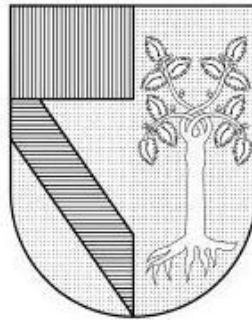


ESCUELA DE PEDAGOGÍA



REPOSICIONAMIENTO DE MARCA A TRAVÉS DEL EMPODERAMIENTO DE LOS GERENTES DE SUCURSAL COMO AGENTES DE CAMBIO

INFORME DE ACTIVIDAD PROFESIONAL

QUE PRESENTA

DIANA GISELLE MENDOZA ARRIAGA

P A R A O B T E N E R E L G R A D O D E :

MAESTRO EN DIRECCIÓN DEL CAPITAL HUMANO

DIRECTOR DEL INFORME DE ACTIVIDAD PROFESIONAL:

Dr. DAVID RENÉ THIERRY GARCÍA

Hoy, doy gracias a Dios y a la vida por haberme dado la oportunidad de realizar esta Maestría y seguir desarrollándome. He tenido muy buenas experiencias gracias a esta oportunidad.

Agradezco profundamente a toda mi familia por haberme apoyado en este camino, por haberme impulsado y siempre estar en los momentos importantes. Los valores que me han inculcado me han llevado a donde estoy y en verdad estoy completamente agradecida con ustedes. Mi hermosa mamá y hermana, Gerard, mis amados tíos y abuelitos.

A mis amigos en la maestría, Viri, Alex, Luz, Mario; ustedes le dieron esa chispa de energía a la maestría. Estoy profundamente agradecida con todos por estas buenas experiencias que me dejaron, los momentos de estrés que pasamos siempre apoyándonos, y sobre todo los momentos de felicidad a su lado. Gracias amigos por esta maravillosa experiencia.

Gracias a todos mis maestros por toda esta enseñanza, sin ellos, no podría haber aprendido tantas cosas. Algunos buenos, otros excelentes en verdad, y cada uno me dejó esa semillita que nos hace mejorar cada día y me hace querer seguir aprendiendo.

ÍNDICE

I. Introducción	8
I.1. Justificación del tema	8
I.2. Objetivos.....	8
I.3. Esquema de presentación y desarrollo.....	8
II. Marco contextual	9
II.1. Historia HSBC	9
II.1.1. HSBC en México	10
II.1.2. Acuerdo de Prórroga Diferido (APD)	11
II. 1.2.1 Estructura del Acuerdo de Prórroga Diferido	11
II.1.2.2. Los cargos	12
II.1.2.3. Las admisiones fácticas	12
II.1.2.4. Trabajo transaccional - obligaciones de remediación	13
II.1.2.5. Situación actual del ADP	14
II.1.3. Análisis de situación	14
III. Apartado Teórico	16
III.1. Reposicionamiento de marca	16
III.1.1. Importancia del posicionamiento	17
III.1.2. Pérdida de la visión del cambio	18
III.1.3. La importancia del posicionamiento en los negocios	19
III.1.4. Posicionamiento en relaciones públicas	22
III.1.5. Relaciones Públicas primero, publicidad después	23

<u>III.2. Caso de reposicionamiento de marca: Mc Donald´s a fondo</u>	26
III.2.1. La magia de los medios publicitarios	26
III.2.2. La Importancia de los Proveedores	29
III.2.3. El problema que cambi3 la reputaci3n de la marca	31
III.2.4. McDonald´s se vuelve m3s fuerte ante los medios	33
III.2.5. McDonald´s Internacional	34
III.2.6. An3lisis de caso	35

III.3. Caso de 3xito a trav3s del servicio al cliente: La experiencia

<u>Starbucks</u>	36
III.3.1. Todo tiene importancia: La creaci3n del ambiente para la experiencia Starbucks	37
III.3.2. Aceptar la resistencia	38
III.3.3. Dejar huella	39
III.3.4. Estrategia de negocio	40
III.3.5. Cultura Starbucks	40
III.3.6. An3lisis de caso	40

IV. Propuesta de recursos humanos del proyecto **42** |

IV.1. Administraci3n de calidad total	42
IV.1.2. Estructura jer3rquica	43
IV.1.3. Estrategias tradicionales de posicionamiento y una Alternativa emergentegente	43
IV.1.4. Administraci3n por metas basada en equipos	44
IV.1.5 Las personas apropiadas en el patio	46

<u>IV.1.6. Oportunidad estratégica gerencial sobre los objetivos</u>	<u>48</u>
<u>IV.1.7. Eficacia organizacional a través de la planeación gerencial</u>	<u>49</u>
<u>IV.2. La importancia de la gerencia</u>	<u>49</u>
<u>IV.2.1. Enriquecimiento del puesto</u>	<u>50</u>
<u>IV.2.2. Paneles de gerentes para entrenamiento</u>	<u>51</u>
<u>IV.2.3. El entrenamiento experto</u>	<u>52</u>
<u>IV.2.4. Continuidad del modelo gerencial</u>	<u>53</u>
<u>IV.3. Desarrollo de Competencias</u>	<u>53</u>
<u>IV.3.1. ¿Cómo facilitar la preparación?</u>	<u>55</u>
<u>IV.4. Las tres dimensiones de competencias gerenciales</u>	<u>57</u>
<u>IV.4.1. Competencias de Negocio</u>	<u>58</u>
<u>IV.4.2. Competencias Interpersonales</u>	<u>59</u>
<u>IV.4.3. Competencias personales</u>	<u>63</u>
V. <u>Consideraciones finales</u>	<u>66</u>
VI. <u>Fuentes de Información</u>	<u>68</u>

I. Introducción

I.1. Justificación del tema

En la presente investigación se recogen los resultados obtenidos de algunos casos con empresas que han sufrido una mala reputación con su marca y han tenido que volver a recuperarla. A esto le llamo **reposición de marca** y me gustaría plantear la posibilidad de que se impulse una figura ya existente en el banco, para poder recuperar esta buena imagen de la empresa y esto a su vez, nos ayude al área de Recursos Humanos.

I.2. Objetivos

Poner en marcha una nueva metodología para que HSBC pueda ganar una mejor imagen ante el mercado con el fin de ayudar al área de Recursos Humanos en el proceso de Atracción de Talento y en general, mejorar las condiciones actuales para brindar un mejor servicio al cliente y una mejor experiencia para los empleados a través de la figura del gerente de sucursal.

I.3. Esquema de presentación y desarrollo

En este informe se presentará una propuesta en la cual, se ayudará a posicionar a HSBC como uno de los mejores bancos a nivel nacional y esto lo conseguiremos a través de la capacitación completa de la figura del gerente de sucursal puesto que él es quien se encuentra en contacto tanto con los clientes como con los empleados.

II. Marco Contextual

II.1. Historia HSBC

HSBC nació de una idea muy simple: un banco local que atendiera necesidades internacionales.

HSBC recibe su nombre de Hong Kong and Shanghai Banking Corporation Limited, compañía que se creó en 1865 para financiar el creciente comercio entre Europa, India y China.

La inspiración para la fundación del banco fue Thomas Sutherland, un escocés que, en ese entonces, trabajaba para Peninsular y Oriental Steam Navigation Company. Él se dio cuenta de que había una considerable demanda de servicios bancarios locales en Hong Kong y en la costa de China y ayudó a fundar el banco, que abrió sus puertas en Hong Kong en marzo de 1865 y en Shanghai un mes más tarde.

Poco después de su creación, la institución financiera comenzó a abrir sucursales para ampliar los servicios que podía ofrecer a los clientes. Desde el principio, financiar el comercio fue una de las principales fortalezas de sus negocios locales e internacionales, la cual ha sido reconocida a lo largo de su historia. A finales del siglo XIX, el banco era la principal institución financiera en Asia.

En el siglo XX, hubo desafíos y cambios que abarcaron desde conflictos internacionales hasta la Gran Depresión de la década de 1930. A finales del siglo, gracias al crecimiento, las adquisiciones y la diversificación, HSBC pasó de ser un importante banco regional a ser una de las organizaciones financieras líderes en el mundo.

En 1991, HSBC creó una nueva sociedad matriz, HSBC Holdings plc, y realizó una exitosa oferta para adquirir el total de Midland Bank en 1992. Como resultado, HSBC estableció su sede central en Londres.

HSBC anunció la adopción de una marca unificada en noviembre de 1998 y comenzó a utilizar las siglas HSBC y el símbolo hexagonal en todos los lugares donde operaba, con el fin de ser mejor reconocido por sus clientes, accionistas y empleados en todo el mundo.

La experiencia ha forjado el carácter de HSBC. El banco ha resistido todo tipo de cambios (revoluciones, crisis económicas y nuevas tecnologías) y se ha adaptado para permanecer. Esto le ha permitido enfrentar los retos del siglo XXI.

Actualmente atiende alrededor de 47 millones de clientes alrededor del mundo y cuenta con alrededor de 6,000 oficinas en 71 países.

II.1.1. HSBC en México

El Grupo Financiero HSBC es el tercer banco más grande en activos y una de las principales agrupaciones financieras y bancarias de México, con 965 sucursales, 5,625 cajeros automáticos y aproximadamente 16,000 empleados.

HSBC México es una empresa socialmente responsable cuyos programas de sustentabilidad se enfocan en la educación, el medio ambiente y los proyectos que benefician a la comunidad incentivando a sus empleados a participar como voluntarios en ellos.

HSBC México está enfocado en mejorar la experiencia de los clientes respecto al servicio en sucursales y mitigar el riesgo de crimen financiero con un claro entendimiento y cumplimiento de la regulación de los estándares del grupo en esta materia, aplicando éstos a los procesos, operaciones, transacciones y actividades de las funciones de cada puesto.

Existen estándares globales muy estrictos enfocados a realizar la capacitación regulatoria en el plazo establecido y probar los cursos de acuerdo a los lineamientos, documentar correctamente casos inusuales para determinar tratamiento y el riesgo, cumplir el proceso de conocimiento de clientes y lineamientos de acuerdo a la sanción adquirida en 2012, denominada como “Acuerdo de Prórroga Diferido” o APD.

II.1.2. Acuerdo de Prórroga Diferido

El 11 de diciembre de 2012, los Valores en Cartera, entraron en el acuerdo para lograr una resolución con las agencias gubernamentales de Estados Unidos e Inglaterra que investigaron el pasado inadecuado de HSBC con respecto al incumplimiento de las leyes de sanciones y lavado de dinero.

II.1.2.1 Estructura del Acuerdo de Prórroga Diferido

En términos generales, los acuerdos de enjuiciamiento diferido incluyen:

- ❖ La presentación de los cargos penales formales y la sentencia del juicio rápido para que el enjuiciamiento de esos cargos pueda ser diferido por el término del acuerdo.
- ❖ La admisión de HSBC a una declaración factual detallada que apoya los cargos criminales como verdaderos.
- ❖ La imposición de una pena financiera significativa.
- ❖ Obligaciones continuas de cooperar con los reguladores, cumplir con todas las leyes penales federales y del estado de Nueva York de los Estados Unidos y continuar el programa en curso de HSBC para remediar las deficiencias de cumplimiento identificadas en la investigación.
- ❖ La retención de un monitor independiente de cumplimiento corporativo.

II.1.2.2. Los cargos

- ❖ Deliberadamente omitiendo mantener un programa eficaz contra el lavado de dinero.
- ❖ Faltar voluntariamente a realizar y mantener la debida diligencia en las cuentas bancarias corresponsales en nombre de personas extranjeras.
- ❖ Intencionalmente violando y tratando de violar el comercio con el acto enemigo.
- ❖ Intencionalmente violando y tratando de violar la ley de emergencia económica internacional.

II.1.2.3. Las admisiones fácticas

HSBC Estados Unidos y HSBC Valores de Cartera acuerdan y estipulan que la siguiente información es verdadera y precisa.

HSBC Estados Unidos y HSBC Valores de Cartera aceptan y reconocen que son responsables de los actos de sus respectivos funcionarios, directores, empleados y agentes, según se establece a continuación. Si este asunto fuese a juicio, el Departamento demostraría más allá de toda duda razonable, mediante pruebas admisibles, los hechos alegados a continuación y establecidos en la información penal adjunta a este Acuerdo.

Hubo al menos cuatro fracasos significativos en el programa de Prevención de Lavado de Dinero de HSBC Estados Unidos que permitió el lavado de al menos 881 millones de dólares en productos del tráfico de drogas a través de HSBC Estados Unidos.

Cuando se detectó actividad sospechosa, los altos ejecutivos de HSBC México rechazaron las recomendaciones de su propio comité de prevención de lavado de dinero para cerrar cuentas con actividad sospechosa documentada. Incluso cuando se determinó una relación, se dio por terminado, pero tomó años para en realidad ser cerrado.

Se pagaron 1,92 mil millones de dólares en multas (costos de remediación, cooperación continua y monitoreo).

II.1.2.4. Trabajo transaccional - obligaciones de remediación

Adquisiciones: llevar a cabo una lucha contra el lavado de dinero basada en el riesgo apropiado debido a las dilataciones potenciales de nuevas entidades empresariales por personas legales, de auditoría y cumplimiento.

- ❖ Se aplica a las adquisiciones de entidades (controlar compras de ventas).
- ❖ Pueden aplicarse a adquisiciones de negocios, con sistemas, personas y controles.
- ❖ Considerar la posible aplicación a las carteras de préstamos.

Disposiciones: Acuerdos de servicios de transición.

- ❖ Limitar el uso de las cuentas correspondientes.
- ❖ Poner énfasis en prevención de lavado de dinero / requisitos de vigilancia de sanciones.
- ❖ Permitir los derechos de auditoría y terminación.
- ❖ Disposiciones generales de indemnización.

II.1.2.5. Situación actual del ADP

Con todas estas condiciones, HSBC Estados Unidos le permitió a HSBC México seguir operando en dólares y les dio un plazo de 5 años para poder tener todas sus cuentas en orden y a todos sus clientes bajo ciertas normas y con la información completa para prevenir el lavado de dinero. Actualmente se encuentran en esa auditoría puesto que los 5 años se acaban de cumplir y las áreas auditadas han salido dentro de las normas de cumplimiento establecidas, por lo que seguramente el acuerdo se disolverá y HSBC podrá seguir operando ya con éstos estándares globales determinados por Grupo HSBC Inglaterra, en donde se toman las decisiones más importantes.

II.1.3. Análisis de situación

El Banco ha resistido todo tipo de cambios, revoluciones, crisis económicas y nuevas tecnologías, y se ha adaptado para permanecer.

Sin embargo, para el área de Recursos Humanos, específicamente en Atracción de Talento fue muy complicado remontar la reputación del banco ante los candidatos puesto que ellos escuchaban en las noticias que HSBC era el banco de los narcos, cuando esto no era real y obvio creaban un juicio erróneo de la Institución. Esta situación complicaba los procesos de selección de candidatos hasta que se capacitó al equipo completo de Ejecutivas de Atracción de Talento para abordar este tema con los candidatos y explicarles por qué sí debían trabajar para HSBC.

Adicional, en la Inducción a los nuevos empleados, se les explica la situación completa del APD para que estén al tanto de cómo combatir algún problema y que estén enterados que no fue como tal un fraude del banco, sino un error que les costó muy caro y que actualmente siguen tratando de reparar.

Es por esto, que, a través de esta propuesta, se intenta levantar el nombre del banco y reposicionarlo en el mercado como el mejor para poder atraer mejores candidatos y el talento necesario para incorporarse a la empresa.

Lo que se vive al día de hoy dentro de la empresa es un nivel de cumplimiento muy alto y normas muy estrictas, en las cuales todo debe estar controlado. Los empleados están completamente restringidos de cualquier acción que pueda tomarse como fraude. Existen políticas muy limitadas que tienen como objetivo final que los empleados estén controlados dentro de un parámetro. Esto le trae al banco seguridad de que las cosas se están llevando a cabo de la manera adecuada y que van a poder cumplir con los requerimientos y las continuas auditorías del APD.

En este tiempo, se ha trabajado mediante distintos proyectos, en los cuales, los empleados se meten al detalle con cada cliente en la operación de los créditos o dinero que el banco les ha prestado. Es importante debido a que se debe tener claridad del tipo de clientes que maneja el banco, así como la actividad que realizan para no volver a caer en otra multa o APD. Los proyectos más grandes que manejó el banco desde el 2012 hasta el día hoy son de **remediación**, y consisten justo en remediar los expedientes y situación actual de cada cliente. Esto es para poder aclarar la situación ante Grupo HSBC Inglaterra y que puedan quitar la sanción.

A pesar de que la sanción se dio sin haber un error de la magnitud manejada, puesto que el banco no tuvo nexos con el narcotráfico, ni participó en el lavado de dinero, si cometió un error al no saber qué estaban realizando los clientes con el dinero que les había prestado.

HSBC EUA quería saber qué estaba haciendo HSBC México con sus dólares y al no poder contestar esto, argumentaron que estaban lavando dinero, cuando no fue verdad.

Como se comentó anteriormente, HSBC México está justo en la etapa en la que los auditores de Grupo HSBC están revisando que después de los 5 años de acuerdo, las normas establecidas se estén cumpliendo al pie de la letra para poder eliminar la sanción y puedan seguir operando de manera autónoma. Aun así, el banco deberá seguir los lineamientos y continuará siendo auditado, pero ya con fuertes bases y sustentos importantes para poder prevenir el lavado de dinero y no se vuelva a cometer este error.

III. Apartado Teórico

III.1. Reposicionamiento de marca

Es importante definir, antes de tocar el tema de Reposicionamiento de Marca, qué es el posicionamiento de una marca y su importancia.

El término “posicionamiento” es atribuido a los autores Al Ries y Jack Trout, en 1972 en una serie de artículos titulados “La era del posicionamiento” para la revista Advertising Age.

Según Etzel (2003), el posicionamiento designa la imagen de un producto con relación a productos que directamente compiten con él y también con otros que vende la misma compañía.

El posicionamiento comienza con un producto, servicio, organización, empresa, partido político, o bien, personas. Pero el posicionamiento no se refiere al producto, sino a lo que se hace con la mente de los consumidores, es decir, cómo se ubica el producto en la mente de estos: El lugar que una marca o producto ocupan en el mercado.

Comporta un cambio para conseguir una posición valiosa en la mente del cliente. También es lo primero que se viene a la mente cuando alguien quiere ser escuchado en una sociedad saturada de información.

El posicionamiento es un sistema organizado para encontrar ventanas en la mente. Se basa en el concepto de que la comunicación sólo puede tener lugar en el tiempo adecuado y bajo circunstancias propicias. (Ries y Trout, 1992).

III.1.1. Importancia del posicionamiento

El enfoque fundamental del posicionamiento no es crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que ya está en mente; revincular las conexiones que ya existen. Hay que posicionarse para lograr un mejor manejo de la marca y dar un mensaje claro a los clientes y empleados. Este mensaje puede comunicar que estamos en problemas como empresa o somos buenos en resolver necesidades para los clientes.

Si nuestro mensaje tiene como objetivo captar la atención del cliente y no el producto, se simplifica el proceso de selección, con conceptos y principios que incrementan la efectividad de la comunicación, la cual debe tener un lugar en el tiempo adecuado y bajo circunstancias propicias.

Hay que tomar aspectos muy importantes para un correcto posicionamiento:

1. Tener a los líderes correctos y modelos de comportamiento definidos
2. Tener diferenciadores, es decir, aspectos con los que la competencia no cuenta.
3. Ser concretos para no crear confusión en el cliente.
4. Ser receptivos para anteceder las necesidades de los clientes. Lo importante es ofrecer lo que el cliente realmente necesita y no lo que la compañía quiera sólo vender.

Otro punto importante es la forma en la que el producto o servicio es percibido por el cliente y esto cómo posiciona a la empresa que lo vende. El posicionamiento en la mente de los consumidores puede ser mucho más importante para el éxito de la marca. Por ejemplo, McDonald's no vende hamburguesas, sino sonrisas; Xerox no vende equipos de copiado, mejora la productividad de las oficinas; Dominos Pizza no vende pizzas, vende tiempo de entrega; Banamex no vende tarjetas de crédito, vende poder de compra; Telmex no vende líneas telefónicas, vende lazos de afectividad; Pricewaterhouse no vende abogados, vende soluciones.

Debemos entender cómo las palabras afectan en la mente de los consumidores y cómo se detonan significados.

También, es importante mencionar que detrás de cada marca, existe una promesa y el cliente se engancha con esta promesa.

Cuando se invierte en una estrategia de posicionamiento, es necesario pensar a largo plazo, tener consistencia y fortalecer la marca, sin perder de vista el cliente final.

III.1.2. Pérdida de la visión del cambio

Existen muchas corporaciones que han vivido un cambio acelerado en el tiempo y esto, realmente crea un impacto muy fuerte, en el cual no están preparadas y se ven amenazadas.

Las compañías pierden la visión estratégica de sus mercados y sus consecuencias son enormes, entre ellas, perder posición. Existen cuatro razones principales, según Trout y Rivkin, en su libro *El nuevo posicionamiento* (1995):

1. El rápido ritmo de los cambios tecnológicos
2. El rápido e impredecible cambio de las actitudes de los consumidores

3. El incremento de la competencia en la economía global
4. El incremento de la competencia entre los ejecutivos creativos de las compañías

Éstos no son tiempos para posicionarse, sino más bien para *reposicionarse*.

III.1.3. La importancia del posicionamiento en los negocios

Posicionamiento es un término bien conocido en nuestro medio. Por primera vez salió a la luz en el texto de Al Ries y Jack Trout hace más de 20 años, y por eso quizás se le considera un tanto anticuado entre las nuevas generaciones.

Ries y Trout lo definieron como el espacio único que ocupan las marcas líderes en nuestras mentes. Ejemplos como Xerox en copadoras o Kleenex como pañuelos desechables fueron utilizados bajo esta premisa, pero siendo excluyentes de otros productos que puedan ocupar espacios similares dentro de una misma categoría.

El concepto de posicionamiento con los años se ha fortalecido como una estrategia de diferenciación muy efectiva. El autor David Aaker define al posicionamiento como: “una parte de la identidad de una marca y de su proposición de valor que se encuentra activamente ligada al grupo objetivo y que demuestra una ventaja contra marcas competitivas”.

Existen varias técnicas a su alrededor, pero me gustaría compartir la que más sentido tiene para mí, en mi práctica y en mi experiencia, y que tiene 3 aristas importantes:

1. La diferenciación

En la búsqueda de oportunidades para nuevos productos o productos existentes, es importante identificar los diferentes espacios disponibles en la mente de los consumidores para éstos. Imaginemos que nuestra mente tiene para cada

categoría una serie de casilleros, algunos ya ocupados y otros disponibles o abiertos.

Cuando hablamos de instituciones financieras nos viene a la mente diversas marcas con sus significados: HSBC como banco global (“El Banco local del mundo”), IXE Banorte como el nacional (“El banco fuerte de México”), Bancomer como el progresista (“Adelante”), Santander como el solidario y comprensivo (“El valor de las ideas”), entre otros.

Si un nuevo banco entrara al país y buscara un posicionamiento, encontraría que hablar de nacionalismo no es la mejor idea debido a que ese casillero está lleno, lo mismo ocurre con la idea de banco global. Una nueva marca debería en principio buscar un casillero disponible para introducir su idea diferenciada hacia los consumidores.

2. La relevancia

Sin embargo, lo anterior no es suficiente. Existen casilleros (espacios mentales) pequeños y casilleros grandes. No basta con ocupar un casillero vacío, sino asegurarnos de estar en uno grande o relevante para el consumidor. Decir que “Liverpool es parte de mi vida” quizás ocupa un casillero disponible, pero no es relevante al grado de eliminar cualquier otra marca de mi mente. Cuando la marca de autos Fiat entró al país con su frase “Tenía que ser italiano”, logró una diferenciación, pero le faltó un segundo impulso de relevancia para darle al consumidor razones de más valor para comprar.

3. El beneficio emocional

Existen tres tipos de argumentos diferenciadores: el descriptivo, el funcional y el emocional.

Cuando decimos que nuestra marca de desodorante elimina el mal olor, estamos utilizando un beneficio descriptivo porque es lo mínimo que un consumidor espera del producto, no genera ningún valor. En cambio, si hablamos de la eliminación de manchas en la ropa existe un beneficio funcional del producto, que sin duda es más potente que el descriptivo.

Pero en cambio, si hablamos del número de chicas que podremos seducir a partir del aroma que emana nuestro nuevo desodorante, aparece el beneficio emocional, que sin duda es el más sólido.

Un claro ejemplo de lo anterior es Axe, un exitoso caso de posicionamiento moderno, en el cuál se abrió un casillero relevante en el mundo de los desodorantes, que compite de manera irreverente y casual dentro del mundo de los perfumes, con beneficios diferentes, relevantes y emocionales.

Lo anterior, constituye una recomendación para mercadólogos con la misión de encontrar un espacio relevante de sus productos en la mente de sus consumidores y clientes, con nuevas y “recargadas” técnicas de posicionamiento (Geifman, 2014).

Posicionarse consiste simplemente en concentrarse en una idea, o incluso, en una palabra, que defina a la compañía en la mente de los consumidores. Se debe hacer un sondeo constante de los clientes y permitirles tener su propio concepto del producto que están adquiriendo o de la compañía que están eligiendo.

Ahora, es importante destacar que un reposicionamiento es obligatorio cuando se descubre un cambio en los clientes, o por ejemplo, que la tecnología está muy avanzada para los productos que se están manejando en la empresa y los consumidores están perdiendo foco de los productos previamente adquiridos.

En el complicado mercado de hoy, es de suma importancia mantenerse actualizado con respecto a la competencia y la compañía misma.

En este caso, HSBC, como empresa en proceso de reposicionamiento debe contemplar un programa interno bastante fuerte, que permita a todos los empleados y clientes marchar en una misma dirección.

Se debe buscar una nueva versión de sus productos y la atención brindada al cliente para poder sobresalir de entre su competencia.

En ocasiones, se deben cambiar las cosas hoy, con el objetivo de poder ser mejores mañana. Siempre se debe estar a la vanguardia como compañía para destacar entre tanta competencia.

Por otra parte, cabe destacar, que HSBC siempre había sido un banco con muy buena reputación, por lo que se debe buscar a toda costa un reposicionamiento, tomando en cuenta la buena empresa que es, a nivel internacional, reconociendo que se han cometido errores, pero que no por eso, el banco va a cambiar la cara hacia los clientes.

III.1.4. Posicionamiento en relaciones públicas

Trout afirma que, a pesar de la abrumadora aceptación por parte de la comunidad publicitaria, es posible que el posicionamiento llegue a desempeñar un papel mucho mayor en las relaciones públicas.

La razón es obvia. El posicionamiento es esencialmente una estrategia “en contra de”. Es decir, normalmente se posiciona una compañía o una marca, en contra de la otra.

Ir en contra de una idea o un concepto (no necesariamente de otra compañía) es un valor que puede traducirse en cobertura publicitaria. Los editores fomentan las controversias. Los lectores y los televidentes las disfrutaban muchísimo. La controversia es una herramienta poderosa que puede llevar el mensaje más importante, a la mente de las personas.

Muchas compañías prominentes no necesitan más exposición. Necesitan menos exposición en los medios, pero una exposición con una mejor orientación, y esto es justo lo que se realizó con HSBC. Ahora sólo se mencionan los logros a los que llegan como compañía y no todos los escándalos que se filtraron hace algunos años.

III.1.5. Relaciones Públicas primero, publicidad después

La regla general es: relaciones públicas primero, publicidad después.

Cuando una compañía usa el posicionamiento como su estrategia básica de publicidad, entonces es perfectamente lógico que aplique una estrategia de posicionamiento a sus RP. En especial porque las RP tienen que preceder a la publicidad.

Lo que hace falta es un cambio básico de la forma en la que se planean los programas de publicidad y relaciones públicas. Los programas deben ser lineales más que espaciales.

Lo que se propone es que, en HSBC, se empodere a la figura del gerente de sucursal como principal promotor de Relaciones Públicas hacia los clientes y empleados.

Se deben tomar en cuenta para lograr esto, **6 aspectos**:

1. El factor obvio

Aquello que es obvio en la compañía, también debe serlo en la mente de los clientes y los prospectos. Para HSBC, que está perfectamente consciente de su liderazgo a nivel mundial, no lo considera como estrategia de posicionamiento, siendo que esto es muy lógico. Por lo que ahora, lo vamos a destacar y tomar como premisa hacia el cliente y empleado, el hecho de pertenecer a una empresa global que tiene buena reputación a nivel mundial y no sólo en México.

2. El factor futuro

Muchas ideas sólidas de posicionamiento se derrumban cuando se relacionan con el futuro. En otras palabras, si bien una compañía está consciente del valor de cierta estrategia para los negocios de hoy y mañana, se muestra insegura de que siga tendiendo validez en el futuro. Por lo que se propone que HSBC tenga ideas a futuro para poder adecuar los planes en el momento necesario. Ya que, como sabemos, los procesos en cualquier banco son muy largos debido a todas las aprobaciones que deben tener y cada proyecto se debe contemplar dentro del capital asignado, si esto se sale del presupuesto, los planes no podrán llevarse a cabo por mejor planteados que estén.

3. El factor rebuscamiento

No se deben buscar palabras complicadas para convencer a las personas, al contrario, se deben decir las cosas como son. Las ideas poderosas son las que llevan palabras más simples y que queden en la mente de las personas. De esta manera, HSBC podría posicionarse a través de la publicidad, en el banco de todos y tener más éxito, puesto que quedaría grabado en la mente de los clientes y para Recursos Humanos, sería más fácil también la atracción del talento que tanto se busca. La gente tomaría como excelente oportunidad, el trabajar para un banco tan importante.

4. El escalador jerárquico

Si se está trabajando en la marca y de pronto uno de los altos ejecutivos se presenta con una idea estratégica, es muy probable que se trate de un escalador jerárquico. Se deben tener muy controladas estas ideas, puesto que muchas son inservibles y nuestro escalador, va a pensar siempre que son las mejores y las va a defender. Lo que se recomienda es que se contrate un asesor externo para que evalúe la estrategia de un superior, sin que se vea afectada la idea principal.

5. El factor números

El posicionamiento es un proceso a largo plazo, es una labor que toma tiempo y dinero. Siempre se deben incorporar estos elementos en la planeación del programa, si no, lo más seguro es que no tenga éxito.

Siempre hay que tener una visión estratégica del costo que tendrá y el tiempo que llevará cada estrategia para contemplar si es viable o no y esto siempre dará un panorama más claro a los directivos, que son quienes autorizarán estos proyectos. Por otra parte, se deben considerar a los competidores para saber cuánto podríamos avanzar frente a ellos y si vale la pena correr el riesgo.

6. El factor mejoras

Siempre, en cualquier puesto, cualquier persona puede hacer mejoras. Las cosas siempre pueden contemplar nuevas ideas y nuevas estrategias para poder avanzar.

Ahora, estamos conscientes de que no todas las nuevas ideas van a ser buenas. Lo que debemos tomar en cuenta es: Todo posicionamiento debe ajustarse a las percepciones que las personas tienen en mente, no ir en contra de ellas.

En el campo del posicionamiento, una vez que la marca alcance los niveles esperados, la consigna debe ser: No cambien nada mientras las cosas sigan así.

Ahora, ¿Qué pasa cuando la marca pierde confiabilidad? ¿Cuál es la clave para recuperar la buena imagen que te caracteriza como marca?

Vamos a analizar el caso de McDonald's para comprender las acciones que se realizaron para poder reposicionarse en el mercado.

III.2. Caso de reposicionamiento de marca: McDonald's a fondo

John Love (1991) nos cuenta que en 1940, los hermanos Dick y Mac McDonald decidieron crear la empresa, e introdujeron la comida rápida 8 años después. Pero su salto cualitativo fue en 1955 con la primera franquicia, asumida por el ejecutivo Ray Kroc.

Fred Turner fue elegido presidente de la compañía en los años 60's. Turner trabajaba sobre una base poderosa construida por Kroc y Sonneborn.

Cabe mencionar que cuando Turner estuvo al frente de la compañía, se enfrentó con mucha resistencia a todo cambio planteado, incluyendo la de él mismo.

III.2.1. La magia de los medios publicitarios

A finales del decenio de los años 60 McDonald's tenía todo lo que necesitaba para realizar el ambicioso programa expansionista de Fred Turner. Era la más experta compradora de bienes raíces de la industria de servicio de comidas. Había desarrollado toda la fuerza financiera que requería para ello. Sin embargo, la

compañía se enfrentaba con un reto formidable, el cultivar un mercado nacional. ¿Cómo iba a realizar esto? Trayendo clientela nueva.

La ampliación del menú estaba atrayendo a más adultos y la adición de asientos empezaba a atraer a los consumidores que no gustan de comer en un restaurante de servicio por ventanilla. En opinión de Turner, la única manera de lograr esto era mediante un mercadeo masivo por televisión nacional.

La primera prioridad era crear una coordinación central del esfuerzo de mercadeo debido a que los concesionarios de McDonald's, a pesar de ser muy buenos en su trabajo, no contaban con los recursos necesarios para trabajar por sí solos. Debían crear una comercializadora eficiente.

Se contrató a Paul Schrage, quien no sólo enfocó su visión a lo que ya habían hecho, destacar el producto y el precio; sino un punto menos preciso, pero potencialmente más remunerador: la imagen.

Ellos pensaban que se debía buscar un diferenciador, puesto que cualquiera puede hacer hamburguesas, pero ellos tenían que hacer algo más. Pensaron en presentar una dimensión extra: un encanto o cordialidad que nadie más tenía (Love, J., 1991).

El mensaje no era el producto en sí, sino el placer que produce. McDonald's fue la primera propuesta de comida rápida que ofreció algo para cada miembro de la familia: acción y comida con las manos para los chicos, alimentos de calidad a precios cómodos para los padres, y una atención nada común para satisfacer las necesidades básicas de aseo y comodidad para los comensales. Por tanto, McDonald's debía proyectar una personalidad de sensibilidad, cordialidad y diversión en la nueva propaganda.

McDonald's empezó a ganar una muy buena reputación, al ofrecer un "escape a la isla de la felicidad". Esto se investigó a través de encuestas de satisfacción del cliente y su respuesta fue muy positiva.

Adicional, se agregaron los personajes de McDonald's (Hamburglar, el ladrón de hamburguesas; el comandante McCheese, personaje de las hamburguesas de queso; el policía Big Mac; Grimace, que devoraba malteadas y por supuesto, Ronald McDonald, que ha sido el personaje más famoso hasta nuestros días), los cuales aumentaron grandemente la popularidad de la marca y en adelante constituyeron el fuerte núcleo de la estrategia para dominar el mercado infantil.

Claramente, el poder en mercadeo estaba pasando a la corporación, que estaba definiendo la imagen de McDonald's, produciendo la mayor parte de los comerciales de televisión y desarrollando los temas generales de mercadeo. Se necesitaba un vigoroso esfuerzo centralizado en el campo, pero ahora el peligro era que todo el poder de mercadeo quedara en manos de la alta gerencia, puesto que ellos podrían perder el enfoque innovador, por suerte, esto no pasó y McDonald's ganó una fuerte imagen ante el mercado.

III.2.2. La Importancia de los Proveedores

McDonald's cambió no sólo la naturaleza de la industria de servicio sino también la del procesamiento de alimentos. En efecto, casi por sí sola había creado una rama enteramente nueva del negocio de procesamiento. La empresa de Kroc respondió desarrollando fuentes enteramente nuevas de aprovisionamiento y perfeccionando métodos, cuando los demás no pudieron. Inventó nuevos sistemas, mucho más refinados para empacar y distribuir; y todo lo hizo valiéndose de pequeños proveedores que estaban fuera de la corriente principal de los procesadores norteamericanos, pues los pequeños eran los únicos que estaban dispuestos a ayudarlo a romper las tradiciones de la industria que se habían mantenido durante muchos decenios.

Gracias a los negocios que hacen con McDonald's, los proveedores del sistema han crecido hasta llegar a ser los mayores procesadores y distribuidores de alimentos del mundo, y sin embargo, son desconocidos para la mayoría de los consumidores.

Tienen proveedores para toda la materia prima que utilizan, es decir, una distribuidora de carne y de productos de papel para el comercio de comidas; una procesadora de papas, procesador de quesos, productor de pasteles fritos, productor de crema para helados, salsa de tomate y pepinillos, etc.

La mayoría de estos proveedores, trabajaban para otras empresas también y no podían darle exclusividad a McDonald's.

Conforme McDonald's empezó a crecer, sus exigencias eran superiores y también fueron más grandes para los proveedores que los atendían. Lo que McDonald's quería eran productos exclusivos, que los proveedores comunes no podían suministrarle puesto que ellos tenían productos corrientes que le vendían a todo el mundo. Los únicos que pudieron producir esta demanda, fueron los proveedores pequeños puesto que podían brindar la atención especial que McDonald's pedía y estaban muy comprometidos con la empresa.

Aquí fue cuando la lucha entre los titanes de las comidas rápidas se basaría principalmente en la eficiencia del abastecimiento, y el ganador sería el competidor cuyos proveedores tuvieran los costos más bajos de producción, los más altos niveles de experiencia técnica, y el mayor deseo de innovación.

A ese sistema se debe que McDonald's sea la que fija las normas de uniformidad del producto. De esta manera, la producción se concentró en grandes plantas dedicadas exclusivamente a esta compañía.

Redujo de 175 a sólo 5 sus proveedores de carne, los cuales manejan plantas de hamburguesas que se cuentan entre las más grandes y más eficientes de la industria de procesamiento de carnes.

La compañía logró no sólo eficiencia entre los abastecimientos, sino que creó entre los proveedores una lealtad al sistema que es rara entre entidades de fuera. Como McDonald's empezó con proveedores muy pequeños y creció con ellos, éstos hacen con la cadena la mayor parte de su negocio, y hay algunos que no prestan servicio a nadie más. En tales circunstancias, los proveedores se dedicaron a mantener y mejorar la calidad del sistema como si ellos fueran de propiedad de McDonald's. No sólo se preocupan por mantener la calidad dentro de sus respectivas empresas, sino que vigilan la de otros proveedores del sistema. Mantienen su propio personal de control de calidad, que visita con regularidad los restaurantes para ver que los productos se estén preparando y almacenando en debida forma; hasta vigila a la compañía y discute con los gerentes corporativos cuando le parece que está amenazada la integridad del sistema.

Es aquí cuando nos damos cuenta de la importancia para cada empresa de los proveedores con los que cuenta y qué tan leal es con ellos. Si les das un buen trato y condiciones dignas, los proveedores muestran un interés especial no sólo en mantener la calidad sino también en mejorarla y esto crea un factor de vinculación con la empresa y un ganar – ganar.

Lo que McDonald's hacía para mantener contentos a sus proveedores, era remunerarlos con utilidades superiores a lo normal pero su nivel de exigencia era muy alto. En resumen, si era leal con ellos, obtenía su lealtad.

A pesar de que la compañía vigilaba constantemente a los proveedores y realizaba frecuentes inspecciones en sus plantas, mantener el control de calidad de una red de abastecimiento tan fragmentada se había vuelto complicado. Aun cuando las plantas ofrecieran hamburguesas que cumplían con las

especificaciones de la cadena, no había seguridad de que los restaurantes sirvieran hamburguesas de calidad.

Existían casos en los que los concesionarios tenían instrucciones de desechar la carne sobrante; pero siempre existía la posibilidad de que algunos sirvieran carne vieja para evitar una pérdida económica. Pero en McDonald's, la resistencia por adoptar carne congelada era bastante fuerte puesto que querían conservar la frescura del producto sin quitarle sabor a la carne, al evaporar los jugos de la misma al ser congelada; adicional, de la consistencia dura.

9 meses después, trabajando siete días a la semana con jornadas de 12 horas o más, lograron refinar la técnica criogénica y ensayaron varios medios congelantes hasta que se decidieron por el nitrógeno líquido.

La calidad de las hamburguesas que al fin produjeron los sorprendió a ellos mismos y empezaron a ganar más aceptación de la gente y crecieron sus ventas en un 27%.

III.2.3. El problema que cambió la reputación de la marca

En 1976, las ventas de las unidades de McDonald's en Atlanta habían empezado a disminuir. Los concesionarios sabían que era debido a un rumor maligno, que aún no llegaba a los periódicos pero que corría de boca en boca: se decía que McDonald's estaba mezclando lombrices en sus hamburguesas.

Por otra parte, las plantas de carne más limpias de los Estados Unidos eran quienes abastecían a McDonald's. La compañía había elevado sus normas de calidad y pureza de la industria cárnica eliminando los rellenos y aditivos de las hamburguesas. Su norma del contenido bacteriano de la carne era más estricta que la exigida por el gobierno de los Estados Unidos. Pero valerse de esta información para contrarrestar el absurdo rumor sólo serviría para darle visos de claridad.

Lo mejor era no decirle una palabra a la prensa, y esa fue la orden que les dio Fred Turner a los encargados de relaciones públicas de la compañía. Sin embargo, los gerentes resolvieron celebrar una rueda de prensa para desmentir el rumor que aún no aparecía en periódicos. Uno de ellos contestando la pregunta de un reportero, confesó que sus ventas habían sufrido mucho por el cuento de las lombrices y entonces sí se convirtió de un problema local a un problema nacional puesto que fue tanto como admitir que sus ventas cayeron por este rumor.

Después de meses de investigación, se llegó a la conclusión de que el falso cuento había tenido su origen en un artículo publicado en una revista nacional, sobre un individuo que estaba fomentando la cría de lombrices y lo único que había dicho es que él quería ser “el McDonald’s de la cría de lombrices”, por lo que este rumor quedó descartado.

La única publicidad que se les daba en los primeros años consistía en historias amistosas, pero desde ese momento, se les empezó a ver como una institución, y la gente ataca las instituciones. Ahora, el tamaño de la compañía era un problema; es decir, todo lo que le dio a McDonald’s el éxito (su previsión, su uniformidad y sus controles) lo veían entonces como falta de individualidad, rutinario y producción en serie y eso era malo para algunos.

Pero McDonald’s no estaba preparada para hacerle frente a la notoriedad ni para responder a los desafíos públicos y privados que inevitablemente suscitaba. Su experiencia se limitaba a la operación de sus restaurantes, no a defender el sistema de los ataques públicos.

La maduración de McDonald’s tardó casi 10 años, y en muchos aspectos fue un proceso mucho más complicado. En un tiempo relativamente corto, tuvo que transformarse radicalmente. Tuvo que aprender a aguantar el escudriñamiento de los medios de publicidad. Y también tuvo que aprender a evitar el bombardeo publicitario al que se veía sometida constantemente. Necesitaba un sistema de

toma de decisiones que fuera sensible a las necesidades comunitarias, a los riesgos políticos y a los problemas sociales.

Todo esto, nos lleva a analizar que ninguna empresa está en su etapa madura para afrontar problemas de rumores malignos sobre su comida, explosiones de protesta racial, ideologías distintas de gente de alta sociedad, ni a acusaciones de tráfico de influencias. Pero cualquier empresa puede hacer frente a cualquier tipo de acusaciones falsas y salir adelante.

III.2.4. McDonald's se vuelve más fuerte ante los medios

En 1982, volvieron a tener un problema similar, en el cual los microbiólogos del Centro Federal de Control de Enfermedades (CDC) publicó un informe en el que se insinuaba una relación entre dos brotes de infección intestinal y una rara bacteria que se creía encerrada en la carne de “una de las principales cadenas de comida rápida”. Un reportero identificó la cadena como McDonald's y publicó la noticia que era una situación más peligrosa que el viejo cuento de las lombrices.

El resultado, sin embargo, fue distinto gracias a la manera cómo reaccionó la empresa. McDonald's había lanzado por su cuenta una investigación minuciosa, trabajando paso a paso en íntima colaboración con dicho Centro. Constituyó una fuerza de tarea compuesta por 25 personas, entre las cuales figuraban gerentes de McDonald's, especialistas en operaciones, microbiólogos, técnicos de alimentación, e inspectores de garantía de calidad, los cuales visitaron los dos restaurantes afectados para inspeccionar parrillas, conductos de ventilación, filtros, congeladores y otros equipos y examinaron todos los productos y métodos de preparación. No se encontró nada que acusara un problema bacteriano.

El mismo examen intensivo se llevó a cabo en las plantas de carne de la cadena, y tampoco de descubrió allí ninguna irregularidad. Los inspectores del CDC

reconocieron que las medidas de control de calidad eran más estrictas que se habían visto jamás.

Así pues, cuando el caso salió a la luz pública, McDonald's ya estaba armada con investigaciones que indicaban que el único vínculo entre sus restaurantes y los desórdenes intestinales era una correlación estadística, y aun ésta podría explicarse sencillamente por la abrumadora penetración de McDonald's en el mercado norteamericano de servicio de comidas. Cuando todos los días comen en McDonald's 16'000,000 de personas (más del 6% de la población de Estados Unidos) es probable que un alto porcentaje de los residentes de cualquier vecindario hayan comido en un McDonald's durante el periodo de cuatro días de los dos brotes. Y si en alguno de los restaurantes el público hubiera estado expuesto a una infección bacteriana, es claro que el número de personas afectadas habría sido mucho mayor.

Cuando McDonald's dio esta información a la publicidad declaró terminantemente que, cualquiera hubiera sido la causa del problema, no se podía atribuir a la comida del restaurante.

III.2.5. McDonald's Internacional

Turner estuvo en busca de negocios en crecimiento, sobre todo alguno en el que pudiera aplicar sus impresionantes destrezas en materia de concesiones y bienes raíces. Los banqueros inversionistas le presentaron muchas posibilidades de adquisición y finalmente escogió el crecimiento interno en lugar de las diversificaciones como estrategia a largo plazo.

En 1985 cerca de 2000 de los 9000 restaurantes McDonald's –casi la cuarta parte- estaban ubicados en 44 países extranjeros donde la compañía opera.

En muchos de ellos McDonald's es ya la principal cadena de servicio de comidas. Tal es el caso en Japón, donde a mediados de 1986 había 549 McDonald's; en Canadá había 503; en Alemania 229; en Inglaterra 204; y en Australia 174. A finales de 1985 las ventas de McDonald's Internacional se acercaban a los ingresos domésticos de los más grandes competidores norteamericanos, y el 21% de las ganancias de la compañía antes de impuestos provenían de fuera de los Estados Unidos.

Esto no habría sido posible si los rumores de hacía unos años hubieran seguido.

Actualmente, McDonald's está presente en 119 países distintos en los que cuenta con un total de 33.990 restaurantes abiertos. Se calcula que cada día pasan por los restaurantes McDonald's alrededor de 69 millones de clientes.

Esto demuestra el éxito de la marca y el levantamiento que tuvo después de tantos conflictos y sobre todo de la publicidad negativa. Es por esto, que escogí esta empresa y su análisis completo y detallado para poder compararlo con HSBC y las estrategias para poder reposicionar la marca, después de su mala reputación en medios.

III.2.6. Análisis de caso

En este caso pudimos ver que en el primer momento que McDonald's fue acusado antes los medios de un hecho equivocado, la empresa no contaba con las herramientas suficientes para desmentir este rumor y eso les trajo graves consecuencias. La empresa empezó a crecer y a veces, esto les molesta a las empresas que no tienen el éxito esperado, por lo que crean mentiras para difamar a su competencia.

Esto fue lo que le pasó a McDonald's hasta que la empresa empezó a defenderse con calidad y con buenas prácticas y la segunda ocasión que hubo un bombardeo

publicitario para la empresa, ésta ya estaba preparada para afrontar lo que venía. Es por esto, que HSBC debe de alguna manera seguir normas muy estrictas y cumplir con los estándares globales para poder defender su postura y demostrar que no está involucrado en el tema que tanto ruido ha causado, el lavado de dinero.

También debemos entender que, existe un tiempo de maduración para cada empresa y creo que HSBC está en un muy buen momento para poder demostrar que es un buen banco y puede cumplir con los requerimientos y la calidad ante los clientes y los empleados para poder reconocerse como uno de los mejores bancos a nivel mundial.

III.3. Caso de éxito a través del servicio al cliente: La experiencia Starbucks

Michelli, J. (2012) nos dice que Starbucks es una de las grandes compañías de crecimiento de nuestro tiempo debido a que se modificaron muchas de las reglas convencionales de la gerencia. En *La experiencia Starbucks* se analiza el funcionamiento interno de una compañía que tomó un producto común y corriente y lo transformó en un éxito empresarial extraordinario. Este éxito los llevó a identificar 5 principios claves para el éxito.

Cuando se aplican con perseverancia y con decidida voluntad, capacitan a la gente y a las empresas para captar oportunidades como las que dispararon a Starbucks a una posición de prominencia internacional. Estos principios se ofrecen con la esperanza de que los podamos utilizar en nuestra propia empresa para enriquecer la influencia del liderazgo en el negocio y más allá. *La experiencia Starbucks* refleja valores que son simples, pero no simplistas. Se orientan a obtener resultados y pueden ser engañosamente eficaces cuando se aplican:

1. Hacer propio el negocio
2. Todo tiene importancia
3. Sorprender y deleitar
4. Aceptar la resistencia
5. Dejar huella

El impacto de estos principios trasciende la historia de Starbucks y ofrece a todos los líderes empresariales la oportunidad de enriquecer grandemente su lugar de trabajo. Ellos demuestran cómo un espíritu empresarial y extraordinarias destrezas de liderazgo pueden elevar un producto o servicio e incluso cambiar la manera de suministrarlo. Tales directrices nos permiten a todos mejorar nuestro lugar de trabajo, ya sea mediante el desarrollo de nuevos y atractivos productos, la apertura de nuevos mercados o simplemente el cuidado de algunos aspectos de nuestro negocio que se pueden mejorar con facilidad. En el espíritu Starbucks, estos principios nos estimulan para escuchar y responder con mayor conciencia de las oportunidades. Nos recuerdan a todos que tenemos la responsabilidad de desatar una pasión que irradie hacia afuera desde detrás de bastidores, gracias a la experiencia del cliente, y llegue en últimas a la comunidad.

III.3.1. Todo tiene importancia: La creación del ambiente para La experiencia Starbucks

La gerencia de Starbucks sabe que en una compañía la ventaja competitiva se gana cuando todos comprenden que nada es trivial y que los clientes observan todo. Por eso se le ha invertido en forma y con presión a la ejecución de la estrategia, incluyendo el último grano de café. Quizás es igualmente importante que los altos ejecutivos hayan trabajado infatigablemente para mejorar todos los

aspectos del diseño de sus establecimientos, y hayan buscado la debida armonía entre lo funcional y lo agradable de cada local.

La alta gerencia comprendió desde el principio que la atmósfera de las tiendas sería uno de los principales motores de éxito. Cuando empezó en 1991, reunió su propio grupo de arquitectos y diseñadores para asegurarse que cada tienda presentara un carácter y una imagen consecuentes. Con el ánimo de llevar el diseño a un nivel aún más alto, Starbucks organizó el proyecto “tiendas del futuro”; encargado de crear una visión de la siguiente generación de tiendas Starbucks. Las directivas no solo atienden a los detalles de hoy, sino que tratan de prever las necesidades detalladas del futuro.

III.3.2. Aceptar la resistencia

Aceptar la resistencia incluye una compleja serie de destrezas que pueden capacitar al negocio y a los individuos para establecer relaciones comerciales cuando encuentran escepticismo, irritación o recelo. Aceptar la resistencia implica aprender de individuos a quienes no siempre les es fácil escuchar.

En los negocios es muy satisfactorio ver el nombre de la propia compañía en la prensa cuando las cosas marchan bien, pero es algo muy distinto cuando es objeto de crítica negativa. En muchísimas compañías esta publicidad negativa podría contemplarse como la opinión de un periodista malhumorado, o podría ser controvertida por los directivos que no están dispuestos a tomar parte en una exploración franca y abierta de su propia empresa. Otras personas de negocios podrían tratar de contrarrestarla distrayendo a los clientes con promociones u otros arbitrios. Sin embargo, hay que prestar cuidadosa atención a las críticas, puesto que podrían estar lejos de la verdad.

El liderazgo en Starbucks ha aprendido a permanecer vigilante por si surgen nuevos problemas y posibles áreas de resistencia, y aplicar recursos a estas áreas

a tiempo y en forma efectiva. Cuando es necesario, Starbucks trabaja con diligencia para rectificar malas percepciones. Si se cometen errores, los líderes entienden la importancia de responsabilizarse rápidamente y en forma inequívoca, a lo cual sigue acción correctiva. Lo que no mata a las empresas, sí las hace más fuertes, pero sólo si sus líderes aprenden las lecciones que se les presentan.

III.3.3. Dejar huella

Todos dejamos alguna huella en el mundo. Lo que varía es si esa huella es positiva o negativa. Esto es de peculiar importancia en el mundo de los negocios, donde todo lo que hacen los gerentes tiene profundo efecto en los individuos y en la sociedad. Algunos gerentes se contentan con cumplir las metas de utilidades de la empresa e invierten ya sea en prestaciones para los empleados o en gastos de capital, pero otros creen que lo importante para el buen éxito de la empresa se vincula con la gran influencia que ejercen en su comunidad.

La participación social es parte integral de la misión de Starbucks y le permite exportar su experiencia a todo el mundo. Sus ejecutivos tienen el compromiso monumental de ver por el bienestar de la compañía y de la comunidad, que incluye el cuidado de su propio personal, el voluntariado, consideraciones sobre el nivel de vida de los proveedores de insumos, franqueza económica en toda la cadena de suministros, donativos cuantiosos a organizaciones comunales nacionales, donaciones seminales a empresas locales sin ánimos de lucro, sostenibilidad planeada para futuras generaciones y esfuerzos de preservación ambiental. Y eso es apenas parte de la orientación social de Starbucks.

III.3.4. Estrategia de negocio

Starbucks es un excelente modelo de cómo una compañía se puede convertir en una institución de aprendizaje. Sus líderes entienden la importancia de atender a la retroalimentación, tanto favorable como adversa, y diseminarla por toda la compañía para la educación colectiva y la adaptación.

Se pueden examinar los desperfectos en un producto o servicio, y solicitar información sobre el sentido percibido que la gente tiene de uno mismo y de su compañía. El gerente podría trabajar con su equipo en discutir maneras de divertirse entre sí con humorismo, y agregar así un premio o sorpresa cuando sirve a los demás.

Starbucks y su excelencia provienen de una administración visionaria, un apasionado espíritu empresarial, conciencia social y principios guía que se inculcan en toda la estructura del negocio.

III.3.5. Cultura Starbucks

La cultura Starbucks consiste en facultar al personal y fomentar el espíritu empresarial. Estimula la lealtad de los clientes permanentes, otorga amplias recompensas a los accionistas fieles y ofrece a todos, la oportunidad de dejar huella significativa en el mundo.

III.3.6. Análisis de caso

En este libro nos muestran la importancia del servicio brindado al cliente, el empoderamiento de la gerencia para mejorar la experiencia del cliente y del empleado en sucursal y cambios de diseño en la estructura de las sucursales. Por otra parte, en el tema de los objetivos, Starbucks promueve que los resultados son

de todos y esto hace que todo el equipo se comprometa y saque los mejores resultados, puesto que saben que no son personales sino en equipo.

La propuesta para HSBC es hacer un cambio en las sucursales y al empoderar la figura del gerente, tenga todo controlado tanto del lado de los clientes como del lado de los ejecutivos.

Otro punto importante es que los gerentes promuevan que los resultados los logran entre todos y todos deben apoyarse para que los resultados salgan.

Adicional, el trabajar el servicio ofrecido al cliente es algo que debemos dar prioridad.

IV. Propuesta de recursos humanos del proyecto

Para empezar a entender el modelo completo propuesto, debemos especificar primero cada uno de los factores. El modelo se basa en la administración de calidad total, la importancia de los administradores, estructura jerárquica, estrategias, etc. A continuación, explicaré cada uno:

IV.1. Administración de calidad total

Hellriegel (1998) nos dice que las compañías han trasladado el centro de atención de sus actividades de la orientación interna de la producción, a la orientación externa de los clientes.

En un sistema de administración de calidad total, los administradores y demás empleados persiguen la mejora permanente de los procesos y productos. Esto supone hacer hincapié en la reducción de defectos en los productos en el momento mismo en que se les fabrica, así como disminuir las necesidades de los clientes que adquieren productos o servicios.

La calidad se ha vuelto parte importante de la política industrial y en 1987, en Estados Unidos, el gobierno federal instituyó el **Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige**. Este premio es un incentivo a las compañías para que mejoren sus operaciones y desempeño mediante el establecimiento de normas sobre todos los aspectos de sus actividades. Entre las compañías que han recibido este codiciado premio están Federal Express (Fedex), Xerox, Motorola y AT&T.

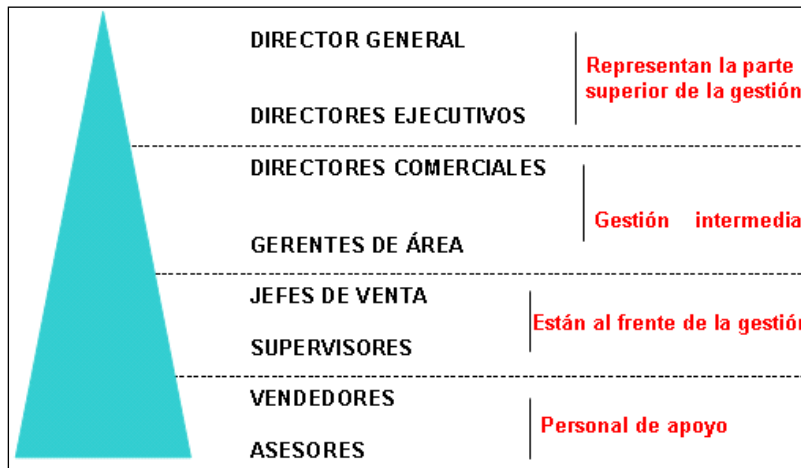
En HSBC, se debe trabajar para poder acortar los procesos de Recursos Humanos y en cada área eficientar procesos para poder mejorar la calidad y poder ser acreedores a este premio. Sin embargo, es una muy buena oportunidad para que puedan volverse más estratégicos y trabajar de manera más productiva.

IV.1.2. Estructura jerárquica

Casi todas las organizaciones cuentan con una estructura jerárquica de forma piramidal, como se advierte en el Cuadro 1. Este tipo de estructura supone el orden de puestos en rangos de acuerdo con el grado de autoridad (el derecho a decidir) concedido a cada uno de ellos. Es común que la autoridad aumente en cada nivel superior hasta llegar a la cima de la jerarquía.

Quienes ocupan puestos de nivel inferior se hallan bajo el control y dirección de quienes ocupan puestos de nivel superior. De acuerdo con Weber, una jerarquía detalladamente definida permite un mejor control del comportamiento de los empleados, ya que precisa con toda claridad la ubicación de cada persona en la organización en relación a todas las demás.

Cuadro 1: Estructura organizacional jerárquica



IV.1.3. Estrategias tradicionales de posicionamiento y una alternativa emergente

Las tres estrategias tradicionales de posicionamiento son la estrategia centrada en el proceso, la estrategia centrada en el producto y la estrategia intermedia. La estrategia de manufactura ágil representa un cambio de paradigma a partir de las estrategias tradicionales, ya que brinda un sistema y conjunto de capacidades que

permiten la producción sobre serie medida en bienes. La reingeniería es uno de los métodos utilizados en apoyo a la implementación de la estrategia de manufactura ágil o de mejora de procesos.

IV.1.4. Administración por metas basada en equipos

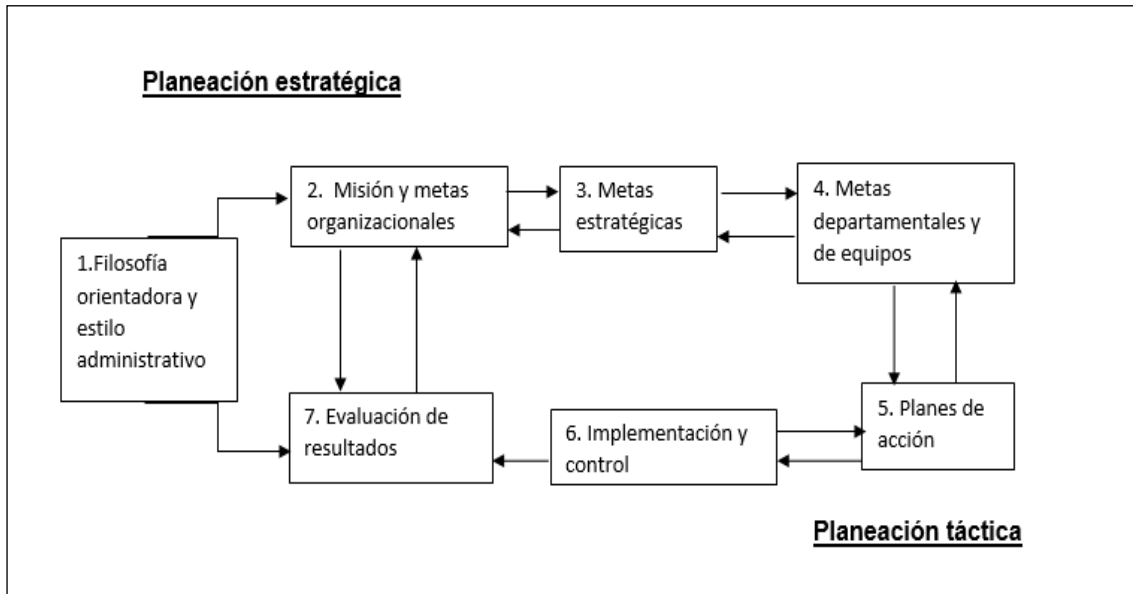
La administración por metas basada en equipos es tanto una filosofía como un método de administración.

Constituye un medio para la traducción de metas y estrategias organizacionales a metas y planes tácticos, como se ilustra en el Cuadro 2. Parte de nuestra exposición sobre este tema son producto de la adaptación de un método administrativo llamado **administración por objetivos**, en el que por lo general, se acentúa el desarrollo de objetivos (metas) por unidades organizacionales y empleados en lo individual y la evaluación del desempeño con base en esos objetivos. Nos ocuparemos en el establecimiento de metas (objetivos) individuales y de la evaluación del desempeño individual con base en esas metas, evaluando así la motivación del desempeño.

Esta administración también guía e implementa el proceso de planeación a los largo de 7 etapas básicas:

1. Establecimiento de una filosofía positiva sobre las personas y de un estilo administrativo participativo.
2. Desarrollo de la misión y metas generales de la organización.
3. Desarrollo de metas estratégicas.
4. Desarrollo de metas departamentales y de equipos más específicas en apoyo a las metas estratégicas.
5. Creación de planes de acción para el cumplimiento de las metas deseadas.

6. Implementación y control de las acciones diarias para alcanzar las metas deseadas.
7. Evaluación de los resultados para medir los avances.



Cuadro 2: Administración por objetivos

Son 5 las principales razones del uso del método de la administración por metas basada en equipos:

1. La insistencia de que no existe una meta única para la organización, departamentos, equipos o empleados de modo individual.
2. El énfasis en el hecho de que el establecimiento de metas y la resolución de disyuntivas, implican riesgos e incertidumbre.
3. La necesidad de aclarar metas y sus prioridades relativas.
4. El mejoramiento de las relaciones entre las metas organizacionales, departamentales, de equipos e individuales.
5. El mejor encauzamiento de los recursos de la organización, así como de la energía de los empleados y la inversión del tiempo.

Esta filosofía y estilo administrativo fomentan la amplia participación de los equipos e individuos en el desarrollo y evaluación de metas y planes. Sin embargo, algunas metas deben proceder de la dirección general. En consecuencia, la alta dirección puede demandar a los gerentes y equipos el establecimiento de metas por departamento, en este caso, por sucursal, para la reducción de riesgos.

IV.1.5. Las personas apropiadas en el patio

Parte del trabajo de Recursos Humanos es mantener a las personas correctas en el puesto correcto para que puedan desempeñar las tareas de la mejor manera y entonces ser estratégicos. Si cada persona da lo mejor de sí, pueden llegar a los objetivos de manera adecuada, haciendo a cada uno lo que le toca y volverse eficientes.

Los gerentes establecen metas organizacionales y dirigen después el trabajo de sus subordinados, de los que dependen para el cumplimiento de esas metas. Los gerentes adquieren y asignan los recursos humanos y materiales sin los cuales las organizaciones no existirían. La administración eficaz es esencial para el éxito de una organización. Es por esto que, los gerentes deben tener una visión muy estratégica de lo que quieren, cómo alinearse a los objetivos organizacionales y ser un factor de cambio para poder reposicionar la marca.

Ahora, ¿A qué me refiero con patio? ¿Ustedes han visto alguna vez cuando entran a una sucursal bancaria, que hay empleados atendiendo ya sea en la fila o en las salas o bien, en la zona de depositadores y cajeros automáticos? Toda esa zona, se llama “patio”. Las personas que trabajan en esa zona, normalmente son los Ejecutivos de Atención al Cliente o los Ejecutivos Comerciales, para ver si alguno de los clientes requiere algún servicio o quiere adquirir un producto bancario.

En esta propuesta, se empodera al Gerente de Sucursal para que siempre tenga una buena visión de lo que está pasando tanto en patio como en las cajas. Esto es indispensable puesto que es la persona encargada de tener a los empleados capacitados, felices, motivados y al tanto de lo que está pasando con los clientes y que los clientes estén contentos y satisfechos con el servicio que se les está brindando. Es por esto, que los Gerentes tienen una gran labor, al estar al tanto de todo. Son la nueva propuesta para la generación de cambio y con los que Recursos Humanos más debe trabajar para desarrollar como figura estratégica ante el reposicionamiento de marca.

Trout y Rivkin (1995) comentan que los gerentes inseguros provocan dificultades. Los gerentes temerosos, nerviosos, recurren a libros de planeación complicados y a transparencias llenas con todo lo que han aprendido desde su infancia. Los verdaderos líderes no necesitan toda esa confusión. Las personas deben confiar en sí mismas para ser claras, precisas, para estar seguras de que todos los integrantes de su organización, del más alto al más bajo, comprendan cuál es el objetivo que están tratando de alcanzar.

Desde el punto de vista de Recursos Humanos, se debe buscar a las personas adecuadas para este puesto y si ya hay personas en este puesto, se les debe desarrollar hasta que alcancen el perfil deseado.

Por otra parte, se debe analizar detenidamente a la competencia, sus productos, servicios, oferta de empleo, tecnología, cantidad de sucursales, prestaciones, propuesta económica, etc. para saber contra qué te estás enfrentando, tanto con clientes como con los empleados que puedes llevar a tu empresa. Y de ser posible, también se hace un análisis sobre los directivos clave para conocer su ideología y saber hacia dónde van a orientar sus estrategias hacia el futuro cercano. Estas estrategias también pueden ayudarte para saber hacia dónde orientar los esfuerzos y recursos.

IV.1.6. Oportunidad estratégica gerencial sobre los objetivos

Carlos Llano (1982), en su libro *Análisis de la Acción Directiva* nos hace reflexionar acerca de la acción vital a la configurada con el manejo gerencial. La dirección de la empresa se encuentra enmarcada dentro de los proyectos existenciales de sus hombres. Siempre se pueden obtener resultados prácticos respecto a la organización productiva; más aún, se afirma que sólo se obtienen resultados prácticos en la medida de que las oportunidades son juzgadas a la luz de algunos principios básicos: quien no sabe lo que quiere, no puede lograr nada.

Esto es válido dentro de la propia empresa. Hay directores que adoptan en ella una actitud oportunista, dando prioridad a las circunstancias exteriores, sin tener en cuenta las decisiones precedentes; fijando objetivos sin coherencia sistemática y otorgando más preferencia a la ocasión que a la verdadera oportunidad, etc. Lo que realmente se hace es proponerse objetivos de corto plazo. En este caso la ineficacia consecuente no deriva de basarse en oportunidades, sino de perseguir objetivos de corto alcance, diluyéndose el carácter institucional de la empresa, que pasa a ser un conjunto deslabonado de negocios ocasionales.

Algo importante es, no se deben comprometer nunca los objetivos a largo plazo por causa de acciones que persiguen objetivos a corto plazo.

Los objetivos de largo alcance son decisiones estratégicas que, en el ámbito de la organización, hacen el papel de las decisiones en el ámbito del sentido total de la vida. No obstante, para definir la estrategia de una empresa no es suficiente analizar su comportamiento en un estado técnico y organizacional determinado. Es preciso, por el contrario, evidenciar los factores que perturban dicho estado y que transforman constantemente la técnica y la organización.

IV.1.7. Eficacia organizacional a través de la planeación gerencial

La planeación es la función gerencial fundamental. La planeación eficaz ayudará a una organización a adaptarse al cambio mediante 1) la identificación de oportunidades futuras, 2) la previsión de problemas futuros y 3) el desarrollo de las estrategias y tácticas adecuadas. La planeación eficaz también facilita el ejercicio emprendedor y ayuda a los empleados a enfrentar el riesgo y la incertidumbre.

IV.2. La importancia de la gerencia

Los gerentes de primera línea recientemente nombrados como tal, tienen mucho que aprender, y que desaprender. Los nuevos gerentes deben aprender a planear y programar el trabajo que antes otros planeaban por ellos y a no esperar órdenes. En el proceso, también deben conocer el lugar que su grupo ocupa en la organización y aprender a compartir con los demás administradores los servicios ejecutivos.

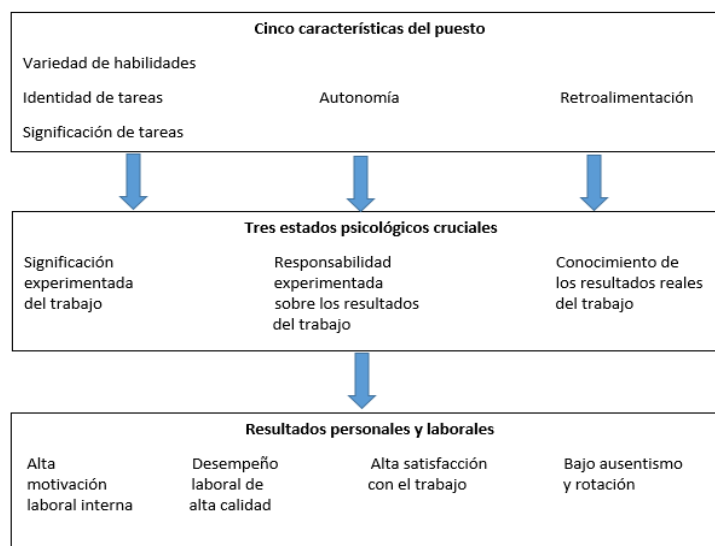
Los gerentes de primera línea suelen precisar de habilidades técnicas bien desarrolladas para instruir a sus subordinados y supervisar sus tareas diarias. Los gerentes eficaces aprenden a apoyarse en su experiencia técnica. A veces, sin embargo, son individuos apenas egresados de la universidad y responsables del trabajo tanto de empleados por hora como de profesionales. Es probable que un gerente de este tipo posea aún escasa experiencia de primera mano. Esta falta de experiencia no representará ningún problema si el administrador cuenta con buenas habilidades interpersonales. Entre ellas están la habilidad para comunicarse con diversos tipos de personas, asesorar a los subordinados y ofrecer retroalimentación constructiva.

El manejo del desempeño individual fue clasificado como la tarea administrativa más importante de los gerentes de primera línea. Motivar y disciplinar a sus subordinados, llevar un seguimiento del desempeño y proporcionar

retroalimentación al respecto, e incrementar tanto la comunicación como la productividad individual son actividades estratégicas de este puesto.

IV.2.1. Enriquecimiento del puesto

Los modelos de enriquecimiento del puesto se ocupan de la modificación de las características de puestos específicos para motivar a los empleados y promover la satisfacción laboral, a fin de satisfacer las necesidades del alto nivel de los empleados. El modelo de enriquecimiento de funciones más conocido y probado es el que crearon J. Richard Hackman y Greg Oldham (véase cuadro 3).



Cuadro 3. Intensidad de las necesidades de crecimiento de los empleados

Fuente: Hackman, J. R. y G. R., Oldham (1980). *Work Redesign*. EUA: Addison-Wesley.

Como se muestra en el cuadro 3, el modelo de Hackman-Oldham indica que existen 3 estados psicológicos cruciales que influyen en la motivación en los centros de trabajo. Cuando el nivel de todos ellos es bajo, lo es también la motivación de los empleados.

Adicionalmente, se indica que ciertas variables moderadoras influyen en las relaciones entre las características del puesto y los estados psicológicos cruciales,

por una parte, y la motivación laboral, por la otra. En pocas palabras, estas variables moderadoras influyen en la manera en la que responderán diferentes personas al enriquecimiento de su puesto. Los individuos con un profundo deseo de retos personales, sensación de realización y aprendizaje, quizá respondan positivamente a programas de enriquecimiento de funciones.

Los individuos también responderán positivamente al enriquecimiento del puesto en caso de poseer los conocimientos y habilidades necesarios para el desempeño de sus funciones y de sentirse satisfechos con variables contextuales como el salario, la seguridad en el empleo, las condiciones de trabajo, los supervisores y los compañeros de trabajo. Sin embargo, si las necesidades de crecimiento de un individuo son débiles, éste carece de los conocimientos y habilidades o simplemente no se siente satisfecho con los factores contextuales, es probable que todo intento a favor del enriquecimiento de funciones, sólo produzca mayor tensión e insatisfacción laboral.

Es por esta razón que buscaremos enriquecer el puesto de los gerentes a través de los deseos propios de crecimiento profesional, para que se vean motivados al ser un factor de cambio y se pueda lograr un mejor desempeño y satisfacción laboral. Para que ellos a su vez, fortalezcan al equipo interno y a los clientes.

IV.2.2. Paneles de gerentes para entrenamiento

Existe un método para el desarrollo de personas dentro del trabajo, que Martha Alles (2008) describe en su libro *Desarrollo del Talento Humano Basado en Competencias*, llamado paneles de gerentes para entrenamiento que describe grupos de trabajo con un propósito específico, por ejemplo, el desarrollo de una o varias competencias en particular.

El grado de eficacia en el desarrollo de competencias y conocimientos se relaciona más con la actitud del individuo que con la técnica utilizada. Es decir que

aun el método que – en primera instancia- parezca menos eficaz, puede pasar a constituir un recurso de alta eficacia si la persona que lo adopta efectúa al mismo tiempo un proceso de reflexión, y a través de ello logra cambiar comportamientos.

IV.2.3. El entrenamiento experto

En relación con el desarrollo de competencias se requiere un tipo determinado de entrenamiento y para ello, el entrenador debe reunir ciertos requisitos específicos, uno de ellos muy importante: ser un referente en la competencia a desarrollar. Es muy importante, a su vez, el rol de entrenador que pueda ejercer el jefe directo de la persona. Se ha hecho referencia al entrenamiento experto, observando que puede ser realizando indistintamente por un entrenador, un mentor o tutor, o por un jefe.

El entrenamiento experto o tutoría es una de las más antiguas vías para la capacitación y el desarrollo de personas, desde el entrenamiento diario hasta la retroalimentación brindados por una persona a sus colaboradores con alguna periodicidad, como cuando se realizan las evaluaciones del desempeño. Un jefe que cumple el rol de entrenador lo hace día a día con sus subordinados. En ese caso se produce una relación abierta entre los empleados y sus supervisores. Muchas organizaciones proveen a los jefes capacitación al respecto, para lograr una práctica extendida en materia de entrenamiento experto en todos los niveles de la organización.

Como complemento de la acción de los jefes y supervisores se pueden implementar programas de entrenamiento ad hoc, a través de un entrenador interno o externo.

IV.2.4. Continuidad del modelo gerencial

Cuando un gerente renuncia o llega a la edad del retiro siempre cabe la posibilidad de contratar a un sucesor en el mercado, y así se hace exitosamente en muchas ocasiones. Sin embargo, las organizaciones que se ocupan de las personas, que han implementado lo que nosotros hemos denominado los subsistemas de Recursos Humanos o de Capital Humano, prevén esta situación, trabajan muy duramente en la formación de gerentes en sus propias filas y, siempre que esto es posible, intentan tener preparado un sucesor para todos los puestos clave. Pero esto no siempre es así.

Muchas compañías tienen “vacíos gerenciales” y, llegado el momento de nombrar un nuevo gerente, se busca dentro de la propia organización y se elige dentro de varias opciones sin estar demasiado seguros de que esa opción sea la mejor. ¿Cómo se cubre este vacío? ¿Cuáles son las causas? ¿Es necesario tener más gerentes para cubrir los potenciales vacíos gerenciales? ¿Cuántos puestos se han cubierto con empleados *menos malos*? La respuesta a muchas de estas preguntas se obtiene a partir de una gestión integrada de planes de carrera y sucesión.

IV.3. Desarrollo de competencias

Martha Alles (2008) nos dice que el desarrollo de los recursos humanos tiene una relación directa con el valor de la compañía; por lo tanto, hay que desterrar ideas tales como que son gastos cuyo retorno o rendimiento es difícil de observar.

La función del área de Recursos Humanos o Capital Humano respecto del desarrollo de personas se puede sintetizar en el desarrollo de acciones tendientes a alcanzar diversos objetivos, a saber:

- ❖ Incrementar las capacidades de los empleados para asegurar crecimiento y avance en la carrera. Estas capacidades pueden estar en relación con conocimientos o competencias.
- ❖ A través de ciertas herramientas, como las evaluaciones, es posible lograr el mejoramiento de las capacidades del personal tanto en conocimientos como en aspectos menos tangibles, como las actitudes y los valores. En nuestra metodología, esto se verifica a través de la metodología de Gestión por competencias.
- ❖ Tener en cuenta:
 1. Los deseos de los empleados, preferencias sobre sus carreras y sus motivaciones.
 2. Las evaluaciones de los superiores a través de las evaluaciones del desempeño.
 3. Las evaluaciones del entorno, a través de evaluaciones 360 grados (o de 180 grados, según sea el caso).
 4. Las necesidades organizacionales en función de los planes estratégicos.

Manejarse dentro de un modelo de competencias facilita el desarrollo del personal clave y la confección de los respectivos planes de sucesión. A través de la evaluación por competencias en los sistemas regulares de evaluación del desempeño, o bien como resultado de una evaluación puntual de competencias para detectar necesidades de desarrollo, o como consecuencia de la administración de evaluaciones de 360 grados, es posible:

- ❖ Identificar personas con alto potencial de desarrollo (bolsa de talento, personas clave o denominaciones similares).

- ❖ Identificar personas con una baja adecuación al puesto y cuyo desarrollo sea factible.
- ❖ Identificar personas en condiciones para ocupar otros puestos en función de las competencias requeridas por estos.
- ❖ Confeccionar planes de sucesión de posiciones clave.
- ❖ Planear las carreras de estos individuos.

La Gestión por competencias tiene un rol protagónico en el desarrollo de los recursos humanos materializado en planes de carrera y planes de sucesión en base a las competencias de los puestos y de los individuos que los ocupan o los ocuparán en el futuro.

IV.3.1. ¿Cómo facilitar la preparación?

Linda Hill (1993) nos comenta que los altos ejecutivos y el personal de recursos humanos debemos hacer todo lo posible por brindar a los gerentes en potencia un cuadro exacto del puesto gerencial y de los retos que implica transitar de contribuidor individual a gerente. Debemos alentarlos a que observen y hablen con los gerentes más exitosos. Los gerentes novatos han señalado lo útil que les había sido visitar las oficinas de la sucursal como parte de una asignación de la corporación y poder observar los diversos enfoques con que los gerentes manejan sus puestos.

Convertirse en gerente requiere un profundo ajuste psicológico, una *transformación*. Algunas transiciones son simples cambios que mantienen a un individuo dentro del cauce de una misma carrera, como los pequeños ajustes que realiza un piloto para mantener su avión en un mismo curso.

Otras, como la promoción a una gerencia, son virajes decisivos que alteran todo el equilibrio y la trayectoria de una carrera, como el piloto que presenta un nuevo plan de vuelo cuando le cambian su destino final. Los nuevos gerentes tienen que aprender a pensar, sentir y evaluar como gerentes, ya no como contribuidores individuales. Para realizar este ajuste psicológico, tienen que llevar a cabo cuatro actividades:

- ❖ Aprender lo que significa ser un gerente
- ❖ Desarrollar un criterio interpersonal
- ❖ Adquirir confianza en sí mismo
- ❖ Enfrentar el estrés y las emociones

En gran medida, convertirse en gerente es un proceso de *aprendizaje por experiencia*. Los nuevos gerentes sólo pueden comprender su nuevo papel e identidad mediante la acción, no la contemplación. Aprenden enfrentando problemas reales y consecuencias reales. En consecuencia, la transformación es iterativa, lenta y difícil, tanto intelectual como emocionalmente.

Un diagnóstico apropiado de los antecedentes laborales de un candidato a gerente requiere tiempo y esfuerzo, además de la información precisa sobre su conducta y sus actitudes. A los gerentes de los niveles intermedio y alto de una empresa se les debe enseñar a realizar periódicamente evaluaciones del desempeño de las cuales pueda extraerse esa información. Muchas compañías han descubierto, asimismo, que resulta muy conveniente instalar centros de evaluación en los cuales se califica a los gerentes potenciales más promisorios. Dichos centros son costosos, pero permiten a las compañías tener ideas muy claras sobre la forma en que los gerentes piensan o enfocan determinados aspectos y se comportan bajo presión. La retroalimentación proveniente de dichos exámenes le permite al gerente, desde un principio, comprender la forma en que es percibido por los

demás e identificar sus puntos fuertes y débiles. De esta manera se puede lograr la efectividad gerencial.

IV.4. Las tres dimensiones de competencias gerenciales

Pablo Cardona y Helen Wilkinson (2009) nos comentan que la función directiva consiste en diseñar estrategias que produzcan valor económico, desarrollando las capacidades de los colaboradores y creando un mayor nivel de confianza en la organización. De esta definición se derivan tres talentos propios del directivo: el estratégico, para desarrollar e implementar estrategias encaminadas al logro de buenos resultados económicos, el ejecutivo, para ayudar al desarrollo de los colaboradores, y el de liderazgo personal, para crear confianza e identificación de los colaboradores con la misión de la empresa.

Para desempeñar con éxito estas tres dimensiones o talentos propios de la función gerencial son necesarios tres grupos de competencias: las competencias de negocio, las competencias interpersonales y las competencias personales. Estas competencias se reparten en tres dimensiones.

IV.4.1. Competencias de negocio

Van dirigidas al logro de un mayor valor económico para la empresa.

Visión de Negocio

Es la capacidad de reconocer los peligros y aprovechar las oportunidades del negocio.

Visión de la organización

Es la capacidad de comprender la interrelación de las distintas unidades de la organización.

Orientación al cliente

Spencer (Construir relaciones positivas con los clientes, capacidad para resolver situaciones con clientes “difíciles”. Propiciar una atmósfera amistosa y respetuosa. Esforzarse por conocer y resolver los problemas. El concepto de cliente incluye compañeros de trabajo o cualquier otra persona.

Negociación

Otro medio para enfrentar la resistencia al cambio es negociar y ofrecer incentivos o retribuciones a las personas que sean fuentes potenciales o reales de resistencia. Este método para el enfrentamiento de la resistencia es especialmente adecuado cuando es evidente que alguien saldrá perdiendo como resultado del cambio.

IV.4.2. Competencias Interpersonales

Van dirigidas al desarrollo de las capacidades de los colaboradores y su correcta funcionalidad en el trabajo.

- **Escucha activa**

Además de desarrollar las aptitudes como emisor de mensajes, es necesario que el gerente aprenda a escuchar atentamente a los demás para entender sus puntos de vista y poder apoyarlos, fungir como un facilitador para su trabajo.

- **Habilidades de comunicación**

Se refiere a la capacidad para comunicarse con el entorno. Las personas que hablan con claridad, son persuasivas y seguras de sí mismas, comunican más eficazmente.

Algunas personas tienen la tendencia natural a escuchar, más que otras, o se han entrenado para hacerlo. También hay personas sometidas a un alto grado de tensión que pueden ser incapaces de escuchar apropiadamente.

Los gerentes que transmiten instrucciones importantes a sus empleados, deben buscar el momento preciso para poder captar toda su atención. Es probable que si un viernes por la tarde, les da indicaciones, no le pongan tanta atención que, por ejemplo, proponer un incremento al presupuesto tras haber confirmado a la compañía que han cumplido con los objetivos financieros de ese año. Es muy importante que se busque el momento adecuado para transmitir información.

- **Aliento a la Retroalimentación**

La retroalimentación ayuda para saber si los demás han comprendido los mensajes importantes y que sea con claridad y exactitud. La retroalimentación no

debe ser necesariamente verbal; en realidad, con frecuencia las acciones dicen más que las palabras. De igual manera, es importante cuando el gerente está con un grupo de personas, debido a que debe mantenerse atento a la retroalimentación no verbal que le indicará si los demás han comprendido el mensaje o no.

La retroalimentación se debe poseer las siguientes características:

1. Debe ser útil. Si el receptor del mensaje proporciona una retroalimentación que enriquece la información del emisor, es probable que sea útil la retroalimentación.
2. Debe ser descriptiva, no evaluativa. Si el receptor responde al mensaje en forma descriptiva, es probable que la retroalimentación sea eficaz. Si reacciona en forma evaluativa (o enjuiciadora), es probable que la retroalimentación sea ineficaz o provoque incluso una falla de comunicación.
3. Debe ser específica, no general. El receptor debe responder específicamente a los argumentos planteados y las preguntas formuladas en el mensaje. Si responde con generalidades, la retroalimentación puede indicar evasión o falta de comprensión.
4. Debe ser oportuna. La retroalimentación se ve influida por el contexto en el que se lleva a cabo. Si vamos a dar retroalimentación del trabajo o de desempeño, debe ser en un medio formal. Si la retroalimentación va a ser social, debe darse en un sitio informal.
5. No debe ser abrumadora. La información debe ser digerible y la cantidad de información debe ser poca para que el receptor capte el mensaje.

- **Empoderamiento**

Hellriegel nos explica que, tradicionalmente, los líderes se han resistido a compartir el poder con sus subordinados. Pero esto ya no es así. El empoderamiento es la capacidad de un líder para compartir con sus seguidores la influencia y el control. De este modo involucra a los empleados (en lo individual o por equipos) en decidir cómo cumplir las metas organizacionales, lo que produce en éstos una sensación de compromiso y autocontrol.

El empoderamiento contribuye a la satisfacción de las necesidades humanas básicas de realización, afiliación y autoestima. Cuando las sensaciones que los empleados obtienen de su trabajo son positivas, éste se vuelve estimulante e interesante, con lo que puede decirse que el líder ha realizado una excelente labor.

- **La motivación de los individuos a un alto desempeño**

Hellriegel & Slocum Jr. (2004) nos comentan que el desempeño se ve afectado por el establecimiento de metas.

El establecimiento de metas es un proceso que pretende incrementar la eficiencia y eficacia al especificar los resultados deseados hacia lo que deben trabajar los individuos, departamentos, equipos y organizaciones. El modelo de establecimiento de metas desarrollado por Locke y Latham destaca los retos para el individuo: dificultad de la meta, claridad de la meta y autoeficacia. El establecimiento de metas difíciles, pero claras y factibles, para individuos que creen que tienen la habilidad de alcanzarlas, conduce a un alto desempeño.

Existen cuatro moderadores: habilidad, compromiso con la meta, retroalimentación y complejidad de la tarea, influyen en la fuerza de las relaciones entre metas motivadoras y desempeño. Los cuatro moderadores deben estar presentes para motivar a una persona y alcanzar las metas.

Existen también cuatro mediadores que son: dirección, esfuerzo, persistencia y estrategia de la tarea. Estas, en conjunto, facilitan el logro de las metas.

En otras palabras, estas cuatro características canalizan o enfocan los esfuerzos motivacionales de las personas. El desempeño, los premios, la satisfacción y las consecuencias completan el modelo.

- **Los sistemas de premiación para estimular el alto desempeño**

Los sistemas de premiación representan un medio poderoso para motivar altos niveles de desempeño individual y de equipo. En particular, cuatro sistemas de premiación están diseñados para mejorar el rendimiento: participación de las ganancias, participación de utilidades, pago basado en habilidades y prestaciones flexibles. Los programas de participación de ganancias son bonos periódicos pagados en efectivo empleados que incrementan su productividad, reducen costos o elevan la calidad.

Un programa similar es el de participación de utilidades, que concede a los empleados una parte de las utilidades de la organización. Los sistemas de pagos basados en habilidades recompensan a una persona según el número y nivel de habilidades relacionadas con el trabajo que el empleado domina. El valor de estas habilidades está determinado por la organización. Los planes de prestaciones flexibles permiten que los empleados escojan las prestaciones que son importantes para ellos.

IV.4.3. Competencias Personales

Van dirigidas a desarrollar la confianza y la identificación de los gerentes con la misión de la empresa.

- **Autoconocimiento**

A la capacidad de una persona para identificar sus cualidades y limitaciones se le llama autoconocimiento. Las compañías que se distinguen por formar a sus líderes, conceden particular importancia a la creación de retos para los empleados jóvenes con alto potencial. Estas oportunidades permiten a tales empleados ampliar y desarrollar sus aptitudes y el autoconocimiento, necesarios para ser mejores líderes. Los empleados que reciben evaluaciones del desempeño realizadas por sus compañeros, tienen una retroalimentación más objetiva sobre su capacidad para delegar responsabilidades y establecer prioridades con claridad. Esta retroalimentación sirve de base al desarrollo del autoconocimiento.

- **El manejo del cambio**

La competencia del manejo del cambio se refiere a la habilidad global de reconocer y poner en práctica las adaptaciones necesarias o las transformaciones totalmente nuevas en la gente, las tareas. Estrategias, estructuras o tecnologías en el área de responsabilidades de una persona. Las fuerzas tecnológicas son una de las fuentes primarias del cambio. El ritmo cada vez más acelerado del cambio, o bruma, se definió como una función de la velocidad multiplicada por la conectividad multiplicada por los intangibles. La Internet es una de las principales causas de la creciente velocidad y estado de bruma (Hellriegel & Slocum Jr, 2004).

- **Las conductas de equipos y liderazgo**

Don Hellriegel (2004), nos dice que, al ser intrínsecamente seres sociales, las personas no escogen vivir o trabajar solas. Pasan la mayor parte de su tiempo interactuando con otras; la gente nace en un grupo familiar, participa de manera colectiva en servicios religiosos, trabaja en equipos y juega en grupo. Gran parte de la identidad de una persona se basa en la forma en la que otros individuos y

grupos la perciben y tratan. Por estas razones y porque muchos administradores y empleados dedican un tiempo considerable a interactuar con otra gente las competencias en la comunicación, interpersonales y dinámicas de equipo son vitales para cualquiera que participe en una organización.

Las organizaciones necesitan líderes que puedan integrar las metas de los {clientes, empleados y organizacionales. La habilidad de las organizaciones para alcanzar sus metas depende del grado en el que las habilidades y estilos de liderazgo hacen posible que gerentes y líderes de equipo controlen, influyan y actúen con eficacia. El liderazgo efectivo incluye el manejo de conflictos, que pueden surgir sobre cualquier asunto. El modo en que los empleados se comunican con sus superiores, compañeros, subordinados y otros, puede ayudarlos a ser buenos miembros de equipo, o conducir a un pobre estado de ánimo y falta de compromiso. Por tal razón, y porque la mayor parte de los gerentes y profesionales dedican un tiempo considerable a tratar con otros, en esta parte destacamos la comunicación interpersonal.

- La Organización misma

La toma de decisiones en las organizaciones no es particularmente ordenada ni está de todo bajo el control de quienes tienen que tomarlas. Existen tanto factores internos como externos, que influyen en las decisiones individuales, de equipo y organizacionales. Se precisan y se exploran las fases de la toma de decisiones y algunos conceptos y dilemas éticos que suelen surgir.

Para un trabajo eficaz, todos los empleados deben entender con claridad sus puestos y el diseño de la organización. Se identifican factores que influyen en el diseño de la organización y algunos de los diseños de organización más usuales.

Los individuos ingresan a las organizaciones a trabajar, ganar dinero y alcanzar sus metas de carrera. Se expone la forma en la que los empleados aprenden lo que se espera de ellos. En lo fundamental, lo hacen al exponerse a la cultura de la organización. Es el conjunto de supuestos y conocimientos compartidos sobre el

modo en que las cosas que son importantes, es decir, políticas, prácticas y normas, funcionan realmente en la organización.

El manejo del cambio significa adaptar una organización a las demandas del ambiente y a modificar la conducta real de los empleados. Se explora la dinámica del cambio organizacional y se presentan varias estrategias básicas para lograr el cambio.

V. Consideraciones finales

Para esta propuesta se considera trabajar en el modelo de administración de calidad total, el cual se enfocará en mejorar el proceso de calidad hacia los clientes para asegurar la satisfacción de los mismos, tomando en cuenta las normas especificadas en el Acuerdo de Prórroga Diferido, en el que deben presentar la declaración de todo lo que están realizando con el dinero otorgado por el banco. Como sabemos, este es un proceso que es tedioso para los clientes y que es poco favorable para el banco, por lo que se propone dar una lista donde vengan especificados los requisitos y documentos necesarios para el proceso de préstamo, desde el inicio, para que se realice el préstamo al cliente y en esa misma ocasión se revisen todos los documentos para no hacerlo regresar a hacer entregas, de esta manera se elevará el nivel del servicio.

Se propone también, una estructura jerárquica, en la cual los gerentes deberán ser los encargados del comportamiento de los empleados para mejorar tanto el servicio con el cliente, como la orientación a resultados de los empleados en sucursal. Los gerentes llevarán la gestión completa y la estrategia para mejorar la experiencia al cliente y fungirán como agentes de cambio.

Por otra parte, los gerentes gestionarán la administración por metas basada en equipos, en la cual, la meta se reparte entre los que operan en la sucursal, y la estrategia es que entre todos lleguen a los objetivos, de esta manera se crea un ambiente de colaboración y participación y llegan de una mejor manera a los objetivos designados, mejorando la motivación general del equipo.

Uno de los puntos fundamentales, es la planeación eficaz de la gerencia, debido a que esto ayuda a los ejecutivos a mitigar el riesgo y apearse a las normas de cumplimiento para que siempre se tenga el control del trabajo que se lleva a cabo

en el día a día. Los gerentes deben ser muy analíticos y perspicaces para saber cuándo existe algún conflicto, para que puedan intervenir.

La propuesta también va a enriquecer el puesto, desarrollando las habilidades de los gerentes para poder fortalecer a la empresa a través del trato brindado al cliente y el desarrollo de los ejecutivos que se encuentran en sucursales.

Se considera que el gerente de sucursal es la principal figura que puede hacer un cambio real en este aspecto puesto que es quien supervisa la calidad de atención en sucursal y a los colaboradores. Que todos puedan cumplir lo que se les plantea. Por lo cual, el gerente es el principal generador de cambio.

Al ser tan estratégica esta figura, se le va a capacitar, desarrollar y empoderar para que realmente se pueda impulsar el cambio a corto plazo del banco completo.

Existen tres tipos de competencias que desarrollaremos en esta figura: las competencias de negocio, las competencias interpersonales y las competencias personales. Dentro de las competencias de negocio se encuentran: orientación al negocio, orientación a la organización, servicio al cliente y negociación. Las competencias interpersonales son: escucha activa, habilidades de comunicación, retroalimentación, empoderamiento, motivación de los empleados a un alto desempeño y desarrollo de los sistemas de premiación para ejecutivos de alto desempeño. Las competencias personales que se trabajarán son: autoconocimiento y manejo del cambio.

El desarrollo de estas competencias nos asegurará que el gerente se desempeñe de una manera adecuada en el puesto y el objetivo se pueda cumplir, que es reposicionar la marca a través de los logros ya antes planteados de los gerentes.

VI. Fuentes de Información

- Alles, M. (2008). *Desarrollo del talento humano basado en competencias*. México: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2014). *Diccionario de Comportamientos*. México: Ediciones Granica.
- Cardona, P. & Wilkinson, H. (2009). *Creciendo como líder*. España: Ediciones Universidad de Navarra, S.A. (EUNSA).
- Etzel, M. (2003). *Fundamentos de marketing*. Estados Unidos: McGraw-Hill.
- Gabarra, R. (2006). *La importancia de las relaciones públicas para lograr el posicionamiento de una marca o producto* (tesis de pregrado). Universidad Panamericana, México.
- Geifman, A. (2014). *La importancia del posicionamiento en los negocios*. Recuperado en: http://www.ehowenespanol.com/citar-sitios-internet-siguiendo-formato-apa-como_64912/
- Hackman, J. & Oldham, G. (1980). *Work Redesign*. EUA: Addison-Wesley.
- Hellriegel D. (2009). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. 11^a ed. México: Cengage Learning.
- Hellriegel D. & Slocum, J. (1998). *Administración*. México: Thomson Editores.
- Hellriegel, D., & Slocum Jr., J. (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Thomson Learning.
- Hill, L. (1993). *El nuevo gerente. Experiencias prácticas para el dominio del nuevo puesto*. México: McGraw-Hill.
- HSBC. (2017). *Nuestra empresa*. Página oficial en México. Fecha de consulta: 10 de marzo 2017. URL: <http://www.about.hsbc.com.mx/es-mx/our-company>

- HSBC. (2017). Acuerdo de Prórroga Diferido. Recuperado en: Intranet HSBC.
- Llano, C. (1982). *Análisis de la Acción Directiva*. México: Editorial Limusa.
- Lombana, J. et al. (2014). *Formación en competencias gerenciales. Una mirada desde los fundamentos filosóficos de la administración*. Citeweb. Worldweb citation database. Fecha de consulta: 18 de marzo 2017. URL: <http://citeweb.info/20142236072>
- Love, J. (1991). *McDonald's, La empresa que cambió la forma de hacer negocios en el mundo*. Colombia: Editorial Norma S.A.
- Michelli, J. (2012). *La experiencia Starbucks. 5 principios para convertir lo ordinario en extraordinario*. México: Grupo Editorial Norma.
- Ries, A. & Trout, J. (1992). *Posicionamiento, La guerra por ocupar un lugar en la mente del consumidor*. Colombia: McGraw-Hill.
- Tanner, S. & Bailey, M. (2014). *The Business Improvement Handbook*. Great Britain: Berforts Group.
- Trout, J., & Rivkin, S. (1995). *El Nuevo Posicionamiento. Lo más reciente sobre la estrategia de negocios #1 del mundo*. México: McGraw-Hill.