

GESTION



Edición trimestral | ISSN 1999-5709

Octubre - Diciembre 2011

Rowan Gibson

El Sr. Innovación



En nuestro 47 aniversario entregamos a la ciudad de Santiago de los Caballeros y a la Región Norte la nueva y moderna Torre Universal, que nos permitirá ofrecer un servicio más eficiente y cercano a la creciente comunidad de empresarios y personas que valoran adecuadamente la protección de su familia y bienes más preciados.

La Torre Universal Santiago es una muestra de compromiso con la Región Norte para continuar extendiendo nuestra filosofía de respaldo y responsabilidad a nuestros clientes, intermediarios, prestadores de servicios de salud y relacionados.



www.universal.com.do



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





CORRA MEJOR
CORRA SEGURO
CORRA **SAP** Business
One

EL SISTEMA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA



PARA EL MEJOR SISTEMA EL
MEJOR IMPLEMENTADOR



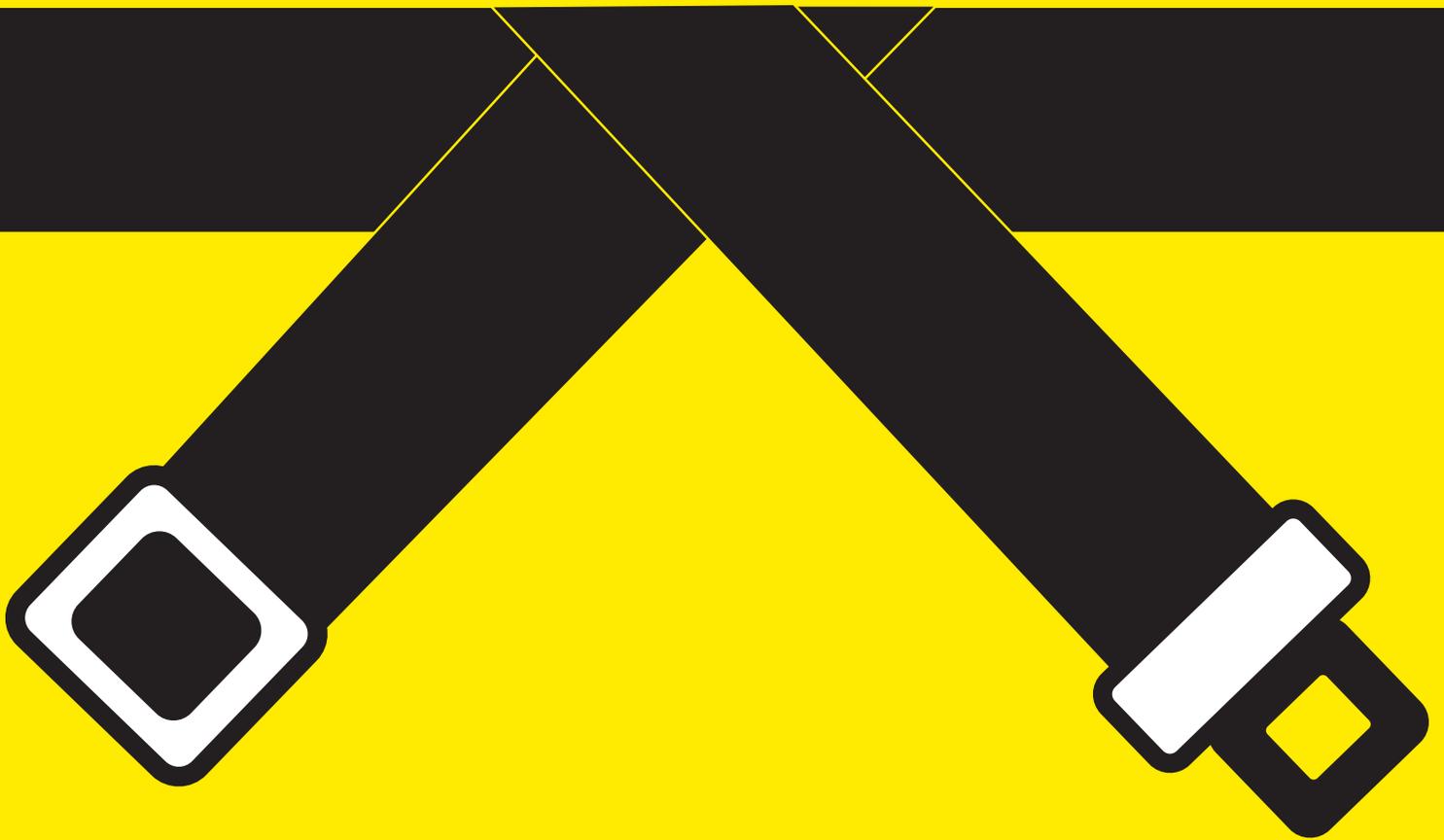
DT SOLUTIONS
SAP SOFTWARE SPECIALIST
SU UNICA OPCION

WWW.DTSOLUTIONS.COM.DO

809.363.0048

EL CINTURÓN NEGRO TE DEFIENDE

MANEJA TU VIDA RESPONSABLEMENTE



El cinturón de seguridad es la manera más efectiva para reducir las lesiones en caso de accidente: disminuye la posibilidad de muerte y evita que quien lo use caiga fuera del vehículo en caso de vuelco.



CERVECERIA
NACIONAL
DOMINICANA



Portada

**Rowan Gibson:
Implantando la
Innovación en el ADN
de las Organizaciones**

Rowan Gibson, experto en la innovación radical, nos habla acerca de la importancia de que los líderes de las empresas creen una infraestructura en la que todos en la empresa sean responsables de impulsar, facilitar e integrar el proceso de innovación en cada rincón de la cultura.



Protagonistas

**Martha Rogers:
"Estamos es la era
del cliente"**

En este reportaje acerca de Martha Rogers vemos como ella cree firmemente que esta es la era del cliente y que la meta de todas las empresas que deseen mantenerse en el mercado debe ser la centricidad en el cliente.



Desde INCAE

**La generación "Y" en el
mundo del trabajo**

En este artículo el Dr. Guillermo S. Edelberg nos habla acerca de cómo incorporar exitosamente a los jóvenes integrantes de la generación "Y" en las empresas e involucrar sus talentos y habilidades, especialmente en lo que se refiere a la tecnología.

Carta del Director

La Regla del 100% 6

Ventana Internacional

Incentivos Influyentes: ¿Cómo utilizar las Recompensas con Efectividad?..... 8

Herramientas Gerenciales

Fidelización: Cuestión de Confianza 11

Mejores Prácticas

La Construcción de una Nueva Comunicación Empresarial 14

Nuestros Clientes Preguntan

Cómo orientar a las PYMES al Beneficio y la Rentabilidad 16

La Sección de los Expertos

El Teatro de la Empresa: Eres Actor o Eres Espectador30

Tips and Tricks

El Proceso del Tratamiento de las Objeciones durante una Negociación32

Apuntes Ejecutivos del IE

Usted también Puede ser Dueño: Incorporando los Empleados como Accionistas.....34

The Seminarium Letter

Una Entrevista a Nitin Sanghavi36

Temas de Vanguardia

Liderando a la Persona Integral40

La Página de UNIANDES

Gerenciar: El reto de la Coincidencia para Generar Compromisos Perdurables42

Noticias de INTRAS

Incluyen a seis Pensadores de Negocios invitados por INTRAS en ranking de los 25 libros de Negocios más Influyentes.....44

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.



GESTION

Edición Trimestral

República Dominicana
Octubre - Diciembre 2011

Director General
Ney Díaz

Edición y Redacción
INTRAS

Colaboradores en esta Edición

Isaolym Mieses
Juan Carlos Alcaide
Alfonso De Claver Montes
Luis Sendino
Francisco Javier Galán
Roberto Cañamero

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 | Ricardo Rojas | Thinkstock Photos

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.



La Regla del 100% ...

Corrían principios de 1999 y yo, en calidad de director ejecutivo de una organización empresarial, fui invitado a una importante conferencia internacional en los Estados Unidos. En el segundo día del evento, una de las conferencias magistrales estuvo a cargo de un personaje de unos cuarenta y cortos años quien impartió la más enriquecedora e inspiradora conferencia que yo había escuchado hasta entonces. Este personaje se trataba de Howard Schultz, CEO de Starbucks. Aunque quedé realmente impactado, reconozco que en ese momento (y quizás porque no bebo café...) todavía no había dimensionado la trascendencia del personaje que nos había compartido tantas ideas interesantes. Lo que sí recuerdo es haber agotado por completo la libreta de apuntes, la cual de hecho fue mi “Biblia” empresarial durante años.

Al terminar la conferencia, debido al congestionamiento de los baños los coordinadores nos indicaron a los del final de la fila que, por favor, fuésemos hacia el que quedaba más adelante. Recuerdo que transcurrido un rato caminando me resultó extraño que el otro baño estuviese tan lejos y que hubiese que meterse por tantos laberintos para llegar. Pero como cada vez que preguntaba a alguien este me indicaba que quedaba “más adelante”, seguí mi camino. Lo que hasta el día de hoy no entiendo es por qué no me extraño que al final ya nadie más de los que también iban conmigo me acompañasen... Justo al entrar me topé de frente con un señor que salía y quien me sonrió. ¡Era el mismo Howard Shultz en persona! Recuerdo como hoy que luego de haber dado dos pasos paré de repente, giré y, con una “frescura” que quizás ya he perdido con los años, le pregunté (traduzco): “Disculpe Sr. Schultz, ¿podría usted decirme cuál ha sido el secreto de su éxito?”. El personaje paró, volteó sorprendido la cabeza en cámara lenta, luego giró el cuerpo y se acercó a mí. Ya parado frente a mí y mirándome a los ojos me puso la mano en el hombro derecho y me dijo: “Yo nunca me acuesto sin la sensación de haber dado en ese día mi 100%”. Sonrió, giro de nuevo, se fue caminando y ese fue el final de nuestra “conversación”. “¡Caramba! Entré por equivocación al baño de los VIP y el resultado ha sido que acabo de recibir el mejor consejo de mi vida”, pensé.

He aplicado ese consejo desde ese día religiosamente y, si algo he aprendido en el proceso, es que el consejo de Howard Schultz puede interpretarse de muchas formas, aplicarse a muchos contextos y gestionarse de diferentes maneras. Yo por ejemplo cogí este consejo para aplicar lo que denominé la Regla del 100% como marco de referencia para todo lo que hago. Por eso cada vez que hago algo lo reviso y lo “recontra” reviso para estar seguro y conforme de que he dado mi 100%, y si no, lo rehago hasta que esté 100% tranquilo. De hecho, este artículo es “víctima” de La Regla del 100%. También al acostarme me duermo haciendo un repaso de todas las ocasiones en que durante el día apliqué o no La Regla del 100%.

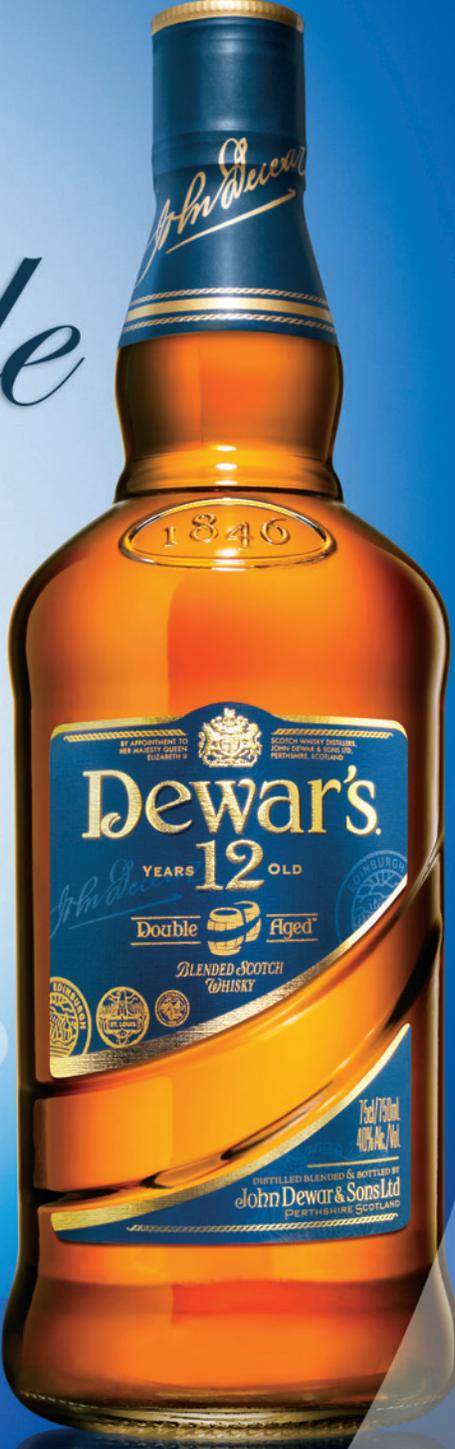
¿Da usted el 100% en todo lo que hace? ¿Está usted seguro de estar explotando el 100% de su potencial? ¿En su trabajo, da usted siempre su 100% cada vez que se le asigna una responsabilidad o tarea? ¿Y cuando tiene un problema o un reto, da usted su 100% para resolverlo? ¿Es usted 100% sincero/a con sus compañeros y clientes? ¿Está usted dando el 100% en todas sus relaciones? ¿Cuida usted su salud al 100%? ¿Cuándo alguien le pide apoyo, da usted el 100% de la ayuda que podría darle? Si no es así, empiece a hacerlo ya mismo porque lo más interesante de La Regla del 100% es que no es recuperable. Dicho de otra forma, si usted no dio su 100% hoy y solo dio un 80%, lamentablemente mañana no puede recuperarlo dando el 120%. Lo que quiere decir que cada día que usted no da su 100% se está alejando un poquito de haber vivido su vida al 100%... La Regla del 100% también me ha ayudado a entender qué hace levantarse todos los días temprano a trabajar a individuos que, desde nuestra perspectiva, ya son todo lo “mega-ultra-hiper” exitosos que alguien podría soñar ser jamás. Definitivamente no es el dinero, el poder y la fama pues ya de esto tienen todo lo que quieren y pueden usar. Por ejemplo, pensemos qué pudo mover en su momento a un Steve Jobs ya enfermo a seguir liderando su exitosa empresa hasta que, debido a sus problemas de salud, sus fuerzas le fallaran. O qué impulsa un ya octogenario Warren Buffet a seguir todavía al “pie del cañón” en sus empresas como si fuese el primer día. Me atrevo a especular que a estos dos personajes, al igual que miles de otros individuos que lideran o han liderado el mundo, los mueve una sola fuerza que los impulsa a seguir adelante y esta es dar en todo momento su 100%.

Lo más interesante del caso es que aplicar La Regla del 100% es nuestra única verdadera garantía del éxito en la vida, pues nos mantiene siempre fuera de nuestra zona de confort. Esto debido al simple hecho de que nuestro 100% de hoy será mañana nuestro 0%. Dicho de otra forma, lo que hoy es nuestro techo mañana debe ser el piso sólido sobre el cual iniciemos el próximo ascenso. Otro aspecto interesante a destacar es que La Regla del 100% en ningún momento habla de “EL” 100%, sino que habla de “NUESTRO” 100%. Es decir, que al final no se trata de dar el 100% que los que otros esperan de usted ni de compararse bajo los estándares de medición que imponen otros. Solo nosotros sabemos con certeza cuál es nuestro 100% y solo nosotros debemos convivir con la satisfacción o la insatisfacción de no darlo. Lo único es que si decide no dar su 100% en todo lo que hace, recuerde que hay pocas sensaciones peores en la vida que la de llegar al final de sus días con la sensación de no haber agotado el 100% de su potencial...



Ney Díaz
ney.diaz@intras.com.do

Substance
in a **NEW**
Style



SOME THINGS ARE JUST
Worth Doing

D
Dewar's

El consumo excesivo de alcohol es perjudicial para la salud. ENJOY RESPONSIBLY.
DEWAR'S, THE HIGHLANDER AND THE MARRYING LOGO ARE TRADEMARKS.



Incentivos influyentes: ¿Cómo utilizar **las recompensas** con efectividad?

Por Kerry Patterson

Algunas veces, las acciones bien intencionadas conducen a consecuencias no deseadas. Usted pensó que estaba haciendo lo correcto, incluso algo agradable, pero de alguna manera su estrategia fracasó estrepitosamente. Esto es a menudo el caso con los incentivos. Llegado el momento de ofrecer incentivos, debemos prestar atención a la advertencia de Clare Boothe Luce⁽¹⁾ que alguna vez opinó, “Ninguna buena acción queda sin castigo”.

Considere el típico programa de empleado del año. Cientos de personas se presentan para honrar a un individuo que ha hecho contribuciones a largo plazo y significativas a la compañía. Es una cena muy agradable, el discurso ha salido bien, el jefe entrega media docena de premios adicionales y todos se van sonriendo y sintiéndose bien por el homenajeado.

Pero no siempre es así. De hecho, según una gran cantidad de investigaciones acerca de estos asuntos corporativos, cuando usted les pregunta anónimamente a las personas qué pensaron acerca del evento, están calladamente enojadas. Piensan que son más merecedores que el ganador de este año. Y tienen sentimientos más hostiles acerca del premio al empleado del mes. Saben a ciencia cierta que son más merecedores que las 12 personas que fueron escogidas el año pasado. Es pura política, es todo lo que es.

En otra nota, una vez nominé a un empleado que trabajaba en mi equipo para un premio de la empresa. Se sintió humillado cuando supo que había ganado. Él pensaba sinceramente que el premio era para adulaadores y no quería saber nada al respecto. Se quedó mirando el piso durante toda la ceremonia y jamás me perdonó haberlo tratado con tanta insensibilidad.

(1) Nota de GESTION:
Clare Boothe Luce (1903 – 1987) dramaturga, editora, periodista, embajadora, socialite y congresista norteamericana.

Ya usted tiene una idea de lo que quiero decir. El complicado acto de llamar la atención sobre el desempeño de un individuo tiene un efecto paralizador en vez de motivador. Pero no tiene que ser así. No si usted piensa un poco acerca de cómo está haciendo uso de los incentivos. A continuación algunas pautas:

Use los incentivos con moderación.

El sueldo, las comisiones y las bonificaciones deben corresponder a la mayor parte de la recompensa por la actividad diaria. Los incentivos deben ser utilizados con moderación y para modestamente recompensar el desempeño notable pero no necesariamente extraordinario. Haga uso frecuente de las recompensas y manténgalas simples y no muy costosas. Cuando las recompensas son muy valiosas en términos de dinero, engendran competencia, celos e ira no saludables.

Piense en la recompensa.

El minuto en que usted haga mecánicas sus recompensas, estas empezarán a perder esa cualidad de “detalle atento” asociada con un regalo escogido personalmente o de una nota escrita de nuestro puño y letra. A nivel corporativo, tiene sentido comprar trofeos o placas en cantidades; pero a nivel de grupo de trabajo, un obsequio escogido personalmente sugiere que usted verdaderamente pensó en la recompensa para que sea agradable. Su atención personal al seleccionar la recompensa puede ser tan valiosa como la recompensa en sí misma.

Escoja premios que verdaderamente recompensen.

A todos nos han obsequiado golosinas cuando estábamos bajo una dieta estricta o boletos para un evento de un deporte que no nos interesa en lo absoluto. A pesar de que apreciemos la intención, el regalo nunca lo utilizamos. Averigüe qué cosas valora la persona que recibirá el premio antes de comprar ese obsequio que usted piensa que es cool (genial). Lo que usted piensa que es genial puede no ser un buen indicador de lo que la persona que usted quiere honrar le agradecería. Si usted no conoce los gustos o intereses de la persona, pregunte a sus amigos o compañeros de trabajo antes de elegir algo.

Recompense acciones que conduzcan a resultados deseados.

Un grupo de ejecutivos bienintencionados de una empresa de software decidió eliminar los *bugs* (defectos o fallos) en su código pagándole a los escritores de código cinco dólares por cada error que encontraran y arreglaran. El número de defectos aumentó junto con la cantidad de dinero que estaban pagando a las personas para hacer su trabajo.

¿Por qué sucedió esto? Porque la recompensa estimulaba el comportamiento equivocado: crear defectos. Mientras más defectos creaban, mayor cantidad podían arreglar, y mientras más arreglaban, mayor cantidad de dinero podían cobrar al finalizar el día de trabajo. Si la compañía iba a recompensar por algo, debió ser por escribir programas libres de fallos desde el principio, no por arreglar los fallos.

En una línea similar, una vez fui consultor en una empresa que estaba por celebrar el mayor número de productos producidos por un mismo equipo en un turno de ocho horas. Romper el viejo record existente era algo muy importante y los jefes estaban a punto de premiar ese esfuerzo gigantesco con una gran y costosa fiesta. No sabiendo qué había sucedido, pregunté qué había hecho el equipo para romper el record anterior. Nadie estaba muy seguro, así que decidieron averiguarlo, más por curiosidad que por alguna otra cosa.

Resulta que, para romper el record, el equipo de producción violó estándares de calidad, ignoró procedimientos de seguridad, no realizó mantenimientos de rutina, y dejó al equipo de otro turno sin *stock* o producto. En resumen, el equipo hizo cosas por las cuales debió ser penalizado, no premiado.

Así que, cerciórese de que la recompensa es merecida. Asegúrese de que la recompensa tanto celebre como engendre desempeño positivo, no negativo.

Pregunte: ¿Qué podría suceder?

Todas estas sugerencias comparten un elemento en común: nos recuerdan que en el caso de los incentivos no debemos depender de nuestras intenciones como un predictor de los resultados que nuestros esfuerzos tendrán. De hecho, mientras más entusiasmados estemos por recompensar el desempeño positivo, más en riesgo estaremos. Observamos algo que admiramos; sinceramente queremos premiar a los demás por lo que acaban de hacer así que les damos un incentivo especial. Desafortunadamente, a menudo saltamos de admirar un desempeño a seleccionar una recompensa sin hacernos la pregunta, “¿Cómo podría fallar o salir mal este incentivo en particular?”.

Así que, deténgase; piense acerca de lo que está haciendo y los resultados que esto logrará; pida la opinión de otros; y solo después de que lo haya pensado cuidadosamente, elija su incentivo. Tenga cuidado de asegurarse que sus buenas intenciones se traduzcan en buenos sentimientos y en buenas acciones. Después de todo, las buenas acciones (incluso las suyas) deben ser recompensadas, no castigadas.

Kerry Patterson es coautor de tres best sellers del New York Times: *Crucial Conversations*, *Crucial Confrontations*, e *Influencer*. Su cuarto libro, *Change Anything*, salió a la luz en abril de 2011. Es cofundador de *VitalSmarts*, así como un muy solicitado conferencista y consultor para empresas del *Fortune* 500.

 **HermanMiller**

Siéntate
para darte
una noticia

...la comodidad
y la ergonomía
están en el ajuste
de precio perfecto.



Mirra

antes
us\$1,020*

ahora
us\$650*



Aeron

antes
us\$1,279

ahora
us\$750*



Celle

antes
us\$779

ahora
us\$550*



SAYL

antes
us\$810

ahora
us\$600*



Embody

antes
us\$1,635

ahora
us\$1,100*



SETU

antes
us\$773

ahora
us\$445*

(*) O su equivalente en Pesos.
No incluye transporte ni ITBIS.



BII DOMINICANA, S.A.
The Chair Experts

Plaza Haché, 1er Nivel | Av. John F. Kennedy
T 809.472.2501 | www.biidominicana.com.do



Fidelización: cuestión de confianza

“Confianza es el sentimiento de poder creer a alguien, incluso cuando sabemos que mentiríamos en su lugar”.

*Henry Louis Mencken,
"El Sabio de Baltimore"*

En los últimos tiempos venimos manejando conceptos como *Engagement*, *Customer Link* y otros similares para referirnos a un “cierto estado de gracia” que hace que los clientes permanezcan fieles a una particular empresa. Así, será necesario que la empresa se esfuerce para lograr generar una vinculación emocional, y así conseguir repetidas y continuas interacciones. Es fundamental lograr que el cliente se sienta confiado, primero; satisfecho, después; leal, posteriormente y decida influir, si puede, en amigos y familiares a favor de una marca determinada.

Por Juan Carlos Alcaide

Solo cuándo los clientes están ‘comprometidos’ (engaged) con una organización, se sentirán emocionalmente conectados, apasionados con sus productos y servicios, así como alineados con los propósitos y directrices de la organización, y será más difícil que sean captados por la competencia. Pero la confianza es un estado de ánimo subjetivo. Es una apuesta por el comportamiento del otro, la ausencia de miedos, incertidumbres y/o dudas sobre lo que voy a recibir, o lo que recibiría en caso de necesidad.

El comportamiento de la empresa que se orienta hacia la fidelidad por la confianza, ha de trabar en torno a:

1. Hacer ver a la clientela que su comportamiento es, siempre, predecible.
2. Mostrarse seguro y sin dudas.
3. Mantener una interacción tranquila, calma y meditada, no improvisada, ni virulenta.

Factores constructores de la confianza	
1	Mantener las promesas
2	Servicio al cliente
3	Consistencia en la alta calidad
4	Gestionar eficazmente las quejas
5	Entregar valor por el dinero del cliente
6	Admisión honesta de los errores
7	Seguridad de los productos
8	Satisfacer las necesidades individuales
9	Escuchar a los clientes
10	Sistema de precios claro y transparente

Algunas de las políticas que la empresa puede desplegar para lograr la Fidelización por Confianza, son:

1. Customización radical: La empresa debe exhibir preocupación por la adaptación a cada quién, en pos de su confianza. Se busca la personalización, la “customización” y el “*tunning-your choice*” en todo tipo de servicios, como manifestación de empatía y de reconocimiento personal y es, sin duda, un factor crítico en la creación de confianza. Vemos cada día como la gestión de las empresas de Internet, desde Amazon a Spotify, o de cualquier entidad financiera *online* (y también físicamente) trata de enfatizar el trato personal y personalizado, usando el nombre propio y evidenciando adaptación a cada situación.

2. Transparencia radical: No ocultar ningún tipo de información que a posteriori pueda ser relevante y que pueda llegar a dañar/afectar la relación con el cliente. Es necesario que las empresas generen innovación en torno a los conceptos de seguridad, confianza, credibilidad, percepción de honestidad y/o sentimiento de protección y todo ello se consigue a través de:

- Información suficiente.
- Información simplificada, fácil de entender.
- Información honesta y preventiva, sin ánimo de vender.
- Explicar muy bien qué incluye y no incluye un servicio.
- Carta-Contrato de compromiso de servicios.
- Consejos sobre formas de optimizar los costos/beneficios/coberturas.
- Los clientes valorarían tener una clave para poder consultar en la red las características de un contrato, información, historial y estadísticas del servicio, etcétera.

De forma muy especial, el sistema de precios debe ser claro y transparente, sin letra pequeña. En gran medida, las empresas de servicios (y las “Telco” muy en particular) son percibidas como engañosas debido a su percepción de mentirosas y generadoras de mensajes publicitarios no creíbles, llenos de medias-verdades.

3. Escucha sistemática, exagerada y teatral pero real de los clientes. Las empresas deberían poner a disposición de sus clientes:

- Un canal de consultas, opiniones y sugerencias (teléfono y e-mail).
- Teléfonos 24 horas (sin gasto para el cliente).
- Espacio web para consultas, quejas, opiniones y sugerencias.

Asimismo, deberían hacer consultas periódicas con clientes actuales de la compañía, a través de *focus groups* y encuestas, para captar demandas emergentes, oportunidades de innovación, sugerencias, etcétera.

4. Asegurar los derechos básicos de los clientes como:

- *Derecho a la seguridad:* garantizar la protección del consumidor contra la comercialización de productos peligrosos que suponen una amenaza para la salud o la vida.
- *Derecho a la información:* garantizar la protección contra la publicidad, el etiquetado o cualquier otra práctica informativa de marketing llevada a cabo de forma fraudulenta, abusiva o engañosa. Supone además, establecer las condiciones adecuadas para que el consumidor pueda efectuar una elección, debidamente informado y que convenga a sus deseos y necesidades.
- *Derecho a elegir:* garantizar al consumidor, en la medida de lo posible, el acceso a una variedad de productos y servicios a precios competitivos y con una calidad satisfactoria. Y en aquellos sectores donde la competencia no pueda desarrollarse y deba ser sustituida por la regulación gubernamental, garantizar una calidad y un servicio satisfactorios a un precio justo.
- *Derecho a ser escuchado:* garantizar que el interés general de los consumidores será representado, escuchado y tenido en cuenta a la hora de formular las políticas que les afecten; supone asegurar igualmente un trato justo en el acceso del consumidor a los tribunales.

5. Comunicación radicalmente proactiva y no vendedora:

La comunicación con el cliente no debe ser principalmente con carácter de venta. Esta tendencia se basa en que de cada tres comunicaciones que se realicen sólo una sea con carácter comercial o de venta. Los clientes rechazan la comunicación relacional, pues están cansados de comunicación “vendedora”. Quieren comunicación clara y detallada, personalizada, que genere vinculación por la vía emocional y que aporte información práctica y útil.

Demasiadas llamadas de venta son incompatibles con la Fidelidad vía la Confianza, como hacen en empresas de telecomunicaciones o algunas bancarias y/o aseguradoras. Sin embargo, el diálogo interactivo centrado en el aporte de valor y en la credibilidad, la confianza y el asesoramiento sincero, generan lazos indestructibles con los clientes.

6. Dar importancia a “lo experiencial”:

Se entiende por “experiencia del cliente” todo tipo de interacción que se produce entre una empresa y sus clientes, cualquiera que sea el ambiente, los medios o las situaciones en que la misma se produce. El marketing, además de inducir a la compra, debe centrarse también en ofrecer valores sensoriales, cognitivos y de relaciones que acompañen y enriquezcan los factores funcionales de los productos y servicios. El cliente debe ser



atendido, estimulado, creativamente provocado; eso sí, a un precio coherente, dado que la crisis económica ha traído consigo una tendencia al *low cost* en todos los sectores y subsectores económicos.

Facilidades, comodidades, placer y disfrute son los cuatro objetivos que la empresa debe perseguir en cada experiencia e interacción. Solo así lograremos, en la continuidad de la gestión sobresaliente de la experiencia, una confianza duradera y orientada a la Fidelidad.

7. Llevar a cabo acciones de co-marketing: Entendemos el *co-marketing* como una práctica mediante la cual dos empresas diferentes cooperan para obtener un beneficio común o buscar sinergias tales como reducir costos. Actualmente los clientes reclaman que las empresas se alíen para ofrecer “ventajas de verdad” en torno a alianzas. Por ello las compañías deben diseñar e implementar estrategias conjuntas en función del segmento de mercado al que se dirigen y de su estrategia corporativa. Puede ser que necesitemos la ayuda de otro *partner* o socio para llegar a nuestro cliente a través de un canal que no conocemos, para tener mayor número de impactos en el lugar del punto de venta, para conseguir mayor éxito con una determinada promoción, para regalar productos de otra empresa, usar los soportes de una determinada empresa, etcétera.

8. Aplicar la microsegmentación geográfica: La microsegmentación geográfica o *geomarketing* es la integración de las aplicaciones geográficas a todos los aspectos del Marketing, incluidas las ventas y distribución. El geomarketing, también llamado marketing geográfico, es una disciplina dentro de análisis de marketing que utiliza la geolocalización (información geográfica) en el proceso de planificación y ejecución de actividades de marketing.

9. Aplicar la microsegmentación demográfica: Hay nuevos segmentos que exigen un trato adaptado como pueden ser los discapacitados, el sector senior (el envejecimiento de la población invita al denominado *Senior Marketing*), el colectivo compuesto por turistas e inmigrantes, susceptibles a su vez de otras segmentaciones, etcétera. Se trata, por tanto, de tener en cuenta variables demográficas específicas como edad, sexo, educación, ingresos, ocupación, composición del hogar, etc., a la hora de diseñar estrategias de marketing muy concretas. Y es que mientras más desarrollados y competitivos sean los mercados, la segmentación socioeconómica será menos efectiva.

10. Liderar una causa social: El denominado “marketing con causa” actúa como una herramienta importante para generar conciencia y ayudar a solucionar problemas comunitarios. Cuando se utiliza este concepto, la empresa puede cumplir con su responsabilidad social, al mismo tiempo que atrae a los consumidores e incrementa sus ventas. Para muchas empresas, marketing social es sinónimo de filantropía. Así, deciden asignar una cantidad determinada de su presupuesto para apoyar ONG's o alguna asociación filantrópica. Lo que se pretende a través del marketing con causa es que esa filantropía o acciones sociales tengan un mayor impacto y, a la vez, redunden en beneficio del negocio. Se tiene que pensar estratégicamente, elegir una sola causa para lograr mayor influencia e identidad y trabajar de manera conjunta con diversas organizaciones sociales para asegurar el cumplimiento de todos los objetivos establecidos.

Factores destructores de la confianza	
1	No corregir los propios errores
2	No proteger adecuadamente la privacidad
3	No hacer lo que se dice
4	Facturación con errores
5	Demasiadas llamadas de venta
6	Calidad inconsistente
7	Ingredientes que pueden ser dañinos para la salud
8	No informar sobre los cambios de precios o de los productos
9	Externalizar el call center o algunas operaciones
10	Precios poco claros

En definitiva, y como vemos, se trata de ser excelentes, cumplir promesas y superar expectativas, dando consistencia a la relación generadora de confianza con los clientes en torno a la Muy Alta Calidad y desde el principio supremo de dar siempre valor al cliente a cambio de su dinero.

Políticas para lograr la Fidelización por Confianza	
1.	Customización radical
2.	Transparencia radical
3.	Escucha sistemática, exagerada y teatral pero real de los clientes
4.	Asegurar los derechos básicos de los clientes
5.	Comunicación radicalmente proactiva y no vendedora
6.	Dar importancia a “lo experiencial”
7.	Llevar a cabo acciones de co-marketing
8.	Aplicar la microsegmentación geográfica
9.	Aplicar la microsegmentación demográfica
10.	Liderar una causa social

Juan Carlos Alcalde es consultor, conferenciante, escritor y director de Marketing de Servicios. Además es Socio del Club de Excelencia en Gestión y asesor del Club en Fidelización de Clientes.

La construcción de una nueva **comunicación empresarial**

De repente la comunicación se ha incorporado en la vida de las personas de forma omnipresente. Lo que hasta hace unos años se identificaba como un asunto exclusivo de las empresas y organizaciones, de los gobiernos y los políticos para moldear sus perfiles públicos y ser aceptados en sus respectivos entornos, ahora es una prerrogativa universal, cualquiera puede comunicar – informar – al momento a miles, cientos de miles de personas. Por fin, la tecnología ha logrado hacer realidad lo que muchos profesionales de la comunicación veníamos intuyendo desde el advenimiento del teléfono celular: el poder de los consumidores / usuarios / clientes crecería de forma exponencial, millones de voluntades dispuestas a actuar al toque de una tecla cuando la tecnología se lo permitiera. Ya pueden, ya lo han hecho, ya han mostrado su poder. Sí, lo ha adivinado usted, estimado lector: hablamos de las redes sociales.

La elección del primer presidente de color de los Estados Unidos. Las revelaciones de informaciones altamente confidenciales de los gobiernos vertidas por Wikileaks sin conmiseración en los principales periódicos del mundo. El incombustible Hosni Mubarak desalojado del poder en Egipto sin violencia, y el poder omnímodo de Muamar el Gadafi puesto en entredicho con una guerra para desalojarlo de Libia. Jóvenes de Túnez, Yemen, Bahrein, Omán, Siria, Palestina, Marruecos, Sudan levantándose para mejorar sus vidas. Enfervorecidos clientes tumbando la decisión de la marca de ropa GAP de modificar su tradicional logotipo corporativo. Miles de seguidores de Apple decepcionados por los problemas de conexión del iPhone 4 obligando a

revisar el lanzamiento mundial del producto estrella de la manzana. Todo ello y mucho más, ¿hubiera sido posible sin las redes sociales?

Los profesionales que hacemos la comunicación empresarial vivimos día a día cómo está dando un salto vertiginoso hacia otros espacios y ámbitos en donde su control y gestión, de repente, se diluye como un terrón de azúcar entre cientos de miles de voluntades, y su impacto obtiene proporciones colosales.

Estamos experimentando un proceso de transformación tecnológica radical, pero también inspirador. Y en este proceso algo muy importante aflora: la necesidad de la comu-



nicación bien hecha, eficaz, responsable y transparente. Porque los riesgos de una mala gestión de comunicación corporativa, poco profesional y oportunista, también están creciendo en proporción a como lo hace la tecnología. La tentación de obtener beneficios de imagen a corto plazo es atractiva para muchas corporaciones. ¿Por qué no hablar de nuestra empresa y llevar nuestras marcas a un perfil en Facebook, Twitter, Tuenti? ¿Por qué no abarcar e interactuar en los miles de chats y blogs que hablan sobre nuestros productos y servicios, proveedores, competidores, clientes? ¿Por qué no saber lo que piensan los usuarios sobre nuestras marcas, nuestra empresa, de forma inmediata, *online*? (Olvídese, querido lector, de los sesudos estudios de opinión al uso).

El imparable avance tecnológico ha entrado en la comunicación empresarial como un elefante en una cristalería, y está proporcionando a sus profesionales innumerables posibilidades de gestionarla de forma innovadora y eficaz. Pero seamos sinceros, necesitamos de la humildad y la capacidad para enfrentarnos a la tecnología responsablemente. Esto significa entender que, difícilmente, una empresa podrá, al día de hoy, abarcar todo el espectro de oportunidades que Internet y las redes sociales le ofrecen. Una vez aceptada esta premisa, debemos saber aplicar la transparencia sobre todo lo que comunicamos desde la empresa, fomentando la propia crítica, aumentando la accesibilidad de los usuarios hacia nuestra organización, preservando la independencia de las opiniones de terceros y la credibilidad de las propias, facilitando la verificabilidad, y la honestidad, de todos los mensajes y actuaciones corporativas en la red.

Muchas empresas y organizaciones se han lanzado a una carrera endiablada para ganar cuota de imagen en las redes



sociales. Las estrategias han saltado hechas añicos, el sentido común torpedeado por los ataques de los sesudos estrategias que dicen, *“Hay que estar en las redes a cualquier precio”*. ¿A cualquier precio? ¿A costa de la credibilidad por el exceso de mensajes corporativos, de la rigurosidad por el relajamiento de normas y procedimientos de actuación de la política de comunicación de la empresa? Parece como si una cierta sensación de impunidad se adueñara de muchas empresas en las redes sociales e Internet; se puede comunicar de todo y no pasa nada. Esto es muy peligroso porque nos estamos jugando la credibilidad de una herramienta clave para las organizaciones como es la comunicación, que basa su existencia en la honestidad de lo que se comunica y la transparencia en cómo se comunica.

Debemos entender que la tecnología, que ha cambiado claramente la velocidad de difusión de la información corporativa, es neutra, y que la red es un nuevo medio, de impacto social abrumador, que integra millones de voces. Un medio con una capacidad de hundir marcas y reputaciones nunca vista: lo ha hecho con países, ideologías, gobiernos y marcas comerciales. Pero es inabarcable, y ninguna empresa tiene la capacidad para “estar” en todas las redes sociales, *blogs*, *chats* que aparecen por doquier. Así que, está en la mano de los profesionales de la comunicación no perder la serenidad y saber gestionar con inteligencia este reto de las corporaciones.

Nuestra responsabilidad es hacer evolucionar la comunicación corporativa con sensatez, innovando con lo que la tecnología y las redes sociales nos aportan, que no es poco. Buscando el inconformismo hacia lo que ya conocemos y dominamos, y embarcarnos en nuevas formas de crear y gestionar la comunicación corporativa más eficientes y rentables. Este envite, único, lo debemos encarar con sentido de la ética, de la responsabilidad, y con el sentido común, que siempre ha sido el mejor asesor de los profesionales de la comunicación. Demos un paso adelante, construyamos una nueva comunicación para un nuevo modelo de relación con los públicos que interaccionan con las empresas y organizaciones a las que servimos. No perdamos la cabeza por la tecnología, renovémosla.

Alfonso de Claver Montes es un destacado profesional en el sector de consultoría de comunicación, relaciones públicas y responsabilidad social corporativa. Su firma consultora ClarFerri tiene sede en Madrid.



Cómo Orientar a las PYMES al Beneficio y la Rentabilidad



Vender no es el objetivo, solo es un medio para ganar dinero.

Partamos de una premisa fundamental: el objetivo prioritario de cualquier empresa debe ser la obtención de un beneficio suficiente para poder remunerar adecuadamente a sus accionistas. Objetivos de cualquier otra índole (importantes, pero secundarios) quedan a él supeditados, pues de no lograrse durante un tiempo prudencial, la propia existencia de la empresa se verá en peligro.

Las estrategias que tienen al producto y al cliente como los protagonistas de la gestión son útiles si, y solo cuando, gracias a ellas aumenta la cifra de beneficios netos y el ratio de rentabilidad. Mayor facturación, menor cifra de gastos, una ampliación de gama, un nuevo mercado en el que vender, el aumento de la plantilla o la mayor inversión en elementos del activo son factores que no se pueden considerar como positivos hasta no determinar su impacto en la cifra de beneficios o de rentabilidad.

Mi contacto con empresarios me permite asegurar que casi todos ellos conocen la cifra de facturación y su evolución en los últimos ejercicios. Pero realmente son muy pocos quienes conocen el beneficio neto y, muchos menos, la rentabilidad obtenida por su inversión.

Hay una identificación entre tamaño y beneficio, facturación y beneficio, a ser lo más grande posible, cuando en muchos casos los más favorecidos son los proveedores de los factores de producción (proveedores, trabajadores). La situación se complica cuando a estos colectivos se suma una parte de los clientes, que se aprovechan de la mayor vulnerabilidad, porque ser mayor no asegura siempre una mayor independencia.

Cada vez más encontramos empresas que presentan en sus cuentas anuales simultáneamente fuertes aumentos de la facturación, crecimientos de la cifra de beneficios en muy inferior medida (a veces, incluso menores en términos absolutos) y menor rentabilidad financiera, como vemos en este cuadro:

Tabla A		
	Año 2009	Año 2010
Facturación	100	140
Beneficio Comercial	30	32

La necesidad de su análisis queda oculta por la presencia de mayores cifras absolutas (vendemos más y ganamos más, luego pensamos que mal no vamos), escondiendo una menor potencia de la ventaja competitiva. Invito al lector al cálculo de la ratio de su empresa, como paso inicial al control de la empresa.

Una empresa sin control sobre el origen de sus beneficios es una empresa descontrolada, y su evolución dependerá más de factores exógenos que de sus actuaciones. El equipo directivo debe implantar controles que permitan

identificar oportunidades y amenazas, rentabilizando las fortalezas y minimizando el impacto de las debilidades que presenta. ¿Puede suponer cuál será la evolución de las variables de la Tabla el próximo ejercicio si no se toman medidas correctoras?

La reducción del margen medio de las ventas de una empresa solo puede ser consecuencia de alguna de estas decisiones de la Dirección, que también pueden aparecer de forma simultánea:

- Aumento de los costos directos, sin repercusión en el precio de venta.
- Rebajas en el precio de venta, sin haber previas rebajas en los *inputs*.
- Modificación en el *mix* de procedencia de la facturación, tanto en términos de clientes como de productos.

No hay que vender más, hay que vender bien: saber a quién vender.

En sectores competitivos, es cada vez más frecuente la presión por parte de los clientes tanto en precio como en otras condiciones (aplazamientos en el pago, plazo de entrega, etcétera) y su aceptación tiene su impacto en la cuenta de resultados. Si a ello le unimos una endeble posición negociadora por la necesidad de conseguir pedidos para financiar la estructura fija de la empresa, es necesario examinar la conveniencia de mantener tratos con ese tipo de clientes, aun a costa de perder tamaño.

Cierto es que el beneficio bruto de la empresa, además del margen, viene también determinado por la rotación del activo sobre las ventas, por lo que se ha de tener en cuenta el esfuerzo hecho (la inversión realizada) para lograr las ventas. Pero intentar compensar la reducción del margen unitario con mayor volumen conducirá a presentar el precio como ventaja competitiva, lo cual es solo compatible con estructuras de producción o compras orientadas a minimizar los costos: a priori no parece la mejor opción para las empresas.

Queda, siguiendo a Michael Porter, buscar mercados y clientes a los que ofrecer ventajas de tipo cualitativo, jugando el precio un papel menos determinante en la elección del proveedor. Otra opción es crear nuevos mercados, “océanos azules” en la terminología del profesor W. Chan Kim, para lo que se debe partir de un buen conocimiento de las necesidades de los clientes, de la competencia y del sector. En cualquier caso, la decisión de mantener, modificar o suspender la relación con un cliente se debe tomar en función de la aportación que haga a los objetivos generales de la empresa. Solo hay relación directa entre volumen de actividad y beneficios en los sectores con el margen comercial uniforme en todos los productos y servicios ofrecidos: para todas las demás situaciones, las más habituales, es imperativo analizar la contribución de cada cliente.

En este sentido, son muy interesantes las conclusiones del estudio realizado por Pricewaterhouse Coopers sobre la aportación de cada uno de los tipos de clientes a la facturación y a los beneficios. Esa aportación queda reflejada en esta tabla:

Tabla B			
	Cantidad	Ventas	Beneficios
Cientes A	4	20	29
Cientes B	26	50	55
Cientes C	70	30	16

Muy pocos clientes aportan la mayor parte de los beneficios, y la mayor parte de los clientes solo aporta volumen de negocio, pero no beneficios. En casi todas las empresas hay clientes que han aportado pérdidas, sin que ello se haya previsto como herramienta de comunicación (regalo de mercancía, para la mejora de la imagen, clientes prescriptores, etc.) o como forma de inversión: su desconocimiento indica descontrol.

No se debe asociar “clientes grandes” con “buenos clientes”: los unos aportan facturación, los otros contribuyen a nuestro beneficio. Rasgos comunes a los clientes grandes son: imponen sus condiciones, centran el proceso de compra en el precio, tienen un alto nivel de exigencia, conocen su posición negociadora y la utilizan, compran lo que ellos necesitan (los productos de atracción, con poco margen), más que venderles se les despacha, tienen compradores profesionales con abundante información del mercado y de la competencia. Muchas veces los grandes clientes se convierten en malos clientes, y solo coincide el bueno y el gran cliente si la estructura de márgenes es uniforme, lo cual no es muy frecuente.

Esta clasificación de los clientes en función de su aportación al margen de contribución exige implantar un adecuado sistema de información, tarea que debe ser realizada por todas las empresas, siendo más fácil y con mejores resultados en las pymes, precisamente por ese menor tamaño y número de clientes.

Solo los buenos clientes, aquellos que nos ayudan a conseguir el objetivo de la empresa, deben ser los receptores de los instrumentos en que se plasmen las políticas de retención y de fidelización. Y en gran número de ocasiones su círculo de relaciones actúa de modo similar, por lo que se debe fomentar la recomendación.

No hay que vender más, hay que vender bien: saber qué vender

La gama o surtido de la mayor parte de las empresas se compone de productos con un margen unitario superior a la media (productos de impulso) y otros con márgenes inferiores a la media (productos de atracción). Aunque pudieran tener el mismo precio de venta unitario no es lo mismo cara al beneficio vender uno u otro: la venta en mayor medida de los productos de atracción influye en el beneficio comercial y es otra de las causas de la situación descritas en la Tabla A.

Los productos de atracción se caracterizan por ser demandados por los clientes, porque más que venderlos hay que despacharlos, su precio es comparado con el ofrecido por la competencia, porque su venta posibilita la venta del resto del surtido y también su aportación al beneficio procede

más de la rotación que del margen. En los productos de impulso se ha de hacer mayor esfuerzo comercial (con la venta personal, técnicas de Merchandising), contribuyendo al beneficio vía margen y con el precio jugando un papel secundario por no ser una compra tan repetitiva.

Una mayor proporción de venta de los productos de atracción favorece una tendencia a la baja del margen medio de la empresa, por lo que el equipo comercial ha de ser estimulado para evitar esta situación. Caso de no haber algún tipo de discriminación, lo más probable es que se venda lo más sencillo.

Partiendo de que el beneficio comercial de la empresa es la suma del beneficio de cada producto, se impone asociar a cada producto su contribución al margen bruto total, tarea a la que también debemos orientar el sistema de información. La aplicación del principio de Pareto (regla 20/80) facilita la localización de los productos con mayor importancia, tanto en términos de facturación como de beneficio comercial.

Este cálculo puede descubrirnos la existencia de más productos con contribución negativa de lo previsto, lo cual puede ser intencionado (buscando imagen, prestigio, recomendaciones) o no intencionado (errónea política de fijación de precios, presión de la competencia y de los clientes): cuanto más frecuente sea la última opción, más descontrolada estará la empresa.

Animo a todos aquellos que tengan influencia en estos ámbitos a analizar de modo periódico esta información, y conocer si la existencia de una determinada línea de productos está justificada en términos de beneficio o no. Si la introducción de medidas correctoras (subida de precios o reducción de costos) no es posible y no se obtiene el resultado previsto, se debe valorar su sustitución y/o eliminación, aunque antes de esa decisión se haya de valorar sus efectos sobre el beneficio global.

En definitiva, el beneficio comercial de la empresa solo se consigue vendiendo productos con beneficio comercial a clientes que generan beneficio comercial. La existencia de productos y clientes que no aportan beneficio a la empresa solo se justifica bajo premisas de carácter cualitativo (imagen, prestigio, papel prescriptor) y si su impacto en el resto de clientes y productos debe quedar claramente reflejado en la cuenta de resultados.

El beneficio solo es una de las exigencias de la rentabilidad.

El principal recurso escaso en la empresa es el dinero, y éste no acude en busca de beneficio, sino de rentabilidad. Si

se quiere atraer nuevo capital o evitar que busque otros destinos no debemos fijar el objetivo en términos de beneficio comercial, ni siquiera neto, sino rentabilidad. Así el inversor, el capitalista puede compararlo con otras posibilidades de inversión (depósitos, Bolsa, inmuebles, otros sectores, otras regiones, etc.): obtener beneficio no es suficiente, hay que ser más rentables.

La vinculación de la rentabilidad y el riesgo hace que para cada sector y cada empresa sea distinta la rentabilidad mínima, pero al menos debe alcanzar la aportada por los activos financieros sin riesgo (letras, depósitos, etc.). Si una empresa, de modo persistente, ofrece una rentabilidad financiera inferior al 3% (sin importar el volumen absoluto de los beneficios), los accionistas percibirán que no están haciendo un buen negocio y comenzarán a valorar deshacer la inversión o modificar sus términos.

En las empresas de servicios se debe añadir el cálculo de la rentabilidad del tiempo (su bien más escaso), del mismo modo que cada sector aplica ratios de rentabilidad propios (rentabilidad por metro cuadrado, por habitación, etc.) que sirven para evaluar la eficacia y eficiencia del equipo gestor.

La rentabilidad de la empresa es la suma de las rentabilidades aportadas por cada uno de los clientes y por cada uno de los productos y servicios que componen nuestra cartera. Un paso más en la obligación de los gestores es la necesidad de comparar el beneficio aportado por cada una de las variables con la inversión que ha sido necesaria para conseguirlo: así se puede analizar la conveniencia de mantener un cliente o producto, valorar la eficacia de las estrategias comerciales, establecer rentabilidades medias a aportar por línea de producto o tipo de cliente y destinar un capital escaso a uno u otro destino, departamento, delegación, etcétera.

La orientación de la empresa a la rentabilidad debe comenzar por una auditoría de la situación actual de los agentes generadores de ingresos (clientes y productos) y valorar su nivel de coincidencia con las exigencias por parte de los capitalistas. Este análisis debe servir para que las decisiones futuras de inversión y desinversión (que implica competencia entre proyectos, departamentos, sedes) se tomen en base a la rentabilidad financiera aportada (con mención al riesgo), salvo que el capital tenga a bien considerar beneficios de otro tipo, por ejemplo, los emocionales.

Luis Sendino, graduado del IE, colabora en la Escuela de Negocios del EOI como profesor de Marketing, Economía y Estrategia. Como consultor se dedica a ayudar a las PYMES, propietarios y directivos a desarrollar ventajas competitivas sostenibles utilizando la formación y la información.



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!



Rowan Gibson



Implantando la Innovación en el ADN de las Organizaciones

En el mundo del *management* surgen personajes a quienes cualquier intento de describirlos les queda corto y no les hace justicia. Rowan Gibson es uno de ellos... No basta decir que es considerado como uno de los máximos expertos mundiales y pensadores sobre el tema de la innovación. Ni tampoco que es el autor de los *best-sellers* internacionales de negocios "Repensar el Futuro", traducido a 25 idiomas, e "Innovation to the Core" (Innovación Hasta el Núcleo), publicado por la Harvard Business School Press. No es justo describirlo diciendo solo que es uno de los oradores y consultores en innovación más solicitados en el mundo, ni que en los últimos cinco años su trabajo le ha llevado a visitar 52 países. Tampoco le hace justicia decir que entre sus clientes internacionales figuran varias de las organizaciones más grandes y exitosas del mundo, incluyendo Accenture, Apple, Bayer, Coca-Cola, Dow Chemicals, Heineken, H.J. Heinz, Henkel, IBM, Mars, Microsoft, Motorola, Nokia, P&G, Philips, Roche, Siemens, Steelcase, Volkswagen y muchas otras. Y mucho menos tan solo decir que ha escrito docenas de artículos para las más prestigiosas publicaciones de negocios a nivel mundial y es asiduo colaborador de importantes programas y revistas de negocios. Para ser justos, dejaremos que esta entrevista exclusiva para GESTION hable por él. Esperamos que la disfruten...

G - Hoy día la innovación encabeza la agenda en prácticamente todas las empresas, desde la local más pequeña hasta la global más grande. Sin embargo, porcentualmente vemos pocos casos de innovación disruptiva. ¿Por qué tantas organizaciones fallan en ser innovadoras?

RG - En muchas empresas aun existe una gran brecha entre la retórica y la realidad de la innovación. Veo esto cuando hablo ante el comité ejecutivo de una organización grande. Usualmente mi primera pregunta es, “¿Cuántos de ustedes creen que la innovación radical es una prioridad crítica para generar crecimiento y beneficios en el futuro, y para asegurar la renovación estratégica continua del modelo de negocios de su empresa?”. Invariablemente todos los VP levantan la mano sin vacilar. Luego pregunto, “¿Quiénes de ustedes son directamente responsables de construir la capacidad o competencia sostenible para la innovación disruptiva a través de la organización?”. Ni una sola persona levanta la mano. Solo veo expresiones en blanco o sonrisas avergonzadas en los rostros de todos. Los líderes reconocen que la innovación es un imperativo estratégico real para la empresa; sin embargo, nadie es directamente responsable por la gestión de la innovación como una función clave en la organización. Entonces, ¿cómo esperan que la innovación radical suceda? ¿Por pura suerte?

Pronto descubrimos que nadie en la compañía parece tener idea acerca de cómo se vería la innovación realmente como una capacidad o competencia sistémica, integrada en las prioridades del liderazgo, infraestructura gerencial, procesos, herramientas, recursos humanos, mecanismos culturales y valores. Muy pocos en la empresa, si acaso alguno, han sido entrenados como innovadores; su compensación no está vinculada a la innovación; y no juega ningún rol en los objetivos del *balanced scorecard* ni en evaluaciones de desempeño. Así que, ¿por qué debería interesarles?

Muchos de los sistemas organizacionales tienden a frustrar en vez de facilitar la innovación y la experimentación. Si alguien tiene una idea disruptiva, los procesos gerenciales trabajan en contra de esta idea y obstaculizan su camino. Los innovadores luchan con la burocracia solo para obtener recursos de pequeña escala para invertir en sus ideas. Muchos deben trabajar en sus proyectos en secreto para que sus jefes no saboteen sus esfuerzos. La explicación es sencilla: los valores de innovación de

los que las compañías hablan en sus reuniones gerenciales, reportes anuales y publicidad son inconsistentes con sus culturas corporativas. Dirán que creen en la creatividad, en romper reglas, en tomar riesgos y en experimentar, pero

en realidad solo creen en cumplir los procedimientos operacionales estándar que inhiben la innovación.

G - ¿Cuáles factores indican que una empresa tiene una cultura innovadora?

RG- Hagamos la distinción entre una idea de negocios innovadora y una compañía innovadora. En sus inicios muchas compañías comienzan con una innovación disruptiva: una tecnología, un producto, un servicio o un modelo de negocios radical. Pero luego se quedan estancados en esa sola gran idea, e invierten años tratando de perfeccionarla y defenderla de los competidores en vez de moverse hacia la próxima gran idea. Finalmente un rival, usualmente nuevo en el mercado, toma la delantera con una tecnología superior o una mejor idea. Y así el ciclo continúa.

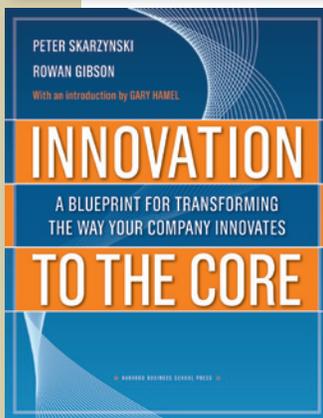
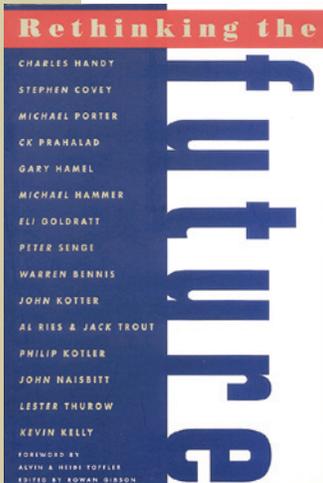
El tema no es si una empresa puede innovar una vez, es si puede continuar generando innovaciones disruptivas en el tiempo, canibalizando en el proceso a sus propias innovaciones anteriores. Eso es una compañía verdaderamente innovadora. Todo se reduce a tener una capacidad perdurable para la innovación que posibilite a la empresa mantener una ventaja competitiva a largo plazo. Es acerca de ser un innovador serial.

Observe cómo Apple se movió del negocio de las computadoras a reproductores de media personales, distribución de música, programas de televisión, películas, juegos y apps, teléfonos inteligentes, tabletas y tiendas basadas en la filosofía de experiencia del cliente. O cómo Google partió de ser un muy popular motor de búsqueda y se convirtió en proveedor de nuevos servicios con valor añadido como Google Translate, Google Calendar, Google Shopping, Google News, y Google+, sin mencionar su exitosa migración hacia sistemas operativos para teléfonos inteligentes y tabletas con Google Android. Estas son compañías verdaderamente innovadoras.

G - ¿Cuáles son algunas ideas clave para ayudar a las empresas a salir de la inercia en que se encuentran sumidas en el tema de la innovación?

RG- Una de las más comunes y peligrosas concepciones erróneas acerca de la innovación es que solo se trata de tener ideas. Cuando las empresas quieren poner manos a la obra, lo primero que hacen es lanzar una iniciativa de ideación. En sí misma esa iniciativa no es mala. Si es manejada correctamente, puede ser una parte esencial del proceso. Pero las ideas son solo el *front end* (parte frontal) de la innovación. Sin el *back end* (parte de respaldo) de la innovación - la capacidad para cribar las ideas con efectividad y alinearlas con la estrategia, destinar los recursos necesarios, y manejar esos proyectos exitosamente hacia su comercialización - todos esos bombillos y momentos eureka nunca servirán de mucho. Muchas empresas terminan inundadas con toneladas de ideas para descubrir que no saben qué hacer con ellas.

Comparo la parte frontal de la innovación con las bujías en un motor - la emocionante fase de ideación en la que



nuevas ideas surgen de las “chispas” de inspiración y de pensamiento radical. Pero arguyo que las bujías serían completamente inútiles si no tuvieran un motor a su alrededor, un sistema mecánico para tomar esas chispas de energía y usarlas para propulsar el vehículo hacia delante. Ese es el problema. Lo que a la mayoría de las empresas les hace falta es “un motor de innovación”: un sistema organizacional de alto desempeño que continuamente escoja ideas prometedoras y las transforme en poderosas formas nuevas de crear valor y riqueza. Para que la innovación se convierta en una competencia fundamental, tiene que existir un grado sustancial de consistencia interna entre procesos, métricas, estructuras de recompensas, retórica y comportamiento de la alta gerencia, y es precisamente esta sincronía lo que está faltando dentro de la mayoría de las empresas. Cuando estoy ayudando a una empresa a romper la inercia de la innovación me enfoco en construir e integrar los componentes organizacionales necesarios para que la innovación funcione como un sistema.

G - ¿Cuál es el papel de los líderes de la empresa en la creación de una cultura innovadora perdurable?

RG - Sin la participación y compromiso totales del alto liderazgo de una empresa, la idea de convertir la innovación en una competencia central no tiene oportunidad de sobrevivir. El reto es análogo a los inmensos esfuerzos que las empresas realizan para institucionalizar cosas como *Total Quality Management*, o *Lean Manufacturing*. Al igual que estas transformaciones masivas, el proceso de enraizar la innovación como una capacidad empresarial tiene que impulsarse desde arriba. El CEO tiene que estar personalmente consciente y convencido de lo imperativo de la innovación, y debe presionar a la organización para que la innovación suceda. Es entonces cuando la alta gerencia comienza a catalizar y apoyar este tema con todo su peso e influencia.

La empresa que quiere tomar con seriedad la innovación debe preguntarse lo siguiente:

- ¿Los ejecutivos que dirigen el negocio principal de la empresa demuestran un genuino interés en ideas nuevas radicales al destinar recursos adecuados para apoyarlas?
- ¿Los ejecutivos son responsables por el desempeño de la producción de innovación de su unidad?
- ¿Emplean una cantidad significativa de su tiempo para ser mentores en proyectos de innovación?
- ¿Hemos vinculado un porcentaje significativo de la compensación ejecutiva para sus resultados en innovación?

Si la empresa no toma pasos como estos para que sus líderes se comprometan con la innovación a través de toda la organización, no solo de palabra sino con hechos, toda iniciativa fracasará.

G - ¿Cuál es la diferencia entre ser creativo y ser innovador? ¿Cuál es la diferencia entre una idea y una innovación?

RG - La innovación es creatividad comercializada. Esa es la diferencia real. Para que una idea se convierta en innovación tiene que empezar creando valor que genere negocios, o que mejore los procesos de negocios, o que provea

una ventaja de negocios. La innovación no se trata solo de ideas. Se trata de ideas que impulsan resultados de negocios positivos. El vocablo “innovación” viene del latín “*innovatus*”, que quiere decir renovar, remodelar, reinventar o revolucionar algo. En mi trabajo aplico esto en todo el espectro de los negocios, en tecnologías, productos, servicios, procesos, estrategias de marketing, experiencias del cliente, estructuras de costos, modelos de negocios, sistemas de gerencia, y arquitecturas de industria. Todas estas áreas ofrecen grandes oportunidades para la innovación.

G - Háblenos de su experiencia trabajando con compañías latinoamericanas, ¿Qué factores culturales o educativos fomentan o bloquean la innovación?

RG - Actualmente Latinoamérica es una de las más interesantes geografías para la innovación. Sin embargo, en los índices globales la región usualmente recibe una bofetada. El último Reporte Global de Competitividad realizado por el Foro Económico Mundial en Davos solo incluye dos países de Latinoamérica y del Caribe – Chile y Barbados – entre las 50 economías más competitivas del mundo. En el Índice Global de Innovación de la escuela de negocios INSEAD a Latinoamérica no le va mejor. Este año solo Chile llegó a estar entre los 40 mejores, en la posición número 38. Costa Rica y Brasil le siguieron, en las posiciones número 45 y 47 respectivamente.



Sin embargo, el Índice Global de Innovación es un poco engañoso porque se basa en un conjunto particular de variables sesgado contra Latinoamérica. Mide el gasto en investigación y desarrollo, el número de patentes solicitadas o marcas registradas, el número de personas con doctorado en la población, el número de artículos científicos publicados, y otros temas como políticas gubernamentales, leyes fiscales, y niveles de productividad económica. Estos indicadores son insuficientes para medir el nivel real del desempeño en innovación de un país, y ciertamente fracasan en retratar con precisión la actividad y potencial de Latinoamérica. ¿Por qué? Porque se enfocan en las innovaciones de tecnología y patentes, y no presentan toda la innovación no tecnológica que está sucediendo en la región.

Otro fallo de estos índices globales es que, por su propia naturaleza, se enfocan en países enteros en vez de hacerlo en las empresas individuales. Un país puede recibir una posición muy baja debido a temas como políticas gubernamentales y macroeconomía, pero puede ser hogar de compañías innovadoras loables por su creatividad empresarial, y por su capacidad y coraje en la comercialización continua de osadas nuevas ideas y oportunidades de crecimiento.

Mi experiencia con empresas latinoamericanas es que muchas de ellas están mucho más avanzadas en sus esfuerzos de convertir la innovación en una competencia empresarial que sus homólogas en países más desarrollados. Pienso acerca de lo que está sucediendo en algunas empresas con las que trabajo actualmente como Belcorp en Perú, Cementos Argos en Colombia, Grupo Pellas en Nicaragua, y la Autoridad del Canal de Panamá. Estas organizaciones están haciendo que la innovación radical sea una competencia profunda y sistémica. Y hay muchos otros ejemplos en la región. Admiro tanto a estos campeones de la innovación que les dedico un capítulo nuevo en la versión en castellano de mi libro “Innovation to the Core” que publicaremos. Demuestran que las empresas latinoamericanas pueden enfrentar el reto de la innovación exitosamente, de una manera profunda y sostenible. Quizá estas organizaciones son las precursoras de la nueva era económica prometida: la década de América Latina. Yo así lo espero.

G - John Naisbitt comentó acerca de su libro “Innovation to the Core”, “Finalmente un libro que nos dice qué es realmente la innovación y cómo la podemos incorporar en el ADN de nuestras empresas.” ¿Por qué su libro es tan diferente a otros acerca del mismo tema?

RG - Durante años la literatura gerencial acerca de la innovación estuvo enfocada en dos temas. Uno era cómo mejorar la investigación y desarrollo, o el desarrollo de nuevos productos, o la inversión en empresas más pequeñas (corporate venturing). El otro tema era la creatividad personal o de equipo: cómo jugar juegos de pensamiento creativo para generar ideas innovadoras.

La mayoría de estos libros o artículos hablaban acerca del desarrollo de nuevas tecnologías, productos o conceptos de negocios. Nunca hicieron una contribución para ayudar a las empresas a entender a la innovación como una capacidad de toda la empresa como lo son la calidad y el servicio



al cliente. Yo quería describir de forma práctica cómo una empresa puede incorporar la innovación como una capacidad sistémica de la empresa.

Hoy el “movimiento de la innovación” está ganando impulso. El reto de convertir la innovación en una capacidad sistémica es el foco de la atención de los círculos empresariales y los círculos académicos alrededor del mundo. Empresas en todas partes se preguntan qué necesitan exactamente para que la innovación sea una realidad en todo momento y en todo lugar dentro de sus organizaciones. Y, en este aspecto, “Innovation to the Core” ofrece muchas respuestas. Mi objetivo era ofrecer “un mapa para transformar la forma en la que una empresa innova”. Creo que el libro ofrece un sentido real de lo que se requiere para crear las condiciones organizacionales en las que la innovación radical puede prosperar continuamente.

G - ¿Cómo hacemos que la innovación sea una parte esencial e integral de la cultura corporativa que no sea solo responsabilidad de la alta gerencia?

RG - Para que la innovación sea una capacidad presente y permanente en toda la corporación, la responsabilidad por la innovación debe ser ampliada más allá de las estructuras tradicionales – como los departamentos de investigación y desarrollo, o de desarrollo de nuevos productos – y expandida a todos los negocios y funciones de la compañía. Esto es lo que sucedió con la calidad en los años setenta y ochenta cuando cesó de ser de la exclusiva responsabilidad de un solo departamento. Se requiere una infraestructura sistémica para que la innovación empiece a nivel corporativo y se infiltre en todo el organigrama de la empresa. Una infraestructura que haga que los gerentes sean responsables en todos los niveles de impulsar, facilitar e integrar el proceso de innovación en cada rincón de la cultura.

Hoy día los verdaderos campeones de la innovación no son los inventores natos cuyo trabajo resulta en cosas como las notas autoadhesivas, o los diseñadores geniales como Jonathan Ives en Apple. Por el contrario, son los “campeones del proceso” los que están construyendo las infraestructuras para integrar la innovación como una capacidad y para



asegurar que sus empresas sigan manejando y manteniendo esa capacidad.

Whirlpool es un ejemplo sobresaliente. Ha nombrado a un vicepresidente global de innovación en su cuartel general corporativo, vicepresidentes regionales de innovación, juntas de innovación compuestas por líderes senior que manejan todo el proceso de innovación, equipos regionales de innovación que trabajan juntos para descubrir y generar nuevas oportunidades de crecimiento, así como 1200 mentores de innovación a tiempo parcial y 50 consultores a tiempo completo que hacen coaching, apoyan a los innovadores en potencia, y monitorean y manejan activamente la “línea de producción” de la innovación. En Whirlpool la innovación no sucede en un apartado rincón donde nadie la ve. Es una parte muy visible de las actividades diarias, con cientos de personas bien entrenadas y muy dedicadas en cada negocio y geografía.

G - ¿Cuáles son las más importante tendencias socio-económicas que impactarán al mundo y crearán el mapa de ruta para las innovaciones futuras?

RG - Existen cuatro fuerzas impulsoras de la innovación. La primera es el cambio hiper acelerado. Décadas atrás las empresas estaban enfocadas en el desarrollo de procesos cada vez más eficientes para hacer o producir más de lo mismo. Pero hoy, con la gran velocidad del cambio en el mundo externo, “más de lo mismo” puede conducirlos rápidamente a la obsolescencia estratégica. Así que, en un mundo en el cual lo que usted está haciendo ahora puede perder su valor y tornarse irrelevante, el punto es qué va a hacer usted a continuación. Lo que lo hace o lo destruye a usted en la Economía de la Innovación es su capacidad de continuamente repensar y reinventar sus productos, sus servicios, su empresa y su industria tan rápidamente como el mundo está cambiando.

La segunda es la hiper competencia. Hubo un tiempo en que los mercados eran más clementes, cuando no habían tantos rivales, y las empresas podían dejarse llevar por las estrategias del tipo “yo también”. La razón es porque existía una economía de oferta limitada en la que los clientes no tenían muchas opciones. Pero ahora, en un entorno

competitivo global marcado por una sobre oferta y sobre capacidad, en el que todos están compitiendo por el dinero del mismo cliente, las estrategias “yo también” están siendo castigadas rápida y despiadadamente. Si las empresas no surgen continuamente con formas innovadoras de ser diferentes y únicos, ofreciendo a grupos diferentes de clientes algo diferente que sus rivales, serán devoradas vivas por la intensidad de la competencia.

La tercera fuerza impulsora es la hiper mercantilización no solo de los productos y servicios, sino de las competencias organizacionales y de los modelos de negocios de industrias completas. Si usted es succionado por la trampa de los *commodities*, descubrirá que los márgenes desaparecen rápidamente porque los precios tienen un solo camino y es hacia abajo. La única esperanza para escapar es la de subir por la escalera del valor añadido, y la única forma de hacerlo es a través de la innovación radical. Para las empresas de todo tipo, el éxito y la supervivencia en el futuro estarán basados en la habilidad de fundamentalmente repensar, reimaginar y reinventarse a sí mismas haciendo innovaciones en torno a quiénes sirven, qué cosas proveen, cómo lo proveen, cómo hacen el dinero, cómo se diferencian del resto, y cuál es su industria. Pocas organizaciones tienen la experiencia con este tipo fundamental de innovación.

La cuarta fuerza impulsora es la primacía de los clientes, porque ahora los clientes tienen más opciones y más poder que en ningún otro momento de la historia, particularmente gracias a la economía global y a la Internet. Los clientes esperan que hagamos las cosas a su manera, no a la nuestra. Por ello, el éxito sonreirá a los que puedan hacer las cosas en la manera en que los clientes quieren, lo que significa ser muy eficaz en responder a las necesidades emergentes de sus clientes y esencialmente a reinventar productos, servicios y modelos de negocios desde el cliente hacia atrás. IBM lanzó un anuncio publicitario con el encabezado, “Deje de vender lo que usted tiene. Empiece a vender lo que ellos necesitan”. La única manera en la que usted puede hacer eso es a través de la innovación continua basada en satisfacer las necesidades insatisfechas de los clientes antes que lo haga la competencia.

En esta nueva era disruptiva, las estrategias competitivas y los modelos de negocios no duran tanto como antes. De ahí el imperativo de reinventar continuamente su éxito con conceptos radicales de nuevos productos, nuevas formas de hacer negocios, nuevos mercados, nuevas capacidades, nuevos clientes y nuevas fuentes de beneficios. El único verdadero combustible para la renovación estratégica es la innovación rampante y radical.

G - ¿Qué puede hacer un gerente para mejorar gradualmente el desempeño de innovación de su equipo a partir de hoy ?

RG- Yo recomendaría una metodología de ideación sistemática que he enseñado en empresas alrededor del mundo. Se llama “*Four Lenses of Innovation*” (cuatro lentes de la innovación). La forma en que los innovadores de alto desempeño realmente descubren sus oportunidades de negocios significativas no es resultado de una genialidad

inherente e individual, sino de ver el mundo a partir de una perspectiva fresca, o a través de un conjunto diferente de “lentes”. Surge de una forma alternativa de ver las cosas: un ángulo de visión que permite a los innovadores mirar a través de lo familiar y encontrar lo que no se ve. Cuatro perspectivas esenciales – cuatro “lentes sensoriales” – parecen dominar las historias de las innovaciones más exitosas, y a menudo caracterizan a los emprendedores o empresas detrás de ellas.

El primer lente es “desafiar las ortodoxias” – cuestionando los dogmas, profundamente enraizados en las empresas y en las industrias, acerca de qué es lo que impulsa el éxito. Lo primero que descubrimos acerca de los innovadores radicales es que son, casi por definición, personas inconformistas que van contra la corriente. Toman un trozo del pensamiento convencional – algo que todos en una

industria han aceptado como una verdad absoluta – y lo ponen patas arriba.

El segundo lente es “aprovechar las tendencias” – encontrando los patrones de tendencias en los que nadie se ha fijado que pueden cambiar sustancialmente las reglas del juego. Los innovadores radicales no están tratando de predecir el futuro ni de imaginar como será el mundo dentro de diez años. Tienden a ser personas que están conscientes, en algún nivel profundo, de cosas que ya están cambiando fundamentalmente y que comprenden el poderoso augurio que hay en esas cosas, en maneras en que los demás no lo hacen.

El tercer lente de la innovación es “apalancar los recursos”. Los innovadores radicales ven a sus compañías no como unidades de negocios ni organigramas, sino como portafolios de competencias y de activos estratégicos. Usualmente es difícil ver las cosas como habilidades, procesos, tecnologías, activos, y valores como entidades totalmente independientes porque están completamente integradas en el modelo de negocios actual de una empresa. Pero los innovadores radicales tienen el talento de separar habilidades y activos particulares del negocio existente y luego apalancarlos por su propia virtud para generar nuevas oportunidades de crecimiento.

El cuarto lente es “comprender necesidades”. Los innovadores radicales tienen una empatía profunda: comprenden y sienten las necesidades no verbalizadas de sus clientes. Se alejan de los métodos tradicionales de investigación de mercados, apoyándose en el enfoque de “meterse en la piel del cliente”. Reconocen necesidades que los clientes aún no saben que tienen. O resuelven una frustración común de una manera inimaginable para las personas – que es precisamente la razón por la cual no están articulando esa necesidad o pidiendo un producto, servicio o negocio para satisfacerla.

La buena noticia es que los innovadores radicales no obtienen sus grandes ideas del aire, sino de observar el mundo, ya sea consciente o inconscientemente, a través de uno o más de estos lentes. La lección fundamental es que mejorar el desempeño de la innovación está relacionado con el uso sistemático de estos lentes para descubrir nuevas formas de comprender el mundo y las oportunidades, y provocar grandes avances y logros en los negocios.

Usando los cuatro lentes de la innovación los gerentes y sus equipos pueden mejorar su capacidad para generar grandes ideas para nuevos productos, servicios, estrategias y negocios. El próximo reto es construir los sistemas apropiados para convertir esas ideas en historias de éxito en el mercado. Esto no se hace ni rápida ni fácilmente. En mi experiencia, a una organización puede tomarle de dos a tres años para construir las habilidades, herramientas, procesos gerenciales, métricas, valores y sistemas de TI requeridos para apoyar la innovación a través de toda la empresa. Mi consejo es que lean “Innovation to the Core” para trabajar con el equipo de líderes en el desarrollo de una estrategia corporativa que integre la innovación en el ADN de su empresa, e iniciar este reto gerencial crítico lo antes posible.



Cientes 2.0

Estrategias y Herramientas para el Éxito en la Era de Interactividad y los Clientes Empoderados



Protagonistas

Martha Rogers

Estamos en la era del cliente

“La base de datos de clientes es el mayor activo de una empresa”

La gurú Martha Rogers ofrece pistas de cómo garantizar la permanencia de los clientes y cómo mantenerse en el camino para dar el valor adecuado a cada producto.

Usar información acerca de cada cliente para hacerlo más valioso para la empresa y hacer que la empresa sea más valiosa para cada cliente, debe ser el centro de la estrategia de marketing de quienes quieran ser exitosos en el actual entorno de los negocios.

Ya la idea antigua de que los clientes provienen de una fuente inagotable y de que “si el departamento de marketing hace bien su trabajo conseguiremos más clientes” esta desfasada; ahora vivimos en la era del cliente, asegura Martha Rogers, reconocida autoridad en materia de gestión de empresas, al dictar la conferencia “CLIENTES 2.0”. La Dra. Rogers, aclamada coautora de numerosos bestsellers mundiales junto a su socio Don Peppers, define esta era como de empoderamiento del consumidor, en el que las barreras para la información se encuentran derribadas y ya nada se puede ocultar. La meta es poner

a los clientes en el centro: implementar sistemas y alinear la organización en torno a la estrategia que diseñe la experiencia del cliente y busque entenderlo.

“Aplicar una estrategia para clientes es una responsabilidad de todos en la empresa. Lo ideal es usar más recursos en los clientes más valiosos, y más recursos en mantener los clientes valiosos en vez de buscar nuevos clientes de valor desconocido”, recomienda la experta.

Al hablar ante un nutrido grupo de empresarios y ejecutivos dominicanos, en el HIGH END SERIES® de INTRAS, Rogers explicó la importancia de reconocer a un cliente como “ese” cliente a través de todo el canal, en cualquier momento, a través de la compra del producto y de las líneas de servicio, y recordarle cosas al cliente así como recordar cosas acerca del cliente.

Explicó que existen algunas suposiciones fundamentales y sabiduría aceptada acerca del crecimiento de los negocios que en realidad, a su juicio, constituyen las reglas

“La empresa que no usa la información que tiene acerca de sus clientes no tiene ventaja sobre la empresa que no tiene información acerca de sus clientes”

que hay que romper pues son completamente erradas: Si el departamento de marketing hace su trabajo bien, siempre tendremos más clientes; nuestros productos y servicios, al igual que nuestra marca poderosa, crean todo el valor para nuestra empresa; el valor en este cuatrimestre es la mejor medida de nuestro éxito.

Rogers recuerda que todos los ingresos provienen de los clientes, y que ellos dicen lo que quieren o cómo lo quieren. A la empresa le corresponde ajustar el producto, servicio o elementos asociados a este. “Mientras más esfuerzo invierta el cliente, mayor será su interés en hacer que la relación funcione”. Este ciclo lleva al cliente a encontrar que es más conveniente permanecer leal en vez de volver a enseñar todo acerca de él a uno de nuestros competidores.

Base de datos

La doctora Rogers, asesora requerida por los ejecutivos del Global 1000 y Blue Chip, recomienda una lista de preguntas a responder para establecer una relación de aprendizaje con los clientes:

¿Cuáles son los diferentes usos que da la diversidad de clientes a su producto?, ¿Cuáles son las diferentes razones por las cuales sus clientes llaman?, ¿Puede usted ahorrar tiempo o esfuerzo a su cliente al recordar algún detalle o especificación?, ¿Qué más tiene que hacer su cliente para hacer uso completo de su producto?, ¿Hay tipos particulares de clientes con problemas complejos o problemas de gerencia? y ¿Qué servicios suplementarios requieren sus clientes conjuntamente con su producto?

En el manejo de las relaciones con los clientes la primera clave es identificarlos individualmente y de forma en que pueda dirigirse a ellos. Explica que se necesita un identificador único para cada cliente, capturar información relevante y utilizable, ser capaz de compartirla a través de todos los puntos de contacto con el cliente, establecer cómo los distribuidores y otros asociados pueden utilizarla, y configurar bien la base de datos. “La base de datos de clientes es su único y más grande activo para lograr la experiencia máxima”, apunta Rogers.

A seguidas es importante diferenciar, primero por valor para la empresa, y luego por las necesidades del cliente. Cuando se identifica por valor para la empresa es importante analizar los beneficios por ventas de productos

a través de todas las divisiones, los beneficios por referencia de otros clientes, la probabilidad de crecimiento de volumen o aumento de beneficios, y las predicciones de lealtad o de abandono. De igual forma es importante tener en cuenta el valor actual y el valor potencial que no es más que lo que el cliente puede representar si la firma cambia la estrategia hacia ese cliente.

Interactúe. Rogers señala que luego es importante promover el diálogo con los clientes, a través de canales como *newsletters*, líneas telefónicas libres de cargo, sitios web, redes sociales, o celular; además es importante capturar el diálogo y lo que se escucha sobre la empresa y almacenarlo en la base de datos. “Lleve la interacción a canales más efectivos y eficientes en costo; nunca haga una pregunta si usted no está preparado para accionar la respuesta, y nunca haga la misma pregunta dos veces”.

Haga a la medida. Rogers indica que es importante premiar al cliente por preferir la empresa haciendo a su medida todo lo que usted pueda en base a sus preferencias, ya sea en lo relativo al producto, al servicio, a la comunicación e información, o a la entrega. “Hacer cosas a la medida del cliente al final le recompensa a usted todas las inversiones y actividades previas que ha hecho”.

Centricidad en el Cliente

Es importante comprender cuáles clientes están creando valor para la firma y cuáles están destruyendo valor, asegura Martha Rogers. A los creadores de valor es bueno mantenerlos en muy buena forma, reinvertiendo y haciendo crecer el retorno sobre el cliente. A la vez es conveniente seguir buscando clientes similares. Para los clientes destructores de valor es necesario buscar maneras de hacerlos más productivos, y si no se puede lo mejor es dejarlos ir.

“Tome cada decisión, cada día, para hacer crecer el retorno sobre el cliente; haga que los gerentes de portafolio sean responsables de esto, y recompénselos de manera acorde con su desempeño”, apunta Rogers.

“Hacer cosas a la medida del cliente al final le recompensa a usted todas las inversiones y actividades previas que ha hecho”.

La meta es la centricidad en el cliente. En el centro de “mantenerse competitivo en el mercado” está la “centricidad en el cliente”. De ahí la importancia de alinear la organización, implementar sistemas que permitan la centricidad en el cliente, diseñar la experiencia del cliente y entenderlo. “En ausencia de comunicación entre los clientes, la publicidad prevalece; pero cuando se comunican entre sí, lo que cuenta es la experiencia de ellos”.

La centricidad en el cliente es construir el valor de la empresa a través de construir el valor de la base de clientes, y la gestión de la experiencia del cliente es “cómo lo hacemos”. Para ello es fundamental el uso que se le da a las redes sociales. Las recomendaciones van en el sentido de generar interés para aumentar las ventas por esos canales, comprometer a los fans más entusiastas de la marca y utilizar estos medios para ganar conocimiento profundo acerca de las preferencias y necesidades de los clientes.

Las redes sociales sirven para construir y mantener una reputación de confiabilidad y esto se logra con transparencia y honestidad hacia los clientes. Se logra mediante acciones tan simples como recordar a los clientes cuando las garantías están a punto de vencerse y ofreciéndoles la mayor cantidad de información sobre el producto. Pero especialmente permitiendo que los vendedores construyan relaciones con los clientes.

Retorno sobre el Cliente (ROC)

Los clientes son el recurso más escaso para una empresa. El ROC mide el verdadero retorno sobre este recurso. Una empresa usa dinero y clientes cuando crea más valor. El ROC responde la pregunta: ¿Cuánto valor obtiene por los clientes que tiene que utilizar?

Los clientes crean todo el valor para su empresa y son junto con los clientes potenciales un número finito. Rogers recomienda dos requerimientos para ganar la confianza del cliente: intención de actuar para el mejor interés del cliente y competencia para llevar a cabo esa intención.

Destacó que no están ganando confianza organizaciones como las de telecomunicaciones, donde es fácil de entrar como cliente, pero difícil salir. En la banca, donde parecería que generalmente valoran más al cliente que es financieramente analfabeto o que no está atento. En el listado también se incluyen la hotelería y las tiendas de electrodomésticos.

Rogers dice, “Si alguna de las maneras en la que usted hace dinero no están acordes con el mejor interés de sus clientes, probablemente usted tenga que cambiar su modelo de negocios”.

El ROC tiene tres aspectos igualmente importantes, explicó Martha Rogers. La primera es una métrica económica para calcular la tasa en la cual los clientes crean valor, estimando los costos reales de ventas y mercadeo, y justificando financieramente los gastos para ejecutar la estrategia que producirá una mejor experiencia del cliente, mayor satisfacción, y en definitiva más lealtad.

El segundo aspecto del ROC es procurar una herramienta de gestión que permita tomar mejores decisiones y ejecutar acciones más efectivas. El tercer aspecto, dice Rogers, es diseñar e implementar una filosofía y una cultura de hacer negocios sobre la base de ganar la confianza del cliente. Y esto resume la filosofía del trabajo de investigación de la Dra. Rogers y de su socio Don Peppers: *trustability*.





El teatro de la empresa: eres **actor** o eres **espectador**

Te han regalado una entrada para el teatro. Tienes mucho interés en ver esta obra; el título es "La huella". Estás con el acomodador que te acompaña a tu asiento. La intensidad de luz empieza a descender hasta que todo el teatro se encuentra a oscuras, y de repente llegó el momento "se abre el telón". Aparece una familia paseando un domingo por la tarde por el malecón. Es todo mágico, ¡qué sensaciones!, sientes que el protagonista ahora eres tú. Es tu domingo, es tu familia. Hace calor, un calor que te llena de energía, la luz es espectacular, el mar tiene un color azul turquesa que al mirarlo algunas veces te cuestionas como puede ser que la naturaleza pueda crear colores de semejante belleza. El paseo te reconforta pero al mismo tiempo sientes cierto nivel de angustia. Esa angustia no te permite disfrutar todo lo que te gustaría de esta tarde de domingo con tu familia. Sólo piensas "Mañana es lunes. Otro lunes más, ¡ufff, queda toda la semana por delante!". Cierras los ojos y te dices, "¿Por qué los fines de semana no son más largos?"...

Francisco Javier Galán

Ya es lunes, te montas en la jeepeta y otra vez camino de la oficina te encuentras como todos los días el mismo tapón. Entre parón y parón piensas, ¿Por qué en la empresa no hacen algo para que vayamos con más energía? Todos los días hay un "MACO" tras otro. ¿Por qué todas las tareas son urgentes? ¿Por qué los procesos que han diseñado son tan complejos y burocráticos? En vez de estar tan pendiente de todos estos detalles ya podrían invertir para que tuviéramos más medios. Y si sólo fuera esto, encima hay una continua presión por el resultado a corto plazo. Esto está muy bien, pero si tuviera los objetivos más claros me resultaría más sencillo. Encima no me pagan lo que realmente me merezco. Por otro lado, todavía estoy esperando que algún día me reconozcan algo de lo que hago bien. De las 15 propuestas que he presentado no me han dado feedback de ninguna. Si yo fuera el Gerente, ¡cómo cambiarían las cosas!

Ya estás llegando a tu trabajo, estacionas tu vehículo y subes a tu oficina. Te sientas en tu escritorio y piensas, "Otro lunes más, y mañana otro martes más" y así sucesivamente...

STOP

¿Quieres esta realidad? ¿Quieres esta rutina? ¿Quieres que todos los días sean iguales? O al contrario, ¿quieres que cada día de la semana sea un día especial? ¿Quieres que tu actividad profesional sea una fuente de crecimiento y de desarrollo? Pues entonces deja de ser espectador y sé **ACTOR**.

RESETÉATE

¿Qué *HA PASADO*?. Todo era un sueño. Tienes la misma sensación que si te hubieras dado un golpe fuerte con el vehículo y te dieran una **SEGUNDA OPORTUNIDAD** para dar marcha atrás y evitar el accidente. Una energía extra te invade, las ganas de disfrutar cada día y cada momento circula por tus venas. Tienes una claridad de las cosas como antes no la habías tenido. Esa nitidez te hace tomar la determinación que eres especial, y una voz interior te dice: ¡**SOY ÚNICO!** He sido creado para hacer algo grande. Y voy a dejar una huella especial tanto en mi vida personal como profesional. Ya no voy a ser más espectador: ahora soy **EL ACTOR DE MI VIDA**.

Este domingo es especial lo disfrutas con las personas que compartes tu vida. Es la hora de dormir pero la diferencia es que estás con deseo de llegar a la oficina mañana lunes. Tú determinación se va a materializar en una huella similar a la de los actores en el paseo de las estrellas en Hollywood. No quieres pasar sin pena ni gloria, quieres dejar tu sello personal, y el listón bien alto en la empresa en la que trabajas.

Sabes que ya no te vas a enfocar en cumplir. Cumplir no es suficiente: se queda justo y hacer lo justo es sinónimo de mediocridad. Tú eres parte de la excelencia y la excelencia es sinónimo de COMPROMISO y el compromiso es **HACER LO QUE SEA NECESARIO**.

No sabes por qué pero ahora ves que tienes grandes talentos, grandes fortalezas y aflora de ti una pasión que se materializa en una personalidad contagiosa que actúa de imán para el resto de los compañeros y clientes. "SÍ" tienes lo que se llama una **PERSONALIDAD MAGNÉTICA**. En tu cabeza ya no tiene cabida el intentar o hacer lo que pueda, "NO", ahora eres parte de los que hacen lo que sea necesario y donde en su interior ya no cabe la marcha atrás. No buscas la suerte, pero te sentirás agradecido si aparece, porque sabes que sólo aquellos que son regados con el elixir de la suerte es resultado de haber sembrado las semillas del éxito.

Ahora comprendes que estar pendiente de los defectos de los demás es perder el tiempo y que **NADA CAMBIA SI TÚ NO CAMBIAS**. Así mismo eres consciente que tu empresa necesita profesionales resolutivos y por esa misma razón das gracias por tener que solucionar problemas en el día a día. Has comprendido que todos los problemas que te ocurren son los problemas necesarios que te tienen que ocurrir para seguir creciendo profesional y personalmente. Sientes y comprendes que esta andadura en este camino del éxito es necesario que sea **INCÓMODAMENTE CÓMODO**. INCÓMODO porque solo la incomodidad genera crecimiento y CÓMODO porque solo la comodidad la siente el que es consciente que el "ÉXITO no es un destino sino un camino".

Buscas modelos de referencia de éxito porque sabes que solo aquellos que están en un lugar que tu deseas tienen una visión más clara de ese camino que tu quieres recorrer. Y que el único atajo a la excelencia es el de escuchar lo que necesitas escuchar para seguir creciendo y no escuchar lo que te gustaría escuchar. Entiendes que esta actitud de recibir este *feedback* es parte sólo de aquel grupo selecto de gente que ven la CIMA y que tienen VISIÓN y la visión es el arte de ver cosas invisibles o de ver aquello que la mediocridad nunca verá. Ahora comprendes por qué hay compañeros que están muertos en vida porque donde no hay visión ni entusiasmo la gente perece.

El ocaso de este lunes está por llegar y lo que más deseas es seguir escribiendo tú guión donde tú eres el ACTOR prota-

gonista ya que sabes que sólo tú eres el artífice de tu propio destino. Y que en esta actuación no temerás al FRACASO sencillamente por ser parte de uno de los condimentos que aliñan al ÉXITO. Sólo hay un Oscar para esta obra y ese Oscar es para el único ACTOR que eres TÚ. FELICIDADES.

En el actual entramado competitivo empresarial, *¿qué tipo de personas crees que necesitan las empresas? ¿ACTORES o ESPECTADORES? y ¿Cuál ERES TÚ?*. Tú eliges, y recuerda como decía Henry Ford, "Tanto si crees que puedes como si crees que no puedes, estás en lo cierto".

DIFERENCIAS ENTRE LOS QUE SON ACTORES Y SON ESPECTADORES EN LAS EMPRESAS

- Los actores se exponen, los espectadores observan;
- El actor se compromete, el espectador se involucra;
- El actor hace lo que sea necesario, el espectador hace lo justo;
- El actor se le critica, el espectador no se le ve;
- El actor se auto-motiva, el espectador espera que lo motiven;
- El actor es líder de si mismo, el espectador es una marioneta de otros;
- El actor es una singularidad específica, el espectador es una singularidad genérica;
- Los actores primero SON, después HACEN y finalmente TIENEN. Los espectadores primero quieren TENER, después intentan HACER y finalmente pretenden SER; por esa razón NO SON;
- El actor trabaja inteligentemente, el espectador realiza tareas;
- El actor actúa proactivamente, el espectador actúa reactivamente;
- El actor es coherente, el espectador es incoherente;
- El actor tiene visión, el espectador va ciego; y
- El actor se supera constantemente, el espectador se estanca.

Francisco Javier Galán, experto en Inteligencia Social, es coach ejecutivo y comercial, conferencista, y consultor con una trayectoria avalada de veinte años en Management, Recursos humanos y Gestión comercial. Es autor del libro "COACHING INTELIGENTE: Método A.C.C.I.O.N.". Tiene una formación ecléctica: licenciado en Gestión Comercial y Marketing por ESIC; Máster en Psicoterapia de Tiempo Limitado del Instituto Europeo (IEPTL: Instituto Europeo de Psicoterapia de Tiempo Limitado) con la titulación de Psicoterapeuta; diplomado en Coaching por la Escuela Tavistock (Londres); certificado en Constelaciones familiares y organizacionales por el instituto Bert Hellinger; y certificado en Life Coaching por CTA (Coach Training Alliance). Es además miembro de la ICF (International Coach Federation).



Una parte muy importante de la negociación comercial supone el tratamiento de la fase de objeciones, pues aunque construido un argumento sólido, la natural reacción del prospecto será encontrar objeciones a la forma como el vendedor supone poder satisfacer sus necesidades. El énfasis que pondrá estará en relación directa a su personalidad, así podrá ser tímido para objetar, o no objetar, lo hará racionalmente u hostilmente.

El Proceso del Tratamiento de las **Objeciones** durante una Negociación



En principio la objeción deberá ser entendida por el vendedor como una oportunidad mas que como un obstáculo. La experiencia vendedora indica que solo aquel prospecto que está interesado y barajando la posibilidad de adquirir el bien que se le ofrece, es quien objeta. Al hacerlo auto valida su decisión, se siente seguro de comprar y la objeción se convierte en una suerte de contra-argumentos que realiza para comprobar y no equivocarse. Aquel que no le interesa el producto, simplemente no invierte energía en objetar, hasta puede que parezca que tiene una opinión favorable, mas no compra pues le es indiferente en realidad.

La objeción tiene un gran componente afectivo para el prospecto, donde suele poner su opinión y conocimiento, y por tanto, su reputación. El comportamiento normal del interesado en el producto/servicio es avivar sus objeciones de comprobación y suele poner mucha energía en esto, tanta que un vendedor novato puede llegar a creer que el prospecto no desea comprar, cuando es todo lo contrario: las objeciones son campanadas de que el cliente esta "tocado" y trabajarlas con presteza es un camino seguro al cierre.

El detalle de las objeciones es que no pueden ser enfocadas como preguntas, pues llevan una energía de contradicción que exige sean administradas con prudencia y conocimiento; comprobándose que el prospecto la supere sin hacer mella en su afectividad, su tratamiento debe hacerse siempre desde su propio punto de vista.

La objeción debe tratarse siguiendo el siguiente proceso:

- **Escuche y entienda con claridad, repreguntando si fuera necesario.**

El vendedor debe escuchar completamente al prospecto, dejándolo efectuar sus observaciones con todo respeto y evitando interrumpirlo al dejarse llevar por la vehemencia de saber qué responder. Darle su tiempo y aclarar que se entiende la objeción es vital para tratarla con precisión.

- **Determine la respuesta.**

Este punto permite escoger la alternativa de tratamiento previamente trabajada en una Tabla de Objeciones, que reúne todas las posibles objeciones que puede hacer el prospecto. Debidamente entendido lo que objeta, simplemente se escoge la respuesta. Debe evitarse al máximo la improvisación. En todo caso la inspiración abunda a favor de reforzar espontáneamente un tratamiento adecuado, ya pensado, previsto y diseñado para convencer.

- **Responda persuadiendo.**

La respuesta a la objeción exige convencer. Si no se da este proceso, el cliente continua manteniendo su posición en su objeción y esta no dejará llegar al cierre, pues será re- flotada cada vez que se intente cerrar la venta.

El tratamiento de la objeción es muy especial. Lo que debe hacer el vendedor para tratar la objeción es, en lugar de oponer fuerza en su contra-argumento, utilizar la fuerza de la argumentación del prospecto y desde ese punto de enfoque tratar con la respuesta. Veamos un ejemplo:

Prospecto: ¡Su póliza de vida me supone un gasto más caro mensualmente!

Vendedor: "Es cierto, Sr. Ramírez. Usted tiene razón, pues deberá invertir 65 dólares más al mes. Pero justamente esto le supone un mayor ahorro, que usted podrá recibir en devolución a partir de los 10 años, sin perder sus derechos indemnizatorios en caso de siniestro. ¡Imagínese la diferencia con la póliza actual que ciertamente no tiene plan de rescate y ese dinero jamás lo recuperará!"

La técnica es darle la razón al cliente y con el propio peso de su afirmación esgrimirle una respuesta que la convierte en un beneficio concreto que salva la objeción. En el ejemplo señalado, el vendedor acepta que cobrará una mayor prima mensual al cliente pero lo convierte en un beneficio de ahorro que lo favorece. Esto evidentemente obliga a una esmerada preparación previa, pues es imposible improvisar respuestas bien pensadas para cada caso, a favor del cliente.

- **Refuerce su argumento con clientes satisfechos.**

Muestre clientes líderes que resuelven la objeción del prospecto con su producto o servicio. Si fuera el caso necesario, el vendedor puede tener una cartera de clientes amigos a la que pueda el prospecto consultar. Esto suele ser sumamente contundente, pues el cliente suele creer más a otro cliente y mejor aun si este se encuentra satisfecho, convirtiéndose en agente del vendedor.

- **Obtenga conformidad.**

La objeción no esta superada sin confirmación de aceptación del prospecto. Cuide asimismo en cualquier momento de la entrevista determinar cuándo el prospecto antepone objeciones dilatorias que deberán ser exploradas.

Roberto Cañamero G. es consultor internacional de capacitación comercial así como capacitador de INTRAS en temas comerciales.





Incorporando a los Empleados Como Accionistas

Por Cristina Simón

Exceptuando –como suele ser el caso- el ámbito norteamericano, las políticas de oferta de acciones a todos los empleados de la empresa no suelen ser frecuentes. Una buena proporción de compañías ofrecen algún tipo de plan de basado en acciones (ya sean reales o en algún tipo de modalidad demorada tipo *stock option*) a sus colectivos ejecutivos, y a veces los hacen extensivos a niveles de directivos más operativos. Pero el salto a invitar masivamente a los trabajadores a adoptar el rol de accionistas es ya un salto cualitativo menos común.

En este sentido, Telefónica, una de las mayores compañías de telecomunicaciones del mundo, acaba de lanzar el Plan Global de Acciones. Dicho plan, que ya fue anunciado y aprobado en Junta de Accionistas el pasado año, invita a cada empleado a adquirir el equivalente hasta un máximo de 100 euros mensuales durante un año en acciones de la compañía. Si además el trabajador mantiene su inversión durante otro año, la compañía se compromete a regalar una acción adicional por cada una adquirida. Una vez aplicados los correspondientes filtros (es necesaria una cierta antigüedad como empleado, no todas las filiales del grupo pueden participar), el plan alcanza potencialmente a la mitad de la plantilla (unos 120.000 trabajadores).



Desde el punto de vista de gestión de Recursos Humanos, la noticia resulta muy positiva por varias razones. En primer lugar, las investigaciones realizadas a lo largo de las últimas décadas demuestran sistemáticamente que el rendimiento corporativo de las empresas con planes de acciones para empleados es superior al de aquellas de sectores y tamaños similares que no disponen de ellos. El NCEO (*National Center for Employee Ownership*) americano realiza un seguimiento de las decenas de estudios que se realizan sobre este tema, y la práctica totalidad de ellos reporta mejores indicadores de crecimiento, beneficio, retorno sobre capital y productividad. Parece que las cuentas salen.

Si analizamos estos planes desde la perspectiva cómo los percibe el empleado, parece claro que el sentimiento de pertenencia se refuerza. Aunque el gigantesco tamaño de una compañía como Telefónica no permita generar la ilusión de 'ser el dueño' por poseer 1200 euros en acciones, sin duda el trabajador siente que su rol en la empresa se enriquece.

Incorporar a los empleados como accionistas aporta también el valor de hacerles conscientes de la importancia de indicadores como el valor bursátil, que a menudo se encuentran muy alejados de la actividad diaria. Cuando se implantan este tipo de planes llama la atención observar cómo crecen las consultas de la página para accionistas en la Web corporativa, o ver a un número creciente de empleados con la prensa económica debajo del brazo por las mañanas. Aunque sea en una proporción muy pequeña, la inversión en acciones desencadena curiosidad sobre qué hace que suban los precios de las acciones, cómo están en comparación con otras empresas, etc., con lo que esto conlleva de comprender mejor el funcionamiento financiero de la propia empresa.

Telefónica afirma haberse marcado precisamente este objetivo de generar mayor compromiso e implicación en sus

trabajadores. Existen básicamente otros dos motivos que pueden hacer que las empresas lancen un plan basado en acciones: realizar una ampliación de fondos por necesidades financieras, e intentar retener a los empleados en momentos complicados, como por ejemplo una operación de fusión o adquisición con alto riesgo de rotación. Encontramos un ejemplo reciente del primer caso en Mexicana de Aviación, la cuarta línea aérea más antigua del mundo y una de las más importantes de América Latina, que ha lanzado una oferta similar con el objetivo de contribuir a una ampliación de capital que permita superar la difícil situación financiera que atraviesa. La experiencia también demuestra que en estos casos los implicados reaccionan de forma muy positiva aportando un esfuerzo extra para sacar el negocio a flote.

El sistema ya no funciona tan bien cuando se utiliza como mecanismo de retención. Es cierto que las ofertas suelen ser económicamente sustanciosas –lo cual siempre es un gran aliciente. Pero el anuncio de estas políticas dentro de un clima de 'sálvese quien pueda' suele generar falta de credibilidad, sobre todo si la oferta se centra exclusivamente en las *stock options* y no se complementa con proyectos interesantes o perspectivas de futuro. Los profesionales somos cada día menos sensibles al incentivo puramente económico, y más al valor que aporta nuestro trabajo. Por ello el caso de Telefónica es un buen ejemplo, porque representa la voluntad de una compañía de compartir con sus trabajadores el retorno de su propio rendimiento en valor para sus accionistas.

Cristina Simón, Ph.D. es Directora Académica del Centro de Recursos Humanos del Instituto de Empresa así como Profesora de RRHH. La profesora Simón se interesa en un amplio rango de elementos de la relación entre un empleado y su contexto de trabajo, incluyendo el valor de mercado, el mercado de trabajo, las tendencias macroeconómicas y la filosofía y valores de las empresas y de la sociedad.



THE SEMINARIUM LETTER®

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

El *retailing* centrado en el consumidor como filosofía corporativa y parte de una estrategia de largo plazo:

Una entrevista a **Nitin Sanghavi**

“La mayoría de los *retailers* aun no entiende el cuento. Todavía pierden de vista al consumidor”.

-Nitin Sanghavi

Director del Retail Centre de Manchester Business School y líder global en educación ejecutiva para la industria del Retail, Nitin Sanghavi es un hombre que sabe de lo que habla cuando se trata de esta industria. Para darnos una idea de la importancia de satisfacer la demanda del consumidor y saber adaptarse a los cambios que existen y que vienen, aquí una entrevista que Nitin Sanghavi dio en exclusiva a nuestro aliado Seminarium.

Profesor Sanghavi, ¿podría resumirnos algunas de las principales tendencias en la industria europea del *Retail*?

Estamos frente a importantes cambios en los mercados de consumo. Están ocurriendo cambios tanto en las conductas de los compradores como en los patrones de compra. Los compradores están más preocupados sobre el nivel de gastos y estamos enfrentando cambios demográficos y socioeconómicos. A su vez, la industria debe lidiar con presiones de alza en los costos. Los precios en el *Retail* están sufriendo inflación o deflación en muchas categorías de productos. Frente a esta situación de mercado, es muy difícil aumentar los precios y mantenerlos como respuesta a los mayores costos. Existe un alto nivel de ambigüedad, incertidumbre y complejidad entre los consumidores y mercados. Nunca antes habíamos tenido que enfrentar una situación de tal dinamismo y velocidad.

¿Cuál es la conclusión que se obtiene de esto? ¿Qué tipo de transformación espera para la industria del *Retail*?

Esta situación tan extrema y dura dejará su huella. Los *retailers* deberán cambiar y adaptarse. Habrá mucha más consolidación en el mercado comparado a lo que había antes. El número de jugadores disminuirá o tendrá que consolidarse. Al final del día, los consumidores tendrán acceso a una menor cantidad de marcas.

Muchos *retailers* han perdido de vista al consumidor. Actúan sin pensar en el cliente. Las categorías piensan demasiado sobre el volumen de las ventas, las ganancias por ventas y los proveedores en lugar de comprender al consumidor y dirigirse a éste de manera específica. Mi sugerencia para aquellos que están verdaderamente centrados en el cliente es bastante directa: se comienza con el cliente y se termina con el cliente.

¿Dónde ve usted las principales áreas claves de competencia?

Un tema clave es comprender al cliente y la rentabilidad a nivel del cliente. Para lograr esto, debemos acercarnos mucho más al cliente de lo que estamos hoy en día. Debemos entregar más valor por dinero, y esto significa *price plus* (precio agregado). Muchos clientes quieren un buen precio, pero esto no es suficiente para satisfacerlos, considerando que la mayoría también busca un buen servicio y opciones y calidad razonables.

Los *retailers* deben tomar este mensaje en consideración para diferenciarse y desarrollar una ventaja competitiva sólida. Otra área clave es la llamada viabilidad financiera del *retailer* en términos de generación de caja y control de costos – especialmente en tiempos de alta volatilidad, estancamiento, o caída en las ventas y aumento en los costos.

Entonces, incluso frente a este difícil panorama económico, ¿usted no sugeriría sobrestimar la sensibilidad al precio?

Ciertamente habrá una mayor sensibilidad hacia el precio por parte de los consumidores. Algunos probablemente se cambiarán a las tiendas de descuento o de bajo precio donde nunca antes habían comprado para satisfacer todas o algunas de sus necesidades. Lo que no hemos visto es un éxodo masivo hacia estas tiendas solo por el tema del precio. El precio es importante, pero no lo es todo.

En conclusión, ¿tiene algún consejo para la industria?

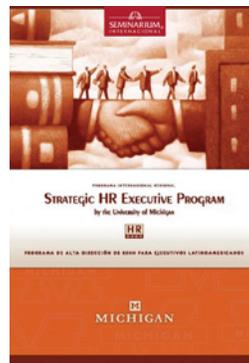
Los *retailers* deben concentrarse en entregar y vender más valor. Para esto, deben acercarse más a sus clientes y comprender sus necesidades de hoy y mañana. Pensar en segmentos de clientes es cada vez más crítico para el éxito. Especialmente en mercados saturados, los *retailers* necesitan aprovechar los canales probados de marketing y formatos. Al identificar y tratar las necesidades específicas de los clientes, se pueden crear áreas adicionales de crecimiento. El enfoque hacia el cliente (*customer centricity*) debe estar alineado en toda la compañía y arraigado a los procesos claves de abastecimiento, logística, gestión por categoría, comercialización, ventas y marketing. Esta mentalidad debe ser incorporada al sistema de gestión y cultura corporativa.

El *retailing* centrado en el consumidor es una filosofía corporativa y debe ser parte de la estrategia corporativa de largo plazo. A su vez, los *retailers* deben trabajar constantemente en la eficiencia de su sistema de *retail* sin descuidar la diferenciación. Para lograr esto, todo el potencial, desde el abastecimiento y logística hasta las operaciones de las tiendas, debe ser identificado y reconocido, y los *retailers* necesitan el valor para tomar nuevos caminos y cambiar las cosas. Siempre deben buscar ejemplos de mejores prácticas para aprender de ellas y así mejorar de manera más rápida y eficiente.



PROGRAMAS INTERNACIONALES 2011

MICHIGAN Strategic HR Management Program



17 al 21 de Octubre, 2011
Miami, Florida, EEUU

Kellogg School of Management Kellogg On Marketing (KoM)



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



Congreso Internacional de Retail para Latinoamérica

24 y 25 de Octubre, 2011
Santiago, Chile



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:   

La Generación "Y" en el mundo del trabajo



“Cuando trabajaba en la biblioteca de la universidad, no era raro que alguien girase la cabeza y viese lo mismo que estaba viendo yo: que todos estaban estudiando y al mismo tiempo escuchando música en sus iPods, sosteniendo sus teléfonos celulares en una mano y el mouse en la otra haciendo arreglos para salir a la noche mientras escribían las conclusiones de un ensayo,” dice una egresada reciente de la universidad. [...] Otra persona joven dice que “mientras trabajo tengo el correo electrónico encendido todo el tiempo de modo que también lo utilizo para mis mensajes personales. A la vez entro a Facebook y me comunico por este medio. En lo que a mí se refiere la frontera entre trabajo y diversión se ha desdibujado”. (G. Pitcher, Geek becomes Chic. Personnel Today. Sutton: 16 de septiembre de 2008).

Esta cita pretende ser una descripción o el estereotipo de los jóvenes que se han ido incorporando al mundo del trabajo desde mediados de los 90, aproximadamente y que en su conjunto han sido llamados la generación Y (denominación aparentemente surgida en 1993 y atribuida a la revista Advertising Age) o la generación del Milenio. Poseen ciertas características, habitualmente mencionadas, que se afirma son las que los diferencian de la generación anterior. Algunas de éstas son las siguientes:

- a) tienen amplios conocimientos de la tecnología y los medios electrónicos y valoran la inteligencia y la innovación. Practican *multitasking* (hacen varias cosas a la vez) y les gusta el trabajo grupal. Acostumbran visitar Facebook, YouTube y Twitter, por ejemplo, en horas de trabajo;
- b) le otorgan importancia a la autonomía personal y al equilibrio entre su vida de trabajo y su vida personal. Valoran la flexibilidad, no son muy puntuales y con frecuencia resisten la idea de programas de trabajo y fechas de entrega y vencimiento rígidos. Cuestionan la autoridad y no se preocupan mucho por ésta;
- c) tienen un elevado nivel tanto de autoestima como de expectativas, a veces poco realistas, al ingresar a una organización. Desean que su trabajo sea una contribución a éstas así como asumir rápidas posiciones de responsabilidad. Se inclinan hacia el logro de objetivos concretos, incluso trabajando horas extra. También tienen grandes expectativas en cuanto a sus eventuales jefes. Esperan encontrar en éstos un modelo de comportamiento ético, que les sirva como fuente de inspiración. Cambian de trabajo si sus expectativas no se cumplen;
- d) esperan retroalimentación frecuente en relación a su desempeño. Quieren ser juzgados por la calidad y no la cantidad de su trabajo. Se les hace a veces difícil recibir críticas; y
- e) no les importa mucho la impresión que causan en los demás y no se preocupan demasiado por su apariencia personal. (L. A. Horwich, Managing Expectations: Younger Generation of Staff in a Down Economy. CPA Practice Management Forum. Riverwoods: agosto de 2010)

¿Qué se recomienda para predecir o limar las asperezas y los conflictos que pudieran presentarse entre los gerentes de las organizaciones y los integrantes de la generación Y? Como siempre, mucha comunicación: permitir que los jóvenes expresen sus frustraciones; den a conocer sus ideas, con frecuencia novedosas; entenderlos; admitir, dado el caso, que no se entiende alguna idea que involucre su talento y habilidades, especialmente en lo que se refiere a la tecnología; y a la vez encaminarlos con paciencia en la vida organizacional. Sobre todo, tratarlos con respeto. Aclarar el manejo del tiempo en una organización. No escatimar reconocimientos si se los merecen. Si se cuenta con los recursos necesarios, diseñar planes de entrenamiento y coaching especiales, todo lo cual contribuirá a retenerlos en la organización. “Este esfuerzo mejorará la moral, la productividad, el trabajo en equipo y la innovación”. (T. J. Ericsson, Gen Y in the Workforce. Harvard Business Review. Boston: febrero de 2009).

¿Cómo reaccionaron los integrantes de la generación Y ante la reciente recesión? Diversos autores señalaron que por primera vez enfrentaron tiempos inciertos por lo que debieron acomodarse a menores niveles de optimismo y expectativas. Aprendieron a valorar lo que tenían y no lo que no tenían; pero no rebajaron sus expectativas en relación al contenido de sus trabajos, su entrenamiento y su desarrollo de carrera.

Una aclaración. No todos los autores están convencidos acerca de la inexistencia de características comunes entre las distintas generaciones que se incorporaron al mundo del trabajo después de la terminación de la 2^a. Guerra Mundial (otros, más suspicaces, dicen que la agudización de las diferencias entra la generación Y y las anteriores favorece el mercado de trabajo de los especialistas, conocidas como la de los *baby boomers*, la Generación X y la aquí descrita Generación Y. “Encontramos que existe poca investigación empírica que apoye la noción de que existen diferencias importantes en la motivación y las expectativas en el lugar de trabajo entre la nueva generación de trabajadores de los Estados Unidos y otros trabajadores más antiguos. Existen similitudes importantes entre los *baby boomers*, cuando empezaron a trabajar en la década de los 60 y los 70, y los actuales trabajadores del Milenio. El hecho de que todos estos trabajadores buscaran y busquen trabajos que tuvieran y tengan sentido y carreras exitosas relacionadas con su educación indica que los nuevos trabajadores tienen expectativas importantes relacionadas con sus empleadores. Si éstas no se cumplen, es probable que se presente en el lugar de trabajo una gran insatisfacción similar a la de la generación más temprana de los *baby boomers*”.

Claro, siempre habrá integrantes de la generación Y a quienes no les guste trabajar. En casos así tal vez cabría recomendarles lo que aconsejan los versos de un tango que cantaba Carlos Gardel: *Deschavate farabute, no naciste pa' cafishio / al laburo dedicate que allí está tu salvación.*

Guillermo S. Edelberg, DBA, profesor emérito. de INCAE y articulista prolífico.

1 Farabute, 1928. Música: J. Barreiro. Letra: A. Casciani.

2 Deschavar: confesar, revelar lo que se conoce y guardaba en secreto (Diccionario Lunfardo)

3 Farabute: bribón, pícaro, fanfarrón, irresponsable (diccionario mencionado)

4 Cafishio: rufián, proxeneta (diccionario mencionado)



La escuela de negocios #1 en América Latina



PROGRAMACIÓN EDUCACIÓN 2011

GERENCIA

Negocios Familiares

Paraguay • 19 y 20 de Octubre, 2011

POST MBA Costa Rica

Costa Rica • 19 de Octubre al 20 de Enero, 2011

Gerencia con Liderazgo

Costa Rica • 21-26 de Noviembre, 2011

FINANZAS

Cómo Implementar Estrategias de Crecimiento

Virtual • 27 y 28 de Octubre, 2011

Finanzas para Mercados Emergentes

Perú • 22-24 de Noviembre, 2011

Programa de Formación Bancaria -PFB-

-Módulo II

Nicaragua • 5-10 de Diciembre, 2011

INNOVACIÓN

Innovación con Rowan Gibson

Costa Rica • 13 de Octubre, 2011

Diplomado en Gestión de la Innovación

-Módulo II

Nicaragua • 17-22 de Octubre, 2011

MERCADEO

Cómo Gerenciar la Fuerza de Ventas para ser Exitoso

Costa Rica • 6 y 7 de Octubre, 2011

OPERACIONES

Especialización Supply Chain Management

-Módulo I

Costa Rica • 17-22 de Octubre, 2011

-Módulo II

Costa Rica • 5-10 de Diciembre, 2011

LEYES

Programa Internacional Diplomado en Administración de Negocios para Abogados

-Módulo II

Nicaragua • 24-28 de Octubre, 2011

NOTA: La información esta sujeta a cambios sin previo aviso.



Intras
Integral Training Solutions

Para mayor información e inscripciones:

Av. Abraham Lincoln esq. Gustavo Mejía Ricart,
Torre Piantini, 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

Seguinos en:





Liderando a la persona integral

Cómo atraer y retener talento de alto nivel es, sin dudas, uno de los retos más significativos que los gerentes enfrentan hoy día. Aunque existen numerosas razones para esto, me gustaría exponer mi punto de vista acerca del núcleo del problema.

Con frecuencia hablo a grandes grupos de personas y hago la siguiente pregunta: “Cuántos de ustedes creen que la mayoría de las personas en su organización posee mucho más talento, inteligencia, capacidad y creatividad que las necesarias para poder cumplir con los requisitos de su puesto o de las que realmente se les permite usar?” Invariablemente, más del noventa y cinco por ciento de las personas alza sus manos. ¡Noventa y cinco por ciento! Esto implica que la gente no siente que sus mentes o sus capacidades únicas son respetadas, integradas o balanceadas en la gran mayoría de las organizaciones. ¡Qué desperdicio!

¿No es entonces una excelente idea que luchemos para atraer y retener empleados? El fallecido Peter Drucker, una de las autoridades gerenciales de mayor impacto, dijo: “Dentro de algunos cientos de años, cuando la historia de nuestro tiempo sea escrita desde una perspectiva de largo plazo, es probable que el evento más importante que los historiadores destaquen no sea la tecnología, ni la Internet, ni el comercio electrónico. Es el cambio sin precedentes en la condición humana. Por primera vez – literalmente – un número sustancial y rápidamente creciente de personas tiene opciones. Por primera vez ellas tendrán que gestionarse a sí mismas. Y la sociedad no está preparada para ello.”

Las personas son multidimensionales -compuestas de cuerpo, corazón, mente y espíritu- y tienen necesidades particulares asociadas a cada una de estas dimensiones. Pero la mayoría de los teóricos, negocios, disciplinas, organizaciones y expertos no toman en consideración esta

característica tan fundamental de la naturaleza humana. No se dan cuenta que la necesidad de tener acceso a esas cuatro partes es tan imperativa como la necesidad del cuerpo por el aire. Nuestro cuerpo, corazón, mente y espíritu deben encontrar su expresión en cada parte de nuestras vidas.

Nuestro cuerpo simboliza nuestras necesidades físicas, incluyendo alimento, techo y vestimenta. Nuestra mente representa nuestras necesidades de crecimiento intelectual y de aprendizaje constante. Nuestro corazón representa nuestra necesidad de relaciones, conexión y amor. Nuestro espíritu se refleja en nuestra necesidad de contribuir, de dejar un legado y hacer una diferencia en el mundo.

Si usted ignora todo esto, es negligente o traiciona una porción de su ser, usted disminuirá grandemente su habilidad de ejecutar. Similarmente, si usted no atiende al cuerpo integral, usted está poniendo en peligro su capacidad de

operar, así como su habilidad para liderar. En el trabajo todos esencialmente necesitamos las mismas cosas:

1.	Págame justamente (cuerpo);
2.	Trátame con amabilidad (corazón);
3.	Involúcrame creativamente (mente); y
4.	Comprométeme a servir las necesidades humanas en maneras basadas en principios (espíritu).

Las organizaciones que crean oportunidades y ambientes que consideran las cuatro dimensiones de sus empleados se benefician del mejor desempeño de la persona integral en un trabajo integral. Las personas integrales desencadenan la capacidad enorme de su fuerza de trabajo lo que les permite llevar a cabo la misión de la organización. Las personas escogen consciente o subconscientemente una forma de conducta que varía desde la rebelión hasta la creatividad en su máxima expresión, basándose en el grado en que su situación de trabajo respeta, integra y equilibra todas sus necesidades.

Las personas que, hasta cierto grado, tienen las cuatro necesidades satisfechas (lo físico o económico, lo social, lo intelectual y lo espiritual), que tienen un trabajo significativo para ellos y que lo desempeñan basándose en principios, crean un sentido de integridad: son personas integrales en trabajos integrales.

Aquellas a las que no se les paga justamente, cuya supervivencia y/o necesidades económicas no son satisfechas (cuerpo), que no son tratadas amablemente (corazón) o involucrados creativamente (mente) en un trabajo con significado (espíritu) terminan eligiendo una de estas tres opciones de comportamiento: rebelión, obediencia maliciosa o, en el mejor de los casos, simple cumplimiento.

Cuando una dimensión vital de la naturaleza de la persona es ignorada u oprimida, se siente como un "objeto" que tiene que ser controlado o gestionado. Su corazón no está en su trabajo y se encuentra emocionalmente desconectada. Consecuentemente, eligen una de esas tres opciones de comportamiento, que a su vez lleva a sus empleadores a sentir la necesidad de controlar y administrar a esos empleados. La necesidad de controlar a los empleados crea una codependencia entre los administrados y el gerente. En cambio, una persona integral en un trabajo integral se administra ella misma. Para poder atraer y retener empleados altamente calificados usted tiene que administrar las cosas pero liderar a las personas. Y el proceso de crear una persona integral en un trabajo integral es la esencia del liderazgo.

Dr. Stephen R. Covey: Reconocido pensador, conferencista y escritor de best sellers en los temas de administración y liderazgo centrados en principios. Es co-fundador de FranklinCovey y una importante autoridad mundial en administración del tiempo. Miles de organizaciones de todo el mundo, incluyendo muchas de las Fortune 500, han adoptado sus técnicas innovadoras de liderazgo, trabajo en equipo y servicio enfocado en el cliente.



¡Alcance el Desafío de la Grandeza!

“Lo bueno” puede ser suficiente para algunos.

Pero la mayoría deseamos más que eso.

¡Deseamos apostar por la grandeza!

En FranklinCovey, nuestra pasión y nuestra misión consisten en hacer posible la grandeza en las personas y organizaciones.

LOS 7 HÁBITOS
de las Personas Altamente Efectivas®

LAS 4 DISCIPLINAS
DE LA EJECUCIÓN®

Liderar a la
VELOCIDAD DE LA CONFIANZA™

LIDERAZGO™
Líderes Grandiosos • Equipos Grandiosos • Resultados Grandiosos

Fundamentos de
LIDERAZGO™

LOS 7 HÁBITOS
Para Gerentes™

CÓMO AYUDAR A SUS CLIENTES
A TENER ÉXITO

FOCUS
Logre Sus Prioridades Más Importantes

Logre la Grandeza Organizacional a través de Grandes Líderes, Personas Efectivas y una Ejecución Institucionalizada



Ave. Abraham Lincoln esq. Gustavo Mejía Ricart,
Torre Piantini, Suite 903 • Santo Domingo, Rep. Dom.
Teléfono: (809) 542-4002 • Fax: (809) 540-1982
E-Mail: info@franklincoveydr.com
Web Site: www.franklincoveydr.com



LA PÁGINA

UNIANDÉS

Gerenciar:

El reto de la coincidencia para generar compromisos perdurables.

¿Cómo logro que los trabajadores de mi empresa se comprometan con los objetivos que queremos lograr? ¿Cómo logro cumplir las metas que definimos en el plan estratégico de este año? ¿Cómo puedo negociar de una manera adecuada con mis proveedores tanto los tiempos de entrega como los precios de los productos y servicios que necesito para la operación de mi negocio? ¿Cómo logro exportar adecuadamente mis productos y a qué mercados? ¿Cómo logro innovar en mi empresa para no quedarme atrás de mi competencia?... estas son solo algunas de las muchas preguntas que escuchamos diariamente a dueños y gerentes de empresas, sin importar su tamaño, sector de la economía, número de empleados, etcétera. Parece que las inquietudes son comunes y generan las mismas angustias. Sugiero cambiar la primera palabra de las preguntas y ver la diferencia: en lugar de cómo, preguntemos PARA QUÉ. Por ejemplo, ¿para qué los trabajadores de mi empresa se comprometen con los objetivos que queremos lograr? Probablemente usted encuentra que la respuesta posible cambia radicalmente, pues en lugar de poner el acento en los métodos se pone en el SENTIDO. Y cuando esto sucede, la manera de gerenciar se transforma profundamente.

EL PROPÓSITO es el primer elemento que sugiero trabajar cuando se trata de abordar el tema de gerenciar efectivamente. Y en el propósito encuentro tres dimensiones determinantes para que sea claro y compartido:

1. La IDENTIDAD. Difícilmente un ser humano puede sentir que hace parte de un grupo si no se identifica con él. Y esa identidad tiene que ver no solo con la claridad de las metas a lograr, sino, y considero que es lo más importante, con la certeza de que el trabajo que se realiza coincide con los ideales que cada persona tiene en su proyecto de vida (parece que algunos no lo tienen y la verdad sea dicha todos queremos ir a alguna parte en un tiempo determinado con la ilusión de ser profundamente felices). Por esta razón, la identidad de una empresa es indispensable para examinar el grado de coincidencia que tiene con la identidad de cada una de las personas que trabajan en ella.
2. El SENTIDO. Como lo comenté en el párrafo anterior, tener un PARA QUÉ vivir moviliza todo nuestro ser ha-

cia horizontes que vemos retadores y motores de nuestra vida. Cuando hablamos del sentido organizacional usualmente nos refugiamos en la definición de una misión, lo que no necesariamente es un buen refugio. Cuántas veces hemos dicho que la definición de la misión es tan genérica que no convoca a ninguno de los *stakeholders* de la empresa. El sentido se hace en la cotidianidad cuando cada acción empresarial está marcada por una serie de valores que inspiran la acción, cuando en la generación de valor prima lo colectivo sobre lo individual sin negar la importancia de cada persona en la construcción social, cuando las decisiones que se toman privilegian propósitos superiores y no reacciones coyunturales.

3. La DIRECCIÓN. Saber hacia donde se va sin sacrificar la relevancia del presente; navegar en incertidumbre con un punto de referencia que nos permita convocar al grupo para “remar” juntos. Aceptar que el trabajo humano es la construcción permanente de posibilidades en la que el error es fundamental para aprender. No entiendo por dirección una línea recta sino un juego permanente de

líneas de distintas orientaciones y variaciones que generan la emoción propia del descubrimiento, mas que el aletargamiento de hacer siempre lo mismo (cuando en la realidad no es siempre lo mismo, solo es una percepción que abruma a quienes creen en que la monotonía es lo propio del trabajo).

LAS CAPACIDADES son el segundo elemento que propongo mirar en esta lógica del trabajo gerencial. Y es necesario hacer una diferenciación en cuanto a las capacidades organizacionales:

1. Capacidades atribuibles a los objetos que utilizamos para hacer el trabajo (tanto tangibles como intangibles). Los objetos tienen una naturaleza: son creados por seres humanos para cumplir una serie de funciones, y, por tanto, es ese ser humano quien los manipula a su antojo para lograr lo que quiere. Por eso es posible hablar de innovación técnica, es decir, usar los objetos en funciones para las que inicialmente no estaban hechos e incluso crear nuevos objetos a partir de la experiencia que se tiene con los anteriores. Las capacidades de los objetos permiten que las empresas se inventen nuevos usos de los productos actuales, nuevos productos con usos similares, nuevos productos con usos distintos, etcétera.
2. Capacidades atribuibles a los sujetos. Dada la naturaleza humana (impredecible, compleja, dinámica), las capacidades son inconmensurables y poderosas. Encuentro personas en todos los lugares del mundo que hacen cosas impensables, trascendiendo lo imaginado y logrando niveles de crecimiento y desarrollo superiores. La inteligencia humana se expresa de muchas maneras, en muchos momentos, con muchos matices, y esa, precisamente, es la materia prima esencial que una empresa tiene para su competitividad. Preguntémonos cuántas empresas y cuántos empresarios aprovechan al máximo el enorme potencial de sus empleados. El mundo de las competencias laborales debe romper el esquema tradicional de que se pueden reducir a habilidades, actitudes y conocimiento de las personas para entender que solo se logra ser competente cuando la persona se convierte en un maestro de su contexto. Y eso, en la práctica cotidiana, significa crear culturas (hábitos individuales y costumbres sociales) que favorezcan el desarrollo del potencial de cada una de las personas que trabajan en la organización.

LAS RELACIONES son el tercer elemento de esta propuesta. Para abordar esta dimensión es necesario diferenciar dos tipos de relaciones:

1. La relación que se construye entre un SUJETO y los OBJETOS que utiliza, que denominaremos INTERACCIÓN. La característica fundamental de esta relación es el VALOR DE USO que tenga el objeto para la persona, es decir, que para la persona será útil tener la interacción en la medida en que el objeto le sirva para lo que lo necesita. Este proceso se puede estandarizar, controlar y predecir, por eso es susceptible de ser normalizado técnicamente (mediante la aplicación de las normas ISO por ejemplo).

2. La relación que se construye entre un SUJETO y otro SUJETO la llamaremos INTERRELACIÓN. La naturaleza de este proceso es muy diferente al de la interacción dadas las características de impredecibilidad y complejidad que ya hemos señalado anteriormente cuando hablamos de las capacidades de los sujetos. Las interrelaciones suceden en distintos planos siempre integrados: el cuerpo, la mente, la emoción y el lenguaje. Por eso decimos que una persona nos gusta o no nos gusta sin ni siquiera haber cruzado palabra con ella, validando una vez más que esas lecturas que hacemos del otro siempre las generamos desde lo que nosotros tenemos dentro: nuestras creencias, nuestros apegos y nuestros propios miedos.

Entonces el concepto de gerencia y la acción de dirigir tienen un cambio de significado profundo cuando se le concibe desde la relación dinámica de las dimensiones de los propósitos, las capacidades y las relaciones. Podríamos sintetizarlas en las siguientes preguntas:

- a. ¿Quién soy? / ¿Quiénes somos?
- b. ¿Qué hago? / ¿Qué hacemos?
- c. ¿Para qué lo hago? / ¿Para qué lo hacemos?
- d. ¿A dónde quiero llegar? / ¿A dónde queremos llegar?
- e. ¿Cuáles son los objetos (tangibles e intangibles) que necesito? / ¿Cuáles son los objetos (tangibles e intangibles) que necesitamos?
- f. ¿Cuáles son las competencias que requiero en este contexto? / ¿Cuáles son las competencias que requerimos en este contexto?
- g. ¿Cuáles son las interacciones que me generan valor? / ¿Cuáles son las competencias que nos generan valor?
- h. ¿Cuáles son las interrelaciones que construyo positivamente? / ¿Cuáles son las interrelaciones que construimos positivamente?

Insisto en este texto en formular las preguntas tanto en primera persona del singular como en primera persona del plural para hacer evidente la coincidencia de las mismas y el impacto que tienen tanto en el proyecto organizacional como en el individual. Cuando las respuestas están alineadas podemos hablar de esfuerzos coincidentes y aparece el compromiso de unos y otros. De otra forma, tendremos que incrementar el esfuerzo para tratar de coincidir, con su consecuente dispersión y sufrimiento que no siempre conduce a hacer de nuestras empresas los lugares propicios para el desarrollo individual y colectivo. He aquí uno de los retos mas interesantes para quienes dirigen el trabajo de nuestras organizaciones.

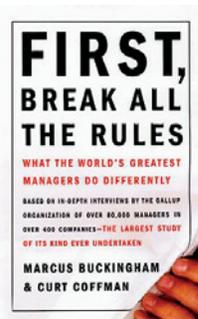
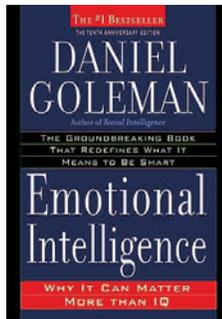
Jesús Muñoz Cifuentes: Magíster en Dirección Universitaria; especialista en Administración, Gerencia de Recursos Humanos, y Alta Gerencia; experto en Control Total de la Calidad; y psicólogo. Es autor de libros sobre Administración, Gestión Humana y Liderazgo, ponencias en congresos y artículos en revistas especializadas. Ha ocupado cargos de alta dirección en organizaciones privadas de Colombia y ha sido asesor y consultor internacional en los temas de transformación organizacional, gestión y liderazgo estratégico, y gestión humana (BANCO MUNDIAL, AID, PNUD, entre otras). Actualmente es Profesor de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes así como profesor invitado en universidades suramericanas y norteamericanas.

Incluyen a seis pensadores de negocios invitados por INTRAS

en ranking de los 25 libros de management más influyentes

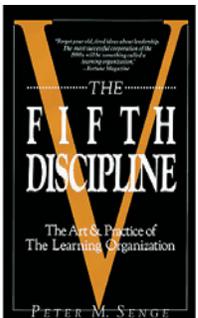
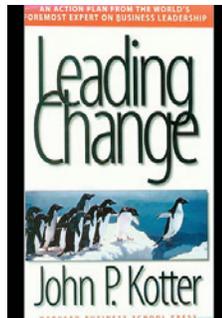
La prestigiosa revista TIME recientemente publicó el ranking de los 25 libros de management más influyentes de todos los tiempos. Entre estos se encuentran libros de la autoría de seis grandes pensadores de negocios que INTRAS ha tenido el privilegio de presentar en la República Dominicana en los últimos cuatro años.

Daniel Goleman:
Emotional Intelligence
(1995)



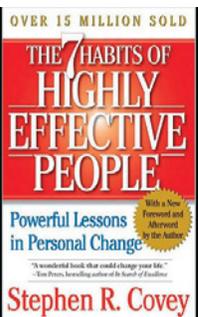
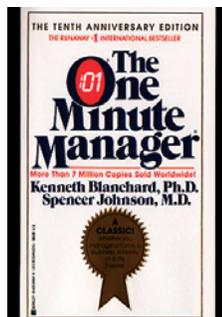
Marcus Buckingham:
First, Break All the Rules
(1999)

John P. Kotter:
Leading Change
(1996)



Peter Senge:
The Fifth Discipline:
The Art and Practice
of the Learning
Organization
(1990)

Kenneth Blanchard:
The One Minute Manager
(1982)



Stephen R. Covey
The 7 Habits Of Highly
Effective People
(1989)

CLASE AFFAIRES : asiento completamente reclinable,
un ambiente placentero y relajante,
alta cocina y los mejores vinos franceses

HACEMOS DEL CIELO EL MEJOR LUGAR DE LA TIERRA

AIRFRANCE 