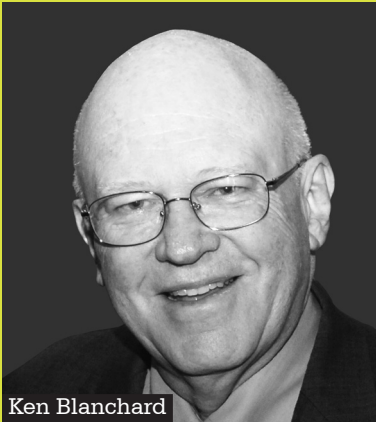


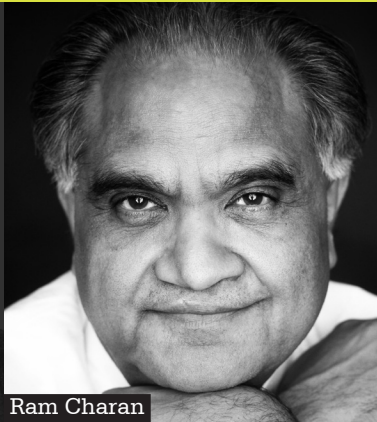
GESTION

Edición trimestral | ISSN 1999-5709

julio - septiembre 2014



Ken Blanchard

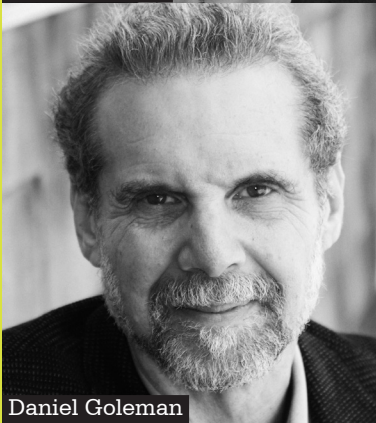


Ram Charan



Peter Senge

6
EDICIÓN
SEXTO
ANIVERSARIO



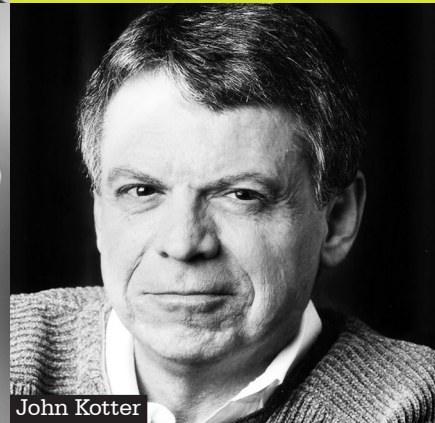
Daniel Goleman



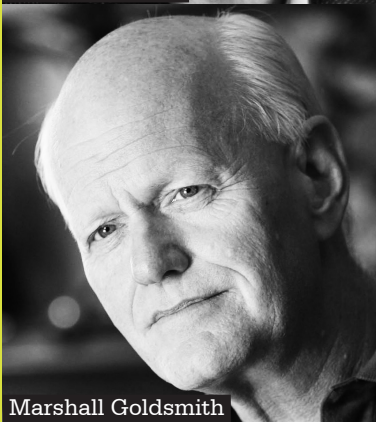
Marcus Buckingham



Stephen Covey



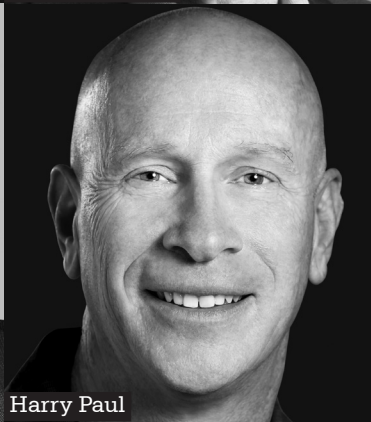
John Kotter



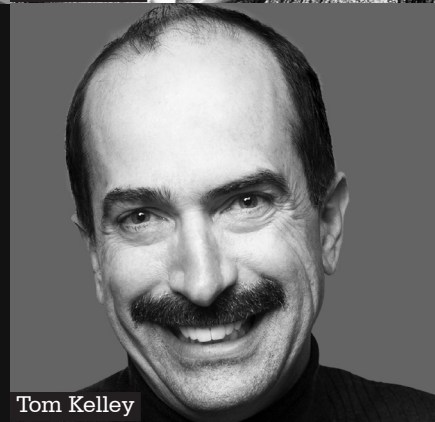
Marshall Goldsmith



Bob Nelson



Harry Paul



Tom Kelley

¿QUÉ HACE A UN GRAN LÍDER?

SAVE THE DATE!

BEST OF THE BEST

Miércoles 10 de septiembre, 2014
Santo Domingo, R. D.

Un día completo con cuatro conferencistas estrellas de las mejores escuelas de negocios e instituciones de formación de latinoamérica



Más información:
809.542.0126 • informacion@intras.com.do

Asistencia en línea a través de nuestro:
LIVE CHAT • www.intras.com.do

Síguenos en:  /IntrasRD  /IntrasRD  /IntrasRD  /company/Intras

¡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





Funcionalidad a tu medida

Ergonómicas
Duraderas
Asequibles



Focus Work Highback Vinyl desde US\$445*



Focus Work Midback Mesh desde US\$280*



Focus Work Highback Mesh desde US\$295*



Focus Work Midback Stool desde US\$340*



Focus Side + Table desde US\$260*



Focus Bar Stool desde US\$255*

*T.O. de repuestos en Focus. No incluye transporte ni IIBAS.



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



Autorizamos tus estudios médicos a través de Palic App.



Palic en tu smartphone.





gestionrd



@gestionrd



/company/revista-gestion



14

Negociación

Negociando por intereses

En este artículo, el Dr. Julio Decaro nos explica que una de las piedras angulares en el modelo creado en el Harvard Negotiation Project es la distinción entre los intereses de las partes y sus posiciones. Veamos por qué en las negociaciones es vital entender y exponer los intereses de cada una de las partes para crear opciones de acuerdo que beneficien a todos.



22

Retail Trends

Los dos ángulos del neuromarketing

Hay dos formas de aproximarse al *neuromarketing*, ya sea de manera operativa o de manera estratégica. Lluís Martínez- Ribes nos habla acerca del *neuromarketing* y de su propósito centrado en lograr, de manera ética, que una tienda o marca sea la opción repetidamente elegida por los clientes.



44

Los Líderes Preguntan

¿Qué es el compromiso organizacional?

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 qué es el **compromiso organizacional** y la Dra. Varela responde no solo qué es, sino también cómo construir una cultura de compromiso.

06

CARTA DEL DIRECTOR

Lo que hacen los que llegan...

08

PROTAGONISTAS

José Gabriel Miralles:
Cambiar la conducta
para alcanzar las metas
crucialmente importantes

12

VENTANA

INTERNACIONAL

Haga que sus ideas sean
escuchadas y consideradas

16

DE PORTADA

De líderes para líderes

26

EMPRESAS FAMILIARES

Las 3 C de los objetivos
familiares en la gestión
del patrimonio: consenso,
coherencia y cohesión

28

ESTRATEGIAS Y CAPACIDADES

Paso 3: Guía de 4 pasos para
el departamento comercial
que quiere actualizarse y no
sabe cómo

34

INTELIGENCIA EMOCIONAL

Las 7 metástasis de la
reactividad

38

LA SECCIÓN DE LOS EXPERTOS

Las claves de orientación al
cliente en 8 pasos

40

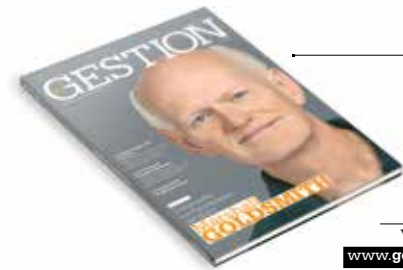
DESDE INCAE

Jefe y amigo a la vez, ¿es
esto posible?

42

INNOVACIÓN

Renovación estratégica en el
modelo de negocios



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
Álvaro Chocano
Antonio Vilches
Francisco Javier Galán
Jesús Císera
Julio Decaro
Lluís Martínez-Ribes
Maryam Valera
Rowan Gibson

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.intras.com.do



Si siembras
con esperanza,
tu futuro estará lleno
de grandes logros



LO QUE HACEN LOS QUE LLEGAN...

Como he mencionado anteriormente, a lo largo del tiempo he desarrollado una especie de *hobby* en torno a identificar los comportamientos o rasgos coincidentes de las personas integralmente exitosas en múltiples facetas y actividades. En un artículo anterior, indiqué que el factor común de todas las personas exitosas y felices era la mentalidad de abundancia, y recibí en varias ocasiones la pregunta: ¿Cuáles son los comportamientos o rasgos de las personas de éxito? Para responder a esa interesante pregunta, he aquí mi lista de los doce comportamientos coincidentes de las personas exitosas:

- 1. Aplazan la gratificación:** Son capaces de sacrificarse y esforzarse “hoy” sin ningún tipo de queja o vacilación, en aras de poder disfrutar “mañana” con creces los frutos y satisfacciones de su sacrificio y esfuerzo.
- 2. No se apegan a sus éxitos pasados:** Los éxitos pasados son precisamente eso, algo que ya pasó. Ni se escudan en sus éxitos, ni se anclan en estos. Esto aplica también para los fracasos pues -a menos que estos sucedan de forma continua y con demasiada frecuencia- solo les dedican el tiempo suficiente para aprender de ellos y no repetirlos.
- 3. Son resilientes:** No tienen tiempo para autoflagelarse, deprimirse o amargarse con los desaciertos. Entienden que cada segundo y caloría dedicada a “empantanarse” en quejas y lamentos les alejan de lograr su próximo proyecto o iniciativa y, por ende, de su próximo éxito.
- 4. Cuidan su salud y administran su energía:** Se ven a sí mismas como su activo más importante y la fuente primaria de los demás activos, y, por ello, se cuidan mucho. Tienen cuidado de no cometer excesos que afecten su salud o sus niveles de energía.
- 5. Mantienen un “anillo” cercano:** Siempre tienen varias personas a su alrededor con “licencia para matarles el ego”. Ya sean asesores, empleados de confianza, familiares o amigos cercanos, las personas del anillo tienen permiso absoluto para decirles las cosas “tal cual las ven” sin necesidad de filtros y sin intereses personales o agendas ocultas.

6. Conocen sus habilidades y sus limitaciones: Saben perfectamente en qué son muy buenas, en qué son promedio y en qué son malas. En lugar de enfocarse en mejorar en lo que son malas, se enfocan en potenciar en lo que son buenas y se rodean de personas que les compensen en las áreas donde tienen oportunidades.

7. Manejan escenarios mentales: Tienen innata o han desarrollado la capacidad de visualizar escenarios para cada problema y cada solución. A través de la combinación de intuición, preparación y experiencia, visualizan muy bien los posibles resultados y consecuencias de cada acción o decisión.

8. Filtran la información: Ven a su cerebro como algo muy valioso y digno de cuidar. Han desarrollado una especie de filtro o “portero” mental que determina qué información tiene cabida en su cerebro y cuál no en función del criterio de cuál les aporta o les resta valor.

9. Tienen válvulas de escape: Trabajan intensamente. No obstante, han interiorizado que los excesos son dañinos, que tienen que disipar la mente, el cuerpo y el espíritu en algunos momentos y que no tener un cierto balance de vida les terminará pasando factura.

10. Delegan: Saben que es físicamente imposible hacer más de una cosa o estar en más de un sitio a la vez. Por eso, saben delegar. O quizás, más que saber delegar, saben escoger muy bien colaboradores que conocen y, sobre todo, asumen sus responsabilidades sin necesidad de una excesiva supervisión.

11. Cultivan las relaciones: Son espléndidas con los elogios, las atenciones y los detalles. Y esto es algo que les sale de forma natural y espontánea. Saben que sin relaciones, contactos y colaboradores motivados es imposible llegar al siguiente nivel. Por ende, dedican energías a agradecer y hacer sentir bien a todo el que les rodea.

12. Se enfocan: Manejan muchas variables de forma simultánea, pero gestionan una a la vez. Tienen los objetivos claros y han potenciado la capacidad de distinguir el 20-80 de las actividades que agregan valor y de discriminar rápidamente todo lo que constituya una distracción.

¿Con cuántos de estos cumple usted?



ESO QUE TENÍAS EN MENTE.

CERARTE

CERÁMICAS • COCINAS • BAÑOS

Av. 27 De Febrero #356

Santo Domingo T. 809.472.3106

Punta Cana T. 809.933.0333

www.cerarte.com.do

 [Facebook.com/CerArte](https://www.facebook.com/CerArte)

 [@CerArte](https://twitter.com/CerArte)  [CerArte](https://www.instagram.com/CerArte)

JOSÉ GABRIEL MIRALLES

**CAMBIAR
LA
CONDUCTA
PARA
ALCANZAR
LAS
METAS
CRUCIALMENTE
IMPORTANTES**



José Gabriel Miralles es el Presidente y CEO de FranklinCovey para México, Centroamérica, parte del Caribe (incluyendo República Dominicana) y Chile. Ha trabajado como parte del equipo de Estrategia Global de FranklinCovey y de la Junta de Consejo del Centro de Investigación FranklinCovey. Ha participado en numerosos congresos y convenciones, teniendo la oportunidad de compartir varias giras con el Dr. Stephen Covey, cuyas enseñanzas son parte de su filosofía de vida. Durante más de 20 años ha tenido el privilegio de trabajar con algunas de las principales compañías globales, empresas locales y regionales, gobiernos, ONG y universidades de América Latina. José Gabriel Miralles junto con Sean Covey, Chris McChesney y Jim Huling, es autor del libro *Las 4 Disciplinas de la Ejecución*, que propone los elementos esenciales para hacer un cambio de conducta y alcanzar las metas crucialmente importantes. Veamos qué nos dice acerca de las **4 Disciplinas de la Ejecución (4DX)** y su aplicación -e influencia- en las organizaciones, así como en los facetas profesionales y personales de la gente que las integran.

¿En qué consisten las 4 Disciplinas de la Ejecución (4DX)?

Las 4 Disciplinas de la Ejecución representan un sistema humano para traducir estrategias de alto nivel en conductas positivas – que van desde las salas de juntas directivas hasta la primera línea operativa - que producirán resultados reales y significativos para la empresa, un desempeño grandioso. Es un proceso muy poderoso de transformación cultural a fin de alinear la cultura de una organización y las conductas en el día a día con la estrategia. El proceso permite dar seguimiento directo, continuo y consistente a la ejecución de la estrategia y asegurar sincronización, coordinación y colaboración en toda la organización.

Crear una cultura de ejecución significa adoptar las siguientes cuatro disciplinas en su organización:

1 Enfocarse en lo crucialmente importante. Todos en el equipo tienen claridad absoluta con relación a las principales prioridades que definen el éxito y están comprometidos con ellas.

2 Tomar acción sobre las mediciones de predicción. Todos conocen y se comprometen con unas pocas actividades 80/20 que tendrán el mayor impacto; luego usan mediciones de predicción para dar seguimiento a esas actividades.

3 Llevar un convincente tablero de resultados.

Todos conocen las mediciones que indican el éxito y, en cada momento, pueden ver si están ganando o no. Un convincente tablero de resultados motiva a las personas a ganar.

4 Establecer una cadencia¹ de rendición de cuentas.

Todos rinden cuentas con creencia y regularidad por el progreso hacia las metas.

¿Por qué los líderes encuentran tantas dificultades en ejecutar sus estrategias?

Uno de los temas críticos en el momento de ejecutar la estrategia es diferenciar entre las estrategias que requieren de simplemente autorización y recursos para su ejecución y las estrategias que requieren cambios de conducta. Muchos líderes confunden ambas. Las estrategias que requieren cambios de conductas representarán uno de los mayores desafíos que encontrará todo líder en toda su carrera profesional. En estos casos, hay que ganar el compromiso, el entusiasmo de las personas y estar muy de cerca con el fin de asegurar que los cambios ocurran y ocurran de forma permanente. Es decir, que se instalen como hábitos en la cultura. Para esto precisamente las 4 Disciplinas actúan como una poderosa herramienta para ejecutar dicho cambio.

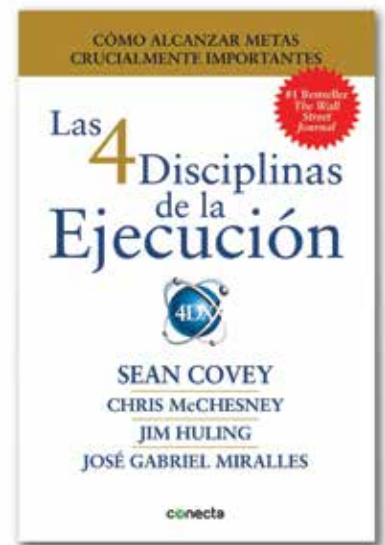
¿Las 4 Disciplinas de la Ejecución son solamente aplicables al mundo empresarial o pueden trascender y ser implementadas en otras áreas como, por ejemplo, gubernamentales o de salud?

Las 4 Disciplinas aplican a todo tipo de organización humana, ya sea una gran corporación, una empresa de pequeño o mediano tamaño, una institución privada o una pública. Por ejemplo, una aplicación de las 4 Disciplinas de la Ejecución ayudó a reducir significativamente el número de infecciones por bacterias hospitalarias en Holanda. Puede aplicar a cualquier tipo de desafío, inclusive a nivel familiar y nivel educativo, porque las 4 Disciplinas están basadas en principios que ayudan al cambio de conducta en cualquier equipo humano.

¿Qué tipos de cambios se producen en una organización cuando se empiezan a implementar las 4 Disciplinas?

En relación a los tipos de cambios que se producen en la organización cuando se empiezan a implementar las 4 Disciplinas, lo primero es un diálogo profundo acerca de las metas, los objetivos. Esto permite clarificar mucho las percepciones que tienen las personas con relación a su trabajo y cómo conectan ya que, en ocasiones, los líderes optan por desertar al encontrar resistencias o dificultades en el camino.

¹ **Cadencia** (Del italiano *cadenza*). 1. f. Repetición de fenómenos que se suceden regularmente. DRAE.

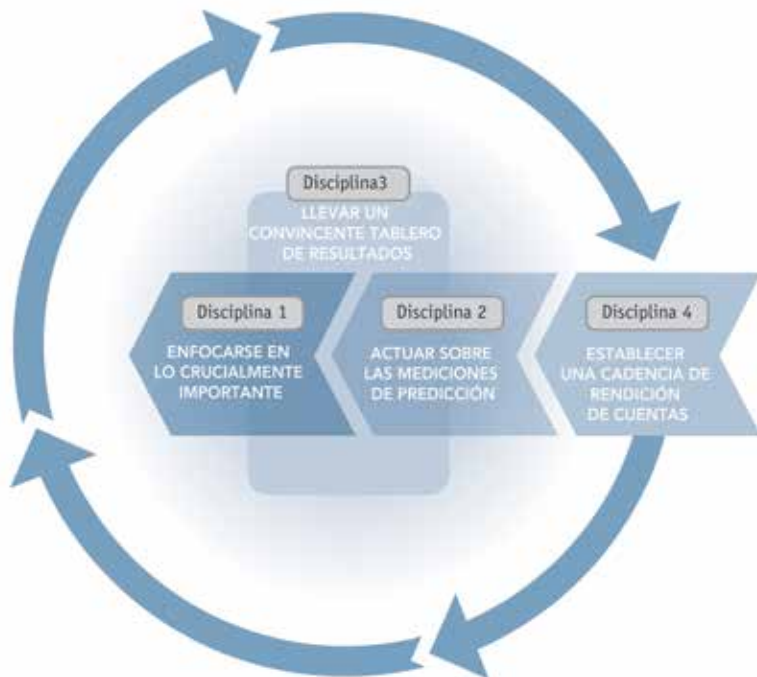


Lo segundo que ocurre es que dispara el nivel de claridad y compromiso en la organización y en los equipos. En ocasiones, estas personas tienen por primera vez muy claro cuáles son los resultados que necesitan lograr y tienen un plan de cómo lograrlos.

A medida que va avanzando la implementación, se dispara el nivel de conocimiento en relación a lo que la organización ha definido como crucialmente importante y el nivel de pericia de las personas para trabajar en ellas. Poco a poco, se empieza a desarrollar una inteligencia en cuáles son las cosas que hacen toda la diferencia en lograr resultados. El otro elemento que es muy notable es el nivel de entusiasmo y compromiso de parte de las personas: se empiezan a romper barreras en la organización y las personas empiezan a involucrarse cada vez más como parte de un equipo ganador. La retroalimentación es cada vez más frecuente y los líderes están cada vez más cerca de los miembros de los equipos. Así que estamos hablando de un proceso no solamente para lograr resultados, sino para crear una cultura y conectar a las personas de una organización para que trabajen cada vez más como un solo equipo rompiendo silos.

¿Cuáles son los mayores desafíos a la hora de implementar las 4 Disciplinas de la Ejecución?

Los mayores obstáculos para la implementación de las 4 Disciplinas de la Ejecución tienen que ver con la falta de compromiso real de parte de las personas, falta de seguimiento y disciplina en la implementación misma del proceso. Esta es la razón por la cual el proceso requiere mucho acompañamiento y, particularmente, de dos roles críticos dentro del mismo que son los



El Proceso de las **4 DISCIPLINAS DE LA EJECUCIÓN**

champions o campeones y los *coaches* del proceso. Son dos roles que nosotros como organización facultamos a las personas a fin de que puedan estar muy cerca del proceso. Nuestros consultores se mantienen muy cercanos de la organización con el objetivo de velar por la implementación correcta y resolver los desafíos que puedan surgir en el camino.

El otro desafío que puede ser un obstáculo es la falta de liderazgo. Los líderes que están distantes de las personas y los equipos donde no existe la claridad y conexión -puesto que no son equipos que crean valor y no encajan estratégicamente en la organización- resultan ser un desafío de confiabilidad. Las 4 Disciplinas es un proceso que trae mucha transparencia a la organización y vemos que las oportunidades de mejoras de la organización, las personas, los equipos y los líderes van saliendo a relucir de una manera muy fluida y muy evidente a medida que se avanza en el proceso.

¿Qué destacaría entre los diferentes casos de éxito derivados de la implementación de Las 4 Disciplinas de la Ejecución?

Con relación a esto hago referencia a los casos escritos en el libro *Las 4 Disciplinas*, tanto a nivel global como a nivel de América Latina. Tenemos el privilegio de trabajar con todo tipo de organizaciones, así que algunos de los casos representan corporaciones globales muy grandes como Marriott, otros representan los de empresas grandes locales como Walmart en México o de Cable Onda en Panamá.

Podemos hacer énfasis en el caso de Cable Onda, donde a finales de 2011 la empresa decidió que era el momento correcto para incorporar Las 4 Disciplinas de la Ejecución y desarrollar una cultura de excelencia en la ejecución. Luego de 6 meses de sesiones de Metas Crucialmente Importantes (MCI), todo el equipo de Cable Onda estaba completamente comprometido con la Guerra, las Batallas, las Metas Crucialmente Importantes y con el proceso.

Durante 2012, Cable Onda logró incrementar su utilidad 18%, reducir el *churn* (pérdida de clientes) en 23%, disminuir la cantidad de clientes desfasados en productos y servicios en 95%, y generar ahorros de varios millones de dólares de su presupuesto, todo esto alcanzando niveles históricos en su medición de clima (uno de los más altos en Panamá y a nivel de referencia internacional).

“Me siento orgulloso del gran equipo que conformamos. Somos un equipo ganador y estamos listos para nuevos desafíos. Hoy tenemos un equipo ejecutivo integrado, un equipo gerencial sólido y mucho talento listo a todos los niveles para impulsar el crecimiento de nuestra compañía” fueron las palabras de satisfacción del Sr. González-Revilla, accionista y gerente general de la empresa.

Existe un número importante de organizaciones que han implementado y están implementando las 4 Disciplinas de la Ejecución en América Latina, un número cada vez más creciente. Y estamos observando con mucha satisfacción no solamente nuevos niveles de resultados y desempeño, sino también nuevos niveles de cultura organizacional y excelencia en las organizaciones.

¿Cuál es la aplicación a nivel personal de las 4 Disciplinas de la Ejecución?

Como las 4 Disciplinas de la Ejecución es un sistema operativo para ejecutar basado en principios, por supuesto que tiene aplicaciones a nivel personal. Los mismos principios pueden ser utilizados para traducir estrategias personales a cambios de conducta a nivel personal. Tiene todo el sentido del mundo definir cuáles son las prioridades, qué es lo más importante, aterrizarlo en lo que es el 80-20 para una estrategia personal en particular, llevarlo a medición, establecer un tablero y mantener una revisión periódica. Este último punto no sería una reunión con otra persona, a menos que uno tenga un *coach* o compañero de aprendizaje, sino que puede ser llevado a tipo personal con una revisión periódica de los avances y las metas.

Nuevamente, se trata de principios que aplican tanto a una corporación global como a un pequeño negocio, una ONG, una institución pública, una familia y un individuo. Claro que para llevarlo a cabo en la aplicación cambia el nivel de complejidad y las diferentes metodologías, herramientas y procesos, pero los principios son exactamente los mismos. Ⓞ

Lo Bueno

Gestionar reuniones de negocios efectivas



Lo Perfecto

Que puedas realizarlas en PUNTACANA Resort & Club

15,000 acres de: • Hospedaje de Lujo • Golf de clase mundial • Deportes acuáticos • Centro de Convenciones




PUNTACANA
RESORT & CLUB

www.puntacana.com

f PUNTACANA Resort & Club

t @PUNTACANARESORT



Haga que sus ideas sean escuchadas y consideradas

Por Joseph Grenny

¿Tiene usted muy buenas ideas para contribuir, pero tiene que esforzarse para que sean consideradas con seriedad en su trabajo? He aquí cuatro razones potenciales para ello y el proceso para descifrar por qué su voz no está siendo escuchada.

No es personal –es acerca de las ideas:

- **Ideas buenas. Falta de recursos.**
Sus ideas son estupendas, pero la organización no tiene los recursos para probar o implementar nuevas ideas.
- **Malas ideas.**
Sus ideas generalmente son poco prácticas o no están alineadas con la estrategia. Están siendo ignoradas porque *deben* ser ignoradas.
- **Ideas regulares.**
Las ideas son más o menos buenas, pero no estupendas. Ninguna organización tiene la capacidad de implementar todas las ideas regulares.

Es personal –trabaje primero en usted mismo y luego en sus ideas.

- **Poca credibilidad personal.**

Usted tiene un historial de presentar ideas poco practicables o ha tenido fracasos personales que han disminuido la confianza de los demás en sus habilidades.

- **Falta de habilidad técnica o estratégica.**

Usted carece de una comprensión profunda de la dirección y las necesidades estratégicas de la organización por lo cual sus ideas no dan en el blanco.

- **Habilidades de comunicación.**

Sus ideas tienen mérito, pero la forma en que usted las comunica (verbalmente o por escrito) socavan el mérito de las mismas.

- **Pasatiempos o pasiones personales.**

Usted propone ideas que son interesantes para usted, pero que no son relevantes para los demás.

- **Ideas a medio madurar.**

No desarrolla suficientemente la idea para que los demás la tomen en serio. Usted seguramente necesita invertir más esfuerzo en dar forma a su concepto antes de que los demás vean su valor. La mayoría de las organizaciones no necesitan más ideas, necesitan más líderes –gente que apadrine una idea y la lleve a su implementación exitosa. Si usted solo espera idear o lanzar gemas sin pulir para que otros hagan el trabajo, seguirá sintiéndose decepcionado.

Es político –usted no comprende qué es lo que se debe hacer para que se tome una decisión en su organización- quiénes son los jugadores de poder y cómo ganar su apoyo.

Es un proceso –existen canales a través de los cuales usted debe moverse para hacer que sus ideas avancen. Su estrategia ha sido solamente la de idear, pero usted no ha hecho el trabajo tedioso de llenar formularios, ir a reuniones, obtener las aprobaciones, etcétera. Puede ser que en su organización exista una burocracia tan asfixiante que ninguna idea puede sobrevivir tras su nacimiento. Si este es el caso, usted necesitará hablar acerca de ese tema en vez de seguir tirando piedrecitas al muro de ladrillos.

Hay docenas de otras posibilidades, pero espero que estas estimulen oportunidades para la reflexión. ¿Cómo puede usted saber no solo que *podría estar* sucediendo, sino lo que *realmente está* sucediendo?

Tengo dos sugerencias para ayudarle a aprender cómo ejercer gran influencia en su caso específico:

1 ENCUENTRE CASOS SIMILARES CON RESULTADOS POSITIVOS.

Identifique casos de ideas en su organización que hayan sido exitosas, a diferencia de su propia su experiencia. Busque ejemplos en los cuales alguien haya propuesto una idea similarmente audaz a la suya, pero que haya sido elegida, desarrollada e implementada. De la manera más humilde y sin que su ego intervenga, compare su caso a esos otros. ¿Qué fue diferente acerca de esa idea, esa persona, el proceso político o procedimiento burocrático que hizo que el resultado fuese positivo? Utilizando todo lo que aprenda, decida cómo afinar y mejorar su enfoque para una futura vez.

2 ENCUENTRE AMIGOS HONESTOS.

Adicionalmente a la autorreflexión, usted también puede pedir a otras personas que lo retroalimenten de forma honesta. Esto es muy difícil de conseguir. La mayoría de las personas tomará la salida más fácil y le dirán “Tus ideas son muy buenas, pero la gente está demasiado ocupada” cuando en realidad parte de la historia es que sus ideas no han sido tan buenas o usted no tiene credibilidad. Si usted quiere que sean honestos, debe dejarles completamente claro que es seguro serlo y que usted no se molestará. Para lograr esto:

- **Defina el problema.** Deles ejemplos de las últimas ideas que usted presentó y cayeron en oídos sordos. Deles ejemplos de ideas de otros que sí fueron exitosas.
- **Haga que sea seguro.** Dígalos que usted no tiene ningún ego en esto y que su única intención es ganar mayor influencia. Usted necesita urgentemente su ayuda. Mientras mejor sea la retroalimentación, más útil será para usted.
- **“Eche a andar la maquinaria”.** Deles ejemplos del tipo de cosas que usted cree que puedan estar sucediendo (lista de razones no personales, personales, políticas, de proceso...). Pídales que reflexionen acerca de las tres o cinco razones en esa lista y por qué sus ideas están siendo rechazadas.
- **Deles tiempo.** No pida una respuesta inmediata. Pídales que tomen tiempo para pensar y luego reúnanse con ellos para intercambiar impresiones y recapitular.

Si la capacidad para innovar es un valor importante para usted, es necesario que resuelva este rompecabezas para sentirse totalmente comprometido con su trabajo. Pida retroalimentación. Examine todas las posibilidades. Sea paciente a medida que desarrolle una mayor habilidad para influenciar su organización. La influencia no es fácil, pero vale la pena el esfuerzo. ©

Lea, comparta y descargue 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.

Negociando por intereses

Por Julio Decaro

Una de las formas como se conoce el modelo creado en el Harvard Negotiation Project es **negociación por intereses** porque una de sus piedras angulares es la distinción entre estos y las posiciones. Dice el Prof. Roger Fisher en su libro *Sí... ¡de acuerdo!: cómo negociar sin ceder* que dos hermanas discutían por la última naranja de la frutera. La mamá, decidida a terminar la discusión, partió la naranja al medio y le dio una mitad a cada una. Una de las hermanas peló la naranja, tiró la cáscara y se comió la pulpa. La otra hermana, peló la naranja, tiró la pulpa y ralló la cáscara para dar sabor a un pastel. Sin duda, una solución ineficiente. De haberles preguntado qué querían, seguramente hubiesen dicho “quiero la naranja” (igual posición). Una indagación más cuidadosa hubiese descubierto que mientras una necesitaba la cáscara, la otra quería realmente la pulpa (diferentes intereses). Esta situación es frecuente en negociaciones y la habilidad con que somos capaces de descubrir los intereses debajo de las posiciones es una fuente real de poder.

¿Qué recomendamos para lograrlo?

- **Pregunte: ¿Para qué?, ¿para qué necesita lo que está pidiendo?, ¿qué va a hacer si lo obtiene?** Mientras preguntar ¿por qué? apunta al pasado, tienta a justificaciones y es fácil de contestar con un “porque si”, preguntar ¿para qué? apunta a futuro e induce a explicar los reales intereses.
- **Explique por qué pregunta. A la pregunta anterior le pueden responder con un “¿y a usted qué le importa?”.** Es bueno explicar anticipadamente que pregunta para entender y, por supuesto, hacerlo con actitud de curiosidad.
- **Hable de sus propios intereses y apueste a la reciprocidad. A veces se va a topar con personas que son reacias a explicar sus intereses y una forma de abrirlos, es hablar primero de algunos de los suyos.**
- **Hable de lo que supone son los intereses de la otra parte. Si se ha preparado bien, debe haber pensado en los intereses de las otras partes y aclarando que lo que va a exponer son sus suposiciones (su mejor aproximación a lo que el otro puede tener en la cabeza), planteo lo que usted pensaría si estuviese en sus zapatos.**
- **Proponga una buena opción. Plantee una idea de solución o acuerdo, pero pida críticas. En lugar de defender a ultranza su propuesta, pida a la contraparte que le explique de qué manera su idea no va bien con lo que él o ella necesita. Escuche atentamente, cada crítica será la expresión de un interés no contemplado.**

Por último, algunos clientes preguntan: ¿Es bueno hablar siempre de todos mis intereses? Eso es tan extremista como decir no debo hablar nunca de ninguno. Sin embargo, ante este dilema recuerde: entender y exponer bien los intereses de todas las partes no es igual que comprometer y es el mejor camino para crear opciones de acuerdo de beneficio mutuo. ☺

Lea, comparta y descargue en www.gestion.com.do

Julio Decaro, Director Ejecutivo de CMI International Group, 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). 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 *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.



¡Conocimientos innovadores al alcance de un clic!



Temas de Vanguardia

by INTRAS

www.temasdevanguardia.com

¡Una innovadora e instructiva serie de **videos cortos** de publicación periódica compartiendo temas protagónicos de la gestión empresarial moderna!



¡Visualiza, comenta, comparte y descarga gratis!



www.temasdevanguardia.com

DE LÍDERES PARA LÍDERES

Por Ney Díaz

Han pasado seis años desde la primera edición de GESTIÓN. En el transcurso de este tiempo, un número altamente representativo de los más influyentes pensadores de la gerencia moderna han desfilado por sus entrevistas de portada. Conmemorando la ocasión de nuestro sexto aniversario, honrando el gran aporte que estos personajes han hecho al mundo de los negocios y, a la vez, agradeciendo su presencia en nuestras

páginas, hemos querido hacer una “entrevista híbrida” seleccionando de cada una de las entrevistas a estos líderes de pensamiento la respuesta que más se aproxima a la gran incógnita: ¿Qué hace a un gran líder? Esperamos que disfruten de este trabajo de la misma forma que nosotros lo hemos hecho al recordar tantas gratas experiencias con quienes con sus lecciones nos han permitido ser hoy mejores profesionales y, ¿por qué no decirlo?, mejores personas.

julio / septiembre 2009



PETER SENGE
acerca de la relación
entre líderes y liderados.

G Por lo visto, para construir un clima de aprendizaje y cambio dentro de las organizaciones, se necesitará un nuevo esquema de relación entre líderes y liderados. ¿Es esto así? ¿Son estos dos términos, utilizados anteriormente, correctos (líderes y liderados)?

PS - Si, es cierto. ¿Están los términos “líderes” y “liderados” utilizados correctamente? No. El mismo término “líder” es ambiguo y a veces dañino. La razón es porque a veces es sinónimo de “jefe”. Si la persona o las personas en el tope de jerarquía son los “líderes”, entonces por definición nadie más lo es. Esto debilita el potencial de otros para exhibir el valor, tomar los riesgos y motivar la pasión que puede dirigir a compromisos genuinamente compartidos. Hablar en términos de “líderes” y “liderados” puede ser preciso luego de ver los hechos, pero *a priori* es casi imposible decir quiénes serán los líderes clave. Ellos serán los líderes que inspirarán cambios reales y, frecuentemente en los esfuerzos de cambio sostenido altamente exitosos, no se encuentran en los lugares obvios en el organigrama de la empresa. Esto no quiere decir que el liderazgo efectivo de aquellos en altas posiciones jerárquicas no sea importante. Al contrario, es muy importante. Pero es totalmente insuficiente.

enero / marzo 2009



KEN BLANCHARD
acerca de las virtudes
de los grandes
líderes.

G Usted ha tenido la oportunidad de conocer a grandes líderes de todas partes del mundo. ¿Cuáles son las virtudes que los caracterizan?

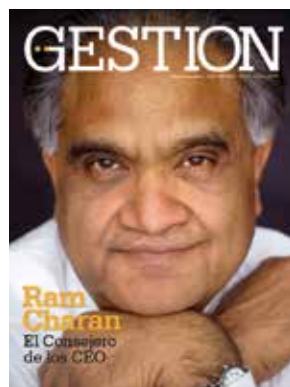
KB - Los grandes líderes tienen 3 grandes virtudes:

Resolución: ser determinados para alcanzar su visión inspiradora.

Humildad: la mejor manera de combatir el ego. Humildad no es ser débil, es utilizar el talento como un trampolín. Las personas humildes no piensan menos de sí mismos, simplemente no piensan tanto en ellos mismos. Hay que aceptar los errores.

Generosidad: utilizar su tiempo y capacidades para dar y no sólo para recibir.

abril / junio 2009

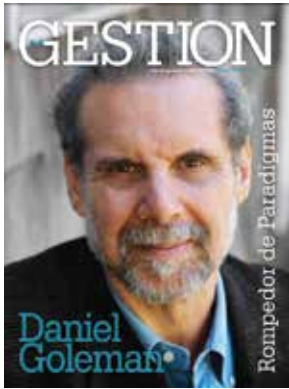


RAM CHARAN
acerca de qué es un
líder hoy día.

G ¿En qué se debe concentrar un líder en estos tiempos de incertidumbre y qué es un líder para usted?

RC - Ante todo, un líder debe tener credibilidad ya que él es quien debe determinar si se debe cambiar o no, cuándo cambiar y cuándo no, cómo cambiar y hasta qué punto. Pero más importante aún, un líder que no produce otros líderes no es un gran líder. Por último, los líderes hoy día deben estar más involucrados y dispuestos que nunca. Hablar es barato, pero lamentablemente no genera ingresos. Ejecutar es lo que se requiere, no podemos quedarnos en las palabras ni en las intenciones.

enero / marzo 2010



DANIEL GOLEMAN
acerca de la conexión
entre liderazgo,
desempeño e
inteligencia emocional.

Ⓒ El concepto o idea de la inteligencia emocional ha sido ampliamente aceptado por las empresas, las cuales en términos generales son más receptivas a los conceptos medibles en términos de beneficios financieros. ¿Esta aceptación ha sido basada en el deseo de mejorar el desempeño (y, por ende, los beneficios o "bottom line") o piensa usted que hay un lado más altruista en este sentido?

DG - Cuando me dispuse a escribir mi próximo libro, *Working With Emotional Intelligence (La Inteligencia Emocional en la Empresa)*, quise hacer un caso de negocios acerca del hecho de que los que mejor desempeño tienen en las empresas son aquellas personas fuertes en habilidades como la autoconciencia, la autoregulación emocional y la empatía. Mi esperanza era que las organizaciones empezaran a incluir esta gama de habilidades en sus programas de capacitación – en otras palabras, ofrecer educación adulta en inteligencia emocional y social.[...] Poniendo a la motivación de lado, si las personas mejoran estas habilidades de vida en la empresa, todos se benefician; el cerebro no distingue a la hora de ser un gerente más empático y un padre más empático.

Los líderes que usan su eficacia emocional para inspirar confianza, compromiso y compasión tendrán mejores resultados. Esta habilidad de hacer aflorar lo mejor de las personas se traduce a los resultados financieros. El CE¹ define nuestra capacidad para las relaciones y esto es esencial para los líderes cuyas decisiones y elecciones hacen eco a través de docenas y cientos de relaciones en una red compleja como puede ser una empresa.

abril / junio 2010



MARCUS BUCKINGHAM
acerca de la transición
de gerente a líder y de
la habilidad clave de
los líderes.

Ⓒ ¿Cuáles son los pasos para llevarnos de ser un gran gerente a ser un gran líder?

MB - Tendemos a pensar que ser un líder es el próximo paso en la escalera corporativa luego de ser gerente, y, si bien es cierto que mucha gente sigue ese camino, los dos talentos de gerencia y de liderazgo no son necesariamente similares. Tomar a un gran gerente y decir que él o ella tiene lo necesario para ser un gran líder es casi como decir "Usted es un buen tenista, así que pienso que probablemente pueda ser un buen chef". Las dos habilidades no son mutuamente excluyentes. Debe haber algunos tenistas que son buenos chefs, y viceversa. Pero ser bueno en una de las habilidades no nos puede decir si será bueno en la otra.

¹ CE: Coeficiente emocional

La habilidad clave de un gerente es la individualización. Para ser buen gerente se requiere que reconozca las sutiles, pero importantes, diferencias entre las personas y que usted sepa cómo hacer que esas diferencias trabajen bien para su organización. Los buenos gerentes creen que cada persona está diseñada de una manera única y especial – y estos gerentes están fascinados por esta individualidad. En vez de buscar cómo disminuir esa individualidad, hacen todo lo que pueden para desarrollar y amplificar esa característica única. Y entonces esos gerentes trabajan con las personas para ayudarlas a entender sus fortalezas y a desarrollarlas, y en darles la confianza para que sean diferentes.

Los grandes líderes hacen exactamente lo opuesto de lo que los gerentes hacen. El trabajo del líder es el de descubrir qué es lo universal y capitalizarlo. Los grandes líderes buscan verdades de mayor trascendencia, crean una visión del futuro, y unen a las personas alrededor de ese mejor futuro. Encuentran las palabras, las historias y las imágenes que lleven gran claridad a las personas. Y eso es diferente a ser un buen gerente. Usted puede tener ambos talentos, pero no todos los gerentes necesariamente serán buenos líderes.

julio / septiembre 2010



STEPHEN COVEY
acerca de cómo los
líderes pueden ayudar
a las personas, y a
las organizaciones,
a encontrar su voz,
significado y propósito.

G Muchos de sus escritos y la esencia de su libro “El 8° Hábito” se basan en ayudar a las personas a encontrar su propia voz. ¿Cómo podemos realmente inspirar a las personas a encontrar su propia voz?

SC - Todo comienza con reconocer a la gente como personas enteras. Este paradigma reconoce y respeta las cuatro partes de la naturaleza humana: cuerpo, mente, corazón y espíritu. Dentro de estas cuatro partes hay cuatro inteligencias que recibimos como dones cuando nacemos: física (coeficiente físico), intelectual (coeficiente intelectual), emocional (coeficiente emocional) y espiritual (coeficiente espiritual). Otro don que nos dieron al nacer es el libre albedrío o libertad para escoger independientemente de las circunstancias, situaciones o de lo que alguien pueda hacernos.

La esencia de ser humano es la capacidad de dirigir nuestra propia vida, de ser proactivo aún cuando las circunstancias son limitadas. Dentro de este paradigma, nuestro trabajo es el de empoderar a otros para que descubran esos dones con los cuales nacieron y comprendan su poder en la creación de su significación personal o voz únicas. La voz se encuentra en el nexo del talento (sus dones o talentos), la pasión (lo que lo motiva a usted), la conciencia (esa pequeña voz dentro de usted que le asegura qué es lo correcto y lo insta a hacerlo) y la necesidad (una necesidad en el mundo que usted puede llenar y por la cual le pagarán para que usted pueda vivir).

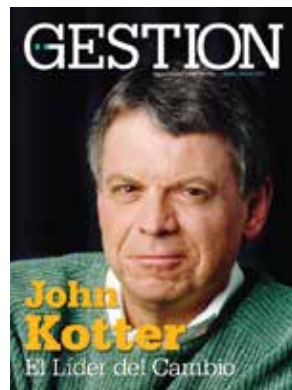
Por lo tanto, ayudamos a las personas a encontrar su voz haciendo lo siguiente:

- **Modelando (conciencia): ponga un buen ejemplo, sea un modelo y enseñe a través del ejemplo.**
- **Guiando (visión): invite a las personas a codirigir y determinar conjuntamente el curso y la dirección.**

- **Alineando (disciplina): establezca sistemas, estructuras, procesos que estén alineados a la visión para mantenerse en la ruta.**
- **Empoderando (pasión): enfóquese en los resultados, no en los métodos, y permita a las personas la auto dirección y autonomía para hacer el trabajo.**

Estos cuatro roles deben ser asumidos por todas las personas en sus responsabilidades, papeles o posiciones propios. Estos crean una vía para que las personas aumenten su potencial, influencia, y capacidad individual y organizacional. Seguir este patrón de forma unida en todas las áreas de la organización crea una voz, un propósito y un significado organizacionales.

enero / marzo 2011



JOHN KOTTER
acerca del liderazgo para una organización exitosa.

G Sabemos que es difícil generalizar, pero ¿cuál es su descripción de cómo debe ser una compañía exitosa hoy día?

JK - La velocidad del cambio se ha acelerado rápidamente durante los últimos años y los negocios no están experimentando largos períodos de calma interrumpidos por cortos brotes de actividad – ahora estamos activos todo el tiempo. Para una organización ser exitosa en el entorno actual, necesita mantener su nivel de urgencia de mediano a alto. Esto no quiere decir pánico o ansiedad omnipresentes; sencillamente, quiere decir que todos deben estar buscando los problemas y las oportunidades, y formas de actuar según sea el caso ahora mismo. Una organización exitosa debe tener un equipo de liderazgo fuerte y unido, no sólo un presidente, que trabaje conjuntamente para crear y comunicar una visión para la organización. Debe incubar buen liderazgo, alentando a las personas a ponerse a prueba ellas mismas y a convertirse en mejores líderes. Debe delegar autoridad a niveles más abajo y empoderar a todos los empleados, no sólo a la alta gerencia, para hacer cambios significativos.

Eso quiere decir que todos los empleados necesitan saber qué está sucediendo en la organización – sus problemas, sus éxitos, y su data de desempeño. Las subunidades de la empresa y las oficinas regionales y las diferentes funciones deben comunicarse y trabajar juntas de forma continua y fluida y sin interdependencia innecesaria (por ejemplo, la subsidiaria extranjera no puede hacer nada sin autorización de la oficina corporativa). Todo lo anterior describe una organización con una cultura corporativa adaptable, externamente orientada, ágil, flexible y capaz de tomar decisiones rápidas para capitalizar nuevas oportunidades.

enero / marzo 2012



MARSHALL GOLDSMITH

acerca de la evolución del liderazgo.

G Se ha dicho que el estereotipo de un líder ha cambiado de ser una figura carismática con la respuesta para todas las preguntas a un individuo cuya palabra clave en todas las conversaciones es “nosotros”. ¿Cómo ha cambiado el liderazgo en las últimas dos o tres décadas?

MG - Como tan sabiamente dijera Peter Drucker, la mayoría de los líderes de hoy dirigen a trabajadores del conocimiento. Los trabajadores del conocimiento saben más acerca de lo que están haciendo que sus jefes. Si usted sabe más acerca de sus trabajos, entonces usted puede decirles qué hacer y cómo hacerlo. Si ellos saben más acerca de sus trabajos que usted, entonces usted tiene que solicitar, escuchar y aprender. Es por esta razón que Peter Drucker dijo, “El líder del pasado sabía cómo decir, el líder del futuro deberá saber cómo pedir”.

Cuando Steve Sanger era CEO de General Mills en una ocasión dijo a 90 de sus colegas que hacía un año que su equipo le había dicho que necesitaba ser un mejor *coach* para sus subalternos directos. Había pasado todo ese año trabajando para ser un mejor coach y acababa de revisar su retroalimentación 360°. En ese momento no lo estaba haciendo tan bien como quería, pero estaba

mejorando mucho. Sus colaboradores lo estaban ayudando a mejorar y sus calificaciones en el renglón “responde efectivamente a la retroalimentación” eran mucho más altas.

Mientras escuchaba a Steve hablar tan francamente con sus colegas acerca de sus esfuerzos para desarrollarse como líder, me di cuenta que el mundo había cambiado. Veinte o treinta años atrás pocos CEO recibían retroalimentación de sus colaboradores y mucho menos hablaban tan abiertamente acerca de esa retroalimentación y de sus planes de desarrollo personal. Hoy día los más respetados CEO están dando un ejemplo positivo al esforzarse en desarrollarse como mejores líderes.

enero / marzo 2013



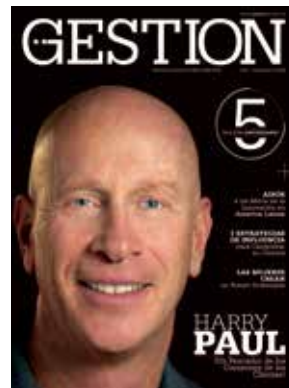
BOB NELSON
acerca de cómo los líderes pueden ser mejores jefes.

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

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

Los líderes de una compañía son cruciales para impulsar el éxito de la organización. Cualquier líder puede ser un mejor jefe si está abierto a aprender y experimentar con su estilo de liderazgo, buscando y escuchando la retroalimentación a lo largo del camino, de manera que puedan él y su equipo mejorar continuamente.

julio / septiembre 2013



HARRY PAUL
acerca de cómo los líderes pueden ganar la confianza de sus empleados.

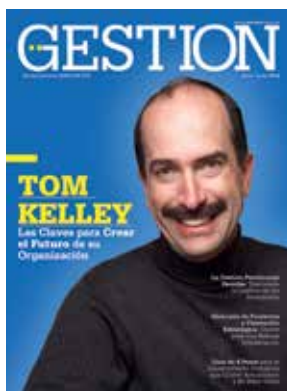
G ¿Cuál es la importancia de que los líderes y gerentes se ganen la confianza de los empleados? ¿Cómo pueden ganarse esta confianza?

HP - Ganarse la confianza de alguien toma mucho tiempo y apenas un momento para destruirla. Los gerentes y líderes deben entender que para ser efectivos, para que su gente venga a trabajar cada día y dé lo mejor de sí deben dirigir valiéndose de la confianza y no del miedo o temor. Los gerentes y líderes necesitan ser reales y genuinos con la gente, no hacer toda una actuación acerca de cuánto saben y de qué tan importantes son –un poco de humildad nos puede llevar muy lejos. Muestre su agradecimiento

cuando la gente esté trabajando duro. Reconozca y aprecie a las personas por caminar esa milla extra. Interésese por sus empleados; esfuércese porque ellos lo conozcan a usted y usted a ellos. Y sea agradable con las personas. Está probado que la gente trabaja mucho más duro para un jefe agradable que para un patán altamente calificado.

Cuando las personas vienen a trabajar con miedo en sus pensamientos, harán solo lo justo para sobrellevar el día a día. Esto resulta en bajos niveles de compromiso por parte de sus empleados. Usted terminará con gente que se esfuerza muy poco. Muchos gerentes usan el miedo como herramienta motivacional -¡NO LO ES! Un ejemplo común de esto es cuando los gerentes constantemente usan los números de desempeño para dirigir a las personas. Usted habrá escuchado muchas veces: “Tus números son muy bajos. Parece que no vas a alcanzar tus metas de este mes”. Esto es usar el miedo como herramienta motivacional. Confíe en su gente, dele todo lo que necesitan para hacer su trabajo sacando el máximo partido a sus habilidades y los números de desempeño se aparecerán por sí mismos.

enero / marzo 2014



TOM KELLEY
acerca de cómo
los líderes pueden
fomentar la creatividad
en sus organizaciones.

¿Qué acciones puntuales y concretas puede hacer un líder dentro de la organización para fomentar esta mística de trabajo a nivel de sus equipos y por ende contribuir a crear una cultura de trabajo innovadora, creativa y colaboradora?

TK - Hay muchas formas. He aquí diez que considero vitales:

- 1.** Estimule a su equipo a redefinir los desafíos o preguntas. Ver las cosas de forma distinta, con nuevos ojos, ayuda a aplicar la creatividad para resolver los problemas.
- 2.** Sepa qué es lo que se quiere. Somos más creativos cuando tenemos claro cuál es nuestra meta final y no nos preocupamos tanto por los pequeños obstáculos en el camino.
- 3.** Pida ideas a todos en la organización, incluyendo a los jóvenes recién egresados de la universidad cuya visión aún no se ha limitado por las normas de la industria ni por cómo funciona. Esto es lo que llamamos “los huevos enseñándoles a las gallinas”.
- 4.** Anime a que cada miembro del equipo se convierta en un antropólogo -que sale al campo a observar el comportamiento humano real- y en un arquitecto de experiencias -que observa los descubrimientos obtenidos en el campo y los usa para crear grandes experiencias de cliente. Cada vez que miramos el campo como antropólogos encontramos oportunidades de negocio que como arquitectos de experiencia podemos convertir en experiencias de cliente.
- 5.** Recompense a las personas por intentar hacer cosas nuevas y sea tolerante con el fracaso. Creo que esto es acerca de darnos permiso a nosotros mismos y a nuestro equipo de actuar de manera un poco diferente. Si nadie en el equipo le teme a los errores o a los malos resultados, usted está creando las condiciones para la creatividad y la innovación.
- 6.** Aprenda a reconocer las buenas ideas. Esto significa aceptar las ideas descabelladas, experimentar constantemente y aprender de cada

paso en falso. Desde la penicilina hasta el marcapasos, se han realizado muchos descubrimientos porque los científicos se dieron cuenta que uno de sus errores podía ser la respuesta a algún otro problema.

- 7.** Use la polinización cruzada para hallar en otras industrias, campos o productos no relacionados la solución a los problemas complicados. También traigan a la empresa muestras de los productos de la competencia y objetos que se relacionen con el problema para que sirvan de trampolín a las ideas.
- 8.** Promueva una ecología social en la que si alguien se atasca con un problema, en vez de regresar a su escritorio a pensar más, tenga la obligación social de buscar ayuda. La creatividad fluye más fácilmente y puede ser más divertida cuando tenemos una red de apoyo creativa para interactuar y “rebotar” ideas.
- 9.** Fomente hacer muchos prototipos rápidos y baratos de las ideas -objetos físicos si se trata de un producto o videos si es un servicio-, en todas las etapas de los proyectos. De esta manera, todos entenderán mejor la idea y podrán mejorarla o descartarla más rápidamente.
- 10.** Estimule las sesiones de *brainstorming* (lluvias de ideas) para que las personas se sientan cómodas compartiendo sus ideas. En mi libro *The Ten Faces of Innovation* he hablado acerca de las reglas para realizar sesiones de lluvia de ideas exitosas:

- **Suspender el juicio crítico.**
- **Fomentar y promover las ideas más locas, descabelladas o extravagantes.**
- **Construir sobre las ideas de otros.**
- **Mantener el enfoque en el tema.**
- **Sostener una conversación cada vez.**
- **Ser visuales.**
- **Ir a por la mayor cantidad de ideas posibles.** ©

LOS DOS ÁNGULOS DEL

NEUROMARKETING

Por Lluís Martínez-Ribes

Hace una década aproximadamente una persona buscó por primera vez en la historia la palabra “neuromarketing” en Google. Tanto ha crecido el interés desde entonces, que el riesgo actual puede ser la mala comprensión, el mal uso o la confusión. En este artículo se busca exponer qué es y cómo se puede usar en la actividad empresarial.

¿De qué va el neuromarketing?

Dicho de forma sencilla, el *neuromarketing* es la disciplina que tiene por objeto mejorar la eficacia del marketing a partir de los conocimientos de la neurociencia. Quien piense que el *marketing* busca manipular las mentes de los clientes, seguramente al oír la palabra *neuromarketing* le saltarán las alarmas. Pero, si se entiende bien el propósito del *marketing*, las cosas se ponen en su contexto. En economía de

mercado los clientes tienen un derecho fundamental: son libres para escoger un producto u otro, una tienda o bien otra. De esta evidencia se deduce fácilmente que el rol del marketing es intentar que tu producto, tu tienda, o tu propuesta sea la opción elegida por el cliente. Además, que te prefiera no solo una vez, sino de forma continuada, y aceptando un precio con el que tu empresa pueda obtener un beneficio¹. Por tanto, podemos indicar que el propósito del *neuromarketing* se centra en cómo lograr ser la opción repetidamente elegida por los clientes, incorporando los conocimientos de la neurociencia.

Ello es algo tan legítimo como cualquier otro tipo de conocimientos previos. Por ejemplo, cuando el *marketing* convencional dice que la publicidad insertada en un contexto adecuado funciona mejor (*semiotic communication*)² pocos se escandalizan. Sin embargo, la biología puede explicar bastante bien por qué sucede: ese conocimiento aplicado forma parte del *neuromarketing*. Otra cosa bien distinta sería un uso no ético, enfoque que personalmente rechazo, sea cual sea la disciplina de la que se trate.

Historia del neuromarketing

El *neuromarketing* empezó como una herramienta idónea de investigación de mercado para entender mejor cómo los clientes interactúan con los productos. Antes se partía de la premisa de que las decisiones y acciones humanas están basadas en el razonamiento consciente. Pero, tal como he comentado

¹ Esta visión del *marketing* la comparto con el Prof. Rajendra Srivastava (Singapore Management University).

² En un video de la cantante de rap Iggy Azalea para la empresa canadiense *ssense.com*, las personas podían “clicar” sobre muchos de los productos que allí aparecían (por ejemplo, el vestido de la cantante) y entonces en ese momento se podían comprar *online*.





en otras ocasiones³, teniendo en cuenta la neurociencia, hoy sabemos que la gran mayoría de nuestras decisiones personales se realizan de forma no consciente o implícita, en lugar de ser conscientemente razonadas.

La neurociencia cuestiona que las personas siempre sepamos las verdaderas razones de nuestras decisiones. Por eso preguntar de forma directa a los clientes sobre sus razones de compra lleva a resultados confusos y en ocasiones desorientadores; o peor, equivocados. ¿Se imagina que le pregunten por qué usted está tan enamorado de esa persona, y que luego le indiquen unas posibles respuestas donde elegir? Si tan “colgado”⁴ está de ella, ¿sabría decir exactamente los motivos, así como su coeficiente de importancia?

Resulta sorprendente ver cómo todavía hoy se hacen estudios de mercado de la forma tradicional. Afortunadamente, en los últimos tiempos se ha producido un progresivo reemplazo del modelo tradicional del consumidor consciente, por el de consumidor intuitivo, generando así una forma más realista de entender a los clientes-personas.

Vertiente operativa del neuromarketing

Dentro de la investigación de mercado en el ámbito del *retail* podemos distinguir entre dos tipos de métodos:

- **Los métodos activos en los que se pregunta a las personas de forma consciente y activa sobre lo que han hecho, piensan hacer y lo que les mueve a hacerlo. Se trata de muchas habituales encuestas, sondeos, etcétera. Por lo dicho antes, existen serias dudas sobre la validez de ciertos resultados logrados con este enfoque. Por ejemplo: ¿estaría usted dispuesto a comprar en esta tienda si los carros fueran de material reciclado?**
- **Cada vez más se usan los denominados “métodos pasivos”. En ellos las personas no han de dar su opinión, sino que solo se busca observar su reacción ante algo, sin pretender respuestas razonadas, evitando así el riesgo de la autojustificación.**

³ Martínez-Ribes, L. (2013) “Es que no te fijas.” (Esbozo) El *marketing* basado en lo implícito. Código 84, AECOC, nº 172, Junio.

⁴ Enamorado

En algunos de estos métodos pasivos las personas han de haber dado un consentimiento previo para formar parte de un estudio y son **conscientes** de que se las está analizando. Éste es el caso del seguimiento de la mirada⁵, o de los electroencefalogramas para ver la actividad cerebral que se genera ante un estímulo (por ejemplo, un nuevo diseño de página web), o la detección de las emociones que genera, por ejemplo, un anuncio, a través de los micromovimientos de la cara.

Otro tipo de métodos pasivos son aquellos en los que las personas *no son conscientes* de lo que se busca, por ejemplo, la comprensión de su conducta de compra. Algunos de estos métodos son los contadores de personas que entran en una tienda, la ruta que hacen los visitantes -en principio, anónimos- en una tienda mediante el seguimiento de la I.P. de sus *smartphones*, o la tradicional observación de cómo alguien se comporta ante un lineal o una promoción, etcétera.

La gran mayoría de los métodos citados están muy enfocados a tomar *decisiones operativas*, por ejemplo, para mejorar el diseño de una aplicación de compra en un *smartphone*, decidir un nuevo envase, un planograma, la visualización de una promoción, etcétera. Un caso típico es el uso combinado del electroencefalograma con el seguimiento de la mirada o de las expresiones faciales que se puede aplicar también para medir la efectividad de un anuncio, intentando averiguar qué conexiones emocionales con la cadena-marca (o el proveedor-marca) se activan en él y en qué momentos concretos.

Vertiente estratégica del neuromarketing

Los usos operativos anteriores parten de una premisa implícita: los clientes ya prefieren esa tienda y, por tanto, solo se desea aumentar la eficacia comercial. Sin embargo, el *neuromarketing* también se puede aplicar de forma más estratégica -sin los instrumentos anteriores-, como se ve en estos cuatro casos:

⁵ Denominado habitualmente *eye-tracking*

1

Idear innovadores conceptos de *retail*.

2

Definir una estrategia de creación de preferencia hacia una cadena existente.

3

Redefinir el sentido de una marca (sea quien sea su propietario)

4

Hacer una reingeniería del proceso y experiencia de compra.

Ya que se conoce el rol de ciertas partes del cerebro, así como su rapidez, secuencia y “fatiga”, se pueden conceptualizar tiendas físicas o digitales para que sean más “*brain friendly*”⁶, en concreto más amigables con el sistema límbico, responsable de la mayor parte de las decisiones de los clientes-personas. Se trata de aplicar el *neuromarketing* para poder crear enfoques globales de negocio y de marca, que gusten a sus clientes -aunque no sepan por qué les gusta-, que sean fáciles de entender y de usar, que susciten su imaginación y que evoquen emociones compartidas. En el fondo, se trata de idear cómo la tienda-marca puede ser parte de la vida de sus clientes-personas, más allá de fijarse solo en el precio del kilo de cacao en polvo.

Se siente, se intuye...

Ya sea desde una aproximación operativa o bien estratégica, el *neuromarketing* nos ha hecho ver que el verbo *sentir* es más potente que los verbos *tener* y *hacer*. Si una tienda-marca (o un producto-marca) hace sentir a sus clientes-personas que desea aportar algo con sentido a ciertos momentos de su vida, no solo gustará, sino que será preferida repetidamente, aunque ellos no sepan exactamente por qué. ©

⁶ Amigables con el cerebro humano

Bibliografía:

Zurawicki, L. (2010) *Neuromarketing: Exploring the brain of the consumer*. Springer edit.

Lea, comparte y descargue en www.gestion.com.do

Luis Martínez-Ribes es un apasionado de la innovación en *retail* y la desarrolla en dos ámbitos: en el académico, como profesor titular de ESADE y en el de la práctica empresarial, como socio director de m+f=! (Martínez+Franch Consultores). En sus 34 años de experiencia profesional ha tenido la fortuna de poder practicar su especialidad en 25 países.



CORP FIT

¡ÚNETE AL PLAN!

Y AUMENTA EL RENDIMIENTO DE TU EQUIPO DE TRABAJO, MEJORANDO SU ESTILO DE VIDA.

¿CUÁLES SON LOS BENEFICIOS?

- ESTIMULA EL PENSAMIENTO CREATIVO
- MAYOR PRODUCTIVIDAD
- AUMENTA LA ENERGÍA
- REDUCE EL ESTRÉS
- REDUCE EL RIESGO DE ENFERMEDADES

*Para más información contactar a uno de nuestros Ejecutivos Corporativos
Ext. 327 & 332*



809.541.0101
CLUBBODYSHOP.COM





LAS **3C** DE LOS OBJETIVOS FAMILIARES EN LA GESTIÓN DEL PATRIMONIO: **CONSENSO, COHERENCIA Y COHESIÓN**

Por **Álvaro Chocano**

En la gestión del patrimonio familiar se deben considerar y establecer una serie de criterios previos a la definición de la política de inversión familiar, siendo necesarios la definición y el **consenso**, entre todos los miembros del grupo familiar, de los objetivos estratégicos que se pretenden alcanzar a nivel común. Este planteamiento debe incluir un sistema de valores y principios sobre los que fundamentar la actividad, tanto a nivel individual como mancomunado, basados en una visión estratégica familiar que tenga en cuenta, por un lado, los antecedentes y orígenes del patrimonio y, por el otro, el destino y misión del mismo, los aspectos de la reputación que hay que defender y la visión particular sobre la ética de las inversiones.

Una vez consensuados los objetivos estratégicos y formalizados los principios y valores de la familia, hay que definir el horizonte temporal de la inversión y el riesgo asumible para cada uno de los objetivos fijados. El horizonte temporal estratégico será siempre el largo plazo, ya que los patrimonios familiares nacen con una vocación de continuidad y de transmisión intergeneracional de la riqueza. Sin embargo, también se tendrá en cuenta el plazo de consecución de las necesidades familiares, las cuales pueden alcanzarse en diferentes periodos, y, por tanto, se crearán políticas de inversión implementadas a través de diferentes carteras que estarán adaptadas a cada una de las necesidades.

El concepto del riesgo puede tener diferentes perspectivas. Los patrimonios familiares tienen una visión más amplia del riesgo que la establecida tradicionalmente en la doctrina financiera, habitualmente simplificada al concepto de volatilidad de los precios. A modo de ejemplo se pueden presentar dos alternativas:

- **FAMILIAS CUYO OBJETIVO ES PRESERVAR EL PATRIMONIO, CON UNA VISIÓN DEL RIESGO CENTRADA EN MINIMIZAR LAS PÉRDIDAS.**
- **FAMILIAS CON EL OBJETIVO DE INCREMENTAR SU RIQUEZA Y CUYO RIESGO SERÍA NO ALCANZAR LA RENTABILIDAD ESPERADA O INCREMENTO DE CAPITAL PREVISTO.**

La elección del horizonte temporal y el riesgo asumible por el grupo familiar toma relevante importancia en la definición de la política de inversión, la cual determinará la distribución de los activos en los que se invierte el patrimonio. Por tanto, deberá existir **coherencia** entre la política de inversión y las necesidades y los objetivos estratégicos establecidos por el grupo. Esto permitirá guiar a las familias ante las adversidades que puedan ir apareciendo, evitará la toma de decisiones precipitadas y facilitará la comprensión y tolerancia de los riesgos definidos y los plazos de las inversiones impuestos por el horizonte temporal.

El sistema tradicional de inversión, centrado exclusivamente en aspectos financieros y materiales, no genera buenos resultados, ya que deja de lado numerosos elementos que consiguen dar coherencia y estructura al proceso patrimonial. El principal elemento a tener en cuenta es el patrimonio intangible familiar -mucho más importante y valioso que el puramente económico y que incluye los activos humanos e intelectuales de la familia, los principios y valores-, la formación académica de los miembros, los contactos personales o profesionales, la credibilidad ética, la reputación en la comunidad donde vive la familia, etcétera. Estos, en definitiva, constituyen aspectos decisivos para la gestión patrimonial familiar que no se tienen en cuenta en el asesoramiento financiero tradicional.

El patrimonio familiar es un medio para alcanzar los objetivos familiares. Sin embargo, para mantener este planteamiento en el tiempo de la forma más estable posible, es necesario prestar especial atención a la cohesión familiar. Cualquier actividad que sirva para conectar de manera sana a la familia (formación, filantropía, asambleas anuales, actividades de ocio, red social familiar, etcétera) supone una herramienta de **cohesión** cuyo objetivo es crear sistemas de gobierno y estabilizar el sistema familiar mediante comunicación, información y, sobre todo, formación constante y continua, que proporcione un lenguaje compartido entre los miembros del grupo para afrontar los retos y oportunidades de forma conjunta.

A pesar de la complejidad que entraña la familia -y lo frágil que puede llegar a ser su entorno por la diversidad de personalidades, comportamientos y sentimientos-, se trata de una estructura que tiene un elevado potencial ya que permite dar soporte emocional y financiero a los miembros de la familia, generar valor patrimonial y desarrollar las capacidades humanas de las personas que forman parte del grupo familiar de una manera libre y amplia. La gestión patrimonial familiar es, por tanto, un proceso vivo y dinámico, basado en una estrategia de largo plazo, que debe evolucionar en el tiempo con el progreso de las diferentes generaciones y sus objetivos particulares, consiguiendo de esta forma perpetuar y hacer prosperar el patrimonio tangible e intangible y logrando fomentar la unión de toda la familia. ©

Lea, comparta y descargue en www.gestion.com.do

Álvaro Chocano es Director de Wealth Solutions, EAFI, empresa que desde el año 2001 presta a nivel internacional servicios de consultoría, formación y asesoramiento continuado en gestión patrimonial para familias con grandes patrimonios, instituciones y *Family Offices*.

Guía de 4 PASOS PARA EL DEPARTAMENTO COMERCIAL QUE QUIERE ACTUALIZARSE Y NO SABE CÓMO

Por Antonio Vilches

Paso 3

Preparación y Desarrollo de las Visitas de Venta

En los dos anteriores artículos en la revista GESTION¹ sobre los **4 pasos para actualizar el departamento comercial de una organización**, indicaba que lo primero a realizar es redefinir los roles de todas las partes implicadas o *stakeholders* en la función de ventas de la empresa. En esta acción debe darse la oportunidad de que puedan opinar y participar los distintos departamentos funcionales de la empresa, ya que toda la organización debe actuar como un gran equipo de ventas, asumiendo el liderazgo del proceso de esta primera actividad el *front office* o los profesionales que están en la línea de fuego del día a día de la venta: los gerentes de cuenta, los responsables del soporte comercial, los especialistas y el departamento de *marketing* contando con un apoyo y un liderazgo institucional sin fisuras de la alta dirección de la empresa.

Una vez concluida esta primera fase, y tal como indicábamos en el artículo anterior, la segunda fase o estrategia a abordar es la implantación, la puesta al día, la gestión y la mecanización o informatización del Plan de Cuenta y su correspondiente integración en el CRM comercial como uno de los elementos fundamentales para la gestión de clientes claves o estratégicos o *Key Account Management*.

Realizadas estas dos fases de renovación de la función comercial de la empresa, es el momento de acometer la **tercera fase** que consiste en definir, identificar y desarrollar un documento dinámico de **preparación y desarrollo de las visitas a clientes clave o estratégicos** consensuado, con la participación y el trabajo en equipo de todas las partes implicadas en la labor comercial, tal como acabamos de indicar al principio de este artículo. Muchas veces se da por hecho que la profesionalidad de los ejecutivos de ventas responsables de la gestión de las cuentas clave es suficiente para desarrollar correctamente las visitas de venta B2B de alto nivel con nuestros clientes estratégicos. Pero hoy por hoy esto no es así y voy a tratar de justificarlo a continuación.

Nuestros clientes clave lo quieren todo.

En los proyectos de venta B2B o de empresa a empresa, nuestros clientes clave o estratégicos lo quieren todo con cada oportunidad comercial que se nos presente con ellos. Me explicaré. Las necesidades del cliente son cada vez más diversas y con frecuencia cambian de un día a otro, ejerciendo una enorme presión sobre los recursos y capacidades de los departamentos de ventas de las empresas.

La mayoría de estos se basan en canales de ventas de bajo costo, tales como internet o televentas para los clientes más pequeños, o en canales de alto costo, basado en el cara a cara de las ventas típico del *Key Account Management*. Esto significa que, por un lado, los clientes demandan de sus proveedores clave -y cada vez con más frecuencia- transacciones simples, rápidas y de bajo costo y, por otro, soluciones complejas diseñadas por equipos comerciales experimentados -a menudo globales- del proveedor.

El resultado es que las empresas B2B están simultáneamente en estado de sobreinversión y de estrictas e imperiosas condiciones de entrega a sus clientes y estas necesidades cambiantes superan muchas veces la capacidad de respuesta de los proveedores. Es por todo ello que **las organizaciones de venta B2B están luchando en tres frentes.**

El primer frente supone que como proveedores de sus clientes clave sienten la necesidad de desarrollar modelos de multicanal flexibles que puedan gestionar sin problemas cada tipo de costo de cada transacción con eficacia. Por poner un ejemplo real, comentar el caso de un importante proveedor de transporte y logística que se ve abocado a intensificar la inversión en sus capacidades de transacciones de venta *online* para proporcionar un servicio más receptivo y cómodo en las ventas

¹ Vea las ediciones enero-marzo y abril-junio de GESTION o visite www.gestion.com.do para ver las dos entregas previas.



simples y con un costo menor, y, al mismo tiempo, tener que dedicar esfuerzo, recursos y dedicación para que sus gerentes de cuenta se centren en las ventas de alto valor.

El segundo frente está relacionado con la situación que se da en la actualidad, cada vez con más frecuencia, de que los contratos entre proveedores y clientes, en transacciones de venta de alto valor, se están volviendo cada vez más complejos, y se exige por parte del cliente incluir cláusulas para compartir riesgos (*risk-sharing*) y de acuerdos de nivel de servicio (*service level*

agreements)² para asegurarse que realmente se mantiene un compromiso cliente-proveedor de ofrecer el máximo valor en su venta. Es el caso, por ejemplo, del negocio del sector de venta de

² Según Wikipedia, un acuerdo de nivel de servicio o Service Level Agreement, también conocido por las siglas ANS o SLA, es un contrato escrito entre un proveedor de servicio y su cliente con objeto de fijar el nivel acordado para la calidad de dicho servicio.

equipos *offshore* para la extracción de petróleo y gas, que pasó recientemente de una estructura típica de comisiones diarias a otra basada en tener que contemplar como factores decisivos de decisión de compra por sus clientes los rendimientos de extracción, los tiempos de ejecución o determinados índices financieros del mercado. Todo este enfoque, además de suponer grandes retos al *back office* de la empresa proveedora, requiere por parte de la fuerza de ventas el saber desarrollar nuevas habilidades para crear estructuras de negocio que optimicen el crecimiento de la empresa proveedora reduciendo al mínimo su exposición al riesgo.

Y por último, **el tercer frente** es el de que atrás han quedado los días en que un mismo representante de ventas podía ofrecer todos los productos a todos los compradores. Actualmente, en la venta consultiva B2B se exige a los ejecutivos comerciales saber vender un portafolio cada vez más amplio y complejo de productos y soluciones como resultado de la consolidación de los sectores, la proliferación de productos y la mayor sofisticación y conocimientos de los compradores.

Como resultado de todo lo anterior, las empresas B2B deben decidir entre tener un número de diferentes tipos de fuerzas de ventas para vender diferentes productos o la incorporación de equipos de especialistas de soporte comercial que ayuden a sus colegas del *front office*.

Como me dijo recientemente un director de compras, “la mayoría de las veces, el tipo de venta puro y duro tradicional ya no nos sirve, porque lo que realmente necesitamos hoy de nuestros proveedores son ejecutivos de ventas que, por una parte, conozcan en profundidad el día a día de nuestro negocio y, por otra, que tengan la capacidad técnica para que conjuntamente con nosotros diseñen la solución adecuada a cada una de nuestras necesidades concretas”. Por toda esta situación es crítico, como ejecutivos comerciales, el saber resolver con profesionalidad cada cara a cara o **visitas de venta** con los responsables de tomar las decisiones de compra de nuestros clientes clave.

Documento de 10 puntos para preparar, desarrollar y tener bajo control las visitas de venta B2B de alto nivel.

Sobre cada uno de los 10 puntos que voy a proponer a continuación para preparar y desarrollar con éxito el antes, el durante y el después de una **visita de venta B2B**, recomiendo al lector que se pregunte lo siguiente:

¿Estoy seguro de tener la información adecuada?

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

PUNTO 1: Información preliminar para la visita de venta

Esta información preliminar para llevar a cabo con la profesionalidad que exige en la actualidad la venta consultiva debe extraerla el ejecutivo de cuentas de la información del plan de cuenta que debe estar disponible y actualizada en el Sistema CRM Comercial de su empresa.

Información previa a la visita de venta	Completar
Nombre del ejecutivo responsable de la gestión de la cuenta.	
Fecha de la visita de venta.	
Análisis de la página web corporativa de la cuenta.	
Revisión del plan de oportunidad de venta y cuenta.	
Posicionamiento del cliente siguiendo los criterios Cliente y Necesidad Ideal del Plan de Cuenta: CC-AA.	
Agenda de la visita de venta consensuada con el cliente.	
Graficar el organigrama de asistentes a la visita por parte del cliente y su posicionamiento interés/poder en nuestro proceso de venta. A ser posible, incluir el perfil de preferencias de comunicación, tipo HBDI, DISC, etcétera, de cada uno de los asistentes.	

PUNTO 2: Objetivos “SMART” de la visita de venta

Un objetivo no es simplemente una declaración de intenciones, sino que debe cumplir las siglas “SMART” habitualmente conocidas y utilizadas en cualquier manual o práctica de *management*, cuyo significado adaptado a nuestro idioma es:

- **e**Specíficos
- **M**edibles
- **A**lcanzables
- **R**elevantes
- **T**emporales o medibles
en un determinado plazo de tiempo.

En el caso de la preparación y desarrollo de una visita de venta debemos identificar, definir y consensuar con todas las partes implicadas de nuestra empresa los siguientes tres tipos de objetivos:

Los 3 tipos de objetivos	Describir y consensuar con nuestro equipo de venta
Nombre de objetivo principal de la visita de venta.	
Objetivos secundarios/ colaterales a conseguir si se presenta la oportunidad durante la visita de venta.	
Objetivos imprescindibles a conseguir sin los cuales la visita de venta podemos considerarla como desaprovechada.	

PUNTO 3: Información que necesitamos obtener del cliente en la visita de venta

Igual que en el paso anterior, debemos hacer partícipes de nuestra estrategia en cuanto a la información a conseguir en la visita de venta a todo nuestro equipo de soporte y tenerla presente en nuestra reunión comercial con el cliente. Para ello, recomiendo reflejar los tipos de información a conseguir en un cuadro sencillo como el siguiente y estableciendo en lo posible el orden de prioridades informativas necesarias para el buen desarrollo de la visita de venta.

- **Prioridad 1:**
- **Prioridad 2:**
- **Prioridad 3:**

PUNTO 4: Preguntas "SPIN "que debemos hacer en la visita de venta

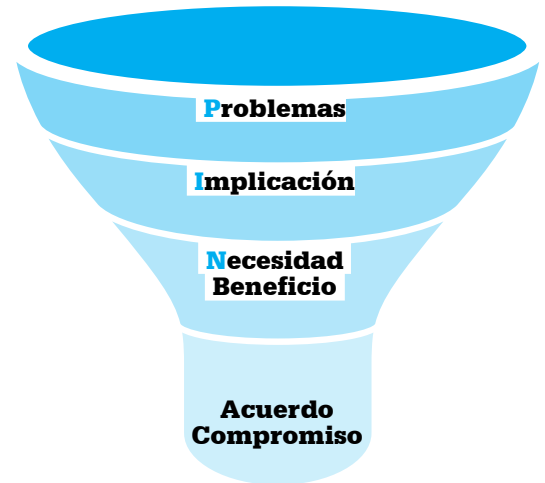
Tipos de Preguntas SPIN	Complete su propio cuestionario de preguntas SPIN para esta visita de venta
S: Situación del cliente	
P: Problemas del cliente	
I: Implicación del vendedor con los problemas del cliente	
N: Definición de las Necesidades del cliente	

Es una práctica tradicional utilizar el "Modelo del Embudo" asociado al SPIN ya que con ello conseguiremos ir estrechando el argumento de venta con la aceptación del cliente, partiendo de lo más amplio a lo más concreto en forma de Necesidad para concretar con ella una Solución específica a su planteamiento general del problema.

El "Embudo" de la Venta

SPIN

Situación



PUNTO 5: Presentación del beneficio de lo que podemos hacer con nuestra Solución de productos y servicios para dar respuesta a las necesidades particulares manifestadas por el cliente

Entendiendo por beneficio para el cliente la conversión de las características de nuestros productos y servicios en argumentos que den respuesta a la pregunta del tipo: ¿Para qué me sirve a mí como cliente esta característica de su producto o servicio? Utilice el siguiente cuadro para organizar y argumentar la presentación de beneficios al cliente. Una recomendación muy útil: utilice siempre que pueda las palabras y el argot de cada cliente.

Argumentos organizados sobre cada Necesidad identificada y definida en el Punto 4 en forma de Beneficio para el Cliente

PUNTO 6: La gestión de objeciones

Nunca vaya a una visita de venta sin haber evaluado previamente las posibles objeciones que puedan surgir durante la entrevista comercial.

A los vendedores con experiencia les encantan las objeciones. Si las saben atender adecuadamente, su papel como ejecutivo de ventas, no solo queda justificado ante el cliente, sino que, además, se verá reforzado. El gerente de cuentas entiende que si con su forma de tratar las preocupaciones de su cliente este queda satisfecho, **estará mucho más cerca de cerrar la venta** haciendo, además, que el cliente se sienta bien. Utilice el siguiente cuadro para que le sirva como base para afrontar las posibles objeciones que le plantee el cliente.

Posibles objeciones: Estándar o no estándar	Nuestra respuesta a cada objeción estándar o no estándar

Los puntos 7, 8, 9 y 10 para preparar y desarrollar una visita de venta B2B de alto nivel que expongo a continuación se explican por sí mismos.

PUNTO 7: Decisiones que deseamos que tome el cliente en la visita de venta

PUNTO 8: Para ir bien preparado a esta visita de venta debo además:

PUNTO 9: Pasos siguientes acordados y confirmados después de la visita de venta: qué, por quién, dónde, fecha límite

--

PUNTO 10: Factores Críticos "FC." para el éxito o el fracaso de esta venta

Factores Externos del Cliente:

FC1 _____

FC2 _____

FC3 _____

Factores Externos del Cliente:

FC1 _____

FC2 _____

FC3 _____

Conclusión

Si usted elabora un documento extractando los 10 puntos/ cuadros expuestos en este artículo, tendrá una excelente herramienta para preparar y desarrollar una visita de venta. Además, tendrá la fuente de información adecuada para actualizar el plan de cuenta de cada cliente.

En el próximo y último artículo de esta serie, abordaré el **Paso 4 para Actualizar hoy el Departamento de Ventas:** cómo crear y desarrollar una cultura práctica de "primero vender y después negociar" desplegando la habilidad del trabajo en equipo para el aprendizaje permanente de la fuerza de ventas en las habilidades y conocimientos necesarios para una óptima gestión del ciclo de venta adaptándolo al ciclo del comprador y cómo le puede servir ello para hacer sus previsiones de venta.

¡Le espero! ©
↓

Lea, comparta y descargue 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.

PRÓXIMOS PROGRAMAS CERTIFICADO DE EDUCACIÓN DIRECTIVA (CED)



CED EN VISIÓN Y EJECUCIÓN

CERTIFICADO DE EDUCACIÓN DIRECTIVA

SEMINARIOS QUE COMPONEN ESTE PROGRAMA

Agosto 2014	Workshop de Planificación de Proyectos 13, 14 y 15 de agosto
Septiembre 2014	Workshop de Definición, Implantación y Medición Estratégica 11 y 12 de septiembre
Octubre 2014	Value Based Management 9 y 10 de octubre
Año 2015	Workshop de Innovación para Ejecutivos

CED EN DIRECCIÓN PARA EL ALTO DESEMPEÑO

CERTIFICADO DE EDUCACIÓN DIRECTIVA

SEMINARIOS QUE COMPONEN ESTE PROGRAMA

Agosto 2014	Liderazgo Basado en Valores 21 y 22 de agosto
Septiembre 2014	Gestión de Equipos de Alto Rendimiento 25, 26 y 27 de septiembre
Octubre 2014	Asertividad para Ejecutivos 30 y 31 de octubre
Noviembre 2014	Gestión del Compromiso 27 y 28 de noviembre

Nota: Los 4 seminarios que aplican a cada CED serán repetidos en los próximos 18 meses. Oportunamente se indicarán las nuevas fechas.

Los "**Certificados de Educación Directiva**" (CED) de INTRAS se basan en una depurada selección de cuatro (4) seminarios que al ser realizados de forma conjunta y continua permiten a los participantes desarrollar exponencialmente un valioso conjunto de competencias y conocimientos de impacto inmediato y permanente en su desempeño y en su organización.

Los (CED) de INTRAS están concebidos para cubrir, de forma específica y concreta, los temas de mayor impacto y relevancia en el mundo corporativo y a su vez permiten ampliar en profundidad sus conocimientos sobre una determinada área y/o desarrollar habilidades concretas y específicas.



Además de las ventajas de participar en uno de estos programas, usted tendrá un ahorro del **15%** sobre la suma del valor individual de los cuatro (4) seminarios que componen cada programa.

INFORMACIÓN E INSCRIPCIÓN:

809.542.0126 • informacion@intras.com.do • Asistencia en línea: LIVE CHAT • www.intras.com.do

Síguenos en:



/IntrasRD



/IntrasRD



/IntrasRD



/company/Intras



7 LAS METÁSTASIS DE LA REACTIVIDAD

Por Francisco Javier Galán

Hola, Sra. Lectora o Sr. Lector:

Antes que todo, quiero presentarme: represento al humano en búsqueda del sentido. “Búsqueda del sentido”... qué expresión tan contundente y profunda a la vez. ¿Se ha preguntado usted alguna vez cuál es el sentido del por qué existe o cuál es su cometido en esta vida? Supongo que en reiteradas ocasiones, ¿verdad? Todos los seres humanos tenemos un cometido y nuestra labor es encontrarlo. Cualquier persona, independientemente de dónde proceda, cuenta con talentos que la diferencian. Lo único que tiene que hacer es identificarlos y con ellos hacer algo hermoso y dejar una huella. Sí, exacto: dejar una huella. O acaso, ¿usted no quiere dejar una huella en esta vida? Estoy seguro que sí quiere. Ahora, ¿por qué son una minoría los que consiguen dejarla? ¿Por qué son pocas las personas que si les preguntas si están realizadas con lo que hacen contestan afirmativamente? Cuántas preguntas nos podríamos hacer con respecto a esto que, al final, nos aleja cada vez más de esa huella a dejar...

Llevo años pensando en esto y buscando la esencia de donde parte. Después de mucho buscar, he llegado a la conclusión de que gran parte de esta parálisis nace de cuando somos pequeños. Tenemos una memoria RAM que necesita “resetearse” o reiniciarse de forma urgente. La gran mayoría de la población está contaminada con un virus que ni el mejor antivirus puede eliminar. Está arraigado en el disco duro y necesita formatear el disco. ¿Y cuál es este virus? ¿Y qué metástasis produce? Preste atención a lo que voy a escribir a continuación porque le puede ayudar a usted a dar un salto cuántico y, por tanto, a desarrollar a la gente que está a su alrededor.

Quiero que me acompañe al colegio, ¿está conmigo? Debemos tener unos 10 años, somos un poquito inquietos y no paramos de hablar. Como nosotros, hay otros chicos; sin embargo, hacemos más ruido y era un tema de tiempo que el profesor se fijara en nosotros. Se nos ha quedado mirando y nos regaña. Como no es la primera vez, el profesor nos castiga y nos manda copiar 500 veces:

**No hablaré en clase.
No hablaré en clase.
No hablaré en clase.**

Empiezan los primeros *cookies* del virus que nos va alejando de poder dejar una huella. Hagamos un análisis de este castigo y cómo empieza la **metástasis de la reactividad:**

1 Las palabras mal elegidas. Las palabras son muy poderosas y lo que nosotros nos decimos, es en lo que nos convertimos. Si le parece muy tajante, le pido permiso para poderse ejemplificar. Si nos encontráramos en el desierto a 45°C a la sombra y le dijera “NO piense en una limonada fresca”, ¿qué le va a ocurrir? Es muy fácil: va a empezar a tener sed. Sin embargo, fíjese que le he dicho que “NO” piense en una limonada. ¿Cuál es la razón por la que ocurre eso? Es muy fácil. El ser humano cuenta con dos hemisferios en su cerebro, el izquierdo (racional) y el derecho (emocional). El “NO” de la expresión anterior va dirigido al hemisferio izquierdo, y el resto de la frase va dirigida al hemisferio derecho. Recuerde lo siguiente: **“la emoción decide y la razón justifica”**. Si hemos dicho que el resto de la frase va al hemisferio derecho, ¿qué es lo que va a ocurrir? Sencillamente, que pensemos en la limonada fresca por muchos “NO” que antepongamos a la expresión.

Conclusión. Después de realizar nuestro castigo 500 veces ¿qué es lo que ocurrirá cuando estemos sentados en el pupitre? ¡Volveremos a hablar! Fueron 500 veces que le enviamos al hemisferio derecho “... hablaré en clase”. Por eso es importante que elija adecuadamente las palabras que utilizará en su vida.

2 El hábito de enfocarse en el obstáculo. ¿Cuántas veces le ha ocurrido que habla acerca de un proyecto y alguien alrededor le dice, “Y si te pasa esto, y si ocurre esto otro”? ¿O cuántas veces se ha encontrado a gente que ante las soluciones pone problemas? ¿Dónde radica todo esto? El castigo del profesor que mencionamos es parte de ese escollo que hace que se tenga esa actitud. Se lo voy a explicar de otra forma. Cuando el profesor nos castigaba haciéndonos escribir “no hablaré en clase”, ¿qué pretendía? Quería que estuviéramos en silencio para que prestáramos atención en clase. Entonces, si lo que perseguía era que prestáramos atención, ¿por qué en vez de mandarnos copiar 500 veces “no hablaré en clase”, no nos mandaba copiar 500 veces “prestaré atención en clase”? Quizás ahora mismo usted no ve las consecuencias de una frase o de otra, pero son diametralmente opuestas y sus efectos son bien distintos.

Supongamos que usted hace una carrera de 10 km y el primer kilómetro lo corre con una persona al lado suyo que le dice, de forma repetida y constante: “No te vas a cansar, no te vas a cansar...”. El segundo kilómetro lo corre con la misma persona, con la diferencia que ahora le repite: “Cada vez te superas más, cada vez te superas más...”. ¿Considera que el efecto de las dos expresiones será el mismo? Seguro que no.

Volviendo al ejemplo anterior, si hubiéramos colocado a dos estudiantes cada uno realizando el castigo 500 veces con la diferencia que uno escribiera “no hablaré en clase” y el otro “prestaré atención en clase”, ¿cuál de los dos estaría más pendiente de lo que dijera el profesor? Seguramente, el segundo, y todo ello resultado de la elección adecuada de las palabras. La consecuencia más grave de esto es que genera el hábito de no marcarse objetivos, de estar más pendiente de lo que no quiere que de lo que sí se quiere. Le invito a que pregunte a gente cercana a usted qué es lo que quieren en su vida y se va a dar cuenta que no lo tienen claro. Sin embargo, pregúnteles qué es lo que no quieren y la gran mayoría lo tiene muy claro.

Conclusión. Si yo me enfoco en lo que “no quiero”, ¿qué consigo? Pues eso, “lo que no quiero”.

3 Ver para creer. La forma de pensar, la forma de proyectar la basamos en el histórico vivido. Cuando alguien se proyecta en lo que no quiere, obviamente eso es resultado de acontecimientos vividos. Por ello, si consideramos como principal criterio lo vivido como la base de enfocar la vida, es difícil dar cabida a cosas nuevas. Recuerde que para poder llenar una taza de té, antes de llenarla es necesario asegurarse de que esté vacía. ¿Por qué no tomamos en cuenta los principios naturales? ¿Qué es necesario hacer para que un globo aerostático eche a volar? Es muy sencillo: quitar lastre. ¿Cómo vamos a crecer, a abordar nuevos retos en nuestra vida si estamos cargados de tanto lastre? El lastre se compone, sobre todo al final, de los miedos, de los feos momentos vividos, de los fracasos. En vez de aprender de ellos, permitimos que nos acogoten, nos compriman y no nos dejan sacar a superficie nuestro mejor yo. Recuerde esto, si usted es creyente, ¿cree en esa religión resultado de que un día se encontró con Jesús, o con Buda o con el referente de la religión de la que usted crea? No, ¿verdad? Entonces, se habrá dado cuenta que la expresión “ver para creer” es totalmente incorrecta y lo correcto es “creer para poder ver”.

Compañero, ya volvemos del colegio a casa y vamos compartiendo lo del día de hoy en clase y contándonos el castigo vivido. Nos lo vamos contando como se lo cuentan los chicos, riéndonos, sin tomar consciencia de las consecuencias y la metástasis que va produciendo. ¿Y qué pasa porque nos lo vayamos contando? Pues que se entran con mayor fuerza los efectos secundarios en nuestro subconsciente. Una premisa dice que si queremos aprender algo, lo mejor es contarle y cuantas más veces lo contemos, con más fuerza lo aprendemos. Seguramente, al decirle esto se acordará las veces que contábamos las travesuras sanas que hacíamos en el colegio porque ser algo travieso hace gracia en la sociedad.

Conclusión. Los castigos y las travesuras las contábamos por doquier. Y, por supuesto, las adheríamos como la hiedra a nuestro subconsciente.

Es el momento de despedirse hasta el día siguiente y cada uno entra en su casa. Nuestra madre o nuestro padre nos pregunta, “¿Tienes algo que hacer?”. Es increíble la metástasis que esta pregunta puede producir. Sí, son fatídicas las consecuencias que puede tener. Se lo explico con la consecuente metástasis:

4 **El empleado reactivo.** Ante esta pregunta solo caben dos respuestas: sí o no. ¿De qué depende que sea “sí” o “no”? De que el profesor nos hubiera mandado deberes a casa. Es decir, si nos mandan deberes tenemos algo que hacer, y si no nos mandan deberes no tenemos nada que hacer. ¿Qué implica esto en el tiempo que se repite día tras día hasta que salimos del colegio? *Pues que yo tengo algo que hacer cuando me mandan algo y no tengo nada que hacer cuando no me mandan algo.*

Conclusión. Estoy desde pequeño aprendiendo a ser un empleado reactivo, me acostumbro a que me manden lo que tengo que hacer. En otras palabras, voy poco a poco bloqueando mi iniciativa de emprender algo por cuenta propia. Recuerde que esta forma de actuar la repetimos a lo largo de nuestro desarrollo al menos dos mil veces. Por lo tanto, no es sorprendente que si usted hoy es responsable de una empresa o tiene un equipo a cargo, se haya preguntado de algunos empleados: ¿Es que no ven lo que tienen que hacer?, ¿es que hay que decirse todo?. Y, por ello, es normal que muchas empresas deseen trabajar aspectos formativos donde el principal enfoque sea el empoderamiento.

Seguimos en el colegio y cada uno en sus estudios era mejor en unas cosas que en otras. Yo en particular no era bueno en Física y Química, aunque en otros muchos aspectos y materias sí destacaba. ¿Qué nos recomendaban hacer cuando a uno no se le daba bien una materia? Había que reforzarla y, para ello, nos daban clases particulares. A lo mejor usted se está preguntando: ¿Y eso está mal? Por supuesto que no. Uno de los estándares del colegio era el menú de asignaturas que se habían diseñado por curso y había que sacarlas adelante. Pero sí había un problema y este problema es la siguiente metástasis:

5 **Tener claras las debilidades.** El foco principal al que se le hace mayor énfasis es en aquello que vamos mal. Es decir, a lo mejor usted era bueno en Literatura, Ciencias Naturales, etcétera... y, a su vez, no se le daban bien la Matemática, la Física, o la Química. Con esta situación, ¿en dónde se elegía poner un profesor particular? Siempre en la asignatura que se daba mal y que había que sacar adelante. Siempre se ha reforzado la debilidad. Era muy extraño poner profesores enfocados en potenciar los talentos y fortalezas del niño o la niña. Por esta razón, es normal que en las empresas le preguntemos a la gente ya adulta cuáles son sus fortalezas y no saben qué responder. Sin embargo, si se les pregunta cuáles son sus debilidades, las tienen muy claras. La razón es sencilla: se ha prestado especial atención a reforzar la debilidad y no a potenciar la fortaleza. A mí, por muchos profesores particulares que me pusieran, y que además tenía la suerte que mi hermana es muy buena en Física y Química y estaba conmigo de forma continua, siempre me iba mal en esas dos asignaturas porque no fluía en ellas.

Conclusión. La misión del ser humano es buscar sus talentos y con ellos dejar una huella. Como podrá observar, con esta forma de hacer es prácticamente imposible lograrlo. Vuelvo a incidir que este mensaje se fue repitiendo a lo largo de todo nuestro aprendizaje escolar, tanto en el colegio como en el hogar en la mayoría de la población.

6 ¿Para qué íbamos al colegio? Usted dirá: “Al colegio íbamos para aprender”. Y yo le pregunto: “¿Seguro?”. Sí, claro que íbamos para aprender o, mejor dicho, nos decían que íbamos al colegio a aprender. Aquí voy a reflexionar sobre la sexta metástasis

La dilatación de los tiempos expansibles y ser incoherente prima. La misión del colegio es enseñar. ¿De qué forma medían nuestro nivel de conocimientos adquiridos? Lo hacían a través de exámenes. Resultado de esta forma de evaluación, ¿en qué poníamos nosotros foco a la hora de estudiar? En sacar la mejor nota o pasar el examen; es decir, que el aprender pasaba a un segundo término. El problema era que para sacar la mejor nota había que pasar los exámenes y, ante esto, permítame hacerle otra pregunta, ¿conoce a alguien que le guste pasar exámenes? Seguramente, no.

¿Qué pasa cuando centramos nuestro esfuerzo en aquello que no nos gusta o motiva? Dilatamos nuestro esfuerzo en el tiempo. ¿En qué momento nos poníamos a estudiar? Lo normal es que fuera uno o dos días antes del examen. Cuando hay algo que no motiva, lo dilatamos en el tiempo. Ahora fíjese en otro aspecto: ¿conoce a alguien que no le guste aprender cosas nuevas? Seguro que no. Sin embargo, en función de dónde se ponga el foco puede hacer que estudiemos por iniciativa propia o dilatemos el tiempo hasta el final. Las acciones que realicemos en nuestra vida están en línea con la razón de ser que definamos. Si nuestra razón de ser en el colegio era “pasar exámenes”, las acciones que resultaban eran unas. Pero si nuestra razón de ser era “aprender conocimientos y ser de provecho”, las acciones a desarrollar eran otras.

Conclusión. Esta dicotomía de mensajes en la cual, por un lado, se nos decía que al colegio íbamos a aprender y que, por otro, al final lo que primaba era pasar exámenes, producía una incoherencia elevada. Esta incoherencia hace que no acompañemos lo que decimos con lo que hacemos, plasmándose a lo largo de nuestra vida en un sinnúmero de áreas. Y, sobre todo, dilatando lo que hacemos ocupando el máximo de tiempo. Cuando alguien tiene un mes para realizar un trabajo ¿cuándo se pone a la tarea? Normalmente, la última semana. Cuando se le da una semana, lo realiza en el último día y así a lo largo de nuestra vida. Esto lo que nos ocasiona es “ir al son de los hechos” y no “los hechos al son” que nosotros marquemos.

Seguramente, le ha pasado estar en una reunión y que el jefe pregunte: “¿Alguien tiene una duda?”. Nadie contesta, pero el equipo sí tiene dudas. ¿Cómo puede ser que ocurra esto? Ahora le pregunto, ¿cuál es la pregunta que todo niño tiene en la boca desde pequeño? Pues, “¿Por qué?, ¿por qué?, ¿por qué?”. Entonces, si preguntar es un estado natural del ser humano, ¿qué ocurre en el camino que dejamos de preguntar? A partir de esta inquietud abordaré la séptima metástasis.

7 Más vale ser ignorante toda la vida que un segundo: A ver si usted ha vivido lo que describo a continuación. Somos pequeños y estamos en clase.

El profesor nos comenta que cualquier duda que tengamos le preguntemos. Hace énfasis que es importante que nos quede claro el temario ya que va a entrar a examen y sigue insistiendo que cualquier duda que tengamos le preguntemos y que si las cosas hay que repetir las 1000 veces, se repetirán 1000 veces. Después de esta introducción, el profesor da su temario hasta que uno de nosotros hace una pregunta y el profesor contesta regañándolo: “Fernandito, esto ya lo hemos dicho varias veces. Si no estuvieras hablando con Yolanda no tendríamos que repetírtelo ahora. Te lo voy a repetir, pero por tu culpa se está retrasando toda la clase”. Fernandito se queda atónito y se dice: “Hace un rato nos ha dicho que cualquier pregunta que tengamos la hagamos, le hago una pregunta y resulta que me regaña. No entiendo nada. La próxima vez va a preguntar su padre”.

Lo que sí está claro es que el metamensaje que nos llevábamos era que preguntar era arriesgado. Preguntar era sinónimo de riesgo, bien porque se demostraba que a lo mejor no se había estudiado, o bien porque daba lugar a las risas de los compañeros. Por la razón que fuera, la realidad es que cuando se hacía una pregunta la onda expansiva de sus consecuencias era incontrolable.

Esta situación la vivimos hasta que nos fuimos a la facultad. Después nos incorporamos al mundo laboral, y en esa reunión de empresa, ante la pregunta de si hay alguna duda, nadie responde. El motivo es muy sencillo: nuestras vivencias nos dicen que es arriesgado. Además, en el trabajo nos pagan un salario que consideramos que es resultado de nuestra valía y conocimiento. Por lo tanto, si preguntamos, demostramos que no sabemos y eso nos vuelve vulnerables delante del resto de los compañeros. Por eso, en ese momento en que nos quedamos callados con todas nuestras dudas nos viene un mensaje en *off* al cerebro que nos dice: “Más vale permanecer ignorante un segundo que toda la vida”. A lo que nos respondemos: “De momento, yo por mi parte voy a ser ignorante toda la vida, el del segundo que sea otro.”

Conclusión. Esta metástasis tiene graves consecuencias, pero la principal es no escuchar. Para poder escuchar hay que también saber preguntar y, obviamente, ese hábito lo vamos perdiendo resultado del riesgo que conlleva. Para compensar esto, ¿qué hace la gran mayoría? Hablar, sobre todo hablar. Si solo hablamos, ¿qué ocurre? No dejamos hueco para reciclarnos. Si no nos reciclamos, no crecemos. Si no crecemos, estamos alejándonos de dejar esa huella a la que hemos hecho alusión al comenzar el artículo.

He reflexionado a lo largo de mi carrera profesional cada uno de estos puntos. El motivo es muy sencillo: mi enfoque y razón social en todas las actividades o conferencias que realizo es “ayudar a la gente a ser mejor” y me doy cuenta que necesitamos “resetear” este *software* que tenemos y que actúa como un virus letal que se manifiesta con las 7 metástasis que he ido explicando. A continuación, le pongo el tratamiento para cada una. Por favor, si usted lo necesita, aplíquese. Si ve que gente a su alrededor está infectada de estas metástasis, cuénteselo y deles el antídoto.

- 1. Ante las palabras mal elegidas, siempre opte por decir palabras en positivo.**
- 2. Si tiene el hábito de enfocarse en el obstáculo, empiece a enfocarse en los objetivos y el premio a conseguir.**
- 3. Si usted es de los de ver para creer, cambie el chip ya, y empiece a creer más en usted para poder ver todo lo bueno que le puede llegar.**
- 4. Si usted o alguien de su equipo es reactivo, empiece por buscar estímulos motivadores y no espere que le estén diciendo lo que hay que hacer.**
- 5. No se enfoque en las debilidades no va a fluir, enfóquese en sus fortalezas y sacará su mejor yo.**
- 6. Ante la dilatación de los tiempos expansibles, empiece a planificar y disfrutar del camino.**
- 7. Y si es de los de “más vale ser ignorante toda la vida que un segundo”, pregunte, pregunte y pregunte y demostrará un carácter sólido, seguro de sí mismo.**

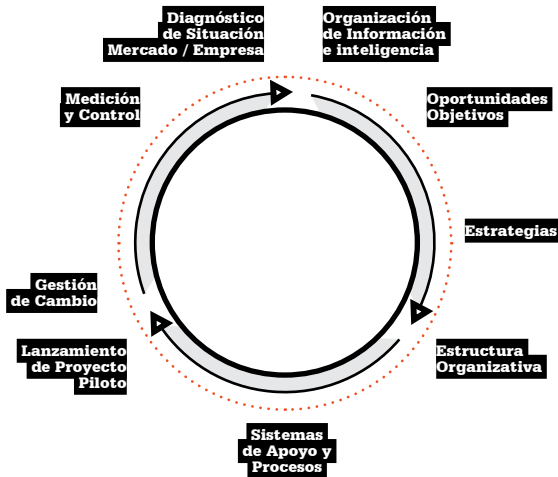
Enfoquémonos en vivir una vida plena, poniendo vida a los años y no años a la vida: solo así es como usted dejará una huella imborrable en todo su entorno. ☺

Lea, comparta y descargue en www.gestion.com.do

Francisco Javier Galán es experto en inteligencia social, *coach* ejecutivo y comercial, conferencista y consultor con una trayectoria avalada de veinte años en *management*, recursos humanos y gestión comercial. Es autor del libro *Coaching inteligente: Método A.C.C.I.O.N.* Tiene una formación ecléctica: licenciado en Gestión Comercial y Marketing por ESIC; Máster en Psicoterapia de Tiempo Limitado por el IEPTL (Instituto Europeo de Psicoterapia de Tiempo Limitado); diplomado en *Coaching* por la Escuela Tavistock (Londres); certificado en Constelaciones Familiares y Organizacionales por el Instituto Bert Hellinger, y certificado en Life Coaching por CTA.

LAS CLAVES DE "ORIENTACIÓN AL CLIENTE" EN 8 PASOS

Por Jesús Cirera Soler



La orientación al cliente ya no es una opción si su empresa desea seguir siendo competitiva. Un buen producto, incluso acompañado de un buen servicio en el mismo, no es suficiente para tener éxito, aunque es imprescindible en el camino. La competencia ha aumentado, así como las alternativas para el cliente -tanto desde competidores directos, como de productos o servicios sustitutos- abundan en casi todos los sectores y la información disponible para el cliente (experiencias, precios, promociones, etcétera), accesible en tiempo real y desde muchos frentes, usuarios, competencia, asociaciones de consumidores, críticos, etcétera. Si a todo ello le sumamos la casi inexistencia de barreras de salida de los clientes, el mercado exige hoy en día un enfoque mucho más científico y decidido hacia los clientes finales.

Veamos algunas reglas que, en orden de importancia, le pueden ayudar a encontrar ese camino a seguir y tener éxito en los resultados alcanzados.

1/ Descubrir y retener a los clientes clave de la cuenta de resultados de la empresa.

Las concentraciones de negocio por cliente son hoy en día muy espectaculares: del 7% al 15% de los clientes mantienen más del 80% de la facturación y de la rentabilidad neta de la empresa. Asegurar que nos son fieles es la clave para disminuir los costos, reducir el esfuerzo de crecimiento y asegurar la estabilidad del negocio. Eso exigirá agrupar una visión 360° grados del cliente.

2/ Diferenciar a los clientes.

Los clientes tienen diferentes intereses y diferente potencial de relación y de consumo. Por ello, deben ser de diferente interés para la empresa. Descubrir estos diferentes perfiles de necesidades es clave para la orientación al cliente. A través de ese conocimiento podremos definir las estrategias correctas de producto, canales, comunicación, precios, etcétera. Más allá de analizar los movimientos de la competencia, que también debemos hacerlo, nos da la capacidad de marcar nuestro rumbo basándonos en los clientes que deseamos obtener.

3/ Priorizar las inversiones.

Si ya conocemos los diferentes segmentos, sus necesidades, potencial y tendencias de crecimiento, es la hora de marcar la dirección de la empresa y priorizar nuestros medios y recursos. Estos medios son limitados, así que optimizar los mismos será posible eligiendo a aquellos segmentos que mejor se ajusten a nuestras estrategias de futuro.

4/ Nuestros clientes hablan con sus acciones y relaciones. ¿Los escuchamos?

Muchas empresas invierten millones de dólares en sistemas analíticos sin haber analizado previamente lo que los clientes dicen con sus acciones y relaciones con la empresa: quejas, pedidos, pagos, sugerencias, comentarios, renovaciones, simulaciones, tendencias, consumos de determinados productos, sectores de pertenencia, etcétera. Toda esta información identifica oportunidades y amenazas de forma mucho más precisa que análisis estadísticos. Además, es económico y de aplicación inmediata: solo es necesario crear un equipo de análisis y obtener conclusiones de cada movimiento, con el fin de determinar qué "debería hacerse" en cada caso. Recoger-Analizar-Actuar.

5/ Los sistemas apoyan, pero no son la solución por sí mismos.

Los pasos anteriores se pueden hacer casi sin herramientas si su empresa está empezando. Pero si tiene un gran número de clientes será necesario apoyarse en buenos sistemas que agilicen esta conversión de datos en conocimiento y, finalmente, en acción, aunque no por ello deberían significar grandes inversiones, ni mucho menos pensar que ellos solos le van a dar la solución.

Usted necesita un sistema de almacenamiento para integrar el conocimiento y poder aplicar algoritmos y reglas de negocio para descubrir los puntos anteriores, un sistema de información gerencial que ayude a la toma de decisiones, un sistema de apoyo a la venta y contactos con sus clientes...y poco más para poder explotar las oportunidades que hay detrás de su información.



Todo ello, hoy en día, tiene una amplia gama de alternativas, desde el uso de software libre, hasta los costosos y especializados sistemas desde fabricantes de prestigio. Pero no lo olvide: usted es el que define cómo segmentar, cómo priorizar, cómo desarrollar la estrategia apropiada, ningún sistema lo hará por usted.

6/ Su estrategia marca el camino.

¿Cómo queremos ser?, ¿cómo y dónde crecer?, ¿qué productos y servicios priorizar?, ¿qué objetivos?, etcetera, todo ello debería estar plasmado en su Plan Estratégico. Y si ese plan tiene un enfoque a productos o geografía, esto es lo que finalmente se abordará y medirá en su plan operativo y a donde irán dirigidas sus inversiones. Si quiere orientarse al cliente, debería incluir en esta planificación la visión de cliente necesaria: fidelización, retención, priorización de segmentos, vinculaciones objetivo, calidad, etcétera. Y con los puntos anteriores tiene usted la información necesaria para replantear estas estrategias y objetivos.

7/ La estructura orientada al cliente.

Las organizaciones se estructuran en función de sus objetivos y estrategias. En este caso, si nos orientamos hacia el cliente deberíamos asegurarnos de que la estructura responde a esas nuevas necesidades. ¿Quién dirige los segmentos y qué poder tienen?, ¿quién asegura la evolución de la inteligencia de clientes?, ¿quién es el responsable del diálogo y medición de calidad respecto a los clientes? Estas estructuras y los procesos establecidos de planificación (su enfoque), comerciales y servicios deberían estar claramente enfocados al cliente y sus métricas alineadas con este fin.

8/ Las personas

Las empresas son lo que sus personas son. Lo más importante de una empresa es el capital intelectual que define las estrategias, diseñan, producen, actúan con el mercado. Es la imagen de la empresa frente a sus clientes: profesionales, alineados, motivados...y, ahora, comprometidos con la visión de cliente.

Muchas empresas dedican grandes inversiones en tecnología (sistemas CRM/BI/EIS), así como muchos recursos a definir la estrategia, y, finalmente, fracasan en su ejecución debido a la falta de preparación de sus personas. Según mi experiencia, para tener éxito, deberíamos planificar una inversión equivalente en las tres vertientes: **Proceso de Diseño Estratégico** (personas y tiempo), **Sistemas y Gestión del Cambio** en las personas. Y para describir la complejidad, la estrategia y los sistemas es posible que logren tenerlos a punto en menos de un año, pero para cambiar una cultura, les aseguro que necesitará un poco más, aunque una vez conseguida, le garantizo el éxito en sus objetivos y la satisfacción de sus clientes. ©

Lea, comparta y descargue en www.gestion.com.do

Jesús Cirera Soler se formó académicamente en prestigiosas instituciones europeas como la Universidad de Barcelona, EAE, OBS, London Business School e INSEAD. Desarrolló su actividad profesional en empresas de tecnología como Texas Instruments (EE. UU./España), Digital y Apple Computer España, tanto como responsable de sistemas como en áreas comerciales y *marketing*. Actualmente, dirige PCM, su propia empresa consultora en áreas de Planificación Estratégica y sistemas avanzados de información (CRM/BPM/BI/BSC), con proyectos de Orientación al Cliente que han sido referencias importantes en los foros especializados (España, América Latina, Angola, Portugal).

Jefe y amigo a la vez, ¿es esto posible?

Por Guillermo Edelberg



En una ocasión, una joven y exitosa profesional me comentó que se especializaba en una rama de asistencia a la niñez. Su actividad contribuía a la solución de problemas sociales de su comunidad y le gustaba lo que hacía. Sus superiores, satisfechos con su desempeño, le habían propuesto nombrarla en un cargo de dirección y había aceptado. Sus nuevas responsabilidades la tenían muy estresada. Era la primera vez que ocupaba un cargo gerencial y debía tomar decisiones para las cuales no había sido entrenada, así como llevar a cabo numerosas tareas administrativas y supervisar a quienes habían sido sus compañeros de trabajo. Se había sentido muy segura en sus anteriores actividades profesionales, no así luego de su ascenso. Contaba con poco apoyo de sus superiores. ¿Qué podía hacer?

Sus comentarios me hicieron recordar el fracaso experimentado por un trabajador de una fábrica que había sido nombrado supervisor de su grupo de trabajo por su buen desempeño. Sus supervisados no lo respetaban y le reprochaban haber cambiado de actitud y comportarse como un “jefe”. Al poco tiempo de ser ascendido pidió volver a desempeñarse como trabajador raso. La empresa no se opuso.

Estos párrafos introductorios se refieren a personas que por primera vez ocupan un puesto “gerencial” e ilustran algunas de las dificultades que deben enfrentar en ese cargo. Una de estas se refiere al estilo o cantidad de control a ejercer sobre sus subordinados, sus excompañeros de trabajo, y la posibilidad de que estos expresasen resentimiento.

Las dificultades enfrentadas parecen ser habituales y tener lugar en una variedad de especialidades. La Dra. J. Frank comentó en *Medical Economics* (18 de junio de 2010) que había sido puesta a cargo de una pequeña clínica. Señaló lo siguiente: “En mi nuevo puesto me encontré luchando para mantener algún sentido de liderazgo en relación a mis excompañeros de trabajo. Parecían interpretar mi camaradería y actitud amistosa como un permiso para hacer lo que se les ocurriera, al extremo de salir temprano de sus trabajos para

ir a jugar al *bowling*¹”. La situación se prolongó hasta que, con el asesoramiento de una colega de más experiencia, invitó a sus subordinados a que buscaran ser transferidos a otra clínica. Ninguno de estos lo hizo. “Al elegir quedarse -les dijo- espero que cumplan con sus respectivos horarios de trabajo, no abusen de su tiempo de descanso y hagan bien sus trabajos”. La Dra. Frank comprendió que con su decisión no llegaría a ser popular, pero sí ganaría respeto. También se dio cuenta que buscar la amistad con subordinados no era una buena idea; era difícil de obtener y casi imposible de mantener. (Algo así como decía Maquiavelo en *El Príncipe: Surge de esto una cuestión: si vale más ser amado que temido, o temido que amado. Nada mejor que ser ambas cosas a la vez; pero puesto que es difícil reunirlos y que siempre ha de faltar uno, declaro que es más seguro ser temido que amado*).

Descartada la amistad entre un gerente novato y uno o más de sus subordinados, ¿es posible la amistad entre un gerente triunfador y experimentado con alguno o algunos de estos? En un libro publicado por la *Harvard Business Press* en 2011, escrito por L. A. Hill y K. Lineback, se señaló lo siguiente: “El instinto de construir relaciones personales estrechas en sus interacciones en el lugar de trabajo es poderoso para muchos gerentes por cuanto poseen una intensa necesidad de agradar. Pero si confunden agradar con el hecho de que se les tenga confianza y respeto se encontrarán en una típica trampa empresarial”. Los autores explican por qué el crear lazos personales cercanos con los subordinados puede crear problemas

¹ Bolos, boliche

en la trayectoria que lleve a convertirse en un gran jefe: no se podrán tomar decisiones duras pero necesarias con los subalternos o brindar retroalimentación crítica pero útil. En el largo plazo se será menos efectivo”.

P. Bregman, en un artículo titulado *How to Have Friends at Work When You're the Boss* (HBR Blog Network: 19 de marzo de 2014), también dijo que “aquellos excluidos del grupo de amigos dicen que estos se aprovechan de su jefe y expresan sentirse desmotivados y poco comprometidos con sus trabajos a causa de lo que creen es un manejo injusto por parte de su jefe”.

Bregman reconoce que “existen gerentes que evitan a toda costa amistades en el lugar de trabajo pese a que diversas investigaciones señalaron que nos hace más felices y comprometidos con nuestras tareas el tener amigos en el trabajo. Claro, si uno es el gerente, tenerlos tiene sus vueltas”. Por este motivo ofrece cuatro reglas para que los líderes *senior* puedan mantener simultáneamente su liderazgo y sus amistades:

- **Tener un compromiso claro y muy fuerte con los objetivos del negocio.**
- **Sentirse cómodo en medio de emociones fuertes.**
- **Desarrollar las habilidades necesarias para mantener una amistad.**
- **Estar preparado para el caso de perder una amistad.**

Es probable que más de un gerente recuerde los primeros versos de *Adiós muchachos*² al momento de aplicar las reglas señaladas más arriba: *Adiós muchachos, compañeros de mi vida, / barra querida de aquellos tiempos. / Me toca a mí emprender hoy la retirada, / debo alejarme de mi buena muchachada. / Adiós muchachos. Ya me voy y me resigno... / Contra el destino nadie la talla... / Se terminaron para mí todas las farras, / mi cuerpo enfermo no resiste más...*

¿Usted, lector, qué opina? ©

² *Adiós muchachos*. Tango, 1927. Música: J. C. Sanders. Letra: C. Vedani

Lea, comparta y descargue 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.

INCAE BUSINESS SCHOOL
La escuela de negocios #1 en América Latina

PROGRAMACIÓN EDUCACIÓN EJECUTIVA 2014-2015

DANA
PROGRAMA INTERNACIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS PARA ABOGADOS - DANA -

PROGRAMA INTERNACIONAL DIPLOMADO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS PARA ABOGADOS - DANA -

Módulo I: Habilidades Gerenciales
Del 11 al 15 de agosto, 2014
Sede: Campus Walter Kissling Gam, Alajuela, Costa Rica

Módulo II: La Organización y su Entorno
Del 10 al 14 de noviembre, 2014
Sede: Campus Francisco de Sola, Managua, Nicaragua

JLC
JUNIOR LEADERSHIP CAMP

JUNIOR LEADERSHIP CAMP

Del 11 al 16 de agosto, 2014
Sede: Campus Walter Kissling Gam, Alajuela, Costa Rica

EEF
ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS

ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS

Módulo: Finanzas Avanzadas
Del 1 al 5 de septiembre, 2014
Sede: Campus Francisco de Sola, Managua, Nicaragua

Módulo: Gestión de Riesgos
Del 3 al 7 de noviembre, 2014
Sede: Campus Walter Kissling Gam, Alajuela, Costa Rica

CCE
CERTIFICADO EN COACHING EJECUTIVO

CERTIFICADO EN COACHING EJECUTIVO

Módulo I:
Del 13 al 17 de Octubre 2014
País: Costa Rica

Módulo II:
Del 16 al 20 de Febrero 2015
País: Costa Rica

GL
GERENCIA CON LIDERAZGO

GERENCIA CON LIDERAZGO

Del 24 al 29 de noviembre, 2014
Sede: Campus Walter Kissling Gam, Alajuela, Costa Rica

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

Sigamos en:

/intrasRD
 /intrasRD
 /intrasRD
 /company/intras

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



RENOVACIÓN ESTRATÉGICA EN EL MODELO DE NEGOCIOS

Por Rowan Gibson

En un mundo en el cual la velocidad del cambio se ha hecho hipercrítica, la carrera más importante es la carrera por la renovación estratégica. Es la carrera por cambiar tan rápidamente como el entorno está cambiando alrededor de usted; la carrera por inventar nuevas fuentes de ganancias antes de que las viejas desaparezcan, y la carrera por reinventar su estrategia y modelo de negocios antes de que sean obsoletos. La mayoría de las empresas tienden a posponer esta tarea de renovación estratégica basándose en la vieja noción de que *if it ain't broke, don't fix it* (si no está roto, no lo arregle). Sin embargo, estamos descubriendo que modelos exitosos de larga data pueden romperse prácticamente de la noche a la mañana. Ejemplos recientes serían Kodak, Nokia y RIM¹.

¹ Ahora llamada BlackBerry.

Entonces, ¿qué es exactamente la renovación estratégica? Es el acto de ajustar dinámicamente los modelos de negocio y estrategias a los cambios profundos que actúan en el entorno exterior. Más que todo, esto requiere de innovación. En un artículo del año 2003 en el *Harvard Business Review* titulado *The Quest for Resilience* (traducción libre: *La búsqueda de la resiliencia*) Gary Hamel escribió, “La renovación estratégica es reconstrucción creativa”. Se trata de tomar su modelo de negocios tradicional y buscar formas imaginativas de reconstruirlo para crear valor nuevo y significativo para sus clientes y su compañía. Esto se hace más urgente en nuestros rápidamente cambiantes tiempos, en los cuales las necesidades de los clientes y las condiciones de mercado cambian veloz y dramáticamente. Un excelente ejemplo de ello es el rápido cambio de Netflix de alquiler de videos a *streaming* o transmisión en directo.

Lo que cada compañía puede y debe hacer -¡ahora mismo!- es organizar un foro de estrategia de alto nivel y serio para empezar a repensar su negocio desde el cliente hacia atrás. IBM expresó esto mucho mejor en un estupendo slogan publicitario hace unos cuantos años:

“Deje de vender lo que usted tiene. ¡Comience a vender lo que ellos necesitan!”.

Lo peor que su empresa puede hacer es asumir que usted simplemente puede seguir vendiendo el mismo viejo producto o servicio a los mismos viejos clientes de la misma vieja manera –y al mismo viejo precio. En vez de ello, usted necesita descifrar cuáles son las prioridades de sus clientes que pueden estar cambiando y rápidamente realinear su modelo de negocios para enfrentar sus nuevas necesidades. En las conferencias y talleres de estrategia que imparto, enseñé a las empresas a desglosar su modelo de negocios en cinco componentes:

1. **A quién sirve.**
2. **Qué provee.**
3. **Cómo lo provee.**
4. **Cómo hace dinero.**
5. **Cómo se diferencia y sostiene una ventaja.**

Luego les enseñé cómo repensar radicalmente cada componente utilizando los Cuatro Lentes de la Innovación², la metodología de ideación que explico en mi libro *Innovation to the Core (Innovación en el ADN de la organización)*. Guío a los equipos de estrategia a:

1 Desafiar las ortodoxias más profundamente arraigadas acerca de quiénes son sus clientes, cómo interactúan con ello, cómo definen sus productos o servicios, cómo configuran la cadena de valor y otras cosas similares.

2 Aprovechar las tendencias emergentes y discontinuidades para cambiar sustancialmente la forma en que se hacen las cosas en su industria.

3 Apalancar las competencias centrales y activos estratégicos en maneras nuevas para generar crecimiento.

4 Entender y contestar las necesidades profundas de los clientes que actualmente no están siendo satisfechas.

¿No es tiempo ya de que usted le haga a su modelo de negocios un poco de “reconstrucción creativa” dirigida a hacerlo más adecuado a las cambiantes necesidades de sus clientes y las nuevas realidades económicas de hoy día? ©

² Vea la edición octubre – diciembre 2011 de GESTION o visite nuestra página web www.gestion.com.do

Lea, comparta y descargue en www.gestion.com.do

Rowan Gibson, estratega, autor de best sellers y experto en innovación radical, es reconocido como uno de los principales líderes de pensamiento y opinión en el mundo de la innovación empresarial. Con más de veinte años de exitosa trayectoria es, además un orador y consultor muy solicitado globalmente. Entre sus best sellers se encuentra *Innovation to the Core*.



Programas Internacionales 2014

	 THE CFO'S EXECUTIVE PROGRAM at The University of Chicago Booth School of Business Chicago, Illinois / 24 al 29 de agosto, 2014
	 MANAGING INNOVATION STRATEGIES AT BABSON: FROM IDEAS TO ACTION Wellesley, Massachusetts / 21 al 26 de septiembre, 2014
	 THE STRATEGIC HR MANAGEMENT PROGRAM at The University of Michigan Miami, Florida / 29 de septiembre al 2 de octubre, 2013
	 THE SENIOR HR EXECUTIVE PROGRAM at The University of Michigan Ross School of Business Miami, Florida / 5 al 10 de octubre, 2013
	 KELLOGG ON MARKETING at Kellogg School of Management Evanston, Illinois / 2 al 7 de noviembre, 2014
	 THE STRATEGIC NEGOTIATION PROGRAM at Yale School of Management New Haven, Connecticut / 17 al 20 de noviembre, 2014

Información e inscripciones:

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





Síganos en:  /intrasRD  /IntrasRD  /intrasRD  /company/intras



LOS LÍDERES PREGUNTAN

Maryam Valera, Ph.D.

Apreciada Dra. Varela:

¿Qué es el compromiso organizacional?

Manuel S.

Estimado Manuel:

El compromiso organizacional es un constructo multidimensional; es decir, que existen tres componentes diferentes independientes entre sí, de manera que una persona puede desarrollar uno u otro tipo de compromiso.

1. Deseo: el colaborador desarrolla un compromiso emocional hacia la empresa cuando siente que esta satisface sus necesidades y expectativas. Así, el colaborador está convencido y acepta los objetivos y valores de la organización, se pone en disposición de ejercer un esfuerzo en beneficio de la organización y demuestra un fuerte deseo de permanecer en ella.

2. Necesidad: el colaborador desarrolla un compromiso de continuación ya que ha invertido en ella tiempo y esfuerzo que perdería si abandona. Se trata de un apego material: su continuidad depende de lo que recibe del trabajo, los costos personales que le supone el trabajo y los costos añadidos al abandono.

3. Moral: el colaborador siente que tiene el deber moral o gratitud de responder de manera recíproca hacia la empresa como consecuencia de los beneficios obtenidos. Es un compromiso normativo motivado por un sentimiento de lealtad.

El compromiso no surge espontáneamente se construye, se mantiene y evoluciona. Está enmarcado en la relación que el colaborador tiene con la compañía, e incluye aspectos como la reputación de la empresa (trabajar en una “buen empresa”), su proyecto de trabajo (retos, oportunidades, equipo, relaciones internas), retribución (no solo el salario sino otro tipo de beneficios) y su propia experiencia vital.

¿Situación actual?

En la actualidad, en las empresas se establecen relaciones laborales muy frágiles, emocionalmente poco ecológicas, potencialmente conflictivas. En ellas, los colaboradores se sienten desmotivados, sin rumbo (desconocen la misión, visión y valores empresariales) y emocionalmente desvinculados a su organización. Esto hace que los climas sean tóxicos, desmoralizadores, con altas tasas de absentismo y de rotación, y formas de comunicación informales basadas en rumores e informaciones sesgadas. Por ello, se necesita generar confianza, requisito previo para conseguir el compromiso.

¿Cómo desarrollar una cultura de compromiso?

El compromiso ha de comenzar desde la gerencia, desde el gerente. “El líder debe considerarse una persona humilde y no creer que ya lo sabe todo, sino que puede aprender y construirse gracias a los demás”¹ y es el primero que ha de estar comprometido, ha de definir hacia dónde está orientada la empresa en el ámbito emotivo; es decir, si se orienta más a la creación o a la destrucción.

Las empresas necesitan “ser” más coherentes entre lo que dicen y lo que hacen, ya que los conceptos teóricos los conocen la mayoría de las empresas y los predicán, pero es decisivo que la dirección crea realmente en ellos y haga lo necesario para que se conviertan en comportamientos estables. Para ello, es importante que junto a los contratos legales existan “contratos emocionales” que promuevan:

- 1. El encuentro del sentido y propósito del trabajo para cada colaborador.**
- 2. Una comunicación consciente en la que se pueda expresar la verdad con respeto al otro y con respeto por quien es, y un sentido de colaboración estrecha en la persecución y logro de las metas.**
- 3. Oportunidades para la autonomía, el desarrollo y la capacitación del colaborador.**
- 4. Posibilidades de crecer y de hacer una carrera dentro de la organización (el entorno de trabajo puede ser un hábitat que facilita el crecimiento o que lo limita).**
- 5. Oportunidad para hacer lo que saben hacer mejor (desarrollar su talento).**
- 6. Condiciones de trabajo más flexibles.**
- 7. Sistemas de reconocimiento para todos y se debe poner en práctica cuando metas y objetivos trazados son alcanzados.**

El refuerzo positivo genera resultados también más positivos.

¹ Jaume Soler y Mercè Conangla, psicólogos, escritores y creadores del concepto ecología emocional.

¿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.



POTENCIANDO A LOS LÍDERES DE HOY PREPARANDO LÍDERES DEL MAÑANA

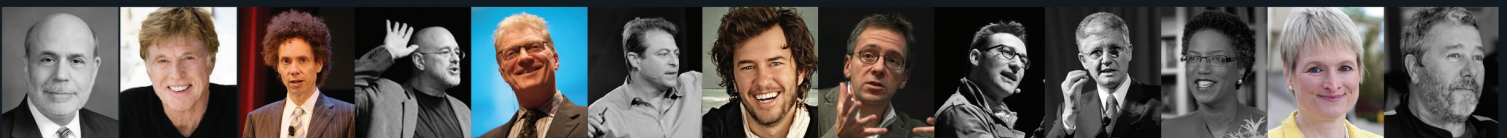
Te traemos una selección brillante de líderes y pensadores de diversos campos reconocidos globalmente. Cada uno ofrecerá su perspectiva única, que esperamos te provoque a la acción en uno de los desafíos que enfrentan los líderes: REFLEXIÓN, ACCIÓN, INNOVACIÓN, CAMBIO Y RESULTADOS.

**ABRE TU MENTE PARA
PENSAR DIFERENTE.
APRENDE DE LOS PROVOCADORES.**

**7 Y 8 DE OCTUBRE, 2014
RADIO CITY MUSIC HALL®**

SPEAKERS

BEN BERNANKE • ROBERT REDFORD • MALCOLM GLADWELL • DANIEL GILBERT • SIR KEN ROBINSON
PETER DIAMANDIS • BLAKE MYCOSKIE • IAN BREMMER • SIMON SINFK • CLAUDIO FERNÁNDEZ ARÁOZ
LINDA HILL • RITA MCGRATH • PHILIPPE STARCK



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 /wobi.en](https://www.facebook.com/wobi.en) [t /wobi_en](https://twitter.com/wobi_en) [You Tube /wobi](https://www.youtube.com/wobi)