

GESTION

Edición trimestral | ISSN 1999-5709

abril - junio 2014

La Estrategia del Vencido

Una Herramienta para Desarmar el Enojo y la Agresividad Verbal

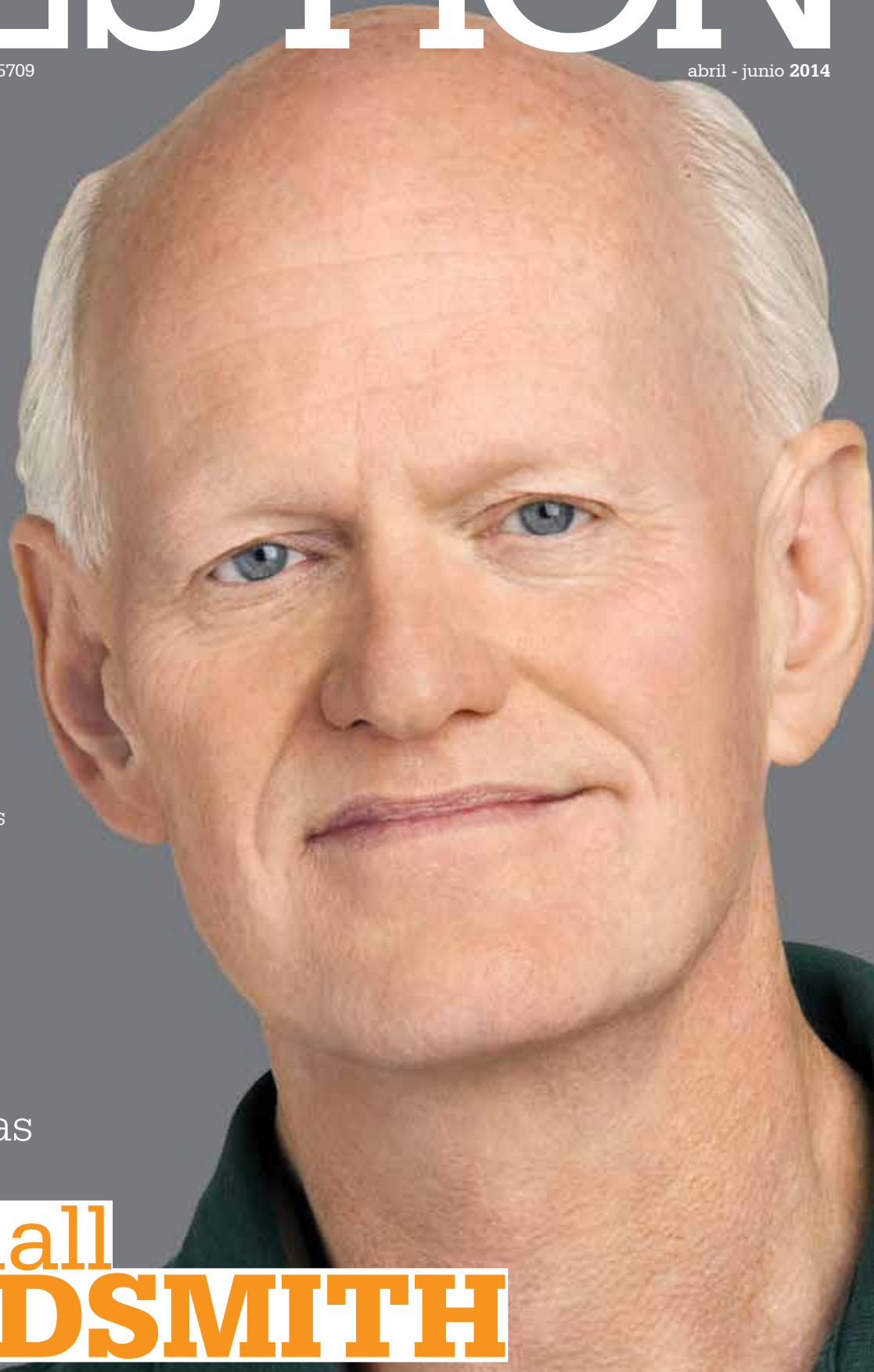
Los Equipos Emprendedores

¿Cómo Desarrollar Equipos Emprendedores de Alto Desempeño?

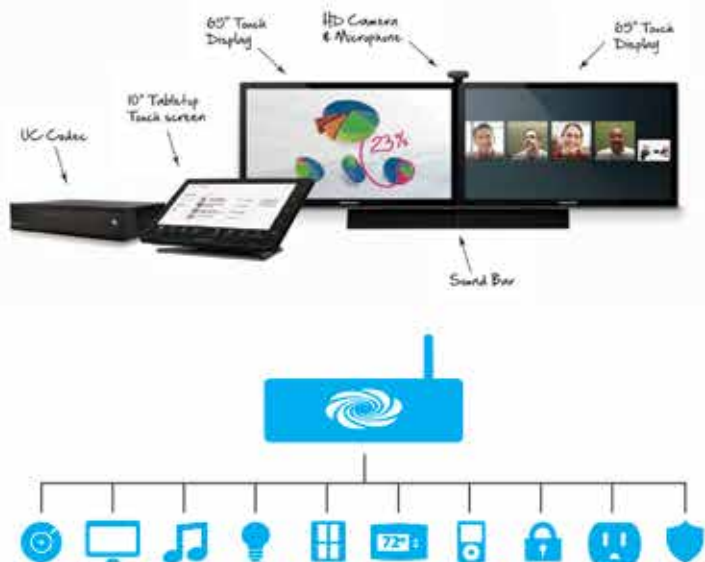
Complejidad Organizacional

Desafiando los Paradigmas del Éxito

**Marshall
GOLDSMITH**



Controla todo en una pantalla



Bii Technology es su socio en la integración de la tecnología en su ambiente de trabajo

Con Crestron puedes lograr la integración de los componentes de una oficina desde un cerebro o procesador el cual permite que con un touch panel, un Ipad o un teléfono móvil puedas controlar el acceso, la iluminación, la climatización, el audio, la seguridad, las cortinas y el salón de conferencias de forma remota, inalámbrica y al instante... además de crear escenarios de acuerdo a las necesidades específicas de cada empresa y sus usuarios.



Síguenos en  



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



¡CÁMBIALOS!

US\$



RD\$

Como los necesites,
de pesos a dólares o de dólares a pesos, cómpralos o
véndelos con las tasas más competitivas del mercado
en tu sucursal más cercana



ASOCIACION POPULAR
DE AHORROS Y PRESTAMOS

SOMOS PARTE DE TUS PLANES

809-687-APAP (2727)
1-809-200-2737

www.apap.com.do





08

Planificación

Elementos clave para una gestión de proyectos exitosa

¿Por qué es tan relevante tener una eficaz y eficiente gestión de proyectos por parte de las organizaciones? ¿Qué elementos no pueden faltar en un Plan de Proyecto que aspire a tener altas probabilidades de éxito? ¿Qué variables se deben tomar en cuenta para minimizar los posibles riesgos y gestionar los que puedan surgir en un proyecto?

Estas son algunas de las preguntas que nuestro director Ney Díaz hace al experto Emilio Ríos en esta interesante entrevista.



40

Innovación

Innovación en marcas

En este artículo Mario Morales nos explica que no solo se puede innovar en productos físicos y tangibles. Las empresas pueden –y deben- innovar en procesos, estructuras, canales, modelos de negocio, experiencias de servicios y, sobre todo, en las marcas. El autor nos ofrece algunos ejemplos exitosos de innovación en marcas.



44

Los Líderes Preguntan

¿Cómo podemos gestionar los conflictos de forma sostenible?

La Dra. Maryam Varela es una destacada experta en habilidades directivas, comportamiento humano y la aplicación de la Inteligencia Emocional en las organizaciones. En esta sección contesta las inquietudes de los directivos en los temas relacionados a sus áreas de expertise. Un lector pregunta cómo podemos gestionar los conflictos de forma sostenible y la Dra. Varela nos aporta valiosas pautas para hacerlo.

04

CARTA DEL DIRECTOR

¿Cuál es su misión personal?

06

VENTANA INTERNACIONAL

Cómo decir lo que piensa sin causar una explosión

14

EMPRESAS FAMILIARES

5 hábitos de las familias eficientes en la gestión patrimonial

16

DE PORTADA

Marshall Goldsmith
Desafiando los paradigmas del éxito

22

NEGOCIACIÓN

La estrategia del vencido.
Una herramienta para desarmar el enojo y la agresividad verbal

28

EMPRENDIMIENTO

Los equipos emprendedores

32

ESTRATEGIAS Y CAPACIDADES

Paso 2: Guía de 4 pasos para el departamento comercial que quiere actualizarse y no sabe cómo hacerlo

38

DESDE INCAE

Complejidad organizacional

42

TIPS AND TRICKS

La ley de Kawasaki.
Su aplicación en presentaciones de ventas

GESTION

Edición Trimestral
abril - junio 2014
REPÚBLICA DOMINICANA



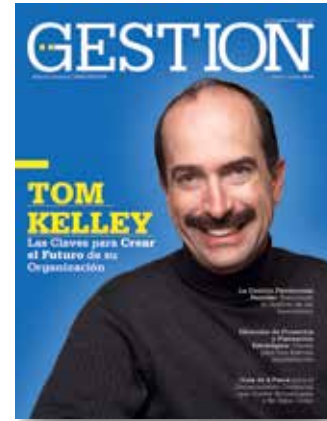
gestionrd



@gestionrd



/company/revista-gestion



edición ene - mar 2014



VISITE
www.gestion.com.do
para leer, descargar
y compartir los
artículos de la Revista
Gestión de ediciones
anteriores

GESTION

Director General
Ney Díaz

Edición y Redacción
INTRAS
Virginia De Moya

Colaboradores en esta Edición
Antonio Vilches
Borja Durán
Julio Decaro
Julio Zelaya
Mario Morales
Maryam Valera
Roberto Cañamero

Instituciones Colaboradoras
INCAE
VitalSmarts

Ventas
info@gestion.com.do

Diseño y Dirección de Arte
Immer Blanco
immerblancor@gmail.com

Fotografías
www.shutterstock.com

Impresión
Saladín Industria Gráfica

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

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

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

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



Intras
Integral Training Solutions

Av. Abraham Lincoln, esq. Gustavo Mejía Ricart, Torre Plantini, Suite 904
Santo Domingo, República Dominicana
Teléfono: 809.542.0126
E-mail: servicioalcliente@intras.com.do
www.gestion.com.do

¿POR QUÉ INTRAS?

Nuestra propuesta de valor única se sustenta en cinco pilares de igual importancia que han hecho de **INTRAS** la opción más consistente y confiable de capacitación especializada en la República Dominicana.

Estos pilares, **Solo Expertos**, **Herramientas Concretas**, **Temas de Vanguardia**, **Innovación Constante** y **Organización Excepcional**, son los requisitos que debe cumplir de forma estricta toda actividad formativa nuestra -independientemente de su formato, duración y dimensión- al momento de ser concebida, diseñada y realizada.





¿CUÁL ES SU MISIÓN PERSONAL?

A lo largo de mi vida he escuchado, hecho y compartido reflexiones alrededor de la importancia de ser feliz, ya sea acerca de en dónde se está, en lo que se está y con quién se está. De ahí que frases tales como “la felicidad está en el recorrido, no en el destino” o “el día que encuentres tú pasión dejarás de trabajar” y muchas otras, sean parte de mis conversaciones diarias. Sin embargo, a medida que pasa el tiempo me doy más cuenta de que estas reflexiones nos dan cierta ansiedad y presión sobre el objetivo de ser felices. Este tipo de frases nos colocan en una incesante búsqueda, cual cazadores del Arca Perdida o de El Dorado, de la felicidad. Es así como en muchas ocasiones -cuando la realidad no encaja con nuestra idea de lo que es ser feliz en un trabajo, en una relación o incluso en un país- nos sentimos vacíos y desdichados.

Específicamente en los últimos meses, me he dado cuenta que la vida no está diseñada para ser fácil. El simple hecho de estar “vivo en la vida” conlleva una serie de situaciones adversas diarias con las que hay que batallar. Incluso los que tienen la suerte de tener trabajos, relaciones y situaciones económicas “ideales”, tienen que convivir con situaciones adversas a veces tan sencillas como recibir un mal servicio, ser víctima del incumplimiento de otra persona, pagar el precio de la irresponsabilidad de otro o tener que asumir las informalidades de terceros. En otros casos, deben lidiar con situaciones repentinas e inesperadas que sacan totalmente de balance esa situación que, cierto o no, aparentaba ser perfecta. En otras palabras, justo cuando creemos que todo en nuestra vida está en balance y armonía sucede algo que viene a romperlos. Es aquí cuando cobra verdadera importancia tener una sólida **misión personal**.

Para no entrar en definiciones rebuscadas sobre lo que es la misión personal, quisiera ilustrarlo con varios ejemplos muy simples y directos. Estoy seguro de que la gran mayoría de nosotros

cuando pequeños no éramos apasionados de la idea de tener que dejar de jugar o de ver TV para hacer tareas. Pero era nuestro deber pues ese era el paso indispensable hacia algo importante: pasar de curso. Y si fuimos estudiantes universitarios seguramente nos perdimos más de una fiesta u hora de sueño para estudiar para un examen. ¿Y todo esto por qué? Porque contribuía a lograr una meta personal: ser profesional. Muchos de los que hacemos ejercicios seguramente no estamos muy de acuerdo con pasarnos un par de horas -que podríamos estar con nuestra familia o amigos- sudando, sofocándonos y adoloridos. Pero entendemos que el bienestar y la salud justifican el esfuerzo. Y si nos vamos al plano laboral o empresarial es seguro que para muchos de nosotros la idea de pasarnos ocho o más horas con estrés, resolviendo problemas y cumpliendo objetivos apremiantes no es nada comparable con un día en la playa. Sin embargo, lo hacemos porque es un medio de realizarnos, sentirnos productivos y, ¿por qué no decirlo?, generar ingresos para nuestras necesidades y gustos.

En todas las facetas de la vida arriba mencionadas, el fin justifica los medios. Para mí, la misión personal es nuestra razón de ser, lo que nos motiva a seguir adelante, aquello que nos da la capacidad de ver las cosas en perspectiva más allá de una situación adversa determinada y la fuerza para lidiar con los obstáculos puntuales que se nos presentan en el camino. Algunos se estarán preguntando cómo pueden determinar su misión personal. Realmente, no les puedo dar una sola metodología concreta -y hay varias- ya que en mi caso la descubrí por accidente y no por una profunda introspección. Sí les puedo decir que piensen y reflexionen en por qué y para qué se levantan todos los días de la cama. Y que su misión personal no tiene que ser una frase rebuscada y llena de términos ajenos a usted. Recuerde que, a menos que usted la decida compartir, esta misión es solo suya. Si como buen dominicano usted quiere un “atajo”, le comparto algo que aprendí recientemente en una conferencia: pregúntese “¿Cuál es mi verbo?”, o sea, cómo usted se definiría en un solo verbo, no un adjetivo. En mi caso, el verbo con el que me identifico es “aportar”.

¿Qué está usted esperando para tener su misión personal?

Ney Díaz es presidente de las firmas de capacitación INTRAS y SKILLS, presidente y editor en jefe de la Revista Gestión y Managing Partner de FranklinCovey para República Dominicana. También es presidente de Summit, empresa de organización de eventos corporativos, y Asesor Senior para la República Dominicana de los Programas de Educación Ejecutiva del IE Business School. Tiene un MBA de la Universidad Pontificia de Comillas (ICADE), España, y un posgrado en Transferencia de Tecnología y Administración de la Maastricht School of Management (MSM), Holanda. Es Ingeniero Industrial por el Instituto Tecnológico de Santo Domingo (INTEC). Puede encontrar más de sus escritos en el blog www.intras.com.do/blog y en su usuario en twitter: @neydiaz.

ESPACIOS QUE TRABAJAN

La experiencia de Lave en espacios de oficina se une con la innovación de Grupo Indarte en ambientes corporativos, para formar ERGOTEC.



CÓMO
DECIR
LO QUE
PIENSA
SIN
CAUSAR
UNA
EXPLOSIÓN

Por Joseph Grenny

La mayoría de los empleados se sienten frustrados, preocupados, molestos o desanimados en algún momento de su día laboral. ¿Por qué? Porque no están de acuerdo con el jefe, no apoyan la sugerencia de un colega o tienen puntos de vista distintos a los de la mayoría más insistente. Se quedan callados porque piensan que es políticamente poco inteligente estar en desacuerdo con la mayoría o la autoridad, o se guardan sus opiniones hasta que de un momento a otro explotan de ira. En otras palabras, alternan entre el silencio y la violencia. Ninguno de estos métodos hace que una idea salga a la luz y pueda ser parte de la visión colectiva y ninguno de los dos métodos ayuda a mejorar las condiciones o las relaciones de trabajo.



¿Por qué alternamos rutinariamente entre el silencio y la violencia? Acudimos al silencio porque le tenemos miedo a las conversaciones cruciales. Estas son las interacciones en las que las apuestas son altas, las opiniones son diferentes y las emociones son fuertes. Les tememos porque nuestra experiencia pasada nos ha enseñado que si somos emotivos y honestos a la vez, cosas malas pueden suceder. Así que acudimos al silencio. Es mejor dejar que otros digan lo que piensan que arriesgar nuestra reputación.



Acudimos a la violencia porque tenemos muy pocas habilidades para sostener conversaciones cruciales. Mientras que las investigaciones demuestran que la habilidad de sostener conversaciones cruciales es clave para la influencia, la efectividad en el trabajo e incluso para el éxito marital, la mayoría de nosotros tiene muy poco o ningún entrenamiento formal en el tema. Desafortunadamente, hemos desarrollado nuestro estilo actual observando a nuestros modelos de comportamiento, nuestros padres, amigos o antiguos jefes. Cuando decidimos decir lo que pensamos, inevitablemente recurrimos a esas herramientas mediocres ejemplificadas por nuestros modelos de comportamiento y terminamos usando el sarcasmo, el humor cáustico, las tácticas de debate y otras formas de violencia verbal. Finalmente, nos damos cuenta que estamos en problemas por haber dicho algo y acudimos nuevamente al silencio. Alternamos del silencio a la violencia una y otra vez y no es agradable.

La buena noticia es que no tiene que ser siempre así. Cuando empleamos las habilidades de las conversaciones cruciales podemos elevar nuestra capacidad para influenciar decisiones, mejorar las relaciones y decir lo que pensamos de manera que seamos escuchados. Utilice los siguientes consejos para aumentar sus habilidades:

1 REVIERTA SU PENSAMIENTO

La mayoría de nosotros decide si hablar o no tras considerar los riesgos de hacerlo. Las personas que son mejores en las conversaciones cruciales no piensan primero acerca de los riesgos de decir lo que piensan. Consideran primero los riesgos de no decir lo que piensan. Se dan cuenta de que si no comparten sus opiniones propias y únicas, tendrán que vivir con las malas decisiones que se tomen como resultado de haber retenido o callado sus opiniones bien informadas.

2 CAMBIE SUS EMOCIONES

La razón primaria por la cual no nos va bien en las conversaciones cruciales es que en el momento en que abrimos la boca ya estamos irritados, molestos o disgustados con los puntos de vista y opiniones de la otra persona. Entonces, no importa qué tanto tratemos de fingirlo, nuestros juicios negativos se cuelan en la conversación. Así que, antes de abrir la boca, abra la mente. Separa a las personas del problema. Trate de ver a los demás como seres humanos razonables, racionales y decentes –aunque tengan puntos de vista a los que usted se opone fuertemente. Recuerde, si usted lleva un juicio en la cabeza, el veredicto se verá en su cara.

3 AYUDE A LOS DEMÁS A SENTIRSE SEGUROS

A menudo creemos que ciertos temas están destinados a poner a los demás a la defensiva. Aquellos con habilidad saben que las personas no se ponen a la defensiva si no sienten inseguros. Trate de iniciar su próxima conversación crucial asegurando a la otra persona que sus intenciones son positivas y que usted la respeta. Cuando los demás se sienten respetados y confían en sus motivos, bajan la guardia y empiezan a escuchar aunque el tema sea desagradable.

4 INVITE AL DIÁLOGO

Luego de crear un entorno seguro, comparta con confianza sus puntos de vista. Una vez que lo haya hecho, invite a las opiniones diferentes. Esto significa que usted realmente anima o estimula a la persona a no estar de acuerdo con usted. Los más hábiles en las conversaciones cruciales no solo están ahí para exponer sus puntos de vista, sino que también quieren aprender. Si su meta es solo abusar verbalmente, los demás se resistirán a usted. Si usted está abierto a escuchar los puntos de vista de los demás, ellos estarán más abiertos a escuchar los suyos. ©

Lee, comparte y descarga en www.gestion.com.do

Joseph Grenny, coautor de cuatro best sellers del *New York Times* incluyendo *Crucial Conversations*, es un dinámico conferencista e influyente científico social en los temas de desempeño en los negocios con más de 30 años de experiencia. Es cofundador de Vitalsmarts, una innovadora empresa de capacitación corporativa y desarrollo de líderes que ha generado resultados para 300 de las compañías del Fortune 500.



ELEMENTOS CLAVE

para
una
Gestión
de
Proyectos
Exitosa:

Una Entrevista a **Emilio G. Río, PMP**

Por Ney Díaz

El mexicano Emilio G. Río es Ingeniero Mecánico formado en plantas químicas y petroquímicas. Ha extendido su actividad profesional a proyectos urbanos, alimentos, banca, TIC y, recientemente, gestión de la energía, acumulando más de 30 años como Project Manager. Comparto con ustedes esta entrevista, resultado de varias interesantes conversaciones, a un apasionado de la dirección de proyectos y de la formación de PMO.

¿Por qué es tan relevante tener una eficaz y eficiente gestión de proyectos por parte de las organizaciones?

Las organizaciones nacen y se diseñan para producir beneficios. Este es el cimiento de quien piensa, planifica e invierte financieramente en crear una nueva organización. Y si bien el proceso de pensamiento organizacional se orienta a los mercados, toda decisión en el intento de fijar objetivos organizacionales debe redundar en el retorno de inversión a los involucrados con una utilidad potencialmente rentable. Todo esfuerzo organizacional en el que se involucren más de diez recursos humanos, o que tome más de doce semanas en ejecutarse o que comprometa un costo mayor a cien mil dólares generalmente requiere de personal capacitado en la gestión de recursos. Esfuerzos mayores a las variables indicadas se gestionan ya como un proyecto, y si la organización no cuenta con personal capacitado en el tema experimentará -la mayor de las veces- cierta pérdida. Esta se puede dar por varios y diversos factores de riesgo en cualquier rubro que para la organización represente recursos, lo que implícitamente representa pérdida de utilidad y, lo peor, pérdida de competitividad.

Las grandes organizaciones se han internado en esta especialidad desde mediados del siglo pasado, pero este objetivo debe ser estratégico en las pequeñas y medianas empresas, que estadísticamente representan más del 95% del censo mundial empresarial. Por tanto, las organizaciones que tengan que llevar a cabo esfuerzos de tal magnitud deben planear la conveniencia de crear equipos de trabajo o entes que se especialicen en la gestión ordenada y completa de proyectos, a través de procesos especial y específicamente diseñados y con las herramientas necesarias para solventar el reto en cuestión.

¿Cuáles son las fases principales de un proyecto y, a grandes rasgos, en qué consiste cada una de estas?

El Project Management Body of Knowledge Guide (PMBOK) del Project Management Institute (PMI) como norma aplicable a dirección de proyectos identifica 5 grupos de procesos que de muchas formas convergen -mas no necesariamente- con las fases del proyecto. Estos procesos son:

1 INICIO

2 PLANIFICACIÓN

3 EJECUCIÓN

4 MONITOREO Y CONTROL

5 CIERRE

Todo proyecto debe atender primero a un proceso de **Inicio**. Este proceso -o grupo de procesos- implica la identificación y registro de los objetivos y variables que dan vida al proyecto, así como la identificación de quiénes juegan algún rol preponderante en el mismo, esto es, los interesados en el proyecto. Su propósito es sentar las bases adecuadas antes de dar paso a los procesos de planificación.

Sentadas tales bases, deberá hacerse la **Planificación**, labor que implica el registro -por cada área de conocimiento en los proyectos- de lo siguiente:

- **Qué deberá hacerse (Alcance)**
- **Cuándo (Tiempo)**
- **Qué tanto (Costo, Adquisiciones)**
- **Cómo (Calidad, Comunicaciones)**
- **Quiénes (Interesados, Recursos Humanos)**
- **En qué entorno (Riesgo) deberán actuar los interesados durante la ejecución -y no en raras ocasiones la implementación- de los productos entregables y comprometidos con el usuario final o cliente del proyecto, o en tal caso, simplemente con el patrocinador del mismo.**

El grupo de procesos anterior y su consideración de tiempo y forma permitirán llevar a cabo la **Ejecución** de los trabajos que producirán los productos entregables, no sin dejar de considerar que todo proyecto suele tener cambios en diversos rubros, desde sus objetivos hasta las especificaciones de producto. Tales cambios deberán retroalimentarse a los procesos de planificación de tal manera que los resultados, sean estos productos o servicios, se vayan dando acorde al plan actualizado y que, al final de la ejecución, tanto el plan como los productos o servicios ofrezcan un resultado homogéneo en su configuración y atributos de calidad.

Durante los procesos anteriormente mencionados (Inicio, Planificación y Ejecución), se ejercerá el **Monitoreo y Control** sobre el Alcance, el Tiempo, el Costo, la Calidad, los Recursos Humanos, las Comunicaciones, el Riesgo, las Adquisiciones y el comportamiento y satisfacción de los Interesados. Este monitoreo y control no solo permitirá diseñar las acciones preventivas que apliquen para el caso, sino las acciones correctivas que garanticen que los productos cumplan con los objetivos del proyecto.

Finalmente, los procesos requeridos para el **Cierre** del proyecto permitirán que tanto los compromisos contractuales que se hayan ejercido como el cúmulo de información técnica y administrativa que se haya generado en el proyecto sean adecuadamente concluidos, archivados y respaldados para su entrega al usuario final, cliente o patrocinador del proyecto.

¿Qué elementos no pueden faltar en un Plan de Proyecto que aspire a tener altas probabilidades de éxito?

La respuesta se encuentra íntimamente ligada a la naturaleza, magnitud y complejidad del proyecto. Es a partir de estas variables donde nace el concepto de **Arquitectura de Procesos** del proyecto, mismo que deberá definir cuáles procesos exactamente serán requeridos para el logro de un **Plan** seguro, conveniente y eficiente para el proyecto. La dirección de proyecto deberá analizar y sintetizar las diferentes variables que sobre la naturaleza, magnitud y complejidad puedan afectar al proyecto y analizar la mezcla resultante para establecer la ya mencionada arquitectura de procesos que gobernará el desarrollo, ejecución, control y cierre del proyecto.

La Tabla 1. muestra las posibilidades de mezcla que referimos:

La Tabla 1. Factores Clave en la Arquitectura de Procesos:

PROYECTOS	NATURALEZA	MAGNITUD	COMPLEJIDAD
Hacia afuera de la organización	Infraestructura Producción de bienes Prestación de servicios	ALTA MEDIA BAJA	ALTA MEDIA BAJA
Hacia adentro de la organización	Infraestructura Productos Adquisiciones		

Y así, por ejemplo, un proyecto de infraestructura -sea hacia afuera o hacia adentro de la organización- que es de media magnitud y de baja complejidad deberá poner foco en los procesos de planificación recomendados para Alcance, Tiempo, Costo, Calidad y Adquisiciones, pero no necesariamente se deberán imponer todos los requisitos sobre los procesos para Recursos Humanos, Comunicaciones, Riesgo o Involucrados. O bien, un proyecto de Adquisiciones de media magnitud pero de alta complejidad, deberá enfocarse sobre todos los procesos –o la mayoría de ellos- recomendados para la planificación del proyecto. Como se puede observar, la mezcla de variables nos dará diversas oportunidades de ahorrar tiempo, esfuerzo y recursos financieros a través del desarrollo de procesos de planificación un poco más holgados, menos demandantes, pero igualmente eficaces. Sin dudas, un proyecto de alta magnitud y complejidad, sea cual fuere su naturaleza, demandará la observación y aplicación de todos los procesos de planificación recomendados para la dirección de proyectos.

El enfoque hasta aquí vertido no aplica cuando un proyecto hacia adentro de la organización es llevado a cabo precisamente para incrementar y asegurar la efectividad de sus procesos productivos. En tal caso, suelen mapearse todos los procesos de la organización versus los objetivos organizacionales, para conocer cuáles de esos procesos resultan prioritarios al plan estratégico de la organización. Estos se someten después a un análisis de capacidad *versus* la normatividad aplicable a la industria en cuestión y como resultado se detectan las brechas a cubrir para maximizar la capacidad de operación de los procesos prioritarios de la organización.

¿El costo de la gestión de proyectos justifica plenamente su aplicación a la vista de los interesados?

Desde luego. Cuando una persona recurre a un médico o a un abogado es porque ha identificado un riesgo y prefiere poner la cobertura del mismo y sus potenciales impactos en manos especializadas. Cuando alguien decide construir su casa o un empresario inicia el esfuerzo de dar solución a una nueva planta de producción, puede caer en la tentación de fungir como Director del Proyecto. Llevar a cabo este esfuerzo de principio a fin con éxito y rentabilidad, además de la experiencia que usted pueda tener en el campo de aplicación, requiere de conocimientos, habilidades y experiencia en la gestión de todos los interesados en su proyecto. Este universo suele constituirse de otros especialistas; proveedores de equipos, sistemas o insumos; trabajadores especializados por área; en ocasiones sindicatos; el propio Estado de quien depende la expedición de sus permisos y, en general, de otro y cualquier involucrado que requiera gestionarse a partir de los objetivos del proyecto. Es así como el Director de Proyectos se personifica como su médico o abogado responsable de la correcta ejecución de los trabajos en términos de alcance, de tiempo, de costo, de calidad, de riesgo y de adquisiciones -y de manera no menos importante- de las comunicaciones, de los recursos humanos e incluso de la gestión de los interesados¹, comunicando de manera efectiva y gestionando cada interés involucrado acorde a las políticas que a usted convienen como patrocinador financiero del proyecto y en favor de los objetivos proyectados para el caso.

El costo de la Dirección de Proyectos normalmente responde a una curva de costo promedio donde, según la Fig. 1, dicho costo disminuye a medida que el proyecto se agranda. En nuestra experiencia, un proyecto de menos de cien mil dólares a ejecutarse en 12 semanas puede llegar a tener un costo hasta del 10% sobre el valor del proyecto, en tanto que un proyecto de cien millones de dólares a ejecutarse en 24 meses puede llegar a tener un costo del 1% o menor sobre las mismas bases.

¹ Áreas de conocimiento de la gestión de proyectos según PMBOK

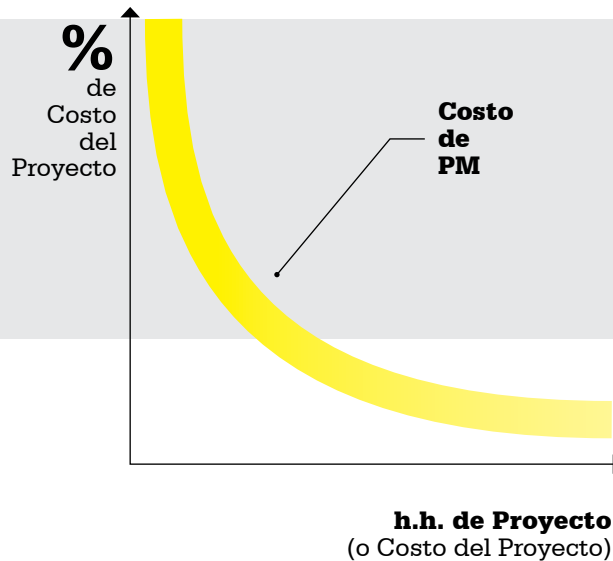


Figura 1. Curva de Costos de PM en el Proyecto

Si en adición, se considera que las estadísticas² globales muestran que:

Más del **60%**

de los proyectos fracasan por falta de claridad en el alcance de trabajo

Más del **40%**

fracasan por cambios mal manejados

Más del **35%**

fracasan por pérdida de control debido a falta de detalle en el plan de proyecto y falta de habilidades en la gestión del mismo

no sobra decir que tales problemáticas producen que el costo programado se proyecte a sobrecostos hasta del 60% de lo originalmente previsto, por lo que si comparan tales escenarios con el costo de la gestión de proyectos, esta se encuentra por demás justificada.

¿Qué variables se deben tomar en cuenta para minimizar los posibles riesgos y gestionar los que puedan surgir en un proyecto?

Desde que un Director de Proyectos es llamado para llevar a cabo la gestión de un proyecto -y basado en la propia solicitud de participación o introducción al contexto que rodea el proyecto- ya

² Fuente: *Annual Survey Of Project Managers*. Resultados basados en 120 proyectos en Canadá, Estados Unidos, México, Reino Unido, Brasil, Hong Kong, Singapur, Nueva Zelanda, China e India.

va generando una buena idea del reto que decidirá tomar o no, cualquiera que sea el caso, basado en la simple exposición de objetivos, recursos con los que se cuentan, tiempo comprometido, complejidad del área de aplicación o tipo de proyecto, etcétera. De muchas formas se van conformando los tipos y fuentes de riesgo, pero, sin duda, la primera lista expuesta de riesgos del proyecto provendrá de la **Lista de Supuestos** del proyecto por una sencilla razón: cuando el Director de Proyecto no cuenta con información confirmada deberá suponer lo que sucederá. Y si tal o cual circunstancia no sucede como se previó en el supuesto, se convierte en un riesgo que deberá registrarse como **Evento de Riesgo Identificado**, al que se deberá proponer una **Estrategia de Solución** y al que se deberá registrar un **Plan de Respuesta** que responda a la estrategia seleccionada y, desde luego, al mismo evento de riesgo ya identificado. Además de las tres últimas variables, para cada evento de riesgo identificado deberá considerarse su **Probabilidad (P)** de ocurrencia y su **Impacto (I)** para calcular su **Valor de riesgo esperado (Ve)** considerando que:

$$Ve = P \times I.$$

Sin embargo, la gestión de riesgos no es de receta. El buen Director de Proyectos con tan solo escuchar o leer el material introductorio a la responsabilidad de proyecto huele con particular sensibilidad el nivel de riesgo al que se enfrentará. Es por ello que el Director de Proyectos debe aprender a caminar en el riesgo de manera natural, como atravesar una nube en donde cada partícula de agua, si bien no se puede ver, ahí está. Y entender que si esa nube condensa sin que él lo perciba, lo empapará de agua. Igual es la nube de riesgo. Si usted no aprende a caminar entre ella sabiendo que está rodeado de riesgos, en el momento que menos imagine estos, simultáneos o no, le podrán reventar el proyecto. Y recuerde: todo lo que usted se imagine que puede suceder, podrá suceder. Empiece entonces por analizar los supuestos o premisas del proyecto.

¿Cuál es el perfil ideal de un profesional de la gestión de proyectos y cuáles son las competencias que le deben acompañar?

No existe un proyecto ideal y, en consecuencia, no existe un perfil ideal de Director de Proyectos. Cada proyecto es diferente, con necesidades, objetivos y retos diferentes. El profesional de la gestión de proyectos, desde que conoce el reto

que enfrentará, se ajustará o no al proyecto. Si puede ajustarse a las demandas del mismo de manera expedita, será el Director de Proyectos ideal para tal proyecto. Gracias a la normatividad existente, en general, los profesionales en gestión de proyectos tienen la oportunidad de seleccionar la arquitectura de procesos que mejor se ajuste a las necesidades de su proyecto y esta facilidad permitirá que el Director de Proyectos limite el umbral de las diversas variables y contexto que podrá y deberá manejar de manera eficaz y eficiente en el proyecto asignado.

Diversos textos mencionan un mínimo de conocimientos y habilidades para calificarse como profesional en gestión de proyectos. Además de tener alguna especialidad en el área de aplicación o industria en la que normalmente labore, de los dominios de conocimiento y habilidades que se repiten en más de un grupo de procesos (I, P, E, MyC, C)³ y que demanda el PMI para certificarse como profesional en Dirección de Proyectos se mencionan, entre otros, los siguientes conocimientos:

- **Comunicación efectiva.**
- **Negociación.**
- **Solución de conflictos.**
- **Estimación de tiempo y costos.**
- **Presupuesto.**
- **Administración de Presupuesto.**
- **Finanzas (al menos para No Financieros).**
- **Manejo de juntas.**
- **Documentación existente de proyecto.**
- **Estándares de producto / servicio de la industria.**
- **Documentación de estándares.**
- **Procedimientos de aseguramiento de calidad.**
- **Gestión de proyecto (metodologías, herramientas).**

También se mencionan habilidades tales como:

- **Comunicación efectiva, que aplica sobre colección, evaluación e integración de información, presentación y explicación de información, escritura formal, manejo de juntas, negociación, solución de conflictos.**
- **Toma de decisiones.**
- **Programación y presupuesto.**
- **Aplicación apropiada de los límites de control, basada en las condiciones de proyecto.**
- **Extrapolación de tendencias a los límites de control.**
- **Análisis de variaciones y determinación de cuáles son importantes.**
- **Auditoría.**
- **Selección de acciones correctivas apropiadas sobre impactos negativos.**
- **Uso de procedimientos de gestión de riesgos.**
- **Formación, liderazgo y motivación de grupos.**
- **Aplicación apropiada de políticas establecidas.**
- **Aplicación de reglas de manera justa, pero rigurosa.**
- **Uso de intuición.**
- **Ejercicio del juicio.**

La demanda de conocimientos y habilidades de un profesional en la materia no es poca. Sin embargo, al final del esfuerzo de un proyecto, el valor agregado máspreciado es la expresa y tácita satisfacción del cliente, lo que ningún conocimiento o habilidad desarrollada en especial podrá sustituir. Lo anterior se pone de manifiesto cuando profesionales de gran experiencia han visto su imagen laboral más que deteriorada por no haber logrado hacer sonreír a su cliente o patrocinador al final del camino. Y en sentido contrario, profesionales sin tanta experiencia y conocimiento han tenido la simple habilidad de, además de seleccionar y aplicar los procesos recomendados por la normatividad, saberse comunicar y elegir cómo y cuándo solicitar el apoyo adecuado. Y logran el reconocimiento, la gratitud y la ansiada sonrisa de satisfacción por parte de quienes depositaron su confianza en él.

Partiendo de tales observaciones, le recomendamos encarecidamente que en su próximo proyecto ponga la mayor atención en analizar y sintetizar de la manera más expedita las variables y contexto que rodean al proyecto que le encomiendan, identificando y analizando supuestos, restricciones, eventos de riesgo, necesidad y personalidad de los principales jugadores -entre otros escenarios- dándose la oportunidad de evaluar con prontitud si usted es la persona indicada para manejar dicho esfuerzo. No deje de tener presente que sus clientes o patrocinadores observarán con agrado su aceptación por el reto, pero no menos observarán su grado de madurez profesional ante una respuesta como “No, no soy quien deba manejar este proyecto”. Tenga la certeza de que se lo agradecerán. Y tanto vale la satisfacción del cliente como su propia satisfacción.

¿Qué es exactamente el Project Management Institute (PMI), en qué consiste la Norma PMBOK y por qué es tan importante?

El Project Management Institute (PMI) es la asociación más grande en el mundo para la profesión que nos ocupa. Tal posición se refuerza con 8 estándares globalmente reconocidos que apuntan hacia la profesionalización tanto de los individuos como de las organizaciones, 6 programas de certificación que cubren desde un Asistente de Dirección de Proyectos hasta un Director de Programa de Proyectos, abarcando prácticamente todas las industrias de aplicación, así como especialidades como la programación y el riesgo. Cuenta también con extensivos programas académicos y de investigación de mercados sin dejar de mencionar las oportunidades de desarrollo profesional.

³ Inicio, Planificación, Ejecución, Monitoreo y Control, Cierre del proyecto.

Existen más de 700 mil recursos entre miembros certificados y no certificados, así como voluntarios, en casi cada país. Actualmente, a nivel global funcionan 282 Capítulos y Potenciales Capítulos con presencia en 88 países y casi 600 mil profesionales certificados como Project Management Professional (PMP), la credencial más buscada en nuestra profesión. Se han formado 24 Comunidades de Práctica cubriendo casi todas las industrias y especialidades en donde, según su propio interés, usted puede participar vertiendo su conocimiento, discutiendo en foros a nivel global o comentando sobre los temas que la comunidad propone, establece y de muchas formas resuelve. Está asociado a casi 30 grandes corporaciones estadounidenses e internacionales, mismas que patrocinan a PMI además de colaborar en otros escenarios de su desarrollo, como son estudios especializados, bolsa de trabajo, etcétera, sin dejar de mencionar la Fundación Educativa.

El PMBOK Guide inició su primera edición en 1996. Originalmente, se enfocó casi particularmente en la industria de la construcción. Hoy, después de 5 ediciones –la última publicada en 2013- el PMBOK prácticamente da cobertura a todas las industrias y especialidades, siendo el cuerpo de conocimientos base de la certificación PMP. El PMBOK se enfoca en el reconocimiento de 47 procesos a través de 5 grupos (I, P, E, MyC, C) y 10 áreas de conocimiento aplicables en el ejercicio de la profesión que, en conjunto, permiten la utilización matricial que resuelve la arquitectura de procesos del proyecto en cuestión. Esto facilita, como ya hemos mencionado, la gestión y solución sobre los productos o servicios demandados a cualquier proyecto -sea cual fuere su naturaleza, magnitud o complejidad- facilitándonos asimismo establecer los ciclos de vida de la gestión del proyecto y sus procesos así como el ciclo de vida del propio proyecto. Cuenta con dos extensiones o adendas: una extensión para construcción (aplicable a proyectos de construcción) y otra para el Gobierno (aplicable a proyectos de gobierno).

En 2008, fue reconocido como estándar nacional por el American National Standards Institute (ANSI), organización privada que vela por el desarrollo de estándares para productos, servicios, procesos, sistemas y recursos humanos en los Estados Unidos, coordinándose con estándares internacionales de tal manera que los productos de estadounidenses⁴ puedan ser usados globalmente. Hoy por hoy, la observación y aplicación del PMBOK es prácticamente una exigencia de los contratantes, incluidos, además del gobierno de los Estados Unidos, otros gobiernos que guardan tratados con ese país, tales como México. El hecho de haber distribuido desde su primera edición cerca de 4.4 millones de ejemplares, y de que es traducido a los principales idiomas, habla por sí solo.

¿Cuál es su percepción sobre hacia dónde va la gestión de proyectos en los próximos años?

Hacia un futuro firme y promisorio desde luego. La sociedad no puede detenerse en su esfuerzo por garantizar su sostenibilidad y la gestión de proyectos juega un rol importante en ello. Al menos

7 de cada 10 proyectos son de Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC), en tanto el resto son de infraestructura, servicios y productos. El avance de la tecnología está dando grandes oportunidades a la dirección de proyectos en general y los resultados de este avance son cada día más y más sorprendentes.

Pero de cada 10 millones de dólares, al menos 7 están destinados a infraestructura, servicios y productos. Y tan solo como ejemplo, tal producción de alimentos si algo requiere es agua y desplazamiento. Afortunadamente, América Latina goza de suficientes cuencas, pero se requieren muchos esfuerzos de ingeniería y construcción -incluso de protección- en sus cauces y presas. No se diga la necesidad de rediseñar puertos y vías terrestres. Qué decir de los sectores de energía, salud, transporte y transformación de alimentos, por mencionar algunos. De la mano va la demanda de servicios y mejores productos; tan solo obsérvense las industrias de entretenimiento, turismo y banca, entre otras. Visto de este modo, hay más proyectos pendientes de ejecutar que directores de proyecto.

Si bien existen más de 40 organizaciones alrededor del mundo cuya misión es profesionalizar la actividad generando guías, recomendaciones, estándares, metodologías confiables y, sobre todo, la búsqueda de llevar esta actividad a otorgar mayor valor con menor esfuerzo como lo demuestran las nuevas especialidades Agile y Scrum para TI, cabe aquí mencionar que en la cultura de muchos países ni se intenta, ni se piensa que para conducir un esfuerzo de proyecto es necesario esperar a que este se encuentre disponible bajo la figura de experto certificado.

Existen miles de profesionales que cuentan con la experiencia, conocimientos y habilidades para gestionar proyectos exitosamente y no precisamente mueren por certificarse. Sin embargo, su pasión por lograr la confianza y la sonrisa final de quienes ponen en sus manos sus recursos y otros valores nos inspiran y obligan a perseguir y mantener la actitud y compromiso que demanda esta disciplina. ©

⁴ ANSI/PMI-99-001-2008

5 HÁBITOS DE LAS FAMILIAS EFICIENTES EN LA GESTIÓN PATRIMONIAL

Por Borja Durán

¿Se ha planteado alguna vez el analizar qué cosas podría mejorar de su estructura patrimonial familiar? Tanto si lo ha hecho como si no, las razones pueden ser principalmente dos:

- **Ha tenido algún problema o momento difícil que le ha hecho plantearse.**
- **Todo está funcionando bien dentro de la estructura patrimonial familiar y por eso no se lo ha planteado.**



En ambos casos revisar dicha estructura y analizar cómo se podría mejorar aportaría enormes ventajas. En el primer caso, aunque sea algo tarde, se puede solucionar el momento difícil que le ha llevado a pensarlo y en el segundo caso, está en el momento perfecto ya que estará sentando las bases de mantener dicha estructura funcionando correctamente mucho más tiempo.

La vorágine en la que vivimos inmersos, los quehaceres diarios y la ausencia de conflictos nos instalan en la zona de confort eludiendo algunas actuaciones y reflexiones y posponiendo la actualización de nuestra planificación patrimonial futura, incluso cuando ya no estemos nosotros. Que todo transcurra según lo previsto en muchas ocasiones conduce a la autocomplacencia, sin tener en cuenta que el hecho de que algo esté funcionando no implica que lo vaya a seguir haciendo en el futuro. Vivimos cosidos a la incertidumbre pese a que, en ocasiones, nos rebelamos ante el cambio.

Por todo ello, es importante destinar tiempo y esfuerzos a confeccionar un sistema patrimonial sólido pero dinámico, con la capacidad de adaptarse a la evolución familiar y patrimonial, con un buen sistema de gobierno y expectativas claras que involucren a todos y cada uno de los miembros. Dado que la sucesión no es un evento sino un proceso, donde además intervienen muchas personas de manera directa o indirecta, es necesario involucrarlos a todos, motivándoles y tratando de solucionar los problemas antes de que aparezcan, que es, por otro lado, la mejor manera de evitarlos.



El fin que se persigue con la planificación es que el sacrificio y el esfuerzo destinado al proyecto en primera generación no caiga en el olvido, tratando de transferirlo a las siguientes generaciones para que lo acojan como suyo, se sientan parte del mismo y se identifiquen con él, creando así nuevas y sucesivas primeras generaciones. El objetivo es ambicioso; con él se trata de remarcar el sentido de pertenencia “estamos en el proyecto, por voluntad propia e identificación con el mismo”. A partir de aquí, el que quiera formar parte del proyecto se comprometerá de manera voluntaria y libre a poner su talento al servicio de los demás para entre todos darle continuidad al mismo. Claramente, esta contribución personal siempre traerá cuantiosos beneficios materiales de la unión e intangibles al aunar esfuerzos, talento, ilusión, credibilidad y reputación entre otras muchas cosas más.

Cuando uno estudia año tras año los denominadores comunes de las familias que han cosechado buenos resultados a lo largo de las generaciones advierte algunos hábitos que suelen estar presentes de manera parcial o total en esos casos de éxito, aun teniendo en cuenta que no existen las recetas mágicas. Se trata de indicadores que deberíamos tener presentes a lo largo del camino pues favorecen y provocan momentos de reflexión sincera y nos instan a trazar un marco de referencia. Es cierto que cada familia viene definida por sus circunstancias y es por ello por lo que no debemos confiar en recetas prodigiosas, pero sí tratar de descubrir alternativas y hacer uso de aquellas que pensamos que pueden encajar en la idiosincrasia de nuestra familia.

Debido a que el sistema tradicional tiene carencias importantes, ya que se centra casi en exclusiva en las inversiones relegando a un segundo plano aspectos intangibles determinantes, se hace necesario un cambio de paradigma y, como todos sabemos, la gestión del cambio no es tarea fácil. No solo se trata de introducir nuevos hábitos en el proceder diario. Lo más complicado en estos casos es deshacerse de hábitos adquiridos que no son idóneos para este proceso, algunos de ellos muy interiorizados.

Algunos de los hábitos que se hacen presentes cuando uno analiza las familias que con el paso de las generaciones reafirman su posición son los siguientes:

1 Proactividad. Tomar la iniciativa ante las mejoras y gestión del cambio dentro de la familia y su patrimonio con el objetivo de mejorar en el futuro. No solo hay que tomar la iniciativa, sino también asumir la responsabilidad de que dichas ideas o cambios ocurran.

2 Formación. El aprendizaje en familia y la formación continuada mejora drásticamente la comunicación entre los miembros familiares debido a que sienta las bases del lenguaje y conocimientos a la hora de fijar objetivos, restricciones o planes de inversión. Consigue alinear intereses y no dejar hueco a interpretaciones erróneas o juegos de poder que mermarán la potencia de la estructura.

3 Cohesión familiar. Es importante conseguir que los miembros se sientan parte fundamental de un proyecto que es de todos. Hay que saber transmitir a todos los miembros que la importancia de la unión hace la fuerza, pero con la libertad de actuación, evitando las jaulas de oro. Es importante entender que solo se puede ir más rápido, pero juntos se llega más lejos.

4 Planificar. “La planificación a largo plazo no es pensar en decisiones futuras, sino en el futuro de las decisiones presentes y sus consecuencias”. – Peter Drucker. Esta perspectiva nos ayuda a definir dónde queremos ir tanto a nivel familiar como a nivel individual y por qué camino pretendemos llegar. Esto contribuye a situar los objetivos y a proponer metas ambiciosas pero realistas, teniendo presente los riesgos que estas acarrearán. Lo ideal, pese a que requiera un esfuerzo de abstracción importante, es realizar el proceso a la inversa, es decir, partir del objetivo propuesto e ir hacia atrás paso a paso, lo que nos permitirá visualizar lo que nos podemos encontrar y anticipar soluciones.

5 Gobierno familiar. Acordar, estructurar y definir la toma de decisiones en el grupo familiar. Cuanto más claras y explícitas sean las reglas y las tareas a desempeñar por cada uno de los miembros, más fácil resultará lograr los objetivos e ir avanzando en la toma de decisiones.

Es recomendable trabajar por conseguir planificar en el presente, con la vista puesta en los cambios o mejoras que se quieran conseguir en el futuro, evitando ese sesgo cortoplacista que habitualmente nos desvía del camino establecido y acaba por crear inquietud, desasosiego y confusión.

No se trata de un objetivo baladí, sino de un camino basado en el progreso, donde conforme vamos alcanzando unas metas nos proponemos otras más ambiciosas. Se trata de que la estructura familiar no solo no se vea mermada generación tras generación, sino que cada miembro que pertenezca a cada una de ellas aporte su talento y se pueda desarrollar tanto personal como profesionalmente en el grupo. Por lo tanto, haga eco del primer hábito de las familias exitosas y sea proactivo: lidere la revisión de su estructura patrimonial familiar sentando las bases de una estabilidad futura y todo lo anterior le ayudará a ser más autorreflexivo con su vida y prioridades, porque como decía Galbraith, “Si no piensa en su porvenir, no lo tendrá”. ©

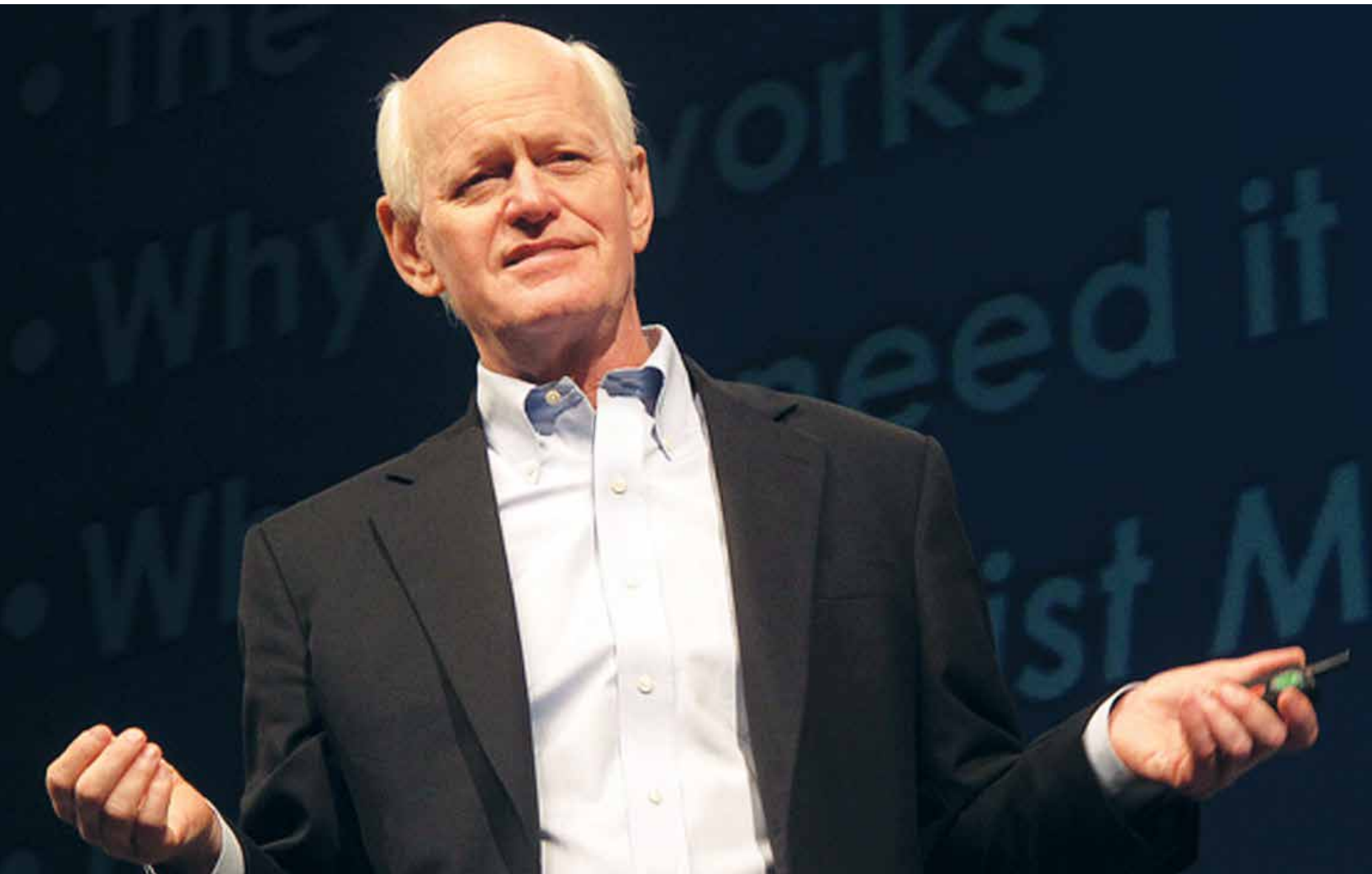
Lee, comparte y descarga en www.gestion.com.do

Borja Durán, CFA, CAIA acumula más de 20 años de experiencia en la industria financiera. Desde 2001, se centra en exclusiva en asesoramiento y formación patrimonial familiar. Fundador y Consejero Delegado de Wealth Solutions, EAFI y miembro de los comités de familia y de inversiones de *family offices* españolas y latinoamericanas. Es Director del Programa de Gestión Patrimonial Familiar del Instituto de Estudios Bursátiles (I.E.B.), así como Director del Programa de Private Wealth Management y profesor del Máster de Gestión Carteras y de otros cursos de especialización patrimonial en el mismo instituto. Es autor del libro *Gestión del Patrimonio Familiar*.

MARSHALL GOLDSMITH

DESAFIANDO
LOS
PARADIGMAS
DEL ÉXITO

Por Ney Díaz



Hay tres elementos prácticamente inagotables que confluyen en Marshall Goldsmith. El primero de estos es su energía y pasión. El segundo es su extensa bibliografía de best sellers y artículos. Y el tercero es la enorme cantidad de reconocimientos que ha recibido. Para muestra basta un botón. Solo en los últimos seis meses Marshall fue reconocido nuevamente como uno de los Top 10 Most Influential Business Thinkers in the World (*ranking* de los diez pensadores de negocios más influyentes en el mundo) -y el más destacado *coach* ejecutivo- durante la ceremonia bienal del Thinkers50 Award celebrada en Londres. Asimismo, en el año 2013 su libro *What Got You Here Won't Get You There* fue nombrado -por séptimo año consecutivo- como uno de los diez mejores best sellers de negocios por *INC Magazine / 800 CEO Read*.

Otros elementos a destacar en Marshall Goldsmith son su gran disposición y generosidad para compartir todo lo que sabe, y que quedan una vez más demostrados con el hecho de haber sacado tiempo de su apretada agenda para compartir con GESTION muchos de sus conocimientos y experiencias como *coach* excepcional, por segunda ocasión, en una entrevista que solo puede ser descrita de una manera: sin desperdicios. Esperamos que disfruten de esta entrevista y que coincidan con nuestra apreciación de la misma.

G ¿Cuál es su definición de un gran CEO? ¿Qué aspectos o cualidades positivas de un líder seguirán trascendiendo en el futuro?

Un gran CEO es aquel que es visto como un gran líder que construye equipos fuertes, trata a sus colaboradores con respeto, no se mete en el camino de su gente y que escucha y se preocupa por las metas de sus clientes. Las cualidades positivas de un líder que trascenderán son integridad, comunicar la visión, desarrollar personas, compromiso con los clientes, innovación, disposición a aprender y obtener resultados. Estas cualidades eran importantes hace 50 años y seguirán siéndolo en 50 años más.

G ¿Cuáles son los malos hábitos que los líderes deben evitar?

Los malos hábitos son desafíos en el comportamiento de liderazgo. No son fallas de habilidad, inteligencia ni personalidad. Los malos hábitos más comunes que hemos identificado son los siguientes y son las cosas que los líderes deben evitar o parar de hacer. La buena noticia es que estas fallas se pueden corregir.

Ganar demasiado. La necesidad de ganar siempre a toda costa y en todas las situaciones.

Agregar demasiado valor. La necesidad imperiosa de agregar nuestros dos centavos a todas las discusiones.

Juzgar. La necesidad de calificar a los demás e imponerles nuestros estándares.

Hacer comentarios destructivos. El sarcasmo innecesario y comentarios hirientes que pensamos que nos hacen parecer más agudos e ingeniosos.

Comenzar con un "no," con un "pero" o con un "sin embargo". El uso de estos calificadores negativos subrepticamente da a entender a todos que "yo estoy en lo cierto y usted no".

Contarle al mundo cuán inteligentes somos. La necesidad de mostrarle a la gente que somos más inteligentes de lo que ellos piensan.

Hablar cuando estamos enojados. Usar la volatilidad emocional como una herramienta de gerencia.

Negatividad o “Déjeme explicarle por qué eso no va a funcionar”. La necesidad de compartir nuestros pensamientos negativos, aún cuando no nos lo han pedido.

Retener información. La negativa a compartir información para así poder mantener nuestra ventaja sobre los demás.

No dar un merecido reconocimiento. La incapacidad para elogiar y premiar.

Reclamar un crédito no merecido. La forma más molesta de sobreestimar nuestro aporte a cualquier éxito o logro alcanzado.

Dar excusas. La necesidad de reposicionar nuestra conducta irritante como parte integral de nuestra personalidad para que la gente nos excuse por ello.

Aferrarse al pasado. La necesidad de alejar la culpa de nosotros mismos y colocarla en acontecimientos o personas del pasado. Esto es otra forma de culpar a los demás.

Tener favoritos. No ver que estamos favoreciendo a algunos miembros de nuestro equipo mientras tratamos injustamente a otros.

Negarse a expresar arrepentimiento. La incapacidad de hacernos responsables por nuestras acciones, admitir cuando nos hemos equivocado o reconocer cómo nuestras acciones afectan a los demás.

No escuchar. La forma más pasiva-agresiva de faltar el respeto a nuestros colegas y colaboradores.

No expresar gratitud. La forma más básica de malos modales.

Castigar al mensajero. La necesidad de atacar al colaborador inocente que, por lo general, solo está tratando de ayudarnos.

Pasar la responsabilidad. La necesidad de culpar a cualquiera menos a nosotros mismos.

Una necesidad excesiva de ser “yo”. Exaltar nuestros defectos como virtudes, simplemente porque “representan” lo que somos.

La obsesión por alcanzar metas. Dejarnos absorber tanto por nuestra carrera que perdemos la noción de lo que realmente importa en la vida.



¿Cómo ayuda usted a un CEO o líder de alto potencial a cambiar su comportamiento para que retenga su valor para la organización?

Los ayudo a eliminar el hábito personal que puede sabotear su carrera dorada. A veces, no se dan cuenta de que tienen algún hábito que preocupa a sus colaboradores o a sus superiores y pares. Los ayudo a ver que las habilidades y hábitos que los trajeron aquí pueden no ser las habilidades y hábitos correctos para llevarlos más lejos. Lo que los trajo aquí no los llevará allá. Cuando usted es una persona exitosa, aquí es un gran lugar. Pero hay brechas en su comportamiento que necesitan ser salvadas para que usted llegue allá, a un mejor lugar en el cual pueda convertirse en uno de los CEO que son vistos como grandes líderes.



¿Por qué para algunos líderes es tan difícil cambiar para mejorar?

Mientras más exitosas son las personas, más refuerzos positivos reciben. Los CEO viven en un mundo en el cual reciben refuerzo positivo todo el tiempo, así que puede ser muy difícil para ellos no creérselo. Al volverse más poderosos, es más difícil para los demás decirles la verdad. Una vez trabajé con la cabeza del Ejército de los Estados Unidos y lo primero que le decía a los nuevos generales era: “Recuerden que tan pronto reciban esas estrellas, todos se reirán de sus chistes, pero ustedes no son tan graciosos, y todos tomarán nota de sus comentarios, pero ustedes no son tan inteligentes... Es solo su título. No dejen que se les vaya a la cabeza”. Trato de reforzar esto a mis clientes. No lo están saludando a usted, están saludando a sus estrellas. En el instante en que usted crea que todo es acerca de usted, todo acabará. Usted tiene que seguir escuchando, tiene que seguir aprendiendo, tiene que cometer errores y tiene que pedir disculpas por estos.



Usted tiene un enfoque sui generis del coaching. ¿Podría hablarnos acerca de su particular filosofía del mismo?

Aunque hay varios tipos de *coaching* –para liderazgo, para cambio organizacional, estratégico, entre otros- mi especialidad son las habilidades interpersonales y temas de comportamiento. Me dedico al *coaching* conductual para ejecutivos exitosos. Trabajo con los CEO que quieren cambiar para mejorar y con los líderes de gran potencial en las organizaciones y los ayudo a alcanzar cambios de comportamiento positivos, perdurables y medibles. Lo primero que hacemos al empezar el *coaching* es acordar con el CEO o con los gerentes del líder de gran potencial dos variables clave:

1

¿Cuáles son los comportamientos clave que harán el mayor cambio positivo para aumentar la efectividad de liderazgo?

2

¿Quiénes son los *stakeholders* o personas interesadas clave que pueden determinar entre seis y dieciocho meses más tarde si el cambio se ha efectuado realmente?

Facturamos solo después de que las organizaciones hayan comprobado un cambio de comportamiento de sus líderes claves, como fuera determinado por los *stakeholders* claves.

Mi enfoque del *coaching* involucra ayudar a los directivos a dejar ir el pasado y a enfocarse en convertirse en lo que ellos realmente quieren ser. Creo que no tenemos una identidad fija y que estamos cambiando constantemente. Le pido a los directivos que busquen ideas en muchas fuentes diferentes y que usen solo las ideas que funcionen para ellos. No trato de convencer u obligar a mis clientes a hacer algo. Mi trabajo es ayudarlos a descubrir qué es lo que quieren cambiar y a aprender de las demás personas a través de un proceso para encontrar, facilitar y enriquecer este cambio.

¿Cómo es exactamente ese proceso de *coaching* para el cambio de comportamiento?

Es un proceso simple, pero a veces brutal. Recomiendo que se escojan solo entre 1 y 3 áreas de cambio conductual para cada persona. Esto nos asegura prestar la atención máxima al comportamiento más importante.

- **Primero, solicito una retroalimentación de 360 grados de sus colegas para hacer una evaluación exhaustiva de sus fortalezas y debilidades.**
- **Luego le presento lo que todos realmente piensan acerca de él o ella.**
- **Lo ayudo a pedir disculpas por su comportamiento errado a todos los afectados -porque es la única forma de eliminar el equipaje negativo asociado a nuestras acciones previas- y a pedir a esas mismas personas ayuda para mejorar.**
- **Lo ayudo a anunciar sus esfuerzos para mejorar porque se tiene que decir a las demás personas que usted está tratando de cambiar; no se darían cuenta por si mismas si no les dice.**

- **Lo ayudo a hacer seguimiento riguroso más o menos cada mes con sus colaboradores o colegas porque es la única forma honesta de saber cómo está progresando y también le recuerda a las personas que sigue trabajando en el cambio.**
- **Como parte integral de este proceso de seguimiento, le enseño a escuchar sin prejuicios a lo que sus colegas, familiares y amigos le dicen; esto es, a escuchar sin interrumpir y sin discutir.**
- **Le muestro que la única respuesta correcta a todo cuanto escuche es la gratitud. Les enseño a decir "Gracias" sin arruinar el gesto y sin adornarlo. Soy un gran creyente en el poder del agradecimiento.**
- **Finalmente, les enseño la metodología de "feedforward"¹ para solicitar a las personas consejos acerca de qué pueden hacer para ser mejores en el futuro.**

Háblenos más acerca de la metodología de "feedforward" y de cómo la utiliza para ayudar a las personas a cambiar comportamientos.

En vez de recordar algo del pasado -que es la esencia del *feedback*² - Jon Katzenbach³ y yo acuñamos el concepto "*feedforward*" para describir cómo podemos crear un mejor futuro a partir de las sugerencias de otras personas. La metodología del *feedforward* que he creado es acerca de recibir de otras personas *inputs*⁴ y sugerencias de cómo actuar en el futuro para ayudarnos a mejorar. Cuando ofrecemos a las personas ideas de cómo pueden ser mucho más exitosas, podemos aumentar sus oportunidades de lograr más éxitos en el futuro. El *feedforward* ayuda a las personas a visualizar y a enfocarse en un futuro promisorio, no en un pasado fallido. En este proceso se aprende a:

- **pedir el *input*.**
- **escuchar el *input*.**
- **agradecer a las personas por el *input*.**
- **usar el *input* como un regalo.**

¹ Realimentación hacia el futuro

² Realimentación

³ Escritor y consultor de gerencia norteamericano autor de *The Wisdom of Teams*, *Real Change Leaders* y *Peak Performance*.

⁴ Aportaciones

Con esta metodología hacemos un ejercicio fascinante en el cual pido a los participantes actuar en dos roles. En el primer rol darán *feedforward*, ofreciendo sugerencias a otra persona para su futuro y ayudándola tanto como puedan. En el segundo rol, aceptarán el *feedforward*, escuchando de otra persona las sugerencias para el futuro y aprendiendo tanto como puedan. En el ejercicio los participantes deben:

- **Escoger una conducta que deseen cambiar.** Cambiar esta conducta haría una diferencia significativa y positiva en sus vidas.
- **Seleccionar compañeros al azar y describir esta conducta.** Esto se hace en una conversación uno a uno. Se puede iniciar diciendo, por ejemplo, “Quiero ser un mejor oyente”.
- **Solicitar *feedforward* pidiendo dos sugerencias que en el futuro puedan ayudarle a lograr un cambio positivo en su comportamiento.** Si los dos participantes han trabajado juntos antes, no se les permite dar *feedback* de hechos pasados, solo pueden dar ideas para el futuro.
- **Escuchar atentamente las sugerencias y tomar nota de ellas.** Los participantes no pueden hacer comentarios ni críticas acerca de las sugerencias.
- **Agradecer al otro participante por sus sugerencias.**
- **Preguntar al otro participante qué le gustaría cambiar.**
- **Dar *feedforward* ofreciendo dos sugerencias para ayudar a que la otra persona cambie.**
- **Decir “Por nada” cuando le agradezcan sus sugerencias.** Encontrar otro participante y repetir el proceso hasta que el ejercicio termine.

¿Cuáles son los beneficios de usar el *feedforward* en una organización?

La calidad de la comunicación entre la gente de todos los niveles es lo que mantiene unida a una organización. Usando el *feedforward*—y motivando a los demás a que lo usen—los líderes pueden mejorar dramáticamente la calidad de comunicación en su organización, asegurando que llegue el mensaje correcto y que quienes lo reciban lo hagan de la forma correcta. El resultado es una organización más abierta, en la que los empleados se enfocan en el futuro y no en vivir en los errores del pasado.




¿Qué es el proceso de las preguntas diarias y cuál es su impacto en nuestras vidas?

Mi colega Andrew Thorn⁵ me enseñó este fascinante proceso de las preguntas diarias. Lo he usado con un buen amigo y a ambos nos ha asombrado lo bien que funciona. La clave del éxito de este proceso es que cada persona escribe sus propias preguntas. Cada pregunta puede contestarse con un “sí”, con un “no” o con un número en una escala del 1 al 10, siendo 10 la puntuación más alta. Cada día mi amigo me hace las mismas preguntas. Cada día yo le hago a mi amigo las mismas preguntas. Mi primera pregunta es “¿Qué tan feliz fuiste hoy?”. Respondo con un número entre 1 y 10. Si no fui feliz hoy, alguien falló y ¡ese alguien soy yo! Una regla: ¡ningún *feedback* negativo! No importa lo que alguno de los dos haya hecho, no decimos nada que pueda producir sentimientos de culpa. Por el otro lado, hacemos comentarios positivos que refuerzan el éxito logrado.

¿Por qué este proceso funciona tan bien? Porque nos obliga a confrontar cómo vivimos realmente nuestros valores cada día. Si un amigo suyo lo llamara cada día y le hiciera preguntas acerca de su vida, ¿cuáles serían las preguntas que usted quisiera que le hiciera? El proceso de escribir las preguntas le ayudará a comprender mejor sus propios valores y cómo los vive o no los vive a diario. Los resultados son muy reveladores y profundos. Reclute a un amigo y empiecen a hacerse preguntas diarias. Usted podría sorprenderse tanto como yo con los resultados.



¿Qué consejo podría usted dar a los CEO y altos directivos que están contemplando hacer un cambio?

En la cima de las más grandes organizaciones hasta un pequeño cambio positivo puede tener un gran impacto. Desde una perspectiva organizacional, el hecho de que un directivo esté tratando de cambiar algo para mejorar —y esté siendo un modelo a seguir para el desarrollo personal — puede ser incluso mucho más importante que aquello que el directivo está tratando de cambiar. Siempre les digo a los CEO con los que trabajo que “para ayudar a los demás a desarrollarse, empiece con usted mismo”. 

⁵ Autor del libro *Leading with your Legacy on Mind*, Andrew Thorn ha sido *coach* personal de Marshall Goldsmith.



¿Para qué
asumir riesgos
innecesarios con su
capacitación interna?

¡Vaya siempre a lo seguro!



¡Resultados Garantizados!

Todos nuestros programas de capacitación In-House están totalmente garantizados, comprometiéndonos mediante contrato a devolver los honorarios totales al cliente en caso de que nuestra acción formativa no cumpla con todos los objetivos acordados previamente.



Información sobre nuestras soluciones In-House:
Tel.: 809.542.0126 • inhouse@intras.com.do
www.intras.com.do

Síguenos en:  [/intrasRD](https://www.facebook.com/intrasRD)  [/intrasRD](https://twitter.com/intrasRD)  [/intrasRD](https://www.youtube.com/intrasRD)  [/company/intras](https://www.linkedin.com/company/intras)



LA
ESTRATEGIA
Una herramienta para
desarmar el enojo y la
agresividad verbal
DEL
VENCIDO

Por Julio Decaro, Ph.D.

Era mediodía, sentía apetito y salí a comprar algo para almorzar. El pequeño supermercado cercano a mi oficina estaría bien para un sandwich o algo ligero. Al pasar por la frutería que está en la vereda, unas bonitas manzanas me tentaron y, como siempre hago, decidí apretar una para ver si eran de la consistencia que me gusta. No quedé satisfecho ni tampoco muy desagradado con la prueba y pensé en postergar mi decisión.

LA VIDA, ¿es una guerra?

Entré al supermercado, compré mi almuerzo y al llegar a la caja para pagar mi compra, estaba el verdulero esperándome, claramente molesto y con una manzana en su mano.

“¿Usted entró recién y apretó una manzana?” -preguntó en tono severo y evidentemente enojado.

“Sí, así es.” -le respondí
“Mire lo que hizo.”

La manzana, por supuesto, tenía una pequeña depresión (y seguramente si la estudiaban, también mi huella digital).

“Si todos los que entran al supermercado hicieran esto, ¿usted se imagina como dejarían las manzanas? Esta ya no la puedo vender. ¿Qué le parece?”

“Que usted tiene razón” -le dije en forma afable- “véndame la manzana.”

La primera reacción del verdulero fue confusión. Por unos instantes no supo qué hacer y luego me dijo cambiando de tono: “No, no es para vendérsela que le estoy diciendo; es solo para explicarle la situación.”

“Entiendo lo que me dice -respondí- y tiene usted razón. Le ruego me venda la manzana.”

“No, no quiero vendérsela.” -insistió y salió del supermercado. Pagué mi cuenta y salí.

Nuevamente insistí, esta vez diciendo “Véndame una manzana, por favor.”

“No, no era mi intención -dijo el verdulero ahora en un tono cordial- yo solo quería . . .”

“Ya lo sé, pero ¿es que acaso no me va a vender una manzana? Quiero una.”

“Está bien -dijo- se la regalo.” Y poniendo la manzana en una bolsa, me la obsequió extendiéndome su mano. Nos saludamos, le di las gracias y me retiré decidido a escribir este artículo, pensando en cuántas veces en la vida olvidamos esta estrategia tan exitosa.

La estrategia del vencido

El profesor Dr. Rodolfo Tálice, eminente científico uruguayo -con más de 30 libros publicados, 16 de ellos sobre etología- nos aclara que lobos, perros, pavos, monos, en fin, casi todas las especies de animales utilizan para contener el ataque de oponentes más poderosos la llamada **estrategia del vencido**. Un pequeño gesto, a veces exponer el cuello, otras bajar la cabeza, otras bajar la cola y tal vez algún olor imperceptible a los humanos, obra como disparador automático del mecanismo. Nos cuenta Tálice que, por ejemplo, cuando dos lobos luchan tratando de conquistar o defender su estatus en el grupo y uno de ellos intuye una derrota mortal, expone su cuello a su adversario. Este comportamiento, lejos de provocar el ataque del más fuerte, lo obliga a detener la lucha.

La pregunta clave y tal vez de difícil respuesta es aquí: a pesar de la apariencia, ¿quién de ambos contendientes asumió el liderazgo y controla la desesperada situación? Es lo paradójico del comportamiento, base de esta estrategia, lo que provoca inicialmente la confusión y luego una reacción inesperable dadas las circunstancias: que aquel que tiene el poder sobre la vida y la muerte se detenga.

Este comportamiento parece estar incorporado genéticamente en muchos animales y el resultado de la estrategia es prácticamente infalible en el 100 % de los casos en condiciones naturales. Por condiciones naturales se refiere Tálice, a la vida desarrollada en su hábitat natural, ya que, por ejemplo, los conejos cuando viven en cautiverio (enjaulados) son capaces de luchar hasta matarse.

El hombre, a diferencia de dichos animales, no parece tener este “mecanismo gatillo” incorporado genéticamente. Es capaz de mostrar, aún en condiciones de rendición del adversario, emociones y comportamientos de escalada en el enojo, como son la saña o el sadismo. Basta pensar en las calamidades de la Segunda Guerra Mundial para asegurarlo. No obstante esta aclaración que sirve para reconocer que aplicar la estrategia no será, como en los animales inferiores, una garantía segura de éxito en el 100 % de los casos, vamos a rescatar su valor para desarmar la agresividad verbal en los conflictos humanos, desde los cotidianos, como el caso introductorio, hasta los aparentemente más complejos o sofisticados.

La estrategia en acción

Podemos reconocer esta estrategia en la base de todos los movimientos y las conductas de sus líderes, que han usado y recomendado la resistencia pasiva para imponerse. Pensemos en Gandhi y valoremos realmente su alcance. ¿Qué ha detenido en estos casos a poderosos adversarios frente a gente indefensa? Sin duda, el desvalimiento explícito es aquí la fuente de poder.

También las empresas y sindicatos conocen la fuerza del desvalimiento. El comportamiento paradójico del “trabajo a reglamento”, es decir, trabajar cumpliendo estrictamente (sumisamente) y sin oponer resistencia aparente lo que los manuales y reglamentos de la organización indican, contiene en su base esta estrategia como mecanismo de liderazgo y control de la situación por parte de quienes no detentan el poder. Qué decir de algunas empresas japonesas, donde los obreros en huelga lo que hacen es producir más o de la “huelga de hambre” como mecanismo de obtener lo que se quiere desde una posición de extrema debilidad.

Lo que parece funcionar en grandes movimientos humanos y organizaciones, también funciona en la vida cotidiana. Pensemos en nuestra casa y en lo que nos sucede cuando ante nuestro enojo por un florero roto aparece el autor, un mocoso de unos pocos años con una pelota debajo del brazo que bajando la cabeza dice: “Papá, fui yo, discúlpame”. No es poco frecuente que la respuesta en este caso sea un elogio a la valentía y la honestidad de reconocerlo en lugar de un castigo.

Por último, ¿cuántas veces el mero hecho de un gesto de disculpa por una mala maniobra que realizamos en el tránsito desarma instantáneamente al enojado conductor del otro vehículo? Pensemos por un instante dónde podría terminar una escena como esta, de no mediar ese pequeño gesto (expresión de una refinada estrategia). Todos conocemos la respuesta.

Sus bases psicológicas

Hemos dicho que de acuerdo a los expertos, el hombre no parece tener incorporado “genéticamente” este mecanismo de supervivencia, prueba de lo cual es este artículo, cuyo objetivo es sugerir su uso más frecuente. Sin embargo, la mayoría de nosotros ha incorporado en los primeros años de su vida, en mayor o menor grado, esta estrategia de control de los más fuertes y poderosos.

Bajar la cabeza como hacen genéticamente otros animales, es un gesto familiar para nosotros los humanos si recordamos nuestra actitud infantil cuando éramos reprendidos por nuestros padres o maestros.

Bajo forma de claras reglas de buena educación y urbanidad, como por ejemplo ceder el asiento en un autobús a una persona anciana, lisiada o embarazada, hemos recibido una y otra vez la enseñanza de no tomar ventaja del desvalido. Normas morales emanadas de actitudes de nuestros héroes (“Clemencia para los vencidos”, José Artigas, Batalla de Las Piedras, 18 de mayo de 1811) nos transmiten lo mismo.

A la mayoría de nosotros, esta “programación” nos impide sentir placer de agredir, de ganarle o estar en situación ventajosa frente a alguien indefenso o desvalido. Por el contrario, la mayoría sentiríamos con ello culpa o remordimiento y difícilmente podríamos sentirnos ganadores en esas circunstancias.

Simetría y complementariedad

Estos conceptos fueron introducidos originalmente por Bateson en 1935, quien básicamente establece que las interrelaciones entre dos individuos (o incluso dos naciones), pueden ser simétricas o complementarias.

SIMÉTRICA es la relación basada en la igualdad, donde el comportamiento de cada uno de los interlocutores es como la imagen especular del otro.

COMPLEMENTARIA es la relación basada en la diferencia, donde el comportamiento de cada uno de los interlocutores es diferente. En este caso, existen dos posiciones llamadas “superior” o “uno arriba” e “inferior” o “uno abajo”.

Ninguno de los tipos de interrelación tiene una connotación positiva o negativa, buena o mala ni poderosa o débil *per se*, o resulta adecuada o inadecuada a una situación particular:

Una interrelación simétrica puede ser adecuada si lo que las dos personas están haciendo es, por ejemplo, manifestando el afecto, aprecio o reconocimiento que cada uno tiene por el otro. El aspecto negativo de la simetría, se ve en las llamadas “escaladas simétricas”, donde al insulto o la agresión de una de las partes, sigue un insulto o agresión mayor de la otra o a la carrera armamentista de una nación, sigue la de su adversaria.

De igual manera, una relación complementaria puede ser adecuada y absolutamente común, como la que tiene una madre con su bebé pequeño o un maestro con su alumno. El aspecto negativo de la complementariedad es la cristalización, por ejemplo, si la madre es incapaz de reconocer cuando su hijo ha crecido lo suficiente para tener, en muchos aspectos de la vida, una relación de igualdad (simétrica).

La solución de muchos de los problemas de interrelación, tanto en negociaciones como en la vida cotidiana, puede venir de aplicar la simple regla de introducir simetría en la complementariedad y complementariedad en la simetría.

Evidentemente, la estrategia del vencido está basada en la introducción de complementariedad en situaciones de simetría o escalada simétrica. Quien la usa, asume la posición llamada de inferioridad o “o abajo”, que repetimos, nada tiene que ver con los conceptos de debilidad o fortaleza, adecuación o inadecuación, bueno o malo o acerca de quién eventualmente tiene la razón.

Una guía práctica

“Los que son expertos en el arte de la guerra, someten al enemigo sin combate. . .”

“La certeza de tomar lo que atacan, significa atacar un punto que el enemigo no protege”.

Sun Tzu, “El arte de la guerra”, China, Siglo IV a.C.

Cuatro siglos antes de Cristo, este general chino fue un innovador en su forma de ver los enfrentamientos armados, ya que no reconoce en el exterminio de las grandes batallas la máxima expresión de la estrategia, sino por el contrario, en formas paradójicas de actuar resumidas en la primera cita: “Someter sin combatir”. Salvando las distancias y los contextos, es lo paradójico de la estrategia del vencido, el corazón de su poder.

Primero lo primero: aclarar nuestro objetivo

Como en otras situaciones de la vida, cuando somos agredidos verbalmente (nosotros o nuestras ideas), la cualidad que distingue a los exitosos es la de saber qué es lo relevante de la situación para concentrar ahí sus esfuerzos.

A menudo, aquellos que son agredidos verbalmente prestan atención al contenido de la agresión tratando de contraargumentar lo dicho, lo que representa un error estratégico: “atacar donde el enemigo se defiende.” Frecuentemente, esa contraargumentación es percibida por su oponente como un contraataque, creándose un circuito de escalada en el conflicto.

Quien actúa de esta manera, está echando leña al fuego y perdiendo de vista lo relevante en la situación: manejar la emoción, el enojo de la otra persona, ese es el objetivo. Si no se desarma el enojo, difícilmente se pueda discutir el contenido y de ahí su relevancia.

Ataque donde no se defiende

Quien agrede verbalmente, frecuentemente está esperando que el atacado se defienda de lo dicho contraatacando el contenido. Lo que no espera, es que paradójicamente, no lo haga.

Lo que esperaba el frutero de la esquina era que yo dijese: “Yo no fui” o “La toqué, pero no apreté” o “¿Cómo sabe que esa es la manzana que toqué?” o “Escuche, si es una cosita de nada” o “¿Qué importancia tiene, si Ud. se la va a vender a alguien igual?” o “Ponga el machucón para abajo y ya está” o cualquier otro contraargumento. No es necesario explicar qué hubiese sucedido entonces. Por el contrario, lo que confundió a mi atacante fue que, como en el Judo o el Aikido, yo me alineara con su energía para cambiarla de dirección.

“Usted tiene razón” -le dije, y como cuando un lobo expone el cuello al otro, como por arte de magia, vi la confusión en su rostro y luego, al final, la simpatía por mi gesto. Evidentemente, no estaba preparado para esto. Al igual que las artes marciales orientales, es la aparente paradoja encerrada en las acciones lo que asombra y he ahí también parte de su poder.

En suma, si en el transcurso de una negociación se encuentra en una circunstancia como la descrita, donde la escalada simétrica es una posibilidad más que cierta, la recomendación es: no insista con la sustancia motivo de la discordia, salga del círculo y busque restablecer una adecuada comunicación y relación de trabajo, para luego reentrar a los elementos de la sustancia (intereses, opciones, criterios de legitimidad). En muchos de estos casos, la estrategia del vencido le será una herramienta útil para lograrlo.

Algunas recomendaciones finales

Como cuando en este caso, usted está seguro que lo que su enojado oponente está diciendo es cierto y desea desarmarlo, “usted tiene razón” son las palabras mágicas. En otros casos donde usted no está seguro de que así sea, expresiones como:

“Es probable que tenga razón”

“Puede ser que usted esté en lo cierto”

“Tal vez usted tiene razón”

si son dichas adecuadamente, pueden obrar el mismo milagro y, al mismo tiempo, dejar la puerta abierta a otras posibilidades.

La expresión “Es probable que usted tenga razón”, incluye muchas otras opciones de ver el mismo hecho, así como la posibilidad de su opuesto (es probable que esté equivocado).

Una condición que hace al éxito en estos casos es la sinceridad con la que estas frases sean expresadas: dichas irónicamente, con sarcasmo, o tan solo incongruentemente, no son parte de esta estrategia y no funcionan.

¿Cómo resolver entonces las situaciones en que sinceramente usted no puede alinearse con nada de lo que su oponente le ha dicho y considera su crítica o agresión injustificada? Imaginemos una situación que a diario se da en la sección de reclamos de los comercios: una señora que dos días antes ha comprado un electrodoméstico concurre al mostrador muy enojada, criticando el aparato, la tienda y hasta al vendedor, porque no le funciona. No dice con claridad qué le pasó, solo que está roto y golpeando el mostrador y alzando la voz, exige la devolución de su dinero.

Si usted estuviera en el lugar del empleado del comercio, sin más información, difícilmente pudiese estar de acuerdo “sinceramente” con el contenido y decirle que tiene razón. En este caso la sugerencia es: si no puede alinearse con lo que el otro está diciendo, hágalo con su emoción.

Usted siempre estará en lo cierto si dice algo como: “Mire, comprendo lo que siente. Si yo hubiese comprado un aparato que necesito y a los dos días no me funcionara, me estaría sintiendo como usted” (lo que no implica que tal vez actuaría de otro modo). De manera simplificada, sería como decirle: “Si yo estuviera en su lugar me sentiría como usted.” Una versión más segura por su absoluta certeza teórica es: “Si yo fuese usted, seguramente me estaría sintiendo igual” (y esto no hay quien lo niegue).

EN SUMA:

ACOMPASAR / ALINEAR

“Comprendo lo que siente”

LIDERAR / REDIRECCIONAR

“Veamos qué puedo hacer por usted”

Ninguna de estas expresiones dice nada sobre la aceptación del reclamo o la propuesta inicial del cliente, ni incluye tampoco concesión alguna. Simplemente, permiten desarmar el enojo para poder dialogar, acompasar para poder liderar. Buscan retomar una adecuada comunicación y relación que permitan discutir asertivamente temas de la sustancia (intereses, opciones y criterios de legitimidad).

Una pregunta frecuente en estos casos es: ¿qué hacer cuando la persona está tan enojada que no deja decirle nada, habla y habla y uno no puede intercalar ni una frase? La sugerencia es deje salir algo de presión de la olla antes de abrirla. Permita que el otro se descargue un poco y permanezca calmo. Cuando lo haya hecho, vuelva una y otra vez a su estrategia. Recuerde que hay gente muy enojada y también muy testaruda, y estos necesitan varias dosis.

De cuando en cuando alguien también pregunta: ¿Y si eso tampoco da resultado? En ese caso mi respuesta habitual es: “Entonces haga otra cosa”. Una sutil forma del poder y una inmejorable herramienta para restablecer la comunicación y relación de trabajo en sus negociaciones. Mucho más que un simple artificio retórico, la estrategia del vencido es una de las más sutiles formas de poder y liderazgo. Piense que, así como salva la vida de otros animales, puede que en alguna ocasión le salve su propio pellejo. Menos dramáticamente, si la usa sabiamente, alguna vez le salvará una importante negociación, su empresa, su trabajo, su familia, su pareja o una amistad.

“Hay casos en que un objetivo solo puede ser alcanzado con la cordialidad, y no con la violencia así a ella se recurra”.

Calila y Dimna, Baidaba, siglo VI a.C. ©



Lee, comparte y descarga en www.gestion.com.do

Julio Decaro es Doctor en Medicina, graduado en la Universidad de la República del Uruguay. Ha realizado estudios en la Universidad de Harvard, en el Instituto de Investigaciones Mentales (Palo Alto, California, EE.UU.) y en el IPPEM (actual Universidad de Flores, Argentina). Fue docente de la Universidad de la República y de la Universidad Católica, así como de los más reconocidos centros de capacitación gerencial de Uruguay. Actualmente, es Director Ejecutivo de CMI International Group. Es autor de los libros: “La cara humana de la negociación”, “El día que desperté dos veces”, “La clave no es entender...es darse cuenta” y de “Nuevos líderes para un nuevo mundo”. Dicta cursos y asesora tanto a empresas privadas como organizaciones gubernamentales y no gubernamentales en Estados Unidos, América Latina y Europa.



TOP LEADERS' SUMMIT 2014

MARSHALL GOLDSMITH

REDEFINIENDO SU LIDERAZGO:

Cómo Maximizar su Desempeño como Líder
en un Nuevo Escenario Competitivo

Miércoles 21 de mayo, 2014
Santo Domingo, R. D.



EVENTO POR CONVOCATORIA CERRADA, SOLO 30 INSCRIPCIONES ABIERTAS AL PÚBLICO

Más información: Tel.: 809.542.0126 • E-mail: informacion@intras.com.do



LOS EQUIPOS EMPRENDEDORES

Por Julio Zelaya, Ph. D.

“Si quieres llegar rápido, camina solo. Si quieres llegar lejos, camina en grupo” reza el proverbio africano.

¿Cómo desarrollar equipos emprendedores de alto desempeño?

Las organizaciones, de acuerdo al renombrado economista David Birch, pasan por tres etapas (aquellas que crecen ordenadamente):

- **Etapa de ratón: menos de 20 colaboradores y crecimiento estable.**
- **Etapa de gacela: etapa crucial para generar crecimiento acelerado, fuentes de empleo entre 21 y 100 personas de tiempo completo.**
- **Etapa de elefante: más de 100 colaboradores de tiempo completo, empresa en etapa de madurez.**

En Guatemala, por ejemplo, las estadísticas en la generación de empleos son desalentadoras: de acuerdo al último estudio Global Entrepreneurship Monitor, únicamente 21.9% de los nuevos emprendimientos generan un empleo (adicional al del fundador). En muchas ocasiones, se inicia un negocio para sustituir un salario, no para formar una organización que trascienda. Para ello, comprender cómo formar equipos en esas primeras etapas (la de ratón y gacela) se vuelve determinante. A continuación, las mejores prácticas de equipos. Escogí un modelo adaptado de Patrick Lencioni, ***Las Cinco Disfunciones de un Equipo.***

1 **GENERE CONFIANZA**

Los integrantes del emprendimiento deben conocerse, explorar sus talentos individuales y su aporte específico a la organización. Busque personas que crean en la misma causa.

2 **APRENDA DE LOS CONFLICTOS**

Es normal en el inicio de todo emprendimiento que existan conflictos. “Cuando aumenta la presión, disminuye la tolerancia”, decía mi profesor Germán Retana. Comunique asertivamente lo que está funcionando y lo que no está funcionando. Evalúe objetivamente el desempeño.

3 **ASEGURE COMPROMISOS**

En todas las etapas del emprendimiento asegure la sobrecomunicación de la visión y del propósito. Lo que asegura el compromiso es la comprensión del “por qué” existe el negocio, antes del “cómo” lo hace y el “qué” hace. Sea lento para contratar, pero rápido para despedir.

4 **RINDA CUENTAS**

El avance de un emprendimiento en las etapas iniciales es crucial. Establezca indicadores clave, comuníquelos y periódicamente revise planes. Haga público en el equipo la realidad de la organización.

5 **PRESTE ATENCIÓN A RESULTADOS CONCRETOS**

Es común el sobreoptimismo en los emprendedores. Hay que aplicar la Paradoja de Stockdale: tener fe, pero afrontar la dura realidad.

“En individuos la locura es una rareza, pero en grupos, es la norma” Nietzsche

¿Debería emprender solo?

Los equipos emprendedores, de acuerdo al trabajo de Vyakarnam y Jacobs, cuentan con siete competencias clave:

1. **Construir y gestionar relaciones.**
2. **Visión.**
3. **Creencias y valores compartidos.**
4. **Destreza técnica.**
5. **Destreza personal y autoconocimiento.**
6. **Liderazgo.**
7. **Pericia en el dominio a emprender y experiencia de negocios.**

Es común, particularmente en mercados latinoamericanos, privilegiar la primera de ellas -las relaciones- para conformar un equipo. Sin embargo, hay que diferenciar entre dos elementos fundamentales para tomar la decisión de quién invitar al emprendimiento: **capital social** (red de contactos y reputación y, en general, la capacidad de acercarse a las personas adecuadas) y la **competencia social** (el lograr resultados con la red de contactos, la influencia específica que se puede lograr y la capacidad de percibir a los demás). Es fundamental, al conformar el equipo, equilibrar ambos elementos: a quién conocemos y cuándo podemos influir en estas personas.

La pregunta que podemos hacernos es: ¿Debería o no, dadas estas competencias a buscar, formar un equipo o emprender solo? Simon Stockley del Imperial College en Londres ofrece cinco razones por las cuales se suelen formar equipos en emprendimientos más que buscar carreras individuales:

1. **Es mucho más complejo “levantar” capital sin un equipo sólido.**
2. **Estando solo la variable tiempo se vuelve crucial (no alcanza el tiempo para hacer todo lo necesario).**
3. **La profundidad de destrezas funcionales.**
4. **Diversidad de perspectivas – más profundidad de decisiones.**
5. **Soporte social y psicológico.**

De mi experiencia personal emprendiendo y en los casos que conozco en América Latina, la primera y la última razón suelen ser las más contundentes. La credibilidad de un equipo es mucho mayor que la

del emprendedor individual. La pregunta obligada en los inicios es “¿Y quiénes están confiando ya en el emprendimiento?”. Finalmente, el emprender es complejo, difícil y, en muchas ocasiones, una lucha con uno mismo y sus miedos. Por ello, el tener compañeros de travesía se vuelve un activo importante.

Y si lo que se necesita es un socio o director... ¿qué se puede hacer?

“Si confías en este negocio, estoy dispuesto a darte el 50% del mismo”. Esa frase era mi discurso al iniciar la empresa. Creemos, erróneamente, que si alguien confía en la idea, merece tener la mayoría del negocio. Este es uno de los errores más comunes que cometen los emprendedores novatos. El capital es vendido o utilizado para recompensar el valor creado. No es simplemente entregado. En general, un director de tiempo parcial puede recompensarse con un 5% de la compañía basado en desempeño, al igual que un director no fundador de tiempo completo. Sin embargo, nunca premie con capital (acciones) antes de recibir el valor agregado del socio. En corto, conserve su capital y acciones hasta estar seguro de en realidad obtener lo que necesita el emprendimiento en ese momento.

Sé lo que puede estar pensando: “Eso está bien en teoría, pero en mi caso...” y tendría razón. Hay múltiples barreras para que puedan conseguirse socios o directores adecuados:

- **Responsabilidades familiares.**
- **Compromisos específicos con una carrera o trabajo actual.**
- **Compromisos financieros actuales (suele ser el principal).**
- **Actitud acerca de la incertidumbre.**
- **Miedo al fracaso.**
- **Miedo a las pérdidas financieras o de estatus.**

Aunque muchos emprendedores al invitar a más socios, se enfocan en las recompensas materiales como capital, salario y bonos o “juguetes” tangibles, suelen ser más fuertes los motivadores no materiales como flexibilidad, logro personal, relaciones laborales, reconocimiento, control, prestigio, poder, reto o diversión.

Si va a invitar a socios o inversionistas o personal clave, analice el aporte de cada nuevo miembro usando la siguiente escala para ponderar el peso específico:

Capital social (a quién conozco)

20%

Sweat equity (capital a base de trabajo)

20%

Expertise específico al negocio

30%

Idea o tecnología específica

60%

Responsabilidades específicas

60%

Compromiso y riesgo

70%

Finalmente, cuando vaya a decidir, hágase tres preguntas:

- **¿Querrá hacer el trabajo?**
- **¿Podrá hacer el trabajo?**
- **¿Encajará en el equipo actual?**

A veces pensamos tener el “socio perfecto”, pero en ocasiones no está dispuesto a trabajar en el negocio, no tiene las competencias (aunque el deseo exista) o simplemente no encaja en la cultura del emprendimiento. La combinación de estas tres condiciones es crucial.

En resumen, formar un equipo emprendedor depende de:

- **Seleccionar miembros por su elegibilidad y por su encaje al equipo.**
- **Verificar y alinear compromiso, valores y metas personales.**
- **Cuidar el capital inicial y entregarlo hasta estar seguro del valor.**
- **Asesorarse bien legalmente para dejar todo por escrito y claro para las partes.**
- **Ser lento en contratar, pero rápido en despedir.**

¿Decides ir solo o acompañado? En ambos caminos hay que prepararse. Emprende, sueña y sé hoy la mejor versión de ti mismo. ©

Lee, comparte y descarga en www.gestion.com.do

Julio Zelaya, Ph. D. es fundador y presidente de The Learning Group. Autor, emprendedor y conferencista internacional, con un posdoctorado en Management y Marketing por Tulane University y un MBA de INCAE Business School. Especializaciones de posgrado por Babson College, Harvard University, Cornell University y ASTD. Autor de *La Travesía del Emprendimiento y Sólo por ser Usted*. Co-autor de *SuccessOnomics* con Steve Forbes y *Transform* con Brian Tracy (ambos a publicarse en octubre de 2014). Es experto en temas de emprendimiento.



*Estamos cambiando la
forma en que el mundo negocia
y resuelve sus diferencias.*

www.cmiigroup.com

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



Cambridge, Massachusetts - USA

at The Harvard
FACULTY CLUB

Del 23 al 27 de junio, 2014
CUPOS LIMITADOS

¿Qué le proponemos en este Taller?

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

Los objetivos específicos son:

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

Esquema temático:

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

¿A quién está dirigido?

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

Fecha y Lugar:

23 al 27 de junio, 2014
The Harvard Faculty Club
Cambridge, Massachusetts
United States of America

Metodología:

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

Profesores:

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

Inversión:

US\$ 4,200.00 - Inscribiéndose hasta el 15 de abril 2014.
US\$ 4,500.00 - Inscribiéndose hasta el 15 de mayo, 2014.
US\$ 4,700.00 - Inscribiéndose a partir del 16 de mayo, 2014.

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



Información e inscripción:

Tel.: 809.542.0126
ingrid.klavemann@intras.com.do
www.intras.com.do

Síguenos en: [f /intrasRD](https://www.facebook.com/intrasRD) [t /intrasRD](https://twitter.com/intrasRD) [You Tube /intrasRD](https://www.youtube.com/channel/UC...) [in /company/intras](https://www.linkedin.com/company/intras)





Guía de 4 PASOS

PARA EL DEPARTAMENTO COMERCIAL QUE QUIERE ACTUALIZARSE Y NO SABE CÓMO

Por Antonio Vilches

Paso 2

De la Oportunidad de Venta a la Gestión del Plan de Cuenta

En el artículo anterior¹ indiqué que en el siguiente analizaríamos el Paso 2 para actualizar un departamento comercial, que es la puesta al día de la implantación y gestión del plan de cuenta. El **plan de cuenta** es uno de los elementos fundamentales para el *Key Account Management* o gestión de clientes claves o estratégicos.

Hasta hace poco, el plan de cuenta se actualizaba coincidiendo con los periodos de revisión –trimestral/semestral- de la situación de realizaciones y previsiones por parte de la dirección comercial de la empresa para reflejar todas las actividades que el ejecutivo comercial

¹ Ver edición enero-marzo 2014 de GESTION o visite www.gestion.com.do

responsable de la gestión de cuentas desarrolle en sus clientes. Con el desarrollo de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), y en concreto la de los Sistemas CRM Comerciales, el proceso de actualización del plan de cuenta se puede mecanizar. Esto permite a los vendedores consultivos poder cargar de forma inmediata la información de los planes de cuentas.

Pero no es lo mismo gestionar un plan de cuenta de un cliente con historia dentro de nuestra organización que el de un cliente nuevo o uno antiguo que, por la propia dinámica de los mercados, sufre importantes cambios en un momento dado. Para clientes nuevos o clientes en fase de padecer grandes cambios organizacionales debe pensarse en una herramienta previa a la de definición y desarrollo del plan de cuenta que denominamos *opportunity plan* o **plan de oportunidad de venta**.

Antes de hacer el plan de cuenta defina y desarrolle un plan de oportunidad de venta. Dejo al buen saber y entender del gerente de cuenta la frecuencia y el momento en que sobre un plan de cuenta existente se reflexione sobre la necesidad de volver a “mapear” la estrategia de cliente/cuenta con un buen plan de oportunidad. Muestro a continuación la herramienta modelo o checklist que utilizo para que el lector la someta a su consideración y uso.

Checklist por Fases de un Plan de Oportunidad de Venta para poder determinar y fijar a posteriori el correspondiente Plan de Cuenta

En cada uno de los apartados de las cuatro fases del plan de oportunidad recomiendo que el lector se pregunte lo siguiente y actúe en consecuencia:

¿Estoy seguro de tener la información anterior?

- **Sí.**
- **No estoy seguro. ¿Por qué?**
- **No. ¿Qué me falta por conocer?**

FASE 1

ANÁLISIS DEL NEGOCIO DEL CLIENTE (ANC)

El **análisis de negocio del cliente** consta de una serie de puntos de control específicos para conocer a fondo el negocio de su cliente, su mercado y sus clientes.

1. Información general

- Análisis de la página Web corporativa de la cliente
- Nombre y divisiones del cliente
- Clientes y negocios del cliente
- Proyectos y servicios del cliente
- Organización, estructura y localizaciones

2. Utilización de nuestros productos y servicios

- Utilización histórica y actual
- Ciclo de actividad del cliente
- Proyectos futuros
- Expertise* técnico

3. Poder de decisión y acceso a fondos. Identificar la DMU o Decision Making Unit² y conocer el DMP o Decision Making Process³ de la cuenta o cliente.

- Mapa de decisores con acceso a fondos
- Mapa de influenciadores
- Proceso de toma de decisiones DMP
- Número de contactos (personas) en la DMU

4. Condiciones Financieras

- Forma de pago
- Estructura de descuentos
- Estabilidad financiera
- Políticas de precios

5. Competencia

- Otros proveedores utilizados
- Su cuota de mercado
- Estrategia de los competidores
- Sus fortalezas y debilidades (hechos)

6. Nuestra situación actual

- Cuál es nuestro volumen, margen y *mix*
- Cuál será su evolución si no hacemos nada
- Qué recursos se están utilizando
- Éxitos y fracasos
- Indicadores de estabilidad (ratios repetición ventas)

7. Nuestro potencial

- Futuro potencial del cliente
 - En proyectos existentes
 - En futuros proyectos
- Que garantía tenemos de continuidad del cliente
- Desde la perspectiva del cliente, dónde reside la urgencia/necesidad del proyecto

FASE 2

CUALIFICACIÓN DE LA OPORTUNIDAD

Las cuestiones principales que se plantean en esta fase deberán ser:

- **¿Es realmente una oportunidad de venta?**
- **¿Podemos competir?**
- **¿Podemos ganar?**
- **¿Merece la pena ganar?**

² Unidad de toma de decisiones de la cuenta o cliente

³ Proceso de toma de decisiones de la cuenta o cliente

Primera cuestión:

¿Es realmente una oportunidad de venta?

8. Aplicación o proyecto del cliente

- Cuáles son los requerimientos del cliente
- Cuáles son para este cliente los temas y objetivos clave de este proyecto
- Quién inicio el proyecto y lo gestionara en el futuro
- Cómo se ajusta el proyecto al plan estratégico de negocio del cliente

9. Perfil de negocio del cliente

- Cuáles son los productos y servicios del cliente
- Cuáles son sus mercados clave
- Quiénes son sus clientes y competidores
- Qué condiciona interna y externamente el negocio del cliente

10. Condiciones financieras del cliente

- Cuál es la tendencia de la facturación y de los beneficios del cliente
- Cómo comparan sus resultados con los de empresas similares
- Cuál es su perspectiva financiera
- Cuáles son sus indicadores clave de rendimiento

11. Acceso a fondos

- Cuál es el presupuesto para este proyecto
- Cómo es el proceso de elaboración de presupuestos
- Qué prioridad tiene este proyecto sobre otros
- Qué alternativas hay a la utilización del capital

12. Necesidad/Urgencia del proyecto

- Por qué tiene el cliente que actuar
- Cuál es la fecha límite para la toma de decisión del cliente
- Cuáles son las consecuencias para el cliente si el proyecto se retrasa
- Qué obtiene a cambio el cliente si el proyecto se realiza en plazo
- Cuál será el impacto en los resultados
- Cuál es el valor diferencial para el negocio del cliente

Segunda cuestión:

¿Podemos competir?

13. Criterios formales de la decisión

- Cuáles son los criterios de toma de decisión del cliente
- Cuál es el proceso de toma de decisiones
- Cuál es el criterio de decisión más importante y por qué
- Quién formuló los criterios de decisión

14. Ajuste de la solución a la necesidad

- Cómo de bien resuelve los problemas del cliente nuestra solución
- Qué piensa el cliente
- Qué modificaciones o mejoras requerirá
- Qué recursos externos necesitaremos para cubrir los requerimientos del cliente

15. Requerimientos de recursos de venta

- Cuánto tiempo necesita invertir el equipo de ventas en esta oportunidad
- Qué recursos adicionales externos y/o internos necesitaremos para ganar esta oportunidad
- Cuál es el costo de ventas previsto
- Cuál es el costo de esta oportunidad

16. Nivel actual de relación

- Cómo son nuestras relaciones con el cliente
- Cómo son las relaciones de la competencia con el cliente
- Quien proporciona relación de ventaja competitiva en esta oportunidad
- Cómo nosotros y la competencia comparamos la visión del cliente respecto al ideal de relaciones

17. Oferta única de Valor

- Cuál es el posicionamiento diferenciador competitivo de nuestra oferta
- Cuáles son los atributos del beneficio percibido por el cliente
- Qué importancia tiene el precio para el cliente
- Cuáles son los atributos del costo percibido por el cliente
- Qué nos diferencia de nuestros competidores en oferta de valor

Tercera cuestión:

¿Podemos ganar?

18. Soporte interno del cliente

- Quiénes de la organización del cliente quieren que ganemos
- Qué han hecho que nos indique su apoyo
- Hay disposición y capacidad de actuar por su parte
- Tienen credibilidad dentro de su organización

19. Credibilidad de los directivos y ejecutivos

- A qué directivos/ejecutivos afecta o puede afectar la decisión de compra
- Cómo hemos establecido nuestra confianza y credibilidad
- Cómo conseguiremos acceder a estos ejecutivos
- Cuál es nuestro plan para tener acceso y contacto permanente con ellos

20. Compatibilidad cultural

- Cuál es la cultura del cliente
- Qué grado de afinidad tiene con la nuestra
- Cuál es la actitud/filosofía del cliente con los vendedores y proveedores
- Necesitamos adaptarnos a ella
- Cómo lo hacemos

21. Criterios informales de decisión

- Cómo se toma realmente la decisión
- Qué factores intangibles, subjetivos pueden afectar a esta decisión
- Cuáles son los aspectos no establecidos
- Qué opiniones privadas conocemos y cuáles tienen valor

22. Política de alineamiento con la DMU

- Cuál son las personas con más poder implicadas en la decisión
- ¿Quieren que ganemos? ¿Por qué?
- Tienen capacidad para influir o cambiar los criterios de decisión
- Pueden crear un sentido de urgencia. Cómo lo han demostrado antes

Cuarta cuestión:

¿Merece la pena ganar?

23. Ingresos por ventas esperados a corto

- Cuál es nuestra previsión de ingresos del proyecto
- Excede nuestro umbral esperado: >.....RD\$ o US\$
- Cuál es el tiempo esperado de cierre de la venta
- Esta dentro de nuestras previsiones de cierre:<.....días

24. Ingresos futuros

- Cuál es nuestra previsión económica del proyecto a 2 o 3 años
- Excede nuestro umbral esperado
- Cómo se relaciona el proyecto/aplicación con los ingresos a futuro
- Cómo conseguiremos que las promesas del cliente se conviertan en compromisos

25. Rentabilidad

- Cuál es nuestra previsión de beneficios esperados del proyecto
- Excede nuestro umbral esperado de beneficios
- Qué impacto tendrán los descuentos en la rentabilidad
- Cómo podemos mejorar la rentabilidad de esta oportunidad

26. Nivel de riesgo

- Qué podría causar el fracaso de nuestra solución
- Cuáles son los factores críticos ligados a la oferta de valor al cliente
- Cómo podría el cliente hacer que fracase nuestra solución
- Cómo impactaría en nuestro negocio el fracaso de la solución

27. Valor estratégico

- Cuál es valor de esta oportunidad además de los ingresos
- Cómo encaja esta oportunidad en nuestro plan de negocio
- Cómo podría potenciar esta oportunidad nuestras ventas con otras empresas o mercados
- Cómo nos puede ayudar esta oportunidad a mejorar nuestros productos y servicios

FASE 3

ESTRATEGIA COMPETITIVA: CRITERIOS DE DECISIÓN Y DMU

En esta fase, el responsable comercial de la cuenta o cliente debe definir la estrategia de personas/momentos/acciones claves para conseguir la venta. Para ello, debe rellenar los siguientes cuadros:

Cuál es la DMU y el DMP (Proceso de Decisión)

	Temas Clave por orden	Persona Clave 1	Persona Clave 2	Persona Clave 3
1				
2				
3				
4				

Momentos clave del DMP de la DMU

Momento Clave (fecha)	Descripción	Comprobación (de realización)

Resumen de la Estrategia Competitiva

Análisis	Mi empresa	Competidor 1	Competidor 2
Solución			
Ventaja Competitiva			
Fortalezas Debilidades			
Estrategia derivada del conocimiento: Urgencia del proyecto: Podemos/ pueden competir: Podemos/ pueden ganar: Merece la pena ganar:			

FASE 4

PLAN DE ACCIÓN

- Objetivos
- Acciones
- Responsabilidades
- Cronograma
- Recursos
- Seguimiento y Control

El plan de cuenta

Una vez realizado el plan de oportunidad de venta es cuando podremos definir y desarrollar el correspondiente plan de cuenta cuya estructura podría ser la siguiente.

1 Datos de cuenta

- a. Gerente:
- b. Fecha:
- c. Cuenta:
- d. Página Web:
- e. Dirección y teléfonos de contacto del cliente/cuenta:
- f. Antecedentes/historia de nuestras relaciones con este cliente.
- g. Información para la venta:

1. Estructura organizacional: localizaciones, departamentos, primeras líneas de dirección, etcétera. (Quién es quién con sus nombres y cargos en el más alto nivel o primera línea del organigrama de dirección del cliente o cuenta).
2. Proceso de toma de decisiones: su relación con nuestros productos y servicios.
3. Situación o condiciones financieras: ¿cuál es su presupuesto?
4. Aspectos técnicos: su relación con nuestros productos y servicios.
5. Sus retos en su mercado: ¿qué les quita el sueño?
6. Sus clientes: para comprender mejor su negocio.
7. Nuestra competencia: actuales patrones de compra.
8. Competencia de la cuenta: cómo se comparan con sus competidores.
9. Qué les gusta y disgusta a nivel personal: aplicación a nuestros productos y servicios. (Las preferencias respecto a aspectos determinados de la oferta de venta de nuestra empresa por parte de las personas que integran la DMU).
10. Intereses personales fuera del trabajo

2 Gestión de stakeholders claves de los departamentos internos de nuestra empresa implicados en la venta:

Personas / Cargo	Necesidades	Expectativas	Medición	Observaciones

3 Posicionamiento de la Cuenta "CC...AA".

Según el criterio del responsable comercial de la cuenta, ubicar al cliente -al momento de hacer este análisis- en uno de los 9 cuadros posibles siguiendo el modelo a continuación:

Modelo de segmentación de clientes

Cliente ideal	300	B	A	AA
	200	C	B	A
	100	CC	C	B
	0			
		100	200	300

- a. Según el posicionamiento obtenido de la cuenta en el modelo de segmentación, definir y escribir a continuación las estrategias que correspondan:

4 Gestión del portafolio de productos y servicios

Según el criterio del responsable comercial de la cuenta, ubicar al cliente -al momento de hacer este análisis- en uno de los 9 cuadros posibles siguiendo el modelo a continuación:

- a. De nuestra empresa
- b. De la competencia
- c. Historia, cantidades y conclusiones
- d. Productos/servicios ofertados

	Servicio(s):	Producto(s):	Producto(s):
Unidades			
Importe			
Descuentos aplicados			

- e. Productos o servicios ofertados por los 2 o 3 competidores principales.

	Servicio(s):	Producto(s):	Producto(s):
Competidor 1			
Competidor 2			
Competidor 3			

A continuación, definir y escribir la estrategia, *Cross Selling* y *Up Selling*, para esta cuenta.

5 Análisis competitivo de la oferta de valor

- a. Historia y conclusiones
- b. Ventajas competitivas nuestras y de la competencia (Breve descripción)

6 Gestión de los organigramas de áreas internas de nuestra empresa versus la DMU de la cuenta o cliente. (Quiénes son las personas claves para llevar a buen término la venta).

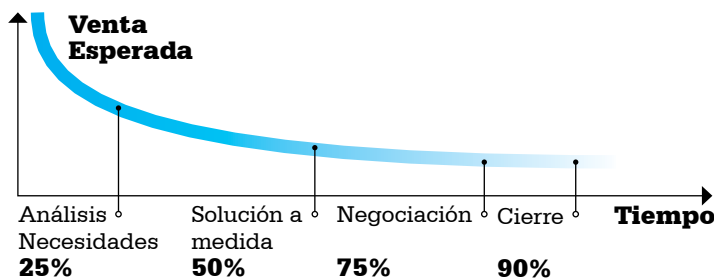
- a. Graficar ambos organigramas con las personas clave y con poder de decisión
- b. Personas/cargos, perfiles de preferencias comunicacionales
- c. *Stakeholders* internos clave de nuestra empresa versus *stakeholders* de la DMU del cliente:

Personas / Cargo	Necesidades	Expectativas	Medición	Observaciones

7 Gestión del ciclo de venta y previsiones a la fecha

- a. Fecha de comienzo de la actividad de venta
- b. Fecha estimada de cierre de la venta
- c. Importe de los ingresos estimados por la venta
- d. Probabilidad de cierre a la venta versus situación en el ciclo de venta en %

Modelo de segmentación de clientes



Escribir en el siguiente cuadro la estimación facturación en u.m. de la venta, hoy, a la fecha estimada de cierre:

8 Análisis competitivo de la oferta de valor

- a. Objetivos
- b. Tareas
- c. Responsables
- d. Recursos necesarios
- e. Cronograma de seguimiento y control (graficar en diagrama de barras)

9 Factores Críticos (FC) para el éxito/fracaso de la venta

Externos:

FC1 _____

FC2 _____

FC3 _____

Internos:

FC1 _____

FC2 _____

FC3 _____

Observaciones y Gestión de la información necesaria en los puntos anteriores carga de la información existente:

Firma del Gerente de la Cuenta:

Aprobación Firma(s):

Conclusión

En el próximo artículo abordaré el **Paso 3** para actualizar el departamento de ventas que consiste en cómo definir, identificar y desarrollar los ingredientes del menú de un documento dinámico de **preparación de las visitas a clientes claves/estratégicos** consensuado y con la participación y el trabajo en equipo de todas las partes implicadas en la función comercial. ©

Lee, comparte y descarga en www.gestion.com.do

Antonio Vilches es doctor en administración de empresas e ingeniero industrial. Con más de 25 años de experiencia como formador y consultor, es Socio Fundador y Director General de Matrix Selling Consultores donde diseña, desarrolla e imparte programas de formación y consultoría en Europa y América Latina, en áreas como dirección estratégica de *marketing* y ventas, gestión de clientes estratégicos, gestión proactiva de conflictos, negociación colaborativa, inteligencia política organizacional positiva y neurocomunicación.

Curiosamente, muchos años después tuve la oportunidad de comprobar lo señalado en el párrafo anterior. La empresa multinacional en cuyas oficinas de Nueva York un amigo mío se desempeñaba en un puesto importante había sido comprada por otra empresa multinacional mucho mayor. Transcurrido un tiempo desde la transacción, tuve la oportunidad de preguntarle cómo le iba en la organización resultante. Me dijo que le resultaba difícil entender la organización de la empresa compradora. “Tiene capas y capas de gerentes y cuando tengo un problema complicado me resulta difícil identificar con quién tengo que hablar”.

J. Birkinshaw escribió un artículo (*Managing Complexity is the Epic Battle Between Emergence and Entropy*, *Harvard Business Review Blog Network*, 11 de noviembre de 2013), donde señaló lo siguiente:

Las noticias acerca de las empresas siguen mencionando las grandes organizaciones que han tenido problemas debidos, en parte a su complejidad. JP Morgan ha estado en la mayoría de los titulares, aunque otros bancos también están siendo investigados y muchas empresas de otros sectores, como Siemens y Sony, están bajo fuego. [...] La complejidad organizacional tiene un lado oscuro y empresas como JP Morgan, IBM y Airbus se encuentran luchando con frecuencia para evitar los efectos colaterales negativos de sus complejas estructuras. Estos efectos se manifiestan de distintas maneras, desde sistemas ineficientes y responsabilidades (*accountabilities*) poco claras hasta empleados confundidos y alienados.

El autor del artículo recién mencionado también señala que en las organizaciones existen tres procesos que en conjunto determinan el nivel de complejidad tal como la experimentan sus integrantes, a saber: a) un proceso de diseño. Esto es, una asignación de roles y responsabilidades; b) un proceso emergente. O sea, una interacción espontánea de abajo hacia arriba entre personas bien intencionadas, también conocida como autoorganización; y c) un proceso entrópico (adjetivo derivado de *entropía*, sustantivo utilizado en los estudios de termodinámica): la tendencia gradual de un sistema organizacional hacia el desorden. “Cuando las organizaciones crecen, tienden a aislarse y a ser autocomplacientes. Sus integrantes se ocupan más de evitar errores y asegurar sus posiciones que de preocuparse acerca de las necesidades de los clientes. Aparecen las ineficiencias y las duplicaciones”.

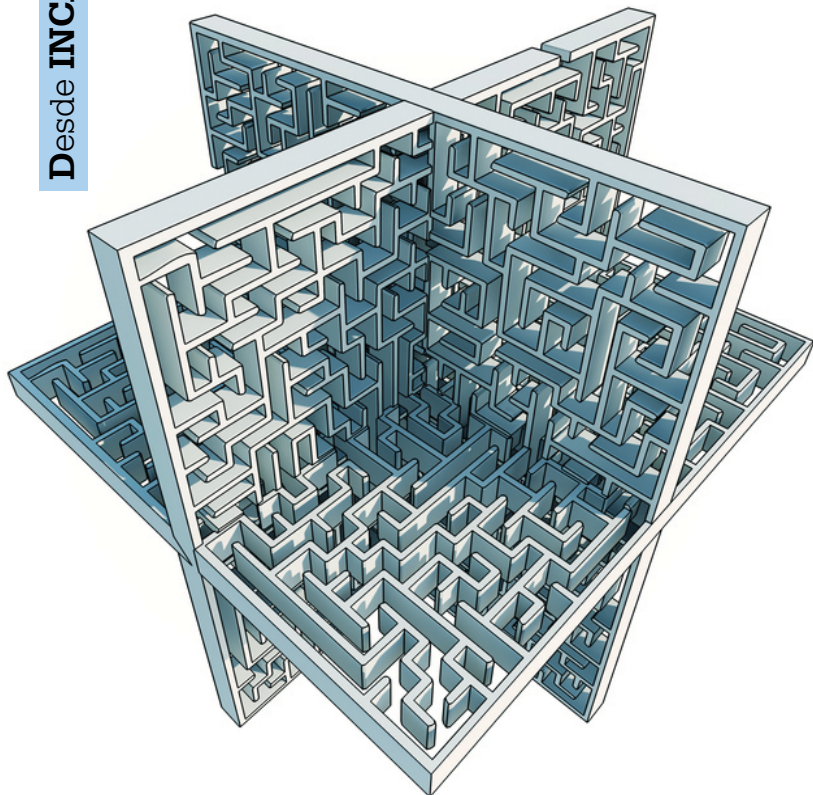
El autor mencionado y S. Heywood, en un artículo publicado algunos años antes (*Putting Organizational Complexity in its Place*, McKinsey & Company, mayo de 2010) señalaron lo siguiente: “No toda complejidad es

COMPLEJIDAD ORGANIZACIONAL

Por Guillermo Edelberg, DBA

Unos años atrás escribí un artículo¹ en un diario donde hacía referencia al hecho de que en mis épocas de estudiante en los Estados Unidos había notado que aquellos próximos a graduarse en dicho país no siempre preferían las empresas grandes. “Un cierto porcentaje opinaba que *small is beautiful* (lo pequeño es hermoso) y exploraba la posibilidad de comenzar a trabajar en compañías de un tamaño acorde con este concepto. [...] Quienes así pensaban decían que en la mayoría de los casos en una compañía más pequeña se era más visible, existía una mayor comunicación, se adquiría experiencia en distintas áreas y la estructura organizacional no era muy rígida. El trabajo en una empresa de estas características tal vez fuese, además, un mejor trampolín para, llegado el momento, comenzar una actividad por cuenta propia”.

¹ *La Nación*, Buenos Aires. *Trabajar de Menor a Mayor*, 23 de diciembre de 2007.



mala para los negocios; pero los ejecutivos no siempre saben qué clase de complejidad existe en sus empresas. Deberían entender qué crea complejidad para la mayoría de los empleados, eliminar lo que no agrega valor y canalizar el resto hacia los empleados que la pueden manejar en forma efectiva”.

Muchos ejecutivos citan las manifestaciones institucionales de la complejidad que experimentan personalmente, como ser la cantidad de países en los que opera la empresa o el número de marcas o empleados que supervisan. Por el contrario, pocos ejecutivos consideran las formas de complejidad individual que la vasta mayoría de sus empleados enfrentan, tales como procesos pobres, definiciones confusas de roles o responsabilidades poco claras. Esta no es una diferencia insignificante: nuestra experiencia sugiere que esta desconexión hace resaltar un punto ciego en muchos ejecutivos cuando se trata de manejar la complejidad en forma efectiva. El concentrarse en la complejidad institucional a expensas de la individual puede conducir a un esfuerzo desperdiciado o a un daño organizacional. Más aún, puede ser costoso, desde un punto de vista financiero, si se falla en encarar la complejidad tal como la gente la experimente.

También se menciona la complejidad disfuncional, que es la suma de todas aquellas actividades que agregan poco valor, si es que agregan algo al negocio, no obstante lo cual agregan costos significativos y distracción organizacional (G. Elliott, *Organizational Complexity: a New Perspective. Industrial Management* (julio – agosto de 2002)

El tango también se refiere a problemas difíciles de solucionar. A veces expresa dudas; en otras oportunidades, qué hay que hacer. En este último caso², dice así: *Cuando tuve que enfrentarme / mano a mano con la vida, / Cuando me encontré en la senda / de mi incierto porvenir / comprendí que estaba solo / para iniciar la partida, / sin más chances que mis ansias / de triunfar o sucumbir. [...] ¿Para qué vivir la vida / con tantas complicaciones? / Estoy bien con mis amigos / en este ambiente sencillo, / y soy feliz como soy.* ©

² Cuatro lágrimas. Tango, 1945. Música y letra: L. Bayardo

Lee, comparte y descarga en www.gestion.com.do

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



La escuela de negocios #1 en América Latina

PROGRAMACIÓN EDUCACIÓN EJECUTIVA 2014



MIDDLE MANAGEMENT PROGRAM
 Módulo: Comprender e Integrar las áreas de la Organización
 Del 26 al 31 de mayo, 2014
 Campus Walter Kissling Gam, Alajuela, Costa Rica

Módulo: Liderazgo y Elementos para el diseño de la Estrategia
 Del 8 al 13 de septiembre, 2014
 Campus Francisco de Sola, Managua, Nicaragua



GERENCIA CON LIDERAZGO
 Del 2 al 7 de junio, 2014
 Campus Walter Kissling Gam, Alajuela, Costa Rica



PROGRAMA DE ALTA DIRECCIÓN BANCARIA
 Del 16 al 20 de junio, 2014
 Miami, Florida



YOUNG EXECUTIVES MANAGEMENT PROGRAM
 Módulo: Young Executives Program -YEP-
 Del 9 al 14 de junio, 2014
 Sede: Campus Walter Kissling Gam, Alajuela, Costa Rica

Módulo: Young Leadership Program -YLP-
 Del 18 al 23 de julio, 2014
 Sede: Campus Francisco de Sola, Managua, Nicaragua



PROGRAMA DE ALTA GERENCIA
 Del 30 de junio al 25 de julio, 2014
 Campus Walter Kissling Gam, Alajuela, Costa Rica



JUNIOR LEADERSHIP CAMP
 Del 11 al 16 de agosto, 2014
 Campus Walter Kissling Gam, Alajuela, Costa Rica

Información e inscripciones:
 Tel.: 809.542.0126
ingrid.klavemann@intras.com.do
www.intras.com.do





Siganos en: [f /intrasRD](https://www.facebook.com/intrasRD) [t /intrasRD](https://twitter.com/intrasRD) [y /intrasRD](https://www.youtube.com/intrasRD) [in /company/intras](https://www.linkedin.com/company/intras)

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



INNOVACIÓN EN MARCAS

Por Mario Morales

Una **marca** se puede definir como la relación que mantiene una organización con su mundo exterior. La comunicación de una marca genera expectativas entre los consumidores y estas expectativas se satisfacen a través de la creación de nuevos productos, servicios y experiencias. Si entendemos la innovación como la implementación de una idea que le produce valor a la empresa, ¿qué mejor manera de producir valor que innovar en las marcas, uno de los activos más importantes de las empresas?

Tradicionalmente, las palabras **marcas** e **innovación** se han visto como términos separados que no tienen una conexión. Nada más lejos de la realidad, pues ambos conceptos están íntimamente relacionados, en un ciclo infinito de simbiosis. Las marcas necesitan de la innovación para cumplir la promesa que le hacen a los consumidores. La innovación necesita de las marcas para tener un norte y significado. Una marca conecta al departamento de *marketing* con el departamento de innovación.

Veamos un par de ejemplos. Cuando Intel, el fabricante de microprocesadores, creó la campaña de Intel Inside®, rompió paradigmas al ser la primera empresa que promovía un componente interno de la computadora, algo que el consumidor nunca se enteraba quién lo producía. Usar una marca para comunicar el valor de algo que habitualmente no vemos es innovación en la marca, porque no se cambió el producto sino la forma cómo se comunicaba y diferenciaba su valor, creando consciencia de que una computadora con un chip de Intel era mejor que todas las demás.

En América Latina, un ejemplo de innovación en la marca es la creación de la marca país Perú. Ante la creciente competencia por atraer turismo, seducir a inversionistas y diferenciar las exportaciones en los mercados internacionales, los países se han visto en la necesidad de innovar en sus estrategias de *marketing*. El 10 de marzo de 2011 y luego de casi dos años de trabajo, FutureBrand (compañía internacional especializada en la creación de marcas) lanzó el logotipo de la marca Perú, donde en la primera letra encontramos una espiral que nos remite al pasado milenar del Perú, al presente y al futuro con la arroba. Es decir, se creó un logotipo y una campaña, pero no para diferenciar a un producto físico, sino a un país. El logotipo, inspirado en las líneas de Nazca, comunica la esencia del Perú y lo diferencia de sus competidores. La marca país Perú representa una innovación porque fue uno de los primeros esfuerzos regionales en crear una marca que diferencie y dé valor al país, junto con su gente, su gastronomía y su cultura. No se trata de desarrollar un nuevo producto o servicio, sino una identidad, logotipo y campañas de comunicación para crearle valor a todo un país.

Recordemos que la comunicación de una marca construye el posicionamiento que diferencia a un producto de otro, buscando su preferencia. El reto de las empresas radica en lograr que la experiencia de sus marcas supere esta percepción. Aquí es donde entra en juego la innovación, ya que su propósito es justamente encontrar oportunidades de crear valor y diferenciación.

La innovación necesita de la marca como una guía para conectar lo bueno que tiene la organización con los deseos y necesidades de los consumidores. Cada vez que una organización piensa en desarrollar una innovación debe preguntarse: ¿Le agrega este nuevo producto, servicio o experiencia valor a mi marca?

Mucho ha cambiado desde que Intel sorprendió con su marca y Perú lanzó su marca país. El desafío en la actualidad es enfrentar la economía de la atención en un mundo vibrante de conectividad digital y accesos a datos del consumidor, con múltiples oportunidades de contacto, donde las marcas se convierten en curadoras¹ de contenido emocional, inspirador y relevante, para crear experiencias memorables. ©

¹ Curador, ra. (Del lat. curātor, -ōris) adj. Que tiene cuidado de algo. DRAE

Lee, comparte y descarga en www.gestion.com.do

Mario Morales es consultor, conferencista internacional y autor en temas de innovación, estrategia y creatividad. Es CEO de la firma Innovare. Se especializa en 4 áreas específicas de la innovación: diseño de programas para sistematizar la gestión de la innovación, programas para crear una cultura de innovación en la firma, cómo innovar en empresas de servicios públicos y privados y la estrategia de océano azul. Su libro *Adiós a los Mitos de la Innovación: Una Guía Práctica para Innovar en América Latina* aborda las realidades de innovar en esta región.

SEMINARIUM INTERNACIONAL
Programas Internacionales 2014

 Yale SCHOOL OF MANAGEMENT Executive Education	 CORPORATE GOVERNANCE at Yale School of Management New Haven, Connecticut / 5 al 9 de mayo, 2014
 NORTHWESTERN UNIVERSITY Kellogg	 SENIOR STRATEGIC LEADERSHIP PROGRAM at Kellogg School of Management Coral Gables, Miami, Florida / 19 al 23 de mayo, 2014
 Yale SCHOOL OF MANAGEMENT Executive Education	 MANAGEMENT PROGRAM FOR LAWYERS at Yale School of Management New Haven, Connecticut / 15 al 20 de junio, 2014
 SUP & LUXE NUEVO!	 LUXURY BRAND MANAGEMENT by Institut Supérieur de Marketing du Luxe - Paris Miami, Florida / 22 al 27 de junio, 2014
 NORTHWESTERN UNIVERSITY Kellogg	 THE CEOs' MANAGEMENT PROGRAM at Kellogg School of Management Evanston, Illinois / 6 al 11 de julio, 2014
 CHICAGO BOOTH	 THE CFOs' EXECUTIVE PROGRAM at The University of Chicago Booth School of Business Chicago, Illinois / 24 al 29 de agosto, 2014

Intras
Integral Training Solutions

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

Síguenos en: /intrasRD /intrasRD /intrasRD /company/intras

LA LEY DE Kawasaki

SU APLICACIÓN EN PRESENTACIONES DE VENTAS

Por Roberto Cañamero

Las ayudas visuales constituyen un poderoso instrumento de ventas. Una presentación muy profesional en diapositivas para proyector multimedia o simplemente en una laptop o tableta, suele ser determinante para incrementar el poder persuasivo. Según expertos en comunicación educativa, el sentido más importante con el que cuenta un ser humano es la vista, que significa el **83%** de todos los sentidos. Asimismo, el **50%** de las personas recuerda mejor lo que ve y escucha simultáneamente.

Una buena presentación grafica diseñada en PowerPoint para vender productos a industrias, software, seguridad, seguros, banca, bolsa, servicios de eventos y turismo, etcétera, suele ser un elemento muy significativo para lograr una mayor efectividad en el mensaje comunicacional. Sin embargo, la mayoría de los vendedores no la usan en su exacta dimensión e importancia y la desperdician con profusos textos, gráficos, dibujos y fotos que terminan agotando al prospecto, que huye apenas puede. Se convierte así en un elemento negativo para la venta.

Lo más importante para preparar una buena presentación en diapositivas multimedia es aplicar la "ley de Kawasaki del 10-20-30". Guy Kawasaki- un norteamericano de origen nipón, líder del *marketing* de las nuevas tecnologías de sistemas computacionales y las telecomunicaciones del Silicon Valley de California- se hizo célebre trabajando para Steve Jobs en Apple y es hoy un reconocido conferencista sobre comunicaciones.

La ley de Kawasaki sentencia lo siguiente para producir presentaciones vendedoras en PowerPoint:

Use un máximo de **10** diapositivas

Explique su mensaje en no más de **20** minutos

Utilice letras del tamaño de **30** puntos de fuente para los textos de las diapositivas

Con esto se asegura un mensaje preciso, corto, de poco texto, usando gráficos y fotos que produzca un alto impacto positivo en los prospectos y canalice su comprensión hacia el cierre de la venta.

Es muy importante cuando uno efectúa la presentación, no leer las diapositivas, pues el prospecto ya las lee al verlas. Lo que debe hacerse es:

- **Reforzar la comprensión mediante ejemplos experienciales que expliquen necesidades y detallen soluciones por beneficios para los prospectos.**
- **Utilizar lenguaje claro, coloquial, empleando la realidad y argot del cliente, sin perderse en rebusques sofisticados ó palabrejas complicadas.**
- **Diseñar la secuencia de la presentación para que recorra las necesidades del cliente, los acuerdos de aquellos de por qué necesitan solucionarlas y luego el producto o servicio concreto que se le presenta, compatible perfectamente con su necesidad y que significa la solución que se le vende por beneficios específicos y rentables.** ©

Lee, comparte y descarga en www.gestion.com.do

Roberto Cañamero es consultor internacional con más de 25 años de experiencia brindando servicios de capacitación de ventas a empresas latinoamericanas. Posgraduado en ESAN en Administración, Mercadotecnia y Dirección de Ventas, está graduado en Ciencias Sociales con mención en Administración de Recursos Humanos en la Universidad San Martín de Porres, Lima, y posee entrenamiento avanzado de ventas y dirección. Es además un prolífico autor, tanto de libros como de artículos.



INTERNATIONAL TOP MANAGEMENT PROGRAMS 2014



Global Senior Management Program 2014

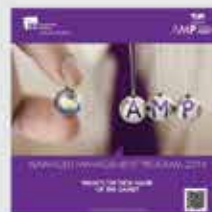
First In-class Module:
May 18-23, 2014
IE Business School Campus, Madrid, SPAIN
The University of Chicago Booth School of Business

Second In-class Module:
June 15-20, 2014
IE Business School Campus, Madrid, SPAIN



Advanced Management Program Intensivo 2014

1ro. al 23 de julio, 2014
IE Business School Campus, Madrid, SPAIN
Idioma: Español



Advanced Management Program AMP Intensive Edition 2014

1ro. al 23 de julio, 2014
IE Business School Campus, Madrid, SPAIN
Idioma: Inglés



Información e inscripciones:
Tel.: 809.542.0126
ingrid.klavemann@intras.com.do
www.intras.com.do



Siganos en: [f /intrasRD](https://www.facebook.com/intrasRD) [t /intrasRD](https://twitter.com/intrasRD) [y /intrasRD](https://www.youtube.com/channel/UC...) [in /company/intras](https://www.linkedin.com/company/intras)

Los Líderes PREGUNTAN



Maryam Valera, Ph.D.

Estimada Dra. Varela:

¿Cómo podemos gestionar los conflictos de forma sostenible?

Jorge R.

Estimado Jorge:

La **gestión de conflictos de forma sostenible** tiene que ver con reconocer el conflicto existente, afrontarlo como algo natural y tratar de reconducirlo hacia formas de interacción menos destructivas, con el fin último de alcanzar una situación para su resolución. Para lograrlo, siempre es importante seguir estos 5 pasos:

PASO 1.

Reconocer el problema y adoptar una posición adecuada ante él.

PASO 2.

Definir el problema con precisión.

PASO 3.

Buscar soluciones.

PASO 4.

Evaluar las alternativas y elegir la opción más válida.

PASO 5.

Poner en práctica la decisión.

Ahora bien, pienso que lo que es importantes es respetar los **7 principios para la gestión de conflictos** que nos ayudan mantener nuestro equilibrio emocional

1. Autonomía. “Ayúdate a ti mismo y los demás te ayudarán”. **2. Prevención de dependencias.** “No hagas por los demás aquello que ellos puedan hacer por sí mismos”. **3. Correspondencia o efecto bumerán.** “Todo lo que les haces a los demás también te lo haces a ti mismo”. **4. Reconocer la individualidad y la diferencia.** “No hagas a los demás lo mismo que quieres para ti: ellos pueden tener gustos distintos”. **5. Moralidad natural.** “No hagas a los demás aquello que no quieres que te hagan a ti”. **6. Autoaplicación previa.** “No puedes hacer ni dar a los demás aquello que no te das a ti mismo”. **7. Limpieza relacional.** “Tenemos el deber de hacer limpieza de las relaciones ficticias, insanas y que frenan nuestro crecimiento personal”.

Espero haber contestado tu inquietud, Jorge.

Atentamente,
Maryam Varela

“Si cada día nos arreglamos el cabello, ¿por qué no hacemos lo mismo con el corazón ?”

Gandhi



“Talento local, conocimiento global”

NUEVAS SOLUCIONES CORPORATIVAS



COMPETENCESPLUS+ by SKILLS

Es una solución a la medida que nos permite servir de aliados a su empresa durante el proceso de desarrollo de las competencias organizacionales o individuales previamente definidas por la organización y que desean potenciar en sus empleados para el excelente cumplimiento de sus tareas.



XTRATEGIC SOLUTION by SKILLS

Consiste en un eficaz y eficiente proceso de acompañamiento en la realización de una de las tareas más relevantes y de mayor impacto en la organización: su Planeación Estratégica. Mediante un probado esquema, esta solución procura no sólo generar un plan estratégico robusto, sino brindar las líneas de acción para su correcta ejecución.



MOVIE & LEARNING by SKILLS

Es una forma amena, refrescante y diferente de potenciar el desarrollo de competencias y conductas específicas dentro de los equipos y las organizaciones basada en la utilización de una o varias películas meticulosamente seleccionadas como eje temático.

¡CONTÁCTENOS!

Av. Abraham Lincoln esq. Gustavo Mejía Ricart, Torre Piantini • Suite 903 • Sto. Dgo., R. D.
Tel.: 809.565.8101 • informacion@skills.com.do • www.skills.com.do

WOBI

World of Business Ideas

Eventos 2014

**WOBI on
Innovation**



NYC

Transgrede tu mundo.
Transgrede tu negocio.
Transgrede tu vida.

4 y 5 de junio
Nueva York

**World
Business
Forum**



NYC

Abre tu mente para
pensar diferente.
Aprende de los provocadores.

7 y 8 de octubre

Radio City Music Hall®
Nueva York

Ofertas especiales y más información:

809.542.0126 • ingrid.klavemann@intras.com.do

www.intras.com.do

Representante para República Dominicana y Panamá:



Av. Gustavo Mejía Ricart
esq. Abraham Lincoln
Torre Piantini, Suite 904
Tel.: 809.542.0126
www.intras.com.do

Presentado por:



Gracias a:



Síguenos: [f /wobien](https://www.facebook.com/wobien) [/wobien](https://www.youtube.com/wobien) [/wobien](https://www.youtube.com/wobien)