, comunicar, liderar y resolver conflictos</p> <p>CONTROL. Actividades: Medición constante tanto del desempeño individual como el organizacional estableciendo los correctivos pertinentes en caso de desviaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para formular la acción presente y futura de la empresa. • Capacidad para analizar la situación actual. • Pensamiento estratégico e innovador. • Adaptabilidad al cambio. • Visión holística. • Habilidad para la toma de decisiones. • Trabajo en equipo. • Eficiencia y eficacia. • Cualidad de líder para inculcar y mantener la visión. • Habilidad negociadora que facilite la resolución de conflictos. • Capacidad y habilidad para motivar. • Comunicación constante. • Espíritu competitivo. • Establecimiento de estándares de calidad. • Habilidad para detectar desviaciones. • Capacidad para evaluar el desempeño del recurso humano. • Revisión de procesos. • Conocimientos del área financiera y contable.

Tabla 17. Fuente: Elaboración propia con datos de correspondencia de competencias gerenciales por funciones gerenciales.

Tras revisar la literatura se puede inferir que la gestión del talento gerencial es de un enfoque estratégico de dirección, cuyo objetivo es obtener la máxima creación de valor para la organización y se lleva a cabo a través

de un conjunto de acciones dirigidas a disponer en todo momento de nivel de capacidades y compromisos y actuación en la obtención de resultados necesarios para a ser competitivo de forma sostenida en el entorno actual y futuro.

En el quehacer diario y operacional del no basta con habilidades técnicas o de carácter funcional, para lograr niveles de desempeño exitosos es necesario desarrollar características personales subyacentes que no emanan de la educación formal o de la experiencia en ambientes laborales que se denominan competencias. Las competencias laborales son una serie de atributos (conocimientos, habilidades, actitudes, conductas y valores) demostrados (observables y medibles) que capacitan a una persona para desempeñar exitosamente una relación a un estándar que puede ser transferida de un rol a otro. Las competencias integran las dimensiones del ser, saber y hacer.

Se trata de movilizar diversos recursos cognitivos para enfrentar un tipo de situaciones. Por lo que una competencia es susceptible a ser medida para realizar un trabajo eficazmente es decir producir los resultados deseados para la organización. El análisis de competencias pretende identificar los conocimientos y destrezas, habilidades, comportamientos estimulantes que los empleados deben demostrar para que la organización alcance sus metas y objetivos.

Por otra parte en las últimas investigaciones se reconoce sobre la configuración de la competencia colectiva como aquella que explica los resultados que logran los equipos de trabajo y los ambientes proclives a la motivación y la productividad. La competencia en el plano individual, colectivo y organizacional logra que las informaciones manejadas en la organización se conviertan en conocimientos aprovechables para mejorar la competitividad. Cabe mencionar que actualmente la mera administración de recursos humanos ya no es suficiente con el proceso tradicional. Sino que actualmente se debe

llevar a cabo un modelo de gestión del talento que incluye una función anticipativa o predictiva.

4.26 COMPETENCIAS Y HABILIDADES GERENCIALES COMO VENTAJA COMPETITIVA

El concepto de ventaja competitiva ha evolucionado en los últimos años. Las tendencias actuales sostienen que las personas son el elemento fundamental para la construcción de la misma. En línea, la gestión de las empresas ha mostrado una inclinación hacia el manejo de los recursos humanos denominados también “talentos” como el elemento clave de su éxito organizacional.

4.27 LAS PERSONAS SON LA FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA

Las personas además de ser fuente de ventaja competitiva sostenible contribuye a la flexibilidad estratégica en la medida en la que dispongan de habilidades que manifiesten comportamientos que permitan a la empresa desplegar alternativas estratégicas variadas. Así la estrategia competitiva es la acción defensiva u ofensiva para crear una posición favorable en el mercado. Analizando distintos aspectos como fuentes de ventaja competitiva se tiene que:

Única: las personas son únicas, el grupo humano que conforma a la organización es lo que la hará única debido a una gestión adecuada de personas generara una cultura organizacional poderosa que la hará mejor y diferente.

Costosa de imitar: El implementar en la organización la gestión de talento, puede ser costoso por el cambio de mentalidad y cultural, en comparación con la empresa que ya lo desarrolla.

Diferente: son las personas las que hacen diferente a la organización.

Generan valor: las personas positivamente gestionadas generan valor.

El punto de apalancamiento para lograrlo radica en el líder, porque este tendrá que identificar, desarrollar y comprometer a los grupos de trabajo que tiene a su cargo, ya que aunque una organización tenga una adecuada planeación, control y procedimiento podría estar destinada a desaparecer por prescindir de un talento (líder) indicado. Muchas entidades han sobrevivido con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control, gracias a la presencia de un liderazgo dinámico.

Los estudios hacen énfasis en que una adecuada gestión del talento incluye la generación de compromiso en los equipos de trabajo, alineados a los objetivos organizacionales con los intereses personales que poseen sus miembros generando al mismo tiempo un sentido de pertenencia y compromiso, es decir desarrollan en el empleado un contrato emocional.

Tras la revisión realizada de la literatura de la gestión del talento como ventaja competitiva sostenida y los modelos de gestión del talento. Además de revisar dos casos en específico HSBC México S.A y Banamex. Se puede afirmar que los factores que inciden en el talento son los niveles de conocimientos, competencias, capacidades y compromiso del personal, por lo que los resultados de la organización solo se obtienen de personas valiosas, fuente de ventaja competitiva que permite a la empresa, generar estrategias alternativas.

En el capítulo V se realiza el análisis e interpretación de datos, sobre los resultados obtenidos, sobre el perfil deseable en la gerencia, tomando en cuenta 3 variables: Capacidad, Acción y Compromiso.

CAPITULO V

DIAGNOSTICAR MEDIANTE LA APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS PSICOMETRICOS (TERMAN Y CLEAVER) Y ENCUESTA DE COMPROMISO LA FALTA DE CONOCIMIENTO Y HABILIDADES DE LA GERENCIA PARA LLEVAR ACABO LA GESTION DE TALENTO EN SU EQUIPO DE TRABAJO, TENIENDO EFECTOS SIGNIFICATIVOS EN LA OBTENCION DE RESULTADOS DEL TRIMESTRES DE AGOSTO-OCTUBRE DEL 2013.

5.1 ESTRATEGIA DE INVESTIGACION

El enfoque de la presente investigación, posterior a la revisión de la literatura es de tipo cuantitativo, dado que el concepto de talento incorpora capacidad, acción y compromiso, por lo tanto estará sustentada en la investigación descriptiva, debido a que se diagnosticara mediante instrumentos psicométricos de potencial y dominio de competencia para medir el talento de los gerentes que impactan en la obtención de resultados de la subdirección 18 en el trimestre de agosto a octubre 2013, y proporciona un medición objetiva de los perfiles gerenciales.

5.2 ESQUEMA METODOLOGICO

En la investigación empírica sobre la gestión del talento de una institución financiera en Puebla se hace necesario observar que la mezcla de capacidad, acción y compromiso en el nivel gerencial permite crear una ventaja competitiva sostenida. Partiendo del management y empowerment que hace énfasis en las personas. Así podemos decir que el talento es la capacidad de una persona o grupo de personas comprometidas para obtener resultados superiores en un entorno y organización determinados. El talento estaría formado por la suma de capacidades (conocimientos y competencias), compromiso y acción.⁴⁸ De manera que las personas comprometidas y altamente calificadas requieren menos

⁴⁸

Jerico, Pilar. *"Gestión de Talento"*. España: Prentice Hall, 2001.

supervisión puesto que conocen la importancia y el valor de integrar sus metas con las de la organización pues piensan en ambas a un nivel personal y además de que ellas son las que determinarían una ventaja competitiva. En este sentido los competidores tendrían una desventaja, al no poder acceder a los beneficios de una estrategia que predica con el talento de su personal.

El esquema de esta investigación la podemos clasificar de acuerdo a los siguientes criterios:

La fuente de datos es de datos primarios ya que se obtuvieron directamente de la población muestra, mediante la aplicación de dos instrumentos psicométricos (evaluación de potencial Terman y Cleaver) y una encuesta de compromiso. En el trabajo de campo que fue en las sucursales en su condición natural, donde están ubicados los gerentes y es no experimental ya que lo que se pretende evaluar es un fenómeno que ya existe inherente a los sujetos estudiados y de acuerdo al fin es de tipo descriptivo.⁴⁹

De manera que el diseño de esta investigación que se refiere al plan para obtener la información requerida para el análisis e interpretación de los datos para el estudio cuantitativo es de tipo transversal debido a que se busca obtener una fiel representación de la gestión del talento a partir de la medición de las características de todos los casos de los gerentes con una cierta condición en capacidades, acciones y compromiso, sin importar cuanto tiempo mantengan esta característica o desde cuando se adquirió.⁵⁰

49

Pablo, Cazau. *"Metodología de la investigación"*. Buenos Aires, 2002.

50

http://es.wikipedia.org/wiki/Estudio_transversal#T.C3.A9cnica_de_un_estudio_transversal. 8 de 12 de 2013. 12 de 2013.

DISEÑO DE TRABAJO DE CAMPO

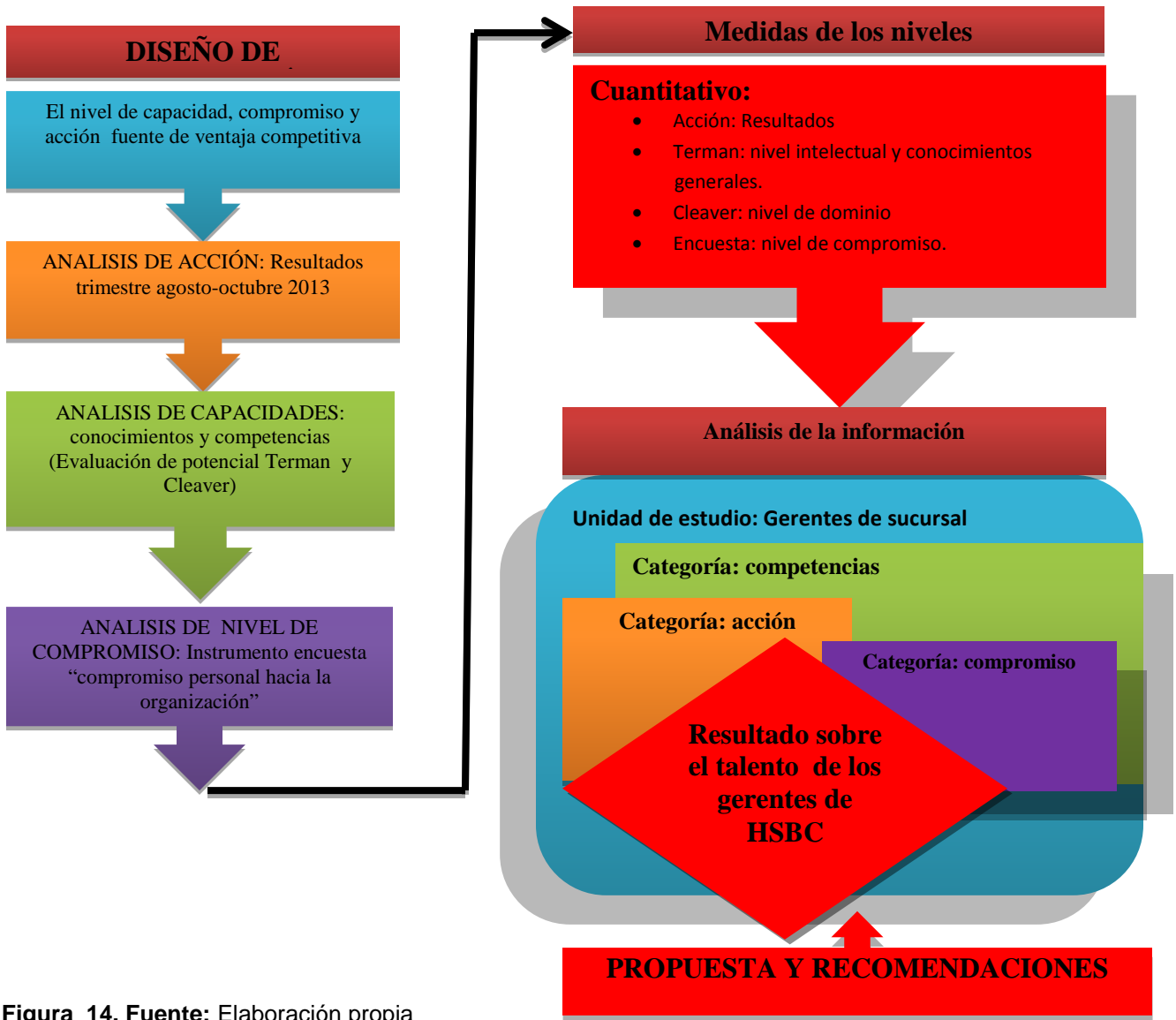


Figura 14. Fuente: Elaboración propia

Se propone este esquema para estudiar los niveles de capacidad, acción y compromiso de los gerentes en un tiempo determinado y el efecto de estos en los resultados, ya que lograr un alto desempeño puede estar determinado por el compromiso emocional y/o descubrir sus talentos y ubicarlos en puestos donde puedan ejercerlos, así como el impacto en los resultados comenzando el análisis separadamente hasta llegar al resultado del estudio y finalmente realizar una propuesta y recomendaciones.

Para llevar a cabo el estudio cuantitativo se tomaran 3 niveles:

Nivel de acción: que es el resultado obtenido por el gerente de acuerdo a los resultados de su sucursal, en un periodo trimestral que en este caso y para fines del estudio se tomara los meses de Agosto, Septiembre, Octubre, debido a que constantemente la subdirección rota por sucursal a los gerentes, el motivo es de acuerdo a estrategias propias de la subdirección, por lo que para tener información precisa sobre los resultados, se toman de esta forma el periodo. La información sobre resultados será en base a la cedula del reporte integral de ventas de estos meses, en base a la posición de cierre en tres rubros: Captación (Vista, Inversiones, Flexibles, clientes advance), colocación (TDC, Nomina, Personales, Autos, Hipotecas), Seguros (Vida, Auto, Becaahorro, Afore). La posición o ranking a nivel subdirección con el que haya cerrado el mes la sucursal, será el marco de referencia del talento gerencial.

Nivel de capacidad: son los niveles de competencia y grado de dominio que posee el gerente, así como los conocimientos y habilidades requeridas para desarrollar eficazmente su trabajo.

Para medir capacidad se realizara la aplicación de una batería de pruebas psicométricas derivadas de las institucionales, con las que se evaluara, los niveles de competencia, grado de dominio y conocimientos. Estos instrumentos psicométricos permitirán conocer y documentar de una forma práctica las características personales de los gerentes, como las preferencias, estilos, inteligencia, conducta, adaptabilidad, vocación, personalidad y valores.

5.8 SELECCIÓN DE INSTRUMENTOS

5.8.1 Terman Merrill: Es un test de inteligencia de tipo no/verbal que proporciona una medida del nivel intelectual de los candidatos, comprendiendo 10 tareas cada una mide una habilidad en su conjunto, determina el coeficiente intelectual del gerente y sobre todo ayuda a detectar necesidades de capacitación o desarrollo.

La cuarta edición de la prueba presenta problemas en los factores medidos por las escalas las cuales no son uniformes en todos los niveles de edad y la información de confiabilidad del manual es inadecuada. Sin embargo los coeficientes de división por la mitad y de test/retest, calculados en medidas obtenidas a lo largo de un intervalo indican que la confiabilidad de las 15 pruebas, las cuatro áreas y el conjunto son satisfactorios. Y está diseñado de la siguiente forma.

5.8.2 Proceso de análisis prueba TERMAN MERRILL

Categorías	Series miden básicamente	Indicador
Información	I. información	Memoria
Juicio	II. Comprensión	Abstracción
Vocabulario	III. Significados verbales	Expresión y síntesis
Síntesis	IV. Selección lógica	Organización y lógica
Concentración	V. Aritmética	Concentración y razonamiento
Análisis	VI. Juicio Práctico	Comprensión y sentido común
Abstracción	VII. Analogías	Toma de decisiones y razonamiento
Planeación	VIII. Ordenamiento de frases	Síntesis y análisis
Organización	IX. Clasificación	Conceptualización y planeación
Atención	X. Seriación	Atención y deducción.
Puntos totales	Rango	C.I.
121 o mas	Superior	121 o mas
111 a 120	Superior al Medio	111 a 120
80 a 100	Medio	80 a 100
70 a 79	Inferior al término medio	70 a 79
50 a 69	Inferior	50 a 69

Tabla 18 FUENTE: Elaboración propia con datos de Estudio. Kirchner. 1998.⁵¹

⁵¹

Kirchner, T. *Evaluación Psicológica: modelos y técnicas*. Medellín: Paidós, 1998.

DESCRIPCION DE LAS SERIES TERMAN.

SERIE I Información (información), capacidad para el manejo de datos y generación de información a partir de datos interrelacionados a través del conocimiento general del ambiente y mide memoria.

SERIE II Juicio: (comprensión), capacidad de juicio que permite utilizar la lógica en razonamientos para la identificación y resolución de problemas, mide la abstracción.

SERIE III Vocabulario: (significados verbales), el conocimiento preciso del lenguaje determina la capacidad de análisis y síntesis, mide la expresión y síntesis.

SERIE IV Síntesis: (Selección lógica), capacidad de razonar y deducir, esto permite establecer al individuo las características o propósitos fundamentales de una labor o un tema en particular. Mide la organización y lógica.

SERIE V Concentración: (aritmética), capacidad de concentración y trabajo bajo presión, esto permite reunir todos los datos en un solo punto para llegar a una conclusión o dar solución a un problema. Mide concentración y razonamiento.

SERIE VI Análisis: (Juicio práctico), capacidad de análisis y sentido común, permite desglosar todos los puntos de una situación o problema e identificar las partes fundamentales del planteamiento para prevenir situaciones o evitar instrucciones contradictorias o incoherentes. Mide la comprensión y el sentido común.

SERIE VII Abstracción: (analogías), capacidad de abstracción y generalización, se refiere a la capacidad de poder separar mentalmente las cualidades de un objeto para considerarlas aisladamente para determinar la esencia del objeto, esto permite relacionar conceptos y aplicarlos en la solución de un problema. Mide la toma de decisiones y razonamiento.

SERIE VIII Planeación: (Ordenamiento de frases), capacidad de planeación y organización, permite relacionar datos aislados y sintetizarlos, esto se da como resultado el prever a futuro contingencias y aplicar programas de acción. Mide la síntesis y el análisis.

SERIE IX Organización: (clasificación), capacidad de discriminar, esto permite detectar anomalías en procesos con métodos establecidos dando a cada tarea su lugar logrando el adecuado funcionamiento de los métodos. Mide la conceptualización y la planeación.

SERIE X Atención: (Seriación). Capacidad de análisis, síntesis y deducción, se refiere a la facilidad de interpretar y verificar cálculos numéricos y estadísticos, muestra la capacidad que tiene el individuo para captar detalles significativos para obtener resultados favorables.

5.8.4 PRUEBA CLEAVER

Es uno de los instrumentos para la selección de personal desarrollado en 1950, con base en la teoría de respuestas emocionales de Martson en 1928. La adaptación actual reconocida y de mayor uso denominada por sus siglas en inglés DISC (dominance, inducement, steadiness, y compliance), no se enfoca en un instrumento de evaluación, sino en una técnica de desarrollo de conductas y habilidades, tanto a nivel individual como grupal. Actualmente el test ha sido sometido a procesos de validación, obteniendo un nivel de confiabilidad del 0.91% en la descripción de las características personales que interesan a la empresa.

Para obtener la validez se establecieron pautas de correlación estadística entre los puntajes obtenidos en el test de tendencias conductuales y los contenidos en las escala de otros test de referencia, elegidos como patrones de comparación por su reconocida eficacia en la exploración de múltiples aspectos de la personalidad.

Esta prueba proporciona una descripción completa de la personalidad del individuo, haciendo énfasis en sus aptitudes, para realizar diferentes labores administrativas, su capacidad de desenvolverse con otras personas y ⁵²relacionarse con ellas. Realiza un pronóstico de la forma en que este individuo reacciona ante determinadas circunstancias y también en sus reacciones y actitudes típicas bajo situaciones de presión.

Además sugiere que tipo de actividad realizaría con más eficiencia y que cosas motivan al individuo, orientando sus necesidades y preferencias. Esta prueba se basa en tres factores críticos de puestos y cuatro escalas que se calculan partiendo del auto descripción de la persona y que son fundamentales para obtener éxito en el puesto.

En general la descripción que brinda la prueba Cleaver sobre una persona permite evaluar su capacidad para desempeñar determinada labor y proporciona a sus superiores una visión general de lo que se puede esperar de ella y de las condiciones que deben rodear a este individuo para que pueda obtener los mejores resultados en su trabajo.

Cabe aclarar que aunque la prueba muestra el perfil de la persona vs puesto y a la persona con sus características solo se utilizara los resultados de la primera grafica de empate con el puesto. (Ver anexo 9).

1. Liderazgo
2. Negociación
3. Adaptación al cambio
4. Autonomía

⁵² Es una de las pruebas más usadas en las organizaciones en México, para determinar perfiles persona/puesto.

5.8.5 AJUSTE CON EQUIVALENCIAS: DE DESEMPEÑO Y COMPETENCIAS CLEAVER.

Medición	Interpretación				
Calificación de desempeño (PAD)	5	4	3	2	1
Desempeño	Significativamente por debajo del nivel de desempeño	Inconsistente resultados por debajo de sus pares	Fuerte con persistencia manteniendo un nivel promedio	Consistente nivel por arriba de sus pares	Consistente supera el nivel de sus pares.
Competencias	Conocimiento básico no desarrollada	Conocimiento Limitadas	Conocimientos medios	Dominio alto	Pleno dominio
Cleaver	0 a 20 %	21 a 44%	45 al 65%	65 al 85%	86 al 100%

Tabla 19 Fuente: Elaboración propia con base a escala de calificación de competencias de la empresa 2013 y Cleaver.

5.8.6 NIVEL DE COMPROMISO MEDIANTE ENCUESTA PERSONAL DE COMPROMISO HACIA LA ORGANIZACIÓN. Los reactivos de la encuesta se elaboraran de acuerdo a dos variables determinadas del compromiso organizacional, tomando en cuenta investigaciones anteriores.⁵³ Hacen referencia a una identificación personal con la empresa por permanecer, colaborar y seguir formando parte de la empresa. Constará de 12 Reactivos con escala tipo Likert.

5.8.7 COMPROMISO ORGANIZACIONAL COMO VARIABLE ACTITUDINAL. Es el estado psicológico que caracteriza la relación entre una persona y su

⁵³

Norma Betanzos Diaz, Francisco Paz Rodriguez. "Análisis psicometrico del compromiso organizacional como variable actitudinal." Norma Betanzos Diaz, Francisco Paz Rodriguez. *Análisis psicometrico del compromiso organizacional como variable actitudinal*. Mexico : Servicio de publicacion de la Universidad de Mursia., 2007. 207/215.

organización y se propone una división del compromiso en tres componentes como son

1. **Implicación:** que es un componente cognitivo, grado en que una persona está identificada psicológicamente con su trabajo, que se evidencia por la importancia que el trabajo tiene en su autoestima.
2. **Compromiso Afectivo.** componente emocional. Lazos emocionales que tiene el trabajador con su organización, que le lleva a tener un marcado orgullo de pertenecer a la empresa.
3. **Compromiso de continuidad:** Componente comportamental. Manifiesta el apego del empleado a la organización por las ganancias económicas y por mantener los beneficios que le brindan.

Se agruparon los reactivos de acuerdo a estos componentes. De la encuesta se agrupa de la siguiente forma:

Categorías	Escala de calificación	Interpretación
Reactivos de 1 al 4 son de componente cognitivo.	Mínimo	Hace referencia al estado cognitivo pero no afectivo de la actitud de identificarse intencionalmente y orientarse hacia la organización. Así la implicación en el puesto es un aspecto incluyente del compromiso, donde solo se puede comprometer cuando se siente ligado a la organización. Presente en todo momento.
Reactivos del 5 al 8 son de componente afectivo.	requerido 70 % bajo. 70% -80% medio 80% alto	Hace referencia al sentimiento del empleado por la empresa como un todo representado por la relación afectiva de satisfacer sus necesidades y expectativas, mostrando un marcado orgullo de pertenencia. Son los colaboradores con un alto nivel de compromiso y será un incondicional con buena predisposición a los cambios, está dispuesto a trabajar más de lo establecido actitudes que son deseables para gerentes y directores y su compromiso aumenta a medida que aumenta su autonomía, responsabilidad y significado de su trabajo.
Reactivos del 8 al 12 son de componente comportamental.		Se refiere a la percepción del empleado a acumular significativas inversiones con la organización que no quiere perder, descrito en una sola dimensión con un alto grado de sacrificio personal (alta identificación con la organización) y falta de alternativas percibidas. Esto indica que está centrado

Tabla continua siguiente pagina

		<p>en una predisposición a actuar más que una conducta real de compromiso. El colaborador que tiene un alto compromiso continuo mantiene un nivel bajo o moderado, tiende a manifestar estabilidad laboral situacional, alcanzando solo los niveles mínimos aceptables para capitalizarse o en espera de nuevas oportunidades.</p>
--	--	--

Tabla 20 Fuente: elaboración propia con datos de Meyer y Allen 1991

Cabe mencionar que los tres instrumentos están diseñados para niveles intermedios y gerenciales y para la elaboración de este estudio se solicitara la colaboración de los gerentes de 15 sucursales. Donde se crearan las siguientes condiciones para la aplicación de los mismos.

- Ambiente, libre de interrupciones, adecuada iluminación y verificación de mobiliario cómodo apropiado libre de ruidos, internos y externos, material de cronómetros de apoyo.
- Aplicación: se establecerá rapport inicial, explicando el motivo de la evaluación, incluyendo una *retroalimentación* sobre los resultados de la investigación, haciendo énfasis en la confidencialidad en el manejo de la información. Actuando con ética profesional y objetividad.

5.9 APLICACIÓN DE INSTRUMENTOS DE INVESTIGACION:

Se realizó la aplicación de los instrumentos para recabar la información necesaria para este trabajo de investigación, en la diferentes sucursales donde se ubicó a cada uno de los gerentes participantes, el cual se redujo el número a 15 por motivos de rotación de personal. Por lo que se tomó el 100 % de la muestra.

5.10 CARACTERISTICAS DE LA MUESTRA:

SUCURSAL	GENERO	EDAD	ESCOLARIDAD	E.CIVIL	ANT. PUESTO	ANT.EMPRESA
CRISTAL	Mujer	42	LICENCIATURA	SOLTERO	5 - 10 AÑOS	15-20 AÑOS
BUGAMBILIAS	Hombre	34	LICENCIATURA	CASADO	1 -5 AÑOS	1 -5 AÑOS
ZAVALETA	Mujer	39	LICENCIATURA	CASADO	5 - 10 AÑOS	15-20 AÑOS
VERGEL	Hombre	31	LICENCIATURA	CASADO	1 -5 AÑOS	5 - 10 AÑOS
REVOLUCION	Hombre	40	LICENCIATURA	CASADO	5 - 10 AÑOS	15-20 AÑOS
ANIMAS	Hombre	45	LICENCIATURA	CASADO	5 - 10 AÑOS	15-20 AÑOS
FINANZAS	Hombre	32	LICENCIATURA	SOLTERO	1 -5 AÑOS	5 - 10 AÑOS
P.PALMAS	Hombre	29	LICENCIATURA	SOLTERO	1 -5 AÑOS	5 - 10 AÑOS
CD JUDICIAL	Mujer	39	LICENCIATURA	OTRO	1 -5 AÑOS	10-15 AÑOS
MAYORAZGO	Hombre	30	MAESTRIA	SOLTERO	1 -5 AÑOS	5 - 10 AÑOS
JUAREZ	Hombre	41	LICENCIATURA	CASADO	5 - 10 AÑOS	10-15 AÑOS
L. ANGELES	Mujer	45	LICENCIATURA	CASADO	5 - 10 AÑOS	15-20 AÑOS
ATLIXCO I	Hombre	32	LICENCIATURA	CASADO	1 -5 AÑOS	5 - 10 AÑOS
IZUCAR	Hombre	39	LICENCIATURA	CASADO	5 - 10 AÑOS	15-20 AÑOS
ATLIXCO C	Hombre	29	LICENCIATURA	CASADO	1 -5 AÑOS	1 -5 AÑOS

Tabla 21 Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la muestra.

La tabla anterior muestra los datos sociodemográficos de la muestra, debido a que no estamos buscando relaciones de influencia sobre el estudio, de alguno de estos datos, solo se utilizan como referencia sociodemográfica. Ya que el estudio está enfocado en las características psicológicas y de actitudes.

5.11 ANALISIS DE NIVELES DE PRODUCTIVIDAD TRIMESTRAL

De acuerdo a la clasificación se tiene que los niveles de productividad de las sucursales en el trimestre de agosto a octubre se tomaron así con fines de estudio.

Ranqueo		Evaluación
1000 gerentes	FINANCIERA	NO FINANCIERA
1 – 200	1 – 2	MODELO
201 – 900	3	FUERTE
901 - 1000	4 - 5	DEBIL

Fuente: elaboración propia con datos de www.hsbc.com.mx

SUCURSAL	RANKING AGOSTO	RANKING SEPTIEMBRE	RANKING OCTUBRE
CRISTAL	856	685	437
BUGAMBILIAS	233	370	59
ZAVALETA	290	664	444
VERGEL	767	594	319
REVOLUCION	759	489	562
ANIMAS	868	992	609
FINANZAS	814	674	931
P.PALMAS	137	55	108
CD JUDICIAL	638	454	360
MAYORAZGO	45	3	13
JUAREZ	86	337	102
L. ANGELES	326	422	496
ATLIXCO I	762	656	165
IZUCAR	841	609	710
ATLIXCO C	115	538	324

Tabla 22 Fuente Elaboración propia con datos de reporte integral de ventas mensuales 2013.

Estos datos se toman del reporte integral de ventas mensual, el cual produce un ranking para cada sucursal a nivel nacional y a nivel subdirección. De manera que el ranking corresponde a la sucursal mejor posicionada desde la sucursal 1 a la 1000. De manera que mientras más se aleje de 1 es indicador de que los niveles colocación y captación de la sucursal están por debajo de los esperados. De acuerdo a esto se tiene la siguiente gráfica. Actualmente el pago de incentivos y bonos estará sujeto al ranking nacional en el que se encuentre la sucursal, de manera que partiendo de la calificación del desempeño será como se realizara el pago de incentivos al personal. La calificación va de 1 a 5 donde 5 es una calificación débil para la categoría de sucursales que más se alejen de 1 entre mil sucursales a nivel nacional y a medida que se acerque a un ranking entre las primeras 300 la calificación es en la categoría 3 de fuerte, la calificación de las primeras 100 será de 1 y 2 en la categoría de modelo.

En el grafico 1. Se puede observar que en el trimestre de octubre-agosto-septiembre para el nuevo modelo 2014 la sucursal de mayorazgo entra en la categoría de modelo estando en los primeros 100 lugares en el ranking nacional.

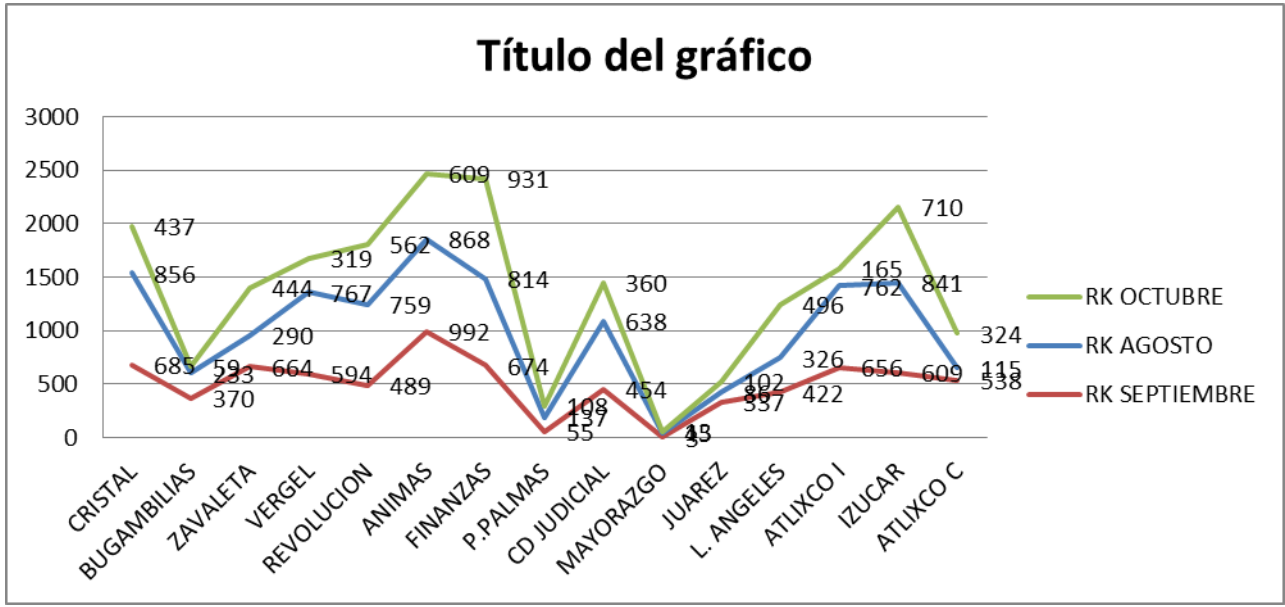


Grafico 1. Fuente: Elaboración propia con datos del reporte integral de ventas Octubre-Agosto-Septiembre 2013.

5.12 RESULTADOS ENCUESTA DE COMPROMISO:

De acuerdo a la encuesta aplicada se realiza el siguiente análisis de datos.

La integración de las personas en la organización es de vital importancia que exista un acoplamiento de intereses, objetivos y necesidades que permita un equilibrio, mediante una estabilidad laboral, que impacta en las prestaciones, beneficios sociales cubriendo necesidades materiales y psicológicas (desarrollo de habilidades y competencias, estatus y reconocimiento. Por lo tanto el compromiso organizacional del empleado tiene un impacto directo en las actitudes y conductas del empleado, como la aceptación de metas, valores y cultura de la organización, baja rotación de personal.

El compromiso es el deseo de realizar elevados esfuerzos por el bien de la institución, el anhelo de permanecer en la misma y aceptar sus principales objetivos y valores.⁵⁴

54

Con este instrumento se evalúan factores psicológicos de primer orden 3 componentes de compromiso que son el cognitivo, emocional y comportamental. Que resalta una vertiente actitudinal del compromiso entendido como un estado en el que las personas se identifican con la organización y sus metas, y desean seguir siendo miembros de la misma, agrupando todas las estrategias cognitivas y motivacionales que favorecen al compromiso organizacional. Se anexa la siguiente tabla 1.1, que describe el nivel de compromiso que posee cada gerente como parte del vínculo que ha formado con la organización.

C COGNITIVO	C EMOCIONAL	C COMPORTAMENTAL	TOTAL PUNTAJE	NIVEL DE COMPROMISO
13	11	8	32	66.67 CRISTAL
15	14	10	39	81.25 BUGAMBILIAS
14	15	14	43	89.58 ZAVALETA
14	14	12	40	83.33 VERGEL
16	12	9	37	77.08 REVOLUCION
15	14	12	41	85.42 ANIMAS
9	8	8	25	52.08 FINANZAS
16	16	12	44	91.67 P.PALMAS
16	13	9	38	79.17 CD JUDICIAL
16	15	13	44	91.67 MAYORAZGO
14	14	13	41	85.42 JUAREZ
14	11	10	35	72.92 L. ANGELES
14	13	12	39	81.25 ATLIXCO I
14	14	9	37	77.08 IZUCAR
13	10	12	35	72.92 ATLIXCO C
213	194	163		

Tabla 23 Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de aplicación de instrumento de encuesta de compromiso

En la gráfica 1.1 se concluye que el nivel de compromiso que presenta la muestra es el 13.33% de los gerentes presenta un nivel de compromiso bajo, el cual indica una implicación y una identificación con la institución bajo lo que significa que el deseo por permanecer y aceptar los valores y metas de la organización es nulo, así como mantener altos niveles de esfuerzo en beneficio de la institución no existe.

Por otro lado el 46.76% de la muestra obtiene una calificación media, son gerentes en los que la continuidad en la organización es relativamente baja y va

Rodriguez, Norma Betanzos Diaz y Francisco Paz. «Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal.» *Anales de Psicología* Vol. 23.2 (2007): 207-215.

aunado a dos factores con un componente de sacrificio personal (asociado a los costes de abandonar la organización) y un componente de falta de alternativas percibidas (relacionado con la escases de oportunidades de encontrar un empleo similar al que desempeña). Estos factores están relacionados con la utilidad instrumental que obtiene el individuo relacionada con las penalidades asociadas con su salida de la organización. Por lo que en ellos predomina el compromiso conductual que es más una predisposición a actuar que una conducta real de compromiso emotivo hacia la organización.

El 40% restante de los gerentes presenta una calificación alta en el nivel de compromiso, en este caso sus calificaciones son altas en los 3 componentes, el cognitivo, emocional y comportamental, sin embargo un componente que está relacionado con un alto compromiso hacia la organización es el emocional, implicando una alta identificación con la organización y percepción de beneficios que les brinda la organización, que crea sentimientos de obligación que motiva a actuar valorando a su organización. Este sentido de reciprocidad crea una relación de intercambio que promueve conductas de esfuerzo y positivas para el trabajo y sentimientos que incrementan su compromiso hacia el trabajo.

Nivel de compromiso	Calificación
Bajo	13.33
Medio	46.67
Alto	40.00
	100.00

Tabla 24 Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de aplicación de instrumento de encuesta de compromiso

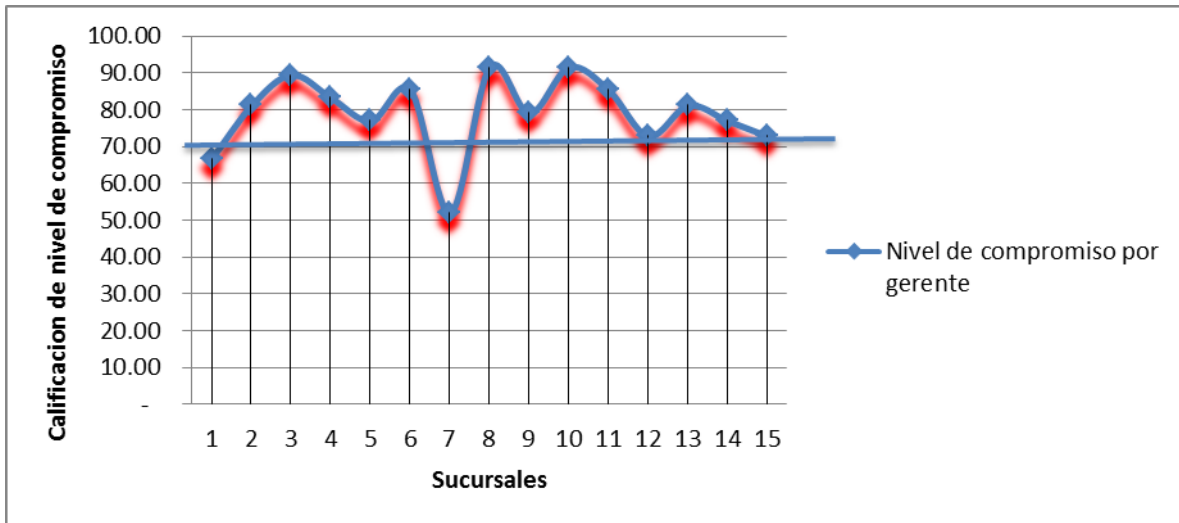


Grafico 2 Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de aplicación de instrumento de encuesta de compromiso

En esta grafica se muestra el componente predominante en un 37.37% que determina el grado de compromiso presentado por la muestra, por lo tanto se concluye que uno de los componentes que tiende a incrementar el compromiso es el componente emocional, que alude a lo que el empleado siente hacia la empresa como un todo, presentando una alta identificación en implicación estableciendo lazos emocionales al percibir la satisfacción de sus necesidades y expectativas lo que lo lleva a tener un marcado orgullo por pertenecer a la organización.

El compromiso conductual en un 28.60% hace referencia a la percepción del empleado a acumular significativas inversiones con la organización que no quiere perder, y también a la falta de alternativas percibidas o escasas de oportunidades. En el cual la gráfica muestra es el factor más bajo. Que presenta la muestra. Lo cual nos indica que es congruente con la gráfica que muestra las calificaciones por gerente, por lo que es evidente que una parte de la muestra indica ya no estar identificada con la organización lo cual está impactando en los resultados obtenidos para la subdirección.

El factor cognitivo en un 34.04% está relacionado con las percepciones, conocimientos, creencias y percepciones del individuo, cuando el empleado

decide orientarse hacia la organización como un fin en sí mismo. La importancia que el trabajo tiene en su autoestima.

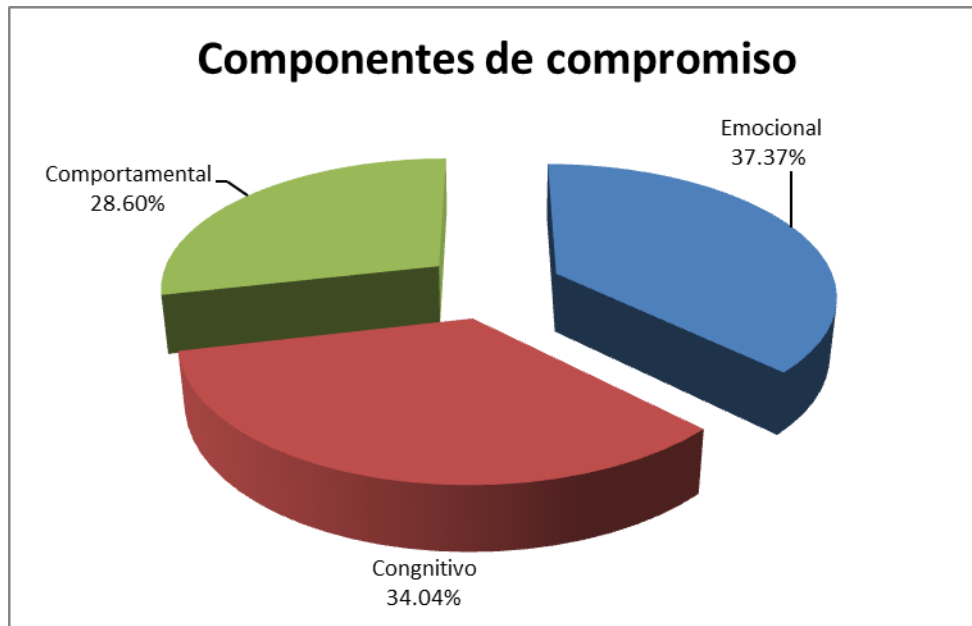


Gráfico 3 Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de aplicación de instrumento de encuesta de compromiso.

5.13 RESULTADOS Terman:

Una evaluación adecuada que permita realizar una detección de las competencias y habilidades que un candidato para un puesto determinado como lo es la gerencia, no debe dejar de lado el potencial de la gente, el cual debe ser evaluado desde distintas perspectivas, por lo que se decidió agregar una prueba objetiva con el fin de medir el potencial de la gerencia, que permita medir el nivel de las capacidades intelectuales para el cumplimiento de una función o el desempeño de un cargo.

La aplicación de la prueba psicométrica Terman Merrill nos arrojó los siguientes resultados sobre el CI de cada gerente y el rango donde es ubicado de acuerdo a la calificación obtenida en la prueba. Que pueden observarse en la tabla 25.

RESULTADOS TERMAN			
SUCURSAL	PUNTAJE TOTAL	CI	RANGO
CRISTAL	121	101	MEDIO
BUGAMBILIAS	121	99	MEDIO
ATLIXCO CENTRO	149	106	MEDIO
ZVALETA	123	91	MEDIO
VERGEL	114	97	MEDIO
REVOLUCION	122	99	MEDIO
ANIMAS	122	101	MEDIO
FINANZAS	155	108	MEDIO
PALMAS	207	111	SOBRESALIENTE
P.JUDICIAL	121	99	MEDIO
MAYORAZGO	79	84	MEDIO
JUAREZ	127	100	MEDIO
ANGELES	19	84	MEDIO
IZUCAR M	123	91	MEDIO
ATLIXCO IND	150	106	MEDIO

Tabla 25 Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de aplicación de instrumento Terman Merrill

En la gráfico 4 se puede apreciar, que del total de la muestra el 93.33% corresponden al CI medio el cual demuestra que el mayor porcentaje de la plantilla tiene capacidades intelectuales normales, lo cual indica que no existe inconveniente alguno para desarrollar el trabajo que el puesto requiere por otro lado el 6.67% corresponde a superior al término medio, lo cual nos indica que existe un nivel de capacidades intelectuales más alta en relación con sus pares, ahora bien es importante para tener una visión completa de qué tipo de perfil de gerente permite relacionar generar una ventaja competitiva para el negocio tomando en cuenta los resultados de los instrumentos de compromiso y potencial personal.

CI	GERENTE	% DE PARTICIPACION
Termino medio	14	93.33
Superior al termino medio	1	6.67
superior	0	
TOTAL	15	100.00

Tabla 26 Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de aplicación de instrumento Terman Merrill

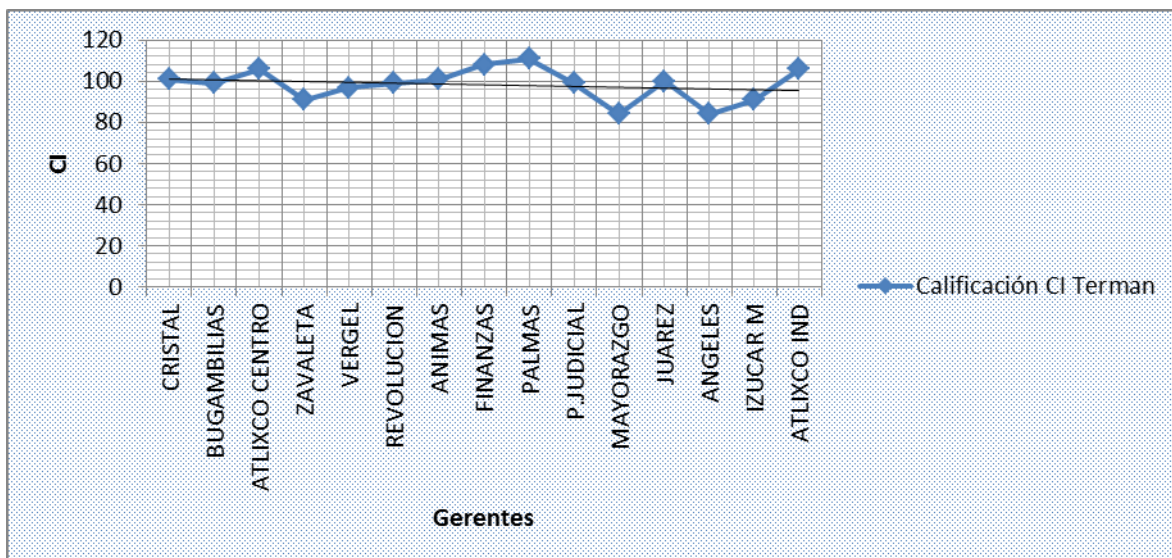


Grafico 4 Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de aplicación de instrumento Terman Merrill

Por otra parte las capacidades requeridas por el puesto y analizadas a través de Terman Merrill, como lo es la capacidad de síntesis y análisis, así como la del trabajo bajo presión se aplicó el análisis de datos sobre los puntajes obtenidos por cada gerente en la prueba, realizando un análisis promedio de las capacidades predominantes en la muestra las cuales se pueden observar en la siguiente gráfica.

GERENTE	PUNTAJE TERMAN EN PORCENTAJE									
	INFORMACION	JUICIO	VOCABULARIO	SINTESIS	CONCENTRACION	ANALISIS	ABSTRACCIÓN	PLANEACION	ORGANIZACIÓN	ATENCION
CRISTAL	88	91	77	50	18	100	75	65	73	55
BUGAMBILIAS	81	100	90	45	18	75	55	71	45	68
ATLIXCO CENTRO	94	91	93	0	60	81	90	88	84	73
ZAVALETA	69	64	90	29	26	75	70	59	34	28
VERGEL	77	83	84	62	26	70	60	78	56	37
REVOLUCION	81	83	93	50	43	65	70	59	73	46
ANIMAS	77	91	97	45	26	81	60	83	84	28
FINANZAS	81	83	97	56	50	95	70	100	73	55
PALMAS	88	64	90	62	69	95	81	94	89	91
P.JUDICIAL	88	73	87	23	18	81	65	83	84	46
MAYORAZGO	69	46	64	29	18	65	75	54	62	37
JUAREZ	88	100	87	34	35	90	70	59	67	46
ANGELES	69	46	64	29	18	65	75	54	62	37
IZUCAR M	69	64	90	29	26	75	70	59	34	28
ATLIXCO IND	97	91	93	18	60	81	90	77	70	66
	81.07	78	86.4	37.4	34.07	79.6	71.73	72.2	66.00	49.4
PROMEDIO	81.07	78.00	86.40	37.40	34.07	79.60	71.73	72.20	66.00	49.40

Tabla 27 Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de aplicación de instrumento Terman Merrill

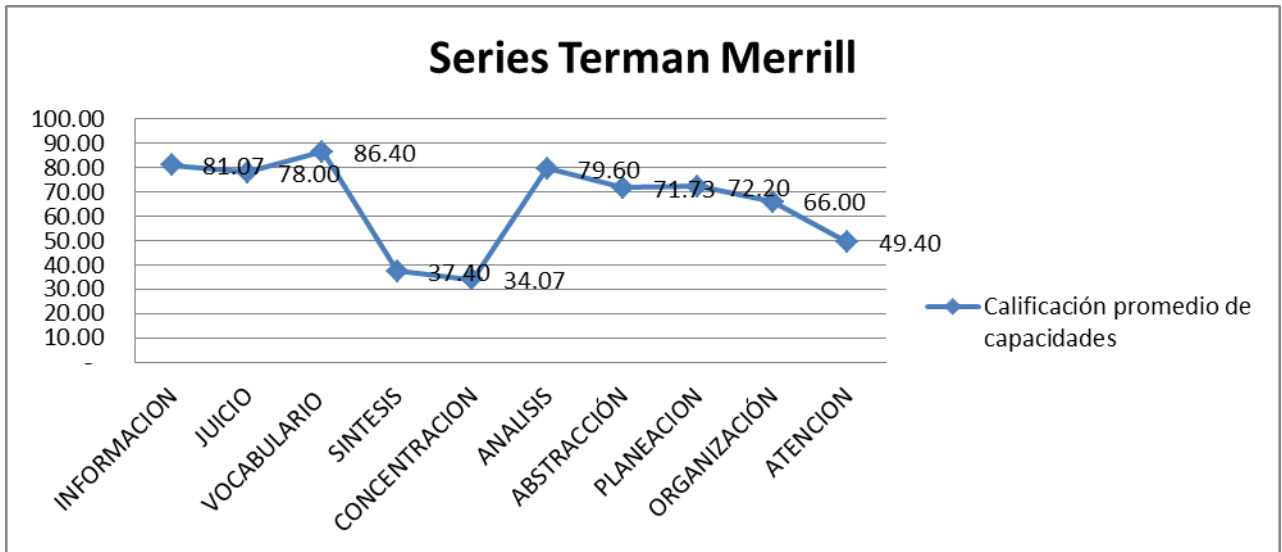


Grafico 5 Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de aplicación de instrumento Terman Merrill

De acuerdo a los resultados obtenidos en la aplicación de la prueba, se concluye que la muestra presenta calificaciones promedio altas en la interrelación de datos para manejar información, así como la identificación y resolución de problemas, ya que presenta un conocimiento preciso del lenguaje que apoya la capacidad de síntesis, el sentido común le previene de situaciones contradictorias o incoherentes, también muestra alta capacidad de planeación. Sin embargo existen capacidades específicas relacionadas con el perfil del puesto sobre las cuales se obtuvieron los siguientes resultados.

La grafica muestra que existen deficiencias en la capacidad de síntesis, con un puntaje en promedio de 37.40 que permite razonar y deducir esta permite establecer al individuo las características o propósitos fundamentales de una labor en un tema en particular, mide la organización y lógica. Así también muestra deficiencias en la capacidad de concentración (aritmética) con un puntaje promedio de 34.07 la cual se utiliza para la concentración y trabajo bajo presión, permitiendo reunir los datos en un solo punto hasta llegar a una conclusión o dar solución a un problema midiendo concentración y razonamiento. Finalmente la capacidad de atención (síntesis y deducción) con un promedio de 49.40 y se refiere a la facilidad de interpretar y verificar cálculos numéricos y estadísticos, muestra la capacidad que tiene el individuo para captar detalles significativos para

obtener resultados favorables. Estas capacidades son fundamentales para el desempeño del puesto, ya que permiten al individuo comprender mejor los propósitos hacia los que está dirigido el negocio, así como el papel fundamental que tiene al trabajar la gestión con un equipo de trabajo, ya que por otro lado la actividad que desarrolla diariamente requiere del trabajo bajo presión, llevando a cabo la solución de problemas, y para esto se requiere la capacidad de captar detalles significativos como la comprensión de los diferentes sistemas que otorga la institución como medidores de desempeño, las variaciones de captación por sucursal, manejo del sistema de pago e incentivos muy importante, ya que bajo este se realizan el control y finalmente el pago e incentivos que recibe cada posición o puesto, finalmente es uno de los factores principales a considerar para administrar el desempeño, y la retención del talento, así como un equipo de trabajo motivado, con la retribución de esfuerzos ejercidos.

5.14 RESULTADOS CLEAVER

De acuerdo al perfil del puesto en cuestión de liderazgo, se aplica la prueba Cleaver, para evaluar el sistema gerencial sobre el cual nos permita describir el comportamiento y habilidades actuales de la gerencia en la institución.

Con la aplicación de esta prueba permite que exista una auto descripción por parte del individuo en términos de comportamiento, la percepción que el individuo tiene de sí mismo con relación al puesto que desempeña, clarificando las diferencias existentes entre el puesto y el ocupante del mismo.

COMPATIBILIDAD	N	TOTAL
0 A 20 %	2	13.33
21 A 44%	8	53.33
45 A 65%	4	26.67
65 A 85%	1	6.67
86 A 100%	0	
		100.00

Tabla 28 Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de aplicación de instrumento Cleaver.

Como una primera parte del estudio se realizó el análisis del ajuste del puesto con el individuo sobre la calificación que arroja la prueba misma que indica en que porcentaje existe el ajuste puesto-individuo. Dicha información tendrá la función de soporte para la planeación de los recursos humanos de la institución. Dicho ajuste lo muestra la siguiente gráfica.

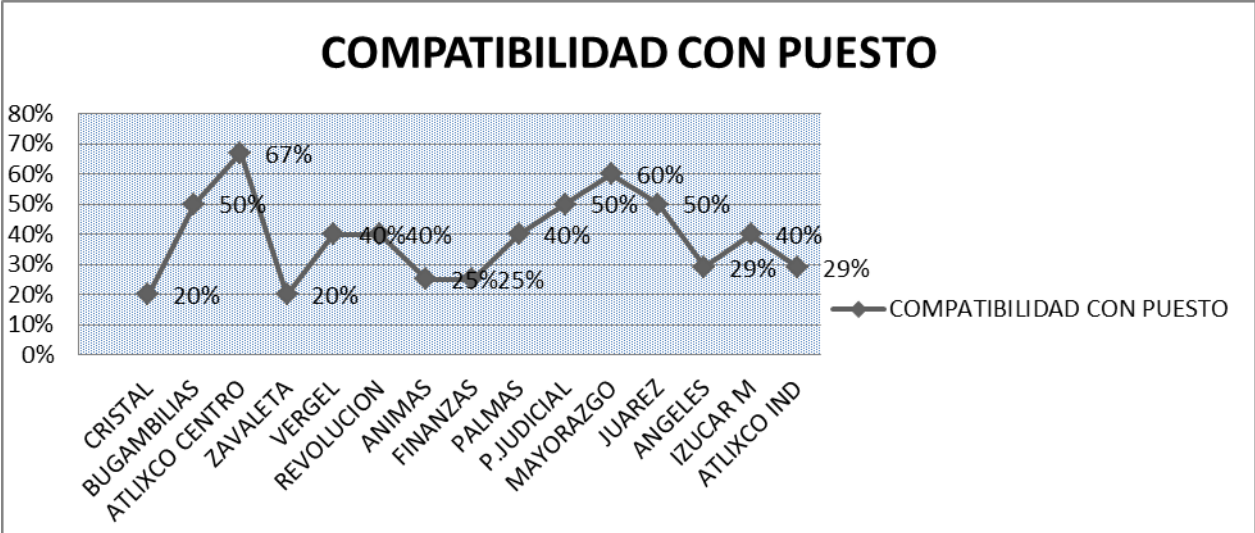


Grafico 6 Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de aplicación de instrumento Cleaver.

De acuerdo al nuevo modelo de gestión de venta y orientación del negocio bancario, con un enfoque relacional cliente-institución, el perfil del puesto requiere específicamente una alta influencia, persuasión, sobre lo cual se centra el estudio con la Prueba Cleaver, realizar la descripción de las características personales de la muestra y su tendencia. De manera que la gráfica 3.5 permite observar el ajuste del puesto con las calificaciones obtenidas por gerente y el ajuste con el puesto. Así se tiene que del total de la muestra solo el 6.67% tiene una compatibilidad con dominio alto en el puesto, el cual es consistente en un nivel por arriba de sus pares, el 26.67 posee un nivel de conocimientos medios el cual tiene una fuerte persistencia manteniendo un nivel promedio en relación con sus pares. Sin embargo el 53.33 del total de la muestra posee conocimientos limitados con un desempeño inconsistente obteniendo resultados por debajo de sus pares. Y finalmente el 13.33 de la muestra posee un conocimiento básico no desarrollado y

en el nivel del desempeño esta significativamente por debajo del nivel de desempeño.

Por otra parte con el sistema Cleaver se evaluaron 4 factores

1. **D= Dominio y Empuje:** Siendo esta la capacidad de liderazgo de lograr resultados, aceptando retos, superando problemas y teniendo iniciativa.
2. **I = Influencia:** Es la habilidad para relacionarse con la gente y motivarla o persuadirla para que realice la actuación deseada.
3. **S = Constancia:** Es la capacidad para realizar trabajos de manera continua y rutinaria que no requiere cambios.
4. **C = Apego:** Es la habilidad de desarrollar trabajos, respetando normas y procedimientos, políticas establecidos.

Los resultados obtenidos variaran de acuerdo a las necesidades del puesto, estos resultados obtenidos permitirán conocer la tendencia sobre la motivación interna de las personas y sus limitaciones de desempeño en la gerencia. Así en las siguientes graficas se describe las tendencias de la muestra bajo 3 perfiles complementarios en relación con el puesto como:

- **Estilo natural:** Como se le ve normalmente a la persona
- **Estilo Motivado:** Como desea ser visto por los demás.
- **Estilo Latente:** Como tiende a comportarse bajo presión.

Los tres tipos de comportamiento de la persona son: Estilo de comportamiento natural T, estilo de comportamiento motivado M, y estilo de comportamiento latente bajo presión L, los cuales se comparan con el perfil del puesto. Los valores correspondientes **D, I, S, C** muestran el grado de compatibilidad o incompatibilidad de cada uno de los estilos con el puesto.

En la gráfico 7, se muestra el comportamiento natural en el puesto es la fusión de las limitaciones y motivación. Comenzaremos describiendo el resultado en apego a normas, en el estilo natural la tendencia en apego a normas Zavaleta, Vergel, Palmas, Mayorazgo y Atlixco Ind, mantienen un apego a normas por arriba del 50,

indicando normalmente el apego a normas de manera natural durante la operación y en la realización de la mayor parte de sus tareas. En empuje característica básica para el liderazgo en un estilo natural normalmente la gerencia es vista con un empuje natura, mostrando siempre disposición y orientación hacia los resultados, es decir siempre está dispuesto a actuar, aunque su conducta puede ser no real al contrastar los 3 perfiles. La combinación con el factor I Influencia normalmente, se le ve a la gerencia con influencia y una alta persuasión, sobre los demás, el interés por las personas y por desarrollar un equipo de trabajo efectivo, dentro del perfil del puesto esta es la situación ideal, en este caso solo Bugambilias, Finanzas, Juárez e Izucar obtienen una calificación es este factor. Así como el mantenimiento de un ritmo de trabajo solo 7 sucursales obtienen calificación en promedio alta arriba de la calificación mínima que es 50. En general el estilo natural de la muestra se mantiene generalmente un alto apego a normas desde el punto de vista de la institución es esta una parte fundamental para el puesto, en empuje la tendencia general es alta, el tener gerentes con mucha iniciativa y disposición, sin embargo la tendencia en influencia es baja, característica importante para el liderazgo y gestión, así como con un ritmo de trabajo.

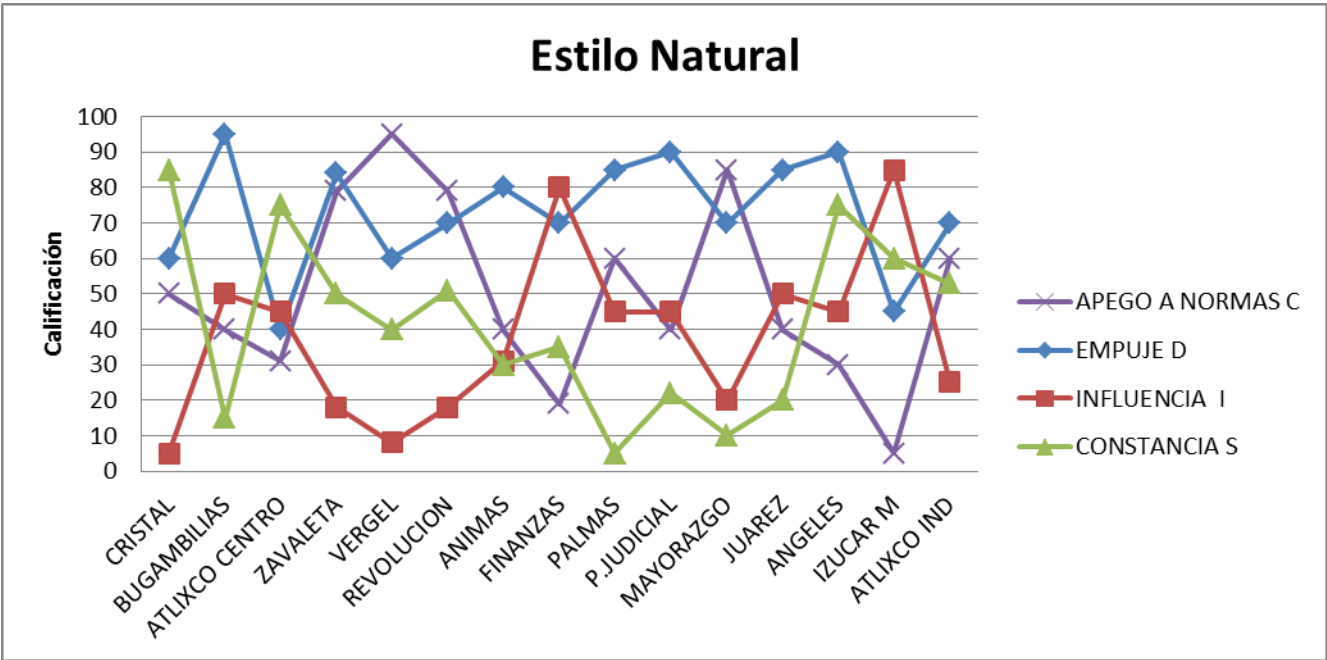


Grafico 7 Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de aplicación de instrumento Cleaver.

La tendencia general en el perfil motivado que puede observarse en el grafico 8, que es la motivación en el puesto, el comportamiento proyectado. El estilo más permanente indica que en empuje se mantiene alto considerando las calificaciones por arriba de 70 la tendencia de la muestra es mayor, en el perfil motivado el mantener un alto empuje, indica un persistencia por parte del gerente para obtener resultados, aceptando retos, sin embargo al combinarse con influencia, denota que las calificaciones están por debajo del 50 esto indica que la tendencia de comportamiento del gerente es más empujadora en el equipo de trabajo, no gestiona a la gente, ya que la capacidad de relacionarse con los demás y motivarla para que realice la actuación deseada en la obtención de resultados, muestra un dominio bajo. En apego a normas la tendencia baja con calificaciones inferiores a 50, la constancia es baja igual con calificaciones inferiores, en general se puede concluir que el gerente se muestra ante su equipo de trabajo como un alto empuje para obtener resultados, ante su equipo de trabajo, es el modelo a seguir para ellos, sin embargo se deja de lado la capacidad de persuadirlos, gestionando la colaboración en el desarrollo de tareas, trata de mostrarse flexible sin embargo se pierde bajando el ritmo de trabajo, y el apego a normas y políticas.

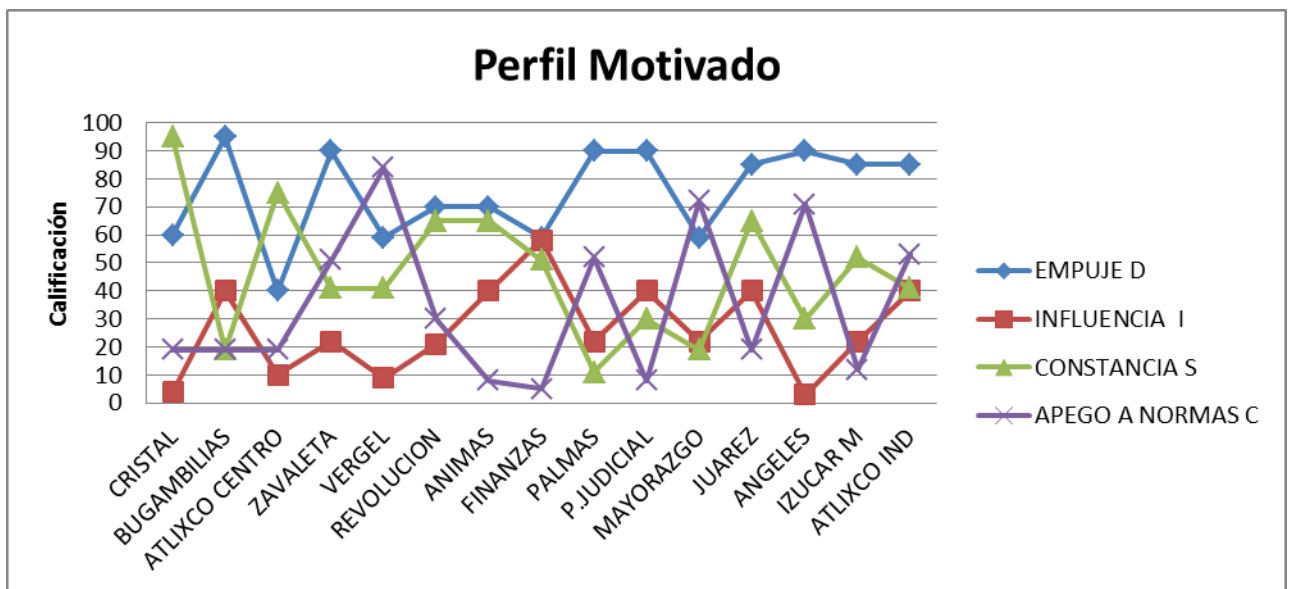


Grafico 8 Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de aplicación de instrumento Cleaver.

En el perfil latente, que se muestra en el grafico 9, refleja las limitaciones del comportamiento en el puesto, es un estilo básico y natural del individuo, es el estilo menos permanente. Es decir es el estilo predominante bajo presión, debido a que el puesto requiere de un trabajo bajo presión, en una situación tensionante, la tendencia general de la muestra indica que se mantiene un alto empuje las calificaciones se mantienen por arriba del 70, en un 45% la tendencia en influencia aumenta a diferencia de los otros perfiles en situaciones naturales no tensionantes, la constancia y el mantener un ritmo de trabajo baja aún más, lo que incrementa considerablemente es el apego a normas. En general el trabajo gerencial, bajo presión en su necesidad de obtener resultados, puede volverse más persuasivo, e influyente y el temor a cometer los errores provoca un alto apego a normas, manteniéndolo inflexible, lo que provoca que disminuya su ritmo de trabajo y la obtención de resultados.

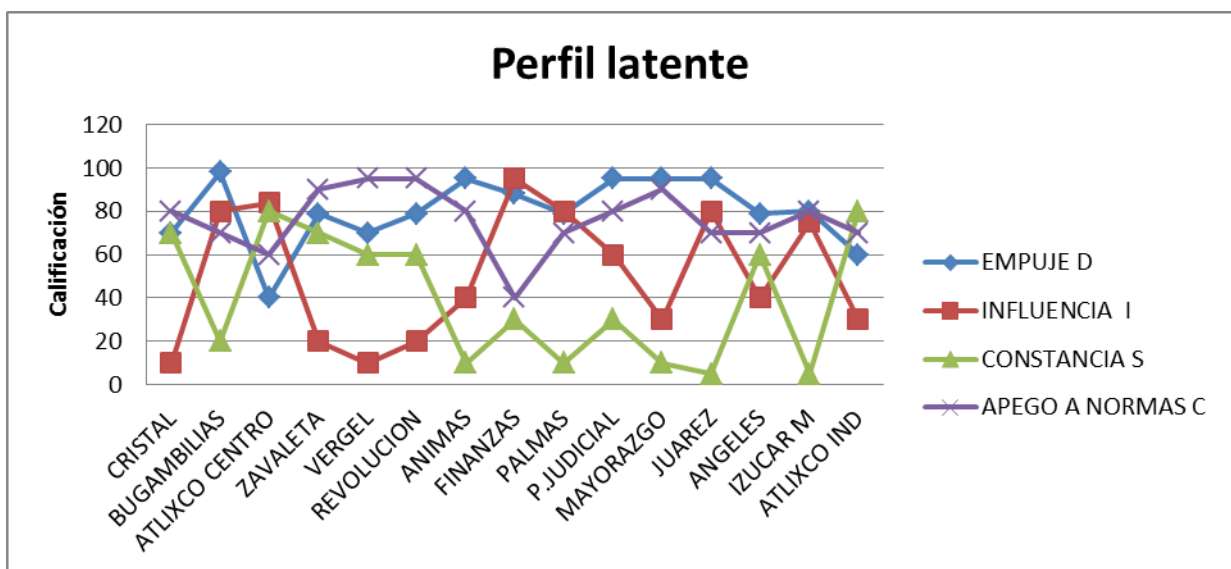


Grafico 9 Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de aplicación de instrumento Cleaver.

Finalmente los resultados obtenidos en los tres perfiles que mide la prueba Cleaver, indican una variabilidad alta en distintas situaciones naturales de la actividad diaria que realiza un gerente. La combinación de estos tres perfiles arroja una compatibilidad con el puesto en general, estas tendencias de comportamiento nos permiten evaluar las capacidades personales, con motivo del estudio los resultados se concentran en una tendencia general, para un marco más

sintetizado de información. De acuerdo a las descripciones de los gráficos anteriores lo predominante es un alto dominio y empuje (D), que es la capacidad de liderazgo, el logro de resultados, superación de problemas e iniciativa. Sin embargo esta habilidad requiere de la combinación de otras para desarrollar el puesto gerencial, de lo contrario se convierte en empujador más que líder, en un ambiente como el sistema bancario, con una alta competencia, se requiere incluso para la colocación de productos, esta habilidad también requiere ser desarrollada por el equipo de trabajo, como líder, se ejemplo a seguir, la capacidad de Influencia (I), en los tres perfiles en general la tendencia es baja solo aumenta bajo presión, en algunos casos, la habilidad que tenga el gerente para relacionarse con su equipo de trabajo, clientes internos y externos será preponderante para la obtención de resultados, aunque el ritmo de trabajo es bajo como se observa en las gráficas anteriores.

HACIA UNA PROPUESTA

En base a los resultados obtenidos se tiene la intención de dar a conocer una propuesta con el fin de mejorar el nivel de conocimientos, formación y especialización deseables para el perfil de la gerencia con el fin de que se realice una adecuada gestión del talento del equipo de trabajo lo cual permita un alto impacto en la productividad de las sucursales de HSBC MEXICO S.A en Puebla. Considero que la aplicación de un programa educativo de capacitación para el desarrollo de habilidades directivas, con un trabajo de desarrollo personal desde el punto de vista psicológico fin de mejorar el nivel relacional de la gerencia, y este sea un primer paso para mejorar la gestión realizada en sucursales con el equipo de trabajo.

Los hallazgos encontrados en el estudio se obtuvieron los factores gerenciales que impactan en la productividad, se midieron los niveles de conocimiento, formación y especialización y se compararon contra los esperados por la organización. Lo cual se determina que las personas son fuente de ventaja competitiva sostenida que generan valor para el cliente y permite rendimientos superiores a la competencia enfocando el compromiso en acciones enfocadas del factor humano es decir de forma estratégica gestiona su talen. De esta manera se propone lo siguiente:



El introducir un programa adecuado de entrenamiento, permite reforzar, conocimientos, conductas y actitudes y crea en las personas una sensación de que la empresa está interesada en las personas en su bienestar y seguridad y crecimiento, se propone esto considerando que el grupo de gerentes de la subdirección 18 es de 15 gerentes y realmente es pequeño, y va de la mano con un nuevo modelo de gestión llamado EDRAS más relacional con el cliente, poniendo en el centro de este las necesidades del cliente, y requiere de una habilidad alta en persuasión e influencia, combinada con el apego a normas y políticas en las operaciones de captación y colocación.

Dicho modelo implica un cambio de cultura organizacional, que se está implementando a nivel mundial para este 2014 en HSBC México se está arrancando con este nuevo modelo, cambiando completamente, la forma de gestionar la captación y colocación (función principal del negocio bancario), esto implica realizar actividades que requieren de habilidades más personales que se considera la gerencia tendría que poseer, ya que independientemente de la gestión con el cliente directo, tiene clientes internos como son los colaboradores bajo su cargo contando con una gran diversidad de talentos concentrados, el cual tendría que estar identificando, para que este talento se convierta en una ventaja competitiva internamente para la obtención de resultados, de esta forma la empresa se interesa por las personas, lo cual por ende en un nivel directivo como la gerencia hoy en la banca moderna tendría que interesarse por las personas, ser un líder, más que solo un gerente, el contar con una fuente de talento como el factor humano con habilidades desarrolladas no solo técnicas, ni operacionales, si no personales a través de la experiencia, permitirá crear una ventaja competitiva en relación con otros bancos, manteniendo un control estricto en los estándares de calidad de venta y servicios que ofrece la institución.

Con este el estudio realizado, se obtienen resultados indicadores de hacia dónde dirigir los esfuerzos de capacitación, ya que las pruebas psicométricas aplicadas, aportan dichos indicadores de las áreas de oportunidad como tendencia general de la muestra. Y de forma independiente el estilo personal de cada

gerente, aportando información de las necesidades detectadas en particular para cada uno de forma aislada.

Por otra parte es importante considerar que este tipo de entrenamiento sugerido sea de tipo presencial, en forma de talleres vivenciales, para fomentar el aprendizaje a través de la experiencia.

El desarrollo del programa de gestión de talento en la gerencia de HSBC tendrá en su momento un papel más proyectivo, caracterizado por movilizar, valores, deseos, creencias y compromisos que se consolidaran a través de una fuerte habilidad de comunicación, un sentido de pertenencia realizando la integración de equipos de trabajo más efectivos.

De manera más descriptiva la propuesta sugerida mediante una cadena de valor se basa en un programa de entrenamiento de gestión de talento con un enfoque en las habilidades directivas, alineada a los objetivos corporativos que aseguren la generación del valor del negocio, comenzando con un diagnóstico personal contra resultados lo cual se realiza a través de las pruebas y encuestas que aplican en este estudio, con Terman Merrill evaluando conocimientos y competencias intelectuales, Cleaver evaluando un perfil más personal sobre las motivaciones y limitaciones de cada individuo, una encuesta de compromiso que incluye factores como las creencias, valores, lazos emocionales del empleado con la institución motivándolo a actuar. Posterior al diagnóstico la realización de un programa dirigido en base a los resultados obtenidos en el estudio aplicado, continuando con el desarrollo de carrera que implica colocar al personal adecuado en el puesto adecuado basado o sugerido en la evaluación de un perfil, si hubiera otros factores a considerar para realizar la adecuación del puesto para el individuo, no se consideran para este programa. Se pretende que el entrenamiento finalice con un plan de sucesión, este será un indicador de crecimiento en la gerencia, esto significa que como líder tiene la función de desarrollar a su equipo de trabajo preparándolo para la sucesión y así este mismo pueda continuar con su crecimiento. Una persona fungiendo en un puesto por mucho tiempo, se mantiene en su área de confort, por lo que los cambios constantes dentro de la

institución son muy desfavorables para ellos, puesto que los mantienen estáticos, con un bajo ritmo de trabajo, cayendo en su área de confort, la cual mantienen actitudes de la vieja escuela gerencial, donde el empleado solo asumía un papel más pasivo asumiendo una autoridad, actualmente el capital baila con el talento.⁵⁵

De esta manera se pretende que los resultados esperados con el nuevo modelo de Gestión EDRAS, paralelamente incrementen al desarrollar nuevas competencias y habilidades gerenciales ya que a unos días de esta implementación del modelo este cambio está impactando fuertemente en los resultados por la carencia del desarrollo de estas habilidades. El cambio implica como se determinó en el estudio la modificación de actitudes, valores y creencias para con el entorno de forma global. Puesto que lo que arroja el estudio es una baja influencia relacional con conocimientos que no limitan el desarrollo de la actividad gerencia, pero si se requiere de desarrollar constantemente a través de la educación continua lo cual es nulo en la gerencia por la cantidad de tiempo invertido que demanda las actividades laborales en unos casos y en otros su sentido de comodidad y resistencia al cambio.

SUGERENCIAS A CONTEMPLAR PARA LA PROPUESTA

Específicamente para la muestra del estudio, el programa de entrenamiento deberá considerar para el diseño del programa de capacitación lo siguiente:

1. Considerar los niveles de competencia obtenidos en la acción y compromiso. Enfocados en las áreas de oportunidad encontradas utilizando las competencias y habilidades con las que ya se cuenta.

55

2. Desarrollo cognitivo y emocional⁵⁶ (creencias, percepciones, valores y deseos) mediante el aprendizaje a través de la experiencia.
3. Fomentar el desarrollo de la inteligencia emocional, puesto que las habilidades intelectuales permiten llevar a cabo el desarrollo del puesto, sin embargo el bajo nivel de conocimientos mantiene al individuo en un status quo e inmovible, el desarrollo de la inteligencia emocional permitirá cambiar las formas de hacer frente al entorno permitiendo experimentar diferentes formas y diversas alternativas para reaccionar y el empuje alto que se mantiene de acuerdo al estudio con Cleaver cambie de ser empujador de personas, empujador de ventas forzadas, a liderar con inteligencia y ética.
4. El programa de mentoring y coaching que incluso ya lo contiene el nuevo modelo EDRAS dentro de la administración del desempeño, complementado con este programa permitirá que los actuales y futuros gerentes interioricen las normas y patrones de desempeño vividas y sentidas con miras al desarrollo personal y paralelamente con el de la institución.
5. Este programa tendrá un seguimiento y control, con tendencia a mejora continua y que no permita que los procesos de gestión de talento se vuelvan obsoletos.

Con la aplicación de un programa de capacitación se espera la gerencia utilice las nuevas competencias combinada con nuevas e innovadoras estrategias que aporten efectividad en la obtención de resultados, gestionando adecuadamente la diversidad de talento que tiene a su alcance en su equipo de trabajo, a través de las habilidades personales de influencia y persuasión para la colaboración participativa y activa de su equipo. Generando en ellos el compromiso, con miras de desarrollo y crecimiento personal y profesional.

56

Goleman, Daniel,. Inteligencia Emocional en la empresa. Barcelona: Kairos, 1999.

CONCLUSIONES:

El trabajo gerencial de HSBC a como actualmente se conoce, se ha ido modificando a través del tiempo, con el surgimiento de la alta competitividad del sistema financiero que surge a partir de la nacionalización de la banca, posteriormente con la privatización de la misma y actualmente con el surgimiento de múltiples instituciones que otorgan en mayor o menor medida servicios financieros, se requiere de generar ventajas competitivas para mantenerse en el mercado e impulsar el crecimiento a pesar de las condiciones actuales. Existe en los modelos actuales de gestión de personas, el concepto de talento, actualmente se apuesta a este como ventaja competitiva para una organización que sabe gestionarlo adecuadamente otorgando otro sentido y significado a la actividad laboral como fuente de satisfacción y autorrealización, demandando competencias y habilidades específicas en la gerencia. El dirigir personas implica una comprensión del entorno, detectar, canalizar y desarrollar a sus colaboradores, para hacerlos más efectivos en el desempeño y en sus puestos de trabajo logrando una integración y el compromiso de manera natural y voluntaria.

La gestión de talento más que un paradigma de dirección es una filosofía de trabajo basada en la gestión integral del factor humano realizando una combinación armónica de intereses personales y de la organización

A partir de las revisiones teóricas se puede decir que:

- Una adecuada gestión del talento del factor humano, enfocada en el desarrollo de potencialidades impacta significativamente en los resultados obtenidos.
 - El clima laboral puede favorecer u obstaculizar la gestión del talento.
 - Dentro del talento las habilidades y competencias pueden transformarse en resultados.
 - La acción y el compromiso son parte de la conducta humana que requiere ser movilizada de forma armónica enfocada en el
-

crecimiento, de esta forma se genera el compromiso de forma inherente.

Existen diversas definiciones de la gestión de talento sobre las cuales aún no existe un consenso sin embargo el talento si es fuente de una ventaja competitiva difícil de imitar, gracias a la voluntad de quien lo sustenta. Visible en las aportaciones realizadas a la institución esto es base para un modelo de imitación ya que fomenta un ambiente de alta motivación por el logro y el desafío intelectual con un crecimiento y desarrollo de habilidades constante, manteniendo un ritmo de trabajo con una buena disposición.

Para retener el talento de una organización se debe tener en cuenta diversos factores como incentivos, y oportunidades de desarrollo. La recompensa deberá ser oportuna premiando logros y acciones ya que la motivación se expresa en el compromiso organizacional y de implicación en el puesto son los mejores indicadores de permanencia y retención de talento.

Por otro lado se entiende que las personas dentro de la organización experimentan de diversas formas el compromiso hacia la organización. Sin embargo este se ha desarrollado como resultado de distintas experiencias personales.

El estudio de la gestión de talento está enfocado en los gerentes de HSBC que son los encargados de mover la fuerza laboral y requieren hacerla mas eficiente. Por ello los resultados de la presente investigación han permitido conocer los niveles de capacidad (potencial personal y de conocimientos), de acción y compromiso de los gerentes llegando a las siguientes conclusiones:

Ninguno de los gerentes evaluados cumple con el perfil de alto dominio, la mayor tendencia se sitúa en un dominio limitado, por lo que el perfil no se cumple según la prueba Cleaver el potencial del sistema gerencial se sitúa por debajo del dominio esperado. Cleaver contiene los siguientes indicadores como el perfil natural que es el estado o condición natural, obtiene bajas calificaciones en persuasión e influencia, apego a normas y un ritmo de trabajo inconstante, pero si cuenta con un alto empuje para la obtención de resultados, sin embargo la forma

de conseguirlos es empujándolos mostrando las limitaciones que se poseen. En el perfil motivado que es como es visto no hay variación se mantiene en el mismo nivel de calificación promedio continua manteniendo alto en empuje, sin embargo en el perfil latente bajo presión, la productividad disminuye aún más por que incrementa el apego a normas, lo cual indica que la forma de desarrollar la actividad no es la adecuada y por consiguiente lo transmite a su equipo de trabajo. Demostrando una baja adaptación al cambio. Con base a la prueba Terman Merrill muestra deficiencia en capacidades son fundamentales para el desempeño del puesto, ya que permiten al individuo comprender mejor los propósitos hacia los que está dirigido el negocio, así como el papel fundamental que tiene al trabajar la gestión con un equipo de trabajo, ya que por otro lado la actividad que desarrolla diariamente requiere del trabajo bajo presión, llevando a cabo la solución de problemas, y para esto se requiere la capacidad de captar detalles significativos como la comprensión de los diferentes sistema que otorga la institución como medidores de desempeño, las variaciones de captación por sucursal, manejo del sistema de pago e incentivos muy importante, ya que bajo este se realizan el control y finalmente el pago e incentivos que recibe cada posición o puesto, finalmente es uno de los factores principales a considerar para administrar el desempeño, y la retención del talento, así como un equipo de trabajo motivado, con la retribución de esfuerzos ejercidos.

Con respecto a la encuesta de compromiso existe un nivel de compromiso bajo, cabe destacar que las personas altamente comprometidas este compromiso está relacionado con el significado de las recompensas emocionales que ha dado la institución, con la idea de estar en la mejor empresa para trabajar, en la muestra existe una tendencia alta sobre el componente emocional en la parte del compromiso organizacional como una actitud, el componente comportamental, indica que la tendencia se inclina que los gerentes han realizado múltiples inversiones y sacrificio de sí mismos que han dado a la institución por hasta 20 años en algunos casos, a los cuales les es difícil renuncia, esto es un indicador de que existe una baja percepción de oportunidades externas y resistencia al cambio. El componente cognitivo puede describirse más como una predisposición a actuar

sin que exista realmente una motivación para hacer propios los valores y metas de la organización, son personas que están en espera de mejores oportunidades, mejores incentivos y en el momento en que lo obtenga se moverá, por lo que este componente del compromiso suele ser más objetivo en la alineación al compromiso organizacional.

Actualmente con el nuevo modelo EDRAS con el cual se gestionara prácticamente todo, desde los incentivos, el desempeño, también incluye sesiones de coaching proporcionadas por el Gerente a sus colaboradores, el cual al no contar con la habilidades requeridas personales, no es utilizada se pasa por alto, sin embargo el colaborador siempre tiene algo que decir, y este es el punto de partida para ir gestionando el desarrollo escuchando a la gente y no evadiéndola. Esto es lo que marca un papel diferenciador en la concientización de funciones y comprensión de roles amarrado al aprendizaje y expectativas.

CONSIDERACIONES FINALES

La propuesta realizada de acuerdo a los resultados obtenidos en el estudio, comprende las siguientes consideraciones:

Se realizara la propuesta a la dirección de HSBC como sugerencia de un programa de entrenamiento a reserva de que permitan o no su implementación, este entrenamiento complementa e impulsa de manera consistente el nuevo modelo relacional, EDRAS permitiendo cambios no solo internos, desde una nueva forma de gestionar el negocio, gestionar personas enfocándose en el talento que cada una posee transformándolo en fuente de ventaja competitiva, utilizando las diversas competencias y habilidades que se requieren para desarrollar dicha actividad, utilizando la plena conciencia partiendo de la capacidad de influencia que cada gerente posee para hacer un equipo de trabajo efectivo. Que marcara una diferencia frente a los competidores, puesto que al mejorar la forma de gestión de empuje a relacional permitirá generar confianza y lealtad no solo al cliente interno si no con los clientes externos de la institución. Con la implementación de dicha propuesta permite un enfoque en la mejora del clima laboral y una satisfacción más alta en los colaboradores provocando una

motivación intrínseca para el desempeño de sus labores puesto que generara la sensación de valía para la institución y se preocupa por el desarrollo y bienestar de su gente, que esta a su vez será transmitida en el servicio que se proporciona al cliente externo. Mejorando considerablemente los resultados obtenidos.

Con la nueva implementación de este nuevo modelo de gestión, y la combinación del entrenamiento propuesto de acuerdo al presente estudio, se tiene la expectativa de incrementar los resultados, facilitando para el colaborador la adaptación al nuevo modelo, por lo tanto se esperaría un incremento en los próximos meses, debido a que trabajar con un enfoque más relacional, es costoso para algunas personas, por sus características personales la tendencia de incremento puede llegar a ser lenta, pero progresiva y con calidad que incluso exigen las nuevas reformas y propuestas por diferentes instituciones reguladoras del sistema financiero.

REFERENCIAS DOCUMENTALES

1. Alex Zorba, Jill Kissack. «www.accenture.com/talentpowerebank.» s.f. www.accenture.com. 23 de Octubre de 2013.
 2. Banamex, Universidad. www.Banamex.com.mx. 15 de 09 de 2013. 10 de 11 de 2013 <<http://ubnmx.softviewsolutions.com/desarrollo-de-talento.html>>.
 3. Berta, Torres Enrique y Perez. «La gestión del talento y de la compensación en épocas de crisis.» febrero de 2011. www.capitalhumano.es. Ed. Capital Humano num.251. 12 de Sept de 2013|.
 4. Carlos, Guillen. Psicología del trabajo para relaciones laborales. España: Mc Graw Hill, 2000.
 5. Chiavenato, Idalberto. Gestion del talento humano. Bogota: 5a Edición. Edit. McGraw-Hill, 2002.
 6. De Haro Garcia, Jose Manuel. «Gestion del talento, pero ¿De que talento? Diez preguntas para delimitar el concepto de talento en las organizaciones.» Capital Humano No. 242 (2010): pag 72.
 7. E., Castillo Parra Ledy. «Indicadores de gestion en el area de gestion humana, y su importancia en las organizaciones.» (2006): pag 19-28.
 8. Edwar, De Bono. El pensamiento lateral en Manual de creatividad. Barcelona: Programa editorial, 1974.
 9. F., M. Avalos Hernandez. Competencia Bancaria en México. Rev 1 NACIONES UNIDAS.Comision Economica para America Latina y el Caribe CEPAL, 2006.
 - 10.G., Garza Terviño Juan. Administración Contemporanea. Mexico: Segunda Edición. Edit. Mc Graw Hill, 2000.
 - 11.Goleman, Daniel,. Inteligencia Emocional en la empresa. Barcelona: Kairos, 1999.
-

12. Gómez, Jairo Alberto. «MODELO DE PRODUCTIVIDAD BASADO EN PRACTICAS DE GESTION HUMANA.» Revista EIA, ISSN 1794-1237 (2006): p. 9 - 20.
 13. Jerico, Pilar. "Gestión de Talento". España: Prentice Hall, 2001.
 14. Julio., Calvillo Romero. «"Los Factores que definen el talento" (Spanish).» Capital Humano (2012): 25.267.
 15. Kirchner, T. Evaluación Psicológica: modelos y técnicas. Medellín: Paidós, 1998.
 16. La Banca en México. Fuente Académica Premier. "Economía Mexicana" 10.2 (2001), 1994-2000.
 17. Marco Avalos, Fausto Hernández T. «<http://www.cinu.org.mx/prensa/especiales/2006/sistbancariomex/cepalsistbanc.pdf>.» Vers. LC/MEX/L.722 Rev. 1. 15 de Agosto de 2006. Naciones Unidas Comisión Económica para América Latina y el Caribe-CEPAL. 07 de 2013 de 2013 <<http://www.cinu.org.mx/prensa/especiales/2006/sistbancariomex/cepalsistbanc.pdf>>.
 18. Marcos Avalos., Fausto Hernández Trillo. «Competencia Bancaria en México.» Naciones Unidas. Comisión Económica Para América Latina y el Caribe-CEPAL (2006).
 19. Menjivar, Guadalupe. Repensando el rol del gerente financiero. El Salvador: Tesis de Maestría, 2011.
 20. Muñoz Razo, Carlos. Como Elaborar y asesorar una investigación de tesis. México: Pearson Educación, 2011.
 21. Nordstrom, K., Ridderstrale J. El Talento Mueve al Capital. Madrid: Funky Business Edit. Prentice Hall, 2000.
 22. Norma Betanzos Díaz, Francisco Paz Rodríguez. «Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal.» Norma Betanzos Díaz, Francisco Paz Rodríguez. Análisis psicométrico del compromiso organizacional como variable actitudinal. México : Servicio de publicación de la Universidad de Murcia., 2007. 207/215.
 23. Pablo, Cazau. "Metodología de la investigación". Buenos Aires, 2002.
 24. Ramírez, Mónica Ballezá. «La banca extranjera en América Latina: resultado de su desempeño.» Vol.XIV .No.40 (2007).
-

- 25.—. «La banca extranjera en America Latina: Resultado de su desempeño.» Espiral, Estudios sobre Estado y Sociedad Vol.XIV.No.40 (2007): 123-156.
- 26.Roberto Cabal Andrade., Alan Elizondo flores. «Concentración y competencia bancaria en México: un enfoque empirico.» Vol.18.ISSN 0185-1136, ZDB-ID 4453487 (1995): p.43-64.
- 27.Rodriguez, Norma Betanzos Diaz y Francisco Paz. «Análisis psicometrico del compromiso organizacional como variable actitudinal.» Anales de Psicología Vol. 23.2 (2007): 207-215.
- 28.Saenz, Ernesto Llvacic y Sebastian. «La supervisión Bancaria en America Latina, en Serie Temas de coyuntura.» 10 (2000).
- 29.Sampieri., Hernandez. Metodología de la investigación. Mexico: Ed.McGrawHill., 2012.
- 30.Silva, Reinaldo O. Da. Teorias de la administración. Cengage Learning Editores, 2002.
- 31.T, Juan G.Garza. "Administración Contemporanea". México: McGrawHill, 2000.
- 32.Tello, Carlos. La nacionalización de la Banca. Edicion 2006. México: Siglo XXI Editores, 2006.
- 33.Vasquez, Blanca Hortencia Morales, Ma. Del Carmen Dominguez R, Emma R Cruz S. Investigación y vinculación con la sociedad. Vol. Primera edición. Puebla Mexico: Dirección de fomento editorial Facultad de Contaduria Publica, 2010.

REFERENCIAS ELECTRONICAS

- 34.www.banamex.com.mx.
http://www.banamex.com/es/conoce_banamex/quienes_somos/grupo_financiero_banamex.htm. Sept de 2012. Sept de 2013
<http://www.banamex.com/es/conoce_banamex/quienes_somos/grupo_financiero_banamex.htm>.
- 35.«www.hsbc.com.mx.» 30 de 10 de 2013. intranet. 08 de 11 de 2013
<www.hsbc.com.mx/r.talent.10pt.intranet.manual >.
- 36.www.hsbc.com.mx. www.hsbc.com.mx. 30 de 09 de 2013. 30 de sept de 2013
<www.hsbc.com.mx/intranet/hsbc>.
-

37. https://www.hsbc.com.mx/1/PA_esf-ca-app-content/content/inicio/grupo_hsbc/relacion_inversionistas/tab4_info_bmv/arc_hivos/reporte_anual. https://www.hsbc.com.mx/1/PA_esf-ca-app-content/content/inicio/grupo_hsbc/relacion_inversionistas/tab4_info_bmv/arc_hivos/reporte_anual. 2012. septiembre de 2013 <https://www.hsbc.com.mx/1/PA_esf-ca-app-content/content/inicio/grupo_hsbc/relacion_inversionistas/tab4_info_bmv/arc_hivos/reporte_anual>
- http://es.wikipedia.org/wiki/Estudio_transversal#T.C3.A9cnica_de_un_estudio_transversal. 8 de 12 de 2013. 12 de 2013.
38. <http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n>. WIKIPEDIA. 11 de Nov de 2013. <<http://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n>>.
39. http://www.abm.org.mx/banca_mexico/historia.htm. 02 de OCTUBRE de 2013. 02 de OCTUBRE de 2013 <http://www.abm.org.mx/banca_mexico/historia.htm>.
40. <http://www.banxico.org.mx/>. <http://www.banxico.org.mx/>. 11 de octubre de 2013. 11 de 10 de 2013.
41. Banamex, Universidad. www.Banamex.com.mx. 15 de 09 de 2013. 10 de 11 de 2013 <<http://ubnmx.softviewsolutions.com/desarrollo-de-talento.html>>.
42. Mexico Commercial Banking Report 3 2012. «Mexico Commercial Banking Report Q3 2012.» Busines Monitor internacional (2013): 1-54.
-

ANEXO 1

PRODUCTOS COMERCIALES HSBC MEXICO S.A			
Cuentas y tarjetas (Débito y Crédito)	Prestamos	Inversiones	Protección
<p>1.- Cuenta flexible</p> <p>2.-Producto Básico General.</p> <p>3.-Cuenta flexible menores HSBC premier.</p> <p>4.-Inversión Flexible</p> <p>5.-Cuentas de nómina.</p> <p>6.-Producto Básico nómina.</p> <p>7.-Cuentas de cheques flexibles.</p> <p>8.-Cuenta de cheques flexible con Tarjeta de crédito.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Clásica • Oro • Platinum • Advance • Premier World Elite 	<p>1.-Anticipo de nomina</p> <p>2.-Crédito Personal</p> <p>3.-Crédito personal Advance</p> <p>4.-Crédito personal Premier.</p> <p>5.-Crédito hipotecario:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Pago Bajo • Pago Fijo <p>6.-Crédito de Auto. Advance</p>	<p>1.-Pagare HSBC</p> <p>2.-Inversion Express HSBC</p> <p>3.-Cedes Tasa Fija</p> <p>4.-Cedes Tasa Variable</p> <p>5.- Fondos de Inversión.</p> <p>6.- Inversiones Advance</p> <p>7.- Inversión Express Advance.</p> <p>8.-Fondos de inversión Advance</p> <p>9.-Fondos de Inversión Premier.</p> <p>10.- Pagare HSBC Premier</p>	<p>Seguros HSBC ADVANCE y HSBC PREMIER.</p> <p>1.-Becahorro (seguro Dotal) (SOLO ADVANCE Y PREMIER).</p> <p>2.-Seguro de Vida individual</p> <p>3.-Seguro de auto</p> <p>4.-Seguro de accidentes personales.</p> <p>5.-Seguro de apoyo por hospitalización</p> <p>6.-Seguro de casa habitación</p>

Fuente: Elaboración propia. Con datos de www.hsbc.com.mx

ANEXO 2 PRODUCTOS COMERCIALES BANAMEX

Cuentas y Tarjetas	Créditos	Inversiones	Seguros
<p style="text-align: center;">1.- Personas físicas:</p> <p style="text-align: center;">1.1 Niños</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mi primera cuenta <p style="text-align: center;">1.2 Jóvenes</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compras <p style="text-align: center;">1.3 Adultos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuenta Soriana. • Producto Básico sin comisiones • Cuenda Maestra • Cuenta Perfiles • Cuentas en dólares <p style="text-align: center;">2.-Personas Físicas con actividad empresarial:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Solución integral con tarjeta y chequera • Banca electrónica y cheques 	<p style="text-align: center;">1.- Crédito nomina Banamex</p> <p style="text-align: center;">2.- Créditos Personales</p> <p style="text-align: center;">3.- Crédito Hipotecario</p> <p style="text-align: center;">4.- Crédito Automotriz</p>	<p style="text-align: center;">1.- Rendimiento diario y disponibilidad inmediata (Inversión a la vista/ integral /Perfiles)</p> <p style="text-align: center;">2.- Ahorro mediano y largo plazo. (Pagare Banamex y Certificado de Depósito).</p> <p style="text-align: center;">3.- Inversiones con rendimiento Variable (inversión inteligente, fondos de inversión</p> <p style="text-align: center;">4.- Banamex, inversiones estructuradas.</p> <p style="text-align: center;">5.- Inversiones On line.</p>	<p style="text-align: center;">1.- Seguros de vida Banamex</p> <p style="text-align: center;">2.- Despensa segura Banamex</p> <p style="text-align: center;">3.- Seguro de hospitalización Banamex.</p> <p style="text-align: center;">4.- Nomina Segura</p> <p style="text-align: center;">5.- Seguro de vida Estandarizado Banamex.</p> <p style="text-align: right;">Daños:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seguros de hogar Banamex • Seguros Hogar Soriana • Seguros de Accidentes y enfermedades. • Muerte Accidental. • Seguro de emergencia médica. <p style="text-align: right;">Inversión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Logros Banamex • Plan Personal de Retiro • Plan patrimonial Banamex • Seguros TDC • Pago Protegido. • Robo y Extravió

Fuente: elaboración propia con datos de www.banamex.com.mx

ANEXO 3

FODA BANAMEX		FODA HSBC MEXICO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Es el 2º. Banco más grande. • Servicios de valores y fondos y banca de transacciones, internacionales con diferentes subsidiarias. 	<ul style="list-style-type: none"> • Caída de servicios 	<ul style="list-style-type: none"> • Recapitalización y aumento de intereses el grupo. • Financieramente estable. • Oferta de franquicia corporativa comercial de banca personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Altos Costos de reestructuración. • Multas por débil control de prevención de lavado de dinero. • Criticas fuertes por nuevos controles y limitación de mercado.
AMENAZAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Banamex en México es un sector con un lento crecimiento. • Continúa volatilidad ante las condiciones del mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Como parte de Citigroup, Banamex ex parte del Banco internacional más grande del mundo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poco crecimiento en un mediano plazo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Renovación e inversión en su red de sucursales

Elaboración propia: con datos de www.banamex.com, www.hsbc.com.mx

ANEXO 4

FODA SANTANDER		FODA IXE BANORTE	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Banco respaldado por uno de los bancos más fuertes de Europa. Remplazando a HSBC como el líder en términos de capitalización bursátil. • En México es el 3er. Banco más grande 	<ul style="list-style-type: none"> • Al igual que otros grandes bancos mexicanos, las áreas de negocio es lo suficientemente diversa como para ser totalmente expuesta a situaciones económicas difíciles. • HSBC su mayor competidor con el servicio premier. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desde junio 2009 es el primer banco que cotiza en la bolsa española en el índice FTSE LATIBEXT TOP, que incluye a las 16 empresas más importantes en el mercado. • Fusión previa con fondos del IMSS y 	<ul style="list-style-type: none"> • Desafíos en el sector bancario limitara el crecimiento a corto plazo. • Fuerte competencia frente a los bancos extranjeros, en competencia mayor con BBVA Bancomer como el prestamista más grande de México.

<ul style="list-style-type: none"> • Recomendado como el mejor banco para obtener una hipoteca. • Abrirá 150 nuevas sucursales en 2013. Para aumentar su participación en el mercado 	<p>Enfocándose al mercado minorista.</p>	<p>BBVA Bancomer para crear el fondo de pensiones más grande de México.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 4º. Banco más grande de México. • Único de 5 principales bancos de Mexicanowned. • Fusión con IXE ampliando con más de 22 mil cuentas en 2011. 	<ul style="list-style-type: none"> • IXE, altos costos de operación. • IXE poca rentabilidad 2010.
AMENAZAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Se ha estancado en México después de un periodo de crecimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Con huella en todo el mundo, no es tan extenso como Citigroup y HSBC, sin embargo la filial mexicana puede aprovechar su posición como miembro de una de las instituciones líderes. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte competencia en el mercado, con un mercado que no es creciente. • Una fuerte recesión económica en los EE.UU, tendría un fuerte impacto en la economía en México, pudiendo obstaculizar los esfuerzos IXEBanorte para integrar y ampliar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Banorte es el mayor banco de consumo de propiedad mexicana y juega al nacionalista y patriótico sentimiento para atraer clientes y desalentarlos de afiliarse a los gustos de Banamex, HSBC y Santander, que son propiedad de inversores extranjeros.

FUENTE: Elaboración propia con datos: www.santander.com.mx, www.banorte.com.mx

ANEXO 5

FODA IBURSA		FODA SCOTIABANK	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> A pesar de competir con bancos extranjeros, Inbursa ha demostrado que puede sobrevivir a pesar de condiciones difíciles económicas y financieras. 	<ul style="list-style-type: none"> La diversidad de sus negocios lo expone a condiciones difíciles de funcionamiento. 3 Sectores, Banco Inbursa, Seguros Inbursa, Afores Inbursa. 	<ul style="list-style-type: none"> Mejor desempeño durante las crisis del crédito. Aumento de activos en un 5% en Q211. 7º banco comercial más grande de México. 	<ul style="list-style-type: none"> Aumento en las provisiones para pérdidas crediticias, debido a la situación económica general. Mayores gastos debido a la expansión de sucursales. Impuestos altos debido a la menor deducibilidad de morosidad.
AMENAZAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> Es una institución ágil pero opera en un mercado con poca probabilidad de crecimiento en los próximos años. 	<ul style="list-style-type: none"> La participación de grupo Carso, planea ampliar sucursales durante los próximos años. Banca móvil y American móvil. Probable alianza con CitiGroup. 	<ul style="list-style-type: none"> El sector bancario mexicano podría tener problemas en los próximos 5 años. 	<ul style="list-style-type: none"> Coefficiente de solvencia del grupo sigue siendo fuerte, y buscando iniciativas de crecimiento estratégico.

Fuente Elaboración propia. Con datos de www.inbursa.com.mx, www.scotiabank.com.mx

ANEXO 6

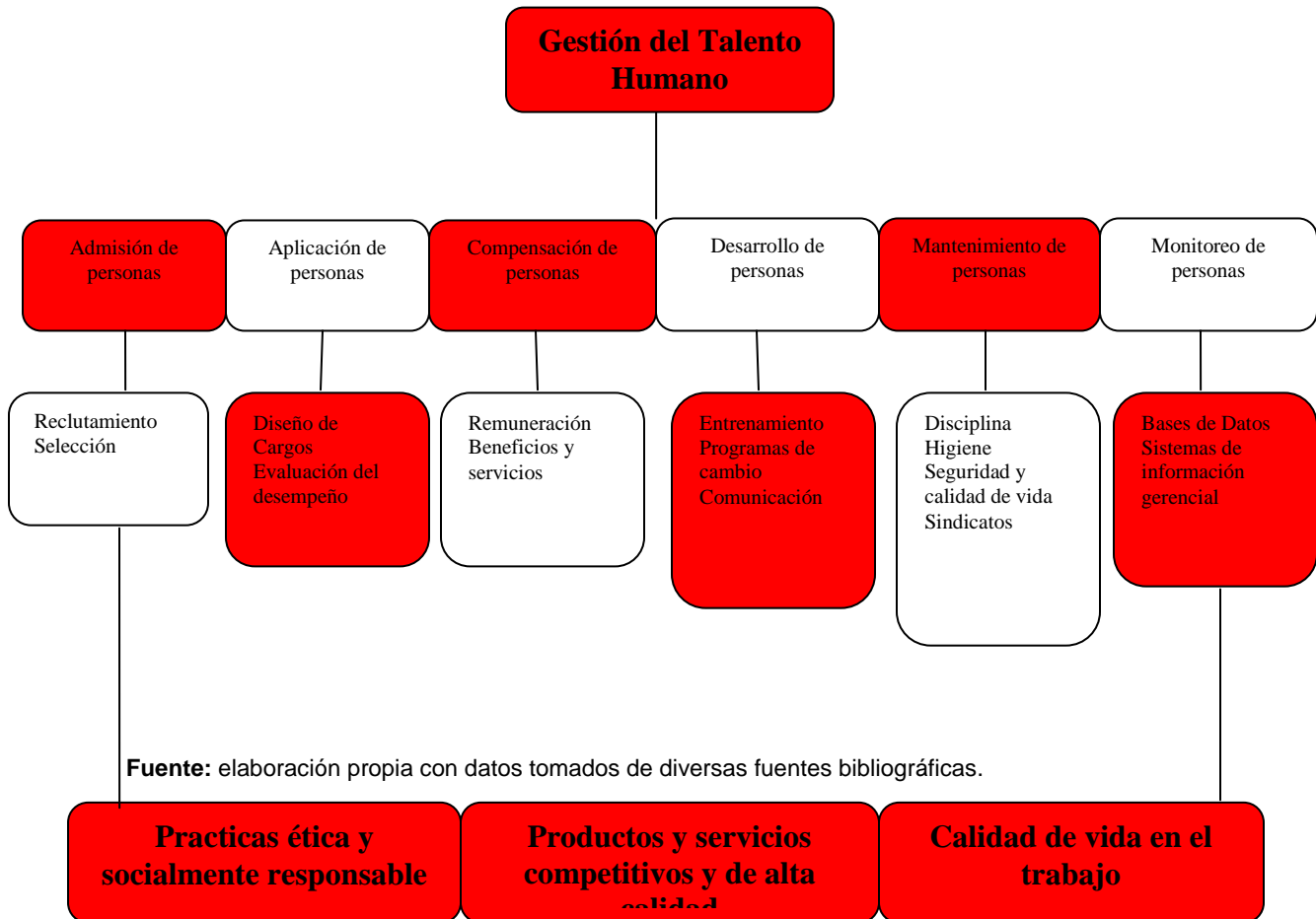
FODA BANCO DEL BAJO

FODA BANCO DEL BAJO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Cuenta con fuertes acciones de los mercados de crédito y depósito.• Saludable en la calidad de los activos en el segmento comercial.	<ul style="list-style-type: none">• La exposición significativa a la deuda estatal y municipal.• La diversificación de fuentes de financiamiento es débil• La fuente de ingresos están relativamente concentradas.
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Una desaceleración en la actividad económica y los ingresos fiscales podría aumentar el riesgo del estado de su cartera.	<ul style="list-style-type: none">• El banco podría beneficiarse al realizar una mayor diversificación de los ingresos.

Fuente Elaboración propia. Con datos de www.bancodelbajo.com.mx

ANEXO 8

MODELO I DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO



ANEXO 9 RESUMEN DE COMPONENTES DE LA PRUEBA CLEAVER

CATEGORIAS		FACTORES DE MEDICION	RESULTADOS	
Madurez	Nivel de Madurez que se requiere para rendir en el puesto	“D” EMPUJE. Obtención de resultados bajo presión	“HF” El puesto demanda	Liderazgo
Salud	Capacidad física y capacidad mental (salud mental)	“I” INFLUENCIA. Sobre la gente para actuar positiva y favorablemente.	“T” Características principales, el candidato es	Negociación
Situación personal	Porque es indicativo de la estabilidad que en algunos casos se requiere	“S” Constancia al desempeñar el trabajo con consistencia y en forma predecible.	“M” Él quiere el candidato busca	Adaptación al cambio
Educación	Nivel de educación y buscar el mínimo requerido	“C” Apego a estándares estrictos, evitando así el error, problemas o riesgos.	“I” Bajo presión el candidato reacciona	Autonomía.
Experiencia	Cuan experiencia y de qué tipo			
Inteligencia	Estilo de inteligencia			
Valores personales	Valor que ayuda a la persona a identificarse con el puesto			
Conducta	Móvil de acción			
Automotivación	Causas que logran generar en la persona el esfuerzo extra.			
Integridad	Honestidad relacionada con la toma de decisiones			
Relaciones	Que tan importante es a quien conoce			
Imagen	Impresión física que se debe causar en el puesto			
Otros	Responsabilidades concretas del puesto			

Fuente: Elaboración propia con datos de Kirchner, T. (1998). **ANEXO 9**