

GESTION

Edición trimestral | ISSN 1999-5709

enero - marzo 2013

**EL STORYTELLING
Y LA HOGUERA DIGITAL**

**MUJER Y EMPRESA:
DETECCIÓN Y TRANSFORMACIÓN
DE LIMITANTES**

**LOS BENEFICIOS EMPIEZAN
CON LA CONTRATACIÓN
DE SU GENTE**

**BOB
NELSON**

El GURÚ de la Motivación



Para mayor información:
809 544 7111 o *864 desde tu celular.
Desde el interior sin cargo: 1 809 200 1283
www.universal.com.do



¡Vive seguro,
vive tranquilo!

Nuestro compromiso es brindarte
las más innovadoras coberturas de seguros
para ti y los tuyos, tus bienes y negocios.



Grupo Universal: Certificados como
"Un Gran Lugar para Trabajar"



ARS Universal: Medalla de Plata,
Premio Nacional a la Calidad,
Renglón Servicios 2012

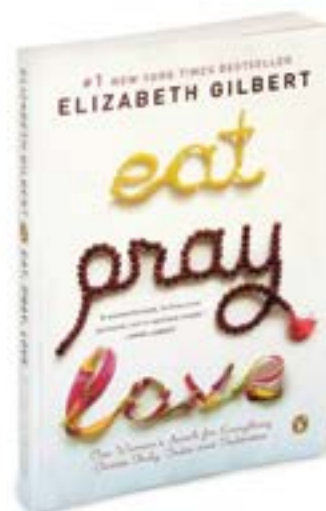
BY INVITATION ONLY

Elizabeth Gilbert

Bestselling Author :: Novelist :: Memoirist

Autora del Libro

EAT PRAY LOVE



FECHA

24 de Abril, 2013

LUGAR

Santo Domingo, Rep. Dom.

HORA

6:00 pm

EVENTO POR CONVOCATORIA CERRADA

ORGANIZA:



Summit
Premium Corporate Events

Ave. Gustavo Mejia Ricart esq. Abraham Lincoln,
Torre Piantini, Suite 903
Santo Domingo, República Dominicana
Teléfono: 809.540.8858 Fax: 809.540.1982
E-Mail: gestionclientes@summit.com.do
Web Site: www.summit.com.do



THE SPRING
CONFERENCE
2013

LAS CLAVES DEL LIDERAZGO MOTIVADOR

Cómo Energizar, Maximizar el Compromiso
y Movilizar el Talento de su Equipo

BOB NELSON

Miércoles 17 de abril, 2013
Santo Domingo, R. D.

**Intras**
Integral Training Solutions

¿POR QUÉ DEBE ASISTIR A ESTE EVENTO?

Hoy día nuestro lugar de trabajo se ha transformado en uno de los principales espacios donde las personas, independientemente del lugar en el organigrama, canalizamos nuestras aspiraciones de progreso individual, crecimiento económico, contribución personal, sentido de la realización, sensación de pertenencia e Identidad. De aquí el hecho de que las empresas, y muy en concreto sus líderes, deban asumir el compromiso de lograr que esto sea una realidad. Y esto no solo porque es parte de su compromiso y responsabilidad social, sino porque tiene un impacto directo en la cuenta de resultados. ¿O acaso alguien alguna vez ha identificado un empleado desmotivado que sea altamente productivo, activamente creativo y sobre todo muy leal?

Al ser privados de los factores motivadores internos que aplican para nuestra realidad personal y contexto social, las personas tendemos a perder fácilmente la motivación y la energía para marcar una diferencia y nuestro desempeño será, en el mejor de los casos, mediocre. Si a esto le añadimos los factores externos y las realidades socioeconómicas, el reto puede resultar abismal. Por suerte, existen métodos, herramientas, ideas y habilidades que -utilizadas correctamente- pueden ayudar a los líderes de los equipos y las organizaciones a hacer la diferencia.

Todas las empresas aspiran a que sus mejores talentos, independientemente del nivel, estén cada vez más comprometidos con ellas. Las indemnizaciones, los costos de selección y entrenamiento, el retraso de proyectos y los errores del aprendizaje son solo la punta del iceberg de los costos de la rotación. Otros costos ocultos como la pérdida del conocimiento acumulado, la "exportación" del know-how y la generación de un mal clima organizacional son, sin lugar a dudas, los que completan la ecuación.

Informaciones Generales:

Fecha:
Miércoles 17 de abril, 2013

Lugar:
Santo Domingo, Rep. Dom.

Horario:
9:00 a.m. - 1:00 p.m.

Inversión:
US\$ 515.00
Incluye Brunch, Traducción Simultánea
Inglés / Español y Certificado de
Participación

REGALO SORPRESA

Para las primeras
50 personas
en adquirir
sus entradas.

Inversión por participante:

PLAN EMPRESARIAL	+ 3-5	US\$ 495.00
	+ 6-15	US\$ 475.00
	+ 16 ó más	US\$ 455.00

Para fines de participar en este plan los participantes deben ser de una misma organización y una misma razón social e inscribirse al mismo tiempo.

Informaciones de Interés:

- El cupo para este evento es estrictamente limitado. Las entradas deben ser adquiridas antes de la fecha del evento en las oficinas de INTRAS y deben ser presentadas en el evento.
- Los libros de Bob Nelson estarán a la venta durante el evento.

BOB NELSON

Es considerado como uno de los principales expertos mundiales en los temas de motivación, desempeño, compromiso, reconocimiento y recompensas para empleados. Es presidente de Nelson Motivation, Inc., una prestigiosa firma de consultoría y capacitación -localizada en San Diego, California- especializada en ayudar a las organizaciones a mejorar sus prácticas, programas y sistemas de gestión.



Ha trabajado con más de la mitad de las empresas del Fortune 500 y ha participado en conferencias y eventos de capacitación en todos los continentes. **Bob Nelson** es cofundador de Recognition Professionals International. Previamente, durante diez años trabajó muy cercanamente con el Dr. Ken Blanchard como vicepresidente de su empresa y coautor de varios de sus más importantes libros. Es conocido por muchos informalmente como el "Guru of Thank You" (guru del agradecimiento) ya que ha investigado y escrito exhaustivamente acerca de la importancia de decir "Gracias" a los empleados para reforzar los comportamientos y desempeños que aseguran el éxito de las organizaciones.

Bob Nelson ha vendido más de cuatro millones de libros acerca de gestión y motivación, los cuales han sido traducidos a 37 idiomas. Sus libros más exitosos incluyen: "1001 Ways to Reward Employees" (1001 Formas de Recompensar a sus Empleados), ahora en una nueva edición revisada y titulada "1501 Ways to Reward Employees" (1501 Formas de Recompensar a sus Empleados), "The 1001 Rewards & Recognition Fieldbook" (El libro de Campo de 1001 Recompensas y Reconocimientos), "1001 Ways to Energize Employees" (1001 Formas de Energizar a los Empleados), "1001 Ways to Take Initiative at Work" (1001 Formas de Tomar la Iniciativa en el Trabajo), "The Management Bible" (La Biblia del Management), "Ubuntu: An Inspiring Story of an African Principle of Teamwork and Collaboration" (Ubuntu: una fábula fascinante sobre la filosofía africana del trabajo en equipo, el respeto y la honradez) y "Keeping Up in a Down Economy" (Mantenerse al Día en Economía).



Información e inscripciones:

Teléfono: 809.542.0126

E-mail: informacion@intras.com.do

Website: www.intras.com.do

Av. Abraham Lincoln esq. Gustavo Mejía Ricart, Torre Plantini, Suite 904,
Santo Domingo, República Dominicana



08

Ventana Internacional

Creando Cambio Medible en una Cultura Moribunda

Los problemas crónicos de las organizaciones generalmente son causados por el comportamiento. Joseph Grenny nos habla en este artículo acerca de la importancia de lidiar con los comportamientos para impulsar un cambio rápido y sostenible en una cultura empresarial en crisis.



24

Retail Trends

Una Historia de Seducción: La Experiencia de Compra y su Evolución en la Investigación Académica

LLuis Martínez- Ribes, experto del *retail*, nos muestra cuál ha sido la evolución del concepto "experiencia de compra" en la literatura académica y ofrece reflexiones prácticas en torno al tema. Según el autor, los clientes ahora pueden y quieren decir cosas a las empresas y es importante que se les escuche.



28

Herramientas Gerenciales

Comarketing: ¡La Unión Hace la Fuerza!

El *comarketing* es una interesante faceta del *marketing* que implica la colaboración entre personas, marcas o empresas distintas que realizan una inversión conjunta para mutuo beneficio. Juan Carlos Alcaide nos explica la razón de ser del *comarketing* y nos ofrece las claves para su implantación exitosa.

- 06 Carta del Director**
Los "Favores" ...
- 10 Coaching Ejecutivo**
Mujer y Empresa. Detección y Transformación de Limitantes
- 14 Desde INCAE**
¿Una Nueva (o no tan Nueva) Tendencia?
- 16 De Portada**
Bob Nelson: El Gurú de la Motivación
- 22 La Sección de los Expertos**
El Plan Estratégico: Una Excelente Oportunidad para la Alineación y Optimización de Recursos
- 32 Comunicación**
Comunicación: Factor Clave para Tener Éxito
- 34 Estrategias y Capacidades**
3 Estrategias y 5 Competencias Clave para Emocionar a sus Clientes y Mejorar sus Resultados de Ventas
- 38 La Página de UNIANDES**
Una Revolución más Allá de Nuestros Hábitos
- 40 Storytelling**
El *Storytelling* y la Hogera Digital: El Arte de Contar Historias
- 42 La Página de EO**
Los Beneficios Empiezan con la Contratación de su Gente
- 44 Inteligencia Emocional**
Gestionar la Incertidumbre con Serenidad y Resiliencia

GESTION

Edición Trimestral
ENERO - MARZO 2013
República Dominicana

DIRECTOR GENERAL
Ney Díaz

UNIANDES
VitalSmarts

EDICIÓN Y REDACCIÓN
INTRAS

VENTAS
Virginia De Moya
virginia.demoya@gestion.com.do
Tel.: 809.540.8858

COLABORADORES EN ESTA EDICIÓN

Alicia Kaufmann
Antonio Núñez
Antonio Vilches
Frances Ríos
Jesús Cirera
Juan Carlos Alcaide
LLuis Martínez-Ribes
Maryam Varela

DISEÑO Y DIRECCIÓN DE ARTE
AG Smart / www.agsmart.net

FOTOGRAFÍAS
www.shutterstock.com
www.sxc.hu

INSTITUCIONES COLABORADORAS
Entrepreneurs' Organization
INCAE

IMPRESIÓN
Saladín Industria Gráfica

GESTION es una publicación gratuita enviada de forma exclusiva a los participantes de los programas de INTRAS, así como a clientes, relacionados y empresas vinculadas a la firma.

GESTION se reserva el derecho de escoger a los destinatarios de esta publicación y a determinar, sin previo aviso, la finalización de su edición.

GESTION no es una publicación comercial, sino una contribución al sector empresarial. Los juicios y conceptos emitidos en esta publicación son responsabilidad de las fuentes y por ende no comprometen a INTRAS o a las empresas auspiciantes de esta publicación.

Prohibida la utilización, reproducción y difusión de esta publicación sin la autorización de INTRAS y/o de sus aliados.



Av. Abraham Lincoln, esq. Gustavo Mejía Ricart,
Torre Piantini, Suite 904
Santo Domingo, República Dominicana.
Teléfono 809.542.0126 / Fax 809.540.1982
E-mail servicioalcliente@intras.com.do

Versatilidad para tus espacios

...con cada
detalle hacemos
de tus espacios el
lugar perfecto



 **Herman Miller**

Carves Office Landscape



 **Bii**
the chair experts

Av. John F. Kennedy | Plaza Haché | 1er Nivel, Local 108
Ens. Naco, Santo Domingo | República Dominicana 8712905
T 809.472.2501 | F 809.472.2566 | ventas@bildominicana.com.do



Los “FAVORES”...

Al principio de mi carrera profesional, llegué un día a casa desalentado. Me senté en el sofá con la cabeza baja y le dije a mi padre: “Voy a renunciar de mi trabajo”. Mi padre, que recordaba el entusiasmo con que había comenzado y con el que regresaba durante los primeros seis meses, me preguntó qué me pasaba. Le respondí que estaba cansado de que mi jefa (la dueña de la empresa) me asignara proyectos y tareas fuera de mis responsabilidades que, a veces, me hacían salir de la oficina tarde en la noche —incluso de madrugada— o ir a trabajar los fines de semana. Me asignaba nuevos proyectos aún sin haber terminado los anteriores y luego me preguntaba sobre los primeros como si no me hubiese asignado los demás. A veces, me pedía que la ayudase en labores que correspondían a otros. En resumen, me pedía “favores” y luego me exigía que respondiese por estos como si fuesen parte de mi trabajo...

Le conté que en ocasiones me hablaba en un tono fuerte cuando me equivocaba o no cumplía con la entrega de una asignación. Añadí, “pero, ¿y cómo voy a terminar los proyectos si todos los días me asigna uno nuevo?” Estaba cansado de que nunca estuviera conforme al ciento por ciento y siempre me pidiera hacer algún cambio. Me molestaba que cuando ella estaba de viaje o trabajando tarde en la oficina, me llamara a la casa como si nada para preguntarme sobre algún proyecto. Y lo que más me molestaba era que cambiaba de opinión constantemente sobre qué era prioritario.

Mi padre suspiró, se sentó, y me hizo varias preguntas:

“¿Te ha faltado al respeto alguna vez?” Respondí: “No, pero...”, y justo cuando iba a explicarle, dijo: “Shhh, por favor, déjame terminar”.

“¿Estas asignaciones o ‘favores’, son tareas por debajo de tu nivel profesional o intelectual, o incluso de tu capacidad?” “No”, respondí.

“¿Estás aprendiendo algo nuevo en el proceso?” “Sí”, contesté.

“¿Cumple la empresa con todos sus compromisos contigo?” “Sí”, asentí.

“Esta forma de ser de tu jefa, ¿es algo reciente o siempre ha sido así?” “Siempre ha sido así”, contesté.

“¿Has tenido alguna vez una empresa para saber la presión que implica ser el máximo responsable de que las cosas salgan bien y el máximo afectado si salen mal?” “Tú sabes que no”, respondí.

Al terminar, dijo: “Te voy a explicar algo y voy a hacerlo por partes, mi hijo. Eso que llamas ‘favores’, no son favores: son votos de confianza. Mientras más alta tu posición o mayor la confianza que te tienen tus jefes, mayor es el nivel de asignaciones ‘fuera de la descripción del puesto’. A los únicos a quienes se contrata para que solo hagan la función que les corresponde es a los serenos. Quizá por esto es que la mayoría se duerme. En las organizaciones siempre habrá más trabajo que personas para hacerlo”.

“Las empresas son un reflejo de la vida misma: surgen imprevistos, urgencias y cambios de prioridades. Te puedo asegurar que no existe el trabajo perfecto y mucho menos el jefe perfecto. Antes llegabas feliz del trabajo, incluso cuando regresabas de noche o ibas un domingo. Si el trabajo es el mismo, la empresa es la misma, las presiones son las mismas y tu jefa también es la misma, debes reflexionar si el que ha cambiado has sido tú. O si, peor aún, has sido contagiado por algún compañero mediocre o apático (ver *Vacúnese Contra la Apatía* en www.gestion.com.do). Tu jefa no puede cargar con la responsabilidad de algo que debes buscar dentro de ti: la auto motivación e inspiración de ser mejor cada día”.

Sus últimas palabras fueron las que más me impactaron: “Respecto a la palabra ‘favores’, no quiero escucharla nunca más de tu boca. Los únicos favores los ha hecho tu jefa. El primero te lo hizo contratándote entre otros candidatos y pagándote —obviamente, a cambio de tu esfuerzo— el dinero con el que costearas tus gastos. El segundo, brindándote su confianza; nadie asigna trabajos a alguien en quien no confía. Y el mejor favor de todos: enseñándote a estar siempre fuera de tu zona de confort. La capacidad de trabajo es como los músculos, que si no los ejercitas a diario, se atrofian. El día que tengas que hacer para tu propio beneficio todo esto, te resultará mucho más fácil. Por último, nunca pienses que si alguien te da las gracias por algo es porque le has hecho un favor”.

Al otro día regresé a la oficina con más ánimo que nunca. Jamás volví a ver al trabajo como una carga, ni a las asignaciones como favores. Ni el trabajo, ni la empresa, ni la jefa habían cambiado. Cambié yo, o como diría el Dr. Covey, cambié mis paradigmas. Tal como dijo mi padre, volví a encontrar la energía y la inspiración. Y, claro está, hoy que dirijo mis empresas el trabajar mucho me resulta fácil... Cualquier parecido con su realidad es pura coincidencia.

Ney Díaz

*Nada
Tranquiliza Más*



**PRÉSTAMOS
HIPOTECARIOS APAP**

**SOLICITA TU PRÉSTAMO HIPOTECARIO
Y DISFRUTA DE CUOTA FIJA
DURANTE 1, 2, 3, 4 Y 5 AÑOS.**

- 10% inicial, hasta 90% de financiamiento y hasta 40 años para pagar.
- Pre-aprobación inmediata y desembolso en 8 días.
- Generación mensual de millas Aadvantage por pago de intereses.
- Seguro por desempleo.
- Tasa especial en préstamos personales para amueblar tu casa.
- Emisión de tarjeta de crédito gratis.

QUE VIVAS TRANQUILO, ES PARTE DE NUESTROS PLANES.

809-687-APAP (2727) • 1-809-200-2737 • www.apap.com.do



ASOCIACION POPULAR
DE AHORROS Y PRESTAMOS

Somos parte de tus planes



CREANDO
CAMBIO
MEDIBLE
EN
UNA
CULTURA
MORIBUNDA

Poco tiempo después de que cayera el muro de Berlín, Leonid Kravchuk se juramentó como el primer presidente democráticamente electo de Ucrania. Comentando acerca de su nueva posición como líder dijo, “Ayer estábamos parados al borde de un gran precipicio. Hoy hemos tomado un gran paso hacia adelante”.

Tom O’Dea se sintió de manera similar cuando alcanzó su primer trabajo como vicepresidente. Antes de ocupar esa posición, su organización de TI (tecnología de la información) no podía tener un peor desempeño. Como responsables de mantener los sistemas de CRM (*customer relationship management*), O’Dea y su equipo eran los chivos expiatorios de Sprint PCS.

La disponibilidad de los sistemas era pésima. El tiempo promedio para responder y reparar las quejas del sistema era medido con un calendario en vez de con un cronómetro. Los gastos operacionales aumentaban sin control. Y dada toda la humillación pública, el equipo de TI ciertamente no era candidato para ganarse el título de uno de los “100 mejores lugares para trabajar”. La moral estaba por el suelo.

Parado al borde del precipicio, la forma de O’Dea de enfrentar el problema fue única. Comenzó a estudiar el comportamiento. Su suposición

fundamental de liderazgo era que los problemas crónicos de las organizaciones generalmente son causados por el comportamiento. Así que, si usted quiere impulsar un cambio rápido y sostenible, tiene que lidiar con los comportamientos.

Por ejemplo, O’Dea y su equipo sénior descubrieron que muchos problemas eran causados por un comportamiento muy común que él denominó la “gallina de TI”. Cuando varios equipos de TI tenían problemas, los escondían en vez de admitirlos. Su esperanza era que los problemas de los otros equipos salieran a la superficie antes que los suyos, dándoles más tiempo para resolverlos y volver a encarrilarse. Este hábito de esconder los problemas significaba que estos persistían por falta de atención. Si un equipo estaba rezagado en una tarea de desarrollo, por ejemplo, su tendencia a no confesarlo o admitirlo significaba que no se les ofreciera recursos adicionales en el momento adecuado. La organización de TI seguía diciendo a sus clientes internos que estarían a tiempo para luego incumplir las expectativas en un punto en el que ya era muy tarde para renegociar con los clientes internos una prórroga o solución alternativa. Por lo tanto, había que tomar recursos de otras tareas para reparar el daño.

Lo que O’Dea y su equipo hallaron es que la inhabilidad de las personas de tener conversaciones cruciales honestas y a tiempo creaban una gran cantidad de problemas y explicaba el pobre desempeño crónico del equipo. En el departamento de TI las conversaciones cruciales emocional y políticamente riesgosas incluían:

Hablar con los otros grupos que repetidamente no proveían o entregaban a tiempo lo que se requería de ellos.

Desafiar a un gerente sénior que exigía compromisos poco realistas con un proyecto.

Admitir no estar a tiempo con la entrega de lo que se les requería.

Así que Sprint PCS se puso manos a la obra para cambiar estos comportamientos, enfrentando el problema como verdaderos ingenieros. En vez de depender de consultores para que arreglaran el problema por ellos, desarrollaron junto a VitalSmarts una estrategia que los mismos líderes de línea podían usar para influenciar la forma en que las personas se comportaban durante esas conversaciones cruciales. Su estrategia incluía tres partes clave:

1 / MEDICIÓN

Luego de identificar los tres comportamientos que querían cambiar, crearon una breve encuesta de medición que realizaban una vez cada trimestre para evaluar el progreso.

2 / LIDERAZGO

Durante un período de seis meses empezaron a enseñar paulatinamente a las personas habilidades para sostener conversaciones cruciales. Cuando los líderes enseñan, la aplicación de los conocimientos está asegurada.

3 / LÍDERES DE OPINIÓN

Identificaron, comprometieron y se aliaron a los líderes informales en la organización para asegurar que apoyaran los nuevos comportamientos.

¿El resultado? Cambio rápido y medible. No solo los comportamientos mejoraron en más de un 20% en cuatro meses, sino que también los resultados mejoraron proporcionalmente. La productividad aumentó en un 93%. La disponibilidad de los sistemas aumentó en un 90%. El tiempo para responder a las quejas de los clientes bajó en un 76%. Y nadie en la alta gerencia se quejó de que los gastos generales bajaron en más de US\$20 millones al año.

Si usted no desea terminar en el fondo de un profundo precipicio, el mejor paso hacia adelante involucra una estrategia abierta, transparente, intencional y sistemática para influenciar los comportamientos que se requieren para mejorar los resultados.

Joseph Grenny es el coautor de los cuatro bestsellers *Crucial Conversations*, *Crucial Confrontations*, *Influencer* y *Change Anything*. Es un conferencista de clase mundial, consultor y cofundador de VitalSmarts, empresa innovadora en capacitación y desempeño organizacionales.



El objetivo de este artículo consiste en ofrecer un panorama del *coaching* en la actualidad. En segundo término, señalar algunos aspectos claves y efectos que se esperan de este proceso. Por último, considerar las ventajas del *coaching* para las mujeres y algunos errores inconscientes que son constantes e inhiben el desarrollo de su potencial.

La práctica del *coaching* en las organizaciones ha experimentado un notable incremento en los últimos diez años como consecuencia de las transformaciones en la sociedad y las instituciones, así como las crecientes turbulencias en la economía y situaciones de crisis en la actualidad. Estas incertidumbres son más intensas debido a:

MUJER Y EMPRESA

Detección y Transformación de Limitantes

1

La revolución en las tecnologías de la información.

2

El crecimiento de la sociedad del conocimiento.

3

La globalización de los mercados y una mayor presión competitiva.

4

El cambio de pautas sociales y culturales, así como los cambios entre generaciones.

5

Un cambio de actitud ante la raza, la diversidad y el logro de un mayor equilibrio entre la vida personal y laboral.

6

Una mayor conciencia ecológica y una mayor preocupación por la responsabilidad social en las empresas.

Junto con estas transformaciones observamos un cambio en el diseño de las organizaciones, así como múltiples fusiones y absorciones. Los roles y las estructuras en las empresas están más desdibujados y las jerarquías tradicionales son menos evidentes. Los equipos de trabajo han sido reemplazados por “proyectos”, a veces virtuales y a corto plazo, centrándose en la innovación y creatividad, con una presión creciente para lograr resultados.

Estos cambios tan abruptos y de fondo inciden en la relación entre el individuo y la organización. Una de las nuevas tareas de los líderes consiste en negociar los contratos psicológicos entre el guía y sus seguidores, los cuales adquieren connotaciones nuevas en esta era. Aparece una nueva versión del liderazgo, que es más personal y tiene que estar dispuesto a realizar una contención, que la empresa ya no realiza. Hace un tiempo podíamos aseverar que la organización contenía a la persona, en tanto que hoy se le pide a la persona un “mayor desempeño” a una velocidad de vértigo, sin proporcionarle un espacio para comentar y asimilar estos cambios de una manera apropiada.

Aparece una falta de apoyo hacia los individuos en la organización, por lo cual se ven abocados a desarrollar estas habilidades en su interior, más que esperar recibirlos de su entorno. Los empleados deben gestionar su propio “desarrollo de carrera”, decidir acerca de sus planes de formación y crear ellos mismos su propia red de apoyos, ya sea a través de procesos de *coaching* o *mentoring*. Esto explica parcialmente la popularidad creciente de temas vinculados a la “inteligencia emocional”, tanto en las empresas como en las universidades. Los directivos tienen que llegar al corazón de sus colaboradores, más que fiarse de la lealtad o la jerarquía. En ese sentido, las mujeres vienen dotadas por su condición femenina con un agudo radar emocional, pero resulta insuficiente para alcanzar posiciones de poder en las organizaciones y sostener esos nuevos espacios.

En cuanto a los “equipos de trabajo”, tienden a ser virtuales; de allí que la entrada del *coaching* sustituye la falta de contención dentro de la organización. Las mujeres y los hombres directivos necesitan recibir este apoyo de agentes externos a los centros de trabajo. El contacto “cara a cara” se reemplaza por los encuentros regulares con el *coach*. La cuestión del balance entre la vida y la empresa no se trata tanto de ajustar los tiempos, sino de disminuir la intrusión de la organización en la vida privada y buscar maneras de poner límites a la misma. La organización debate la manera de lograr la relación con los miembros de la empresa y las fórmulas más eficaces de lograr el crecimiento y la innovación de una manera sostenida.

Observamos que las dificultades se ciernen en torno a los líderes organizativos debido a las altas expectativas que se esperan de ellos, así como de las consecuencias que se desprenden si las mismas no se logran. Por otra parte, los tiempos de los directivos se acortan —y muchas veces no pueden lograr las metas fijadas— porque los tiempos establecidos no se lo permiten. Se observan más alianzas individuales en las organizaciones, de pares o pequeños grupos, que operan en un modo “de supervivencia”, que conectan de una manera amplia para conseguir logros dentro de las organizaciones, siendo la confianza el eje central.

Pensamos que la creciente popularidad del *coaching*, se debe a que los líderes buscan alianzas creativas en sus relaciones con el *coach* para ayudarles a superar el aislamiento y frustración en los que se encuentra expuesto su rol de directivo/a. Esta alianza constituye un “espacio transicional” debido a la ausencia de una clara expectativa de rol. Desde aquí, puede repensar y ampliar sus lugares dentro de la organización, trayendo a la conciencia las emociones que acompañan estos procesos que pueden ir desde la dependencia, pasando por el ataque y la fuga, hasta la autonomía, que sería el nivel más saludable para las personas.

COACHING EJECUTIVO

El *coaching* se convierte en un importante aliado del coach para definir con precisión, fortalecer y potenciar su lugar dentro de la organización, y mejorar sus relaciones con jefes, colaboradores y subordinados. Una de las aproximaciones al *coaching* ejecutivo es el modelo “GROW” que proviene de W. Timothy Gallwey, quien dice que cada persona tiene dos identidades. La primera, proporciona órdenes e ideas negativas. Emite juicios acerca de uno mismo y de los demás, y se convierte en un saboteador interno (nunca llegarás a un acuerdo). Este autor denomina a este proceso “juego interno” entre esas dos identidades, en donde una socava la parte de la otra, interfiriendo en el desarrollo de las capacidades innatas. El objetivo del *coaching* consiste en reducir al máximo esas interferencias, minimizar la distancia entre el potencial del cliente y su desempeño.

LAS CUATRO ETAPAS DEL GROW:

- 1 GOAL** (que equivale a meta). Cliente y consultor programan el contenido de las sesiones de manera conjunta. Por ejemplo, ¿qué puesto se desea alcanzar o qué logros se desean tener en el puesto actual? Se obliga a la mayor precisión posible formulando preguntas “¿cuánto? ¿cuándo?”.
- 2 REALITY** (de realidad). Se trata de explorar lo más objetivamente posible la realidad organizacional con el fin de reducir los prejuicios, los supuestos erróneos y otro tipo de interferencias. El *coach* ayudará al cliente a tomar conciencia de su realidad interna, pero también externa, de manera que se vayan quitando los obstáculos para alcanzar las metas deseadas.
- 3 OPTIONS** (de opciones). Se propone maximizar las alternativas y reducir las respuestas negativas, por ejemplo, al decir “eso no se puede lograr”, “es imposible”, etcétera.
- 4 WHICH** (qué opción tomar). Constituye el proceso de toma de decisiones.

El fin último de este modelo consiste en incrementar el nivel de conciencia al desplazarse del problema al proyecto, mejorando el desempeño de rol.

DETECCIÓN Y TRANSFORMACIÓN DE LIMITANTES EN MUJERES EJECUTIVAS

En este apartado compartiré algunos de los aspectos detectados en procesos de *coaching* con mujeres y los resultados obtenidos como consecuencia de los mismos. Veremos algunos de los errores más frecuentes y algunas sugerencias para ayudarles a hacerse cargo de sus carreras y poder. Es una satisfacción comprobar cómo este trabajo les ayudó a tomar decisiones que transformaron sus vidas. Muchas lograron superar los estereotipos limitantes, producto de sus mandatos familiares y convertirse en mujeres con poder. Una de las cuestiones clave consistió en indicarles que dejaran de comportarse “infantilmente”.

El objetivo del mensaje como *coach* es: “No tienes que actuar de acuerdo a tus aprendizajes. Puedes elegir: crece y toma tu rol de líder”. Habitualmente, en el trabajo las mujeres laboran el doble para ganar la mitad de salario que sus colegas hombres. En parte tiene que ver con la socialización recibida. De acuerdo a estudios realizados, la importancia dada al hecho de ganar dinero no ocupaba ningún lugar. El mandato más común de las madres, en una investigación realizada a nivel nacional entre empresarias/os en España, era que: “El dinero no tiene ninguna importancia”. La función del *coach* es mostrar

a los clientes la infinidad de opciones disponibles, que trascienden las enseñanzas familiares o sociales. Trabajar a nivel interno para cambiar a nivel externo. Se puede escoger entre lo que los demás esperan de nosotras o descubrir y seguir los deseos propios.

Tomar consciencia de estos hechos constituye solo el primer paso. El siguiente es ofrecer soluciones concretas para lograr “cambios de conducta”. Comportamientos que fueron útiles en la infancia no resultan efectivos para las mujeres profesionales adultas. El éxito no proviene de “imitar a los hombres”, sino de actuar maduramente. A veces, las mujeres utilizan muchos preámbulos para no parecer agresivas. Hay que ir al grano y organizar las ideas antes de comentarlas.

Si el jefe llama la atención a una ejecutiva, ella en lugar de disculparse debe explicar la situación y rápidamente pensar en una forma alternativa de actuar en el futuro. Es la mujer quien desde un inicio ha de ponerse en circunstancias de igualdad, independientemente del rango de su jefe o jefa, no esperando que lo haga el otro. El superior inmediato puede tener un mayor nivel jerárquico, pero eso no necesariamente lo convierte en mejor persona.

Estas constituyen algunas constantes que he ido detectando con la práctica de *coaching* a mujeres. Hay que ser conscientes que no se trata de un camino simple. Nos enfrentamos con nuestras propias resistencias al cambio y habrá mucha gente en nuestro entorno que intentará seguir infantilizándonos. Depende de cada una actuar y tomar el riesgo de embarcarse en este viaje para llegar al lugar que se quiere ocupar en la vida y en la empresa, sin limitantes o culpas.

Alicia E. Kaufmann —catedrática, *coach* ejecutiva, autora y conferenciante— es Doctora en Sociología por L'École des Hautes en Sciences Sociales de París y por la Universidad Complutense de Madrid. Es Catedrática de Sociología de las Organizaciones en la Universidad de Alcalá, así como Directora de la Cátedra de *Coaching* Ejecutivo del CIFF (Escuela de Negocios de la Universidad de Alcalá y Banco Santander). Es miembro del Consejo de la primera cátedra de Responsabilidad Social Corporativa en la Universidad de Alcalá de Henares.

Fue becaria Fulbright en dos ocasiones: en la Universidad de Yale y en Salzburgo. Se formó como consultora Modelo Tavistock en Londres. Ha colaborado en temas de formación e investigación y *coaching* en Endesa, Banco Santander, Orange y Price Waterhouse entre otras prestigiosas organizaciones. Ha publicado 22 libros y 75 artículos sobre temas de sociología, estudios de *coaching* y mujeres directivas. Entre sus libros podemos mencionar “*Life Cycle and Woman in Management*”, “*Coaching y Diversidad*” (en colaboración con Juan Carlos Cubeiro), “*Alt@ Dirección*” (cuya versión revisada y ampliada se publicó en Londres con el título “*Changing female Identities*”) y “*Ganadoras: talento y ciclo de vida del alto rendimiento*”.



Gestión de Cuentas Claves y Clientes Estratégicos

7, 8 y 9 de marzo



Workshop de Finanzas para Ejecutivos No Financieros

20, 21 y 22 de marzo



Gestión de Crisis y Manejo ante los Medios

11 y 12 de abril



Las 5 Elecciones hacia la Productividad Extraordinaria

11 y 12 de abril



Category Management

25, 26 y 27 de abril

Información e inscripciones:
809.542.0126 • informacion@intras.com.do
www.intras.com.do



¿UNA NUEVA (O NO TAN NUEVA) TENDENCIA?

Los primeros párrafos del artículo (en inglés) sobre Alexander Graham Bell (1847-1922) en Wikipedia dicen lo siguiente: “Además de científico eminente fue un inventor, ingeniero e innovador, a quien se le atribuye el haber inventado el primer teléfono práctico. [...] En 1876 se le otorgó en los Estados Unidos la primera patente de ese país referida a un teléfono. [...]. Bell consideraba que su invento más famoso constituía una intromisión en su trabajo como científico y se negaba a tener un teléfono en su estudio”.

Desde su aparición, el invento de A. G. Bell no dejó de ser una maravilla y la “molestia” tempranamente identificada por este se convirtió en algo así como la precursora de otras similares de las cuales personas y organizaciones trataron de “protegerse” a lo largo de los años.

Las organizaciones aparentemente desarrollaron mecanismos para minimizar –tal vez entre otros objetivos– sus “molestias” telefónicas. ¿Quién no recuerda, especialmente entre los lectores veteranos, haber recibido cartas o notificaciones provenientes de reparticiones públicas que no incluían su número telefónico, lo cual

obligaba a investigar para encontrarlo si se deseaba hablar con alguno de sus integrantes? ¿A quién no le pasó llamar al departamento de servicios de una empresa y no recibir respuesta alguna? (Cuando compré mi primera computadora portátil necesité llamar al departamento de servicios del fabricante. Esperé más de una hora y nadie atendió el teléfono). ¿Quién no llamó alguna vez a un *call center* y escuchó por toda respuesta algo así como “Todos nuestros operadores están ocupados. Por favor, sírvase esperar”, sin que le aclararan cuánto tiempo?

En los últimos años se ha multiplicado el uso de teléfonos celulares –con respecto a los cuales debemos tener cuidado de que no suenen en lugares inoportunos–, los cuales han posibilitado el envío al por mayor de los que se denominan en el lenguaje habitual “mensajitos” o “mini mensajes”. Un artículo señaló lo siguiente:

Una estadística reciente del Reino Unido muestra que el número de mensajes –SMS, *Short Message Service*– que envían los adultos supera el de sus llamadas telefónicas. En otras palabras, los adultos prefieren dejar un mensaje a comunicarse directamente con otro ser humano. La proporción actual es de 53 a 47 a favor de los mensajes. (D. Mason, *Here’s the message – let’s talk to each other*. The Business Times. Singapur: 27 de julio de 2012).

¿Será que muchos de nosotros consideramos que un “mensajito”, como intromisión, molesta menos que una llamada telefónica?

Tal vez la tendencia más actual, en lo que se refiere a la relación de las grandes empresas con las llamadas telefónicas, sea la que señaló The New York Times online en un artículo publicado el 6 de julio de 2012. Dice así:

Quora es un sitio electrónico que contesta casi todas las preguntas que uno pueda a imaginarse, tales como: ¿cuál es el significado de la vida? [...]. Ahora, eso sí, nadie que busque el número de teléfono de la empresa tendrá la suerte de conseguirlo. No solo el número no apareció cuando se trató de conseguirlo, sino que tampoco se recibió durante varios meses ninguna respuesta a esta simple pregunta: “¿Cuál es el número telefónico de Quora?”. Esta no es la única empresa de tecnología social que ofrece una actitud antisocial con los que desean llamar. El sistema telefónico de Twitter cuelga después de indicar tres veces la dirección de su sitio *web* y su dirección electrónica. El sistema de Facebook, luego de una larga lista de opciones, termina explicando que en realidad se trata de una compañía basada en Internet y sugiere hacer la prueba de comunicarse mediante un mensaje electrónico. (A. O’Leary, *Tech Companies Leave Phone Calls Behind*).

Las citas parecerían querer demostrar que la primera ilustra posiblemente preferencias de la gente joven y la segunda, una política empresarial de grandes empresas de tecnología. Esta realidad no coincide con lo que se enseña y aprende en lo que se refiere al tema de la comunicación; esto es, que es beneficioso para las empresas que las personas se comuniquen clara y personalmente, tanto sus integrantes entre sí como estos con sus vinculaciones empresariales en el mundo exterior. Los MBA de las grandes empresas lo saben perfectamente.

El segundo autor mencionado señaló que las grandes empresas de tecnología aducían que manejarse a través de teléfonos les salía caro y que no contaban con suficientes empleados para atender todas las llamadas. Además, no siempre resultaba agradable hablar con clientes.

La crisis del año 2008 popularizó la expresión “Demasiado grandes para fallar” (*Too big to fail*), aplicada a las grandes empresas del mundo de las finanzas. Tal vez estemos presenciando el surgimiento de una nueva categoría: “Empresas demasiado grandes para contestar el teléfono” (*Too big to answer the phone*).

¿Discriminan así a aquellos que se han manejado por medio de sus teléfonos a lo largo de toda su vida? El artículo citado en segundo término finalizaba con las palabras de una persona que intentó comunicarse con una de estas compañías: “La simple verdad es que estas empresas o están muy ocupadas o son demasiado importantes como para hablar con nosotros”.

Tal vez el consuelo de quienes se sientan frustrados por sus llamadas fallidas pase por cantar la letra del tango que dice así : ¿De qué podemos hablar / sin corazón, sin ternura? / Después de tanta amargura, / después de tanto llorar. / El tiempo ayuda a olvidar, / tenemos otro destino... / ¡Seguí! ¡Seguí tu camino! / ¿De qué podemos hablar?¹

Usted, lector, ¿qué opina?

1 De qué podemos hablar. Música: C. di Sarli. Letra: A. Aznar

Guillermo S. Edelberg, DBA es Profesor Emérito del INCAE Business School. Es Ingeniero Industrial de la Universidad de Buenos Aires y *Master of Business Administration* de la Universidad de California (Berkeley). Se graduó como *Doctor of Business Administration* en la Universidad de Harvard en 1963, donde fue el primer egresado con este título proveniente de un país de habla hispana.

INCAE BUSINESS SCHOOL
La escuela de negocios #1 en América Latina
PROGRAMACIÓN EDUCACIÓN EJECUTIVA 2013

MMP MIDDLE MANAGEMENT PROGRAM
Módulo I: Comprendiendo e Integrando las Áreas de la Organización
Del 27 de mayo al 01 de junio de 2013
Sede: Campus Walter Kissling Gam, Alajuela, Costa Rica
Módulo II: Liderazgo y Elementos para el Diseño de la Estrategia
Del 09 al 13 de septiembre de 2013
Sede: Campus Francisco de Sola, Managua, Nicaragua

YEP YOUNG EXECUTIVES PROGRAM
Del 10 al 15 de junio, 2013
Campus Walter Kissling Gam, Alajuela, Costa Rica

PAG PROGRAMA DE ALTA GERENCIA
Del 1 al 26 de Julio, 2013
Campus Walter Kissling Gam, Alajuela, Costa Rica

PADP PROGRAMA DE ALTA DIRECCIÓN PÚBLICA
Del 1 al 26 de Julio, 2013
Campus Walter Kissling Gam, Alajuela, Costa Rica

PAOB PROGRAMA DE ALTA DIRECCIÓN BANCARIA
Del 3 al 7 de Junio, 2013
Miami, FLA, Estados Unidos

YLP YOUNG LEADERSHIP PROGRAM
Del 9 al 14 de agosto, 2013
Campus Walter Kissling Gam, Alajuela, Costa Rica

Información e inscripciones:
809.542.0126
informacion@intras.com.do
www.intras.com.do

Intras
Integral Training Solutions

Síguenos en:

Nota: INCAE se reserva el derecho de hacer cambios sin previo aviso.

De Portada



Por Ney Díaz

BOB NELSON

el GURÚ de la Motivación

Hay personas que han tenido el privilegio de iniciar su formación académica y profesional con verdaderas leyendas de su tiempo. Este es caso de Bob Nelson, discípulo del legendario Peter Drucker y antiguo colaborador de Ken Blanchard. Bob Nelson es un reconocido consultor, investigador, autor, conferencista y profesor universitario norteamericano considerado como uno de los principales expertos mundiales en los temas de motivación, desempeño, compromiso, reconocimiento y recompensas en el área de Recursos Humanos. Es, además, el presidente de Nelson Motivation Inc., una compañía de capacitación y consultoría de gerencia que se especializa en ayudar a las organizaciones a mejorar sus prácticas, programas y sistemas de gestión. Tiene un MBA en comportamiento organizacional de la UC Berkeley y recibió su doctorado en *management* en la Drucker Graduate Management School del Claremont Graduate University en Los Angeles.

Durante más de veinte años ha trabajado como consultor con más de la mitad de las empresas del Fortune 500. Entre sus clientes se encuentran empresas como Chevron, AT&T, Bank of America, Microsoft, Pfizer, UPS, Walt Disney, American Express y Lockheed Martin. Como conferencista, es solicitado para participar en foros de recursos humanos y eventos de capacitación en todos los continentes. Es un prolífico autor de libros de gestión y motivación, muchos de ellos grandes éxitos de librería. Trabajó muy cercanamente con el Dr. Ken Blanchard durante diez años, llegando a ser vicepresidente de su compañía, y colaboró con él en libros como *The One Minute Manager* (Empresario en

un minuto). Sus libros, de los cuales se han vendido más de cuatro millones de ejemplares y han sido traducidos a 37 idiomas, incluyen: *1001 Ways to Reward Employees* (1001 maneras de recompensar a sus empleados), ahora en una nueva edición revisada intitulada *1501 Ways to Reward Employees* (1501 maneras de recompensar a sus empleados); *The 1001 Rewards & Recognition Fieldbook* (El libro de campo de 1001 recompensas y reconocimientos); *1001 Ways to Energize Employees* (1001 maneras de energizar a los empleados); *1001 Ways to Take Initiative at Work* (1001 formas de tomar la iniciativa en el trabajo); *The Management Bible* (La Biblia del management); y *Ubuntu: An Inspiring Story of an African Principle of Teamwork and Collaboration* (Ubuntu: una fábula fascinante sobre la filosofía africana del trabajo en equipo, el respeto y la honradez).

Se podría decir que su mantra es “energizar, motivar e inspirar a través del reconocimiento y del agradecimiento”. Por esta razón, es reconocido como el “gurú del agradecimiento” (Guru of Thank You), título que se ha ganado investigando y escribiendo exhaustivamente acerca de la importancia de decir “Gracias” a los empleados para reforzar los comportamientos y desempeños que aseguran el éxito de las organizaciones. En su opinión, los líderes que desean influenciar el comportamiento de sus empleados deben crear en sus empresas un ambiente de trabajo en el cual estos se sientan apreciados y valorados. En esta entrevista exclusiva para GESTION les invito a conocer más acerca de las ideas, revolucionariamente sencillas, de Bob Nelson para transformar las empresas a través de la motivación y del reconocimiento a los empleados.

G ¿Cuál es la importancia de decir “Gracias” en las organizaciones?

En investigaciones, incluso muy recientes, los empleados reportan que en su trabajo reciben muy pocos elogios; también dicen que significaría mucho para ellos si se les elogiara con más frecuencia. Decir “Gracias” es una simple cortesía, pero también funciona como uno de los más poderosos reforzadores del comportamiento y desempeño conocidos por el género humano. Tal y como dije por primera vez en mi libro “1001 maneras de recompensar a sus empleados”, unas palabras sinceras de agradecimiento viniendo de la persona indicada en el momento indicado a veces pueden significar mucho más que un aumento o un premio formal o un muro de certificados y placas...

G ¿Cuál es el mejor motivador para los empleados: el dinero o elogios y reconocimientos?

Por supuesto que el dinero es importante para los empleados y que todos necesitamos dinero para vivir y pagar nuestras cuentas. Pero una vez alcanzamos un estándar de vida y nos acostumbramos a este, otros motivadores aumentan en importancia. Que se nos tenga confianza, seamos respetados y apreciados por nuestras ideas y opiniones; nos sintamos parte de un equipo; nos incluyan en las decisiones que afecten nuestro trabajo y a nosotros; recibamos apoyo aún cuando cometamos un error; y que nos brinden oportunidades para la capacitación, el desarrollo y el avance son algunos de los más importantes motivadores para los empleados de hoy día. Idealmente, las compañías deberían remunerar a sus empleados lo mejor que pudiesen, pero sin tomar en cuenta cuánto les paguen, tienen que tratar muy bien a sus empleados en respuesta al trabajo que realizan, dándoles las gracias por sus esfuerzos y éxitos a medida que estos ocurran.

El dinero es parte del contrato de trabajo para el cual el empleado ha sido seleccionado; el reconocimiento es dar las gracias cuando el empleado hace un buen trabajo o supera las expectativas. Rosebeth Moss Kanter, profesora de la Universidad de Harvard lo describe así: “La compensación es un derecho; el reconocimiento es un obsequio”. Usted tiene que pagar a los empleados lo acordado, pero si usted quiere que sus empleados pongan su mayor empeño en lo que hacen, es importante cuando les encuentre haciendo las cosas bien hacerles saber que usted se ha dado cuenta de su buen trabajo.

G ¿Qué es una cultura de reconocimiento? ¿Cómo pueden las empresas crear una cultura genuina de reconocimiento dentro de sus organizaciones?

Una cultura de reconocimiento es aquella en la que el reconocimiento es habitual en la interacción entre gerentes y empleados. Los gerentes agradecen a los empleados en persona, por escrito, por vía electrónica y en público, mientras que los empleados agradecen y reconocen a sus compañeros. Si una organización crea una cultura de reconocimiento, las investigaciones indican que los empleados son 5 veces más propensos a sentirse más valorados que en una organización que no tiene esa cultura y 7 veces más dados a recomendar a la organización como un lugar para que otros trabajen o hagan negocios. También, indican que en una organización con cultura de reconocimiento es 7 veces más probable que los empleados quieran permanecer en ella y 11 veces más probable que sus empleados estén comprometidos con el éxito de la misma. Para crear una cultura como esa, la compañía debe crear conciencia en todos sus gerentes de la importancia del reconocimiento, entrenarlos en cómo debe ser ese comportamiento y hacerlos responsables de que el reconocimiento sea parte integral y continua en su comportamiento diario.

G ¿Por qué es importante que los empleados se atrevan a tomar riesgos? ¿Por qué no están tomando más riesgos e iniciativas?

Las empresas necesitan que los empleados tomen diariamente la iniciativa de usar su mejor criterio para servir a los clientes, ayudar a resolver problemas y ofrecer sugerencias acerca de cómo ahorrar dinero o mejorar los procesos en el trabajo. Si los empleados no están enfocados en ello, es menos probable que la compañía sea exitosa y que se haga más competitiva en el mejoramiento de sus servicios y operaciones. Si los empleados ven sus trabajos solo como un lugar donde van, hacen las cosas sin que les importe y reciben un cheque, la compañía perderá competitividad y oportunidades de negocios.

Los empleados solo toman la iniciativa cuando se sienten valorados por su gerente u otros, y se les anima a ir más allá para lograr su mejor desempeño. Para lograr este fin, lo primero que tiene usted que decir es que es importante que tomen la iniciativa, en segundo lugar dejarles claro cómo es en la práctica el comportamiento de tomar iniciativas para que se convierta en algo habitual y, tercero, usted debe agradecer y reconocer a los empleados que toman la iniciativa.

G **¿Cómo pueden los líderes empoderar a sus empleados para que tomen iniciativa? ¿Cómo pueden los empleados motivarse a sí mismos para atreverse a tomar riesgos?**

Pueden liderar a través del ejemplo, mostrando con su comportamiento a los empleados qué se espera de ellos. También deben hablarles consistentemente acerca de lo que se necesita de ellos y, según lo he indicado anteriormente, es especialmente importante que se percaten de las conductas positivas y las refuercen dándoles las gracias cuando demuestren el comportamiento y desempeño deseados en sus trabajos.

Los empleados también pueden asumir el desafío de tomar riesgos calculados al tratar de mejorar las cosas en su trabajo, ya sea independientemente o con otros. En mis investigaciones he encontrado que los empleados que toman iniciativas hacen que su trabajo sea más interesante y gratificante. Al ser capaces de lograr resultados con las cosas que han intentado, su valía aumenta y son más apreciados por su gerente y demás personas de la organización. Como consecuencia, se les abren nuevas oportunidades ya que otros ejecutivos quieren que empleados como estos trabajen en sus proyectos o en sus áreas de la empresa. De esta manera, siento que cualquier empleado puede —y necesita— ayudarse a impulsar su éxito y carrera en la organización.

G **¿Cómo pueden los jefes energizar a sus empleados para que den lo mejor de sí mismos, sean entusiastas y se identifiquen más con sus trabajos?**

De nuevo, creo que la mejor forma de energizar a los empleados es que los líderes, a través de su ejemplo, demuestren lo que es verdaderamente importante, tanto para ellos como para el éxito de la organización. El líder debe demostrar que está entusiasmado con su trabajo y con la oportunidad que todo el equipo tiene de hacer la diferencia en la empresa.

G **¿Cómo define usted a un buen jefe y por qué es importante que las empresas tengan a bordo personas que sepan ser buenos jefes? ¿Cómo pueden los líderes ser mejores jefes?**

Hoy en día los mejores jefes no dependen solamente de su posición de autoridad para decir a los demás qué tienen que hacer y cuándo lo han hecho mal. En vez de ello, en la actualidad los mejores jefes son *coaches*, *consejeros* y hasta *animadores*, sacando lo mejor de los

demás. El mejor liderazgo viene de lo que hacemos por los demás, no de lo que hacemos a los demás. Los líderes de una compañía son cruciales para impulsar el éxito de la organización. Cualquier líder puede ser un mejor jefe si está abierto a aprender y experimentar con su estilo de liderazgo, buscando y escuchando la retroalimentación a lo largo del camino, de manera que puedan él y su equipo mejorar continuamente.

G **¿Cuál es la correlación entre los entornos de trabajo motivadores y la productividad? ¿Cómo pueden las empresas ser mejores lugares de trabajo para todos, jefes y empleados?**

Existe una estrecha correlación entre los entornos laborales motivadores y el desempeño y productividad de los empleados en dichos lugares de trabajo. Las investigaciones indican que las compañías que son “los con los más altos niveles desempeño y productividad. Esas organizaciones tienen mayor facilidad para atraer talentos; obtienen mayor rendimiento de las inversiones realizadas en esos talentos; y están mejor preparadas para retenerlos. Hay una abrumadora cantidad de evidencia que indica que hacer lo correcto cuando se trata de motivar a los empleados produce mejores resultados y, por ende, aumenta la moral de todos los involucrados. Cuando en una organización a los empleados se les tiene confianza y se les valora, se crea un sentimiento contagioso en ellos que conduce a una mayor confianza y respeto, lo cual redundará en mejores resultados.

G **Uno de sus más recientes libros se llama “Ubuntu!”. ¿Cuál es la filosofía ubuntu y cómo puede cambiar a las personas y a los lugares de trabajo?**

Ubuntu es una filosofía del sur de África de unidad y conexión que se expresa sencillamente como “yo soy porque nosotros somos”. Es un enfoque del trabajo y de la vida que busca empezar con lo que una persona tiene en común con otra y a partir de ahí construir juntos algo basado en esa cosa en común. En la práctica crea relaciones de apoyo mutuo en el trabajo y en el hogar que tienden a ser más satisfactorias y, por ende, más productivas.

G ¿Cuáles son las tendencias más recientes que usted ha identificado en el área del comportamiento organizacional?

ESTAS TENDENCIAS INCLUIRÍAN:

1 LA ESCASEZ EN AUMENTO DE TRABAJADORES CAPACITADOS.

Estamos en una encrucijada en el mercado laboral ya que cada año que pase habrá una mayor escasez de trabajadores capacitados, lo cual hará aumentar la preocupación de las empresas que traten de contratar a personal que pueda ocupar los puestos de trabajo que tienen disponibles, muchos de los cuales aún están por ser creados y que requerirán niveles cada vez más altos de habilidad técnica.

2 EL ASCENSO DE LA GENERACIÓN DEL MILENIO.

Los integrantes de la generación más joven incorporándose a la fuerza laboral (alrededor de 90 millones) tienen una perspectiva y unas expectativas muy diferentes acerca del trabajo. Quieren atención personalizada, reconocimiento y retroalimentación diarios, la oportunidad de aprender y desarrollarse, y no están interesados en sacrificarse mucho para alcanzar sus objetivos. Las organizaciones deberán cumplir las expectativas de esta generación o no podrán atraerlos y retenerlos. La permanencia en el cargo de un “milenial” hoy por hoy es de 1.8 años.

3 LA EXPANSIÓN DE LOS TRABAJADORES TEMPORALES.

En el último año el 65% de todas las contrataciones ha sido para trabajos de tiempo parcial o para proyectos específicos, lo cual ha aumentado la flexibilidad y ahorrado los costos de participación en beneficios, etcétera. Esta tendencia es muy probable que continúe y necesitamos ajustarnos a la mejor forma de manejar a dichos empleados para optimizar su contribución, motivación y éxito.

4 EL ROL EN EVOLUCIÓN DE LOS EMPLEADOS VIRTUALES.

El trabajo cada vez más se está convirtiendo en un estado mental en vez de un lugar en el cual estar. Aquellos que tengan habilidad y talento podrán trabajar desde cualquier lugar que deseen, incluyendo su casa. En la última década el número de empleados virtuales ha aumentado un 300 por ciento.

5 LA GLOBALIZACIÓN DEL MERCADO LABORAL.

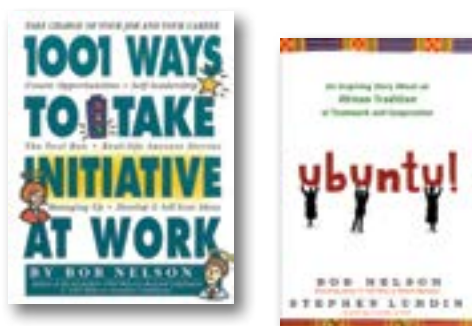
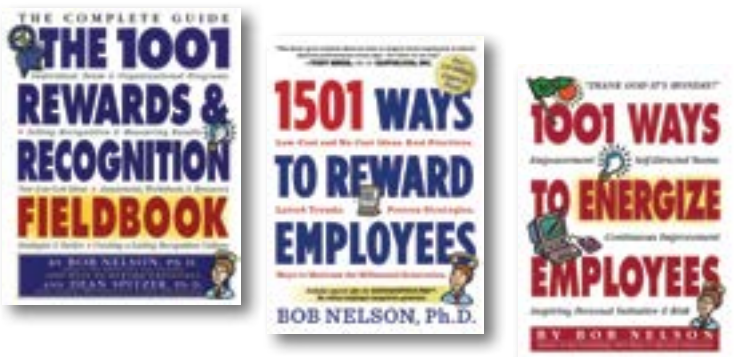
Uno de cada siete empleados norteamericanos trabaja para una compañía multinacional. En los últimos años estas organizaciones han descartado 2.7 millones de empleos en los Estados Unidos y han contratado 2.4 millones de empleados en otros países. Esta tendencia es muy probable que continúe a medida que las empresas se aferren solo a las funciones que les dan una ventaja competitiva única y subcontraten todo lo demás.

G ¿Cuál fue la lección más importante que usted aprendió de Peter F. Drucker y de Ken Blanchard?

El Dr. Drucker me enseñó la importancia de aprender primero cómo funcionan las cosas antes de hacer la investigación para probar las intuiciones o percepciones. El Dr. Blanchard me mostró la importancia de las verdades simples y cómo estas pueden ser usadas para el bien mayor.

G Si usted pudiera dar un solo consejo sobre motivación a los líderes empresariales y a los profesionales de Recursos Humanos de países en vías de desarrollo, ¿cuál sería?

Siempre comience con lo positivo: agradeciendo, reconociendo y alentando a los demás. Esto los animará a ser mejores, aumentará su confianza y habilidades, y, como resultado, estarán motivados a lograr más y mejores cosas.





Estamos cambiando la
forma en que el mundo negocia
y resuelve sus diferencias.
www.cmiigroup.com

Workshop de Negociación "Theory and Tools of the Harvard Negotiation Project"



Cambridge, Massachusetts - EE. UU.

at The Harvard
FACULTY CLUB

Del 10 al 14 de junio, 2013

CUPOS LIMITADOS

¿Qué le proponemos en este Workshop?

La finalidad del Workshop es ayudar a los participantes a mejorar sus habilidades negociadoras, su capacidad para la toma de decisiones y resolución de problemas, brindándole además herramientas para refinar estas habilidades en el futuro.

Los objetivos específicos son:

- Aumentar la percepción de los participantes sobre el proceso de negociación.
- Proporcionar una teoría válida en la práctica.
- Ofrecer algunas "reglas prácticas". No hay una única manera de negociar en todas las circunstancias, pero puede valer la pena seguir algunas guías conceptuales, en ausencia de evidencia de lo contrario.
- Incrementar las habilidades de los participantes y ampliar su repertorio.
- Experimentar y practicar en un ambiente seguro.
- Descubrir las técnicas efectivas que otros usan.
- Desarrollar formas prácticas de aplicar conceptos útiles a las negociaciones del día a día.
- Descubrir la forma de neutralizar las tácticas sucias cuando alguien quiere usarlas.
- Aprender de la experiencia, de otros y continuar aprendiendo.
- Unir la teoría y la práctica, lo que predicamos con lo que hacemos.
- Compartir un marco analítico operacional y las herramientas para preparar y conducir negociaciones, desarrolladas en el Proyecto de Negociación de Harvard por el Prof. Roger Fisher y sus colegas.

Esquema temático:

- Cómo medimos el éxito en la negociación.
- Preparándose para negociar.
- Guías estratégicas de negociación.
- Tratando con negociadores difíciles.
- Cómo realizar una distribución justa.
- Optimización del valor en la negociación.
- Percepciones subjetivas: cómo entender y ayudar a entender.
- Un enfoque sistemático para influir.
- Cómo desarrollar buenas relaciones de trabajo.
- El poder en la negociación.
- Conversaciones difíciles: un manejo asertivo.
- Mediación.
- Nuevos líderes para un nuevo mundo. Más allá de la metodología de Harvard.

¿A quién está dirigido?

Dirigido a empresarios, directores, ejecutivos, profesionales, gobernantes y, en general, a todas aquellas personas que se interesen en mejorar sus habilidades en negociación, tanto en lo que refiere a su vida profesional como en el ámbito personal.

Fecha y Lugar:

10 al 14 de junio, 2013
The Harvard Faculty Club
Cambridge, Massachusetts
Estados Unidos de América

Metodología:

- Presentaciones magistrales en castellano o inglés con traducción simultánea a castellano.
- Análisis cuidadoso del proceso de negociación.
- Preparaciones guiadas.
- Frecuentes ejercicios vivenciales diseñados para que permitan la aplicación de los conceptos y herramientas de la metodología y a la vez sean de fácil extrapolación a los contextos particulares de los participantes.
- Revisiones y análisis del proceso de aprendizaje de la experiencia.

Profesores:

- Bruce Patton (Harvard University)
- Julio Decaro (CMI International Group)
- Brian Mandell (Harvard University)
- Gabriel Medina San Martín (CMI International Group).
- Gonzalo Robaina (CMI International Group).
- Gustavo Biasotti (CMI International Group).

Inversión:

US\$ 3,900.00 - Inscribiéndose hasta el 10 de Marzo de 2013
US\$ 4,200.00 - Inscribiéndose hasta el 30 de Abril de 2013
US\$ 4,400.00 - Inscribiéndose a partir del 1º de Mayo

Incluye: matrícula, materiales, acceso a herramienta electrónica, breaks y almuerzo de clausura.

Información e inscripción:

809.542.0126

informacion@intras.com.do

www.intras.com.do

Síguenos en:   



EL PLAN ESTRATÉGICO: una excelente oportunidad para la alineación y optimización de recursos

Son demasiadas las empresas que están centradas casi exclusivamente en el día a día, resolviendo temas urgentes y dejando un poco aparcadas las decisiones que deberían tomarse con visión de futuro. Justamente allí, en el futuro, nuestro estrés debería ser menos y los recursos rendir de forma óptima. Como decía Dwight D. Eisenhower: “Lo importante de la planificación no es el plan, sino el proceso de planificación”, ese proceso que hace que nuestro mayor valor -nuestras personas- puedan alinear sus estrategias y objetivos, poner en perspectiva de futuro el negocio y las oportunidades empresariales, más allá de las tareas diarias.

Desafortunadamente, muchas empresas toman este proceso de planificación estratégica más como un requerimiento puntual a cumplir que como un proceso que debería aportar grandes beneficios inmediatos para todas las funciones empresariales integradas y para nuestro capital humano. Y en realidad no es complicado convertirlo en un punto de debate crítico y productivo, no solo para el negocio de futuro, sino también como parte del trabajo en equipo, la motivación y de la calidad interna necesaria para avanzar en el día a día. Solo con una visión compartida, solo con métricas que sean sinérgicas, es posible eliminar el estrés a la organización al tiempo que coordinar la inversión de nuestros recursos para competir en el futuro.

Algunas empresas se agobian durante el proceso y lo convierten en algo demasiado complejo para que sea útil: demasiadas estrategias, iniciativas, controles, cientos de páginas a nivel de detalle que en muchas ocasiones son complicadas de transmitir, y mucho más de seguir, en las capas inferiores de la organización. Otras desarrollan el plan estratégico con una visión de continuidad, es decir, partiendo del plan anterior, entendiendo que el mundo ha cambiado mucho, pero que a ellos les afectan poco estos cambios. Y un buen número de otras, llegando a construir más o menos bien ese plan, lo guardan bajo llave y lo comunican poco o nada, de forma que tiene poca incidencia en la planificación operativa que, en ese contexto, se efectuará con visión a muy corto plazo.

Pues bien, déjenme aportar algunas ideas a una forma sencilla de aproximar esta oportunidad, no solo del plan, sino del proceso del plan.



Deberíamos empezar por nombrar a un responsable de sincronizar las diferentes etapas, ya que el proceso puede durar varios meses si lo hacemos con participación. Nombrado el coordinador, solo quedará involucrar a los responsables funcionales de la empresa (sin delegación, por favor), para que conozcan las etapas del proceso y lo que requerimos de cada uno de ellos.

LOS PASOS DEL PROCESO DEL PLAN

PASO 1

Recoger información de cada una de las áreas funcionales, identificando tendencias y la posición competitiva de las empresas competidoras en esa área funcional frente a las tendencias del mercado y los clientes.

PASO 2

De forma estructurada, deberá prepararse una presentación de esos descubrimientos y tendencias recogidos, incluyendo al final de cada uno de ellos las oportunidades y amenazas que se observan en el mercado.

El paso 1 y 2 deberían hacerse incluso sin considerar a nuestra empresa de forma específica, ya que de hacerlo, estaremos sesgando nuestra forma de pensar. Es decir, los análisis y conclusiones deberían servir para cualquier empresa que compita en nuestro sector.

PASO 3

Presentación de descubrimientos. En este caso participarán todos los responsables funcionales, así como los destinatarios de esa presentación: los máximos directivos y los propietarios de la empresa. Es una reunión para que todos compartamos lo descubierto y no para tomar decisiones.

PASO 4

Con la información recogida, es ahora que los propietarios, con apoyo de su Dirección Gerencial, deberán determinar cuál es el destino de la empresa, sin caer en la tentación de un continuismo obligado.

Deberán preguntarse, entre otras cosas:

- ¿Hacia dónde enfocar el negocio?
- ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas?
- ¿Cuáles son las habilidades y el posicionamiento actuales y cuáles deberían ser en el futuro?
- ¿Cuál es el valor que podemos aportar al mercado?
- ¿Cómo deberíamos priorizar nuestros recursos?

Es en este punto cuando se deben redefinir (cambiar, evolucionar o mantener) la visión empresarial, sus lineamientos estratégicos y los objetivos a largo plazo.

PASO 5

Alineamiento organizacional. Tras el trabajo realizado en el punto anterior, este es el momento en que debemos involucrar a las demás gerencias para que apoyen el plan estratégico, se involucren y comprometan con el mismo. Unas jornadas de presentación y trabajo en equipo permitirán alinear visiones y proponer la evolución que permita cumplir con los objetivos y lineamientos definidos. El qué, el cómo, el cuándo y el quién deben quedar claros, así como las métricas que serán la clave del seguimiento. No solo métricas de nuestra evolución, también de la evolución de las variables de mercado y sector que han dado lugar al nuevo plan. Se trata de iniciativas alineadas funcionalmente, no de forma independiente, que son la base del cumplimiento del plan.

PASO 6

Es la oportunidad de contagiar al resto de la organización, no solo con presentaciones a alto nivel, sino también con grupos de trabajo donde se puedan comentar las implicaciones y se pueda interactuar con los responsables. El momento de medirnos competitivamente frente a los retos planteados. Esta fase puede llegar a ser bastante delicada ya que han podido cambiar estructuras organizacionales y se han podido reenfocar los recursos, siempre limitados. Es por ello que se deberá hacer de forma planificada, y con cierta estrategia interna predefinida, argumentada y participativa, si no queremos que el plan muera antes de nacer.

PASO 7

Llega el momento de desarrollo del plan anual operativo, que deberá ser el primer eslabón hacia los objetivos estratégicos, pero en este momento, ya alineados al futuro.

PASO 8

Seguimiento. ¿Conoce esa máxima de “lo que no se mide, no existe”? Pues se trata de eso, de asegurar que periódicamente exista la oportunidad para conocer cómo está funcionando nuestro desempeño, pero también para cambiar la estrategia si, debido al mercado o a nuestro avance, ya no es la recomendada.

Cuando uno emprende un largo y complicado viaje, si quiere disfrutar del mismo, debería planificarlo, identificar las posibles incidencias y sus soluciones, priorizar los pasos a seguir, desde mucho antes de comenzar el mismo. Esto es una forma de disfrutarlo, antes incluso de que tenga lugar, de imaginarse el futuro y de prepararse para él. Solo así podemos minimizar el riesgo. Ah, y por supuesto, hay que estar preparados para cambiar los planes si estos se tuercen... Decía un sabio “he comprobado científicamente que tengo más suerte cuando más preparado estoy”. No menosprecien los beneficios de este proceso que, sin dudas, es indispensable si queremos sobrevivir al cambio.

Jesús Cirera i Soler se formó académicamente en prestigiosas instituciones españolas, francesas e inglesas como la Universidad de Barcelona, EAE, London Business School e INSEAD. Desarrolló su actividad profesional (1970-1992) en empresas de tecnología como Texas Instruments y Apple Computer España, inicialmente como responsable de sistemas y soluciones de cliente final, para posteriormente hacerse cargo de aspectos comerciales y de marketing. Actualmente, dirige su propia empresa, colaborando con compañías líderes en el sector de consultoría estratégica y diseño de sistemas de información BI/CRM y BPM, tales como HP, Oracle, NCR y Grupo Más.

UNA HISTORIA DE SEDUCCIÓN:

la experiencia de compra y su evolución en la investigación académica

583 millones de resultados en 0.47 segundos. Eso es lo que obtuve al buscar “shopping experience” en Google. Está claro que es un término candente, muy de moda... y, por tanto, paradójicamente peligroso. En este artículo veremos la evolución que ha seguido el concepto Experiencia de Compra en la literatura académica y acabaremos con algunas reflexiones prácticas.

EL CAMPO DE JUEGO

Esta experiencia sucede en la tienda, el sitio donde se toman muchas decisiones de compra. ¿Cuántas? No creo que exista un porcentaje completamente validado. Si lo hubiera, no sería igualmente aplicable tanto al “hacer la compra”, como al “ir de compras”. Además, hay dos grandes tipos de compradores (de hecho, representan situaciones distintas):

- ▾ Los que van a reaprovisionarse, sabiendo de antemano lo que desean volver a comprar. Conocen tan bien “sus” productos, que los detectan en el lineal con solo ver su forma o color.
- ▾ Los que forman su decisión en base a lo que ven, leen o perciben en la tienda. A estos, lo que acaben comprando estará más condicionado por lo que hayan experimentado allí. En concreto, afectará a sus motivaciones, creencias y actitudes.

DE 1973 A PRINCIPIOS DE LOS 90'S

Philip Kotler (1973) fue el primero que dijo que el ambiente de una tienda ("atmospherics") era una herramienta de marketing. El diseño, conscientemente ideado, produce efectos emocionales en el visitante, lo que aumenta la probabilidad de compra.

Las empresas en *retail* reconocieron la importancia del diseño del interior y del exterior como una forma de estimular la predisposición a la compra. Es decir, buscaban influir en el comportamiento del cliente. Ese fue su marco mental predominante.

El ambiente, como herramienta de *marketing*, aporta tres cosas:

- 1 / Es una forma de captar la atención, si está diferenciada.
- 2 / El ambiente en sí mismo es un mensaje. La tienda comunica algo al visitante.
- 3 / Es una manera de crear un vínculo afectivo con la tienda y su surtido, lo que aumenta la intención inmediata de compra.

DE PRINCIPIOS DE LOS 90'S HASTA AHORA

En esa época empezó a ser evidente lo que ahora es un clamor: los mercados y las audiencias están cada vez más fragmentados y, por tanto, cuesta lograr una comunicación eficaz con recursos limitados. Usar la tienda como medio de comunicación podía ser más eficiente en costo.

Se quiso detectar lo que más influye en el comportamiento de compra. Ese fue el marco mental pretendido. Podemos destacar dos de las investigaciones importantes de esta segunda fase:

Donovan & Rossiter (1982) intentaron profundizar en un estudio de Mehrabian & Russell para ver las respuestas que ciertos estímulos causaban a los visitantes. Y las siguientes fueron algunas de las conclusiones obtenidas:

- ▼ **Un alto grado de novedad y sofisticación en la tienda crea estímulo e interés.**
- ▼ **En un entorno atractivo, un alto interés lleva a una alta probabilidad de reacción positiva. En cambio, en un ambiente desagradable, si se activa el interés y la atención del cliente, su reacción es negativa.**
- ▼ **Ese comportamiento puede tener su reflejo en el tiempo pasado en la tienda, en la voluntad de explorar, en la predisposición a comunicarse e interactuar con otros, en la predisposición a gastar más dinero del previsto, en la predisposición a volver, así como en la satisfacción sentida.**

Baker et al. (1992) completaron el modelo anterior clasificando las variables del interior de la tienda:

- ▼ **Ambientales: música, luz y fragancia.**
- ▼ **Sociales: existencia de vendedores, muebles y de otros clientes. Una tienda vacía, desalienta. Pero una tienda atiborrada tampoco lleva a buen puerto.**
- ▼ **Con diseño, tanto funcional (pasillos anchos, etc.), como estético.**

Todos ellos tienen importancia demostrada, pero su uso conjunto no está "parametrizado" suficientemente como para prever un resultado determinado.





LA EXPERIENCIA DE LA COMPRA

El acento actualmente se está poniendo en una experiencia de compra que exprese el sentido diferencial de la marca de la cadena. Primero logrando la atención, pero luego haciendo vivir los valores de la marca.

Por otro lado, hoy no puede entenderse la experiencia de compra si se olvida la que se realiza a través de Internet. Se ha observado que se pueden aplicar pautas muy parecidas a las de las tiendas físicas, si bien aquí hay menos sentidos involucrados.

Lo fundamental es que la experiencia de compra denote el mismo sentido de la marca de la empresa en *retail*, tanto en la tienda física como en Internet. Tal experiencia de interacción ha de ser casi igual, ya que cada vez más se mezclan los medios digitales y físicos en un proceso de compra (ejemplo: 87% de quienes se compran un coche en un concesionario, pasan también por Internet).

LOS PROTAGONISTAS

Si nos fijamos ahora en las empresas que han prestado atención a la experiencia de compra, vemos que primero empezó interesando a las empresas en *retail*. Más tarde, los proveedores, viendo que muchas compras se acaban decidiendo *in situ*, se activaron y decidieron ir por dos caminos:

- Intentar actuar dentro de las tiendas de terceros para llamar la atención de los visitantes hacia sus productos. Como consecuencia, han proliferado displays, expositores, etc., hasta modelos muy sofisticados, algunos incluso con realidad aumentada. Una avalancha de medios digitales para llamar la atención está disponible en estos momentos. Sin embargo, su enfoque en muchos casos parece más propio de la segunda etapa citada (comunicar impactando mejor), que de poner el instrumento al servicio de la experiencia de marca.**

- Otros proveedores, conscientes del poder de la multisensorialidad, pero viendo las limitaciones para actuar en tienda ajena, han decidido lanzar tiendas propias, tanto físicas como *online*. Los ejemplos florecen en todos los sectores y en todo el mundo. En gran consumo y en España hay varios como las Yogurterías Danone y la página web diseloconchocolate.es de Nestlé.**

En cualquier caso, es conveniente no olvidar que la comunicación es bidireccional. Los clientes ahora pueden y quieren decir cosas a las empresas. Pensar solo en mejorar la comunicación unidireccional refleja un enfoque de gestión obsoleto e ineficaz.

Bibliografía, por orden de cita:

- Kotler, P. (1973). "Atmospherics as a Marketing Tool", *Journal of Retailing*, Vol. 49, No. 4, pp. 48-64.
- Donovan, R.J. y Rossiter, J.R. (1982). "Store Atmosphere: an Environmental Psychology Approach", *Journal of Retailing*, Vol. 58, No. 1, p. 42.
- Baker, J., Grewal, D. y Parasuraman A. (1994). "The Influence of Store Environment on Quality Inferences and Store Image", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22, No. 4, pp. 330.

LLuis Martínez-Ribes es un apasionado de la innovación en *retail* y la desarrolla en dos ámbitos: en el académico como profesor titular de ESADE y en el de la práctica empresarial como socio director de m+f=1 (Martínez+Franch Consultores). Ha dado clases en SDA Bocconi (Milán), University of Edinburgh, Singapore Management University, Goizueta Business School (Atlanta) y la St. Gallen University (Suiza), entre otras. En sus 35 años de experiencia profesional ha practicado su especialidad en 24 países. www.martinez-ribes.com

Este artículo ha sido escrito con la colaboración de su alumna Aline Adam (MSc Esade).



Al momento de hacer una capacitación interna...

¡Vaya siempre a lo seguro!



PROGRAMAS
IN-HOUSE

- Seminarios • Workshops • Programas Modulares • Talleres Outdoor • Charlas Motivacionales
- Certificaciones • Conferencias Magistrales • Proyectos de E-Learning • Convenciones
- Coaching y Mentoring Personalizados • Simulaciones de Negocios • Retiros Ejecutivos
- Sesiones de Planificación Estratégica • Jornadas Vivenciales Indoor • Gurus Internacionales
- Programas de Transformación Cultural y Gestión del Cambio

COMARKETING:

¡LA UNIÓN HACE LA FUERZA!

Seguramente, en algún momento usted habrá visto actividades promocionales en las que se unen dos marcas provenientes de sectores de negocios muy diferentes entre sí. Por ejemplo, en España, Mango y Ford Fiesta, Vodafone y American Express o Renault y Disney Pixar. A todas estas actividades les une un elemento en común: son el resultado de una actividad de *comarketing* (una abreviatura de *cooperative marketing*, también llamado *co-branding*, *marketing* en alianza o alianzas comerciales).

Una de las definiciones de *comarketing* nos dice que se trata de:

Un acuerdo de colaboración en el que dos o más empresas tratan de lograr ventajas en sus mercados mediante alianzas tácticas o estratégicas que logren aportar un valor añadido a sus productos o servicios, obteniendo economías de escala resultado de la sinergia que permite a cada uno de los aliados concentrarse en lo que sabe hacer mejor.

En otras palabras, *comarketing* define una colaboración entre actores de cualquier naturaleza (personas, organizaciones, empresas, etcétera) que se realiza bajo forma de acuerdos de inversión conjunta en lo que concierne a la implantación de una o más variables del *marketing* (entendido este en su sentido más amplio).

Ahora bien, la pregunta inicial que debemos contestar es:

¿CUÁL ES LA RAZÓN DE SER DEL COMARKETING?

Son muchas las razones que pueden llevar a una empresa a optar por el *comarketing*, pero la primera razón radica en que los propios consumidores, usuarios y clientes de bienes y servicios lo están exigiendo. Así lo indican los resultados de un estudio de mercado realizado por MdS y Doxa a fines del 2008. Entre las principales conclusiones de ese estudio destacan las siguientes:

- 1 Los clientes reclaman que las empresas se alíen para ofrecer “ventajas de verdad” en torno a esas alianzas.
- 2 Existe una extraordinaria “cultura del yo”, y se busca la personalización, la “customización” y el *tuning your choice* en todo tipo de productos y servicios.

- 3 Están creciendo nuevos segmentos que exigen trato adaptado: discapacitados, *seniors*, turistas e inmigrantes. Por igual, en los servicios las mujeres reclaman ofertas para ellas, en el llamado “mercado rosa”.
- 4 Los clientes están cansados de las tradicionales acciones de fidelización (tarjetas, puntos, millas, etcétera).

Nótese que para todas esas problemáticas, el *comarketing* puede ser parte importante de la solución. La creación de “ventajas de verdad”, la personalización, la “customización”, la adaptación a los diferentes segmentos (e incluso, nichos), que no pueden ser logradas con los recursos individuales de una empresa, pueden ser el resultado de la unión de dos o más empresas con



habilidades, *core business* y recursos diferentes. Pero, además, existen razones relacionadas con las estrategias y tácticas de *marketing*:

- 1** La empresa considera que invirtiendo en *comarketing* puede lograr más ventas que por sí sola. Ejemplo: para los fabricantes de computadoras, la presencia de los microprocesadores de la marca “Intel Inside” justifica más altos precios de mercado.
- 2** Penetrar en un nicho de mercado nuevo o que la empresa no ha explotado debidamente.
- 3** El *comarketing* permite satisfacer mejor a los consumidores al ofrecer productos innovadores y más atractivos. Ejemplo: Philips y Nivea crearon una afeitadora eléctrica que incorpora un cartucho con una emulsión hidratante.
- 4** Tener acceso a bases de datos externas de clientes (cuando está permitido).
- 5** Integrar productos o servicios complejos. Ejemplo clásico: el producto turístico.

CONDICIONES CLAVE PARA EL ÉXITO

Un factor básico para pensar en actividades de *comarketing* radica en que la experiencia indica que las actividades de *comarketing* que han tenido éxito son aquellas en las que:

- 1** Las empresas que participan comparten ideas, valores y objetivos comunes muy concretos y específicos.
- 2** Comparten un mercado objetivo similar o uno de los aliados procura penetrar un nicho que para él es nuevo (*targeting*).
- 3** La actividad está apoyada en una organización y un control y seguimiento impecables, ya que implantar un proyecto inter-empresarial significa gestionar una complejidad mayor que cuando se trata de acciones individuales.
- 4** Existe un claro alineamiento estratégico entre los aliados.

Desde el punto de vista operativo, y para la más eficaz y eficiente implantación de una operación de *comarketing*, la claridad entre los aliados es de vital importancia. En este sentido, es en extremo importante que al momento de formalizar el acuerdo, se identifiquen con la mayor precisión y transparencia posibles:

- **Los objetivos de la actividad.**
- **Las actividades a realizar por cada una de las partes.**
- **Los recursos que son necesarios.**
- **Los aportes de las partes.**
- **El método de gestión de la alianza.**
- **Las responsabilidades de las partes: ¿qué se compromete a hacer cada una de ellas?**
- **El plan operativo. Por ejemplo: ¿qué agencias u operadores externos a las empresas participantes se utilizarán?**
- **Los mecanismos de control compartidos.**
- **La estructura organizativa.**
- **Los equipos de trabajo de ambas partes y su nivel de decisión autónoma.**

Y además, existen algunas actitudes que se deben evitar:

- 1** Subvalorar las potencialidades del *comarketing*: ofrece óptimas posibilidades.
- 2** Adoptar actitudes y posiciones egocéntricas.
- 3** No creer que la sinergia puede lograr que $2+2 = 5$.
- 4** Centrarse en exceso en las propias capacidades, lo que lleva a descartar posibles apoyos externos.
- 5** No abrir la propia empresa al aliado, luego de llegar a un acuerdo de *comarketing*.
- 6** Pensar más en términos de preservar los propios “secretos”.
- 7** Adoptar el *comarketing* solo porque está de moda o por hacer algo diferente.

Por otra parte, para aclarar aún más el concepto, debemos contestar otra pregunta:

¿QUÉ NO ES COMARKETING?

En ocasiones, el *comarketing* tiende a confundirse con otras acciones de *marketing*. El hecho de participar de forma conjunta en un evento o actividad no implica, necesariamente, que se trate de *comarketing*. Puede tratarse de:

- 1** Publicidad cooperativa: la vinculación se produce solo en el medio utilizado (muy usada en la promoción de establecimientos minoristas).
- 2** *Partnership*: las marcas aparecen juntas en un vehículo deportivo, uniformes, panel de fondo de una entrevista en TV, etcétera.

3 Copatrocinio: las marcas aparecen unidas, incluso en algunos eventos de relaciones públicas o publicitarios (muy utilizado en actividades sin fines de lucro).

4 Coopetición: dos o más marcas de la misma categoría, en lugar de competir ferozmente, deciden unir sus fuerzas, aunque no necesariamente en el área de *marketing* (por ejemplo, en compras, logística, desarrollo de productos complementarios, programas informáticos, etcétera).

La diferencia fundamental entre *comarketing* y esas otras actividades radica en que el *comarketing*, como vimos, se sustenta en una unidad compartida de objetivos de mercado y en una actividad planificada y programada entre las empresas propietarias de las marcas, cuyos valores y criterios de gestión deben sustentar la actividad de *comarketing* y cuya implantación está estrictamente dirigida y controlada por los aliados (no por los medios u otras entidades). Hecha esta necesaria aclaración, veamos:

LOS ÁMBITOS DE ACTUACIÓN DEL COMARKETING

El *comarketing* puede ser:

• **Comarketing vertical: las alianzas se producen entre actores que pertenecen a diferentes eslabones de la cadena del valor.**

• **Comarketing horizontal: se trata de acuerdos entre empresas, usualmente de sectores diferentes, que forman parte del mismo eslabón de la cadena del valor.**

El objetivo es el de producir sinergias y unir fuerzas en el caso de que las empresas envueltas en la alianza, aunque de sectores diversos, se dirijan a los mismos mercados o segmentos de consumidores o usuarios. Puede tratarse también de alianzas entre empresas del mismo sector que deciden unir sus fuerzas comerciales para dirigirse al mercado con una estrategia común, al menos en una o más de sus líneas de productos, segmentos o sectores.

A su vez, el *comarketing* puede aplicarse en cualquiera de los elementos del *marketing mix* o en todos ellos:

• **Producto: dos empresas aliadas colaboran para integrar una oferta que combine dos o más productos o servicios de los aliados.**

• **Comunicación: las empresas se unen para realizar acciones de promoción de sus productos o servicios; tendencialmente, la fuerza de las marcas envueltas en la alianza es**

mayor respecto a la que tiene una sola de ella, generando ventajas competitivas no carentes de importancia de cara a los consumidores, usuarios y clientes.

• **Distribución: uniendo los esfuerzos de distribución conjuntamente con los integrantes de los canales, las empresas pueden lograr captar nuevos consumidores, usuarios o clientes.**

• **Precios: la integración de dos gamas de productos en una oferta conjunta permite realizar campañas de precios más agresivas.**

• **Servicios: uniendo los propios esfuerzos con los de otras empresas o con los canales de distribución, se puede integrar una más amplia oferta de servicios de apoyo a los consumidores, usuarios o clientes.**

Al unir los esfuerzos de dos o más empresas de diferentes sectores para implantar, por ejemplo, iniciativas en el ámbito de la comunicación de *marketing* (publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, etcétera), se trata, en primer lugar, de lograr un mayor impacto en el mercado como resultado de unir los recursos de los aliados. Pero, además, se trata de generar un mayor efecto sinergia al dirigirse, para cada una de las empresas aliadas, a un segmento de mercado diferente al tradicional suyo, lo que genera un mayor conocimiento de marca, la posibilidad de ampliar la propia base de clientes o usuarios, la multiplicación del mensaje o la posibilidad de obtener *publicity* por parte de los medios, si la iniciativa es suficientemente novedosa e impactante. Y de ahí el subtítulo de este artículo: ¡la unión hace la fuerza!

En algunos casos, podemos hablar de “*comarketing natural*”, como es el caso de la campaña realizada en Italia por Samsung, con su teléfono celular Halley S5600, y TIM, la compañía de comunicaciones móviles de Telecom Italia. En este caso, ambas marcas operan en el mismo sector de negocios, sus productos son complementarios entre sí y se dirigen al mismo mercado objetivo: los usuarios de telefonía móvil.

Otros casos de *comarketing natural* son los que se han producido, y siguen produciéndose, en el sector de las empresas farmacéuticas mundiales. Son bien conocidas las experiencias con productos que se dirigen al mismo segmento médico, pero con propiedades terapéuticas diferentes, de: GlaxoSmithKline y Allergan, Cardinal Health y Bone Care, Novartis y Anadys, AstraZeneca y Dynavax, Merck y Ariad, y Alcon y NovaCal, entre otras.

Pero, como hemos visto, no siempre es así. La realidad es que el *comarketing* se ha extendido uniendo a los más dispares sectores de negocios. Por ejemplo:

- **Motorola lanzó una operación conjunta con los estilistas Dolce & Gabbana para dar una nueva juventud a su modelo Razr, naciendo así Razr V3i Dolce & Gabbana, con una edición limitada de 1.000 ejemplares en oro y plata debidamente numerados.**
- **En la misma línea de desarrollo, Coca-Cola Light lanzó una colección de nuevas botellas diseñadas por el estilista Roberto Cavalli, en una producción de unas 30.000 unidades, que se distribuyeron en los mejores bares y restaurantes de Italia.**
- **Así como las experiencias entre Nutella y las carteras Gilli, entre Tassimo y Starbucks o Tassimo y Milka, Pepsi-Cola y Springfield Madrid, Vodafone y Lufthansa, Suzuki y los jeans DVS, y muchas más.**

LAS MARCAS HÍBRIDAS

En todos los casos que hemos visto se trató de marcas que se unían para realizar una actividad de *marketing* conjunta pero cada una de ellas: (a) manteniendo su presencia visiva de forma destacada y (b) manteniendo inalterados sus productos. Pero, el *comarketing* ha ido más lejos con la creación de las llamadas “marcas híbridas”. Ya no se trata de unir dos marcas para realizar una acción de *marketing*, sino de unir dos filosofías de gestión y calidad para crear un producto nuevo.

Las marcas híbridas no representan la simple colaboración entre empresas, sino verdaderas y propias uniones, fusiones y puntos de encuentro entre dos lenguajes diferentes y lejanos, entre marcas que operan en sectores diferentes y que, combinando sus patrimonios de valores, *know-how*, experiencias e imagen, crean un producto completamente nuevo en el que, sin embargo, es posible reconocer los elementos y las características de las dos marcas originales. Así, por ejemplo:

- **Biotherm, marca de la División de Productos de Lujo del Grupo L'Oréal, se ha asociado a Renault para desarrollar un prototipo inédito: el vehículo «spa» 100% eléctrico, ZOE Z.E. (cero emisiones). El ZOE Z.E. está dirigido a un público que realiza desplazamientos locales cotidianos y que busca salud y bienestar en su vehículo, y ofrece un espacio privilegiado completamente personalizable.**

- **Santoni, la famosa casa productora de zapatos de lujo italiana, se unió a Mercedes AMG, la división de la empresa automovilística, para crear y lanzar al mercado una nueva línea de zapatos para conducir. La unión tuvo como propósito crear una línea de zapatos tecnológicos, híbridos, que encierren los valores del lujo de las dos marcas. Un producto que pretende ser una perfecta fusión entre las características del automóvil y del zapato.**

Sin lugar a dudas, el sector del calzado es uno de los más prolíficos en la creación de marcas híbridas. Así, Ducati y Puma han creado unas zapatillas con una marca nueva: Panigale, zapatillas inspiradas en las botas del equipo Ducati de MotoGP, con un estilo innovador, con colores metalizados basados en los de las motos y una suela simulando fibra de carbono. Por su parte, Adidas y Porsche Design han dado vida a un producto único y de tendencia. Adidas contribuyó a la creación del modelo con el color y la gráfica, mientras que Porsche aportó el estilo y la elegancia.

CONCLUSIONES

- 1 El *comarketing* ha dejado ya de ser un enfoque experimental y se ha convertido en una técnica de gestión del *marketing* que ha llegado para quedarse.
- 2 No existen sectores de negocios que pueda decirse que están excluidos del *comarketing*.
- 3 Es un enfoque que debe ser siempre considerado como una alternativa viable, en especial en períodos de crisis y de contracción de los mercados y, en consecuencia, de los recursos.
- 4 El único requisito es acercarse al *comarketing* sabiendo en realidad en qué consiste, cuáles son sus reales beneficios y cuáles son las condiciones para lograr el éxito.

Juan Carlos Alcaide Casado es Sociólogo, Máster en Marketing, Diplomado en Recursos Humanos y Doctorando en Ciencias Económicas. Es director de la empresa Marketing de Servicios. Tiene más de veinte años de experiencia en Consultoría y Formación de Directivos. Juan Carlos es profesor de ESIC y otras escuelas de negocios. Además, es coautor de los libros Geomarketing, Marketing Industrial, Marketing de Acción, Alta Fidelidad, Marketing Bancario Relacional y Marketing de Servicios Profesionales.

Siempre lo mismo... le impide CRECER

Si, de acuerdo con una encuesta de Gallup, el 71% de los empleados a nivel global no se sienten motivados a realizar su trabajo, ¿cómo piensa alcanzar sus metas de negocio para este año? Tan pronto comienza el año nos enfocamos en poner en vigor las mismas estrategias de siempre para:

- **Elevar la productividad con nuevos procesos.**
- **Mejorar la experiencia del cliente con seminarios tipo “cookie cutter” o genéricos.**
- **Aumentar las ventas brindando las consabidas técnicas de cierres de ventas.**
- **Agilizar los procesos con nueva tecnología.**

En fin...lo mismo de siempre.

¿Se ha percatado que todas estas estrategias necesitan a la comunicación para ejecutarse? Al final del día, la comunicación es el reto #1 que tienen que enfrentar las empresas para crecer. Cuando todos los empleados -incluyendo los directivos- se comunican efectivamente, aumentan los niveles de productividad y ventas, y la experiencia del cliente se realiza.

¿Qué va a hacer entonces para que su empresa crezca? ¿Lo mismo de siempre? ¿O va a intentar una estrategia nueva y más acertada que convierta a todos los empleados en comunicadores de influencia, sin importar su nivel?

El reto de la comunicación en dólares y centavos

Muchos empresarios ven el tema de la comunicación como un lujo y no como una barrera que les cuesta miles o millones de dólares, proporcionalmente a la cantidad de empleados que tengan. Veamos cuánto le cuestan al sector privado los errores en la comunicación según un estudio de SIS International Research, Inc.:

- **70% de las pymes identifican como problema primario la falta de comunicación efectiva.**

- **Una empresa con 100 empleados o menos pierde 17 horas a la semana clarificando temas discutidos.**
- **Esto equivale a una pérdida anual de US\$528,443.00.**
- **En empresas con más de 100,000 empleados el costo por errores en la comunicación se estima en US\$26,041.00 por persona por año. (David Grossman de The Grossman Group)**

El impacto de la comunicación en el día a día: ¿Cómo le afecta?

Cada vez que realizo un taller ejecutivo de “trabajo en equipo” salen a relucir los mismos desafíos, que valido a través de encuestas entre empleados.

Evalúe cuales también afectan su empresa:

- **Errores costosos en la compra y venta de productos y servicios.**
- **Mal uso de recursos: repetición de trabajos y varios recursos haciendo lo mismo.**
- **Pérdida de más de 12 horas en el desarrollo de presentaciones por falta de objetivos claros.**
- **Falta de comunicadores de influencia que cuenten con las destrezas de hablar en público, de persuadir y de inspirar acciones a públicos externos, como asociaciones y clientes.**
- **Baja motivación y aumento de frustración.**
- **Supervisores sin credibilidad.**
- **Inhabilidad de terminar proyectos a tiempo.**
- **Clientes molestos porque sienten que no les escuchan, ni agradecen su patrocinio.**
- **Malos entendidos que afectan su reputación entre clientes internos y externos.**
- **Pérdida de oportunidades de negocios por no entender al prospecto o cliente y solo enfocarse en servicios... y no en beneficios.**

Por lo regular, cuando mis clientes traducen estas oportunidades en dinero se percatan que la pérdida equivale aproximadamente al 20% de su ingreso bruto.

COMUNICACIÓN: FACTOR CLAVE PARA TENER EXITO

La comunicación a todo nivel de la empresa

Cuando en las empresas hay problemas de comunicación comenzamos a ver todos los síntomas antes mencionados, entre ellos la baja en motivación y compromiso, como indica Gallup en su estudio. Para afinar la comunicación en nuestras empresas es vital que entendamos que todos los empleados -todos- tienen un papel protagónico en el crecimiento de la empresa.

La alta gerencia es la que comunica cuál es la meta y los empleados son los que realmente se encargan de su ejecución. Pero para alcanzar la meta, resulta vital transformar a todos los empleados en comunicadores de influencia, sin importar su nivel en la empresa. Para que su empresa crezca es crucial que se enfoque en afinar la comunicación en cascada, comenzando por la cúpula.

1er paso ALTA GERENCIA

El 56% de la fuerza laboral de empresas en general a nivel mundial expresó que no se sienten orgullosos de sus líderes, según un estudio de Harvard. Ese dato resulta llamativo en un momento en el que urge que los ejecutivos inspiren confianza y acciones con el fin de elevar el nivel de compromiso de los empleados.

Para crecer entonces resulta crítico que nuestros directivos dominen técnicas para:

- **Comunicar la meta de forma clara y concisa.**
- **Realizar presentaciones que, como siempre digo, “peguen, motiven y produzcan resultados”™.**

En la vieja escuela empresarial solo se requería que los ejecutivos dominaran sus labores, sus temas, que consiguieran los resultados a toda costa. Sin embargo, hoy día se les exige que sean percibidos como comunicadores de influencia, que tengan la habilidad de hablar en público e inspirar acciones entre empleados y clientes. De hecho, en muchas empresas se incluye en el plan de desarrollo de los ejecutivos programas para transformarlos en comunicadores de influencia.

2do paso EMPLEADOS

Como parte del efecto cascada, debemos brindar las mismas herramientas de comunicación a nuestros empleados, quienes son nuestros embajadores ante los clientes. La pregunta que nos debemos hacer es sencilla: ¿Nuestros empleados se hablan o se comunican?

“Trabajo en equipo” no se refiere a cómo nuestros empleados trabajan juntos, sino a cómo se comunican efectivamente entre ellos para que las metas de grupo se logren y la empresa crezca. Recuerde que son realmente nuestros empleados los que día a día tienen que:

- **Persuadir a otros compañeros para trabajar en equipo.**
- **Conocer, entender y satisfacer las necesidades de los clientes.**
- **Producir los resultados.**

Y tenemos que darles las herramientas y conocimientos para que lo puedan lograr exitosamente.

Capacitación y su Retorno sobre la Inversión

De mis años como alta ejecutiva de empresas Fortune 500 en Puerto Rico y Estados Unidos recuerdo haber asistido a demasiados seminarios cuyo contenido era muy técnico, nada aplicable y sencillamente aburrido. Su retorno a la inversión era casi nulo.

Si la capacitación es clave para afinar la comunicación de mi empresa, ¿cómo aseguramos su retorno sobre la inversión? Uno de los grandes desafíos que experimentan las empresas y sus departamentos de recursos humanos es identificar y brindar programas que:

- **Apelen e impacten a todos los empleados de forma uniforme.**
- **Sean fáciles de poner en práctica de inmediato.**
- **Sean interesantes y entretenidos.**

Para impactar equitativamente a todos es crucial desarrollar los programas de capacitación con las necesidades de las diferentes audiencias en mente:

- **Las generaciones o edades.**
- **Los géneros.**
- **Los niveles de educación.**
- **Las posiciones en la empresa.**

Pero, también, es importante diseñarlos a la medida de las empresas. Solo a través de una buena capacitación y del compromiso de todos en la empresa -sobre todo de la alta gerencia- se logrará fortalecer la comunicación interna y externa de la empresa, y, por ende, crecer. Esto se refleja claramente en mi lema: “Motivar. Inspirar Acción. ¡Conseguir resultados!™”. Y es lo que usted, como líder que busca ser influyente, debe hacer.

Frances Ríos es una oradora profesional, autora y consultora experta en comunicaciones. Por casi una década ha fungido como portavoz de empresas del Fortune 200 en Puerto Rico y Estados Unidos, así como estratega para los clientes de su firma. Frances fue aceptada por su trayectoria en el National Speakers Association.

3 ESTRATEGIAS Y 5 COMPETENCIAS CLAVE

para **emocionar** a sus clientes
y **mejorar** sus resultados de venta



PRIMERA ESTRATEGIA:

No se equivoque: tal como están los tiempos, la venta actual supone saber emocionar a sus clientes, haciendo que se interesen por usted mejor que por sus competidores, ofreciéndoles soluciones que les permitan mejorar sus resultados, ayudándoles a reducir costos, mejorando al mismo tiempo sus estándares de calidad y acelerando su productividad. Su oferta de valor -en forma de soluciones de productos y servicios- debe emocionar, impactar y ser percibida como única por todos sus clientes, especialmente sus clientes clave o estratégicos. Para ello, debe ser capaz de articular su oferta de valor de forma que cree emoción en sus clientes.

Los clientes quieren oír cómo usted les puede ayudar. Quieren sentirle a usted como un buen amigo que les escucha -sobre todo cuando se trata de los temas que les preocupan de su empresa- y que, además, demuestre una gran dosis de empatía poniéndose en su lugar y comprendiendo lo que realmente les importa a ellos, no a usted como vendedor. Vender como lo haría un consultor experto y cercano a sus clientes supone que ellos perciban su experiencia, su capacidad de intimar con ellos como si fuera usted su sastre de confianza de toda la vida que sabe confeccionarles el mejor traje a medida de sus necesidades.

La fórmula para hacerlo es: $R=3E+5C$.

En esta fórmula “R” representa los Resultados, “3E” las 3 Estrategias y “5C” las 5 Competencias.

Y es sencillo de explicar. Si usted hoy, como directivo o ejecutivo comercial, quiere incrementar sus resultados de venta debe conocer, definir, establecer y desarrollar **3 estrategias de venta** y mejorar **5 competencias como vendedor**, entendiendo como competencias los conocimientos y las habilidades necesarias para optimizar sus relaciones con los compradores del cliente.

¿CUÁLES SON ESTAS 3 ESTRATEGIAS?

Estas 3 Estrategias corresponden a la respuesta que debe dar como responsable de venta a las 3 preguntas siguientes:

1. **¿Conoce usted bien a sus clientes?**
2. **¿Sabe usted por qué están dispuestos a pagar sus clientes?**
3. **¿Está usted desarrollando sus ofertas de venta sobre la totalidad de su portafolio de productos y servicios?**

En este primer artículo de una serie para GESTION me voy a centrar en la primera estrategia. En artículos posteriores iré dando parte de las otras 2 estrategias y de las 5 competencias clave de la fórmula ya mencionada: **$R=3E+5C$**

Para dar respuesta a esta primera pregunta/estrategia (¿Conoce usted bien a sus clientes?) es necesario desarrollar una segmentación de su cartera de cuentas identificando, definiendo y estableciendo los correspondientes criterios de segmentación. En el contexto de la gestión de clientes estratégicos, las empresas descubren con frecuencia que de un pequeño número del conjunto de sus cuentas procede una cantidad significativa de su volumen e ingresos de ventas. Normalmente, llamamos “Los Diez Primeros” a ese 20% de clientes que generan el 80% del volumen de ventas. A veces, este nivel de concentración puede ser mucho más alto. Algunos participantes en nuestros programas de Gestión de Clientes Estratégicos han indicado que en su empresa los tres

primeros clientes generan más del 90% del volumen de ventas y que, en algunos casos extremos, una única cuenta puede generar casi el 100% del volumen de ventas de la empresa.

Una pregunta interesante relacionada con el principio de Pareto es: ¿Si los mismos “Diez Primeros Clientes”—el 20% que genera el 80% de los ingresos por ventas—son también los que generan el mismo tanto por ciento del margen de contribución del negocio? La respuesta, por lo general, es que no, ya que “Los Diez Primeros” clientes son conscientes de la importancia que tienen para determinados proveedores y lo utilizarán como “palanca” para negociar mejores condiciones de compra y de servicio.

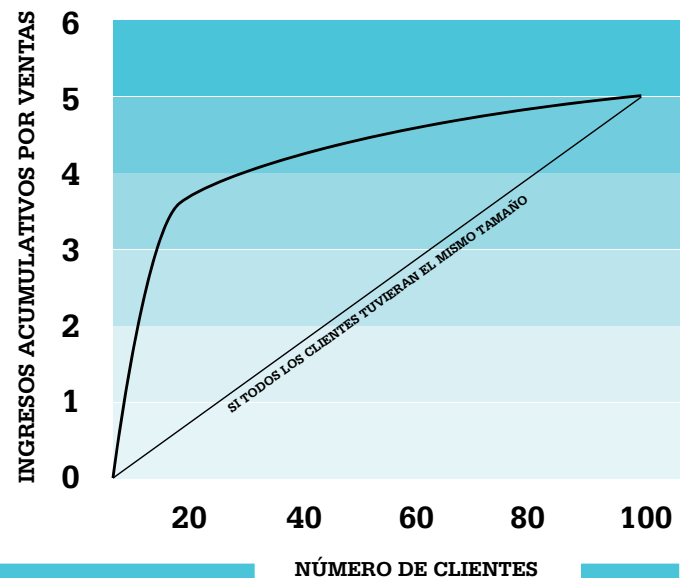
PRIMERA PREGUNTA Y PRIMERA ESTRATEGIA:

¿CONOCE USTED BIEN A SUS CLIENTES?

Pareto propuso que el 80% del retorno de la mayoría de las actividades personales o profesionales procede del 20% de sus entradas. Esto traducido a las ventas quedaría reflejado en la gráfica siguiente.

GRÁFICA DE PARETO

MILLONES DE PESOS



Uno de los objetivos de una gestión eficaz de cuentas estratégicas es conseguir que los que “Los Diez Primeros” clientes, además de generar el 80% de las ventas, también proporcionen un porcentaje elevado del margen de contribución de la empresa proveedora. Desde luego que “Los Diez Primeros” clientes tienen un papel significativo que jugar para asegurar la totalidad de la rentabilidad corporativa, incluso en el caso de que con ellos haya que trabajar con márgenes inferiores al del resto de los clientes, por la elevada cantidad de volumen de gastos generales que pueden absorber, haciendo que el resto de los clientes sean más rentables para la empresa.

Assumiendo tales niveles de concentración en “Los Diez Primeros” clientes, está claro que si una empresa proveedora pierde el negocio de cualquiera de sus “Diez Primeros” clientes, el impacto negativo es muy alto en todos los aspectos. Es por esta razón que toda empresa debe dar un trato estratégico preferencial a sus “Diez Primeros” clientes, designándolos como cuentas estratégicas y gestionándolos con mucho más cuidado que al resto de sus clientes, para reducir el riesgo de cualquier posibilidad de descontento que pueda conducir a una gran pérdida de negocio.

La gestión de cuentas clave se puede considerar tanto una estrategia defensiva como ofensiva. Como estrategia defensiva, en el sentido de protección de los clientes de más valor. Y como estrategia de ataque, en el sentido de que lo que pretende es cuidar a los clientes estratégicos, estrechando las relaciones con ellos y así poder identificar más oportunidades que nos permitan dar y recibir valor.

Los investigadores de *marketing* saben que para descubrir el público objetivo al que deben focalizar sus estrategias de mercado deben hacerlo mediante aproximaciones, jugando con distintas familias de matrices de dos dimensiones. Por ejemplo, una dimensión de una de las matrices podría contemplar la pirámide de edad de sus compradores potenciales y la otra dimensión podría reflejar el nivel de ingresos de los compradores potenciales. Luego se establecen y ponderan los atributos de los segmentos, para cada una de las dos dimensiones de la matriz: por una parte la pirámide de edad y por otra el nivel de ingresos. Las dos dimensiones que nosotros consideramos para segmentar la matriz de la cartera de clientes son:

► La Dimensión de Cliente Ideal

► La Dimensión de Necesidad Ideal

Se debe lograr el acuerdo a todos los niveles de decisión de su empresa sobre los criterios de qué es un Cliente Ideal y qué es una Necesidad Ideal. Es crucial que todos los implicados directa o indirectamente en la construcción e implantación de las estrategias de la Matriz de Segmentación de la Cartera de Cuentas participen en la identificación y definición de aquellos factores o criterios que hacen atractiva una cuenta o una necesidad propuesta por los clientes que deba ser cubierta por una oferta/solución de la empresa con un claro posicionamiento diferenciador sobre sus competidores.

La identificación de los factores se puede realizar como parte de una sesión dirigida y moderada por los representantes de cada departamento implicado o por una persona interna o externa a la empresa que modere,

comparta e integre las ideas manifestadas por los participantes. Por lo general, entre tres y cinco criterios para cada dimensión de la matriz son suficientes. Le recomiendo que para ello tome como referencia los 5 mejores clientes de su cartera de cuentas y pregúntese por qué lo son.

A modo de ejemplo se indican a continuación dos listas típicas de criterios, una para cada dimensión: **la Dimensión de Cliente Ideal** y **la Dimensión de Necesidad Ideal**.

EJEMPLOS DE ATRIBUTOS DE CLIENTE IDEAL:

- Alto potencial de ventas.
- Potencial de alto crecimiento como cliente.
- Capacidad de compra.
- Globalización.
- Innovación.
- Bajo riesgo financiero.
- Liderazgo sectorial.
- Baja sensibilidad al precio.
- Facilidad de gestión de la venta.
- Conocimiento y relación con la unidad de poder de decisión de compra.

Sigue una lista de atributos de necesidades que nos gustaría que nos demandaran nuestros clientes porque tenemos las mejores soluciones del mercado para cubrir las.

EJEMPLOS DE ATRIBUTOS DE NECESIDAD IDEAL:

- Exigencia de niveles de calidad determinados.
- Facilidad de uso.
- Tecnología probada.
- Bajos requerimientos de soporte y servicio.
- Soluciones a medida de sus necesidades.
- Imagen y liderazgo del proveedor.
- Amplia gama de servicios de soporte.
- Profesionalidad de los ejecutivos comerciales del proveedor.
- Referencias de implantación de soluciones parecidas en otros clientes.
- Alta implicación del proveedor en las fases de venta y posventa.

Estos criterios deben ser mensurables y lo más objetivos posible. Por ejemplo, “la fortaleza de las relaciones” puede estar sujeta a la subjetividad de una determinada persona. Sería más apropiado un sistema de valoración objetivo basado en una serie de factores mensurables que impactarán en la calidad de la relación de negocio del

proveedor con el cliente. Los criterios deberían reflejar también factores de amplio significado para la empresa. Por ejemplo, el departamento de finanzas deseará que la “puntualidad en el pago” sea un criterio muy importante de atractivo de cliente. Sin embargo, puede ser que otros departamentos den mayor importancia a otros factores que, bajo sus puntos de vista, tengan más impacto en la rentabilidad de la empresa.

Es importante definir y expresar con exactitud lo que se propone con cada criterio, a ser posible por escrito, como parte del proceso de diseño y desarrollo de la matriz de segmentación de clientes. “El potencial de ventas”, por ejemplo, puede significar para unos el total de lo que podría venderse a un determinado departamento de la empresa compradora y para otros la totalidad de productos, servicios y soluciones que se podrían vender a la empresa compradora en su conjunto.

POSICIONAMIENTO Y PONDERACIÓN DE LA CARTERA DE CUENTAS CONTRA LOS CRITERIOS ANTERIORES

Antes de que las cuentas sean ponderadas contra criterios, se debe llegar a un acuerdo entre todos los implicados en la gestión de clientes de la empresa en cuanto al *ranking* de criterios y a su sistema de valoración. No todos los criterios acordados serán percibidos como de igual importancia. Por lo tanto, el equipo de gestión de la segmentación matricial de cuentas debería, en primer lugar, clasificar cada conjunto de criterios en términos de su posicionamiento relativo por su importancia en el sector de actividad, siendo neutral con la situación particular de una determinada cuenta.

Una vez hecho esto, se debe acordar un sistema de valoración para cada cuenta en particular. Esto normalmente lo realizan periódicamente, preferiblemente una vez al año, los ejecutivos comerciales con mayor contacto con las cuentas. Sin embargo, debe ser una actividad de acuerdo general con el conjunto de todos los implicados, directa o indirectamente, en la gestión de clientes. Esto da oportunidad para debatir puntos de vista alternativos, sobre todo con criterios que puedan tener una alta carga de subjetividad.

La figura siguiente presenta un ejemplo de una matriz de segmentación del portafolio de cuentas. La casilla **AA** correspondería a las cuentas o clientes más estratégicos y la casilla **CC** correspondería a los clientes peor valorados. Los Clientes **B** son aproximadamente el 70% de nuestros clientes y representan el perfil “estándar” de los mismos.

CLIENTES	B	A	AA
	C	B	A
	CC	C	B
NECESIDAD			

Los Clientes **A** y **AA** suelen ser minoritarios, alrededor de un 10 a 15 por ciento, pero suelen proporcionarnos el 80% de nuestros beneficios. Sobre los Clientes **AA** se debe conocer exhaustivamente cuáles son las estrategias de sus negocios, quiénes son sus clientes, cuál es el proceso de toma de decisiones, cuál es la participación en el mercado de mi empresa con estas cuentas, cómo está posicionada la competencia en ellas y cuál es nuestro ratio de costos (esfuerzo de venta) y beneficios.

En siguientes artículos analizaremos las Estrategias 2 y 3 para incrementar sustancialmente los resultados de venta hoy y que, como mencionamos al principio, son:

- **¿Sabe usted por qué están dispuestos a pagar sus Clientes?**
- **¿Está usted desarrollando sus ofertas de venta sobre la totalidad de su portafolio de productos y servicios?**

Antonio Vilches es doctor en administración de empresas e ingeniero industrial. Ha trabajado como directivo o ejecutivo en las empresas La Unión y el Fénix Español, Management Science of America, Apple, Escuela de Organización Industrial y Grupo GESFOR, entre otras. Es coautor del libro “Bailando con...Búhos, zorros, mulos y corderos en Matrix. Cómo gestionar los stakeholders clave en los procesos de Dirección Matricial”. Con más de 25 años de experiencia como formador y consultor, es Socio Fundador y Director General de Matrix Selling Consultores donde diseña, desarrolla e imparte -como parte de una red europea de más de 30 consultores y empresas- programas de formación y consultoría en Europa y América Latina, en áreas como dirección estratégica de marketing y ventas, gestión de clientes estratégicos, gestión proactiva de conflictos, negociación colaborativa, inteligencia política organizacional positiva y neurocomunicación. Es conferenciante y facilitador de INTRAS. Entre sus clientes se encuentran Sara Lee, P&G, Bimbo, Gas Natural Fenosa, General Electric Healthcare, Compaq, Siemens, Avis, Nissan (LATAM), Apple, BDF Nivea, Abbott, y Telefónica.

UNA REVOLUCIÓN MÁS ALLÁ DE NUESTROS HÁBITOS

Repetimos habitualmente los comportamientos con los que nos sentimos cómodos, tanto a nivel individual como en las relaciones con los demás. Esa es la raíz de los obstáculos que tenemos para transformar genuinamente las condiciones y características de nuestra vida, pues si bien el hecho de no tener que aprender de nuevo todos los días algunas conductas nos economizan tiempo y esfuerzo, también es cierto que esa economía no necesariamente se traduce en nuevos aprendizajes. Nos acomodamos rápidamente a lo que ya conocemos.

Es importante explorar este mundo de los hábitos para tratar de comprender su impacto e identificar el potencial de cambio que existe en ellos. Empecemos por reconocer que la naturaleza del hábito es la inconsciencia (no nos damos cuenta de su acción) y, por tanto, la tarea más importante que podemos emprender es hacerlos conscientes para trabajar sobre y con ellos. Se pueden diferenciar **tres tipos de hábitos** que están indisolublemente relacionados:

HÁBITOS MENTALES

Utilizamos frecuentemente los mismos pensamientos para examinar la realidad, los mismos esquemas mentales y conceptos iguales sobre las cosas. Cuando alguien pone en duda alguna de nuestras afirmaciones solemos reaccionar defendiendo lo que pensamos y asegurando que esa es la manera correcta de ver y hacer las cosas. En su momento se denominaron paradigmas, luego modelos mentales, pero en la práctica son los esquemas que nuestra mente mantiene para sentirse segura de que lo que piensa es lo cierto. Existen muchos ejemplos en los que es evidente que creemos lo que pensamos como una certeza más que como una aproximación. Aceptamos teóricamente que cada uno percibe de acuerdo con sus creencias lo que sucede en el entorno, pero en el momento de actuar nos encerramos en las mismas creencias para defender como verdad lo que es MI VERDAD. Adicional a esto, nos encerramos en nuestro propio “caparazón” para evitar ser “contaminados” con lo que los otros perciben. Basta recordar que en la historia de la humanidad un porcentaje enorme de guerras han sucedido por la defensa a ultranza de una verdad. ¿Cuál es el resultado del hábito mental? Las creencias. Cuando somos capaces de poner nuestras creencias “sobre la mesa”, valorar su verdadero alcance, iniciamos un proceso de cambio perdurable.

HÁBITOS EMOCIONALES

El cerebro humano tiene dos mecanismos fundamentales para orientar el comportamiento: la adaptación y la supervivencia. Lo más interesante es que esos dos mecanismos están activados por estructuras distintas: la adaptación por los lóbulos prefrontales y la supervivencia por el sistema límbico, especialmente por las amígdalas que se encuentran en ese sistema. Cuando se activa la adaptación aparecen cuatro procesos “en línea”:

- a) atención (nos damos cuenta de muchas más cosas que cuando simplemente reaccionamos);
- b) exploración (despertamos la necesidad de indagar y ser curiosos);
- c) aprendizaje (nos interesamos por saber hacer en contexto); y
- d) creatividad (surgen nuevas opciones que no habíamos contemplado antes).

Ahora, cuando es la supervivencia la que se activa, surgen tres procesos:

1 ATAQUE 2 HUIDA 3 BLOQUEO

¿Por qué menciono esto? Porque los procesos de supervivencia no solo se activan frente a una amenaza externa (un depredador que nos persigue), también se activan frente a una amenaza interna (emociones negativas). Incrementar nuestra inteligencia emocional es posible cuando nos damos cuenta del mecanismo que estamos activando y su impacto en nosotros y en nuestras relaciones con los demás. Es muy diferente la vida cuando nuestra actitud es la de estar atentos, indagar, aprender y crear, a la de encerrarnos en nuestras reacciones de ataque, huida o bloqueo originadas en percibir todo lo que pasa como una amenaza para nuestra integridad y nuestra seguridad.

¿Cuál es el resultado del hábito emocional? El estado de ánimo. Siempre estamos “secuestrados” por nuestros estados de ánimo; nuestros estados de ánimo (como suelen ser inconscientes) nos tienen a nosotros. Ahí radica la importancia de hacer el ejercicio de volverlos conscientes para transformarlos.

HÁBITOS DE COMPORTAMIENTO

La evidencia de los dos tipos de hábitos anteriores se da en nuestro comportamiento observable. Probablemente, el mejor laboratorio para investigar esto sea el tipo de conversaciones que tenemos cotidianamente: el lenguaje que utilizamos cuando nos hablamos y cuando hablamos con otros. Existen básicamente dos tipos de lenguajes: el de la víctima y el del propietario. El primero se caracteriza por trasladar todo lo que sucede a causas externas, “yo no tengo nada que ver con eso...”, “es que a mí no...”, siempre se es “víctima de las circunstancias”. El segundo, es el lenguaje del responsable, de quien asume las consecuencias de sus acciones y es dueño de sus decisiones. El propietario comprende que lo único que puede controlar son sus decisiones-acciones; el resto de lo que sucede es incontrolable, por lo tanto, siempre define lo que personalmente puede hacer y lo hace.

Con frecuencia actuamos dependiendo de las circunstancias y eso nos hace mucho daño pues dejamos a un lado lo que consideramos adecuado y pertinente para “endosarle” nuestro comportamiento a otros. Inmediato surge la resignación (¿que más podía yo hacer si los demás son los que deciden por mí?) que está acompañada por el resentimiento. Esta es una mezcla explosiva pues genera de inmediato frustración, la raíz de toda la agresión humana. Nos hacemos daño y se lo hacemos a otros debido a la enorme frustración inconsciente que tenemos y no comprendemos.

¿Cuál es el resultado del hábito conductual? La conducta. Podemos entrar en una cadena sin fin y loca cuando nos permitimos reaccionar inconscientemente a lo que nos sucede sin hacernos dueños de las decisiones que podemos tomar para construir una vida plena y feliz. Como dice una frase que recibí en el Facebook: “¿Qué tomas para ser feliz? Decisiones”.

El reto más importante que tenemos es lograr que nuestros hábitos sean nuestros principales aliados y no nuestros enemigos silenciosos. Las creencias que acompañan nuestros estados de ánimo y generan nuestras conductas son materia de examen permanente. Hacer evidentes los supuestos que tenemos sobre las cosas para validarlos o modificarlos es una tarea que no da espera si queremos mantener vigente nuestra acción en el mundo. Tener la suficiente maestría de contexto para comprender las maravillosas oportunidades que estamos dejando pasar por no estar atentos a lo que nos sucede es indispensable para convertirnos en una opción deseable tanto en la vida personal como en la laboral y social.

Jesús Antonio Muñoz Cifuentes es Magíster en Dirección Universitaria; especialista en Administración, Gerencia de Recursos Humanos y Alta Gerencia; experto en Control Total de la Calidad; y psicólogo. Es Profesor de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, así como profesor invitado en universidades suramericanas y norteamericanas.



Universidad de los Andes
Facultad de Administración

EVENTOS 2013
Santo Domingo, República Dominicana



- **Pricing: Estrategias de Fijación y Administración de Precios**
Jueves 18 y viernes 19
Abril, 2013
- **Gerencia del Punto de Venta**
Jueves 20 y viernes 21
Junio, 2013
- **Gestión Estratégica del Servicio al Cliente**
Jueves 29, viernes 30 y sábado 31
Agosto, 2013
- **Gestión de Riesgos Corporativos**
Jueves 5, viernes 6 y sábado 7
Septiembre, 2013

Esta información esta sujeta a cambios sin previo aviso.

Información e inscripciones:
809.542.0126
informacion@intras.com.do
www.intras.com.do









“EL STORYTELLING Y LA HOGUERA DIGITAL”

El arte de contar **historias**

Bree a menudo habla a la gente en pijama. Hay días en que llora. En otros está de mejor humor. Bree, una adolescente reclusa en su habitación por unos padres ultrarreligiosos, va colgando en YouTube los vídeos que graba durante su encierro. En cuestión de semanas, las confesiones periódicas de la chica se convierten en vídeos vistos y reenviados por más de quince millones de personas de todo el mundo. LonelyGirl15, el *nickname* de la chica en la Red, se hace tan famoso en el mundo virtual como el de Barack Obama en el mundo real. Pasado un tiempo de furiosa popularidad, los internautas descubren que Bree no era una adorable y melancólica chica reclusa, sino Jessica Rose -una actriz que estudió en la New York Film Academy- interpretando guiones escritos por profesionales.

Durante la eclosión del caso LonelyGirl15, hoy considerado la más paradigmática epifanía de la prehistoria de Internet 2.0, ningún internauta pareció cuestionarse la confianza en un emisor que de manera tan flagrante mintió y manipuló a la audiencia. Los internautas ya habían emitido un veredicto sobre lo único que les importaba: el relato de LonelyGirl15 funcionaba. Lo que les llevó a dedicar diariamente su precioso tiempo de atención a las confidencias de una adolescente fue la trama de su encierro, la interpretación del personaje de Bree, sus lágrimas e hipidos, el tono confidencial de su relato, el escenario de su habitación y el vestuario casero e intimista de la protagonista.

Las antiguas y complejas presentaciones de ventas en Powerpoint cargadas de datos y estadísticas, los mensajes publicitarios intrusivos o los discursos políticos argumentativos repletos de pesadas estadísticas ya no logran captar el codiciado tiempos de atención de los ciudadanos. Las mejoras en los sistemas de medición de audiencias y de análisis de la comunicación no paran de constatar el fracaso y despilfarro de las maquinarias de comunicación de los emisores tradicionales. Para los profesionales de la mercadotecnia, la comunicación y las ventas, la lección parece clara: debemos aprender *storytelling* (el arte de contar historias). Debemos aprender a crear y narrar relatos, y entender sus orígenes, sus mecanismos de propagación, sus *tipping points* (momentos críticos) y sus ciclos vitales en la Red, en las diferentes pantallas y en el proceso de propagación boca a oído.

El Pentágono utiliza el *storytelling* para diseñar sus estrategias de crisis. La NASA contrató al guionista Syd Field para que sus científicos relataran sus descubrimientos de manera seductora. Los *think tanks* (centros de estudio e investigación) responsables de las estrategias de los partidos republicano y demócrata estadounidenses han cedido sus mejores despachos y presupuestos a especialistas en la materia, como Frank Luntz o el neurolingüista George Lakoff. La industria cinematográfica y los grandes grupos multimedia utilizan el *storytelling* para crear sus películas y videojuegos, desde que George Lucas se inspirara en los estudios del mitólogo Joseph Campbell para elaborar

su saga de La Guerra de las Galaxias. Profesionales de la educación como Janice McDrury y Maxine Alterio utilizan el *storytelling* para elaborar programas educativos que logren superar el creciente fenómeno de falta de atención de los estudiantes. Multinacionales como Microsoft contratan a famosos guionistas de cine, como el consultor y facilitador Robert McKee, para que enseñen a sus ejecutivos a comunicar y presentar sus ideas con mayor capacidad de persuasión. El número de profesionales y artistas asociados a la estadounidense National Storytelling Network para mejorar sus habilidades de comunicación no para de crecer, como tampoco lo hacen las cifras de difusión de la revista Storytelling Magazine.

El *storytelling* también está haciendo que las marcas más innovadoras empiecen a entenderse a sí mismas como un relato sostenido en el tiempo, una teleserie con un número ilimitado de capítulos. El rol de los responsables de marca es ser garantes de su relato, que hay que crear, planificar, nutrir, proteger y actualizar permanentemente. En consecuencia, empiezan a consolidarse las primeras consultorías de comunicación especializadas en la disciplina. Sus áreas de trabajo suelen abarcar la auditoria de relatos personales (de políticos y directivos), los relatos de marcas, organismos e instituciones y, por último, los relatos laborales (cultura empresarial, cohesión y motivación de equipos).

Paradójicamente, la aparición de Internet 2.0 nos ha hecho “retroceder” unos milenios en nuestra manera de comunicar, resucitando el “espíritu de la hoguera”. Cada persona es mucho más dueña de su relato, real o virtual, que antes. Ante cualquier necesidad de sentido, acudimos a la hoguera tribal de nuestra era, Internet. Alrededor de ella compartimos y nos contamos los relatos que contienen las verdades de la tribu.

Si las grandes comunidades de hoy solo se pueden encontrar al calor de un relato común, los profesionales de la comunicación debemos desempolvar la ancestral sabiduría de los mitos, ritos, arquetipos y metáforas para seguir desempeñando nuestro trabajo. Si queremos tener algo que comunicar, iserá mejor que lo contemos!

Antonio Núñez López es consultor de comunicación, formador y autor. Licenciado en Administración y Dirección de Empresas y MBA por ESADE Business School, su último libro es *Storytelling* en una semana. Miembro de la National Storytelling Network, en la actualidad trabaja en Young&Rubicam Madrid, asesorando a candidatos y partidos políticos, celebridades, medios de comunicación y marcas y empresas como Grupo BBVA, Grupo DANONE, HEWLETT PACKARD, McDonald's, NOVARTIS, REPSOL YPF o TELEFÓNICA I+D. Con anterioridad, fue Socio Director de Estrategia de SCPF-WPP e invitado de honor del Comité Mundial de Estrategia de SAATCHI & SAATCHI. Como profesor de *storytelling* y conferenciante ha impartido cientos de cursos y conferencias y colabora con diversos medios de comunicación.



PROGRAMAS INTERNACIONALES 2013

	 CORPORATE GOVERNANCE at Yale School of Management New Haven, Connecticut / 6 al 10 de mayo, 2013
	 CEOS II: THE NEXT STEP IN STRATEGIC MANAGEMENT at Kellogg School of Management Evanston, Illinois / 27 al 30 de mayo, 2013
	 THE STRATEGIC HR MANAGEMENT PROGRAM at The University of Michigan Coconut Grove, Miami / 9 al 13 de junio, 2013
	 MANAGEMENT PROGRAM FOR LAWYERS at Yale School of Management New Haven, Connecticut / 16 al 21 de junio, 2013
	 THE CEOs' MANAGEMENT PROGRAM at Kellogg School of Management Evanston, Illinois / 30 de junio al 5 de julio, 2013
	 STRATEGIC HOSPITALITY MANAGEMENT PROGRAM at Cornell University Ithaca, New York / 4 al 9 de agosto, 2013
	 THE CFOs' EXECUTIVE PROGRAM at The University of Chicago Booth School of Business Chicago, Illinois / 25 al 30 de agosto, 2013

Información e inscripciones:
 809.542.0126
informacion@intras.com.do
www.intras.com.do





Integral Training Solutions

Síguenos en:







LOS BENEFICIOS EMPIEZAN CON LA CONTRATACIÓN DE SU GENTE

¿Alguna vez ha contratado a alguien que no resultó ser como usted esperaba? ¿Acaso esa persona entrevistada aparentemente elocuente, educada y experimentada se convirtió en solo otro “cuerpo tibio” que consume el valioso oxígeno de la oficina o que, peor aún, aleja a sus mejores clientes?

En algún momento, la mayoría de los emprendedores ha tomado malas decisiones al hacer una contratación. A menudo, las personas que se ven mejor en papel – o en una entrevista- ocultan la mayor cantidad de cosas. En mi negocio decimos que es “malignidad cultural” cuando una persona contratada para un nivel sénior no encaja con su equipo. Esta mala contratación puede afectar el desempeño del equipo y, en el proceso, tentar al personal a irse. Peor aún, una mala contratación puede costarle mucho dinero a una compañía.

El Departamento de Trabajo de los Estados Unidos estima que, adicionalmente a su salario, el costo de una mala contratación en ese país es el 30 por ciento de las ganancias potenciales de su primer año... y eso si el error es detectado y corregido en los primeros seis meses. Mientras más se tarda un jefe en reconocer y corregir su error, más aumentan los costos y mayor es el impacto negativo que esa mala contratación tiene en toda la empresa. Sin embargo, hay buenas noticias: las malas contrataciones pueden evitarse. A continuación comparto algunos pasos que tomo para evitar las malas contrataciones en mi empresa.

PASO 1 TENGO CLARO A QUIÉN ESTOY BUSCANDO

Antes de iniciar el proceso de contratación, preparo una lista de preguntas que me permite evaluar lo que necesito en términos de productividad del empleado. Aquí presento algunas preguntas que utilizo:

- ¿Cuáles son los resultados que necesito de esta persona en su primer año? ¿En su segundo año?
- ¿Necesito un líder o alguien que simplemente sea bueno para seguir instrucciones?
- ¿Estará esta persona interactuando con los clientes?
- ¿Trabjará mayormente en equipo o independientemente?
- ¿Necesito a alguien innovador y creativo o a alguien organizado?

PASO 2 ESTABLEZCO LAS CRITERIOS CLAVE PARA LAS HABILIDADES Y EXPERIENCIA QUE SE REQUIEREN

Al momento de determinar la clase de persona que quiero contratar, me aseguro de establecer las cualidades clave de mi candidato ideal. Si encuentro una persona cuyo perfil se adapta bien a un trabajo en particular, la mayoría de las habilidades que se requieren pueden ser aprendidas. No podré saber si alguien con diez años de experiencia es mejor que otra que solo tiene cinco hasta que empiece a trabajar, así que juzgo cuidadosamente a los candidatos basándome en los criterios que ya he definido.

PASO 3 HAGO ENTREVISTAS A LA MEDIDA PARA CADA CANDIDATO

Cuando voy a preparar la entrevista, me enfoco en los comportamientos y experiencias del candidato, específicamente en aquellos de los que no estoy seguro. Si cada entrevista que hago es exactamente igual a las demás, no estoy maximizando mi tiempo. Más aún, podría pasar por alto algo importante. Durante una entrevista, le pido al candidato que me hable acerca de ejemplos específicos de su comportamiento en el pasado en vez de hacerle preguntas genéricas como: “¿Cuál es su mayor fortaleza y su mayor debilidad?”. Investigo profundamente. Hago que el candidato pinte un cuadro verbal de quién es y cómo es en el trabajo.

PASO 4 USO HERRAMIENTAS DE CONTRATACIÓN Y, TAMBIÉN, HAGO QUE OTRAS PERSONAS EN MI COMPAÑÍA ENTREVISTEN A LOS CANDIDATOS

Existe un término llamado “efecto halo” para describir cuando hacemos un juicio rápido acerca de una persona. El problema es que este juicio rápido puede anclar accidentalmente la opinión del entrevistador acerca del entrevistado –a menudo incorrectamente. Es por esta razón que algunas empresas líderes usan evaluaciones de personalidad validadas para contratar vendedores. Otro enfoque es hacer que otras personas de la compañía entrevisten a los candidatos. Al hacer esto, usted obtiene otras perspectivas y, eventualmente, apoyo dentro de la organización.

PASO 5 VERIFICO PERSONALMENTE LAS REFERENCIAS DE LOS CANDIDATOS

Al verificar yo mismo las referencias de los candidatos, acabo aprendiendo mucho acerca de las personas que me interesa contratar. Durante el proceso de las entrevistas, me aseguro de precisar al candidato las referencias específicas que quiero que me provea para no acabar recibiendo una lista de sus amigos. También, antes de empezar la entrevista les recuerdo a los candidatos que llamaré a sus referencias para preguntarles acerca de las respuestas que me den. Esto ayuda a mantener las exageraciones al mínimo.

A la hora de la verdad, una mala contratación puede afectar drásticamente a su empresa... si usted lo permite. Dirigir a empleados difíciles o de bajo desempeño es una tarea que muchos líderes de negocios tratan de evitar. He aprendido que el error más grande que los empleadores pueden cometer es evitar el problema. Se mantienen alejados del empleado en cuestión y ponen cargas adicionales a los empleados en quienes realmente confían. En mi experiencia, lo mejor que podemos hacer es aprender de nuestros errores para que la próxima vez que contratemos a alguien podamos evitar ese suplicio desde el principio.

Ben Baldwin es miembro del capítulo de EO de Toronto. Es fundador y CEO de ClearFit; tiene más de trece años de experiencia creando software para reclutamiento de recursos humanos, tanto para empresas del Fortune 500 como para pymes.

GESTIONAR LA INCERTIDUMBRE CON SERENIDAD Y RESILIENCIA

“El secreto del éxito no es prever el futuro, sino crear una organización que prospere en un futuro que no puede ser previsto”. Michael Hammer

Vivimos en un mundo que es cada vez más incierto, volátil e imprevisible. Por eso, necesitamos aprender a lidiar con la incertidumbre; no podemos explorar el futuro con el sentido común del pasado porque no funciona. Este nuevo contexto exige dos nuevas actitudes: **serenidad** y **resiliencia**.

Hace poco leí que gestionar la incertidumbre requiere lentitud y estoy de acuerdo. En momentos de crisis y cambios constantes ya no podemos tomar decisiones rápidas, ni apostar, como hasta ahora, por la velocidad. Necesitamos más que nunca estar en calma, pensar con cabeza, barajar —sin celeridad— las mejores opciones para luego decidir.

Sin embargo, siento que muchos directivos todavía no se han dado cuenta que nos encaminamos a un tipo de *management* diferente, más pausado, más sosegado, más sereno.

Solo las personas serenas logran pensar antes de decidir y no se sienten demasiado asustadas, preocupadas o ansiosas por el devenir: gestionan el estrés.

Por eso, hoy necesitamos menos proactividad y más serenidad. En los últimos tiempos la proactividad ha sido una huida hacia delante sin pensar, un escape del miedo a lo desconocido. Este planteamiento ha llevado a muchos directivos a cometer errores insubsanables. En cambio, desde la serenidad se puede hacer frente a las contrariedades y adversidades sin caer en la desesperación ni en la impaciencia, sino manteniendo una actitud reflexiva que permita valorar y ver la magnitud del problema, buscando soluciones desde la calma y la reflexión.

Además, el directivo del siglo XXI ha de trabajar a fondo la resiliencia, la capacidad de afrontar la adversidad

saliendo fortalecido y alcanzando un estado de excelencia profesional y personal, pues las personas más resilientes tienen mayor equilibrio emocional frente a las situaciones de estrés, soportando mejor la presión. Esto les permite una sensación de control frente a los acontecimientos.

Según el psiquiatra Enrique Rojas, la resiliencia es un mecanismo adaptativo del ser humano que tiene una base genética, pero también mucho de factores ambientales, especialmente dos:

1 Las conexiones afectivas.

2 La autonomía personal.

Es decir, la persona que tiene con quien hablar y está convencida que domina las riendas de su vida, lidia mejor con las adversidades.

Finalmente, para los que quieran trabajar la serenidad y la resiliencia sugiero estas 4 fórmulas para no rendirse:

- 1 Ser creativos y positivos: no interiorizar las problemáticas de manera obsesiva.
- 2 Tener esperanza y compartir sus problemas, y así hacerlos más llevaderos.
- 3 Tener confianza en uno mismo de manera constante. Tener grandes expectativas propias, proyectos que generan metas y posibilidades diversas para desarrollarse de manera autónoma.
- 4 Tener una visión larga de la jugada. La visión corta significa la inmediatez y en ella todos somos deficitarios. Cualquier análisis de la vida personal en la inmediatez tiene más vacíos que llenos.

No nos rindamos ante las adversidades. Luchemos, estemos tranquilos, pensemos, seamos optimistas. Siempre hay un camino para poder salir.

Maryam Varela, con un Ph.D. en Inteligencia Emocional por la Universidad de Bircham (EE.UU.) entre otros títulos académicos, es una reputada experta en España en la aplicación de la Inteligencia Emocional en el mundo de las empresas, así como una destacada formadora de directivos. Entre sus clientes figuran prestigiosas empresas como Sun Microsystems, Oracle, Symantec, Crisol, Aena, Grupo Prosegur, SDF, Leche Pascual, ABS, Grupo Prisa, Orange, Pfizer, Merck, Danosa, LG Electronics, Amadeus, Italfarmaco, Abbott, Guardia Civil y Pernord Ricard. En República Dominicana, Cardinal Health, Scotiabank, Promérica, CEMEX, ESSO, INCA, EO Entrepreneurs' Organization, Grupo Ramos y Colgate-Palmolive, entre otras.

WORLD BUSINESS FORUM 2013

Celebrando nuestro 10^{mo} aniversario

World
Business
Forum



1-2 de octubre, 2013

Radio Music Hall®

New York City

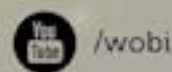
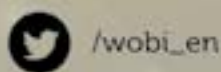
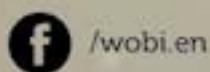
- 2 días completos
- Conferencistas reconocidos mundialmente
- Lugar emblemático
- Más de 4,000 participantes
- 65 países representados
- Cobertura global de medios
- 42 eventos privados
- New York City

Acompáñanos y sé parte de la celebración del mejor World Business Forum de todos los tiempos.
Expositores programa 2013:

Sam Palmisano | Jack Welch | Clayton Christensen | Ben Zander | Maggie Wilderotter
Denise Morrison | Claudio Fernández-Aráoz | Steve Levitt | Stephen Dubner

Para mayor información:

809.542.0126 | gerente.customercare@intras.com.do



Agradecemos a
nuestros patrocinadores:



MORE

the Atlantic

THE WALL STREET JOURNAL

Bloomberg
Businessweek

Bloomberg
TELEVISION

Presentado por:

Gracias a:



Representante para
República Dominicana
y Panamá:

