

GESTION



Edición trimestral | ISSN 1999-5709

Abril - Junio 2011

Las Claves
del Éxito
Empresarial
en un Mundo
Interactivo

Martha Rogers



¿Y SI NO LOS VEO CRECER?

Tener miedo es normal. Es parte de la vida.

Vive tranquilo. Vive seguro.





Compartimos un mismo objetivo. El éxito de su negocio.

A través de nuestro equipo de profesionales en banca corporativa y comercial, ponemos al alcance de su negocio todo el conocimiento del mercado local y toda la experiencia en diversas industrias. En Scotiabank estamos comprometidos con su futuro, le ayudamos a alcanzar sus metas comerciales y lo asesoramos en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocios a nivel nacional e internacional.

Infórmate en TeleScotia 809-567-7268
ó 1-809-200-7268
www.scotiabank.com.do



¿Para qué Arriesgarse?

El conocimiento de sus empleados es el activo más importante de su empresa. Es por esto que, al desarrollar programas internos y a la medida, usted no puede asumir riesgos innecesarios.

En INTRAS ponemos a su disposición nuestra experiencia de más de 15 años, una exclusiva red de prestigiosos expertos de clase mundial, y el respaldo de más de 50 alianzas con instituciones internacionales.



¡Contáctenos y únase a los cientos de empresas líderes que confían en nuestros servicios IN-HOUSE!

**PROGRAMAS
IN-HOUSE** 



Para Mayor Información:

Av. Abraham Lincoln Esq. Gustavo Mejia Ricart,
Torre Piantini, Suite 904, Santo Domingo, Rep. Dom.
Teléfono: 809 542-0126 • Fax: 809 540-1982
E-mail: informacion@intras.com.do • Website: www.intras.com.do

Síguenos en:



DOBLE DESTILACIÓN Y DOBLE ENVEJECIMIENTO

EDICIÓN LIMITADA

BRUGAL 1888 ES UN RON DE EDICIÓN LIMITADA Y DISTRIBUCIÓN EXCLUSIVA. DISFRUTAR DE SU CONTENIDO SUPONE UNA EXPERIENCIA ÚNICA PARA LOS SENTIDOS.

BRUGAL 1888 POSEE UNA DOBLE DESTILACIÓN. LA RECETA DE SUS MEZCLAS FUE DURANTE AÑOS EL GRAN SECRETO DE LOS MAESTROS RONEROS DE LA FAMILIA BRUGAL. PARA LOGRAR TANTOS Matices EXCEPCIONALES, HICIERON UNA COMBINACIÓN PERFECTA DE RONES DOBLEMENTE ENVEJECIDOS, PRIMERO EN BARRICAS DE ROBLE BLANCO AMERICANO Y LUEGO EN BARRICAS DE ROBLE ESPAÑOL, USADAS POR UNA VEZ EN VINO DE JEREZ.

WWW.REDBRUGAL.COM



EL SECRETO DE 5 GENERACIONES



De Portada

Pautas para competir en la “Era Social” y la “Economía de la Reputación”

La Dra. Martha Rogers, visionaria y autoridad mundial en gestión de las relaciones con los clientes, habla en entrevista exclusiva para GESTION acerca del poder de los clientes en la Era Social, de la empresa centrada en el cliente, de “trustability”, y de las “reglas que romper” y “leyes para seguir” para alcanzar el éxito en este nuevo entorno.



Apuntes Ejecutivos del Instituto de Empresa

La marca personal llama a tu puerta

Para Roberto Álvarez del Blanco, profesor del IE Business School, la marca personal es una de las herramientas más poderosas de un individuo. En este artículo invita a aprender a planificar y gestionar la marca personal para alcanzar las aspiraciones y metas individuales.



The Seminarium Letter

Dónde queda el conocimiento que aprendemos...

Las empresas quieren saber si el conocimiento adquirido por su talento humano se operacionaliza concretamente en el día a día. Judith Figueroa reflexiona acerca del desafío para hacer que ese conocimiento sea utilizado en lograr las metas de las empresas.

Carta del Director

El valor de ser confiable..... 6

Ventana Internacional

Tres conversaciones cruciales para un líder..... 8

Herramientas Gerenciales

Formación en retención de clientes: ¡URGE! 12

Mejores Prácticas

Cómo influir sin autoridad con habilidades de dirección matricial..... 14

Nuestros Clientes Preguntan

¿Por qué resulta difícil unirse y hacer equipo al interior de las organizaciones? 18

Protagonistas

Claes Fornell: La Ciencia de la Satisfacción.....23

La Sección de los Expertos

¿Por qué no funcionan los sistemas CRM?28

Desde INCAE

Comportamientos que intentan dañar una organización36

Temas de Vanguardia de FranklinCovey

Principios para tener éxito en tiempos impredecibles.....38

La Página de UNIANDES

La rentabilidad del negocio desde una nueva perspectiva de la efectividad organizacional.....40

Noticias de INTRAS

John P. Kotter diserta acerca de las nuevas reglas del liderazgo en la Spring Conference de INTRAS.....42

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 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) 546-1982
e-Mail: servicioalcliente@e-intras.com • www.intras.com.do

GESTION

Edición Trimestral

República Dominicana
Abril - Junio 2011

Director General
Ney Díaz

Edición y Redacción
INTRAS

Colaboradores en esta edición
Antonio Vilches
Jesús Cirera i Soler
Juan Carlos Alcaide
Alfredo Carrasquillo Ramírez

Instituciones Colaboradoras
INCAE | SEMINARIUM | UNIANDES
VITALSMARTS | IE Business School | FranklinCovey

Ventas
Virginia De Moya
virginia.demoya@gestion.com.do
tel. (809) 542-0126

Diseño y Dirección de Arte
VEGA Grupo Creativo

Fotografías
Víctor Gómez | Alejandro Taveras | Stock Exchange (sxc.hu)

Colaborador de Diseño de Artes
Jeffrey Medina López

Impresión
Express Print



Soluciones para su empresa!

Descubra cómo a través de nuestro Contact Center puede ofrecer a sus clientes un mejor servicio utilizando el contacto telefónico, permitiéndole a su empresa eficientizar y simplificar sus operaciones, campañas promocionales y ventas, reduciendo costos por gestión, nómina, infraestructura, capacitación y licencias.



Aseguramos un alto nivel de desempeño, garantizando:

- Tarifas en moneda local.
- Altos estándares en la Seguridad de la Información.
- Soluciones adaptadas a necesidades particulares.
- Contacto rápido, eficiente y personalizado, 24 horas los 365 días del año.
- Capacidad para controlar gran volumen de llamadas.

Consúltenos y entérese de todas las ventajas que su empresa puede obtener.



El Valor de Ser Confiable...



Ney Díaz
ney.diaz@intras.com.do

Transcurría un día cualquiera del año 1990. Yo revisaba la colección de libros de mi padre para un trabajo que nos habían asignado en la universidad. En medio del agotador proceso encontré un pequeño libro descolorido y deteriorado, de un poco más de tres pulgadas de ancho por cuatro y medio de alto con el siguiente título: “Un Mensaje a García”. Estaba a punto de echar a un lado este librito polvoriento cuando un pensamiento cruzó por mi mente: ¿Por qué habrá guardado mi padre este, en apariencia insignificante, librito entre su preciada colección de libros de Recursos Humanos? Quince minutos más tarde ya no solo sabía por qué sino que había recibido en 16 “páginatas” la lección que más ha impactado mi vida profesional y empresarial... Pasaron más de quince años desde mi encuentro fortuito con aquel librito transformador cuando en una de esas casualidades de la vida volví a toparme con él en casa de mis padres. Desde este día no me he vuelto a separar de él. De hecho lo tengo sobre mi escritorio para poderlo ver todos los días y es el único “manual de inducción” que utilizamos en la empresa.

No es el objetivo de este artículo hacer un resumen de este librito, ni empezar a analizar todas y cada una de sus lecciones. Seguro que gran parte de los que están leyendo este artículo lo ha leído y el que a estas alturas no lo ha hecho puede buscarlo en internet y encontrará cientos de fuentes. De hecho, tampoco se trata de un documento perfecto pues algunos planteamientos podrían resultar anacrónicos o incluso muy radicales para esta época. Pero su mensaje principal no es sólo universal sino también perenne. Y este mensaje consiste en el gran valor y la importancia de ser confiable...

Hoy día, más de un siglo después de escrito “Un Mensaje a García”, el mundo sigue desbordado de jefes ávidos y clientes ansiosos de rodearse de personas que cumplan con su palabra, que respeten las fechas de entrega, que sean puntuales con los horarios, que no tengan “un problema para cada solución”, que antepongan siempre el quedar bien frente a todo lo demás, que piensen en crear relaciones duraderas versus recibir una gratificación inmediata, que vean el dinero como el resultado de hacer las

cosas bien y no como un fin en sí mismo, que sean capaces de adueñarse de los proyectos como si fuesen de ellos, que no se comprometan de antemano a algo que no pueden cumplir, que entiendan que el tiempo es el bien máspreciado de muchas personas, que no tengan miedo a equivocarse intentando hacer algo bien, que sean sinceros, que les moleste hacer las cosas hechas a medias y sobre todo que respeten la confianza que otros han depositado en ellos. En pocas palabras se buscan personas confiables...

Algunas personas al leer lo arriba mencionado dirán “Bueno, ¿y de qué me sirve ser confiable si mi jefe (o mi cliente) no lo valora, no lo nota o peor aún, se aprovecha de esto?” “¿De qué sirve ser confiable si la próxima promoción interna o el contrato de servicios se lo darán al amigo del jefe?” “¿Para qué esforzarme en ser así si los otros pensarán que lo hago con fines netamente interesados?” “¿Por qué ser de esta forma si hay muchos que no lo son y se salen con la suya?” “¿Y si soy de esta forma y nunca me sonrío el éxito?” Mi respuesta es que si usted es confiable para complacer a los demás está partiendo del paradigma equivocado. Y si lo hace exclusivamente con el interés de lograr algo, el esfuerzo le resultará agotador y hasta frustrante.

La decisión de ser una persona confiable es una decisión de vida que usted toma con una sola meta: estar a gusto consigo mismo. De esta forma si los otros lo valoran mucho mejor, pero si no lo hacen no importa pues es secundario. De todos modos, y si le sirve de consuelo, le diré que al día de hoy no conozco la primera persona confiable que haya fracasado en la vida por ser así. Sin embargo, sí conozco a muchos que han fracasado por no serlo... Y si todavía no está convencido, le concluyo este artículo con la frase final de un famoso escrito de la Madre Teresa: “A fin de cuentas todo eso será entre tú y Dios... ¡Nunca fue entre tú y ellos!”

Substance
in a **NEW**
Style



SOME THINGS ARE JUST
Worth Doing

D
Dewar's

È un consumo occasionale da ritenersi non pregiudiciale per la salute. ENJOY RESPONSIBLY!
DEWAR'S, THE HIGHLANDER AND THE WARRIOR LOGO ARE TRADE MARKS.

Tres conversaciones cruciales para un líder

Por Joseph Grenny

Mis colegas y yo hemos pasado 20 años estudiando qué hace a un líder ser influyente. Definimos “influencia” en el sentido no coercitivo; en otras palabras, queríamos comprender qué hace posible que los líderes cambien corazones y mentes independientemente de su autoridad formal para esperar obediencia. A la fecha hemos involucrado a más de 25,000 personas en este estudio y hemos encontrado que un notablemente versátil conjunto de habilidades explica la mayor parte de la influencia de los líderes más efectivos. Ese conjunto de habilidades es cómo lidian con las conversaciones cruciales, esos temas emocional y políticamente riesgosos que surgen de la nada casi todos los días en la vida de un ejecutivo.

Mis colegas y yo hemos pasado 20 años estudiando qué hace a un líder ser influyente. Definimos “influencia” en el sentido no coercitivo; en otras palabras, queríamos comprender qué hace posible que los líderes cambien corazones y mentes independientemente de su autoridad formal para esperar obediencia. A la fecha hemos involucrado a más de 25,000 personas en este estudio y hemos encontrado que un notablemente versátil conjunto de habilidades explica la mayor parte de la influencia de los líderes más efectivos. Ese conjunto de habilidades es cómo lidian con las conversaciones cruciales, esos temas emocional y políticamente riesgosos que surgen de la nada casi todos los días en la vida de un ejecutivo.

Más aun, hemos descubierto que se puede obtener rápidamente la medida y extensión de la influencia de los líderes pidiéndoles que describan cómo están manejando actualmente esas conversaciones cruciales.

Primero, pídale que identifiquen a un subordinado directo que tiene un bajo desempeño crónico. Luego observe como el CEO se comporta con esa persona. En la gran mayoría de los casos, si usted le preguntara al subordinado directo acerca de la opinión que tiene el CEO de él o ella, la historia sería profundamente diferente a la que el CEO le contaría a usted en total confidencia.

Los CEO tienden a cometer dos errores cuando están lidiando con subordinados decepcionantes. Primero, doran la píldora. Un CEO con quien trabajamos concluyó que un miembro de su equipo ejecutivo era un completo fracaso, poco confiable e incompetente. ¿Cómo lidiaba con ese subordinado? Lo evitaba totalmente. ¡Casi no le había hablado al hombre en dos años!

El segundo error que cometen es confundir abuso con conversación. Cuando hacen una crítica, evitan una discusión minuciosa acerca de las deficiencias del empleado. En vez de indicar en qué cosas esa persona está fallando, hacen ataques ásperos a las acciones individuales o decisiones del empleado. Un CEO nos dijo orgullosamente cómo finalmente llamó a capítulo a una subordinada. Cuando conversamos con la ejecutiva acerca de ese momento, resultó que todo lo que ella aprendió de esa conversación fue que la planta física que manejaba no estaba en condiciones óptima de mantenimiento. Lo que no se le dijo fue que el CEO pensaba que ella era una gerente débil, algo que él nos comunicó claramente a nosotros.

Segundo, pídale que describan una inquietud con respecto a su jefe o a su junta directiva. Una y otra vez vemos a los líderes reaccionar en vez de hablar de sus inquietudes con respecto a las personas a quienes ellos se reportan. Un ejecutivo, por ejemplo, había concluido que tres miembros de la junta directiva no lo apoyaban, un alegato que parecía ser cierto. Lo que socavaba la influencia de este líder no era la falta de apoyo de su junta directiva sino cómo manejaba esa falta de apoyo. En vez de buscar una manera de entablar una conversación sincera acerca de sus inquietudes, lo evadió solapada y arteralmente. Hizo

que su equipo ejecutivo le jurara lealtad y les exigió que le reportaran inmediatamente cualquier incursión en la organización de esos tres miembros de la junta. Los miembros de la junta se percataron del nuevo muro de silencio y concluyeron que el líder tenía algo que ocultar. Se hicieron más agresivos al expresar sus preocupaciones y a los pocos meses hicieron una moción para un voto de no confianza en el líder.

Tercero, pídale señalar a un homólogo o par con quien es difícil trabajar. Pídale que expresen con sinceridad las inquietudes que tienen. ¿Desconfianza? ¿Capacidad? ¿Confiable? Y finalmente, pregúnteles si han conversado con su par acerca de estas inquietudes de una manera que conduzca a soluciones cabales de las mismas. Si lo han hecho, usted probablemente tiene a uno de esos líderes influyentes que nosotros hemos estudiado a través de los años. Si no lo han hecho, usted tiene a uno de los tantos líderes que se han resignado a gerenciar alrededor de los problemas en vez de hablar de ellos para resolverlos.

Los líderes que son sustancialmente más influyentes que sus pares tienden a lidiar con estos temas volátiles de una manera muy diferente. En vez de dar guerra y tener explosiones acerca de sus inquietudes con personas en cualquier nivel de la organización, hablan acerca de esas inquietudes. Estos líderes han pasado sus carreras perfeccionando habilidades para enfrentar las conversaciones cruciales de una manera que conduce a soluciones trascendentales y a relaciones más fuertes. Como resultado, su influencia se eleva.

En busca de la genialidad

Habiendo visto cómo las conversaciones cruciales centrales fortalecen la influencia de los líderes, nos dedicamos a aprender cómo lo hacen tan bien esos entre 3 y 5 líderes en 100 que hallamos que dominan estos momentos. En total, pasamos más de 10,000 horas observando líderes en algunos de los momentos más cruciales. Los vimos sacar temas tan riesgosos como desconfianza, incompetencia, despidos y hasta estafas. En un escenario asombroso vimos a un gerente de nivel medio abordar a su CEO acerca de preocupaciones de que había violado la ley de manera tal que ponía la empresa en riesgo. ¡Un gerente de nivel medio!

La razón por la cual estábamos particularmente interesados en estas conversaciones cruciales era porque la persona sosteniéndolas lo hacía de una manera que no solo era absolutamente cándida y sincera (el suicidio profesional no siempre es una virtud), sino también tan impresionantemente respetuosa que el resultado más común era una mejoría dramática de la situación. En casos en que los líderes han despedido a individuos, la calidad de la conversación condujo a una separación mucho más amistosa que si se hubiese manejado de otra manera. Estas fascinantes e influyentes personas encontraron una manera de ser honestos sin comprometer el respeto, y de ser respetuosos sin comprometer el candor y la sinceridad.

En nuestros libros, *Crucial Conversations* (Conversaciones cruciales) y *Crucial Confrontations* (Confrontaciones cruciales) describimos un conjunto de principios clave que resultan en este tipo de diálogo de calidad y en mayor influencia. Aquí presentamos algunos que tienen el mayor impacto:

Haga que sea seguro.

Aquí presentamos una idea muy avanzada. ¿Alguna vez ha notado usted como algunas conversaciones, aun acerca de temas muy riesgosos, van muy bien? ¿Y cómo otras, quizá acerca de desacuerdos triviales, pueden degenerar en combate o retirada? ¿Por qué es así? Hemos encontrado que el antídoto para la actitud defensiva en las conversaciones cruciales es hacer que sea seguro. Las personas pueden escuchar retroalimentación muy dura siempre y cuando se sientan seguras con la persona que la está ofreciendo. Los pacientes dejan que los doctores les abran el pecho con un escalpelo porque confían en el doctor, se sienten seguros con él o ella. ¿Cómo crea usted seguridad? Ayude a los demás a comprender que a usted le preocupan sus intereses tanto como le preocupan los suyos propios. Cuando ellos creen que esto es cierto, se abren a sus opiniones. Cuando no lo hacen, se cierran totalmente. Usted también debe ayudar a la persona a saber que usted la respeta. Estas dos condiciones, propósito mutuo y respeto mutuo, son la base de la seguridad. Aquellos que son maestros en conversaciones cruciales también son maestros en observar y reparar las inquietudes de seguridad en el instante en que ocurren. Esto les permite ser mucho más influyentes, porque la otra persona es capaz de escuchar lo que está diciendo en vez de silenciarlo en la neblina de la actitud defensiva.

Hágalo motivador.

Una de las preguntas más comunes que hemos hecho acerca de las confrontaciones cruciales es, “¿Cómo le habla a alguien a quien no le importan las inquietudes de usted?”. Cuando le hacemos esta pregunta a los líderes influyentes que hemos estudiado, a menudo se confunden con la pregunta misma. Ellos raramente enfrentan situaciones en las cuales no pueden involucrar a alguien en una confrontación crucial. ¿Por qué? Porque saben que la clave para influenciar es la empatía. Antes de iniciar una confrontación crucial piensan cuidadosamente en cómo los problemas que ellos quieren sacar a colación están afectando, o afectarán, a la otra persona. Ellos piensan acerca de las consecuencias naturales de la situación para la otra persona. Y nos aseguran que esas consecuencias siempre existen. Por ejemplo, si un subordinado directo aparenta ser incompetente de una manera muy obvia, su incompetencia está probablemente causándole tantos problemas y frustraciones a ellos mismos como a los demás. El problema es que no ven cómo sus debilidades están conectadas con sus propias inquietudes. ¡Por eso es que las confrontaciones cruciales son tan prometedoras para todos los participantes! Si de manera respetuosa usted es capaz de ayudarles a ver cómo, al enfrentar el problema, sus propios intereses son servidos, ellos **estarán naturalmente motivados a involucrarse en las soluciones.**

Aprenda a ver.

Aquellos que son más efectivos en las conversaciones cruciales son los que están más conscientes de su propio comportamiento. Están conscientes de su propio “estilo bajo estrés” y se dan cuenta muy rápidamente cuando su manera de abordar una conversación comienza a dañar el diálogo. Específicamente, están viendo cuando su propio comportamiento, o el de la otra persona, se cambia hacia el silencio o a la violencia, hacia alguna forma de retirada o ataque. Cuando ven que su propio comportamiento se está deteriorando, se detienen y se vuelven a enfocar en sus metas reales. Para volver al rumbo correcto, consideran cuáles son los resultados que son verdaderamente importantes para ellos. Cuando la otra persona está reaccionando de mala manera, ellos hacen algo profundamente diferente a lo que hacen los demás. Ellos hacen que sea seguro.

Ahora bien, vamos a estar claros en nuestra aseveración aquí. Nosotros no estamos sugiriendo que si usted “aprende a ver”, “hace que sea seguro”, y “lo hace motivador”, las personas naturalmente se dejarán influenciar por usted.

No estamos sugiriendo que las soluciones aparecerán como por arte de magia ni que las personas dejarán de ser como son. Lo que estamos sugiriendo es que su influencia aumentará. En vez de contribuir a los problemas reaccionando negativamente, usted los solucionará hablando. Esto le da a usted el potencial para una solución, mientras que el enfoque más común y menos efectivo que la mayoría de los líderes emplean a menudo incrustan los problemas y perfeccionan las maquinaciones que los mantienen vivos.

¿Estas habilidades pueden ser aprendidas? Absolutamente. Y cuando se aprenden, las relaciones y resultados mejoran rápida y notablemente.

Joseph Grenny es coautor de tres bestsellers del New York Times, “Influencer”, “Crucial Conversations”, y “Crucial Confrontations”. Es un reconocido orador, consultor para empresas del Fortune 500, y cofundador de VitalSmarts, empresa innovadora en capacitación y desempeño organizacional.

Una colaboración de:



GRANDES
DESCUENTOS

HermanMiller



AERON
40%
DE DESCUENTO



CAPER
40%
DE DESCUENTO



CELLE
30%
DE DESCUENTO



EMBODY
30%
DE DESCUENTO



MIRRA
35%
DE DESCUENTO



SAYL
25%
DE DESCUENTO



SETU
40%
DE DESCUENTO

ADQUIERALAS
EN SU POSTURA
FAVORITA.

Refresque
su oficina
instantáneamente.

Todas nuestras líneas
de sillas Herman Miller® tienen
seguro full por 12 años.
Sin deducible ni alzas de primas.

The Chair Specialists.



BII DOMINICANA, S.A.

Visite nuestro Showroom en Haché Plaza, 1er. nivel,
Ave. John F. Kennedy, Sto. Dgo. Tel.: 809-472-2501
Fax: 809-472-2566. E-mail: ventas@biidominicana.com
www.biidominicana.com

Formación en retención de clientes: ¡URGE!

URGEN



Es una verdad incuestionable que el cliente es infiel por naturaleza y más en época de crisis. Por esta razón, las empresas, especialmente del sector servicios, deberían realizar acciones de prevención del churn y contención de bajas.

Estas son algunas de las tareas a realizar en la empresa, en los equipos comerciales y en cualquiera otro que tenga relación con los clientes, particulares o empresas, de la compañía:

- a.- Cuidar mejor a los mejores clientes. Algunos clientes se van a perder, hagamos lo que hagamos por causa del “decrecimiento vegetativo”, muerte, cambio de domicilio, etcétera... Por esta razón, es fundamental tener todos los elementos de detección de preabandonos y posibles fugas de los mejores clientes. Es necesario realizar formación, en este caso muy a la medida y alejada de generalidades, para lograr un efecto óptimo de retención de clientes: hay que enseñar a los equipos comerciales a prevenir fugas. Así, será necesario instruir a los equipos comerciales sobre Alertas y Alarmas, detección temprana de impactos negativos en el universo de clientes; esto es fundamental, pues es sabido que más vale prevenir que curar.
- b.- Será necesario centrar la atención en la retención de clientes, evitando “pedigüños”. Vemos cada día como cuándo te das de baja de una compañía comienzas a recibir ofertas de retención, a modo de lamentable y arrastrada súplica, para que te quedes en la empresa. Por ello, será necesario un proceso formativo en habilidades específicas para personalizar la oferta y generar vínculos con el cliente, despegados en cierto modo de las ventajas materiales que se usan para retener, las cuáles se presentan de modo completamente singularizado; todo ello requiere un evidente aprendizaje.
- c.- Será necesario propiciar la vinculación con los clientes por la vía racional (demostrativa de que somos la mejor opción) y emocional (vía vínculos afectivos, emocionales, sentimentales y generadores de afinidades). En este sentido, programas formativos de índole más general y menos “ad hoc” pueden cumplir una función interesante.
- d.- En materia de precio, es cierto que evitar miedos, incertidumbres y dudas (vía precios fijos u otra estrategia), es muy útil, siendo imprescindible evidenciar el servicio y la tangibilidad de lo que se entrega. A mi juicio, hay una enorme carencia en los equipos comerciales y de relación con el cliente en la defensa y argumentación del precio.

Llevo varios años trabajando de forma muy especializada la retención de clientes y encuentro algunas deficiencias completamente repetitivas, que expongo a modo de resumido checklist. A saber:

1. No existen mecanismos preventivos para detectar preabandonistas o clientes con propensión a la fuga. Esto permitirá aplicar un programa de seguimiento en función del riesgo de abandono y del valor del cliente.
2. No existen, tampoco, mecanismos para identificar clientes de valor que están en riesgo de abandono. Y cuándo existen dichos mecanismos, los empleados los desconocen, no saben usarlos o no han sido formados.
3. No existen procedimientos automatizados que permitan “reorientar” la relación con el cliente, ni tampoco, en mi opinión y en mi experiencia, son muchas las empresas que hayan hecho formación al respecto.
4. Es muy importante, pues, desarrollar:
 - Formación de equipos especializados en retención de clientes, amén de formar en habilidades generales para la fidelización y contención de bajas a otras personas en la organización.
 - Argumentarios específicos, que han de ser aprendidos y aprehendidos por los comerciales y personas de soporte, vía la formación.
 - Ofertas personalizadas, siendo fundamental desarrollar programas formativos de entrenamiento sobre el particular.
5. Es muy importante dejar las puertas abiertas y buen sabor de boca, en el caso de que no se consiga la retención del cliente. Se debe buscar una segunda oportunidad; formar en técnicas de “separación del cliente” sería así, un elemento táctico diferenciador cuando estamos acostumbrados a pésimas experiencias al darnos de baja de las empresas de servicios.
6. Las personas de atención personalizada, en el momento de retención, especialmente, deben tener capacidad de tomar decisiones favorables a los clientes. Aquí hay dos elementos que afectan a recursos humanos. De un lado, el empowerment, y de otro, la formación en habilidades de negociación.
7. En el caso de no conseguir la retención de clientes, es importante dejar pasar un tiempo determinado (un año o más) para poder recontactar al cliente. Se hace necesario formar a los comerciales en técnicas de recuperación del servicio, de recuperación de clientes. Sobre todos estos aspectos, a nuestro juicio, deben ser tratados en una importante inversión que debe hacer la empresa de servicios en momentos como los actuales: la formación relativa a “Cómo contener las fugas de clientes”.

La Gestión de nuestros
Stakeholders y Clientes Clave
**Cómo Influir sin
Autoridad con
Habilidades de
Dirección Matricial
“MATRIX-SELLING”**



Por Antonio Vilches

¿Qué es una Organización Matricial?

Una organización matricial “Matrix” se basa en el concepto de que las relaciones horizontales y transversales a través de la organización son tan importantes como las relaciones verticales tradicionales dentro de una organización funcional. La estructura matricial se ve como una intrincada cuadrícula donde personas y roles se entretajan, a la hora de tener que prestar servicios, con las funciones, los proyectos y los procesos laterales a lo largo del negocio.

Trabajar en estructuras dinámicas y flexibles en entornos complejos requiere de excelentes habilidades de dirección matricial de lo que denominamos "Saber Influenciar sin tener Autoridad", específicas y prácticas que permitan a directivos, ejecutivos y a los miembros de sus equipos trabajar en una estrecha colaboración a través de los distintos niveles y líneas organizativas, geográficas y culturales, con el fin de satisfacer las necesidades, en la mayoría de los casos diversas y complejas, de sus stakeholders y clientes. Las creencias, los comportamientos, las conductas, los conocimientos y las habilidades tradicionales de trabajo en estructuras jerárquicas de tipo funcional son muy diferentes a las necesarias para el trabajo en estructuras de corte matricial. Como dijo Einstein:

¡Si siempre hacemos lo mismo, obtendremos lo de siempre!

Se piensa con frecuencia que las herramientas de diagnóstico y los modelos de liderazgo y de trabajo en equipo tradicionales se pueden readaptar y extrapolar para realizar el trabajo con las exigencias que precisan las empresas y organizaciones actuales, lo cual supone no entender la diferencia entre las prácticas de la dirección matricial "multidisciplinares" y la jerárquica o funcional.

Desde una perspectiva de liderazgo, las principales diferencias entre los dos tipos de estructuras operativas se pueden resumir así:

Estructura Jerárquica	Estructura Matricial
El liderazgo es claro	El liderazgo no siempre es claro
La autoridad conlleva responsabilidad	Responsabilidad sin autoridad
Yo tomo las decisiones	Tomo decisiones compartidas
Especificaciones de trabajo	Perfiles y roles flexibles
Doy autoridad a los demás	Tomo la autoridad cuando lo necesito
Tengo y guardo información	Busco y comparto información
Le digo a la gente qué hacer	Tutelo e implico a las personas
Mi posición me da poder	Uso diferentes fuentes de poder
Tengo 1 jefe	Puedo tener 2 o más jefes
Promuevo la rutina y la estabilidad	Asumo y tolero la ambigüedad
Soy bueno solucionando problemas organizativos "de apaga fuegos"	Soy bueno atrapando a los "pirómanos" antes de que se produzca el fuego
Mi jefe me da metas y objetivos, y yo tan solo he de conseguirlos	Necesito extraer, interpretar y alinear mis metas y objetivos con los de los stakeholders y clientes clave

Como se puede ver, las creencias en las que se apoya un liderazgo de estilo jerárquico o funcional obligan a la organización a funcionar de forma muy diferente a lo que requiere un liderazgo matricial “Matrix”. Del mismo modo, la forma en la que se espera que actúen y reaccionen los empleados con respecto al tipo de dirección y liderazgo que perciben en una Estructura Jerárquica es muy diferente al de una Estructura “Matrix”.

Añadamos a todo esto un incremento cada vez mayor de las expectativas de los empleados, de los nuevos productos y de la innovación de los procesos de la competencia, la necesidad de menores plazos de entrega, flexibilidad de gestión, ahorro en costos, presupuestos reducidos y recursos limitados, ino es difícil de imaginar por qué la gente cree que la Dirección Matricial es un asunto complejo pero absolutamente necesario para tener la velocidad de crucero adecuada cuando los acontecimientos del mercado van más rápidos que las estrategias planificadas!

A modo de ejemplo, un estilo de dirección “Matrix” es idóneo para las personas que a menudo tienen que trabajar y obtener resultados diariamente bajo tensión, y con frecuencia trabajando con diferentes franjas horarias, con equipos dispersos geográficamente y con grandes diferencias culturales!

Los tipos de poder que funcionan en una estructura jerárquica, como el poder “posicional” o el que da el cargo que uno ocupa y que a menudo se manifiesta en forma de amenazas directas o indirectas, son contraproducentes en una organización “Matrix”.

En una “Matrix”, todo el mundo, tanto jefes como empleados, necesita utilizar un conjunto avanzado de capacidades y herramientas que denominamos “CRIP”- Comunicación, Relación (networking), Influencia y Persuasión- que les permitan trabajar colaborativamente con sus stakeholders y clientes, optimizando además el esfuerzo para obtener los resultados previstos, mediante el conocimiento de quiénes son sus stakeholders y clientes clave en cada momento, para que todos puedan lograr el éxito tanto a nivel de objetivos personales como organizativos.

Las 7 Claves de Comportamiento para Trabajar en Matrix

Los comportamientos necesarios para hacer funcionar una “Matrix” son muy diferentes a los que requiere una Jerárquica, la cual genera a menudo formas de pensar del tipo “silo” o de “reinos de taifas”, y puede traer consigo confrontaciones de poder y políticas negativas. En una Matrix dichos comportamientos son inaceptables y son más efectivas las siguientes “7 Claves del Comportamiento en Matrix”:

1	Gestión de la Ambigüedad: La capacidad de trabajar con eficacia dentro de estructuras o ambientes carentes de claridad, proporcionando al mismo tiempo una dirección y apoyo positivo a otros stakeholders y clientes para que dejen al lado la ambigüedad.
2	Gestión de Conflictos: La capacidad para resolver diferentes tipos de conflictos entre uno mismo y sus stakeholders.
3	Creatividad Emprendedora: La capacidad de proveer cualidades emprendedoras e innovadoras a los stakeholders y clientes focalizándolas a la solución de temas de negocio en distintos niveles organizativos, territoriales y geográficos.
4	Capacidad de Liderazgo: La capacidad de mostrar flexibilidad de liderazgo habilidad de trabajo en equipo y de asumir responsabilidades para tomar decisiones y pasar a la acción.
5	Inteligencia Política: La capacidad para saber navegar en el panorama político organizacional buscando positivamente el propio beneficio y el de los stakeholders y clientes.
6	Inteligencia Relacional: La capacidad para desarrollar y mantener eficazmente diferentes tipos de relaciones de colaboración, con los stakeholders y clientes , a corto y medio plazo.
7	Alineación con los Stakeholders y Clientes: La capacidad para alinearse estratégicamente y tácticamente con los stakeholders y clientes para alcanzar metas y objetivos interdependientes.

Estas 7 Claves o competencias de tipo organizativo equivalentes que promueven y animan a comportamientos similares, son una componente fundamental para el éxito en las organizaciones de dirección y liderazgo matricial “Matrix”.

El comportamiento es muy importante porque “el comportamiento de uno genera el comportamiento de los demás” y mediante comportamientos ejemplares basados en las “best practices”, las personas no solo incrementan su visibilidad y perfil desde una perspectiva de influencia, aunque no se tenga autoridad, isino que además ayudan a generar y reforzar un conjunto de buenas costumbres culturales y de normas que hacen de una organización “Matrix” un lugar de trabajo más dinámico, emocionante y motivador! El propósito de realizar un análisis y gestión de los stakeholders y clientes es el de proporcionar la máxima claridad a todas las partes implicadas en un determinado proyecto, decisión o cambio organizacional sobre el cómo se van a gestionar y satisfacer las expectativas de todos los stakeholders y clientes clave. Este análisis también proporciona un método práctico para conseguir un alineamiento de las metas y objetivos de todos, limando diferencias y gestionando proactivamente los conflictos de intereses que vayan surgiendo. Este análisis tan solo se debería llevar a cabo con los stakeholders y clientes clave por la dedicación de tiempo, esfuerzo y energía que implica la realización de dicho análisis.

La cuadrícula de Gestión de los Stakeholders y Clientes y la de Ponderación de las Necesidades y Expectativas de los que son Clave

Las cuadrículas de gestión de stakeholders y clientes se suelen usar para identificar y priorizar stakeholders y clientes. Para ello, se requiere pensar sobre todos los stakeholders y clientes, respecto a un ciclo de venta, proyecto, meta u objetivo, de tal forma que permita tomar decisiones sobre quién tiene el Poder para conseguir que se alcance la meta o no, y quién tiene el Interés en el éxito o no, de forma que se pueda planificar una respuesta apropiada con una determinada estrategia de influencia y networking.

Una vez priorizados e identificados los stakeholders y clientes clave (p. ej. aquellos con Alto Poder y Alto Interés), se estará en disposición de poder realizar sobre ellos un análisis completo de sus necesidades y expectativas y aprovechar las bases de apoyo, influencia y network, que ayuden a cumplir con ilos objetivos de todos!

Cuadrícula PODER versus INTERÉS para la Gestión de los Stakeholders y Clientes



Antonio Vilches es Doctor en administración de empresas e ingeniero industrial. Ha trabajado como directivo o ejecutivo en las empresas LA UNIÓN Y EL FENIX ESPAÑOL, MANAGEMENT SCIENCE OF AMERICA, APPLE, ESCUELA DE ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL, y Grupo GESFOR, entre otras. Es autor de los libros “Bailando con...Búhos, zorros, mulos y corderos en Matrix. Cómo gestionar los stakeholders clave en los procesos de Dirección Matricial”, “Bailando con nuestras Habilidades de Venta Estratégica” y “Bailando con nuestra Gestión de Cuentas Estratégicas”. Con más de 25 años de experiencia como formador y consultor, es además fundador y Director General de Workshop de Estrategia Glocal, y W&S Consultores Comerciales donde se diseñan, desarrollan e imparten programas de formación y consultoría en las áreas de Dirección Matricial , Strategic Value Selling, Gestión Proactiva de Conflictos, Negociación Colaborativa, Inteligencia Política Organizacional Positiva, Neurocomunicación Interpersonal y Dirección Estratégica de Marketing y Ventas. Es conferenciante y profesor de **INTRAS**.



¿Por qué resulta difícil unirse y hacer equipo al interior de las organizaciones?

Señalar la importancia del trabajo en equipo al interior de las organizaciones se ha convertido casi en un lugar común. Todos lo señalan y nadie parece estar hoy en contra de ello. Pero se trata de una aspiración con la que, si bien todos estamos de acuerdo, pocos nos detenemos a reflexionar sobre lo que hace tan difícil lograrla.

En mi experiencia como profesor universitario he podido constatar que pocas cosas incomodan más a los estudiantes que tener que emprender algún proyecto en equipo. Y en mi trabajo como consultor en desarrollo organizacional he sido testigo de que no muchos temas tienen el efecto de sacar a los asociados de una empresa de sus zonas cómodas, como la encomienda de gestionar un proyecto en equipo con asociados de otras divisiones o departamentos.

Y hay razones para ello. Aún hoy, entrado ya el siglo XXI y totalmente inmersos en muchas lógicas de la sociedad red y del conocimiento, es curioso ver cómo el modelo burocrático de organización todavía impera. Bien sea a nivel de los imaginarios culturales de las organizaciones o en el diseño mismo de las estructuras organizacionales, seguimos divididos en departamentos, oficinas, áreas de trabajo y ámbitos de responsabilidad separados. Ello no solamente hace que buena parte de nuestra gestión se dé a distancia de otras divisiones y gente que labora en otros departamentos y áreas funcionales, sino que, todavía más delicado e importante, tiene el efecto de producir identidades encontradas. Vale decir, los asociados de una división o departamento construyen y nutren su identidad, su sentido de nosotros que les permite unirse e integrarse mejor, sobre la base de su diferencia y separación con la identidad de los que conforman otro grupo o departamento en la organización. Y esa construcción identitaria tiene un efecto de fragmentación que dificulta el trabajo en equipo entre miembros de distintas áreas de trabajo.

A eso debemos añadir que si bien ha habido algunos cambios en los modelos pedagógicos en escuelas y universidades, el paradigma hegemónico en la educación a todos los niveles, sigue orientado a la competencia. Educamos para competir, no para colaborar. Ergo, veo a mi vecino de oficina como un enemigo sobre el que triunfar y no como un potencial aliado con el que colaborar para lograr un éxito compartido.

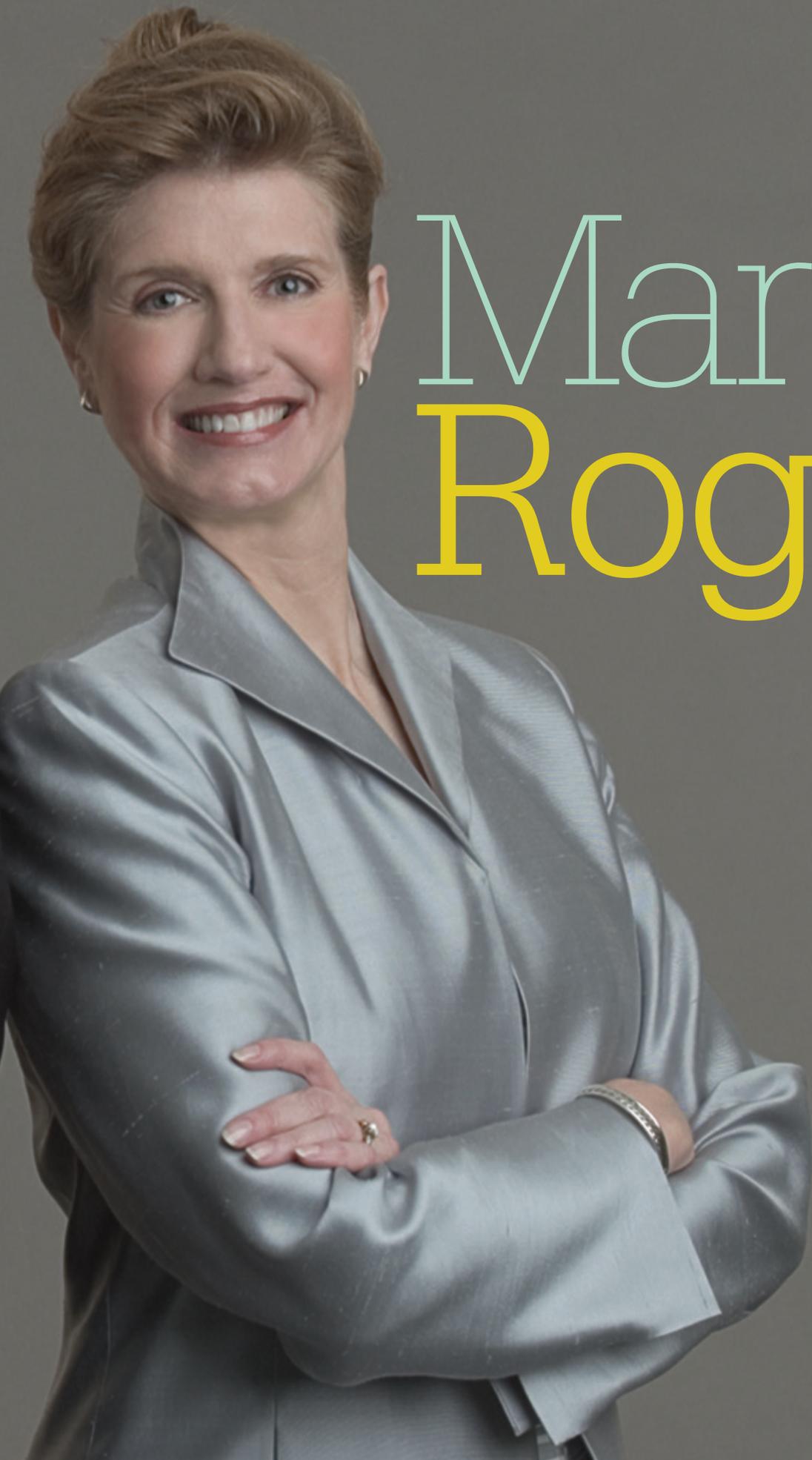
Vinculado a lo anterior, en la amplia mayoría de los escenarios organizacionales se registra una problemática constante: en vez de pensarse como parte de un gran nosotros que cobija y da espacios a todas y todos en la empresa, impera la lógica de las parcelas, las fincas y los silos. Así las cosas, operamos no en la lógica de apoyarnos para juntos contribuir y lograr el éxito de la organización en su conjunto, sino que lo hacemos en función de velar nuestro quiosco; de cuidar la parcela de poder, dominio y autoridad que, al interior de la organización, entendemos que controlamos. Lo preocupante de esta lógica de parcelas es que nos atrapa muchas veces en esfuerzos desgastantes de velar nuestros quioscos no de la competencia externa, sino de supuestos enemigos internos. Nos lleva a ver a otros componentes de nuestra misma organización no como colaboradores sino como obstáculos de nuestro desempeño.

Esto da paso a algo bastante peligroso y muy característico de culturas como la nuestra: la queja. Cuando vemos a “los otros” como enemigos reales o imaginarios de nuestra gestión, nos dedicamos a quejarnos de “ellos” y los convertimos en supuestos responsables de por qué no logramos nuestros objetivos. Tal perspectiva trae como consecuencia un descentramiento de la responsabilidad de los equipos: no es que “nosotros” no hemos hecho esto o aquello, es que “ellos” no nos han permitido hacerlo.

Los modelos burocráticos, la lógica de la competencia, la mentalidad de parcelas y la construcción de identidades en términos de ellos y nosotros, viendo enemigos donde deberíamos ver aliados, son algunas de los obstáculos que dificultan el trabajo en equipo. En mi próximo artículo compartiré cómo algunos equipos se dan cuenta y deciden que no pueden seguir operando atrapados por semejantes obstáculos. Les contaré qué estos equipos deciden hacer para dar paso a nuevas y más efectivas prácticas al interior de las organizaciones.

Alfredo Carrasquillo Ramírez es coach ejecutivo y consultor en desarrollo organizacional con oficinas en San Juan de Puerto Rico. Profesor de posgrado en Administración de Empresas en la Universidad del Sagrado Corazón y Presidente de Alfredo Carrasquillo Consultoría Organizacional.





Martha Rogers

Pautas para Competir en la “Era Social” y la “Economía de la Reputación”

Cuando iniciamos la entrevista con la Doctora Martha Rogers, jamás se nos ocurrió que procurando obtener información de valor para nuestros clientes y lectores recibiríamos una “guía paso a paso para el éxito” de los negocios en el actual entorno. Es que más que en una entrevista, al hablar con la Dra. Rogers nos sentimos en una sesión premium “one to one” (término creado por ella y su socio Don Peppers) donde, en cada una de sus respuestas se nos abría un infinito de posibilidades. Términos novedosos tales como “Era Social”, “Economía de la Reputación”, “Trustability”, “CRM Social” y “Experiencias”, cobran vida propia y total sentido en los labios de esta autoridad mundial y reconocida visionaria. Todo este despliegue de sabiduría no nos sorprende, pues la Dra. Martha Rogers y su socio Don Peppers, cual si fuesen oráculos, vienen desde los años noventa hablándonos de una época donde los clientes estarían totalmente empoderados y sobre el hecho de que las empresas que quisieran tener éxito debían tener una comunicación directa y sincera con estos. Y no sólo nos anunciaron esto sino que, más aún, nos enseñaron cómo hacer frente a esta realidad y ser exitosos.

Resumir el curriculum de la Dra. Rogers en un párrafo es todo un reto. La Dra. Martha Rogers es mundialmente reconocida como una de las principales autoridades en materia de gestión de las relaciones con los clientes y de la construcción de organizaciones centradas en los clientes. Esta autora de bestsellers y aclamada conferencista, es cofundadora de la exitosa consultora Peppers and Rogers Group, líder mundial en la gestión empresarial basada en el cliente. La visión y perspectiva de la Dra. Rogers, así como su detallado análisis de las prácticas globales de gestión, le han hecho valedora de múltiples reconocimientos a lo largo de su carrera. La revista Business 2.0 la ha nombrado como una de los 19 gurús más importantes de todos los tiempos. Es la coautora, junto a Don Peppers, de una serie de libros publicados en 14 idiomas y que han

alcanzado millones de unidades vendidas a nivel mundial. Ante el auge y la influencia hoy día de las redes sociales, así como de los demás componentes de la Web 2.0, los cuales han cambiando las reglas de juego en los negocios para siempre, y a su vez obligan a las empresas a mantener un diálogo constante con los clientes, no nos sorprende que la Dra. Rogers sea actualmente una consultora tan demandada por los ejecutivos del Global 1000 y del Blue Chip, a quienes ayuda a identificar sus clientes más valiosos, incrementar la satisfacción del cliente y mejorar el retorno de la inversión en las estrategias de comunicación One to One.

A continuación compartimos con ustedes esta entrevista “sin desperdicios” en exclusiva para GESTIÓN.

G - Durante años usted, junto a Don Peppers, nos ha enseñado acerca de una gran tendencia en los negocios: el traspaso del poder hacia las manos del cliente. Pero ahora, gracias a los medios sociales, este cambio es más evidente y dramático que el que cualquiera hubiese imaginado. ¿Le sorprendió a usted lo radical e intenso de este cambio? ¿Cuáles son las lecciones que podemos aprender de éste fenómeno?

M.R.: Cuando escribíamos nuestro primer libro, *The One to One Future* (El futuro uno a uno), publicado en 1993, la world wide web no existía aún. Cualquiera que diga que pudo prever la velocidad de este cambio estaría mintiendo. Las preguntas importantes ahora son: ¿Qué significa esto para los clientes? ¿Y qué significa para las empresas que les sirven y dependen de ellos? Ilustremos esto con un ejemplo: dentro de cinco años el número de clientes en todo el mundo que accedan a Internet desde teléfonos móviles superará el número de aquellos que accedan a la red desde sus computadoras. ¿Están las empresas preparándose para ello?

Estamos viendo a las empresas más exitosas cambiar de una actitud mental de proveer servicio al cliente – el cual vemos como un grupo de amistosos representantes de la empresa realizando actos de bondad – hacia una cultura basada en crear experiencias a través de la inducción del cliente, el uso del producto, la resolución de problemas y el deleite del cliente.

Las organizaciones deben acoger a los clientes empoderados de hoy día. Hacer esto significa comprender dónde, cuándo, y cómo los clientes quieren que se les comunique; cómo quieren comunicarse entre sí; y hacerlo relevante para cada cliente. Mantener una conversación coherente y consistente hoy día a través de un creciente número de canales es uno de los desafíos más difíciles.

En cuanto a la lección que podemos aprender del fenómeno de los medios sociales, deberíamos escuchar al personaje Alicia del escritor Lewis Carroll, quien dijo, “A veces creo seis cosas imposibles antes del desayuno.” Mantenga su mente abierta.

G - *Rules to Break and Laws to Follow* (Reglas para Romper y Leyes para Seguir) es el título del último libro escrito por usted y Don Peppers. ¿Compartiría usted con nosotros algunas “reglas para romper” y “leyes para seguir”?

MR - Las reglas para romper suenan engañosamente simples. Son las viejas formas establecidas de hacer negocios con las cuales crecieron la mayoría de las personas de negocios que trabajan hoy día, y mientras más exitosas hayan sido, más habrán dependido en seguir estas reglas para llegar al lugar donde están, haciendo más difícil aceptar que continuar adhiriéndose a estas reglas no será bueno ni para ellas ni para sus empresas. Pero hoy día, usted debe romper estas reglas:

REGLAS PARA ROMPER

Necesitamos dejar de hacer esto:

1. Contar con productos y servicios para crear valor para la empresa.
2. Tratar al dinero como si fuese su recurso más escaso.
3. Asegurarse de alcanzar sus números este cuatrimestre a toda costa.

REGLAS PARA SEGUIR

En nuestro libro introducimos doce “leyes para seguir”, pero solo voy a mencionar tres en esta ocasión, las tres que compensan aquellas “reglas que debemos romper”:

1. Trate a sus clientes como a su recurso más escaso. Las empresas tienen más canales de comunicación, nuevas patentes de productos, y acceso al capital, incluso durante una recesión, solo con unas pocas excepciones notables. ¿La única cosa con oferta limitada? Clientes que estén dispuestos a pagar por sus productos. Aún si usted tiene muchos clientes, existe un número finito de ellos, y ese número limita que tanto puede usted crecer.
2. Recuerde que solo los clientes, y solamente ellos, le pagan dinero. Nunca ha habido un producto, o territorio de ventas o empleado que le pague a usted dinero. Solo los clientes lo hacen. Eso significa que los clientes crean todo el valor de una compañía, y que, por definición, proveen la razón para todas las cosas que hacemos.
3. Acepte que todos los clientes crean todo el valor y que los clientes crean valor de dos maneras: ellos hacen dinero para usted ahora mismo, en este cuatrimestre, cuando le pagan más de lo que usted gastó en obtener las cuentas o negocios de esos mismos clientes durante ese mismo periodo. La mayoría de las empresas son bastante buenas midiendo y gestionando esto. Pero muchas empresas no se molestan en o no saben cómo medir ese segundo tipo de valor que los clientes crean - la valorización que es aumentada o disminuida hoy por la actual experiencia del cliente – valorización que, a pesar de ser creada o destruida hoy mismo por cosas, como la forma en que una queja fue manejada, que no aparecerán como un beneficio o como una pérdida hasta un período futuro. Las empresas que utilizan el ROC saben, por ejemplo, cuánta valorización sus ingresos actuales le está costando.

La idea detrás de romper viejas reglas y de establecer nuevas leyes es simple: los tiempos han cambiado y en una era de empoderamiento del cliente, innovación a la velocidad de la luz, compromiso de los empleados, foco en la cultura corporativa, y confianza universal, usted tiene que cambiar la forma en que piensa acerca de las decisiones y acciones que hace y toma todos los días.

G - “Trustability” (confiabilidad) es un concepto que escuché por primera vez de boca de su socio Don Peppers. ¿Qué es exactamente “trustability”? ¿Por qué es tan importante en el mundo de los negocios hoy día? ¿Cómo podemos crearla o construirla?

MR - Don Peppers y yo hemos estado trabajando en la idea de “trustability” desde hace tres años cuando nos dimos cuenta que las redes sociales traerían muchas opiniones al mercado de consumidores y que el coro de voces expondría inmediatamente cualquier hecho condenable por parte de las empresas. Cualquier cosa que cualquiera diga en la Internet acerca de su empresa es inmediata, omnipresente y permanente. La mejor defensa en un mundo como este es tratar a los clientes correctamente, día tras día tras día...

Según un reporte de Edelman, 75% de los encuestados dijeron que no hacen negocios con una empresa en la cual no confían. Y ahora no es suficiente ser “digno de confianza” y sencillamente hacer lo que usted dijo que iba a hacer. En cambio, ahora usted debe examinar su modelo de negocio, la cultura de su compañía, sus capacidades, y asegurarse de que está tratando a los clientes tal y como usted quisiera que lo trataran si usted fuese el cliente. Esto es “trustability” (confiabilidad) o la cualidad de ser digno de confianza proactivamente: desvivirse para asegurarse que la forma en que usted hace dinero está basada en lo que es mejor para los clientes.

La “trustability” es posiblemente el más importante activo que tiene una empresa, especialmente en una era de turbulencia económica. Considérela su secreto para el éxito en la Economía de la Reputación.

¿Cómo se gana? Necesitará dos cosas: buenas intenciones y competencias. Usted tendrá que actuar en el genuino mejor interés de sus clientes aún cuando ellos no estén prestando atención, y necesitará las habilidades para hacer lo que usted dijo que iba a hacer – para ejecutar bien y no cometer errores. En otras palabras: haga las cosas bien y haga lo que está bien. Peter Drucker llamó a estas dos últimas cosas “gerencia” y “liderazgo.”

G - En uno de sus escritos usted y Don expresaron: “Para ser exitosos en CRM usted debe saber cómo sus clientes son diferentes. Y los clientes son diferentes de dos maneras fundamentales: tienen diferentes valores para la firma y necesitan cosas diferentes de la firma. En muchas compañías, una gran cantidad de esfuerzo y de análisis se invierte en comprender quiénes son los clientes más valiosos, mientras que se le presta considerablemente menos atención a comprender que tan diferentes son los clientes en sus necesidades.” ¿Por qué cree usted que tantos años después todavía algunas empresas siguen siendo tan conservadoras cuando se trata de desarrollar en sus negocios un enfoque

profundo de CRM o incluso una cultura orientada hacia el cliente?

MR - Existen dos razones por las cuales las compañías no se adaptan a las obvias ventajas reputacionales y financieras de construir mejores relaciones con sus clientes:

- 1 No es algo a lo que están acostumbradas. No es lo que muchos ejecutivos de hoy estudiaron hace décadas en sus programas de MBA. No está en su conjunto de habilidades.
- 2 Requiere de nuevos procesos y de sistemas de tecnología y cultura corporativa. En otras palabras, es difícil. No es sorprendente que las compañías estén diferenciando por valor primero: por ese camino está la más obvia e inmediata recompensa financiera. El vínculo entre una meticulosa diferenciación por necesidades y la recuperación de la inversión requiere de analíticas más sofisticadas y mejoras de procesos, y puede ser más difícil para que las empresas lo hagan.

G - En octubre de 2010 vimos como incluso una compañía grande está sujeta al poder de los clientes. The Gap, la tienda minorista, que definitivamente debió haber realizado muchas investigaciones antes del lanzamiento de un nuevo logo, fue obligada a retirarlo casi inmediatamente luego de la enorme presión generada en los medios sociales. Y vemos situaciones similares cada vez más frecuentemente. ¿Cuáles son las lecciones más importantes que las empresas deben aprender acerca de historias como ésta?

MR - Involucra a sus clientes en sus decisiones. Ellos son, desde luego, la razón por la cual usted toma esas decisiones, y la opinión de ellos importa más que nunca. Lo que pasó con Gap no es todo malo - después de todo, ¡a sus clientes les gustaba el viejo logo! Pero este tipo de objeción le ha sucedido a otras empresas antes del papel preponderante de la Internet; considere el clamor público en contra de la New Coke que forzó a la Coca-Cola Company a dar marcha atrás. La diferencia ahora es la velocidad y la densidad de la expresión del punto de vista de los clientes.

Cuando los clientes pueden “hacer huelga” contra HSBC y cambiar la política de tarifas de una compañía, eso es algo poderoso. Por último, lo que las compañías deben hacer en este entorno es velar por los mejores intereses de sus clientes, y hacer lo correcto para ellos. Creando una forma justa de hacer negocios y haciendo más fáciles y mejores las experiencias de los clientes, día tras día, de una manera confiable, es lo que las empresas pueden aprender acerca del poder de las redes sociales. Los clientes son más inteligentes cuando están juntos que cuando están solos, y están juntos en línea mucho más que de lo que jamás han estado.



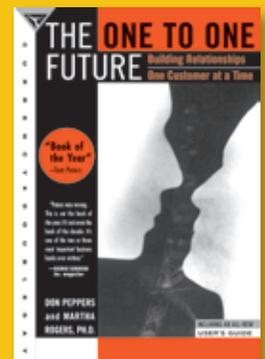
G - ¿Compartiría usted con nosotros algunos factores o consejos que los responsables de crear o implementar estrategias corporativas deban considerar para maximizar el potencial que la red 2.0 ofrece hoy día? ¿Cuáles nunca deberían olvidar?

MR - El CRM Social ha cambiado de “palabra de moda” a “herramienta imprescindible”. A continuación destaco algunas cosas acerca de las cuales todo gerente necesita pensar en el nuevo entorno de la Internet:

- El CRM Social no es una forma de usar los medios sociales para vender más cosas. Es una forma de participar en las conversaciones que los clientes están teniendo cada vez más entre si, y de aprender acerca de todos ellos y de cada uno de ellos en el proceso, como manera de construir relaciones más fuertes con los clientes.
- Asegúrese de que sus clientes puedan contactarlos acerca de un problema a través de cualquier medio que ellos elijan. Los clientes no quieren muchas elecciones. Ellos solo quieren lo que quieren. Eso significa productos, servicios, ofertas y comunicación. Ellos quieren mensajes relevantes para ellos. Y quieren usar el canal de comunicación que ellos quieren usar, no necesariamente el que usted quiere usar. Así que el envío de mensajes relevantes a clientes individuales que necesitan consistencia y acceso multicanal es esencial.
- Asegúrese que usted maneje asuntos, preguntas y problemas bien en cualquier canal. Nuestra investigación demuestra que los clientes que prefieren el e-mail reciben respuestas más lentamente que los que prefieren twitter. Eso necesita ser mejorado.
- Monitoree inteligentemente el análisis de sentimiento. Debido a que estaban manteniendo un ojo sobre el sentimiento de la gente, Stub Hub atrapó en tiempo real el declive del sentimiento en línea. Las personas con entradas para un estadio de béisbol llamaron para saber si un juego había sido cancelado por lluvia, y los oficiales del parque erróneamente les dijeron que si. Pero como el juego no fue cancelado por lluvia, las primeras solicitudes de reembolso fueron rechazadas por Stub Hub. Gracias a que la empresa pudo llegar al fondo de la situación antes de que el problema se les saliera de las manos, un gran problema fue evitado.
- Aloje en línea los comentarios que sus clientes están haciendo acerca de usted. De todas maneras ellos van a encontrar la manera de hablar entre si, así que lo mejor es que usted también escuche. Y usted también puede participar, siempre y cuando usted nunca finja ser un cliente o trate de controlar la conversación.
- Ayude a sus clientes a cuidarse entre ellos mismos a través del crowdservice, llamado también crowdsourcing (Nota de la traductora: tercerización masiva o subcontratación voluntaria). En muchos casos, se reciben mejores consejos de usuarios actuales del producto que de los entusiastas y bien entrenados representantes de servicio. Como beneficio adicional, sus costos de servicio podrían bajar ya que menos preguntas estarían llegando a su centro de contacto.
- Prepárese para satisfacer expectativas más altas de sus clientes. Ellos esperan que usted les sirva inteligentemente en cualquier canal, así como poder confiar en sus buenas intenciones hacia ellos.

G - ¿Qué es exactamente “Customer Centricity” (centricidad en el cliente)? ¿Por qué es tan importante? ¿Cuáles son los factores claves para crear una organización centrada en el cliente exitosa?

MR - Si usted piensa acerca de diferentes organizaciones, incluyendo la suya, observará un abanico de formas en que las empresas piensan acerca de cómo construir su éxito. Durante el apogeo de la era del mercadeo masivo – prácticamente todo el siglo XX – las empresas estaban muy orientadas al producto. Las compañías intentaban desarrollar buenos productos y luego encontrar clientes para esos productos. Ahora las nuevas tecnologías y las cada vez más altas expectativas de los clientes requieren que las empresas desarrollen buenos clientes y luego encuentren los productos apropiados para esos clientes. La orientación hacia el cliente significa interactuar con los clientes,





no hablarles. Significa coproducir con ellos, no solo forzarles los productos. Significa diferenciar a los clientes tratando a diferentes clientes de manera diferente, basándose en los diferentes valores que ellos tienen para usted, y en las diferentes necesidades que ellos tienen de usted.

Intente esto: piense acerca de todos los lugares en los cuales su empresa utiliza la palabra “producto”, tales como el título “gerente de producto” o la medida de la “rentabilidad del producto” o la idea de “desarrollo de producto”. Ahora, como un ejercicio intelectual interesante, sustituya la palabra “cliente” por “producto”, e imagine la implicación de “líneas de clientes”, y “gerente de clientes” y “rentabilidad de clientes” y usted podrá ver muy fácilmente cuál es la implicación de la orientación al cliente. En su centro está la aceptación del hecho de que los clientes que tenemos ahora, y los clientes que tendremos en el futuro, serán responsables de todo el beneficio que obtengamos.

G - Algunas empresas tienen miedo de abrirse a los medios sociales o de crear canales interactivos porque consideran que los haría demasiado vulnerables a la crítica o a los ataques a su reputación por parte de competidores poco éticos. ¿Cuáles son sus percepciones de este tema?

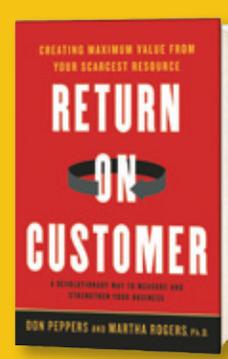
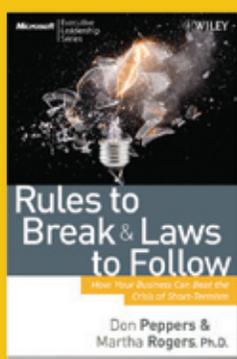
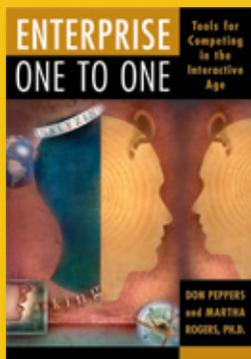
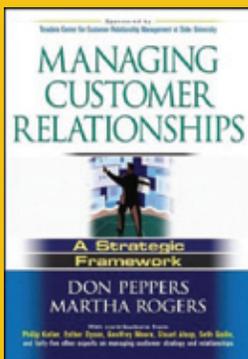
MR - Una amiga nuestra es CMO de una gran firma de productos de consumo que vende una familia de productos populares. Bien conocidos y bien recibidos en el mercado, los productos están muy bien evaluados por Consumer Reports y son reconocidos por su longevidad y fiabilidad. Sin embargo, ocasionalmente reciben quejas de clientes que intentan tomar como rehén a la empresa. Algo así como: “Tuve un problema y si no me envían US\$10,000.00, me voy a quejar de su producto en cuanto foro de Internet encuentre.”

Los abogados de la CMO le dijeron que era más fácil y más barato enviar el dinero y terminar con el asunto. Entonces tuvo un momento de iluminación. Dándose cuenta que no era justo que sus clientes buenos pagaran lo que equivalía a un rescate a esos vagos (y no se equivoque: cuando usamos el dinero de la empresa para pagar lo que sea, estamos obteniendo ese dinero de nuestros mejores clientes, ya que no hay ninguna otra fuente de beneficios), la CMO tragó en seco y dejó que la red social hiciera el resto. Uno de los quejosos cumplió su amenaza y se quejó en la Internet. Inmediatamente la queja fue ahogada por un coro de comentarios positivos de clientes leales que defendieron el producto y hasta sugirieron que el quejoso era un tonto que no podía leer instrucciones. Si usted les ofrece a sus clientes experiencias estupendas día tras día, les provee productos vanguardistas excepcionales y bien probados, cumple sus garantías y sus promesas, y recuerda cosas para sus clientes a la manera de una verdadera relación, ellos protegerán su reputación en un mal día. Usted no puede comprar ese nivel de lealtad. Usted tiene que ganárselo.

G - ¿Cuál será la “próxima gran tendencia” en los negocios, el futuro de la competencia?

MR - “Trustability”.

Tal y como esperabamos, la entrevista con la Dra. Rogers no tuvo ni una letra de desperdicio. Por esto la quisimos compartir tal cual la transcribimos. Y es que a la hora de ayudarnos a ser exitosos en el actual entorno cada consejo es demasiado importante...



La Ciencia de la Satisfacción.

Claes Fornell

¿Cuánto le cuesta a una empresa poner la llamada de un cliente en espera? ¿Pasar a un cliente de departamento a otro, y otro, y otro? ¿Perder la información de una orden? ¿Retrasar la entrega? ¿Cuánto le cuesta a una empresa si el cliente lleva su dinero a otra parte y le dice a sus amigos para que hagan lo mismo? La respuesta: le cuesta a la empresa su activo más valioso – sus relaciones con los clientes.

En un nivel abstracto, todos los ejecutivos asumen cierta correlación entre la satisfacción del cliente y los resultados de la empresa. Pero a menudo es difícil de traducir este supuesto en la práctica. Después de todo, un activo intangible, de sentimiento, como la satisfacción del cliente no puede ser capturado en los estados financieros. Por lo tanto lo que se invierte para mejorar el servicio y la retención de clientes es por lo general considerado como un gasto y no como una inversión.

El resultado es que los costos se registran antes de que los beneficios de la inversión se concreten. Las ganancias son sobreestimadas en un período y subestimadas en otro. Este es un problema, porque los clientes satisfechos pueden ser uno de los activos económicos más importantes, de hecho, pueden ser más importantes que todos los demás activos económicos combinados.

Para entender el efecto económico beneficioso de la satisfacción del cliente, el Centro Nacional de Investigación de la Calidad de la Escuela de Negocios de la Universidad de Michigan produjo, en el 1994, el American Customer Satisfaction Index (ACSI). Los modelos matemáticos que utilizamos en ACSI no relacionan la satisfacción del cliente a la esfera de anécdotas, suposiciones, experiencias personales, las inferencias, o incluso correlaciones simples. Por el contrario, permiten a las empresas medir los niveles de satisfacción del cliente de manera real, y que apuntan a áreas de mejora. Cada mes ACSI mide los niveles de satisfacción, sobre la base de miles de entrevistas con clientes en más de 200 empresas individuales y agencias en 35 industrias. Las empresas son calificadas en una escala del 1 a 100, donde mientras más alta es su puntuación de ACSI, mejor es el nivel de satisfacción de sus clientes. Quizás no es sorprendente que las empresas con mejores niveles de satisfacción en ACSI también son nombres muy conocidos – Papa John's en restaurantes de servicio rápido; Publix en supermercados; Fedex en envío expreso; Amazon.com en el comercio electrónico; Hilton en hoteles; Apple en computadoras; Coca-Cola en bebidas; y en el cuidado personal, Unilever.

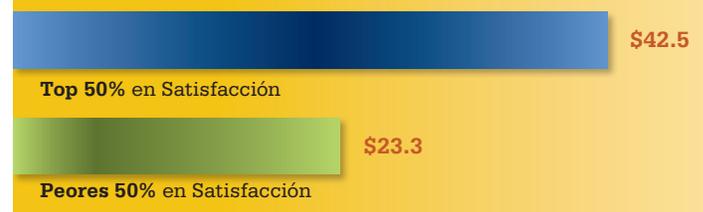
Año tras año y mes tras mes, el ACSI demuestra un claro vínculo entre la satisfacción del cliente y las métricas financieras como valor de mercado agregado (MVA), precio de las acciones, y el retorno de la inversión. Desde 1994, los cambios en ACSI han correlacionado con los cambios en el Dow Jones Promedio Industrial.

Utilizando datos sobre ACSI y MVA estimamos que las empresas en el top 50% de las puntuaciones de ACSI generan un promedio de alrededor de \$42 mil millones de dólares en riqueza de los accionistas, mientras que las empresas en el 50% inferior solamente cerca de \$23 mil millones. Más importantes aun, hemos encontrado que cada punto de ACSI corresponde a un valor de mercado de \$898 millones de dólares. Es decir, un aumento de un punto de satisfacción del cliente genera un aumento de valor de casi \$1 billón de dólares para la empresa en promedio.

Dado que las empresas que se encuentran en el ACSI tienen una capitalización promedio de mercado de \$27 mil millones, un punto de satisfacción de los clientes se traduce en un aumento del 3% del Valor de Mercado. Por el contrario, las empresas que han tenido dificultades para mantener en alto los niveles de satisfacción del cliente, incluyendo Compaq, Dole, Nike, AT & T, y Kmart, han visto los precios de sus acciones sufrir. Por supuesto, uno siempre puede encontrar ejemplos en los que la relación entre la satisfacción del cliente y rendimiento económico no es tan clara, pero parecen ser excepciones a la regla. ¿Por qué la satisfacción del cliente está tan estrechamente vinculada a los resultados económicos? La respuesta es simple: en resumen, nuestro sistema económico funciona. El sistema fue diseñado con la idea de que los vendedores deben competir por la satisfacción de los compradores. Clientes satisfechos recompensan a las empresas con la repetición de su compra, que tiene un gran efecto en las ganancias acumuladas. Consideremos el caso de Amazon.com, cuya tasa de retención de clientes se estima actualmente en 80%. La compañía vende más de 28 millones de objetos únicos, y el típico cliente de Amazon realiza el equivalente a unas cinco compras. Pero Amazon mejora su tasa de retención al 85%, el cliente típico tiene un valor de siete compras. Multiplique estas dos compras adicionales por Cliente Base Total de Amazon por los más de más de 29 millones de usuarios en todo el mundo, ya estamos hablando de dinero real.

El ACSI demuestra que la relación estadística entre la satisfacción del cliente y valoración de mercado de las empresas es muy fuerte. Por lo tanto las mediciones económicas de la satisfacción del cliente le pueden decir, no solo lo que la compañía ha hecho por sus clientes, sino que también lo que los clientes probablemente le hagan a la empresa. Como dice el refrán, "No se puede administrar lo que no se mide"; entonces, las empresas deberían aplicar sistemas econométricos que enlacen la satisfacción del cliente con su valor para los accionistas.

Valor para los Accionistas de los Determinantes de la Satisfacción



Claes Fornell, nacido en Suecia, es el fundador y presidente de CFI Group, ForeSee Results, y de CSat Funds. También es el Profesor Donald C. Cook de Administración de Negocios en la Universidad de Michigan, así como director del National Quality Research Center de la misma universidad. El Dr. Fornell es responsable del desarrollo del ACSI (American Consumer Satisfaction Index o Índice Americano de la Satisfacción del Cliente). Autor de artículos y libros, el más reciente de estos últimos es *The Satisfied Customer: Winners and Losers in the Battle for Buyer Preference* (El cliente satisfecho: ganadores y perdedores en la batalla por la preferencia del comprador). Aparece con frecuencia en radio, televisión y prensa escrita comentando acerca de temas de negocios y de economía.

Una colaboración de:





¿POR QUÉ NO FUNCIONAN LOS SISTEMAS **CRM**?

Por Jesús Cirera i Soler

En los últimos años, muchas empresas han abordado la creación de sistemas de información basados en la filosofía CRM, pero pocas han conseguido el retorno de la inversión que originalmente habían intuido y algunas incluso han abandonado el proyecto. ¿Cuáles son las razones que están detrás de estos fracasos? ¿Son los sistemas CRM poco adecuados para la empresa?

Las empresas están, hoy día, presionadas como nunca sobre sus resultados. Aspectos como la globalización de la oferta o las nuevas tecnologías de la comunicación han contribuido a erosionar la rentabilidad de muchos productos y servicios. Ahora, el cliente tiene a su alcance muchas alternativas con calidades y funcionalidades muy similares o con diferencias apenas perceptibles, pero con una gama de precios muy amplia para elegir.

En este contexto, surge la necesidad de mejorar estrategias y eficiencia en el mercado; no basta con ser competitivo en precios, sino que también es necesario añadir valor al cliente, mejorar su cuenta de resultados y reforzar su estrategia. De este modo, las relaciones comerciales han de entenderse como el resultado de una fusión de beneficios para ambas partes.

¿Cómo hacerlo? Los costos aumentan con el incremento de actividades comerciales y de comunicación para lograr mantener la cuota de ventas frente a los nuevos retos. Al mismo tiempo, los clientes comparten cada vez más su negocio con diferentes proveedores y no todos son igualmente interesantes para la empresa. Los vendedores no disponen de demasiado tiempo para el análisis de necesidades y, por si eso fuera poco, algunas veces abandonan la empresa llevándose consigo los conocimientos que realmente vinculan a los clientes (cómo desean ser tratados, cuáles son sus proyectos, qué personas toman decisiones, qué temas son críticos en la relación y la confianza personal del cliente sobre el vendedor, etc.).

Como resultado de esta situación, surge la necesidad de buscar soluciones de apoyo a la eficiencia, de salvaguardar la inteligencia de la empresa y de mejorar sus estrategias alrededor del cliente. La respuesta de la industria informática se basa en un sistema de información del cliente (BI, data mining, datawarehouse, CRM, BSC, B2B, BsC, etc.) capaz de apoyar a la empresa en sus necesidades.

Estos sistemas cada vez son más asequibles económicamente e, incluso, pueden utilizarse en modo de alquiler según volumen de uso, lo cual permite internarse en estas nuevas tecnologías con un mínimo riesgo de inversión. Sirven para almacenar datos y para analizar aquellas oportunidades que residen dentro de éstos y de los comportamientos de sus clientes; asimismo, son capaces de identificar la propensión a la compra de un producto o la tendencia a la fuga de un buen cliente, con la posibilidad de almacenar aquella información, más allá de las transacciones comerciales, que hace diferente la relación. Además, también facilitan la tarea comercial de los equipos de ventas, realizan propuestas de forma más automatizada, recuerdan las citas realizadas y pendientes, permiten mantener un diálogo multicanal con el cliente, etcétera.

Tenemos que decir que los sistemas CRM conforman la parte más visual y accesible de las aplicaciones para la fuerza de ventas y los canales de diálogo con el cliente, ya que interaccionan con los canales y los responsables de marketing y ventas. Así, por ejemplo, el sistema datawarehouse, data mining, las metodologías de segmentación o diferenciación y los análisis de comportamientos, entre otros, son elementos que residen en el corazón del sistema, de cuya "explotación inteligente" dependen la eficiencia de los propios procesos CRM y, como resultado, los beneficios de éstos.

¿Por qué no se logran los objetivos de mejora? ¿Cómo es

posible que, independientemente del costo invertido o del producto usado, muchas empresas abandonen los proyectos CRM?

Un sistema para el área de marketing

En estos casos, la tecnología, aún siendo importante para el diseño y desarrollo de las soluciones finales, no es el área clave de la toma de decisiones. Los sistemas han evolucionado, simplificándose y mejorando la potencia de tratamiento de la información, y han cambiado las reglas de juego de los diseñadores de soluciones informáticas. Ahora es posible proponer soluciones en cortos ciclos de tiempo, cambiar diseños en sólo horas, integrar nuevos datos que surgen como nuevas necesidades y usar la información en otros canales complementarios sin apenas variar el diseño de la solución. El apoyo de los expertos en sistemas es vital a la hora de elegir herramientas flexibles, potentes, adecuadas al presupuesto y que cumplan los requerimientos clave de éste.

No obstante, los verdaderos protagonistas de esta nueva aventura son los responsables de marketing y ventas, ya que ellos conocen sus necesidades y saben qué datos son fundamentales para mejorar la eficacia y los hitos que deberán contemplarse en las relaciones con los clientes.

Apenas un poco de ayuda en la coordinación del proceso, con sugerencias de posibles pasos para evolucionar en el proyecto (metodología), será suficiente para determinar las mejores oportunidades de mejora que se puedan integrar en los nuevos sistemas. Sin una perspectiva comercial, el

posible fracaso incrementa sus posibilidades y son muchos los sistemas que apenas se usan por carecer de este enfoque y del compromiso de la fuerza de ventas.

Dar y recibir

Muchas de las implementaciones CRM son tremendamente exigentes con la captura de nuevos datos, como, por ejemplo, fecha y hora de visita, interés del cliente, opiniones, planes de negocio, próxima visita, personas visitadas, etc. e, indudablemente, muchos de ellos pueden ser claves para el futuro de la relación, aunque posiblemente otros podrían ser obviados sin que eso afectara a ésta.

Es cierto que uno de los graves problemas que tienen hoy día las bases de datos es la falta de información cualitativa, la carencia de otra información que no sea puramente la necesaria para realizar las transacciones comerciales puras (compra, venta, entrega, cobro, etcétera). En este sentido, actualmente es fácil disponer de una excelente oportunidad de mejora, tanto si se trata de personas físicas como si se trata de personas jurídicas, a través de los proveedores de enriquecimiento de bases de datos, que pueden integrar información complementaria.

No basta
con ser competitivo
en precio, sino que
también
es necesario
añadir valor
al cliente,
mejorar su cuenta
de resultados y re-
forzar su estrategia

Claro está, sin información cualitativa, más allá de las compras puntuales, se reduce mucho la capacidad de análisis de oportunidades y riesgos. Al tiempo que se solicita la colaboración de la fuerza de ventas para que aporte información clave, es posible ayudar a aquella en sus objetivos de negocio.

Para poder estructurar el tiempo y los objetivos de la forma más idónea para sus estrategias, es necesario disponer la máxima información enfocada a éstos. Con la información residente en sus bases de datos, se pueden obtener excelentes resultados de apoyo (clientes clave, clientes potenciales, anomalías en la relación frente a la oferta, tendencias peligrosas en las compras/pagos y cientos más de análisis a través de sus datos actuales), algo que seguramente agradecerá tanto el equipo de ventas como los responsables de marketing y, al comprender los beneficios que se desprenden de este esfuerzo, incrementarán su motivación para seguir enriqueciendo y actualizando más información. Muchos

de los fracasos se derivan de exigir un gran esfuerzo en la captación de nuevos datos sin ofrecer nada de valor a cambio.

Coordinación, control y ayuda comercial estratégica

Los sistemas CRM son excelentes herramientas de coordinación (citas, reuniones, planes de acción, etc.) y, también, de control de actividades comerciales y de servicio. Además, las funciones de apoyo comercial (preparación de propuestas, seguimiento de ofertas, etc.) mejoran la capacidad y eficacia en las acciones de venta.

Si bien todo lo anterior es cierto, no podemos enmarcar los CRM en sistemas exclusivos de control y ayuda en la operativa clásica; de lo contrario, sólo recibiremos a cambio un rechazo de éstos y, peor aún, probablemente mucha información que cumple las exigencias en cuanto a cantidad, pero que estará lejos de la calidad deseada. En estos casos, es necesario clasificar el nuevo proyecto CRM como un costo adicional y no como una inversión con objetivos de retorno a corto y medio plazo.

Una parte del rompecabezas

La empresa tiene muchas más áreas y funciones que deben colaborar para que el nuevo enfoque tenga éxito. Un sistema excelente no dará resultado si finalmente lo que se desarrolla no coincide con los deseos de los clientes o si los diferentes departamentos trabajan de forma independiente.

Centrarse en el cliente es una parte crítica en la estrategia global de la empresa y todas las áreas deben estar coordinadas y comprometidas. Si toda la empresa no está alineada, difícilmente será posible mejorar la eficiencia. Esta clase de estrategias es discriminatoria por naturaleza: los clientes no son iguales; sus necesidades, requerimientos, potencial



o la importancia para la empresa, tampoco. ¿Conocemos las implicaciones que tiene este trato diferencial? ¿Actuamos según los criterios marcados para cada cliente o grupo de clientes en todas las áreas y funciones? No siempre las empresas están preparadas para abordar un enfoque de este tipo; de hecho, existen casos, como organizaciones que fueron pensadas para un entorno de fuerte demanda, sin requerimientos de especialización en clientes, cadenas de producción basadas en producción indiferenciada y poco flexibles, departamentos estancos, con poca comunicación o compromiso entre ellos, con un pobre enfoque hacia el cliente interno, entre otros, que tratan al cliente de forma individual, sin incluir la visión de empresa global en este trato, etcétera.

Es imprescindible realizar un buen análisis de los cambios que la empresa debería efectuar para conseguir el máximo rendimiento de la nueva inteligencia generada. Esto implica abordar temas culturales, complejos y de evolución lenta, grandes dosis de comunicación y formación, y pasos concretos y bien pensados para que la organización entienda y no se resienta de las innovaciones que debe realizar. Sólo las organizaciones que combinan cultura, procesos y sistemas hacia la nueva estrategia logran éxitos significativos. Quien esté pensando en cambiar sistemas, quizá no deba abordar proyectos CRM; simplemente, añada el costo estimado a su cuenta de resultados como un beneficio a corto plazo. No hay nada peor que “ver” dónde desearíamos estar y “comprobar” que nos alejamos de ese objetivo.

En cuanto a los costos que conlleva la implantación de un sistema CRM, ya se ha comentado anteriormente que los costos se han reducido sustancialmente y que su potencia y su flexibilidad se han incrementado considerablemente. La relación entre ambos es paralela a la evolución de costos de tecnología informática con respecto a la capacidad de acceso a ésta. Esto significa que ahora las resistencias presupuestarias se han rebajado para el acceso a estos nuevos sistemas y que probablemente sea el momento oportuno para avanzar en ventajas competitivas más allá de las que proporcionan los productos y servicios. Sin embargo, no hay que olvidar que, frente a esta mejor oportunidad de adopción tecnológica, el verdadero éxito reside en no escatimar esfuerzos para poner al día su mejor herramienta, sus personas (desarrollo, cooperación, compromiso, etcétera), ya que ellas serán las que harán realidad el proyecto.

Jesús Cirera i Soler desarrolló su actividad profesional (1970-1992) en empresas de tecnología (KDS, Texas Instruments, Digital Equipment Corporation, Apple Computer España), inicialmente como responsable de sistemas y soluciones de cliente final, para posteriormente hacerse cargo de aspectos comerciales y de marketing.

Su formación se realizó en instituciones educativas de Barcelona, Madrid, Francia e Inglaterra (Universidad de Barcelona, EAE, Consultores Españoles, London Business School, Insead).

En la actualidad dirige su propia empresa, colaborando con compañías líderes en el sector de consultoría estratégica y diseño de sistemas de información BI/CRM y BPM (Itineribus, Indra, IBI, HP, Oracle, NCR, Auraportal, Grupo Más, etc.).

Es necesario clasificar el nuevo proyecto CRM como un costo adicional y no como una inversión con objetivos de retorno a corto y medio plazo

Descubra el PLAN que llena
su vida de BIENESTAR



PLANPRESTIGE

Ofrece la más amplia cobertura de salud en servicios ambulatorios, de hospitalización y servicios de alta complejidad; contando con una extensa y prestigiosa red de prestadores de servicios de salud en toda la República Dominicana.

El PLAN PRESTIGE puede ser elegido bajo el esquema individual y colectivo.

Acérquese a nosotros para conocer más beneficios y empiece a disfrutar de una vida plena, sana y feliz.

ARS Palic Salud
¡Estamos en ti día y noche!





Apuntes Ejecutivos



**La marca personal
llama a tu puerta**

Las marcas suponen una de las herramientas más poderosas de las empresas, pero también de las personas. Aprender a gestionar la marca personal, adoptando una posición activa en las percepciones que los demás tienen de nosotros es lo que establece la diferencia entre el éxito y el fracaso a la hora de alcanzar las aspiraciones y metas individuales.

Cada persona es una marca, representada por su nombre y aspecto, que tiene una serie de características asociadas como personalidad, intereses, actividades, amistades, familia, apariencia personal, activos, capacidades y profesión. La marca afectará la percepción e influirá en todas sus relaciones. El agrado, respeto que una persona genere, dependerá de su marca.

A las personas les agrada disfrutar y estar vinculadas a otras caracterizadas y reconocidas como “buenas marcas”. La marca personal es un cúmulo de todo lo que la persona ha forjado, está haciendo y realizará en el futuro. Toda actividad, incidente, presencia o interacción influirá en la marca. Por lo tanto, aunque la persona sea consciente o no, estará impactando a su marca en la trayectoria vital. La cuestión es si la marca está siendo gestionada activamente y se le permite evolucionar y si se manifiesta disciplina y consistencia en el tiempo. La respuesta es que se disfrutará de una interesante recompensa si se desarrolla una gestión activa y ejercitan algunas disciplinas que impacten positivamente a la marca.

Tanto para las organizaciones como para las personas, la marca vive y se desarrolla en un contexto similar de influencias éticas, culturales y sociales. Cuando está bien gestionada, la marca personal suministra una evidencia visible de los activos individuales: experiencia, palmarés y capacidades que permiten demostrar el verdadero talento que la caracteriza.

El concepto de marca personal puede resultar extraño a quienes consideran a las marcas como algo sólo relevante para productos y servicios compitiendo en el mercado. Pero piense en aquellos políticos o celebridades que asumen que deben gestionarse activamente como si fueran marcas, ya que saben que afectará a sus relaciones esenciales para el éxito y la victoria. Para un político, es natural analizar su imagen y diseñar acciones y programas de comunicación que la influyeran positivamente. Aunque la mayoría de las personas no resulten tan visibles como los políticos

y celebridades, la propia marca también es cada vez más importante en su peculiar mundo.

Las personas más realizadas o destacadas son aquellas que construyen valor en sus marcas personales y luego lo difunden, además de en su trabajo, en sus relaciones y en la sociedad. El desarrollo de la marca personal es un proceso que requiere tanto de cuestionamiento como de compromiso. La marca personal que no se cuestione o no se comprometa con un curso de acción, obviamente se dirige hacia ninguna parte. La destilación de identidad y de relaciones para reinventar la marca personal requiere actuar y luego reflexionar, conocerse a sí mismo, vivir las contradicciones, realizar grandes cambios por etapas, experimentar nuevos papeles, encontrar las personas “roles modelo” que sean lo que se pretende ser, reflexionar periódicamente y abrir ventanas de relación. Construir la identidad de la marca personal implica imperativos estratégicos y tácticos que creen significado.

La planificación de la marca personal es un proceso intelectual; por naturaleza, es un trabajo mental.

Requiere de pensamiento reflexivo para lo cual la creatividad y la visión

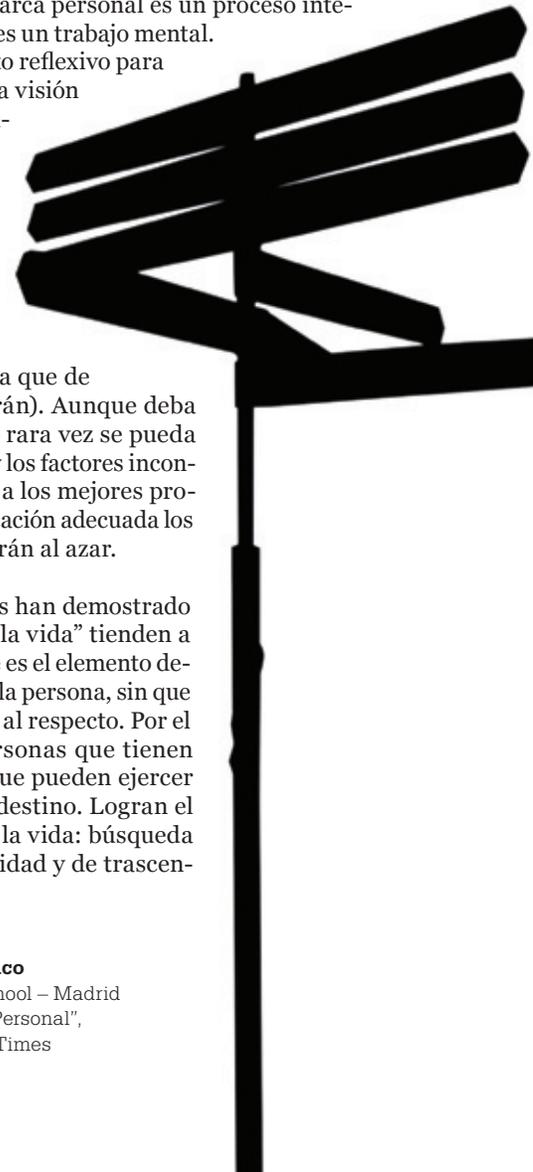
periférica son extremadamente necesarias.

Habrà que decidir qué hacer, cómo y cuándo hacerlo para llenar el vacío que existe entre dónde estamos y a dónde queremos llegar (permitiendo que las cosas posibles sucedan, ya que de otra manera no ocurrirán). Aunque deba admitirse que el futuro rara vez se pueda predecir con exactitud, y los factores incontrolables afectarán aún a los mejores pronósticos, sin una planificación adecuada los acontecimientos se dejarán al azar.

Diversas investigaciones han demostrado que los “perdedores en la vida” tienden a creer que el factor suerte es el elemento decisivo de lo que sucede a la persona, sin que se pueda ejercer control al respecto. Por el contrario, aquellas personas que tienen éxito en la vida creen que pueden ejercer cierto control sobre su destino. Logran el magnífico propósito de la vida: búsqueda de virtuosismo, de felicidad y de trascendencia.

Roberto Álvarez del Blanco

Profesor del IE Business School – Madrid
Autor del libro “Tú, Marca Personal”,
FT Prentice Hall Financial Times



THE SEMINARIUM LETTER®

USA • COLOMBIA • COSTA RICA • GUATEMALA • MÉXICO • PERÚ • REP. DOMINICANA • PANAMÁ • ECUADOR • BRASIL • CHILE WWW.SEMINARIUM.COM



Dónde queda el
conocimiento que
aprendemos...

Por Judith Figueroa, Gerente de Desarrollo
de Programas, Seminarium Chile

Hoy en día, la mayoría de las empresas están en una búsqueda constante de obtener una medición objetiva de los resultados logrados en los programas de desarrollo y formación de conocimiento, habilidades o competencias que realizan para su capital humano. Específicamente, buscan saber si el conocimiento adquirido se operacionaliza concretamente en el día a día del trabajo.

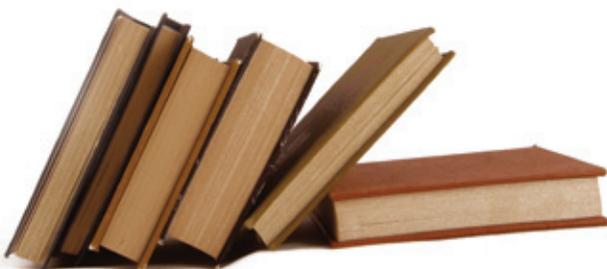
La experiencia nos señala que muchas veces al realizar el seguimiento de las nuevas habilidades y conocimientos aprendidos, éstos no están siendo aplicados en sus trabajos. Lo anterior no es porque no se hayan aprendido, sino más bien porque el propio contexto organizacional no está preparado para recibir estos nuevos comportamientos.

Por ello es necesario que los responsables de diseñar los programas de desarrollo del talento humano de las compañías se pregunten por qué se quiere incorporar o desarrollar dichos conocimientos, habilidades o competencias en los diferentes equipos de trabajo. Alguien dijo, “uno cree que aprende, pero cuanto más aprendo más me doy cuenta de que menos sé”. Es por esto que el diseño de un programa de formación debe estar alineado con el contexto organizacional de la empresa, con sus objetivos estratégicos y con los desafíos del cargo de las personas que participan en los programas. Adicionalmente, deben considerar acciones de seguimiento que permitan fortalecer los conocimientos adquiridos y retroalimentar sobre la aplicación de las competencias, satisfaciendo o resolviendo las dudas que las personas pueden tener.

Todo lo anterior nos invita a reflexionar sobre el desafío que tenemos para hacer que el conocimiento que se define en un programa, lo ocupemos en lograr las metas o expectativas que nuestras empresas esperan de los equipos de trabajo. Las preguntas que nos debemos hacer son cómo hacemos que esto suceda y qué esperamos que hagan los participantes una vez terminado el programa de capacitación. Esto nos indica que antes de llevar a cabo un programa de formación, deberemos contestar esas preguntas y, para ello, es importante que entendamos en profundidad la necesidad del por qué incorporar nuevas conductas o conocimientos en la organización, considerando el contexto organizacional, los objetivos estratégicos y los desafíos del cargo. Dicho diagnóstico se debe realizar desde el prisma de tres miradas: una mirada de futuro, que nos indique cuáles son los desafíos que esperamos que resuelva la persona con este nuevo conocimiento; una mirada de pasado, que nos permita resolver aquello que hemos dejado de hacer por no tener este conocimiento, para lo cual debemos considerar variables como los resultados pasados o la ausencia de la exigencia de ese conocimiento o habilidad; y por sobre todo una mirada presente, que nos permita definir el contexto actual de la empresa, con relación a los obstáculos y apalancadores con los que se cuenta para aplicar las nuevas habilidades o cambios conductuales en los participantes de los programas.

La aplicación de los criterios anteriores, nos facilitará saber si se aplica el conocimiento que aprendemos.

Artículo extractado de “The Seminarium Letter” publicación de Seminarium Internacional. Todos los derechos reservados.





SEMINARIUM®

INTERNACIONAL

PROGRAMAS INTERNACIONALES 2011



The Next Step in Strategic Management (CEOs' II)



23 a 26 de Mayo, 2011
Evanston, Illinois, EEUU



Management Program for Lawyers (MPL)



19 a 23 de Junio, 2011
New Haven, Connecticut, EEUU



The CEOs' Management Program (CEO)



3 a 8 de Julio, 2011
Evanston, Illinois, EEUU



The CEO's Executive Program



28 Ago. - 2 Sept., 2011
Chicago, Illinois, EEUU



The Corporate Entrepreneurship Program (CEP)



18 a 23 de Septiembre, 2011
Wellesley, Massachusetts, EEUU



Strategic HR Management Program



17 a 21 de Octubre, 2011
Sede: Por Confirmar



Kellogg On Marketing (KoM)



30 Oct. - 4 Nov., 2011
Evanston, Illinois, EEUU

Para mayor información e inscripción:

Av. Abraham Lincoln esq. Gustavo Mejía Ricart, Torre Plantini, Suite 904
Santo Domingo, República Dominicana
Teléfono: (809) 542-0126 • Fax: (809) 540-1982
E-Mail: informacion@intras.com.do • Web Site: www.intras.com.do

Siganos en:   



Intras

Integral Training Solutions

Comportamientos que intentan dañar una organización

(Counterproductive work behavior)

Tradicionalmente el desempeño en las tareas ha sido medido en base a comportamientos e informaciones; es decir, contestando ésta pregunta: ¿Llevaron a cabo los empleados las tareas incluidas en sus respectivas descripciones de trabajo? En la actualidad, se presta mayor atención a los siguientes aspectos: 1) una gama de comportamientos tales como los denominados “comportamiento de ciudadano organizacional” (organizational citizenship behavior) y “desempeño contextual” (contextual performance) que, cuando están presentes, agregan valor a una organización al contribuir tanto al logro de sus fines como al medio social y psicológico donde se desenvuelven las tareas [...] y 2) una serie de comportamientos agresivos y “desviados” (deviant behaviors) en el lugar de trabajo, donde el número de incidentes derivado de éstos aumenta cada vez más.

En general, un comportamiento que intenta dañar una organización puede definirse como un “comportamiento intencional, visto por una organización como contrario a sus intereses, llevado a cabo por uno de sus integrantes”. Esto incluye desde robo hasta baja calidad de producción. (M. Rotundo, Citizenship Performance in the NBA & NHL. Rotman Magazine. Toronto: otoño de 2006)

Otras definiciones dicen así: “acciones deliberadas tales como sabotaje o llegadas tarde que tienen el potencial de dañar una organización y sus empleados,” (S.D. Sidle, The Academy of Management Perspectives, agosto de 2010); y “conjunto de acciones dirigidas a reducir los resultados de una organización”. La autora citada en primer término recalca que, para ser considerado contraproducente (counterproductive), un comportamiento debe poseer la intención de causar daño y ser visto por la empresa como contrario a sus intereses legítimos.

Los comportamientos de ésta naturaleza, como no es difícil imaginar, influyen negativamente en los resultados de una empresa. Esto no es una novedad, como tampoco lo son las respuestas de la gerencia que, en estos casos, se orientan por lo general hacia el lado de las medidas disciplinarias. Un estudio publicado en 2003 estimó que un 75% de los empleados se apropiaron de algún bien de su

organización por lo menos una vez. Otro estudio publicado tres años antes expresó que un 95% de las organizaciones experimentó robo por parte de sus empleados.

En los últimos 10 o 15 años se han llevado a cabo investigaciones que ahondan en el tema y buscan identificar con mayor precisión las causas y las consecuencias de estos comportamientos – más allá de lo que es innato en las personalidades “difíciles” – para luego intentar modificarlos. Tales comportamientos se han clasificado en varias categorías principales, a saber: agresión, tanto física como verbal; sabotaje; abuso en el manejo del tiempo, tal como llegar tarde, retirarse temprano o inventar motivos para faltar al trabajo; y conductas que se desvían de lo “normal” como ser trabajar en forma lenta. De éstas categorías se han derivado cuestionarios o checklists utilizados en las investigaciones que pueden llegar a incluir hasta 45 preguntas.

Una de las investigaciones se ocupó, por ejemplo, de aquellos empleados que dedicaban parte de su tiempo, en horario de oficina, a llevar a cabo actividades personales, tales como hobbies o negocios. Si bien podían no ser muy numerosos, su presencia afectaba la moral y la productividad propias así como la de sus compañeros de trabajo. Los investigadores determinaron que la conducta descrita obedecía a varias causas, como ser a) los supervisores no exigían el cumplimiento de los estándares de desempeño; b) las recompensas ofrecidas no habían sido bien diseñadas; y c) el planteamiento de las tareas no había tomado en cuenta las diferencias individuales. Los supervisores toleraban la situación para evitar, entre otras razones, conflictos. Para solucionar el problema los investigadores recomendaron que se definieran las expectativas y que se tomaran medidas correctivas apenas se notaran los primeros síntomas de un comportamiento como el descrito. (D.J. Ketchen et al, Business Horizons, 2008)

Otro estudio se ocupó de las relaciones entre algunos tipos de injusticia¹ en la organización, los deseos de tomarse un desquite y los comportamientos que intentan dañar al supervisor y la organización. Como era de preverse, comprobó que los trabajadores tienden a dirigir su comportamiento negativo hacia la fuente del mal tratamiento que estiman haber recibido. Se determinó que los deseos de venganza explican parte, pero no todas, de las relaciones que existen entre algunos tipos de injusticia y el comportamiento negativo.

La autora citada al principio concluye que estos comportamientos negativos son potencialmente maleables y pueden ser modificados, lo cual es consistente con diversas investigaciones llevadas a cabo. Éstas señalaron que distintos contextos influyen en la aparición de distintos niveles de los comportamientos. Para disminuir los de negatividad, la autora recomienda a los gerentes que se concentren en crear situaciones que conduzcan a la satisfacción de los empleados, a su compromiso con la organización, a la percepción de justicia – no sólo se debe ser justo, sino también uno debe ser visto como una persona justa – y a la confianza en el liderazgo, a la vez que indica controlar la ambigüedad y el conflicto de roles.

Cabe observar que la milonga² también profundiza en el estudio de revanchas y desquites. Dice así: No se alegren cuando Boca / los puntos deja en la cancha / siempre a ese dulce lo amarga / la sombra de la revancha... / Y si le hacen muchos goles, / el desquite es más grandote / cuanto más violento el golpe / más fuerte será el rebote...

Guillermo S. Endelberg, Profesor Emérito de 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.

1) Ver artículo ¿Hay justicia en las organizaciones?
2) Juan Palomo, 1946. Música: E. Rodríguez. Letra: C. Goicoechea y R. Cordone.



INCAE
BUSINESS SCHOOL

La escuela de negocios #1 en América Latina


 PROGRAMACIÓN EDUCACIÓN 2011



MMP
MIDDLE MANAGEMENT PROGRAM

MÓDULO I
Del 30 de Mayo al 4 de Junio, 2011
Costa Rica

MÓDULO II
Del 19 al 23 de Septiembre, 2011
Nicaragua

MMP
MIDDLE MANAGEMENT PROGRAM

MÓDULO I
Del 30 de Mayo al 4 de Junio, 2011
Costa Rica

MÓDULO II
Del 19 al 23 de Septiembre, 2011
Nicaragua

PADB
PROGRAMA DE ALTA DIRECCIÓN BANCARIA

Del 13 al 17 de Junio, 2011
Miami, FL



PADB
PROGRAMA DE ALTA DIRECCIÓN BANCARIA

Del 13 al 17 de Junio, 2011
Miami, FL



YEP
YOUNG EXECUTIVES PROGRAM

Del 13 al 18 de Junio, 2011
Costa Rica

YEP
YOUNG EXECUTIVES PROGRAM

Del 13 al 18 de Junio, 2011
Costa Rica

PAG
PROGRAMA DE ALTA GERENCIA

Del 4 al 29 de Julio, 2011
Costa Rica



PAG
PROGRAMA DE ALTA GERENCIA

Del 4 al 29 de Julio, 2011
Costa Rica



Intras
Integral Training Solutions

Para mayor información e inscripciones:
Av. Abraham Lincoln esq. Gustavo Mejía Ricart,
Torre Plantini, Suite 904 • Santo Domingo, Rep. Dom.
Teléfono: (809) 542-0126 • Fax: (809) 540-1982
E-Mail: informacion@intras.com.do
Web Site: www.intras.com.do

Síganos en:   



Principios para tener éxito en tiempos impredecibles

Si hay algo seguro y cierto en los negocios es la incertidumbre. La mayoría de las organizaciones puede obtener resultados predecibles en un entorno predecible. Pero existen organizaciones que consistentemente se desempeñan con excelencia, aún en los tiempos más impredecibles, tales como los que estamos experimentando hoy día. Estas organizaciones no sólo sobreviven durante los tiempos difíciles, sino que prosperan y aventajan a sus competidores.



En mi libro, *Predictable Results in Unpredictable Times* (Resultados predecibles en tiempos impredecibles), escrito conjuntamente con Bob Whitman, el CEO de FranklinCovey, hemos identificado cuatro peligros que crean problemas en las organizaciones durante tiempos impredecibles. Estos cuatro peligros son:

Fracaso en la ejecución: Una organización define su estrategia, ¿pero acaso puede ejecutarla? Y lo que es más ¿la llegará a ejecutar? Algunas personas podrán entender la estrategia y estarán produciendo en ese sentido. Otras personas no lo hacen, y probablemente nunca lo harán. Y están las demás personas de la organización, la gran población intermedia, ¿qué tanto más podrían contribuir a la empresa si tan sólo supieran hacerlo?

Crisis de confianza: Los niveles de confianza están en su punto más bajo en toda la historia. Los mercados de valores se desploman debido a la enorme crisis de confianza. Demasiadas personas ven que han sido traicionados y son escépticos. Como resultado, todos se vuelven más lentos y todo se vuelve más lento.

Pérdida del enfoque: Muchas organizaciones están trabajando con menos recursos, menos empleados y menos dinero, lo cual crea confusión. Las personas intentan hacer dos o tres trabajos al mismo tiempo; las horas de trabajo aumentan. Una persona haciendo dos trabajos tiene la mitad del enfoque que una persona haciendo un solo trabajo, y la mitad de la probabilidad de hacer ambos trabajos bien. **Miedo omnipresente:** La recesión económica causa recesión psicológica. Las personas tienen miedo de perder sus empleos, sus ahorros y hasta sus hogares. Y eso le cuesta a la empresa; justo cuando se necesita que las personas se enfoquen y se comprometan, éstas se desenfocan y se desconectan.

Estas condiciones existen en grados variables dependiendo de la economía de la región y de las condiciones del mercado. Sin embargo, al observar estos peligros usted descubrirá que son comunes, a nivel medular, a la mayoría de las organizaciones. Ciertamente las grandes organizaciones están conscientes de estos peligros y trabajan para minimizar o eliminarlos, y eso es lo que las hace empresas triunfadoras. FranklinCovey ha estudiado a la fecha las disciplinas de equipo de más de 300,000 personas en 17,000 unidades de trabajo en 1,100 organizaciones, para ver qué funciona y qué no en las organizaciones, tanto del sector público como del privado. La data obtenida aportó la investigación para el libro *Resultados predecibles en tiempos impredecibles*. Así que, ¿cuáles revelaciones descubrimos? ¿Cuáles son los factores que realmente crean una empresa triunfadora? ¿Cómo pueden obtener resultados predecibles aún en tiempos impredecibles?.

Aquí están los cuatro principios clave que encontramos: Ejecutar con excelencia las prioridades: Las empresas triunfadoras tienen “metas simples”. Revisan estas metas con frecuencia, establecen objetivos claros, y tienen un fuerte y

bien establecido proceso de seguimiento, que incluye mediciones claras y comprobación de resultados. Todos los miembros del equipo conocen las metas y su rol en el proceso de alcanzarlas. También se les hace responsables y deben rendir cuentas en

la obtención de los resultados.

Moverse con la velocidad de la confianza: La confianza baja hace que el trabajo sea más lento y que se aumenten los costos. Es por ello que la economía, sus clientes y su flujo de caja se vuelven más lentos en tiempos difíciles. Cuando los niveles de confianza suben, sin embargo, todo se acelera y los costos bajan. Las empresas triunfadoras son capaces de actuar rápidamente; son capaces de seguir el paso de los cambios rápidos en sus mercados o entornos económicos. Y actúan de forma tal que aumentan los niveles de confianza, lo que acelera las cosas.

Lograr más con menos: Todo el mundo está tratando de hacer más con menos, pero la verdadera pregunta es “¿Más de qué?”. Las empresas triunfadoras se enfocan en lo que sus clientes quieren y en crear valor en torno a ello. No sólo están haciendo recortes, sino que están simplificando y reduciendo las complejidades que los clientes no valoran. **Transformar el miedo en compromiso:** Cuando los tiempos son difíciles, se implanta una recesión psicológica también. Las personas están temerosas o desesperanzadas porque sienten que no tienen control sobre lo que les está sucediendo. Las empresas triunfadoras ayudan a las personas a vencer la desesperanza y a enfocarse en lo que ellos sí pueden hacer. Mucho del miedo es causado por una dirección poco clara, y por falta de un propósito con sentido. Pero cuando las personas tienen una misión clara y poderosa en la cual creer, pueden liberarse del miedo y transformar sus ansiedades en energía que produce resultados.

Mientras que ningún líder puede predecir qué va a suceder ni controlar las condiciones del mercado, sí pueden apoyarse en estos principios inmutables. Existe un proceso probado para la ejecución y la obtención de resultados, en tiempos buenos y en tiempos malos. Usted puede triunfar en tiempos impredecibles y es ahí donde las empresas u organizaciones triunfadoras se diferencian.

El Dr. Stephen R. Covey es fundador y vicepresidente de FranklinCovey, y autor del best-seller internacional *Los 7 hábitos de las personas altamente efectivas*.





LA PÁGINA

UNIANDES

La rentabilidad del negocio desde una nueva perspectiva de la efectividad organizacional.

El empresario hoy en día revisa con detenimiento la composición de sus estados financieros con el fin de racionalizar los egresos y optimizar los ingresos. El análisis más usual se realiza en términos de valor agregado, entendiendo por este todo rubro que se derive del fenómeno de recompra del cliente motivado por la percepción de un excedente positivo en la correspondencia directa entre lo que espera encontrar en el producto-servicio y lo que está recibiendo en la realidad. Sin negar que esta manera de acercarse al comportamiento comercial sea útil, también lo es que al interior del mismo existen variables "ocultas" que es necesario poner de manifiesto para comprender mejor el significado de lo que concebimos como rentabilidad del negocio.

Detengámonos en una de esas variables: La Efectividad. La definición tradicional habla de que la efectividad es la resultante de la combinación de dos componentes dinámicos: la Eficacia y la Eficiencia. La primera se concibe como el logro de objetivos y la segunda como la administración racional de los recursos. Esto es parcialmente cierto, pues en esta concepción sólo se está mirando el resultado final, es decir, si el funcionario o el equipo o la empresa han realizado lo que se propusieron y si lo hicieron con la administración adecuada. Pero existe una faceta adicional y seguramente más importante, que es la que resuelve la pregunta ¿qué genera el logro y la adecuada administración de los recursos?

En primera instancia el logro de objetivos tiene su raíz en el sentido que dichos objetivos tienen para quien los quiere lograr. No es gratuito encontrar en las empresas personas que, a pesar de tener un buen grado de claridad sobre la definición del objetivo, a la hora de la verdad generan toda suerte de confusiones. El quid del asunto no está tanto en la buena definición de un objetivo, sino en que sea el resultado de sentidos compartidos y contruidos con quienes deben lograrlos. Lo que más se opone al

logro de una meta es la meta misma, en tanto no sea producto de una coincidencia de voluntades que permita alcanzarla con entusiasmo y energía.

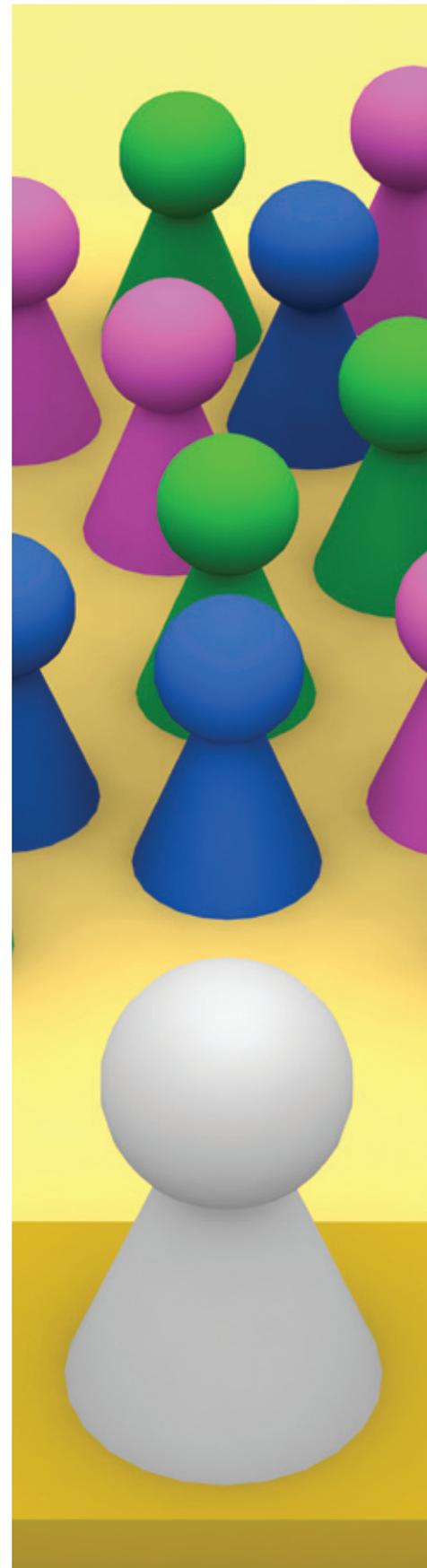
En segunda instancia, la administración de los recursos está, por definición, asociada al sentido de los objetivos que se quieren lograr. Esto quiere decir que quienes no quieren alcanzar los destinos colectivos siempre encuentran en los recursos un argumento para su propia ineficiencia. Detrás de esto lo que se plantea es el valor que tiene el esfuerzo como el motor que permite armonizar la administración de cualquier organización, esfuerzo entendido como uso integral de la inteligencia humana en todas sus manifestaciones.

Pero el esfuerzo tiene tres grandes interferencias, que lo son en tanto la persona permita que lo sean. La primera de ellas es el temor. ¿Cuánto le cuesta a una empresa un empleado temeroso? Seguramente mucho dinero. No existe una cuenta en el estado de resultados que se denomine Temor de los Empleados, pero allí están las cifras derivadas de éste. El miedo a abordar nuevas maneras para realizar mejor el trabajo, a tomar decisiones con niveles de riesgo (todas las tienen) percibidos como elevados, a confrontar sanamente las ideas de otros, a dar respuestas adecuadas a los clientes sin depender de la opinión del jefe, etcétera. Y no se hable del costo que pueden tener los gerentes temerosos. ¿Cuántas organizaciones existen o dejaron de existir como consecuencia del ejercicio gerencial impregnado de miedo? Ahora, es necesario dejar en claro que no estoy hablando del miedo asociado a la supervivencia de la especie. El miedo del que hablo es aquel que tiene el poder de restringir la visión personal sobre las oportunidades que la vida ofrece permanentemente.

La segunda son las creencias. Conocidas como paradigmas, modelos mentales, esquemas intelectuales y de otras tantas formas, las creencias no son otra cosa que el conjunto de parámetros que utilizamos cotidianamente para explicar y evaluar la experiencia. El problema no está en la creencia misma sino en la relación que establecemos con ella. En algunas ocasiones somos incapaces de aceptar otras maneras de concebir el mundo porque estamos aferrados a nuestra sola, única y verdadera manera de verlo. Es claro que en un mundo en el que la velocidad del cambio se convirtió en una premisa de comportamiento global la parálisis generada por creencias enquistadas en nuestro ser no es más que un obstáculo mayor para crecer y desarrollarse en coherencia con los tiempos.

La tercera, y quizás la más poderosa de todas, es el apego. Con frecuencia inusitada nos revelamos contra lo evidente sólo porque queremos mantener la aparente seguridad generada por el apego. El empleado que está apegado a su puesto se convierte en una persona altamente improductiva porque estará en función de hacer todo aquello que le garantice la permanencia en el empleo y no el trabajo que debe desarrollar. De allí se deriva la enorme diferencia entre un empleado y un trabajador: el primero orientado al empleo y por tanto capaz de negarse a sí mismo con tal de conservar una fuente de ingresos, cualquiera que ella sea; y el segundo, enfocado en el trabajo como opción digna que la vida le ofrece para desarrollar sus capacidades y atributos. Decía el Buda que la causa del sufrimiento humano son los apegos y a fe que se encuentran personas cargadas del sufrimiento causado por un apego irracional a cosas, personas, historias y tantas otras manifestaciones del mismo.

Como es claro, la Efectividad tiene una dimensión humana que trasciende los instrumentos, modelos y formulas mágicas con las que algunos administradores pretenden resolver los problemas de rentabilidad. En el fondo, en toda empresa existen personas que viven y conciben el mundo de una manera determinada y, por tanto, actúan en concordancia con tales supuestos. Puede resultar mucho más interesante explorar el mundo del sentido que se construye colectivamente y del esfuerzo que disminuye el impacto de los temores, creencias y apegos, para encontrar trabajadores que de manera genuina están dispuestos a mejorar sensiblemente la rentabilidad del negocio orientándolo hacia clientes que tienen un alto grado de coincidencia en su percepción de valor agregado y lo que desde adentro la organización le ofrece. Toda empresa entrega al mercado lo que es internamente. Se quiera o no, la organización es la proyección de lo que sus trabajadores creen que es.



John P. Kotter y las nuevas reglas del liderazgo en el Spring Conference de INTRAS

John P. Kotter, reconocido autor y la máxima autoridad mundial en Liderazgo y Cambio, estuvo por primera vez en República Dominicana dictando la conferencia titulada “Las Nuevas Reglas del Liderazgo”, en el SPRING CONFERENCE de INTRAS. Los aportes del Dr. Kotter a los temas del liderazgo, gestión del cambio, la agilización de las empresas y a cómo crear culturas corporativas exitosas orientan de una forma u otra la gestión de prácticamente todas las organizaciones del mundo. Con 17 libros en su haber, el Dr. Kotter no es sólo uno de los autores de management más prolíficos de todos los tiempos, sino también uno de los más exitosos.

Durante su conferencia, a la cual asistió un nutrido grupo de personalidades, empresarios y ejecutivos de nuestro país, John P. Kotter compartió las mejores prácticas y estrategias para liderar en el actual entorno de negocios, que se reinventa a si mismo cada día.



OPINIO ALVAREZ Y PATRICIA GARCIA DE ALVAREZ



NEY DIAZ, DRA. MARGARITA CEDEÑO DE FERNANDEZ Y JOHN P. KOTTER



NICOLAS VARGAS Y ANTONIA ANTON



MARIA POVEDANO, FELIPE RODRIGUEZ Y AMANDA ALMEIDA



OSCAR PEÑA Y LUIS CONCEPCION

THE SPRING CONFERENCE



JORGE CAFFARO, AUGUSTO RAMIREZ Y JORGE TORRES



CARLOS JACKS Y SALVADOR DEMALLISTRE



CARLOS CUETO, RAFAEL MINAYA Y OMAR ACOSTA



SANDRA PORTELA Y SANDRA JACOBO



FREMIO BREA, GIA BRUGAL Y JULIO DE LA CRUZ



MAXIMO VIDAL Y MARCO DE LA ROSA

EL FUTURO SE CONSTRUYE HOY

AES DOMINICANA, COMPROMETIDA
CON LA PRODUCCIÓN ENERGÉTICA SOSTENIBLE



 **AES Dominicana**
la energía de ser globales

Tel.: 809-955-2223 • Fax: 809-955-8413
www.aesdominicana.com.do 



Lanzar monedas
en una fuente...
¿le dará boletos
gratis?

*Mejor cuenta
con BlueBiz.*

 **BLUEBIZ**

Confíe en BlueBiz para
recompensar a su empresa.

Inscríbese gratis hoy mismo en nuestro portal
www.airfrance.com.do

Su Convención de Ventas en una Sola Parada

Le ofrecemos la opción por excelencia para la realización de las convenciones de ventas de su empresa. Nuestros servicios garantizados abarcan todos los procesos, tareas, actividades y aspectos relacionados con la conceptualización, planificación, producción, montaje, entrenamientos y organización completa de su evento.



¡Únase a las empresas líderes que ya están
realizando sus convenciones en una sola parada!



Av. Abraham Lincoln Esq. Gustavo Mejia Ricart,
Torre Piantini, Suite 904 • Santo Domingo, Rep. Dominicana
Teléfono: 809 542-0126 • Fax: 809 540-1982
E-mail: informacion@intras.com.do • Website: www.intras.com.do

Síguenos en:   