

BBVA Laboral

Publicación Especializada de Recursos Humanos

Edición No. 2, Septiembre

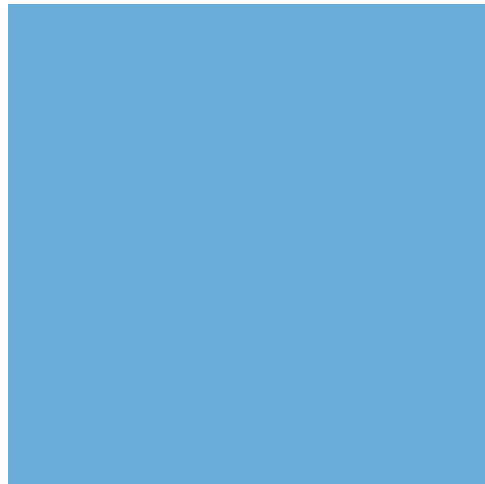


La Grafología

Herramienta de evaluación psicológica

INSOURCING:
Dar valor al recurso interno

adelante.



INSOURCING

Dar valor al recurso interno



Por Félix Socorro
Especialista en Gerencia, mención Gestión de Negocios.

La búsqueda de talento es una actividad constante e incluso infinita, ésta no puede detenerse frente a un mundo tan cambiante y exigente como el que hoy domina los escenarios laborales.

Esa constante búsqueda pretende captar a quienes ofrecerán a las organizaciones ideas frescas e innovadoras, ya sea basadas en su conocimiento o en la experiencia que hayan acumulado en cada especialidad con el paso de los años.

A veces la búsqueda se realiza para contratos de corta duración. Un trabajo en particular puede requerir un mínimo de tiempo si se cuenta con la ayuda de un asesor o un experto para llevarlo a cabo.

Cuando se contrata por poco tiempo no pasa desapercibido, es común observar con admiración la presencia de terceros caminar por los pasillos y ocupar espacios dentro de la empresa, pues suele dárseles una atención diferente a la que recibe el común: son escuchados con atención, respeto e interés; sus ideas y propuestas son operacionalizadas y, por si fuera poco, el pago que reciben por sus servicios supera cualquier cantidad que pueda imaginarse al primer cálculo.

Ese fenómeno organizacional, orientado a buscar respuestas con personal externo, no resta continuidad a la búsqueda de talento, pero en oportunidades pareciera contradecir la naturaleza de esa búsqueda.

¿Cuántas veces los consultores, asesores o expertos han llegado a la misma respuesta que los empleados han venido señalando en el pasado?

¿Cuántas veces la solución la ha aportado primero un trabajador y no ha sido considerada? ¿Cuánto dinero ahorraría la empresa si propiciara el uso del insourcing como herramienta gerencial?

El insourcing no es más que el uso consciente y planificado del recurso interno que poseen las organizaciones y el cual se cultiva e incrementa justamente en la captación de ese talento que el mercado ofrece y que gracias a una correcta labor de selección la empresa consigue contratar.

Pero es tan común buscar afuera lo que se tiene adentro que al momento de requerir la ayuda de un experto se obvian los recursos con los que la empresa cuenta, tal vez por la misma razón milenaria que evitó que Jesús de Nazareth fuese profeta en su tierra.

No es difícil imaginar a algún gerente decir "¿acaso este no es el analista de compras? ¿Qué sabe ese joven de mercadeo para opinar al respecto?", tal y como ocurrió con el nazareno, se tiende a pensar que "la gente" que se encuentra alrededor no posee esos dotes extraordinarios que existen en la gente que está afuera. Nada más falso que eso.

En la mayoría de los casos quienes realizan el trabajo conocen la respuesta a los problemas de su área e incluso más allá de ésta, pues están presentes en el día a día de la operación y en contacto directo con los proveedores y clientes. Como es lógico suponer, estas personas están a la espera de una oportunidad para que sus ideas u opiniones sean consideradas, ya que no resulta del todo efectiva la



▷ proactividad si no se le otorga el valor que ella posee o si, al manifestarse, es cuestionada debido a la posición o circunstancias que rodean al empleado.

Es intuitivo y natural, después de una aseveración como la anterior, recordar que las empresas recurren con frecuencia al trabajo en equipo y que en el pasado cercano y aún hoy se habla de los círculos de calidad y la conformación de entidades interdisciplinarias para afrontar las dificultades o retos presentes en las empresas.

No obstante, si bien es cierto que no es nada nuevo la creación de equipos interdisciplinarios para discutir y afrontar los problemas que presenta una unidad en particular, no es menos cierto que incluso

Ofrecer importancia al recurso humano por convicción va mucho más allá de la aplicación de las herramientas gerenciales

en esos casos quedan por fuera los responsables directos del proceso o, peor aún, quienes poseen las soluciones efectivas al respecto, lo cual ocurre a causa de la etiqueta que se le adjudica a cada empleado dependiendo de la labor que realiza.

Crear tales equipos no significa que la empresa ha entendido la importancia del recurso interno, ni siquiera que tiene conciencia de ello, pues podía ser tan sólo la repetición de las prácticas exitosas de sus competidores, o simplemente el resultado de lo aprendido en las aulas de clases, e incluso como consecuencia de una recomendación o puesta en práctica de una herramienta heredada o aprendida en un curso gerencial.

Ofrecer importancia al recurso humano por convicción va mucho más allá de la aplicación de las herramientas gerenciales, se trata de escuchar realmente a la gente y observar cómo puede estar afectando una decisión de la directiva o la aplicación de una política, el desempeño de sus funciones, la percepción del clima organizacional e incluso la moral de los empleados.

Recurrir al insourcing amerita dar valor al talento captado, pues de lo contrario se estaría desestimando su presencia y conocimiento y, a la vez, se estaría haciendo a un lado a quien se ha contratado por el

potencial que posee.

Resulta sumamente contradictorio contar con personal egresado en una u otra especialidad y jamás pedir su opinión profesional al respecto y a la vez negarle así ese trato especial al que se hizo referencia al inicio. ¿Qué los hace menos calificados para opinar? ¿Quién conoce mejor la empresa que ellos? ¿Acaso no son ellos también responsables del éxito de la organización? Al parecer esas preguntas están siempre presentes en el común de los empleados, pero en primera persona, involucrándose así mismos en lo que la empresa no los considera capaz de intervenir, entonces ¿para qué sirve el talento?

Es una afirmación de la teoría del cambio aquella que reza que las verdaderas transformaciones ocurren de adentro hacia fuera, jamás al contrario, pues bien, lo más lógico es suponer que antes de buscar ayuda externa han de agotarse las que pueden obtenerse en casa, de lo contrario sólo se alimentan sentimientos de frustración, rabia y rencor en el personal, el cual tiende a sentirse ignorado y menospreciado cuando ello ocurre.

Evidentemente existen situaciones donde es prácticamente imposible recurrir al insourcing, de la



manera en que aquí se expresa, pero existen varias donde sí lo es y aún así son pocas veces consideradas por quienes planifican estratégicamente en las organizaciones.

Un ejemplo de lo anterior puede encontrarse en el entrenamiento del personal, pocas empresas recurren a sus especialistas para que funjan como



instructores al resto de los empleados, por el contrario, gastan considerables sumas de dinero pagando facilitadores externos que poco o nada conocen la realidad de la organización.

Para justificar lo anterior usualmente se recurre a la inexperiencia que poseen los conocedores del tema con relación a la didáctica y andragogía propia de quien enseña, pero en tal afirmación se obvia la existencia de cursos para entrenar a entrenadores (train the trainers). Resulta más económico y funcional invertir en educar a la gente para que entrene y capacite a los demás miembros del equipo que realizar cursos aislados, programados o no, dictados por terceros. Así mismo puede ocurrir con la creación de logos para una marca, el mejoramiento o nacimiento de un producto, la adición de un servicio, la optimización de un proceso o simplemente la manera en que está dispuesta un área para ahorrar espacio. ¡Cuanto se ahorraría una empresa con sólo preguntar a su gente!

Es claro que lo anterior debe estar aunado al reconocimiento tanto del esfuerzo como del tiempo que se emplea para ello, si la empresa estaba dispuesta a pagar por un servicio externo, debe estar dispuesta a invertir, si no la misma suma, una cantidad importante en su recurso interno, pues de lo contrario podría generar desinterés en la participación de jornadas creativas, de adiestramiento o cualquier otra que amerite la participación de su gente a causa de observar que ese esfuerzo adicional no posee una contraprestación, aunque la misma no ha de ser necesariamente económica.

La lección es sencilla, si la gente es la empresa y de ella depende el éxito de todos, entonces hay que involucrarla y dejarla participar, hay que darle valor al talento que se contrata y que se desarrolla dentro de la organización, de lo contrario cabría preguntarse: ¿Es que acaso la empresa no cuenta con mentes capacitadas para solucionar problemas, entrenar al personal, mejorar procesos, optimizar recursos e innovar? Si la respuesta es afirmativa, es imperante revisar el proceso de reclutamiento y selección, reorientar el perfil de la empresa y comenzar una campaña masiva de desarrollo de competencias; mas, si la respuesta es negativa, entonces hay que revisar el criterio de quienes gerencian al personal, porque además de restar valor al talento, están restando dinero a la utilidad financiera del negocio.



EJECUTIVOS EFICACES

No se requiere de un liderazgo innato para ser un ejecutivo eficaz

Por Felipe Ortiz de Zevallos
Fuente: Semana Económica / Extraído de Mundo Laboral

Peter Drucker cuenta con casi 70 años como consultor. En su artículo más reciente (Harvard Business Review) afirma que, en su larga vida, ha conocido ejecutivos eficaces de todo tipo: desde extrovertidos hasta casi huraños, controladores como parsimoniosos, cuidacentavos y generosos. ¿Qué tienen en común? se ha preguntado siempre. En este artículo, el gurú más respetado de la gerencia resume las ocho prácticas siguientes:

Todos se preguntan primero:

- ¿Qué es lo que hay que hacer?
- También: ¿Qué sería lo mejor para la empresa o institución?
- Preparan planes de acción.
- Asumen responsabilidad por las decisiones.
- Se encargan directamente de la comunicación.
- Ponen el énfasis en las oportunidades más que en los problemas.
- Manejan las reuniones productivamente, oyendo más que hablando.
- Al pensar y hacer, no dicen "yo" sino "nosotros".

Las respuestas a las dos primeras preguntas generan el conocimiento requerido para actuar. Las cuatro prácticas siguientes permiten convertir tal conocimiento en acción eficaz.

El conocimiento sirve de poco a un ejecutivo si no lo puede convertir en acción. Las últimas dos prácticas aseguran que toda la organización se sienta estimulada y responsable.

Drucker dice que no se requiere de un liderazgo innato para ser un ejecutivo eficaz. La eficacia –opina– es una disciplina. Se puede aprender y se debe comprobar en los hechos.

Imagine la siguiente situación: usted debe evaluar a tres candidatos que son los finalistas en un proceso de selección, para un cargo muy relevante dentro de su organización.

LA GRAFOLOGÍA

Herramienta de evaluación psicológica



Por Felipe Ceballos
Psicólogo de la Universidad de Chile / Extraído de Mundo Laboral

Imagine ahora que su oficina tiene un ventanal que da a un amplio jardín, por el cual –casualmente– deberán atravesar los candidatos para llegar a la reunión. El lugar por donde ellos cruzarán es una zona poco transitada y llegarán solos. Por esta razón, usted podrá verlos bastante bien cuando se dirijan hacia usted, mientras que ellos no sabrán que usted los observa.

El primero de los candidatos camina lentamente, mueve poco los brazos, mira hacia todas partes y eventualmente por encima de su hombro. Su cara es inexpresiva, no mira ni a las pocas personas que pasan e incluso mira hacia abajo, al ver de lejos que se va a cruzar con alguien. Se arregla constantemente el traje y la corbata, y cuando está a punto de entrar al edificio, se endereza, respira profundo y se aprieta fuertemente las manos una con otra.

El siguiente candidato viene con su chaqueta en el brazo, camina con paso pausado pero firme, mira hacia donde están las oficinas, saluda con una sonrisa y un movimiento de la cabeza a la gente que va pasar

y continúa mirando hacia delante. Mira su reloj y ve que está justo sobre la hora y se apresura un poco pero sin mostrar preocupación, cuando va a entrar se pone la chaqueta y entra.

El último de los candidatos también viene con su chaqueta en el brazo, camina distraídamente, mira su reloj y aunque va atrasado, se detiene a ver algunas plantas que llaman su atención, saluda jovialmente a las personas que ve, tropieza y cae, se levanta y corre un poco para llegar a la puerta del edificio, donde entra casi corriendo y con su chaqueta aún en el brazo.

Indudablemente, la entrevista que usted tendrá con ellos puede ser muy relevante para tomar una decisión seria y responsable. Mas si usted requiere a alguien que comunique confianza en sí mismo, que desarrolle buenas relaciones, que sea equilibrado y responsable, que sepa hacia donde se dirige y que pueda enfrentar las presiones del mundo moderno con capacidad de adaptación, ¿por cuál de ellos se inclinaría, según la información que ha obtenido a





través de mirar por su ventana...?

Mucha gente se inclinaría por el segundo individuo, aunque básicamente la descripción dada se refiere básicamente a movimientos que hizo la persona y a una primera impresión sobre la forma en la que ésta se ve en un contexto en el que se comporta naturalmente, pues no sabe que es observada.

La grafología, en su fundamento, es el estudio de los “movimientos”, que generan “formas” (las letras) y las relaciones complejas que se establecen entre los movimientos, las formas y el “espacio” o contexto (la hoja) en que éstos se dan.

La dinámica entre estos elementos conforma patrones que son característicos de cada persona, lo que notamos rápidamente al ver que todas las letras, en mayor o menor medida, son distintas. Estos patrones reflejan entonces aspectos particulares de la persona y lo que la grafología hace es encontrar el significado de éstos.

Tengamos además en cuenta que luego de cierta edad, el acto de escribir se automatiza y se mantiene con escasas modificaciones en el tiempo. Por esto, observar la letra de una persona es observar un tipo de comportamiento espontáneo y natural de la misma.



Así como usted puede obtener información significativa con sólo observar con cuidado el comportamiento de estos tres supuestos candidatos. El grafólogo científico observa la escritura, se forma una primera impresión y rápidamente puede notar si

una persona es como el primer candidato, pues sus movimientos y uso del espacio en la hoja estarán restringidos y utilizará el espacio de la hoja con la misma poca confianza con la que camina. Sus dificultades para acercarse a los demás se reflejarán en grandes espacios entre letras y entre palabras, y su constante auto-observación quedará plasmada en

La grafología es el estudio de los “movimientos” que generan las “formas” (letras).

el perfeccionismo del orden y las letras y, por lo tanto, en una velocidad menor al escribir. Si la persona es como el tercer candidato, es probable que su letra sea desordenada, poco clara, usando todo el espacio de la hoja sin moderación, reflejando con todo esto su manera precipitada y descuidada de actuar. El candidato escogido probablemente tendrá una letra bien formada pero no rígida, de trazos firmes, ligada, pues al parecer no tiene problemas para establecer relaciones y un uso eficiente del espacio dentro de la hoja.

Hasta este punto podría decirse que la grafología es sólo sentido común, mas para un completo grafoanálisis, esto es solamente el primer paso. Para obtener la información sobre nivel de inteligencia, forma de enfrentar los problemas, creatividad, capacidades de comunicación, estabilidad emocional, actitud hacia el trabajo y otros datos detallados que se pueden obtener con el grafoanálisis de una persona, el grafólogo debe medir indicadores tales como tamaños de letras, grados de inclinación hacia la izquierda o la derecha, milímetros de ancho de ciertas letras relevantes, centímetros de los márgenes que deja el escribiente a los lados y arriba de la hoja, mayor o menor grado de apoyo del lápiz sobre el papel al escribir, número de cambios en el tipo de letra de una persona dentro de un mismo escrito, centímetros de largo de las extensiones superiores o inferiores de letras como la “g” o “d” y otra serie de indicadores objetivos.

Orígenes de la Grafología

Hoy en día, se pueden realizar análisis metódicos, gracias a que en 1871 comenzó la sistematización de



estos indicadores, para que pudieran ser compartidos y que todos los grafólogos entendieran lo mismo al ver una determinada característica. A partir de entonces, se han podido establecer comparaciones entre letras e investigaciones de distintos grafólogos. No obstante, la grafología cuenta con una historia previa, que parte en Italia en 1620, con el primer tratado sobre el tema. Por lo tanto, luego de cuatro siglos de continuos aportes de pensadores, filósofos, psicólogos y científicos de diversas disciplinas, se ha convertido en un campo de conocimiento. El manto de esoterismo con la que se ha visto cubierta esta herramienta diagnóstica, se debe en gran parte

a que las personas se hacen una imagen errónea al ver que alguien "extrae" de un papel características de su personalidad y conducta, en especial, cuando algunas de estas características son profundas e incluso representan aspectos que la persona guarda celosamente en su interior. Sin embargo, la realidad es que hoy en día la grafología es una poderosa herramienta psicodiagnóstica, que ha logrado gran prestigio en países como Francia, Inglaterra, España y Holanda, gracias al éxito obtenido por profesionales serios y debido a que, inclusive en algunos de estos países, se puede estudiar en las universidades como parte de la formación en Psicología. □

Para vender un producto, no importa lo que es sino lo que significa

Marketing Sem

Por Marcelo López
BCCL Consulting / Extraído de Mundo Laboral

La semiótica descifra el significado de las cosas entre las personas y, aplicada al marketing, explora y opera fenómenos que la economía, la sociología y la psicología no han podido explicar de manera independiente. Para un enfermo de cáncer y un cocainómano, la palabra "droga" no tiene el mismo sentido. Al consumidor, las cosas que le dan sentido le hacen abrir el deseo y consecuentemente la cartera. El marketing semiótico irrumpe como una poderosa visión multidisciplinaria que examina el mundo del mercado, las marcas y los consumidores mirando por el otro lado del telescopio: el del sentido.

El mercado ha pasado de evaluar atributos tangibles a guiarse por los intangibles. Hay seis macrotendencias de mercado que determinan que el público, en vez de comprar productos, hoy esté comprando símbolos, avalando el valor estratégico de la marca: Acortamiento del ciclo de vida de los productos; Aumento exponencial de la oferta; Homologación de atributos; Desmaterialización de los productos; Explosión de la Polución mediática y Necesidad de adhesión a significados.

El mapping semiótico se basa en la circunferencia del cerebro. Nadie, en su sano juicio, enciende el televisor ni lee el periódico para ver publicidad: lo que el consumidor posiciona en su cerebro son problemas y las marcas que se los solucionan. En el mapa de posicionamiento semiótico las marcas no se distribuyen en el mercado, se distribuyen en el cerebro del consumidor.

Es una metodología de trabajo que reúne los conceptos más relevantes del marketing tradicional con la visión de la semiótica, la disciplina que estudia los significados de las cosas y las aplica a las estructuras sociales, focalizándose en este caso en la cultura del consumo. Las herramientas de esta exploración proporcionan información totalmente diferente y profunda sobre la marca, el mercado y el consumidor, dada su profundidad y precisión para estudiar y analizar estos escenarios. Conociendo esta información, podemos establecer una interacción alineada y coherente entre la marca y el consumidor, logrando así que cada una de las acciones de marketing sean adecuadas, focalizadas y con el sentido exacto ▷



miótico



para los distintos comportamientos de consumo. El resultado final: optimizar y racionalizar las estrategias de marketing, consiguiendo invertir con certeza en el mix de acciones tácticas.

Teóricamente, la disciplina semiótica consiste en el estudio de los "signos" y de las leyes que los gobiernan. Un signo es cualquier hecho, cosa o persona susceptible de ser interpretada. Operativamente, es el estudio de cómo se crean, se transmiten y se internalizan los significados de las cosas y los hechos en las personas. El marketing consiste en definir cómo se crean, cómo se transmiten y cómo se internalizan los significados y valores de las marcas en los consumidores.

Hoy, para vender un producto, no basta con saber qué es sino qué significa. El marketing semiótico se vale no sólo de la semiótica sino que incorpora la economía, la sociología, la antropología social y la psicología para resolver sus problemas. Su objeto es descifrar el significado y los valores de las marcas, investigando en la cultura vigente para responder las

preguntas más relevantes acerca de las conductas de compra de los consumidores y la forma en la cual deben tratarse las marcas.

En tiempos de crisis, las marcas que más y mejor resisten el abandono de los consumidores son aquellas que están más profundamente identificadas con su cultura. Todo esto ha propiciado que, frecuentemente, el producto sea incapaz de sobrevivir por su sola presencia física y necesite enriquecerse con un plus de identidad emocional que le posibilite destacarse dentro del caos de la comoditización y la multiplicidad de los productos. La marca es la mejor herramienta para "significar" que el producto que ampara constituye la solución de un problema o la satisfacción de una necesidad racional o emocional del cliente. En mercados abarrotados de productos semejantes, que tienen similar funcionalidad y que cuestan lo mismo, la Marca es lo único que diferencia. Y es lo que mejor defiende el precio. □

GERENCIA BIZARRA

Pasos para lograr con éxito que su negocio fracase.

Por Felix Socorro
Especialista en Gerencia, mención Gestión de Negocios.

He aquí un compendio de pasos que deberá seguir de manera natural y espontánea para lograr con éxito que su negocio fracase:

- Contrate solamente a personas allegadas, amigas o familiares, no se preocupe por el perfil profesional ni por la experiencia, total, eso se aprende.
- Olvídense de poseer un tabulador salarial, eso sólo quita tiempo y esfuerzo porque al final los sueldos los determina usted.
- No haga distinciones en el sueldo, remunere a todos por igual y de la manera más económica posible, base su criterio en "economía de guerra".
- No se preocupe por el personal, existen bastantes profesionales desempleados que trabajarían por la mitad de lo que usted les paga. Si no le gustan sus políticas que renuncien.
- No de más beneficios de los que le obliga la ley (y si puede invente alguna excusa para no darlos), recuerde que el sueldo que usted paga es suficiente para subsistir.
- Haga saber a su personal que trabajar en su empresa es un privilegio y recalque la tasa de desempleo constantemente.
- Búrlese de las ideas o propuestas que le ofrezca el personal eso le hará entender que usted es el único que piensa.
- Aclare que su empresa es única y que las decisiones que la afecten las toma usted.
- Cuando necesite recortar gastos lo primero que debe hacer es recortar la plantilla de personal, principalmente el de base, esa gente es la que menos trabaja.
- Deje que su personal sepa que usted está haciendo compras e inversiones millonarias en bienes

y servicios, así entenderán que es obvio que no pueda mejorarles el sueldo ni los beneficios ¡no tiene dinero para ello!

- Exija hasta lo imposible a todos sus empleados, pero eso sí, no de más de lo que les corresponde y si puede dé menos.
- Evite que las personas crezcan y si lo hacen páguele menos de lo que ganaba quien ocupaba su cargo, ¡hay que ahorrar!

Desde hace algunos años es muy común observar libros, cursos o conferencias donde se listan una serie de pasos para lograr importantes mejoras en las empresas y también en las personas. Los ejemplos sobran, desde cómo ser un buen empleado, cómo automotivarse, cómo ser un empresario exitoso hasta convertirse en un gerente coach. Se habla de cambios de paradigmas y la visión del mundo empresarial y cómo algunas empresas, al poner en prácticas las sugerencias, se han consolidado como líderes en su ramo.

Pero aún cuando se posee tanta literatura y tantos ejemplos de éxito, en Latinoamérica y en otras regiones del mundo pareciera que la información no ha sido asimilada, todavía existen empresarios cuya orientación pone de manifiesto su desinterés por lograr mejoras en sus organizaciones y por ende en las personas que en ellas trabajan.

Es por todo lo anterior que surge la Gerencia Bizarra, ejemplificada en todos los pasos que se listaron anteriormente y entendiéndose ésta como la versión invertida de lo que significa el correcto desempeño de quienes lideran a las organizaciones, pues existe la posibilidad de que al enfrentarlos con las prácticas erróneas, desde una perspectiva contraria





al señalamiento y la censura, se genere en ellos un pensamiento reflexivo que induzca su interés por realizar cambios en la manera de gerenciar el negocio y esto beneficie al conjunto.

De acuerdo al diccionario la palabra Bizarro significa valiente, generoso o espléndido; pero suele asociársele con la acción de utilizar una palabra para decir lo inverso a ella, por ejemplo, entender la palabra "bueno" como algo que es "malo" y viceversa. El mundo bizarro de superman en los comics es otra muestra de ello y, como hecho curioso, la misma palabra bizarro se asocia con algo malo aún cuando su significado es exactamente lo opuesto.

La Gerencia Bizarra es una herramienta de choque cuya metodología se orienta a facilitar la detección de la presencia de acciones, conductas, lineamientos o cualquier elemento contrario al deber ser de la gerencia contemporánea desde un punto de vista personal o en conjunto haciendo uso de planteamientos inversos.

La Gerencia Bizarra se basa en un principio de la psicología que señala la incapacidad del cerebro humano de reconocer la palabra "no" como un comando que inhiba una acción, un ejemplo de ello es el siguiente: No piense en una manzana... ¿qué fue lo primero que pasó por su mente? ¡Una manzana! Es por ello que al estudiar el comportamiento gerencial de la manera tradicional como se ha hecho hasta ahora surgen una serie de interrogantes que la costumbre impide responder: Si se le explica a los gerentes que la gente es el capital más importante ¿Por qué es lo primero que desestiman? ¿Por qué es tan común la orden "no gaste" termine por impulsar a la gente al consumo?

Es interesante observar como a lo largo de la historia, mitos y leyendas, existen ejemplos singulares de la tendencia a realizar aquello que se prohíbe o se niega, quizás el más conocido es la historia de Adán y Eva donde de manera expresa se les ordenó no comer del árbol del bien y del mal y fue lo que hicieron. A Hitler se le recomendó no atacar dos flancos a la vez ¡y lo hizo! cambiando así el curso de la segunda guerra mundial.

Sin pretender abordar el tema anterior en detalle,

parece obvio imaginar que es probable que al enfrentar al gerente a un comando contrario a lo que se espera de él (en un escenario donde la norma es conocida), su reacción se incline a cuestionarlo, pues subconscientemente reconocerá que el mismo es opuesto al deber ser.

Si se duda de lo antes comentado basta con responder lo siguiente: ¿Qué experimentó al leer los pasos listados? ¿Coincidió plenamente con ellos o sintió rechazo? Al leerlos, ¿identificó a individuos que se asemejan a tales afirmaciones? De ser así ¿Cuál es su apreciación de esas personas? He ahí la respuesta.

Evidentemente, no es posible el uso de la Gerencia Bizarra como herramienta en todos los escenarios, por lo que su aplicación debe responder a una planificación consciente y orientarse a un resultado específico que origine una mejora en un área en particular o varias de ellas, pues el abuso de su enfoque podría desvirtuar los valores y relajar la norma lográndose lo inverso a lo que se espera obtener, o sea, un resultado bizarro.

Pero someter a los dueños de empresas o gerentes, cuya actitud resulta opuesta al deber ser, a esas experiencias de shock que plantea la Gerencia Bizarra no garantiza los cambios necesarios para mejorar las condiciones generales de la organización y el trato de su gente, pues, como toda herramienta, dependerá de la capacidad de reflexión e interés que posea el individuo para asimilar lo que se intenta alcanzar con ella.

Finalmente es necesario comentar que resulta contradictorio que justamente ahora cuando más se sabe del comportamiento humano, de sus expectativas, competencias y valor, todavía existan actitudes gerenciales contrarias a ese conocimiento y, peor aún, que tales comportamientos o estilos se consideren normales en ciertos casos, asumiéndose con resignación que así es la empresa y no se puede hacer nada al respecto. La Gerencia Bizarra es una herramienta que puede contribuir al cambio, logrando agregar valor a través del uso consciente y planificado del antivalor. □

... no es posible el uso de la Gerencia Bizarra como herramienta en todos los escenarios, su aplicación debe responder a una planificación consciente ...



CINCO MARAVILLOSOS PRINCIPIOS PARA COMUNICARSE

A practicar el juego de la auténtica comunicación

Por Luis Felipe Calderón
Extrado de Mundo Laboral

A raíz de la publicación de mi libro “Después de todo, sólo somos seres humanos” he recibido ciertas críticas acusándome de atacar las recetas simples, tranquilizadoras y encantadoras que tanto gustan.

Para detener este tipo de críticas, aquí les doy una receta que, aunque rara vez funciona, luce perfecta. El tema es cómo comunicarse correctamente y son los cinco lindos principios para comunicarse mejor:

Los cinco principios

1. Oír de verdad lo que el otro dice. Frecuentemente cuando el otro habla, no estamos escuchando. Estoy rebatiéndolo en mi pensamiento y estoy más bien preparando mi “contra-ataque”. Esto bloquea la comunicación. Debíamos más bien escuchar sinceramente tratando de entender lo que el otro está diciendo.

2. Hacer preguntas, con escucha activa. Una vez que hemos dejado que el otro se exprese libremente, demostrándole interés y respeto, debemos hacerle preguntas que le demuestren que hemos estado atentos a sus ideas, que queremos realmente profundizar en ellas y que queremos llegar al fondo de su pensamiento. No es un cuestionamiento ni un desafiar con preguntas, es profundizar en sus ideas.

3. Hacer que me escuche. Pero esto no puede ser unilateral, si sólo me centrara en escuchar a la

otra parte no estaríamos en una buena comunicación. Tengo que lograr que la otra parte me escuche con el mismo respeto e interés como yo la escuché.

4. Escucharme a mí mismo. Un aspecto más sutil pero igualmente importante, es desarrollar mi capacidad de escucharme a mí mismo desapasionada y objetivamente. Debo ser capaz de observarme para tratar de entender como la otra parte me puede estar percibiendo.

Puede ser que estoy siendo más vehemente de lo que creo y hasta puedo llegar a herir a la otra parte sin darme cuenta, pero como estoy tan inmerso en mi propio discurso, puedo no darme cuenta de mis mensajes colaterales o no verbales.

5. Que el otro se escuche a sí mismo. Pero, igualmente, debo incitar a mi contraparte a escucharse y observarse cuando habla y argumenta, por las mismas razones mencionadas.

Creo que es evidente que si todos practicáramos estos cinco principios, especialmente en situaciones difíciles, nuestra comunicación mejoraría radicalmente y muchos de nuestros conflictos serían rápidamente resueltos.

Por supuesto, esta receta es falsa y no funciona, o mejor dicho, me corrijo, sí funciona pero dentro de límites tan restringidos que es muy raro el caso en el que sirve. Claro, ustedes me dirán que “debería” funcionar, porque es una receta linda, estética y ética. Sí, de acuerdo, el mundo “debería” ser así. De



acuerdo, la verdadera comunicación “debería” ser así. Pero no suele serlo.

Veamos lo que queda de mi receta cuando le damos un baño de realidad.

En primer lugar, esta receta sólo va a funcionar si tanto tú como el otro están jugando el mismo juego: el juego de la comunicación auténtica. Y, la verdad sea dicha, ese es un evento muy deseable pero bastante escaso en el universo.

¿Pero qué hacer si el otro está jugando otro juego y sólo está fingiendo que quiere comunicarse auténticamente? (Y mejor ni pregunto qué hacer cuando tú mismo estás jugando otro juego y sólo estás fingiendo que quieres comunicarte auténticamente. ¡O cuando ambos están fingiéndolo!)

La receta, además, se apoya en un supuesto bastante deleznable: que tú y la otra persona tienen básicamente claro lo que quieren y que esos deseos son totalmente coherentes y conscientes. Pero, esto no suele ser así. Tanto él como tú tienen muchas cosas propias de las que no son conscientes y tienen necesidades contradictorias.

Y así podríamos seguir con varios argumentos adicionales, pero sólo mencionaré algunos muy de pasada: qué hacer cuando los valores entre él y tú difieren profundamente, o cuando el significado de las palabras difiere para cada uno, o cuando los

intereses son incompatibles, o cuando hay terceras personas, presentes o ausentes, ante las que tendremos que responder por haber hecho un acuerdo o por no haber llegado a ningún acuerdo, o cuando hay muchas personas en la mesa conversando con lo que todas estas variables se complejizan exponencialmente o cuando etcétera, etcétera.

Sólo una nota final: las recetas no sirven, pero los principios sí. Con ello digo que no debes aplicar ciega y mecánicamente esos cinco principios en cada ocasión. Pero sí es muy oportuno que los tomes en consideración y que busques los momentos adecuados para aplicarlos, con flexibilidad y considerando las complejidades mencionadas en este artículo.

También es verdad que sí creo que así debiera ser la comunicación y que cada vez que podamos debiéramos tratar de practicar el “juego” de la auténtica comunicación. Es algo bueno y puede ser muy rentable en satisfacción humana y económica. Entonces, si estamos en un caso de auténtica comunicación, o si es posible que induzcamos a nuestra contraparte a ella, apliquemos estos cinco principios. No ganarás siempre, pero puedes estar seguro que en la mayoría de los casos incrementarás tus probabilidades de éxito. □

adelante es futuro



adelante es crecer

adelante.

BBVA Crecer
AFP

Reflexiones

sobre el éxito de la fuerza de ventas

Por Luis Alberto Salardi
BCLL Consulting / Extraído de Mundo Laboral

Luego de que su organización y sus productos y/o servicios, ya han cambiado para adecuarse y manejar la nueva realidad desarrollando o potenciando variables como: valor agregado; márgenes – precios; sistemas y condiciones de ventas; evaluación y selección de su verdadero mercado; sistemas de distribución para asegurar una casi instantánea y oportuna entrega; desarrollo y capacitación continua de su indispensable “masa cerebral” empresarial (Jefes o Gerentes); clara definición de perfiles de su gente; etc.; en fin, todo lo que persiga darle a su empresa diferencias tangibles frente a las otras empresas. Ahora bien, pero si pese a toda su “reingeniería” usted observa que sus ventas no se incrementan o no se mantienen a pesar del esfuerzo desplegado, le invito a reflexionar juntos sobre algunos puntos en su recargado quehacer diario:

Algunas gerencias ingresan sin querer al terreno de perseguir ilusiones, en particular cuando esperan de su gente compromisos para así poder cumplir las cuotas de ventas de la empresa. La práctica ha demostrado hasta la saciedad, que únicamente se darán los resultados si toda la gente de su organización y en especial la de ventas, hacen una reconversión, es decir, cambian revisando sus perspectivas para abandonar la costumbre de hacer siempre lo mismo, ya que es obvio que hacer más de lo mismo no cambiará nada.

¿Cómo seleccionar hoy el agente de cambio hacia el éxito para su Fuerza de Ventas? Es obvio que usted necesita que su gente cambie internamente, en sus pensamientos, en su manera de sentir, en sus actitudes y sus hábitos, para ello el apoyo continuo y programado de un especialista en el cambio para que enseñe y demuestre, e implante en su gente, la manera práctica del cómo cambiar para tener éxito, debiera estar dentro de sus opciones. Pero al respecto

tengamos en cuenta por ejemplo, que hay muchas compañías que reconocen el enorme potencial del mercado, para productos o servicios norteamericanos en países latinoamericanos. Sin embargo, muchas de esas compañías no están satisfaciendo el mercado por carecer del indispensable entrenamiento de alta calidad para sus vendedores... que así no podrán ser exitosos.

Miremos también como las traducciones al español de los programas de entrenamiento norteamericanos, tienden a alcanzar los mercados latinoamericanos con un retraso de cinco años. Adicionalmente por lo general los videos y los casos de estudio presentados, no ayudan en nada a mejorar al vendedor latino, ya que ellos responden a una realidad y sentir distintos: Estados Unidos. Pero Latinoamérica es un mundo de culturas y sentimientos (motivaciones) diferentes y, como usted bien sabe, vender exitosamente no es otra cosa que haber desarrollado y estar capacitado para una excelente transmisión de sentimientos. Ahora bien, lamentablemente en Latinoamérica tenemos demasiados entrenadores académicos (psicólogos, abogados, etc.) "enseñando" la teoría del vender y la gran mayoría de ellos nunca han vendido nada y si lo hicieron no pueden acreditar haber sido exitosos.

En tal sentido, es claro que si alguien realmente sabe del éxito en ventas tiene que haber trabajado muy duro en su persona para hacer los cambios que le hacían falta y ello le permitiría hoy poder ayudar a otros en el proceso al éxito con mucho más autoridad y calidad práctica que aquel que no vivió ese proceso.

Por todo lo expuesto, el crecimiento sostenido en el tiempo de los resultados de su Fuerza de Ventas dependerán de que usted – como el verdadero hacedor de la motivación en la gente de su empresa – implemente la mejor decisión, para pronto celebrar la adquisición de un nuevo Porsche.

adelante es comunicar



Ponemos a su disposición diferentes vías de contacto para que pueda recibir información y asistencia personalizada.

Hola BBVA Crecer:

562-0008

1-200-0008

Desde el interior sin cargos

Web BBVA Crecer:

www.bbvacreceafp.com.do

info@bbvacreceafp.com.do

adelante.