

Consultores imprescindibles para ganar en competitividad. 10 Casos de éxito.

José Aguilar
Angel Bonet
Javier Fernández-Aguado
Pilar García-Lombardía
Alfonso Jiménez
Joaquín Oset
Christopher Smith
Enrique Sueiro
Marcos Urarte
Mariano Vilallonga

Coordinadora
Olga Valera

Índice

	Páginas
Prólogo	3
Agradecimientos	4
01. Convertir los Conflictos en Oportunidades	
de José Aguilar.....	5 - 21
02. Estrategia para Mantenerse en el Mercado y Superar la Crisis	
de Ángel Bonet.....	22 - 33
03. Tres Ejemplos de Transformación en Comités de Dirección	
de Javier Fernández-Aguado	34 - 45
04. La RSC como Factor Estratégico: Buenas Prácticas	
de Pilar García-Lombardía	46 - 55
05. Recruiting Erasmus: Atracción talento global y creación empleo	
de Alfonso Jiménez	56 - 63
06. Cuadro de Mando en RRHH para apoyar la Estrategia de la Empresa	
de Joaquín Oset	64 - 77
07. El Branding como Herramienta Estratégica	
de Christopher Smith	78 - 100
08. Comunicar, Clave Directiva	
de Enrique Sueiro	101 - 113
09. La Innovación como Cultura y Actitud	
de Marcos Urarte	114 - 136
10. Feedback 360º para desarrollar el potencial de la empresa	
de Mariano Vilallonga	137 – 153
Contactar con los autores	154

Prólogo

Cuántas veces nos ha ocurrido a todos el ir a la librería en busca de algún buen libro que nos ayude con nuestra gestión empresarial y nos hemos encontrado que solo nos interesan algunos contenidos de diferentes publicaciones.

O que nos encontramos frente a magníficos libros de gestión empresarial que contienen mucha información teórica, pero muy poca o ninguna práctica (casos de éxito).

Así es como nace la idea de crear el libro "Consultores imprescindibles para ganar en Competitividad. 10 Casos de Éxito".

Un libro cuyo objetivo ha sido agrupar a los mejores Consultores del panorama nacional e internacional, con contenidos sumamente estratégicos que nos ayudan a ganar en competitividad en nuestras organizaciones y con magníficos casos de éxito que ilustran perfectamente su puesta en funcionamiento.

Nuestra actual situación económica nos obliga más que nunca a tomar buenas decisiones, ser sensatos, responsables y a trabajar todos juntos en la misma dirección. Por otro lado, se hace necesario ganemos en competitividad puesto que es una de las claves para nuestra recuperación económica.

A lo largo de todo el libro podrán comprobar que hay muchas formas de mejorar la competitividad de nuestras organizaciones: desde el área de la innovación, de los RRHH, de la RSC, etc. Les animamos a que apuesten por alguna de ellas y comprueben sus extraordinarios resultados.

Olga Valera

Zaragoza, abril de 2013

Agradecimientos

Han sido unos meses duros e intensos de trabajo para todos, ya que además de la carga de trabajo que supone realizar un cierre y un arranque de año, hemos tenido que involucrarnos y participar en el nacimiento de esta obra.

Enhorabuena, porque entre todos hemos hecho posible que el libro saliera adelante.

Quisiera agradecer en primer lugar el magnífico trabajo realizado por todos y cada uno de los autores que han participado en el libro, así como la rapidez con la que han respondido a mis requerimientos. Christopher muchas gracias por tu tiempo y por esa magnífica portada que nos has realizado. También gracias a todas aquellas personas que directa o indirectamente han contribuido a que el libro haya visto la luz, a mi familia que siempre me apoya de forma incondicional y en especial a mi hijo Samuel, que es el motor de mi vida.

Ha sido para mí un gran placer coordinar este libro, espero también sea para vosotros una gran satisfacción el leerlo.

01.

Convertir los Conflictos en Oportunidades

José Aguilar López



El Autor

José Aguilar López es Doctor en Filosofía y PDD por el IESE. Socio Director de MindValue (www.mindvalue.com). En la actualidad es Director de la Cátedra Nebrija Santander en Responsabilidad Social Corporativa (www.nebrija.com).

Premios

En 2006 obtuvo, junto a Javier Fernández Aguado, el premio del Management Internacional Forum al mejor libro de Management del año, por la obra conjunta "La soledad del directivo" (Lid, Madrid, 2006).

En 2008 recibió el premio "Most Valuable Speaker", concedido por Interban Network.

En 2011 fue reconocido con el premio "Thinker" en el marco del Manager Forum (Madrid).

Actividad docente

Como especialista en Dirección de Recursos Humanos, Comunicación y creación de empresa, ha dirigido seminarios y cursos en numerosas Universidades y Escuelas de Negocios de Europa y América.

Áreas de especialidad

Es reconocido como uno de los principales expertos españoles en gestión del cambio. Como experto en gestión del compromiso, ha colaborado con numerosas

organizaciones para el diagnóstico y el diseño de estrategias que permitan reforzar los vínculos con todos los stakeholders: clientes, empleados, proveedores, etc.

Ha asesorado a sus clientes en metodologías para el diseño y la implantación efectiva de acciones formativas en las organizaciones. También ha desarrollado pautas metodológicas para el empleo de recursos audiovisuales en la formación. Algunas de sus aportaciones han sido recogidas en sus colaboraciones periódicas sobre cine y gestión, publicadas en diarios como ABC, Cinco Días, etc.

Otra área de su actividad es la consultoría de comunicación. Ha llevado a cabo análisis sobre la política de comunicación de diferentes organizaciones en situaciones de crisis.

Bibliografía

Ha participado también, en calidad de autor, coordinador o coautor en otros libros, como:

- *"La Ética en los negocios" (Ariel, 2001).*
- *"Management español: los mejores textos" (Ariel, 2002).*
- *"La gestión del cambio" (Ariel, 2003).*
- *"Will Management. La gestión de la voluntad organizativa" (GEC, Barcelona, 2004).*
- *"En busca del compromiso. Cómo comprometer a las personas con el proyecto empresarial" (Almuzara, Madrid, 2006).*
- *"Forjadores de líderes" (Lid, Madrid, 2007).*
- *"En clave de talento" (LID, Madrid, 2008).*
- *"Liderazgo humanista y de servicio" (Foro Europeo, Pamplona 2009)*
- *"Crecer después de una crisis" (Crecento! Publishing, Pamplona 2009).*

Es colaborador habitual en diarios, revistas de información económica, radio y TV.

Otras actividades profesionales

José Aguilar es miembro del Consejo Editorial de Executive Excellence y de otras publicaciones profesionales. Forma parte de la Agencia LID Conferenciantes (www.lidconferenciantes.com) y del colectivo Topten del management español (<http://www.toptenms.com/>). Su biografía ha sido publicada en el libros como: "Grandes Creadores en la Historia del Management" (Ariel), de José Luis García Ruiz; "Who's who en el Management español" (Interban), de Francisco Alcaide; y "Quién es quién en Top Ten Speakers Spain" (Thompson Reuters), coordinado por Blanca Fernández-Galiano.

Convertir los Conflictos en Oportunidades: Dos conversaciones

Juan Álvarez, Director de Recursos Humanos de Opera Insurance Company (OIC) para España, se encontraba perplejo mientras veía cómo la lluvia caía sobre las calles de Madrid en una de las últimas tardes de 2012. Alfredo Estévez, destacado comercial de la compañía, acababa de salir de su despacho tras una conversación en la que Juan había confirmado todos sus temores.

Alfredo siempre resultaba franco y directo, y en ocasiones incluso algo ácido. Por la cultura de la compañía, la mayoría de los empleados rara vez se dirigían a los directivos, más allá de su superior inmediato. Pero Alfredo nunca tuvo reparos en hablar directamente con la Alta Dirección de la empresa, en España e incluso en la sede central (en Orlando, Florida).

Para Juan, con una larga trayectoria en OIC, estas conversaciones resultaban muy ilustrativas, pues le permitían contrastar la información oficial que recibía de las delegaciones comerciales. Pero, por otra parte, le generaban una cierta inquietud ya que no sabía muy bien cómo gestionar esas comunicaciones informales. Se desenvolvía más cómodamente en las tareas de organización, y tramitando los asuntos que le llegaban por los cauces establecidos. La resolución directa de conflictos resultaba, sin embargo, más compleja, ya que su margen de actuación era limitado.

En resumidas cuentas, Alfredo planteaba su abandono de la compañía, si seguía dependiendo de su actual director de zona. "O me asignáis a una zona dirigida con más cabeza, o cambiáis a mi director actual, o me voy".

Juan esperaba ahora a Luis Jiménez, consultor a quien había solicitado ayuda para un proyecto de desarrollo directivo. Esta nueva charla se presentaba mucho más tranquila: Luis sintonizaba plenamente con el enfoque de Juan. Ambos estaban persuadidos de que la aseguradora tenía una urgente necesidad de redefinir los perfiles de competencias de sus directivos. El problema es que la propia compañía no acababa de asumirlo. A duras penas se había aprobado el proyecto de la dirección de

Recursos Humanos, pero con bastantes restricciones. Desde la Alta Dirección y, sobre todo, desde la sede corporativa, se consideraba que los directivos estaban bien preparados y que tenían a su disposición un completo abanico de herramientas para su desarrollo. ¿Cómo concienciar a la organización de que sus actuales retos de negocio tienen mucho más que ver con la calidad directiva de sus responsables, que con circunstancias de entorno económico y comercial?

El Director de Recursos Humanos anotó en la agenda de su reunión con Luis el incidente que se acababa de producir en su despacho. De entrada, el hecho de que ahora afloraran conflictos podría parecer un inconveniente añadido. Pero, ¿no se podría convertir esta circunstancia en una oportunidad? Mientras llegaba la hora de la reunión, Juan repasó la información que había facilitado a Luis para que preparase su propuesta: era consciente de que una buena solución exige siempre un buen conocimiento del entorno en el que se aplica.

Un poco de historia

La compañía aseguradora Opera Insurance Company (OIC) surgió en Florida a principios de los años 1950. Estados Unidos asumía el liderazgo económico y político que consolidó tras la Segunda Guerra Mundial. Tras el boom de su sector industrial, en los años de la contienda, los servicios empezaron también a desarrollarse hasta niveles nunca vistos. Este crecimiento se ve impulsado por dos circunstancias:

1. La proyección internacional de la economía americana. Muchas compañías originarias de los Estados Unidos expanden su actividad por todo el mundo. En algunos casos (sobre todo, a partir de la década de los 60) mediante fusiones y adquisiciones. En el caso de OIC, la fuerte cultura de la empresa y el deseo de no desdibujar sus rasgos diferenciales, la implantación en otros países se realizó siempre a través de la creación de sociedades subsidiarias, fuertemente vinculadas a la central.
2. El desarrollo de nuevas técnicas de *marketing*, en el contexto de un mercado altamente competitivo. Incluso en sectores de actividad tan tradicionales como el financiero o el de los seguros, resultaba necesario captar la atención de clientes cada vez más exigentes mediante ofertas novedosas y distintivas.

OIC surge en ese momento como una aseguradora revolucionaria, marcada por el carisma de su primer CEO. Los índices de crecimiento en sus primeros años son espectaculares. Tras una rápida expansión en los principales Estados de la Unión, inicia su apertura por el resto de Norteamérica (Canadá, 1955, y México, 1956).

En el plazo de muy pocos años, hasta mediados de los 60, continúa el establecimiento de la empresa en las grandes capitales del Continente, y en importantes plazas europeas y asiáticas: Tokio, Nueva Delhi, Londres, París, Frankfurt, Milán... La filial española abre sus puertas en Madrid el 23 de septiembre de 1964, acogéndose al tímido proceso liberalizador de las inversiones extranjeras en España, y con un margen de maniobra muy reducido y ajustado a la legislación de la época. De hecho, empieza a operar como una pequeña oficina de representación, para empresas españolas que realizan actividades en el extranjero¹.

Las limitaciones legales no impiden que OIC empiece a realizar todas las operaciones permitidas por las sucesivas y tímidas liberalizaciones del sector, y sobre todo a llamar la atención de jóvenes profesionales con deseos de desarrollar su carrera en un entorno más moderno e internacional. De hecho, OIC es pionera entre las empresas que, en aquellos años, envían a algunos de sus empleados españoles con más potencial a sus oficinas en los Estados Unidos, para adquirir formación sobre las nuevas prácticas del sector y para imbuirse de la cultura de la organización.

Este primer grupo de profesionales españoles vinculados a OIC desarrollan un fuerte sentido de pertenencia, una conciencia de su especial preparación y un cierto aire de

¹ Las compañías aseguradoras extranjeras se establecen de forma intensiva en España en las dos últimas décadas del siglo XIX. De hecho, a comienzos del siglo XX tienen una alta cuota de mercado en el negocio del país. Tras la Guerra Civil (1936-39), la situación cambia drásticamente. La política económica basada en principios nacionalistas e intervencionistas que se implanta en España a partir de 1940 limita las operaciones en el exterior. En este sentido se incrementaron los porcentajes de las reservas matemáticas y riesgos en curso que deberían invertirse en valores públicos del Estado. La ley de 16 de diciembre de 1954 decreta que el 60 por 100 de reservas matemáticas se tenían que depositar en manos del Ministro de Hacienda, la mitad necesariamente en valores públicos españoles y el resto en valores industriales o comerciales españoles incluidos en una lista aprobada por decreto de 26 de julio de 1957. En 1954 las compañías de seguro mantenían un 44,9 por 100 de sus reservas técnicas (reservas matemáticas, riesgos en curso, siniestros pendientes y beneficios de asegurados) en fondos públicos, un 11,9 por 100 en valores industriales españoles y un 25 por 100 en inmuebles. Sólo un 0,6 por 100 estaba invertido en valores públicos extranjeros. Esta tendencia no se modificará hasta la década siguiente. Cfr. Pons J., LAS ENTIDADES ASEGURADORAS Y LA CANALIZACIÓN DEL AHORRO EN ESPAÑA, 1908-1940. Escuela Universitaria de Estudios Empresariales (Zaragoza).

élite. Su actividad está lejos todavía de la que desarrollan empresas locales con una implantación muy superior, pero están persuadidos de que los actuales jugadores de este negocio son parte del pasado: el futuro pertenece a este pequeño grupo de profesionales, adelantados a su época y con una visión internacional muy poco frecuente en ese momento. Los nombres de estos pioneros pasan a formar parte de la leyenda y son recordados por las siguientes generaciones de empleados de OIC. Sólo se omiten (o se suprimen de los relatos y publicaciones) los de quienes fueron contratados por la competencia. Con OIC sólo caben dos posiciones: o la fuerte cohesión entre quienes están comprometidos con el proyecto, o el olvido para los que lo abandonaron.

Las restricciones legales y la propia visión de la empresa se alían para que las actividades de OIC se centren en un segmento alto del mercado. Al principio, sólo prestan servicio a grandes corporaciones españolas con intereses en otros países, o a las pocas multinacionales que abren oficinas en España. La estructura inicial del negocio es sencilla, pero al mismo tiempo altamente jerarquizada. La dirección en España es, a su vez, muy dependiente de las indicaciones de la matriz. El reporte no se limita sólo a los resultados económicos, sino que se extiende también al modo en que los procesos de esta filial se ajustan a las normas dictadas desde Florida.

Primera averiguaciones del consultor

Juan repasa también algunas notas que ha preparado Luis acerca del modo en que el perfil directivo de la compañía ha ido evolucionando desde su implantación en España:

“Un directivo de la primera época me comentó: ‘En las oficinas centrales estaban convencidos de que la razón de nuestro éxito radicaba en la forma innovadora que teníamos de llevar a cabo el negocio. Este convencimiento era tan fuerte que no se permitía ninguna desviación en los procedimientos. La reglamentación interna era muy exhaustiva. En los años 80 algunos llegamos a preguntarnos si lo que inicialmente era un medio —la normativa de la empresa— no había llegado a convertirse en un fin’. Un empleado que trabajó para la empresa durante aquellos años confirmó esta impresión: ‘algunos directivos prestaban más atención al modo en que te ajustabas a las instrucciones que a los resultados que obtenías’.

Juan está de acuerdo, por propia experiencia, en que la opinión interna en la compañía era una mezcla de fuerte orgullo de pertenencia y una aceptación plena de la cultura organizativa. El poder de la marca, que tanto estaba ayudando en la expansión del negocio, llenaba de entusiasmo a quienes la representaban. Sigue leyendo las reflexiones de Luis:

“Las dudas acerca del excesivo espacio que ocupaban las detalladísimas normas y procedimientos, según relatan los protagonistas, no eran mayoritarias, o al menos no llegaron a convertirse en una corriente de opinión dentro de la empresa. De hecho, los descontentos preferían establecerse por su cuenta o, en algunos casos, pasar a otra empresa del sector. Tal vez la opción preferente era la primera, pues quienes daban este paso eran personas reacias a permanecer en una estructura y a seguir directrices ajenas”.

El resto de la historia es bien conocido por Juan: quince años después del establecimiento de OIC en España, saltan las primeras luces de alarma por lo que se refiere a la rotación de los empleados. El problema no reside sólo en la cantidad de profesionales que abandonan OIC, sino en su cualificación. Luis lo expresa con claridad en su informe:

“Así recuerda ese momento un directivo del área administrativa con responsabilidades en personal: ‘los datos sobre la rotación eran uno de los secretos mejor guardados de la empresa. Creo que fuimos de los primeros en utilizar metodologías de análisis para el seguimiento de este problema. Pero a decir verdad en ese momento prestamos más atención a la dimensión cuantitativa del asunto y no abordamos una reflexión más a fondo sobre sus causas. Visto con perspectiva, lo que empezamos a experimentar puede ser calificado como una hemorragia de talento’. La expresión no puede ser más gráfica”.

“Las décadas de los 80 y los 90 suponen para OIC unos momentos de fuerte expansión como consecuencia de la liberalización del sector. Sus mensajes siguen poniendo el énfasis en la exclusividad y en la calidad de sus servicios. Sin embargo, no se sustrae a la tendencia general entre sus competidoras, que

aprovechan las circunstancias para ampliar su base de negocio mediante una orientación a un mercado cada vez más extenso”.

A Juan le gustan los siguientes párrafos del informe de Luis, pues expresan bien la relación que existe entre el enfoque de la gestión de personas y la evolución del negocio:

“A comienzos del siglo XXI, OIC mantiene una fuerte implantación en España y una valiosa base de clientes. Los cambios que ha experimentado el sector tienen una incidencia desigual en la compañía:

- Por una parte, algunas de sus prácticas más innovadoras han sido imitadas por los competidores, por lo que sus elementos diferenciales son menos perceptibles por el mercado.
- Por otra parte, y aunque obviamente el negocio ha evolucionado, mantiene casi inalterado su discurso original. El análisis de sus productos de comunicación (publicaciones, folletos, discursos, intervenciones en medios, etc.) refleja una gran continuidad con los contenidos tradicionales de la empresa”.

Convertir el problema con Alfredo en una oportunidad

La llegada de Luis interrumpe las reflexiones de Juan. En ese momento, decide enfocar la entrevista dando prioridad al caso de Alfredo. Sospecha que la situación creada con este empleado puede tener utilidad para relanzar el proyecto de desarrollo directivo en el que trabajan. Además de relatar a Luis el incidente que se acaba de producir, le sitúa en contexto. Alfredo es un profesional que ha desarrollado casi toda su carrera en OIC, con la excepción de un periodo en el que trabajó en política. Esta ocupación no es casual ya Alfredo demostró desde sus tiempos de estudiante una gran capacidad de comunicación, la habilidad para captar y catalizar las expectativas de personas de su entorno, y un fino sentido de la oportunidad.

Sus aptitudes para la venta, su brillante trayectoria académica y sobre todo la red de contactos que va consolidando desde muy joven, le convirtieron en un candidato perfecto para integrarse en OIC.

En el otro plato de la balanza se encuentran su espíritu independiente, un cierto desorden en la organización de su trabajo y su dificultad para dedicar el menor esfuerzo al cumplimiento de una indicación si ésta le resultaba absurda o contraproducente.

Luis ya estaba al tanto de la peculiar situación de Alfredo. De hecho, en una conversación que mantuvo con un compañero de este brillante comercial, escuchó una descripción que cuadra perfectamente con el relato que estaba haciendo Juan: "Alfredo era mucho más tenaz que la mayoría y no había obstáculo que le detuviera..., siempre que trabajara en algo en lo que estuviera convencido. Si no, permanecía como ausente". Otros destacaban su carácter tranquilo y apacible, ajeno a los conflictos: si quería conseguir algo, se las arreglaba para alcanzar su objetivo, evitando en lo posible los enfrentamientos. Imaginativo, original y en ocasiones un poco excéntrico, tenía un punto de genialidad aunque esto no fuera precisamente uno de los valores más apreciados en OIC.

Este retrato de Alfredo contrasta abiertamente con otra frase que Luis había escuchado a uno de los directivos de la compañía: "aquí queremos gente normal que trabaje mucho y en equipo, no personas brillantes que hacen lo que les da la gana".

Dos directores

El Director de Recursos Humanos continúa con su relato. En 2007, el responsable de la delegación comercial en la que trabajaba Alfredo, con sede en Madrid, manifestó a la Dirección en España sus dificultades para gestionar a un empleado con ese perfil. El propio Alfredo también se encontraba insatisfecho y un poco frustrado, pues consideraba que la persona a la que reportaba no se hacía cargo de su situación. Él estaba dispuesto a poner todos los medios para alcanzar sus objetivos, pero no entendía la necesidad de participar en numerosas reuniones que consideraba inútiles; a perder el tiempo con tareas administrativas y redacción de informes que, a su juicio, no aportaban ningún valor; y a trabajar en equipo con personas que, o bien eran ya muy veteranos en la empresa y permanecían aferrados a prácticas ya obsoletas, o bien eran jóvenes sin experiencia.

Dos décadas antes, ese tipo de quejas hubieran supuesto una salida inmediata de OIC, pero la preocupación por los altos índices de rotación habían modificado la práctica de la empresa, más empeñada que en el pasado por retener a sus empleados. Además, Alfredo no dejaba de ser una de las personas más brillantes con las que contaban, y asumían la necesidad de ser tolerantes a cambio de retener a alguien así.

La solución adoptada fue destinar a Alfredo a una nueva Delegación, recientemente abierta en la ciudad. Esta unidad estaba siendo constituida con empleados de la edad y experiencia de Alfredo, por lo que podría sentirse integrado en un equipo más homogéneo. Además, al frente de esa Delegación habían nombrado a Felipe Luna, directivo con experiencia en Recursos Humanos pero con una trayectoria más limitada en línea de negocio.

Desde el primer momento, Alfredo se sintió muy satisfecho en su nuevo destino. Felipe tenía un estilo de dirección sorprendente para quienes estaban habituados a las formas tradicionales de OIC. Dejaban grandes márgenes de maniobra a los miembros de su equipo. Generaba en todos una sensación de que se confiaba en ellos. No recurría a los sistemas de control usuales en la empresa. Empleaba un tono estimulante y positivo en las comunicaciones con los empleados. Prestaba una gran atención a la formación de la gente, con procedimientos y mensajes que resultaban novedosos: más que incrementar el tiempo o los recursos destinados a formación —ya eran abundantes en OIC—, buscaba proveedores de mayor calidad, o se ocupaba él mismo de esta tarea.

Juan todavía conserva las notas que tomó durante la etapa en la que Felipe dirigió la delegación. Un empleado formado en las ideas tradicionales de la empresa comentaba: “Admiro a Felipe, pero no le entiendo. Resuelve problemas que para mí son inabordables, pero me desconcierta la holgura con la que aplica las normas de OIC. Francamente, en caso de duda yo prefiero la seguridad de las pautas establecidas que la incertidumbre de soluciones improvisadas”. Otro de sus colaboradores, más en sintonía con los nuevos aires de la unidad, afirmaba entusiasmado: “Por primera vez en OIC me encuentro con las espaldas cubiertas y puedo dedicar toda energía a

desarrollar el negocio. Echo la vista atrás y pienso en cuántas fuerzas he derrochado en la gestión de asuntos internos que no aportaban nada a nuestros clientes”.

Ante la dirección de la empresa, Felipe mostraba una actitud prudente: cumplía con las obligaciones básicas de su cargo, mostraba una actitud positiva y nada conflictiva, pero tampoco dedicaba mucho tiempo al reporting interno ni a cultivar las relaciones con sus superiores. Prefería centrarse en su propia actividad. En ese nivel, generaba las mismas impresiones que en muchos de sus subordinados: una mezcla de admiración y sospecha. Se le consideraba como un profesional valioso y con proyección, pero no ofrecía muchas garantías sobre su identificación con la cultura de la empresa. Por otra parte, sus resultados más deslumbrantes se referían a la resolución de conflictos entre sus empleados, y en los altos niveles de motivación que alcanzaba en su equipo. Empleados “quemados” de OIC recuperaban un entusiasmo perdido y liberaban un talento escondido hasta ese momento. Sin embargo, no era muy fuerte en desarrollo de negocio. Su actividad comercial directa podría ser calificada de mediocre.

El propio Luis ya había tenido alguna noticia de las diferentes opiniones que generaba el estilo directivo de Felipe. Hablando con un empleado experimentado, escuchó la siguiente descripción acerca de los directivos de la compañía: “La mayoría gestionan bien los procesos de la empresa, pero manejan mal a las personas. Otros, son brillantes en su actividad comercial, pero cuentan poco con sus equipos: lo importante son los resultados, aunque los colaboradores paguen cara la tensión que supone ese esfuerzo. Unos pocos, dirigen bien a las personas, aunque no son excelentes dirigiendo el negocio. Entre estos últimos, el mejor que conozco es Felipe”.

Juan tiene que confesar ante Luis que el estilo de Felipe suscitó en su momento pareceres encontrados dentro del Comité de Dirección. La solución que se adopta en 2011 es relevarle al frente de la Delegación y promoverlo a un puesto de mayor responsabilidad en las oficinas centrales, pero sin contacto directo con equipos. Su puesto fue ocupado por Julián Franco, un directivo experimentado con una larga trayectoria en OIC. Desde el primer momento, los cambios resultaron patentes. Se volvieron a aplicar con rigor todos los procedimientos y normas de la empresa. Los empleados recuperaron la costumbre de reportar de una manera constante y

exhaustiva. Bajo la apariencia de un tono cordial, el nuevo director se mostró muy poco receptivo a las observaciones y comentarios de sus colaboradores, hasta el punto de que muchos consideraban que no eran escuchados. El control sobre el negocio se hizo más estricto y la resistencia inicial de los empleados ante este cambio de ritmo se resolvía con frases tajantes de Julián: "Aquí hay mucha relajación. Parece que últimamente se había perdido el sentido de la autoridad".

Durante los primeros meses, el ambiente de la Delegación se enrareció. Los empleados, que durante la época anterior habían trabajado un poco a su aire, pero con unas relaciones internas satisfactorias, se encontraban divididos: los que estaban con Julián, que paga esa adhesión con muestras de deferencia, y los que no se encontraban a gusto en la nueva situación. Éstos últimos fueron crecientemente marginados, e incluso se sintieron víctimas de *mobbing*, hasta el punto de que algunos se plantearon otras alternativas profesionales.

Alfredo pertenecía obviamente a este segundo grupo. En varias ocasiones, manifestó su disgusto ante los nuevos aires que corrían en su unidad de negocio, hasta que decepcionado por no ver ningún cambio, lanza su ultimátum a Juan.

Éste permanece unos momentos ante la ventana, para acabar de asimilar el mensaje de Alfredo y se pregunta cómo afrontar la situación.

Alternativas de acción

Juan y Luis debaten durante algunos minutos y llegan a la conclusión de se abren varias líneas distintas de trabajo:

1. Planteamiento conservador, definido por los siguientes puntos:
 - a. Mantener el proyecto en su dimensión actual.
 - b. Aceptar las limitaciones que vienen impuestas.
 - c. Proponer algunas mejoras, desde una perspectiva realista. La organización no está preparada (ni dispuesta) para grandes cambios, y cualquier avance se puede considerar como un éxito.

d. Diferenciar claramente entre el proyecto de desarrollo directivo, basado en acciones de carácter general, y un caso particular como el de Alfredo. Se puede considerar este incidente como un ejemplo más de algo que inevitablemente ocurre en cualquier empresa: un empleado se enfada con su jefe. Además, a nadie le gusta abordar cambios de envergadura simplemente porque alguien está descontento, ni mucho menos en respuesta a un chantaje.

2. Planteamiento de riesgo:

- a. Intentar dar al proyecto un alcance mucho mayor, mediante una reflexión a fondo acerca de la relación entre los estilos directivos actuales y la situación del negocio.
- b. Plantear a la Alta Dirección un debate abierto y sin límites previos acerca de los cambios que se deberían implementar en las políticas de nombramientos, recompensas y desarrollo directivo.
- c. Afrontar el proyecto con ambición, sin renunciar a cambios de envergadura que comiencen por un rediseño a fondo del perfil de competencias directivas y un debate crítico sobre los rasgos de la cultura organizacional orientados (o no) al negocio.
- d. Utilizar el caso de Alfredo como detonante o catalizador del proceso. Es cierto que se trata de una situación particular, pero se podría considerar como un caso paradigmático de lo que está ocurriendo de una forma mucho más extensa dentro de la organización. Tal vez, Alfredo pone voz a lo que otros sólo piensan, o reconocen entre susurros.

Obviamente, hay muchas soluciones intermedias entre los dos planteamientos descritos.

Luis mira a Juan y cree leer en su rostro la decisión que va a tomar al respecto. El término "riesgo" que han elegido para denominar al segundo planteamiento le afecta a él, como consultor: el proyecto puede ser un gran éxito, o el fin de su relación con este cliente. Pero lo que está en juego para Juan es mucho más...

CLAVES DE ÉXITO

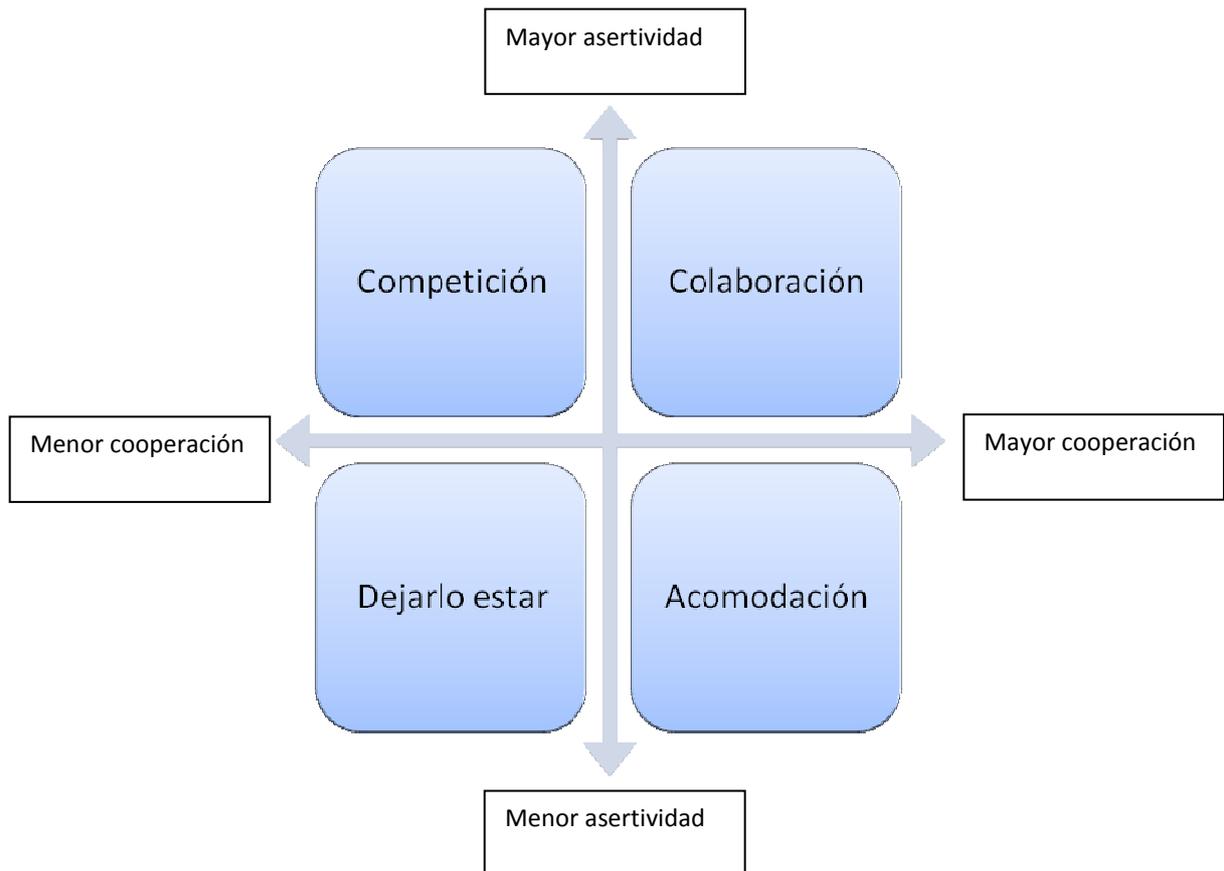
Independientemente de la decisión que tome la empresa (ficticia) de este caso (real), el planteamiento que hace el consultor permite extraer interesantes conclusiones sobre la relación entre los procesos de cambio y los conflictos que inevitablemente jalonan la vida de las organizaciones, y de las personas.

1. Es preferible plantear un cambio para alcanzar una situación mejor, antes que para evitar una situación indeseable. En el primer caso, tenemos muy claro adónde queremos llegar, mientras que en el segundo la única certeza es aquello de lo que deseamos huir. Es a lo que llamamos cambios mirando el parabrisas y cambios mirando el retrovisor. El riesgo de mirar sólo el retrovisor es que la situación a la que conduce el cambio no es necesariamente mejor que la de partida. En este sentido, no es razonable plantear un cambio de alcance sólo porque surge un conflicto o porque se intenta escapar de él.
2. Sin embargo, los conflictos muchas veces son muy útiles en la medida en que hacen aflorar una situación latente, que sí requiere acciones vigorosas, y de la que sólo se toma conciencia cuando provoca reacciones notorias.
3. De hecho, la existencia de conflictos no es algo negativo: forman parte de cualquier realidad dinámica. Lo que es positivo o negativo es el modo de afrontarlos.
4. En primer lugar, es preciso hacer un correcto diagnóstico del conflicto. ¿Se trata de un caso particular, o es expresión de un problema más general? ¿Responden a una cuestión personal o están más bien enraizados en problemas estructurales? Con frecuencia, la información que nos ofrece un conflicto es despreciada, bien porque la persona conflictiva actúa de forma más pasional que racional, bien porque al encrespase hace afirmaciones que no son del todo correctas. En algunos entornos culturales (y España es un buen ejemplo) existe la tendencia a tomar las objeciones por el lado más débil. Es decir, se desautoriza globalmente la queja encendida de un empleado o de un cliente porque aporta datos inciertos. El hecho de que exagere bajo algún punto de vista no significa que el resto de sus objeciones carezcan de fundamento.
5. En segundo lugar, hay que examinar la respuesta cultural de una organización ante los conflictos. Es lo que llamamos el nivel de tolerancia ante el

discrepante. Para algunas organizaciones, este nivel es simplemente igual a cero. Otras, conceden pequeños espacios para la expresión de puntos de vista diferentes. Unas pocas, en fin, promueven activamente la libre expresión de opiniones con vistas a la consecución de unos mismos objetivos. Desde el punto de vista de la gestión del cambio, el potencial transformador de una empresa es directamente proporcional a la tolerancia ante el discrepante (interno y externo).

6. En tercer lugar, conviene identificar la propia estrategia ante el conflicto. Un parámetro que define esta estrategia es la asertividad con la que se abordan las situaciones conflictivas. Las culturas organizacionales (y las personas) se mueven en una escala que va desde rehuir sistemáticamente el enfrentamiento, a la expresión clara y abierta de las diferencias.
7. Otro parámetro que permite diseñar la estrategia ante el conflicto es la cooperación. De nuevo, nos movemos en una escala que va desde la firmeza absoluta en las propias posiciones, sin conceder nada al discrepante, a las actitudes muy colaborativas que buscan puntos de encuentro entre posiciones enfrentadas.
8. Como muy bien describen Wilmont y Hocker², estos dos parámetros se cruzan, dando lugar a varias estrategias ante el conflicto:

² Wilmont, W. W. y Hocker, J. L. (2007): *Interpersonal Conflict* (7ª edic.). Nueva York: McGraw Hill.



9. Los cuadrantes definen diferentes estrategias:

- a. El primer cuadrante describe un escenario de asertividad alta y de cooperación baja. Es la competición, el enfrentamiento abierto en el que sólo cabe un ganador. De alguna manera, es la estrategia elegida por Alfredo en el caso descrito. La metáfora zoológica sería el gallo de pelea, que sólo admite una figura dominante en su territorio. Es una estrategia *win-lose*.
- b. El segundo cuadrante se caracteriza por una estrategia de asertividad baja y cooperación baja. Se prefiere "dejarlo estar" antes de exteriorizar los motivos de una diferencia. Se considera que los beneficios de hacer aflorar el conflicto son menores que sus costes. El animal que lo representa es el avestruz, que oculta la cabeza ante el depredador. Es una estrategia *lose-lose*.
- c. La asertividad baja y la cooperación alta son características de la acomodación. Consiste en reconocer la superioridad de la otra parte,

pero sin llegar a exponer los propios argumentos. En el caso descrito, es la actitud de la mayor parte de los miembros de la organización. Da lugar a comportamientos gregarios, propios de una bandada de gansos. Es una estrategia de *lose-win*.

d. Si la asertividad es alta y la cooperación también, nos encontramos con una actitud de colaboración. Las dos partes exponen abiertamente sus argumentos, y buscan posiciones ventajosas para ambas. La naturaleza presenta muchas formas de vida simbióticas y de alianzas beneficiosas para quienes intervienen en ellas. Es una estrategia *win-win*.

10. En definitiva, los conflictos pueden tener una dimensión disfuncional, pero si se encauzan adecuadamente encierran un gran potencial transformador de las personas y de las organizaciones. En consultoría, con frecuencia, se trata de convertir algo que aparece como una amenaza en una oportunidad.

02.

Estrategia para mantenerse en el mercado y superar la crisis

Ángel Bonet



El Autor

Ángel Bonet, es uno de los mayores **expertos en estrategia comercial, marketing y tendencias** de nuestro país. Catalán de 40 años afincado en Madrid, es actualmente socio de Europraxis, la consultora del grupo Indra (www.indracompany.com) , que cuenta con más de 42.000 empleados, en 110 países, con unas ventas en el 2012 de 3.000 millones de euros.

Anteriormente fue socio fundacional de Daemon Quest, la primera consultora especialista en nuestro país de Customer Intelligence, fundada en 2001, hasta venderla a finales del 2011 a Deloitte.

Es **economista**, con un Master en el Instituto de Empresa (MDCM) y en Harvard (LPSF).

Toda su **carrera profesional** ha está centrada en la dirección comercial de empresas de servicios, principalmente en Grupo A de Azafatas (líder nacional en Azafatas de imagen y Task Force) y Sono-Euphon (líder europeo en comunicación audiovisual y grandes eventos).

Como docente es **profesor invitado** en las principales escuelas de negocio Españolas y Mexicanas, como IESE, ESADE, Instituto de Empresa, Deusto, EAE, AEDA, ESIC, La Salle, IPADE México, ANAHUAC México y TEC Monterrey.

También es un extraordinario **conferenciante**, miembro del selecto grupo de conferenciantes WOBI TALENTS (<http://www.hsmglobal.es/2013/WOBI%20TALENTS.pdf>), y ha participado como ponente invitado en grandes compañías como: Pepsico, Midas, BSH, Europastry, Pfizer, BMS, Schweppes, Estrella Galicia, Roche, Fundación Barrié de la Maza, Fiatc, L´Oreal, Vitaldent, Google, Ifema, Almirall, Anain, Nestlé y Novartis y en instituciones y grandes eventos como: AECOC, TECNOMARKETING, EXPOMANAGEMENT, FORO MUNDIAL MARKETING Y VENTAS, AIMFA, APD, MSF y HOY ES MAKETING ESIC.

Es escribe habitualmente en medios especializados y económicos, así como **blogger** experto en tendencias, Marketing y venta en su propio blog www.angelbonet.com, el blog del círculo de empresarios <http://cuadrandoelcirculo.es/> y blog de Indra Neo <http://www.indracompany.com/sostenibilidad-e-innovacion/neo/blog/blogger/angel-bonet>. También en redes sociales a través su twitter (@angelbonet) y página de Facebook (<http://www.facebook.com/angelbonetcodina>).

Es miembro del consejo asesor de varias compañías de consumo, health y servicios así como coacher de varios altos ejecutivos y empresarios.

En su faceta más **filantrópica**, es patrono de la fundación Independiente y fundador de la Social Business Corporation. <http://www.sbcorporation.eu>

Finalmente es socio del Círculo de Empresarios y participa como **inversor** en proyectos de Star-ups como, www.alice.com, <http://usercute.com/> y <http://www.rankrunner.com/>

Como una buena estrategia puede con la crisis y en un mercado de grandes competidores. Caso Estrella Galicia.

El caso Estrella de Galicia, es parecido a la fábula de David contra Goliad, donde el pequeño vence al grande con habilidad más que con fuerza.

Estrella de Galicia, es una empresa Española fabricante y distribidora de bebidas, Gallega y familiar, que se remonta a 1906. La familia Rivera, lleva 5 generaciones fabricando una de las mejores cervezas de España, "Estrella Galicia", desde su fábrica de La Coruña.

La historia

Tras su regreso de Veracruz (México), a finales del siglo XIX, D. José María Rivera Corral fundó, en 1906, en La Coruña, "La Estrella de Galicia", dedicada a la fabricación de cervezas y hielo. El nombre rememoraba el que fue su negocio en Veracruz: "La Estrella de Oro".

Estrella Galicia tuvo unos principios casi artesanales y no exentos de dificultades. El fundador quiso preparar a su único hijo varón, D. Ramón Rivera Illalde, en gestión empresarial, para lo que le envió a la ciudad alemana de Hamburgo, donde estudió ciencias comerciales y se inició en el arte de la fabricación de cerveza.

Posteriormente, obtuvo el título de maestro cervecero en L`Ecole de Brasserie de Nancy (Francia), en 1919, por lo que fue uno de los primeros españoles en obtener dicha titulación. Una vez regresado a España, D. Ramón se implicó pronto y de forma destacada en la fábrica, incorporándose a la gestión de la empresa, junto a su padre, hasta el fallecimiento de éste en 1936.

En 1914, a causa de las dificultades de abastecimiento ocasionadas por la Gran Guerra, D. José María inició, junto a un grupo de técnicos amigos, el cultivo de lúpulo en España, utilizando las instalaciones de la granja agrícola experimental de La Coruña.

Esta iniciativa propiciaría la creación, años más tarde, de la Sociedad Española de Fomento del Lúpulo, que desempeñaría un importante rol en el sector cervecero español durante décadas. La empresa, cargada de dinamismo, mantuvo un ascenso constante de sus ventas hasta finales de la guerra civil española. El peor año de su historia fue 1941 (coincidiendo con la postguerra española), cuando las ventas descendieron a tan sólo 103.000 litros desde el 1.000.200 que había llegado a fabricar tres años antes. Hasta 1952 no se volvió a alcanzar la cifra de 1.000.000 de litros producidos.

Ya entrada la década de 1950, la histórica fábrica de Cuatro Caminos experimentó un profundo remodelado, afectando a toda la organización, desde la elaboración hasta el embotellado. Se abandonaron los procesos artesanales y se inició una amplia industrialización liderada por D. José María y D. Ramón Rivera Riguera, los dos hijos de D. Ramón Rivera Illalde.

A principios de los años 70, la capacidad de la fábrica superaba los 12 millones de litros. Para continuar la expansión, se trasladó al polígono industrial de La Grela, a las afueras de La Coruña, al tiempo que se lanzaba un nuevo tipo de cerveza, la Especial Rivera, que consiguió elevar significativamente el volumen de consumo.

En 1973, falleció Ramón Rivera Riguera y, dos años más tarde, su hermano José María, dejando hijos muy pequeños. La gestión fue asumida por un equipo profesional, manteniendo la presidencia la madre de ambos hermanos, D^a Josefina Riguera Baamonde, lo que garantizó la independencia y continuidad de la empresa familiar.

Entre finales de los años 80 y comienzos de los 90, se fueron incorporando a la dirección de la empresa un miembro por cada una de las cinco originarias ramas familiares accionistas, especializándose en un área del negocio, con rango de adjuntos al director general, dándole en años sucesivos un nuevo impulso a la modernización y expansión territorial. Los tres directivos profesionales principales, que habían llevado la gestión de la empresa en años anteriores, permanecerían aún varios años, hasta lograr

la completa transición a finales de la década de los años 90, coincidiendo sus salidas de la empresa con las edades de jubilación.

Durante los primeros años del siglo XXI, la compañía siguió incrementando sus ventas cada año. Se había iniciado un ambicioso plan de innovación y modernización de las infraestructuras productivas. En 2000, se superaron los 60 millones de euros de facturación y, en 2001, los 12 millones en beneficios antes de impuestos. Ya comenzaba a perfilarse el objetivo idealizado de alcanzar para 2006 -centenario de la fundación- los 100 millones de litros de cerveza y los 100 millones de euros de facturación, aunque para ello parecía claro que se requería desarrollar nuevos productos y abrir nuevos mercados.

La estructura organizativa también había experimentado importantes cambios en los últimos años, a medida que crecía el volumen de negocio. Desde 1999, la dirección general recaía en José María Rivera, mientras que el área comercial en su conjunto (ventas y marketing) dependía de Ignacio Rivera, director general adjunto. A medida que se fueron sofisticando los temas relacionados con el marketing, se creó un departamento específico.

La incorporación de Ignacio Rivera a la Dirección de ventas y Marketing, revolucionó la compañía, primero creando una fuerza de ventas nueva y orientada al cliente, y posteriormente un departamento de Marketing, hasta esa fecha inexistente.

A los pocos años Ignacio Rivera conoció a Angel Bonet, socio de Europraxis-Indra (en ese momento socio fundacional de Daemon Quest, que posteriormente se integraría en Deloitte), y nació una relación profesional y personal que propició el llevar la excelencia comercial a su mayor grado, saliendo de Galicia a competir con los grandes cerveceros a nivel nacional, y reorganizando y profesionalizando la organización, basada en planes estratégicos trianuales.

Todo ello desembocó en un crecimiento muy por encima de la media del mercado cervecero, hasta alcanzar en 2012 los 200 Millones de € de facturación, con 58 Millones de EBITDA y 123 Millones de litros de cerveza. Hecho que culminó con el nombramiento de Ignacio Rivera como Consejero Delegado de la compañía.

La cerveza en España

La cerveza es un producto originario del antiguo Egipto, con gran tradición en Europa Central. Fue, precisamente, la subida al trono de Carlos I en el siglo XVI la que, definitivamente, favoreció la entrada de este producto en España. Durante su retiro en el monasterio de Yuste impulsó la creación de una fábrica artesanal de cerveza, dirigida por su maestro cervecero personal, Enrique Van der Tren.

Las primeras fábricas de cerveza se instalaron en Madrid y Santander. Ya en 1679, Carlos II dispuso un impuesto extraordinario sobre este producto para sufragar los gastos de su boda con María Luisa de Borbón. A partir de 1701, la producción de cerveza se declaró monopolio estatal hasta el final de la Guerra de la Independencia, liberalizándose su comercio en 1833. A finales del siglo XVII, existían en Madrid dos fábricas, que producían 250.000 litros anuales y, a mediados del XIX, ya eran seis, que producían un total de 15 millones de litros. Entre finales de este siglo y comienzos del XX, se fundaron las actuales grandes compañías cerveceras españolas y, en 1922, se creó la Asociación Nacional de Fabricantes de Cervezas -hoy Cerveceros de España-, como símbolo de consolidación de una industria.

El consumo comenzó a crecer de forma significativa durante el siglo XX, pero sufrió una importante ralentización durante los años posteriores a la guerra civil. A partir de los años 1960, el consumo se recupera y evoluciona de forma constante hasta finales del XX, cuando ya España es el tercer productor de la Unión Europea –tras Alemania e Inglaterra- y noveno del mundo (China es el primer productor mundial y Estados Unidos el segundo, ocupando la tercera posición Alemania, Brasil la cuarta y Rusia la quinta).

En 2011, el mercado español de cerveza produjo 32,8 millones de hectolitros. Las exportaciones de cerveza aumentaron un 9,12%, prueba evidente de la calidad de las cervezas españolas, mientras que las importaciones descendieron un 4,36%. El consumo per cápita alcanzó los 48,2 litros, con un decremento del 0,2 % en relación al año anterior. El consumo per cápita europeo casi duplica a la española, encabezado

por Irlanda, con 125 litros. Sin embargo, los países europeos mediterráneos tienen consumos significativamente inferiores: Italia, 28 litros, Francia, 35 y Portugal, 59.

Tampoco en España el mercado era homogéneo. Las diferencias climatológicas entre las distintas regiones, la concentración de población, las infraestructuras y la influencia en las respectivas zonas geográficas de los fabricantes regionales históricos configuran un mercado con desiguales comportamientos de consumo que influían, tanto en la configuración del sector, como en el desarrollo de las propias estrategias de empresa.

El mercado español presentaba otras singularidades, como alto número de bares existentes (unos 400.000 establecimientos) y la importancia del turismo (tradicionalmente, desde hacía años, España venía recibiendo anualmente más turistas que habitantes tenía, y una parte significativa lo hacía en el periodo de vacaciones estivales, más proclive al consumo de cerveza). Esto explicaba la importancia del canal Horeca – acrónimo de Hostelería, Restauración y Cafeterías- en el sector y que condiciona la política de formatos de venta. El consumo de los turistas representa, aproximadamente, el 30% del mercado total ya que, además de la importante cantidad de ellos, dos de los principales países de origen son Alemania e Inglaterra, que muestran consumos per cápita, respectivamente, de 121 y 101 litros, superiores a la media española.

En los últimos años, como consecuencia de la madurez del mercado, se ha producido una creciente segmentación, no sólo por cuestiones climatológicas (como es el hecho de que en el norte se prefiera la cerveza con más cuerpo y algo menos fría que en el sur, donde, además, está la zona de mayor consumo de cerveza), sino también por sabores o graduación alcohólica.

El sector está configurado en torno a seis grandes grupos empresariales, liderado por Heineken España, con ventas ligeramente superiores al Grupo Mahou-San Miguel. Hijos de Rivera y La Zaragozana son las dos únicas sociedades que aún mantienen su capital íntegramente español y familiar. Existen 18 centros de producción repartidos por toda la geografía española: Heineken y Damm tienen 5 cada uno y el Grupo Mahou-San Miguel, 4. En el sector trabajaban de forma directa unas 7.500 personas y otras 150.000 lo hacen indirectamente.

La primera revolución estratégica: La inteligencia de clientes (2004-2008)

Cuando Ignacio Rivera empezó a hacerse cargo de la Dirección comercial y Marketing, rápidamente se dio cuenta que necesita "luchar" con sus grandes competidores del mercado no defendiéndose, en su zona natural Galicia (donde ya empezada a tener grandes problemas en defender su 60% de cuota de mercado), sino atacando en las zonas naturales de sus competidores.

Para ello necesitaba básicamente ser distinto a la manera de actuar de sus grandes competidores, con sus grandes presupuestos de Marketing y promociones en el canal.

Para ello contactó con Angel Bonet, en 2004, para ver de diseñar un programa de Inteligencia comercial, innovador y rompedor.

En esa época el Customer Intelligence empezaba a abrirse paso en muchos sectores como el bancario, telecomunicaciones o el retail, como proceso clave de orientar las compañías a sus clientes, ofreciéndoles exactamente lo que necesitaban, cuando lo necesitaban, haciendo un marketing de precisión, y no masivo.

Rápidamente se vio la posibilidad de trasladar esas buenas prácticas, al sector cervecero y se creó el PIC (Portal de Inteligencia Comercial).

Tras unos años de gran esfuerzo y entusiasmo, consiguieron tener un proceso, que podía identificar a todos los clientes de Estrella Galicia, en términos de potencial de consumo, por cada una de las categorías de producto, y lo que es más importantes, trasladó una cultura a la fuerza de ventas, que ya no se basaba en repartir o colocar productos, sino en ofrecer a cada cliente realmente lo que necesitaba.

Eso permitió a Estrella de Galicia, dar un giro radical a su estilo comercial, y atreverse a expandir su negocio por toda la geografía Española, sin grandes inversiones de Marketing o promocionales, tan solo con precisión e inteligencia.

Todo ello propició que la compañía empezara a crecer muy rápido y de manera rentable, hasta los 150 Millones de € en 2008.

La segunda revolución estratégica: El plan estratégico

Tras el nombramiento de Ignacio Rivera como Director General, se decidió empezar a trabajar en un plan estratégico a tres años, que empezara a poner orden en la gestión, y orientar a sus ejecutivos a una cultura de trabajar por objetivos, más allá de la pasión y la entrega. Para ello, se desarrolló el primer plan estratégico trianual de la empresa 2010-2012.

Una de las principales dificultades de abordar un plan estratégico trianual por primera vez, en una organización familiar, acostumbrada a vivir el día a día, y con un sistema de reporting muy plano y con el accionista, es proyectar y visualizar el futuro.

Una de las claves de este primer plan estratégico (que se ha cumplido al 100%), fue la compenetración entre Angel Bonet y su equipo, con Ignacio Rivera y su respectivo equipo directivo (hasta el punto, que el actual director de nuevo negocio era del equipo de consultoría). Más allá de los números y las previsiones, se dibujó un proyecto común de empresa, liderado por la visión de Ignacio Rivera, y el convencimiento de un equipo ejecutivo ganador con hambre de más éxitos.

Cuando en 2009 se propuso facturar 200 Millones de € con un EBITDA de 58 Millones, más del 20% en plena crisis, nadie dudó que se podía, aunque parecía una locura. Y más cuando todo se basaba en la estrategia de pasar de ser una empresa de cerveza gallega a una empresa de bebidas nacional (incorporando, agua, vino, zumos y productos de terceros que se distribuyen), y una orientación 100% al cliente y el mercado.

La dedicación y el empeño de todo el equipo directivo en aterrizar el plan, y sobre todo, en seguirlo trimestralmente su evolución, les ayudó a trabajar mucho más coordinados, de manera más profesional, y pudiendo alcanzar metas a priori, inalcanzables.

Es imposible atribuir el éxito de una empresa, desde el ámbito estratégico, a solo el tema de Inteligencia comercial y al plan estratégico, pero sin duda han sido dos hechos extremadamente relevantes que han contribuido a ello de manera muy destacada. No cabe duda que todo el desarrollo de marcas, de distribución, el plan industrial y de porfolio de productos e innovación, ha contribuido también a ese éxito.

Como resumen, me gustaría destacar la generosidad y compromiso, que han tenido los más de 42 accionistas y miembros de la familia Ribera, que han sabido mantenerse unidos tras 5 generaciones, implicados en la gestión de la compañía, y haciendo posible que tras más de 100 años de historia, el futuro se vea con más optimismo que nunca.

El futuro

Tras el espectacular cierre de 2012, Ignacio Rivera ha sido nombrado recientemente Consejero Delegado, y están inmersos en el siguiente plan estratégico trianual 2013-2015, que sin duda les va a consolidar como una de las grandes marcas de cerveza de nuestro país (por lo menos ya ha empezado dando las campanadas en Tele5 y la Sexta, en la celebración del año nuevo 2012-2013), y con un ambicioso proyecto internacional.

Actualmente la compañía está inmersa en el rediseño de la organización del futuro, creando una estructura de cargos intermedios muy poderosa, reforzando el Marketing, como elemento estratégico en la organización, y sobre todo dando más responsabilidad y tarea ejecutivas, al magnífico equipo que ha colaborado y propiciado en crear una de las compañías más exitosas de Galicia (con permiso de Inditex).

Claves de éxito que son necesarias para mejorar la competitividad de las empresas.

Al igual que el caso de Estrella de Galicia, hay muchos factores que impactan en la mejora de la competitividad de las empresas, pero sin duda hay un factor que es determinante por encima del resto y es la innovación.

Cuando hablo de innovación no solo me refiero al simple hecho de desarrollar nuevos productos, sino de manera de hacer cosas distintas en todos los ámbitos de la empresa. Desde la organización, pasando por los procesos de comercialización y marketing, productivos, logísticos, incluso de recursos humanos.

Inculcar una cultura de innovación es fundamental, para que las empresas sean capaces de ser competitivas de manera sostenible. No hay mayor riesgo de fracasar que no innovar. Y no importa lo grande y poderoso que seas, si no innovas tienes el riesgo a desaparecer o destruir mucho valor, como les ha ocurrido a empresas como Sony, Kodak , incluso a industrias enteras como la de la prensa o el mueble en nuestro país.

Una de las claves de innovar en una organización, es creando los procesos y el ambiente adecuado para ello. La innovación, no es un ejercicio creativo que se pueda atribuir a una sola persona, nombrada "Director de innovación". La innovación es un proceso estructurado de mirar constantemente al mercado, a nuestros clientes y a los competidores, para a través de ejercicio colectivos de trabajo, adelantarnos a sus necesidades, incluso a veces, canibalízanos a nosotros mismos.

Lamentablemente la presión por las ventas y el corto plazo, hace que muchas compañías no vean más allá del trimestre, pero ello las condena a desaparecer.

Casos como el de Estrella de Galicia, nos demuestran, que la clave de innovar, radica en el constante espíritu de superación y de retornos constantemente, especialmente cuando tenemos éxito.

A continuación destaco 9 razones por las que es clave innovar para aumentar la competitividad:

1. **Protección.** Si no innovas, te acabaran copiando el producto o servicio, a mejor precio, y te verás envuelto en menos de lo que esperas en una guerra de precios.
2. **Ganar más.** La única manera de subir precios y margen, es mediante la diferenciación, si ofreces lo mismo de los demás, nunca podrás subir precios.
3. **Globalidad.** Vivimos en un mundo global, y luchamos contra empresas que tienen sistemas de producción mucho más baratos que nosotros, y mercado que se crean constantemente. Sin innovación no podemos ni competir ni acceder a nuevos mercados emergente.

4. **Rentabilidad.** Es mucho más rentable invertir en innovación que en promociones de precio o descuento, para diferenciarnos de nuestra competencia.
5. **Retener talento.** Sin cultura de innovación, las organizaciones, se estancan y no son capaces de retener el mejor talento, que acaba marchándose a otras compañías con mejor futuro.
6. **Prestigio.** Si no invertimos en innovación, nuestra imagen como compañía se irá deteriorando progresivamente.
7. **Diversificación.** Una buena estrategia es diversificar mi riesgo empresarial, vendiendo otras cosas, en otros lados.
8. **Sociedad.** Una de las razones de ser de cualquier empresario es devolver a la sociedad parte de lo que le ha dado, y para ello la innovación es clave, para encontrar mejores maneras de hacer las cosas.
9. **Diversión.** Innovar es divertido, mucho más que estar todo luchando con todos los competidores por un precio menor.

03.

Tres Ejemplos de Transformación en Comités de Dirección

Javier Fernández Aguado



El Autor

Javier Fernández Aguado dedicó muchos años a estudiar tanto dentro como fuera de España (Suiza, Bélgica, EE.UU., Gran Bretaña, Italia, etc.), culminando con dos doctorados –uno en Economía y otro en Filosofía– y dos Masters. De regreso a España, trabajó como alto directivo y luego como empresario. En la actualidad es presidente del Grupo MindValue (www.mindvalue.com), cuya firma matriz está especializada en servicios profesionales para la Alta Dirección, y Catedrático del Área de Dirección General en la Escuela de Negocios de Navarra. Pensador y speaker, es considerado por muchos el mayor experto contemporáneo en Gobierno de personas y organizaciones. Es de los más solicitados a nivel internacional. Se desempeña también como coach de Alta Dirección.

Entre las más de 450 organizaciones, de 40 países, que han acudido a su asesoramiento y/o labor de formación o consultoría, se encuentran: Hyatt, Compass-Group, IE, ESADE, IESE, Pacific Business School, Praha Business School, Hertz, Savia Amadeus, Grupo Santander, Mapfre, Banesto, la Caixa, BBVA, Coca-Cola, Viajes El Corte Inglés, Sap, Merck, Ballesol, GlaxoWellcomeSmithKline, Tesorería General de la Seguridad Social, Pemex, Dos Pinos, Accenture, Deloitte, Industrias Peñoles, Marbella Club Resorts, etc.

*Fernández Aguado fue el primer no norteamericano invitado a pronunciar la conferencia inaugural del **Congreso de Innovación de la Función Pública mexicana** (2004), ante más de diez mil directivos. También ha sido el primer español invitado por **The Society for Human Resources Management** como **Keynote Speaker**, en su **VIII Annual Summit** (Puerto Rico, 2007); el primer español invitado*

a pronunciar la conferencia de clausura del **Congreso Nacional de Directores de RR.HH. de Venezuela** (2007) o el primer español invitado por el **Gobierno de Ecuador** para su **programa de motivación del Sector Público** (2007).

Fernández Aguado es creador de seis modelos de Gestión organizativa, aplicados en múltiples organizaciones públicas y privadas, nacionales y multinacionales. Son los siguientes:

- **"Feelings Management"**,
- **"Gestión de lo Imperfecto"**,
- **"Dirección por Hábitos"**,
- **"Patologías organizativas"**,
- **"Liderar en tiempos de incertidumbre"** y
- **"Will Management"** (junto a José Aguilar).

Se han vendido más de 300.000 ejemplares de la treintena de libros que ha escrito en solitario. Entre otros: **"Fundamentos de organización de empresas"** (Narcea), **"Dirigir personas en la empresa. Enfoque conceptual y aplicaciones prácticas"** (Pirámide, 2ª edición), **"1.010 consejos para un emprendedor"** (LID, 6ª edición), **"Dirigir y motivar equipos. Claves para un buen gobierno"** (Ariel, 2ª edición), **"Roma, Escuela de directivos"** (LID, 2ª edición) o **El idioma del liderazgo** (LID).

Es coautor de más de veinticinco libros, entre los que destacan **"La soledad del directivo"** (LID, 6ª edición); **"Patologías en las organizaciones"** (LID, 3ª edición), **"La sociedad que no amaba a las mujeres"** (LID) o **"Nuevas claves para el management del siglo XXI"** (LID).

Es autor de una nueva versión de **"Ética a Nicómaco, de Aristóteles"** (LID, 2ª edición).

Fernández Aguado fue elegido como pensador europeo para debatir con David Norton (co creador del BSC-Cuadro de Mando Integral) sobre los modelos europeos y norteamericanos de gestión (México, 2008). También fue seleccionado como pensador europeo para debatir con John Alexander (presidente del Centro de Liderazgo de EE.UU.) sobre los modelos europeos y norteamericanos de gestión (Venezuela, 2009).

Entre otros, ha recibido el Premio **Peter Drucker a la Innovación en Management**

(EE.UU., 2008); el Premio **Best Competitiveness Speaker** (EE.UU., 2007); el Premio **Most Valuable Speaker 2006** tras recoger la opinión de 7.000 directivos asistentes a 60 congresos organizados por Interban Network; el Premio **MIF-Management Internacional Forum** (Gran Bretaña, 2006) al mejor libro de Gestión del año en Europa, por su obra *La soledad del directivo* (escrito junto con José Aguilar) o el Premio **J.A. Artigas** (1997) a la mejor investigación en Economía en España por su estudio sobre la formación directiva en España en los siglos XIX y XX.

En 2010 se celebró en IFEMA (Madrid) **I Symposium internacional sobre el pensamiento de Javier Fernández Aguado**. Asistieron más de 600 profesionales procedentes de 12 países de Europa y América. Ponencias y documentación se encuentran disponible en un libro publicado, también en **formato electrónico**.

La revista norteamericana **Executive Excellence** dedicó números monográficos en 2006 para analizar dos de sus modelos: "**Gestión de lo Imperfecto**" (enero) y "**Feelings Management**" (marzo). Es el único autor español contemporáneo de Management sobre el que se han escrito más de doscientos cincuenta libros y ensayos analizando su pensamiento. La **Universidad de Alcalá de Henares** y el Grupo **GESFOR** organizaron un congreso internacional en 2008 sobre uno de sus modelos: "**Feelings Management**". Asistieron numerosos directivos europeos y americanos.

Tres ejemplos de transformación en comités de dirección

1.- Una difícil transición: cuando involuntariamente se impide crecer

En noviembre de 2008, recibí una llamada del director general de una empresa española, de propiedad familiar, altamente especializada en el sector financiero. Pronto supe que las claves del éxito pivotaban, en grandísima medida, sobre la preparación técnica y también sobre las habilidades comerciales y de comunicación de esa persona. Tras dos décadas de probado triunfo aspiraba a retirarse y poder dedicarse al ocio.

Para poder ofrecerle una opinión válida le propuse la realización de una jornada de diagnóstico organizativo basada en el modelo Gestión de lo Imperfecto, metodología que vengo aplicando desde que la diseñé hace más de una década. Así se hizo. A lo largo de ocho horas de reflexión con su equipo directivo descubrí realidades que probablemente ni el mismo director general conocía. Entre otras, que su carácter era tanto causa del éxito de la empresa como limitador de su posterior crecimiento. En concreto, porque, si bien había creado la empresa de la nada y la había hecho crecer, el límite de evolución se encontraba precisamente en su incapacidad para delegar. ¿Quién podría –pensaba esa persona- sustituirle en las decisiones clave y también en las relaciones personales en las que se basaba básicamente la actividad comercial de la Compañía?

Afrontar la situación no fue sencillo. Procuré abordarla desde diferentes ángulos, tratando de que fuera él mismo quien viera la encrucijada en la que se encontraba. Comencé recomendándole libros de diversas temáticas (historia, economía, ensayo, etc.) que trataran de la cuestión de forma más o menos directa. A la vez, fijamos una reunión semanal para ir analizando las diversas medidas de carácter más técnico que sería bueno tener en cuenta en la compañía.

De esas medidas, tres las consideré esenciales: mejorar la formación en habilidades de todo el equipo; definir un proceso de *coaching* para la persona de mayor confianza y también para su hijo, que formaba parte de la empresa en un puesto no particularmente destacado. Y, por último, poner en marcha un comité de dirección.

El proceso de formación abarcó sesiones que fueron desde la gestión del cambio (impartida por José Aguilar, uno de los mayores expertos en la materia), hasta la gestión del tiempo y las habilidades en la negociación para la toma de decisiones creadoras de valor. La recepción por parte de los asistentes fue en todos los casos extraordinaria, pues era la primera vez que la organización les proporcionaba formación a medida.

Los procesos de *coaching* arrancaron también de inmediato. Mediante una metodología basada en seis sesiones sucesivas, en las que se emplean cuatro feed back 360º sucesivos y complementarios, el adelanto de las dos personas implicadas fue notabilísimo, desarrollando su capacidad de asumir responsabilidad. Hasta el momento, como he señalado, se limitaban a un proceso de delegación inversa, a la que el director general estaba tan acostumbrado; y me atrevo a decir que deseaba, pues reforzaba su percepción de ser imprescindible.

El tercer movimiento fue la creación de un comité de dirección formado por personas cuidadosamente seleccionadas para poder afrontar las diversas responsabilidades. Fue este el punto más complejo, porque –aunque la solicitud original del director general fuese una retirada ordenada, en lo más profundo lo que deseaba era verificar que su persona era totalmente insustituible.

Durante el proceso de dos años en los que se prolongó el asesoramiento, los resultados fueron surgiendo: las personas fueron creciendo en sus ámbitos de gestión y también en su percepción estratégica. El director general fue descubriendo que su pretendida disposición a retirarse no era tal.

Poco a poco, fue llegando a la solución de consenso que más beneficiaba a las personas y a la compañía. A saber, el director general se centraría en la expansión de negocio, fundamentalmente mediante la internacionalización, mientras que permitiría que el desarrollo del negocio y la apertura de nuevas líneas en territorio nacional corriesen a cargo de esas personas a las que, poco a poco, ha permitido ir creciendo.

El problema no era sólo de falta de preparación de quienes deberían ocupar los puestos en el Comité de dirección, sino que quien debía dejarles crecer no estaba dispuesto –en este caso, de forma involuntaria, por exceso de confianza en sí mismo– a dejar que otros crecieran como directivos.

El resultado fue una notable mejora de la organización, tanto desde el punto de vista de resultados económicos como desde la perspectiva de un más completo desarrollo de aquellas personas a quienes se había permitido crecer.

2.- Crear un equipo de alto rendimiento

En su llamada, el recién nombrado director general en España de una gran multinacional me convocó para una reunión: deseaba contar con mi ayuda para relanzar su Comité de Dirección. Hasta el momento, en una época de expansión económica, al anterior director general y a su equipo les había bastado vivir de la inercia. Ningún cambio, ninguna innovación había sido precisa, porque las ventas llegaban sin esfuerzo.

El comienzo de la recesión había invertido radicalmente la tendencia: los clientes habían comenzado a reclamar menores costes, y algunos sencillamente habían desaparecido.

Se hicieron precisas dos medidas urgentes: en primer lugar, la renovación de parte del comité. En ocasiones basta con cambiar a las personas. En otras, por el contrario, cuando las rutinas han vencido la capacidad de transformación en un profesional es preciso remplazar las personas. Elegir a los sustitutos no era sencillo, porque las costumbres arraigadas en la organización eran numerosas y profundas.

A quienes no deberían ser cambiados, pero era preciso que se adaptasen al nuevo ritmo que la organización y las circunstancias exigían, había que prepararles para la mutación.

Las fases del proyecto fueron varias: en primer término, diagnosticar con precisión quienes estaban abiertos al cambio y quienes habían adoptado posiciones inmovilistas. Para ello, varias sesiones de *coaching* grupal ofrecieron información valiosa para tomar las decisiones más eficaces para la empresa y menos dañinas para los individuos.

Enseguida, comenzó un proceso de formación en la que el punto de partida fue una información transparente sobre las diferencias entre lo que la organización había sido y lo que debía ser. En esta etapa se descubrió que algunos de los que aparentemente estaban abiertos al cambio en realidad no deseaban desplazarse de sus posiciones originales. Por tanto, hubo que sumarles a la lista de quienes abandonarían la compañía de forma progresiva y, en la medida de lo posible, no traumática.

Arrancaron entonces dos vías de actuación. De un lado, procesos de *coaching* personalizados en los que se incluyó tanto a quienes se incorporaban al Comité de dirección, para que entendieran las coordenadas que iban a mover a partir de entonces la organización, y también a quienes sí podían transformarse para responder a las nuevas exigencias de la empresa.

En un programa de formación grupal fueron abordándose los temas principales que debían afrontar de manera colectiva. En concreto, y sobre todo, la capacidad de trabajar en equipo, la visión estratégica, la función de cada uno de los *stakeholders* en la organización, etc. No sólo hubo sesiones presenciales, sino también se aconsejaron y entregaron libros que apoyaron conceptualmente el porqué y el para qué de la mudanza.

En apenas dos años, el cambio había cuajado: todo el comité de dirección quedó alineado para responder adecuadamente al nuevo entorno.

Empezó en ese momento un periodo muy relevante: el de mantenimiento de esa sana tensión que ha de desarrollar cualquier equipo directivo, sobre todo cuando de él depende una compañía en su conjunto. Para eso, cada dos o tres meses, mantenemos

una sesión en la que se abordan ejemplos históricos de circunstancias que han atravesado o que, sin duda, se verán obligados a transitar en los próximos meses o años.

3.- Evitar frustraciones innecesarias

Durante un trienio he asesorado al Comité de dirección de una importante empresa de capital español, extendida por diversos países de Europa. Cuando comenzó mi trabajo, a petición de la directora general, la crisis económica sólo había dado sus primeros pasos. Los años de gloria habían llevado a tomar decisiones decididamente erróneas: oficinas con un coste desproporcionado, personal excesivo, retribuciones por encima incluso del ya de por sí desquiciado mercado laboral, etc.

Las primeras alertas provocaron que me convocaran para analizar la situación. Una jornada de diagnóstico mediante el empleo de la metodología Patologías organizativas facilitó definir dónde se encontraban. Las enfermedades eran numerosas y profundas. Entre otras, habían desoído las incipientes alertas del mercado, y la política comercial estaba paralizada por una rampante artrosis. Paralelamente, la ceguera en cuestiones estratégicas era más que patente. Por si fuera poco, no había una aceptación psicológicamente razonable de que el entorno había cambiado.

Tras la definición de las patologías del comité, propuse las terapias que consideraba más adecuadas, avisando –eso sí- de que los remedios (como sucede en tantas ocasiones) deberían haberse aplicado tiempo atrás. Me permití recordarles que un diagnóstico sin terapia se denomina autopsia, y que habían estado a punto de tener que recurrir a ella.

El proceso de transformación implicó diversas medidas. La primera, que retrasaron algunos meses no sin daño para la organización, fue el despido de algún miembro del comité. Las medidas traumáticas no son siempre imprescindibles, pero cuando –como era el caso- hay gangrena, es mejor salvar el cuerpo aunque haya que prescindir de un trozo de una de las extremidades.

Procesos personalizados de *coaching* de varios miembros del Comité fueron utilísimos, no sólo para abordar cuestiones técnicas, sino también para desentumecer habilidades directivas que los tiempos de bonanza habían arrumbado. Entre otras, la capacidad de gestionar incertidumbre, la de sobrellevar el dolor de que los resultados no sean los esperados y la disposición para poner en marcha nuevos modos de enfrentar las dificultades.

Una presión se añadía: la venta de parte de la compañía a una firma de capital-riesgo que, cegada por los resultados cuando el viento soplabá de popa, habían pagado una cifra insensata para cualquier analista con dos dedos de frente.

Varias sesiones con el Comité abordaron temas como la gestión de la incertidumbre, el trabajo en equipo (había un descontrol importante, pues cada uno tiraba hacia un lado sin orden ni concierto), la gestión del tiempo (los periodos de vacas gordas habían generado dinámicas perversas también en este tema), etc.

La cuestión más dura de abordar era la referente a las carencias de la directora general. Procedente de un área funcional lejana del mundo de las finanzas, había cometido un error: mimetizarse a sí misma. En realidad, trataba de dirigir la empresa como si en realidad siguiese pilotando el área de marketing. Las consecuencias eran demoledoras, pues carecía de la visión adecuada para adoptar decisiones globales. Además, hasta su ascenso siempre había contado con el respaldo de un director general que resolvía sus dudas. Ahora, era ella quien debía enfrentarse a los interrogantes, gravemente incrementados por la caída abrupta de los ingresos.

En una de las reuniones con el comité de dirección, los lamentos se centraban en que no habían logrado más que un tercio de los resultados previstos para el Ebitda en ese ejercicio. Aun así, no resultaban para nada despreciables. Sin embargo, el bloqueo era completo.

En esas circunstancias, solicité que me dejaran el plan que habían diseñado para ese ejercicio. Les sugerí que en vez de la cifra que habían previsto (e incumplido), que multiplicaran por dos el objetivo. Me miraron sorprendidos. Repliqué:

-De ese modo, tendréis más motivos por los que lamentaros y vuestras quejas parecerán menos desproporcionadas.

Entendieron rápidamente que estaba intentando sacarles del contexto de estériles quejas en el que se habían enredado.

Pasado el tiempo, y atendiendo al consejo de leer obras como La fortuna en la base de la pirámide o Ética a Nicómaco, poco a poco fue regresando el sentido común y la estabilidad a ese Comité de Dirección.

En la actualidad, cuando todo parece indicar que nos encontramos en una recta final, aunque no corta, hacia el término de esta crisis, las decisiones se toman con un gran sentido común, que pareció haber desaparecido en los momentos en los que las aguas comenzaban a agitarse.

Claves del éxito de un consultor

El término consultor tiene en ocasiones un matiz algo negativo, como si se tratase de alguien que –sin experiencia práctica- recomendase a otros lo que han de hacer. Esta injusta crítica me ha llevado a sustituir en ocasiones esa palabra por la de asesor. En cualquier caso, independientemente de la denominación, es necesario para todos acudir, al menos en algunas ocasiones y en determinadas actividades en la vida, a personas expertas que nos ayuden en trances particulares. ¿Qué es un médico, un abogado o un ingeniero informático, por poner solo algunos ejemplos, sino un consultor de determinados aspectos de nuestra vida y/o trabajo?

Entre las claves del éxito de alguien que asesora a otros, destaco las siguientes:

1.- Buena formación teórica.

La perspectiva permite contemplar los hechos desde una distancia que consiente adoptar decisiones más equilibradas. La práctica sin teoría se torna mera rutina.

Reiterar comportamientos, aunque durante un tiempo impliquen éxito no dar razón de los mismos, ni permite –y esto es más importante- mejorar.

2.- Experiencia práctica.

Haber trabajado en puestos funcionales, tomando decisiones sobre una cuenta de explotación, facilita que los consejos que se aporten y las soluciones que se sugieran respondan a necesidades reales no a elucubraciones académicas. La teoría sin práctica suele acabar en la formulación de utopías (del griego: lugar que no existe).

3.- Capacidad de escucha.

Entender las necesidades del otro reclama necesariamente atender con cuidado a la verbalización de sus necesidades. También será preciso con frecuencia captar lo que el lenguaje no verbal está exponiendo. No siempre el interlocutor expresa todo lo que debe, o lo hace de forma correcta. Cierta preparación en psicología resulta imprescindible. En este sentido, las reflexiones de Enrique Sueiro son relevantes.

4.- Adaptabilidad.

No pueden empaquetarse las soluciones. Replicar modelos procedentes de otros ámbitos –como, por ejemplo, la ingeniería- puede servir en determinados aspectos organizativos, pero no en otros. Tratar de asimilar a una máquina el modo de reaccionar del ser humano es inaceptable. Las soluciones han de ser siempre modulares y, en la medida de lo posible, artesanales.

5.- Experiencia internacional.

Aunque no es estrictamente imprescindible, resulta conveniente tener una visión de lo que está acaeciendo en otros países del mundo. Cuando la observación de la realidad se limita a un determinado ámbito geográfico pueden producirse patológicas distorsiones en la valoración de las decisiones. En la actualidad, por ejemplo, ante la situación depresiva de muchos al analizar la economía europea, y específicamente la española, resulta aconsejable comparar con lo que está sucediendo en las economías emergentes para que las ramas no impidan ver el bosque.

6.- Disposición al estudio.

Lo nuevo no es bueno por ser nuevo, ni lo antiguo malo por ser antiguo. Soluciones aplicadas en etapas anteriores o en organizaciones preexistentes permiten descifrar

mejor lo que sucede en la actualidad. El mejor predictor de lo que vendrá es lo que sucedió en el pasado en circunstancias semejantes. Para conocerlo, resulta imprescindible profundizar, estudiar...

7.- Benchmarking permanente, tanto del propio sector como de otros.

De continuo se está innovando en todos los sectores y en todos los países. Cuando alguien considera que ya sabe todo sobre algo puede firmarse el acta de su defunción psicológica.

8.- Empatía.

Ponerse en lugar del otro es fácil de formular, pero difícil de vivir. Hacerlo reclama salir del modo en que cada uno de nosotros hemos contemplado la realidad desde siempre, y asumir de forma ágil cómo otras personas perciben el mundo que les rodea. Gandhi señalaba que para juzgar a alguien es preciso caminar antes dos mil millas con sus sandalias... Buena metáfora para evitar precipitaciones en los juicios sobre otras personas.

9.- Formación ética.

La técnica sin ética se torna siempre perversa. Es frecuente que existan atajos en los que la ética queda al margen. Quizá los resultados en el corto plazo sean apreciables. Sin embargo, prescindir de la ética asegura siempre que en el medio plazo habrá facturas por pagar. Si no de tipo económico, sí, sin duda, desde el punto de vista de la dignidad personal.

10.- Humildad-sentido común.

Un asesor, en el ámbito que sea, nunca tiene todas las respuestas. Pretenderlo es tanto signo de altanería como de estupidez. Quien solicita un consejo no es un ignorante, sino alguien que sabiendo mucho de su esfera aspira a disponer de una información complementaria. Para ofrecer un consejo valioso, lo primero es reconocer que quien lo solicita ya pensó mucho sobre eso y probablemente con más datos. La nueva perspectiva que desea y solicita debe partir de esas bases.

04.

La RSC Como Factor Estratégico

Pilar García-Lombardía



La Autora

Consultora independiente, investigadora asociada del IESE Business School.

Pilar García Lombardía es licenciada en Ciencias Políticas y Sociología (1993) por la UNED y Doctora en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad de Navarra (1997). Su actividad profesional ha estado siempre vinculada a la investigación, la docencia y el asesoramiento profesional a empresas en diversas áreas de especialidad dentro del ámbito de la responsabilidad corporativa y los recursos humanos.

*En investigación ha colaborado desde 1997 con profesores del IESE Business School como Pablo Cardona, Jose Ramón Pin y Sandalio Gomez, en el área de recursos humanos, o Antonio Argandoña y Joan Fontrodona en el área de responsabilidad corporativa. La investigación realizada para el IESE se ha materializado en numerosas publicaciones, entre las que cabe destacar el libro *Cómo Desarrollar las Competencias de Liderazgo*, con Pablo Cardona (EUNSA, 2004) y una serie de estudios monográficos, con Jose Ramón Pin, como *La Gestión Estratégica de los RRHH en la Administración Pública Española*, *La Rotación en el Sector de la Hostelería en España*, *El Libro Blanco de la Gestión de la Diversidad*, *Gestionando el Compromiso en la Empresa: Combatir el Absentismo* y *Los Retos de la Expatriación: una aproximación empírica*.*

*En el ámbito de la responsabilidad social corporativa, ha colaborado con Antonio Argandoña y Joan Fontrodona en diversas investigaciones, entre las que se encuentra la que ha servido de base a la experiencia de consultoría que se expondrá a continuación: *El Libro Blanco del Consumo Responsable de Alcohol*. Se trata de la aplicación de un modelo de responsabilidad corporativa al difícil sector de la*

distribución y venta de bebidas alcohólicas, tomando como referencia la experiencia de una de las mayores empresas del sector Diageo.

Otras publicaciones relevantes en el campo de la RSC son, por ejemplo, el informe Los Retos de la RSC: un enfoque sectorial, en el que se analizan los factores críticos de cada sector en materia de responsabilidad corporativa y el libro Mercado Laboral Sostenible 2020 y Responsabilidad Social (LA LEY, Wolters Kluwer, 2010). Esta obra representa un ambicioso reto: analizar el mercado laboral desde la responsabilidad social con un novedoso enfoque metodológico que tiene en cuenta los diferentes stakeholders del mercado laboral. A través de un estudio riguroso de cifras y tendencias se elaboran instrumentos para su gestión a partir de los barómetros de justicia social, calidad laboral, sostenibilidad y gestión sectorial y sus correspondientes indicadores.

El trabajo de consultoría desarrollado por Pilar García Lombardía se apoya en la investigación y en la aplicación de modelos académicamente rigurosos, en lo que sería un enfoque más estratégico que de implantación de acciones concretas. Esta perspectiva responde a su convencimiento de que la responsabilidad social de las empresas debe responder, por una parte, a la lógica del negocio y del sector en que opera cada empresa y, por otra, a los valores y la misión de la compañía.

La mayor parte de las empresas con las que ha colaborado en consultoría de RSC parten de una situación parecida: realizan numerosas acciones e iniciativas que pueden definirse como responsabilidad social corporativa pero carecen de un marco estratégico que las integre, les de un sentido global y permita su sostenibilidad a largo plazo como parte de una estrategia alineada con la estrategia del negocio. Diseñar este marco y planificar las iniciativas a implantar en cada una de las áreas es la labor que con más frecuencia lleva a cabo la autora de este capítulo, como se verá en el caso presentado como ejemplo de buenas prácticas.

LA RSC COMO FACTOR ESTRATÉGICO

La gestión avanzada de la responsabilidad social corporativa supone un reto para la gran mayoría de las empresas. Supone, en primer lugar, la interlocución con un amplio espectro de grupos de interés, desde los más evidentes –clientes, proveedores y empleados- hasta otros quizás no tan claros: medios de comunicación, legislador, representantes de la comunidad, ONGs, etc. Además, la RSC es transversal a todas las áreas que integran la actividad de la empresa puesto que, en definitiva, su raíz y su razón de ser está en la toma de decisiones de cada empleado, incluyendo desde luego a la Dirección. Por último, la perspectiva de la RSC es una perspectiva vinculada a la sostenibilidad y, por tanto, necesariamente enfocada en el medio y largo plazo. Aplicar criterios largoplacistas en organizaciones cada vez más cortoplacistas es, sin duda, un reto importante.

En términos generales, podemos considerar que existen dos grandes aproximaciones a la consultoría en responsabilidad social: la operativa y la estratégica. La consultoría de tipo operativo ayuda a las empresas a diseñar e implantar iniciativas específicas en el campo de la RSC. Un caso paradigmático y muy extendido son los planes de igualdad o los programas de integración de personas con discapacidad. En este grupo podemos considerar también los trabajos que se orientan a mejorar o reelaborar las memorias de RSC . Son trabajos de consultoría que pueden estandarizarse hasta cierto punto, al menos en lo que respecta al diagnóstico de situación, y su duración puede ser estimada con cierta seguridad.

La consultoría estratégica en RSC es, en cierto modo, previa a la consultoría operativa. Se trata de ayudar a la empresa a diseñar un plan estratégico que mantenga alineados los objetivos de las políticas de responsabilidad social con los del negocio, de manera que las iniciativas particulares cobren sentido y trascendencia, en tanto que elementos que conducen al logro de los objetivos generales. También puede ocurrir que la aplicación de este criterio estratégico ponga de relieve la conveniencia de eliminar algunas actividades, por no contribuir a la estrategia general o revele, por ejemplo, la inconsistencia entre dos iniciativas. El caso que se presenta a continuación, la RSC en Diageo Iberia muestra claramente cómo la suma de acciones a pequeña o mediana escala, puede llevar al logro de importantes objetivos de enorme trascendencia para el negocio.

RSC EN EL CORAZÓN DEL NEGOCIO: EL CASO DE DIAGEO

Diageo es la compañía líder mundial de bebidas espirituosas Premium, propietaria de algunas de las marcas de bebidas destiladas y de cerveza más conocidas del mundo como J&B, Haig, Cacique, Smirnoff, Baileys, Johnnie Walker, Tanqueray y Gordon's. Hoy en día, Diageo está presente en 180 países con sus marcas y cotiza en las bolsas de Londres y Nueva York, siendo una de las 200 mayores empresas del mundo por capitalización bursátil. En España está presente a través de Diageo Iberia, empresa filial del grupo Diageo surgida de la fusión en 2005 de las tres compañías que hasta ese momento operaban en la Península Ibérica: Diageo España, Diageo Canarias y Diageo Portugal.

Planteamiento de la consulta

Diageo, multinacional británica líder del sector de bebidas espirituosas, considera la responsabilidad social como parte esencial de su negocio. Fue la primera empresa del sector adherida al Pacto Global de las Naciones Unidas en 2002. La responsabilidad corporativa se entiende en esta compañía como la necesidad de tener en cuenta el impacto de la propia actividad y su alineación con los criterios éticos y sociales.

En el caso concreto del sector de bebidas alcohólicas, el impacto más relevante a tener en cuenta es el propio consumo de alcohol: el mal uso que determinados colectivos pueden hacer del alcohol ha dado a la cuestión una enorme relevancia que preocupa a todos: gobiernos, padres, instituciones, etc. Por esta razón, impulsar el consumo responsable de alcohol es la línea argumental central de la RSC en Diageo.

El objetivo de Diageo era dar un impulso definitivo a la concienciación por parte de todos los actores sociales de la importancia de colaborar conjuntamente para aunar esfuerzos, aprovechar sinergias y hacer del consumo responsable de alcohol un hábito extendido a la totalidad de la sociedad.

Delimitación del marco de actuación: razones y justificación

Se trata de una demanda poco habitual para un consultor. Entra de lleno en el tipo de consultas que he denominado estratégicas, no operativas. Diageo tiene una gran experiencia en la implantación de acciones e iniciativas: lo que necesitaba en ese momento era un respaldo teórico, por una parte, y la organización de un foro de diálogo con todos los agentes implicados. Esta segunda parte, el diálogo, precisaba la figura de un mediador o anfitrión, que aportara neutralidad al foro. Por ambas razones –rigor académico e intermediación en el diálogo- Diageo escogió al IESE como partner en este trabajo.

Tras realizar un primer análisis del sector se establecieron los siguientes puntos de partida:

- a) El sector de bebidas alcohólicas está integrado por tres subsectores claramente diferenciados: cervezas, vinos y bebidas espirituosas. Desde el punto de vista normativo existen importantes diferencias entre los subsectores, tanto en materia de restricciones a la publicidad como en materia impositiva. Desde cada uno de estos subsectores se afronta de distinta forma el tema del consumo de alcohol y el riesgo reputacional que conlleva.
- b) Es imprescindible plantear un diálogo desde la información veraz, neutra y cuantificada, a ser posible avalada por instituciones reconocidas internacionalmente.
- c) El consumo responsable de alcohol se basa en un cambio de actitud respecto al consumo: conseguir este cambio de actitud en la sociedad –objetivo último de la responsabilidad corporativa de Diageo, sólo es posible desde la cooperación entre todos los agentes implicados, ninguno de ellos puede conseguirlo por separado.

Propuesta

Se propone al equipo de Diageo Iberia un trabajo en dos fases:

1. Analizar y documentar la cuestión del consumo responsable de alcohol desde una perspectiva académica tanto en el ámbito de la salud como en el social.

Objetivo: definir un punto de partida con información rigurosa y contrastada que permitiera sentar las bases de diálogo con los grupos de interés respecto a un tema tan debatido como el del consumo de alcohol³.

2. Plantear los hallazgos de esta investigación en una mesa de diálogo con los grupos de interés implicados, desde la competencia sectorial hasta las Administraciones públicas, pasando por asociaciones de consumidores, médicos, asociaciones del sector del ocio, grandes superficies, etc.

Objetivo: poner todos los medios para llegar a un acuerdo sobre las iniciativas que funcionan en materia de consumo responsable de alcohol y empezar a trabajar en ello desde todos los ámbitos. La cuestión del consumo responsable de alcohol, como tantas otras, no puede resolverse sólo desde la acción de una de las partes: es imprescindible la colaboración y la cooperación entre todos los grupos de interés.

Dificultades a priori

Este trabajo representaba algunas dificultades a priori que deberían ser tenidas en cuenta. Por una parte, el tema del consumo responsable de alcohol está sometido a una intensa controversia, al tiempo que es patente una notable falta de información rigurosa y también de formación respecto a cuál debe ser la actitud responsable ante el consumo. Temas de enorme y puntual impacto social, como los célebres botellones o los accidentes de tráfico relacionados con el consumo de alcohol actúan como una pantalla de humo que impiden ver, en ocasiones, la cuestión en toda su complejidad.

Como consecuencia de ello, las empresas del sector de bebidas alcohólicas sufren un impacto muy negativo en su reputación, hasta el punto de que, desde las posiciones más extremas, se puede llegar a negar la posibilidad de que desarrollen estrategias de responsabilidad corporativa.

³ El resultado de esta fase, el Libro Blanco del Consumo Responsable de Alcohol, es público, y puede consultarse y descargarse en pdf en esta dirección: http://www.iese.edu/es/files/diageo_libroblanco.pdf

¿Cómo hemos afrontado estas dificultades? La propuesta planteada a Diageo va en la línea, precisamente, de proporcionar argumentos y racionalidad científica a un debate excesivamente dominado por la emocionalidad. El necesario diálogo con los grupos de interés sólo era posible, a nuestro entender, a partir del acuerdo sobre datos y cuestiones no cargadas ideológicamente.

Los responsables de la empresa se mostraron de acuerdo en todo momento y se estableció una estrecha relación de colaboración basada en la confianza mutua, sin la cual este trabajo no hubiera sido posible.

Proceso

Una primera etapa del trabajo consistió básicamente en identificar la documentación relevante y recopilar las mejores prácticas en materia de consumo responsable de alcohol en todo el mundo. Además, se estableció el marco teórico que sustenta la vinculación entre esta estrategia de RSC y el propio negocio.

Todas las iniciativas de éxito encontradas tenían algo en común: el diálogo con los grupos de interés. Antes de dar por finalizada la fase de investigación, por tanto, se decidió reunir en un foro de debate a los agentes implicados en el tema:

- Establecimientos de ocio nocturno
- Asociación de Consumidores y Usuarios
- Dirección General de Tráfico
- ONGs relacionadas con jóvenes y consumo de alcohol
- Expertos en psicología juvenil y consumo de drogas
- Expertos en autorregulación
- Empresas del sector de bebidas alcohólicas
- Empresas de distribución (grandes superficies)

Las conclusiones del foro de debate fueron incorporadas al Libro Blanco, reforzando así la implicación de los grupos de interés.

Resultados

El diálogo con los grupos de interés tuvo resultados en varios niveles:

- a) Se alcanzó un acuerdo general sobre la necesidad de actuar de manera conjunta en el impulso de las actitudes responsables hacia el alcohol, cooperando en el corto y en el largo plazo.
- b) Se acordó la necesidad de seguir aportando información rigurosa y mejorando la formación de todos (padres, periodistas, educadores, etc.) en la materia.
- c) Para Diageo, además, supuso allanar el camino para el trabajo particular con cada uno de los agentes, en el marco de un compromiso global. Su reputación salió fortalecida al haber dado un paso que ninguna otra empresa del sector había acometido.

Proyección

El trabajo realizado para Diageo ha sido un motor para la inversión de la compañía en RSC y, concretamente, en iniciativas dirigidas a la promoción del consumo responsable: el Libro Blanco continúa siendo punto de referencia en las negociaciones del sector con las Administraciones públicas. Diageo ha implantado la estrategia de grupos de interés y la filosofía de informar-educar mediante la creación de una plataforma digital, DRINKiQ, que busca ofrecer información constante y rigurosa sobre el consumo de alcohol.

Diageo asume así el papel clave que le corresponde, como compañía líder en el sector de bebidas espirituosas, contribuyendo, de forma eficaz, a erradicar el consumo abusivo y las situaciones de riesgo relacionadas con el alcohol. Diageo es la primera interesada en que sus productos se consuman de manera sensata y que los consumidores tomen decisiones perfectamente informadas.

Este interés se ha concretado en inversiones que superan los 8 millones de euros desde 2003 en colaboraciones con instituciones de todo tipo, con los Cuerpos y Fuerzas de Seguridad, con entidades de seguridad vial y de tráfico, y con gobiernos de países de todo el mundo. Además, apoya iniciativas similares en colaboración con el resto de la industria de bebidas espirituosas a través de la Fundación Alcohol y Sociedad, acciones que han demostrado ser un mecanismo eficaz para la promoción entre los jóvenes de una actitud responsable ante el consumo de alcohol.

CONCLUSIONES

El proyecto impulsado por Diageo ha llevado a la empresa a liderar el sector de bebidas alcohólicas en materia de RSC, ha fortalecido su relación con los diferentes grupos de interés y ha abierto nuevas líneas de trabajo para avanzar de manera eficaz en el logro de su principal objetivo de RSC: el cambio de actitud hacia el consumo de alcohol.

La clave esencial del éxito de esta iniciativa es obvia: la coherencia entre los planteamientos de responsabilidad social y la actuación de la compañía. Esta coherencia es la que ha permitido asumir las conclusiones de la investigación y plantear un diálogo abierto y multidireccional con los grupos de interés, entre los que se encontraban tanto empresas de la competencia como asociaciones clara y explícitamente opuestas a la actividad del sector. Cualquier fisura percibida entre los postulados éticos y la acción de la compañía hubiera hecho inviable la generación de la confianza necesaria para sentar a todas las partes a debatir en aras de un objetivo común: la erradicación del consumo abusivo de alcohol.

Precisamente el enfoque de la propuesta centrado en la gestión de los grupos de interés ha sido otra de las claves de éxito, aunque también era la cuestión que entrañaba mayor riesgo e incertidumbre. Desde el primer momento se mantuvo una posición abierta y transparente y todos los agentes implicados respondieron con entusiasmo a la convocatoria.

Por último, es necesario señalar que la implicación y el impulso de la Dirección de Diageo ha sido imprescindible para abordar con éxito este trabajo.

Las principales **razones** para poner en marcha iniciativas de este tipo son las siguientes:

1. Porque enfocar la RSC desde un punto de vista sectorial permite a la empresa ocupar una posición de liderazgo que influye positivamente en la reputación interna y externa.
2. Porque la vinculación de la responsabilidad corporativa a la actividad del negocio permite establecer relaciones de confianza con los grupos de interés más relevantes, lo que refuerza el impacto positivo de las iniciativas de responsabilidad.
3. Porque definir un mapa estratégico que establezca los objetivos a medio y largo plazo permite priorizar y programar las acciones concretas de manera que se mejora en eficiencia.
4. Porque la gestión avanzada de la RSC debe asumir la tarea de incluir la visión a largo plazo de la compañía, visión que tiende a diluirse en el día a día, desvaneciendo la razón última de la responsabilidad: impactar de manera positiva en la sociedad a través de la propia actividad, asegurando la sostenibilidad y reduciendo al máximo los posibles impactos negativos derivados del negocio.

05.

Recruiting Erasmus: Atracción talento global y creación de empleo

Alfonso Jiménez



El Autor

*Alfonso Jiménez es un profesional de servicios profesionales de consultoría de Gestión de Personas con una larga experiencia. Es doctor en Psicología por la **Universidad Autónoma de Madrid**, universidad de la que fue profesor de Psicología Social (1982-1988). En 1988 hizo un cambio sustancial en su carrera y pasó al sector de los servicios profesionales de consultoría, concretamente a la firma **Arthur Andersen** en la que trabajó en su división de consultoría hasta su separación, pasando entonces a **Andersen Consulting** en 1991. En Andersen Consulting trabajó en la División de Gestión del Cambio en múltiples proyectos relacionados con la dimensión organizativa y humana, la mayor parte de las veces integrada en procesos de implantación de nuevos sistemas de información. En este periodo trabajó tanto en España como en otros países (Argentina, México, Turquía, Costa Rica) y era frecuente verle en los vuelos entre Madrid y Chicago para asistir a los programas de formación de la Firma en St. Charles. En 1997 aceptó la máxima responsabilidad de **Watson Wyatt** para España, firma en la que dirigió las operaciones locales y participó en su Comité de Estrategia europeo, siendo un socio importante en la División de Capital Humano. En este periodo trabajó tanto para clientes españoles, como para firmas multinacionales que operaban en España coordinándose con los responsables globales de cuentas. En aquel tiempo la Firma tenía cuatro negocios en España: consultoría de Capital Humano, Estudios Retributivos, Consultoría actuarial de Pensiones y Consultoría de Seguros. Tras la crisis del sector tras el terrible atentado contra las Torres Gemelas de Nueva York, la Firma modificó su estrategia y la consultoría de Capital Humano dejó de ser la prioridad. En 2003 y por recomendación de los consejeros independientes de la sociedad en España, inició un nuevo proyecto empresarial, **PeopleMatters**, firma de*

la que es socio fundador, compartiendo el proyecto con nuevos socios. La actual Firma ha logrado la máxima reputación en el sector de los servicios profesionales de consultoría de Capital Humano en la comunidad de negocios española y hoy es un referente claro en el mercado.

*Alfonso Jiménez ha sido también siempre profesor. Empezó su carrera profesional en la Universidad Autónoma de Madrid como profesor no numerario. En 1992 pasó a formar parte del claustro asociado **del IE Business School** en donde de la mano de Ángel Cabrera y Piluca Rojo, empezó a impartir la asignatura de Recursos Humanos en el Executive MBA. Como profesor del IE Business School, ha impartido también clases en el Máster de Recursos Humanos, los AMPs (Advance Management Programs), múltiples programas In-Company e intervenciones en sesiones de formación continua. También ha impartido clases en la Universidad Carlos III de Madrid, concretamente en el máster de Recursos Humanos que dirige el Prof. Bonache o en la Escuela de Organización Industrial.*

En todos estos años ha realizado algunos proyectos emblemáticos como el impacto de la segmentación de oficinas bancarias sobre los procesos de Recursos Humanos, diversos procesos de fusión/adquisición, nuevas estrategias retributivas, la formulación de la cultura corporativa, planes de marca como empleador, o planes estratégicos sectoriales en materia de Capital Humano.

Suele decir que lo que más le apasiona de su profesión es el impacto que las recomendaciones pueden tener en sus clientes y ver cómo una idea al final se materializa.

Es buen amigo de sus amigos, le gusta estar en contacto con las personas ya que lo que más le apasiona es la vida social, le encanta la Historia, la Naturaleza, el Mar y Viajar.

Ha formado parte del ThinkTank de la Fundación Empresa y Sociedad sobre Inmigración. Ha escrito diversas obras profesionales. Se frecuenta también como conferenciante y autor de artículos y reflexiones de interés.

Es miembro fundador del Top Ten Management Spain, agrupación de profesionales que han generado impacto en la dirección de empresas en el mercado español.

Ha ayudado a algunos amigos en sus proyectos empresariales como **Global Training Aviation**, empresa de formación de pilotos, o **ideas4all**, un portal de recolección de ideas innovadoras liderado por su amiga Ana María Llopis.

Ha impulsado el **Observatorio Colón**, plataforma de relación de directivos de Capital Humano de las grandes empresas españolas por el que han participado CEOs de compañías, políticos y otros líderes de opinión.

Es Secretario de su promoción del **PADE** (Programa de Alta Dirección de Empresas) del **IESE** y organizador de múltiples actividades.

Es Miembro de la Junta Directiva de la **AED** (Asociación Española de Directivos) y Presidente de la Comisión de Gestión de Personas en cuyo seno ha puesto en marcha un programa al que tiene mucho cariño: "La Gestión de Personas desde la Alta Dirección", foro en el que los CEOs de las compañías explican qué han aprendido y qué les parece relevante en materia de Gestión de Personas.

Considera que hay dos tipos de profesionales: los que crean y los que copia. Claramente le gusta estar entre los primeros y le encaja mejor hacer cosas nuevas, innovar, transformar y tener impacto que hacer los que otros ya han inventado. "Repetir, copiar es aburrido, lo apasionante de un buen profesional es sentir que estás dejando huella y que un día te recuerden por tu legado".

Se siente orgulloso de las cualidades humanas de sus hijos y de que entre sus colaboradores, de aquellos que un día fichó en la universidad, haya altos directivos como María Garaña, actual presidente de **Microsoft** en España. Por sus equipos han pasado cientos de profesionales que han aprendido los valores "clásicos" de un buen profesional: trabajo duro, estudio, superación, búsqueda de la excelencia, servicio al cliente, meritocracia, sentido ético, etc. Una cualidad que valora es tener una amplia gama de registros, tener capaz de elevar el discurso para hacerlo atractivo ante una audiencia de CEOs y, al mismo tiempo, tener la humildad de escuchar a un alumno o a un profesional sin experiencia.

Desde hace 10 años se ha focalizado en el desarrollo de propuestas de valor al empleado, así como en planes de posicionamiento de las compañías en el mercado laboral, estando en contacto con diversos gurús y empresas de la materia como **Brett Minchington** de EmployerBranding International, o la firma sueca **Universum**.

Recruiting Erasmus: una iniciativa multiempresa para la atracción de talento global y la creación de empleo de jóvenes universitarios

En 2007 muchas empresas se quejaban de la actitud de los jóvenes españoles ante el trabajo. Algo había pasado, eran diferentes, habían cambiado, parecería como que el trabajo ya nos les importaba.

Es verdad que desde finales de los 90s habíamos detectado cambios sustanciales en el mercado laboral español, especialmente derivados de la demanda. Cada día había más trabajo y menos jóvenes.

En España la fecundidad empezó a bajar en 1978 y habíamos pasado de 3 hijos por mujer, la más alta tasa de Europa, a la más baja del mundo en 1998.

Este fenómeno demográfico confluyó con un periodo impresionante de generación de empleo en nuestro país. Entre 1996 y 2007 se generaron más de 8 millones de empleos netos. Los jóvenes no cubrían las necesidades de reposición y sustitución de los que salían y, al mismo tiempo, cubrir los nuevos empleos. Los jóvenes eran un bien escaso y por dicho bien escaso se peleaban todas las empresas que hacía tiempo que ya apenas discriminaban.

Entonces decidimos hacer un estudio para conocerles un poco mejor. Con el patrocinio de una filial del Grupo Eulen entrevistamos a 1800 jóvenes de nuestro país para conocer sus preferencias ante el empleo y quedamos horrorizados de un hecho. Sus preferencias por un trabajo estaban alrededor de un triángulo de intereses con tres vértices de preferencias: salario, buen ambiente de trabajo y horario.

Atrás quedaron tiempos de preferencias como la formación, el desarrollo profesional, la carrera, ahora lo que los jóvenes querían era ganar mucho, trabajar sin presión y salir pronto. Las empresas se robaban los jóvenes y muchos de ellos se postulaban al mejor postor llegando a cambiar de empresa hasta tres veces por año.

En este contexto organizamos unas Jornadas de trabajo sobre los Jóvenes y el Empleo donde debatíamos las actitudes de aquellos ante la empresa y el trabajo y sobre qué debía hacer la empresa.

De esas Jornadas surgieron distintas ideas. Algunos opinaban que la empresa tenía que cambiar su propuesta de valor al empleado (EVP) y dado que ahora los jóvenes tenían motivaciones, las empresas tenían que corregir su EVP para alinearla con aquéllas.

Otra idea fue ir a buscar jóvenes a otros mercados con actitudes antes la empresa "como las de antes". De hecho, algunas empresas de tecnología empezaron a contratar jóvenes en LATAM (Uruguay, Perú, Argentina).

Pero hubo una intervención que nos llamó la atención. Un directivo dijo: "En nuestro país tiene que haber jóvenes que tengan una actitud ante la empresa y el trabajo acorde con las necesidades de la empresa".

Efectivamente, su tesis fue que no todos los jóvenes españoles tenían las mismas actitudes y que tenía que haber algún rasgo que les identificara.

A partir de ahí se identificaron diversos colectivos "diferenciales". Los alumnos universitarios provenientes de determinados centros educativos, los alumnos universitarios que han desarrollado iniciativas sociales de naturaleza humanitaria y los alumnos universitarios que han hecho un programa de movilidad internacional.

Tener una experiencia internacional temprana es un factor de desarrollo competencial de primera magnitud. Posiblemente no haya ningún otro acelerador del desarrollo tan evidente y que impregne tanto el perfil competencial de un profesional como éste. Así lo demuestran estudios longitudinales que concluyen que los alumnos universitarios europeos que han tenido una experiencia internacional de un curso en otro país a corto plazo tienen mejor expediente académico, tienen competencias más idóneas para el mercado de trabajo, acceden al mismo antes, tienen carreras profesionales más exitosas y finalmente alcanzan niveles de renta y patrimonio superiores.

La buena noticia fue que en España había un grupo de empresas que creía en dicho colectivo como "diferencial" y que España es el primer país de Europa en movilidad internacional.

Y así nació una de las iniciativas compartidas de empleo juvenil más potentes en España, Recruiting Erasmus, que además es una de las iniciativas de posicionamiento en el mercado laboral más importante para las empresas responsables del mismo.

Para ello se desarrolló una tecnología propia, un portal de empleo privado mediante el cual los alumnos universitarios internacionales pueden hacer llegar su CV a un grupo importante de empresas que año a año renuevan su compromiso con el empleo juvenil.

La iniciativa pasó de 4.000 a 20.000 en cinco cursos académicos y hoy es una iniciativa consolidada en la que participan las siguientes compañías: Abbott, Abbvie, Aldi, Banesto, BBVA, Cassidian (EADS), CLH, Gas Natural Fenosa, Heineken, Iberia, IKEA, Inditex, Janssen, MSD, Prosegur, Steelcase, Tecnalia y Vodadone. Son primeras compañías con propuesta de valor al empleado muy atractivas y suelen ocupar los primeros lugares en los distintos rankings de las mejores empresas para trabajar.

Para generar un alto flujo de candidatos de "talento global" contamos con el apoyo de un importante número de universidades, tanto públicas como privadas que difunden la iniciativa entre los alumnos universitarios internacionales que cada año salen de nuestras universidades a Europa o a otros destinos, así como también los alumnos universitarios internacionales de otros países que cada año vienen a nuestro país.

Además del apoyo del sistema universitario español aglutinado en torno a la CRUE y de la OAPEE del Ministerio de Educación que hace que muchas universidades ofrezcan a sus alumnos su incorporación al programa, la iniciativa desarrolla importantes campañas directas a través de medios offline y de marketing digital.

Las principales campañas están dirigidas a los jóvenes a través de Social Media: Facebook, twitter, LinkedIn y YouTube, con ello se logra la multiplicación del tráfico hacia el portal.

La gestión de este posicionamiento requiere de la función del community manager de la iniciativa que diariamente desarrolla las acciones de marketing digital mediante post o tweeds, para mantener viva la afección emocional con la iniciativa de los alumnos universitarios internacionales.

Europa hace importantes inversiones anuales en los distintos programas de movilidad, el más conocido es el programa Erasmus, la enorme fuente de recursos públicos no sólo pretende generar "ciudadanos internacionales" sino también generar competencias diferenciales entre nuestro principal activo que es el talento. Un programa de empleo como éste pretende poner en valor dichas inversiones.

Cada empresa utiliza la iniciativa de una manera propia y la integra entre sus procesos de gestión de talento, de cobertura de posiciones, de posicionamiento en el mercado laboral o entre sus iniciativas de responsabilidad social.

Uno de los usos más extendidos está relacionado con la cobertura de posiciones fuera de nuestro país. Las empresas españolas se están volcando en la exportación y en su internacionalización.

En este sentido, los alumnos internacionales, no sólo aportan idiomas, sino una actitud de movilidad y de visión global del mundo que no lo tienen los alumnos "locales", aquellos que no han salido de su país. Por ello, muchas de las compañías socias del programa están apoyando sus planes de internacionalización con jóvenes de "talento global" de la iniciativa Recruiting Erasmus.

CONCLUSIONES

La generación de empleo es la principal acción de responsabilidad social de una empresa. Para la mayoría de los ciudadanos la mejor manera de mejorar la reputación de una compañía es que ésta genere empleo y se preocupe por su gente (empleo de calidad).

No es de extrañar que en estos momentos hayan aparecido campañas muy importantes de compañías individuales relacionadas con la generación de empleo juvenil.

Los jóvenes universitarios hacen una fuerte apuesta personal por su formación. La sociedad hace un importante esfuerzo económico por dicha formación tanto si los recursos son públicos (universidades públicas), como si son privados (ya que el coste que tiene una familia por un alumno en universidad privada es muy importante), además del coste de oportunidad de 4 (grados), 5 (titulaciones preBologna) o 6 años (determinadas titulaciones o el modelo de grado más máster universitario).

La inversión social (pública y privada) es enorme. Y a ello tiene que dar respuesta la empresa. La sociedad lo sabe y, de alguna manera, lo dice.

El apoyar iniciativas relacionadas con el empleo juvenil, además de ser una responsabilidad social, es un factor evidente de mejora reputacional para las Compañías.

En estos momentos de crisis apoyar el empleo no sólo traslada la imagen de ser una Compañía potente y seria, sino que además, está trasladando a la sociedad en general (de la que forman parte todos los *stakeholders* de la compañía) el mensaje de que dicha Compañía contrata jóvenes y los desarrolla.

Recruiting Erasmus es un ejemplo de programa realizado en España de posicionamiento, sin embargo, en estos últimos meses en nuestro país han aparecido otras iniciativas de otros programas que trasladan al mercado la idea de que una determinada Compañía contrata jóvenes y los desarrolla, o al menos, facilita su acceso al mercado de trabajo.

Pensamos que esta área de consultoría, tiene grandes oportunidades de desarrollo ya que aunque en nuestro país no hay necesidades de atracción y retención de talento, como ocurrió en el periodo 1996-2007, existen claras necesidades de mejora de la reputación social.

07.

El Cuadro de Mando en RRHH para apoyar la Estrategia de la empresa

Joaquín Oset



El Autor

Lo primero que Joaquín suele decir a todas las personas que conoce, nada más presentárselas, es que es de Úbeda. Allí nació en el año 1.957 y allí acude cada vez que sus ocupaciones se lo permiten, ya que su tierra le recarga física y anímicamente para continuar con su actividad periódica. ¿Será el poder del aceite de oliva? ¿Será la visión de los cerros de Úbeda? ¿Será el tirón de las raíces? No se sabe con certeza, pero algo de todo lo que contiene Úbeda, además de la familia de Joaquín, es lo que le hace regenerarse y plantearse que todo en la vida tiene sentido.

Estudió Ciencias Químicas en Granada, porque un gran profesor que tuvo en el bachillerato supo enseñarle que para ir adelante en este mundo hace falta tener mucha Química, y que con una buena reacción química se pueden conseguir cosas verdaderamente insospechadas. Cuando termina la carrera la primera opción laboral que contempla es la de ser profesor, para eso debía afrontar unas oposiciones arduas y Joaquín no se veía ni dando clase (será que no ha tenido que impartir posteriormente cursos en su vida profesional!!!) ni dedicando tiempo a opositar. Le tiraba la empresa y lo empresarial y para entender mejor la complejidad empresarial decide formarse en diferentes materias y realiza dos Máster, uno de RRHH en la Cámara de Comercio de Madrid y posteriormente un MBA en ICADE.

El conocimiento adquirido le permite comenzar a trabajar en consultoría de Organización de RRHH y Formación y desde ese momento, 1990, ha tenido la oportunidad de formarse y trabajar con los mejores compañeros, con los clientes más interesantes y en las mejores empresas del sector (Coopers&Lybrand, PriceWaterHouseCopers, KPMG...) Su faceta de consultor, además de haber vivido tres

años en Bilbao, le ha permitido viajar por muchos sitios y conocer ciudades y personas que nunca se hubiera planteado.

En su última etapa como consultor, en la empresa SUNION, del Grupo Gesfor, ha tenido la satisfacción de conocer y poder utilizar una metodología para la Gestión del Cambio absolutamente impactante. Se trata de Feelings Management o cómo de importante es gestionar los sentimientos y las emociones colectivas en procesos de cambio. Esta metodología se la cedió Javier Fernández Aguado, que la creó conceptualmente, y Joaquín y su equipo la han llevado a la práctica empresarial y han conseguido la validación de la misma por el IESE. La aplicación de esta metodología ha reforzado aún más en Joaquín el convencimiento de la importancia de las personas y de sus emociones en los éxitos organizativos y en la mejora de sus procesos.

Pero si de algo se siente realmente satisfecho es de haber llegado a descubrir, después de los diferentes requeiebros en su carrera, aprendiendo de todo y siendo un animal curioso como los personajes renacentistas, lo que realmente le apetecía hacer, ser Director de Capital Humano de un Grupo Multinacional (CGI) con responsabilidad en el Sur de Europa (Portugal, España e Italia) y LATAM donde ha podido aplicar todos los conocimientos adquiridos a lo largo de los años y donde también ha descubierto algo nuevo para él, la importancia de la diversidad en nuestro mundo. Para gestionar la diversidad como realmente debe ser gestionada, también le ha servido a Joaquín la Química que estudió en Granada hace ya muchos años.

Joaquin es coautor del libro "Liderazgo Humanista y de Servicio". Capítulo Feelings Management: cómo aporta valor a la organización la gestión de los sentimientos colectivos. Foro Europeo, Escuela de Negocios de Navarra. 2009

Ha participado como autor en el estudio publicado conjuntamente por Sunion y el IESE/IRCO, "Feelings Management: Estudio sobre los Estados Emocionales en las Organizaciones". 2010

Es coautor del libro "El Management del Siglo XXI: Reflexiones sobre el pensamiento de Javier Fernández Aguado". brandSmith. 2012 Y ha publicado, conjuntamente con otros autores el libro "Feelings Management: La gestión de los sentimientos organizativos". CGI. 2012

La Gestión de las Emociones, un factor clave en un Cuadro de Mando de RRHH

Cómo surge este caso...

Señores muchas gracias por todo. Excelente trabajo!!!

Por cierto, no os olvidéis de que nos vemos el jueves en el baloncesto.

Así termina y continúa esta historia que comenzó hace algo más de 15 meses y a la que vamos hacer referencia en estas páginas.

Pero empecemos por el principio...

Un poco de historia

Durante mucho tiempo las emociones han sido consideradas poco importantes y siempre se le ha dado más relevancia a la parte más racional del ser humano. Pero las emociones, al ser estados afectivos, indican estados internos personales, motivaciones, deseos, necesidades e incluso objetivos. Si somos capaces de identificar estos estados emocionales y sus causas estaremos en disposición de prever los comportamientos presentes y futuros de una persona.

Vincent Van Gogh nos ilustra de una manera clarividente este aspecto "No debemos olvidar que las pequeñas emociones son los capitanes de nuestras vidas y las obedecemos sin siquiera darnos cuenta".

El modelo Feelings Management, desarrollado por Javier Fernández Aguado, como modelo de diagnóstico e intervención de las emociones en la organización, nos permite añadir al Cuadro de Mando de RRHH una faceta innovadora que añade valor a la hora de soportar y orientar la Estrategia de la empresa, y esto se consigue desde una doble vertiente:

- Ilustrando los estados emocionales que priman en los equipos, su intensidad, sus principales causas y los aspectos que los apoyan, a fin de poder establecer un mapa de los principales estados emocionales que identifican a un determinado equipo de trabajo.

- Interviniendo sobre estos estados, implementando soluciones para alinear sentimientos y conductas con las estrategias de la organización

Los estados emocionales que existen en un equipo de trabajo son cinco y están conformados, a su vez, por una serie de dimensiones que les dotan de una visión más completa y amplia.

Para determinar, de una manera eficaz, el estado emocional en el que se encuentra un equipo resulta necesario estudiarlo tanto en su plano individual, como en el plano del equipo de forma que podamos tener una doble lectura de los datos y varios elementos de análisis y control de los mismos.

		ESTADOS EMOCIONALES				
		MIEDO	ENFADO	TRISTEZA	ALEGRÍA	ESTABILIDAD
DIMENSIONES		INDEFENSIÓN	RECHAZO	RESIGNACIÓN	OPTIMISMO	CONFIANZA
		INSEGURIDAD	ANSIEDAD	DESÁNIMO	SATISFACCIÓN	BIENESTAR
		FRUSTRACIÓN	ESTRÉS	ABATIMIENTO	EUFORIA	CALMA
NIVELES	INDIVIDUO					
	EQUIPO					

Todo se inició...

al finalizar la presentación del estudio empírico desarrollado por IESE – IRCO y SUNION con el objetivo de ilustrar los estados emocionales que priman en los equipos y en las organizaciones, bajo el paradigma del modelo Feelings Management, desarrollado por Javier Fernández Aguado.

"No me digáis que Einstein habló de emociones porque eso sí que no me lo creo..."

$$E=MC^2$$

No, Einstein no habló de emociones. Simplemente describió la fórmula del éxito de un equipo. En la cual este éxito se debe al producto de dos elementos: METODO –parte formal, sólida y que da robustez a la estructura de la organización- y CONDUCTA al cuadrado –comportamiento de los componentes de la organización-. Y, como ya

hemos comentado, en la base de los comportamientos personales se encuentran las emociones.

Sí, pero...

La conversación se extendió unos minutos más y quedamos emplazados para continuar con ella unos días después en el despacho de un directivo de RRHH de una empresa del sector eléctrico interesado por el estudio presentado.

El equipo

En nuestra reunión posterior descubrimos que nuestro cliente tiene un equipo sólido, que lleva junto bastantes años y con un grado de conocimiento entre sus componentes, tanto a nivel personal como profesional, muy alto.

Trabajan en el departamento de HR de una empresa del sector eléctrico. Se trata de un equipo multifuncional compuesto por 8 personas, con perfiles bastante diferentes y a la vez complementarios.

Nuestro interlocutor se incorporó hace unos 5 meses como responsable del equipo y Director de HR, procedente de otro departamento y con poca experiencia en las nuevas funciones que se le habían encomendado.

El equipo sufre en ese momento un "stop and go" ya que comienza un periodo de cambio y reestructuración bastante significativo. Al cambio de director se unen nuevos procesos de trabajo, variaciones en otros de los ya establecidos, etc.... el proceso de cambio y transformación va a ser continuo.

Van a pasar de un proceso de trabajo en el que dejan de gestionar aspectos concretos del día a día y que aportan poco valor añadido al departamento y a la compañía, a una visión integral del trabajo del equipo y a una gestión por proyectos, aportando de esta manera visibilidad al departamento y al equipo y contribuyendo a la consecución de los objetivos de la compañía.

Este nuevo escenario plantea una serie de retos muy importantes a los integrantes del equipo, que solo con buena voluntad, persistencia y empuje desde todos los estamentos del departamento y de la compañía se pueden llevar a buen puerto.

Esta reorganización ha generado diferentes escenarios de tensión, incertidumbre, conflicto, etc... que actualmente se encuentran latentes y que impiden al equipo avanzar. Y además nuestro cliente se considera incapaz de manejar.

Cómo trabajamos...

Para identificar el estado emocional de este equipo y poder realizar un proceso de intervención en sus emociones le proponemos, a nuestro cliente, un proceso de trabajo definido en 6 fases y bajo el Modelo Feelings Management:

1. Presentación del modelo al equipo, en una sesión de una media hora de duración, aproximadamente. Con el objetivo de informarles, aclarar dudas y crear un espacio de trabajo transparente.
2. Cumplimentación del cuestionario sobre el estado de las emociones por parte de los miembros del equipo. Con el objetivo de medir el estado emocional del equipo y apuntar sus posibles causas.
3. Procesamiento de datos y elaboración de informe. Con el objetivo de obtener un primer mapa emocional del equipo que sirva de base de trabajo y de contraste para el resto del proceso.
4. Entrevista con el responsable del equipo con el fin de conocer datos biográficos del equipo que nos permita enmarcar la situación actual del equipo en un espacio temporal acotado.
5. Celebración de un focusgroup para determinar la correspondencia de los resultados obtenidos de los test con la percepción del equipo y definir, de manera precisa, las causas del estado emocional hallado.
6. Entrevista con una muestra de participantes. Con el objetivo de realizar un análisis *fino* de los aspectos más importantes identificados en el proceso de trabajo.

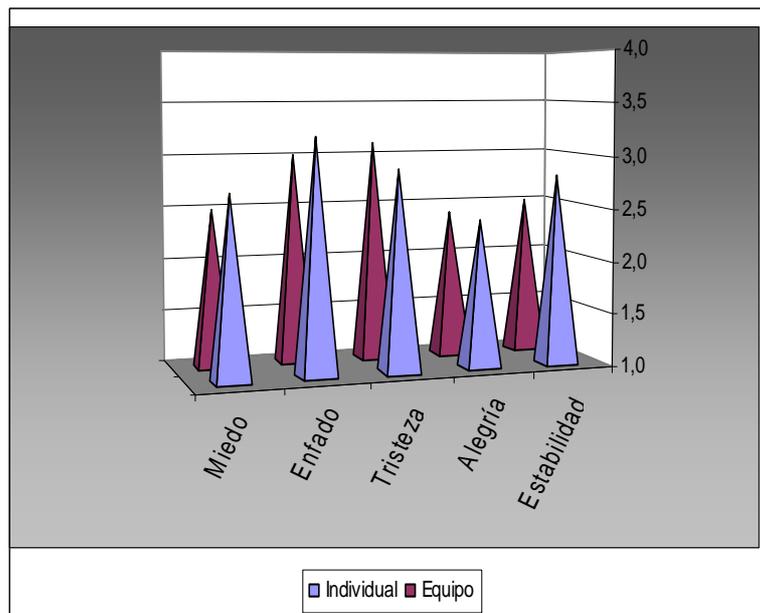
Esta metodología nos permite tener acceso a tres fuentes de información diferentes: el cuestionario, la entrevista con el responsable del equipo y la observación directa en el focusgroup con el equipo y de esta forma se consigue eliminar el efecto de los sesgos introducidos por cada una de las técnicas utilizadas de manera individual.

Se trata de un proceso semi-intervencionista que tiene como objetivo extraer información desde la cercanía, la proximidad, la complicidad y desde la lealtad y la confidencialidad. Eliminando para ello juicios, prejuicios, valoraciones y todos aquellos elementos que puedan minar la confianza de los integrantes del equipo.

La idea reside en convertirnos en uno más del equipo y acompañarles en su proceso de transformación emocional...

Resultados.

El estado emocional dominante en este equipo es el de ENFADO, seguido del de TRISTEZA. Tanto las variables individuales como las grupales no muestran resultados significativos que nos hagan dudar de esta afirmación.



Las causas por las que los componentes de este equipo piensan que el estado emocional principal es de ENFADO y el estado emocional subyacente es de TRISTEZA son:

- ▶ **TRABAJO** de gran calidad y muy orientado al detalle, pero a la vez con un cierto grado de desorganización y con una carga muy alta. Además se trata de un trabajo repetitivo que ocasiona hastío y cansancio emocional.

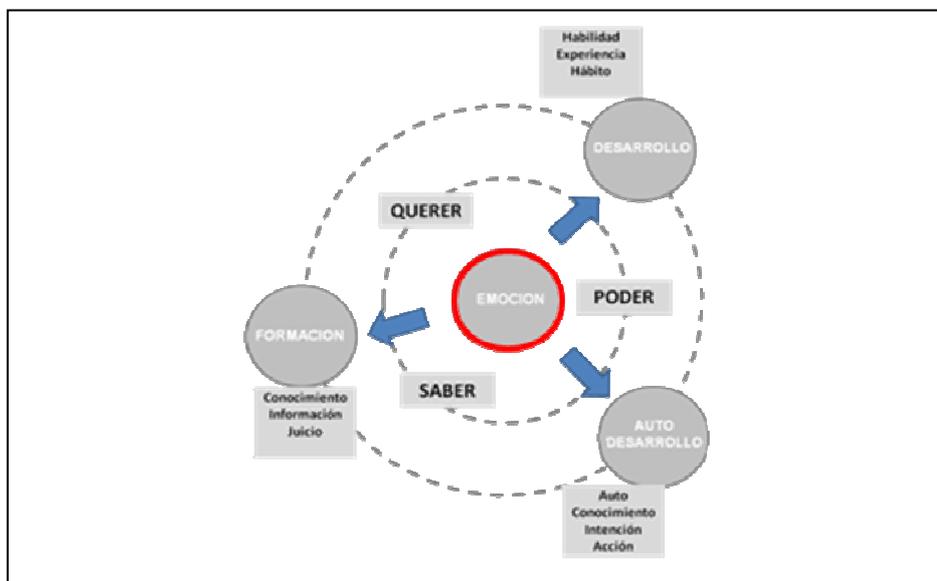
- ▶ **EQUIPO** positivo, colaborador y que genera un buen entorno de trabajo.
- ▶ **CLIMA.** Era muy bueno y un gran ambiente de trabajo, pero desde las situaciones de cambio vividas ha ido degenerando y los intentos del nuevo responsable no están calando entre los componentes del equipo. La falta de una idea común de trabajo está generando pequeños equipos.
- ▶ **ESTANCAMIENTO** del equipo y a nivel individual. Se trata de dos aspectos diferentes, ya que consideran que son ellos mismos los que quieren seguir dentro de su área de confort, y esto les genera cierto grado de estancamiento. Por otro lado, encontramos el estancamiento profesional relacionado con la monotonía, la rutina de su trabajo y la falta de reconocimiento del mismo.
- ▶ **Sentirse el final de la cadena**, es otro de los aspectos que generan tristeza a este equipo, además de la poca visibilidad que consideran tiene su trabajo
- ▶ El último aspecto generador de tristeza lo encontramos **en el estilo de liderazgo y de dirección de personas.** Ya que la falta de comunicación, la falta de concreción y seguimiento de algunas tareas, ciertas situaciones de desorganización, hacen que se generen cuellos de botella, además de un aumento de la carga de trabajo relacionada con la necesidad de repetir trabajos mal orientados inicialmente.
- ▶ **RECURSOS** disponibles para hacer frente a los distintos problemas que puedan surgir.

Intervención.

El planteamiento de trabajo para este tipo de situaciones se posiciona en una mirada global del proceso formativo y de desarrollo de los conocimientos, habilidades, acciones, compromisos, etc.... para adquirir de una manera efectiva la competencia.

Este planteamiento se basa en los tres pilares básicos del progreso competencial:

1. **Formación.** Adquisición de los conocimientos, técnicas, herramientas necesarios. Utilizamos diferentes metodologías formativas.
2. **Desarrollo.** Adquisición de la experiencia y la habilidad necesaria. Trabajamos con función de ayuda, acompañamiento y herramientas de pseudomentoring por tareas, procesos y actividades.
3. **Autodesarrollo.** Aquí reside la idea de compromiso y de interés por aprender. Responsabilizamos a los diferentes componentes del equipo de la definición de nuevos escenarios y procesos de trabajo en los cuales debían ejercer una labor de coach con el resto de los componentes.
4. **Transformación.** En este punto trabajamos la idea de compromiso de equipo, de adaptación y de transformación personal y de equipo. Sabíamos del escenario del que partíamos y de sus resistencias y trabajamos las mismas a través de sesiones de role modeling, técnicas de escenario vocacionales, herramientas de coaching grupal, etc....
5. **Estado Emocional** trabajamos desde nuestro Modelo Feelings Management el estado emocional de equipo de manera alineada con el resto de acciones propuestas.



Todos estos elementos desarrollados en tres planos:

Individual.

- Potenciar la relación mandos-trabajadores.

- Fomentar los procesos de relación interpersonal.
- Empujar y estimular el desarrollo de iniciativas e ideas.
- Facilitar la comunicación.
- Reconocer la labor de cada integrante ...

Grupal.

- Potenciar la cohesión y que se vea un proceso de trabajo integrado.
- Desarrollar proyectos comunes y con un hilo conductor claro.
- Aprovechar el talento del equipo.
- Elevar el ánimo del equipo.
- Transmitir la importancia que su desempeño tiene.

Organizacional.

Intentar comprobar los gap que el equipo ha manifestado que existen y actuar sobre ellos definiendo un grado de profundidad mínimo

CONCLUSIONES

Después de estos meses y del trabajo desarrollado podemos concluir junto con nuestro cliente que las organizaciones hoy en día reclaman directivos que sepan conectar positivamente, de forma optimista con la gente que en ellas trabaja. Si esa conexión falla, la más sólida de las empresas acabará por venirse abajo. Por tanto desde nuestro punto de vista el Cuadro de Mando de RRHH debe incluir como factor a tener en cuenta La Inteligencia Emocional, que no es sino una parte de la labor de Gestión de Sentimientos Organizativos que los directivos han de realizar. Teniendo en cuenta que:

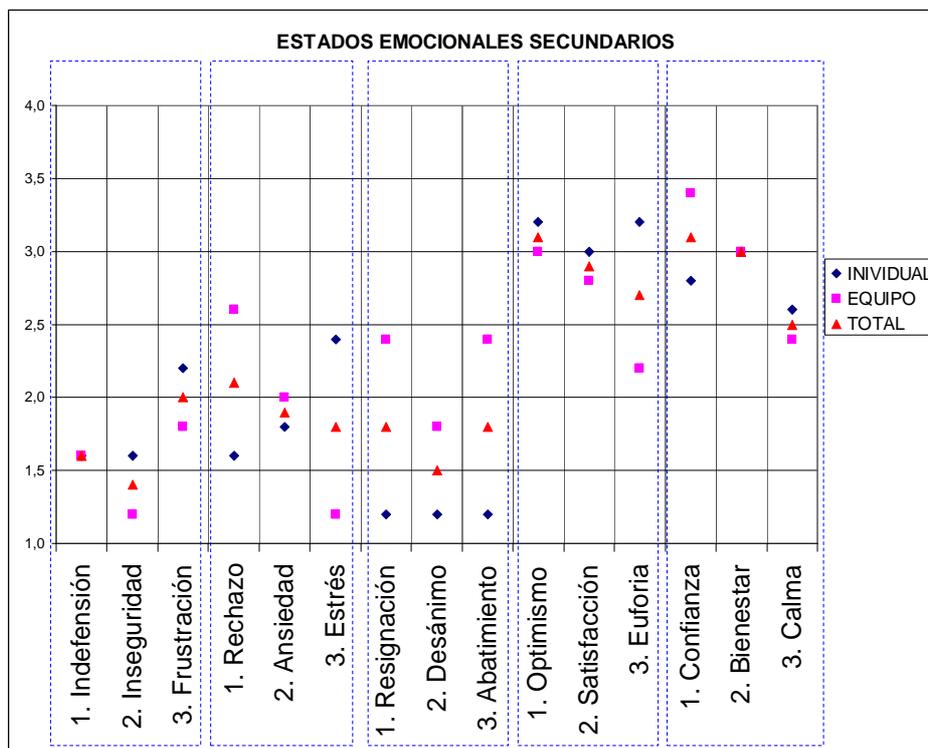
1. Los estados emocionales individuales son diferentes de los estados emocionales colectivos, presentando su propia dinámica, más allá de una mera agregación de estados individuales. Esto implica que para intervenir en un estado colectivo no basta con intervenir en los estados emocionales individuales.

Se pueden dar estados de alegría en el individuo, junto con estados de tristeza en el equipo. Y no por incrementar la alegría en el individuo, disminuirá la tristeza en el equipo.

Esta tristeza seguirá produciendo desmotivación y un estado de difícil solución, si no se interviene directamente sobre él. Sobre todo si tenemos en cuenta que los individuos están alegres y optimistas, con lo que es difícil intervenir sobre ellos directamente.

2. No existe una causa clara que defina dentro del equipo, el estado emocional en el que se encuentra inmerso, pero sí que existe una serie de causas que unidas generan el mismo. Y es necesario intervenir sobre ellas de manera individual y global para lograr un proceso de transformación emocional estable que de lugar a nuevos estados emocionales.

3. Cada estado emocional es único. Las dimensiones de cada uno de los estados emocionales hacen que estos adquieran su propia identidad y manifiesten la idiosincrasia del equipo, sus procesos y la tendencia, en cuanto a la idea de dirección, que puede seguir en el futuro. Al igual que no existen dos equipos iguales tampoco existen dos mapas emocionales iguales en dos equipos. Pueden tener y manifestar el mismo estado emocional, pero las causas que lo definen siempre son diferentes. Por eso requieren procesos de intervención y trabajo específicos e individualizados.



4. Los estados emocionales grupales son más complejos de gestionar que los estados emocionales individuales. Esto se debe principalmente a que mientras que para gestionar estados emocionales individuales utilizamos herramientas de corte relacional y basadas en relaciones interpersonales, para la intervención en los estados emocionales colectivos, a éstas, debemos utilizar otros tipos de herramientas basadas en transformación, cambio, actitud, etc...

5. La gestión de los estados emocionales colectivos debería incluirse en los proceso de gestión del cambio, con una metodología de trabajo en un triple plano de intervención:

- Procesos organizativos.
- Estructura formal de la organización.
- Individuos.

6. Las principales causas que generan estados emocionales positivos de ESTABILIDAD y ALEGRÍA en los equipos son:

- *Compañerismo.* El sentimiento de ayuda entre los integrantes del equipo y tener la seguridad y confianza de su ayuda en todo momento es una de las principales causas que generan estados emocionales positivos.
- *Relaciones interpersonales.*
- *Compromiso.* Además se trata de una causa cuya presencia en el equipo genera estabilidad y cuya ausencia también. La presencia del compromiso hace que los componentes del equipo crean en él, aporten valor añadido, se impliquen, crean en el proyecto y hagan lo posible para conseguir los retos que se les planteen. Por otro lado, la ausencia de compromiso, hace que los componentes del equipo se refugien en sus propias emociones, creen pequeños grupos, se replieguen sobre su área de confort y en ella y desde ella, conviven y se relacionan con los demás. Se genera entonces, una cierta pseudosensación de estabilidad apoyada en aspectos individuales y no tanto en el sentir colectivo del equipo. La presencia o ausencia de esta causa genera actitudes proactivas y reactivas que desembocan en estabilidad.

- *Equipo sólido.* Al hablar de equipos sólidos nos referimos a equipos contruidos hace tiempo, con un bagaje conjunto importante, que han pasado por diferentes fases de desarrollo y que generan cierto grado de confianza y seguridad al resto de los componentes.
- *Profesionalidad.* Bajo esta raíz se encuentra una de esas funciones espejo que tantos problemas crean en las organizaciones, su presencia es motivo de creación de estados proactivos y de ESTABILIDAD, su ausencia se convierte en un factor facilitador de estados emocionales reactivos y con un componente de MIEDO importante.

Pero resulta significativa la ausencia de una serie de causas a las que siempre hemos tenido como generadoras de estabilidad y que en los manuales de gestión y dirección de equipos aparecen destacadas.

Nos estamos refiriendo a:

- Un liderazgo fuerte y claro.
- Políticas de comunicación de objetivos y metas claras.
- Estrategias de gestión de RR.HH en las cuales quedan claras las funciones y las responsabilidades de tu trabajo.
- Sistemas eficaces de reconocimiento y motivación.
-

Analizando las razones del porqué de su ausencia encontramos dos explicaciones satisfactorias:

- Se trata de MÉTODOS que tenemos tan dentro que su presencia nos da una seguridad a la cual ya no le damos el valor que realmente le corresponde.
- Se han convertido en factores higiénicos, utilizando la terminología de Hezberg, y su presencia no crea ningún tipo de emoción, mientras que su ausencia facilita la aparición de emociones negativas.
- Nos olvidamos que las CONDUCTAS de las personas que integran nuestros equipos tienen su origen en las emociones y sentimientos, los

cuales se hacen visibles en forma de actitudes, comportamientos y conductas observables.

Eso es todo...

De acuerdo nos vemos el jueves en el baloncesto...

Por cierto, querido lector, te has preguntado alguna vez:



07.

El Branding como Herramienta Estratégica

Christopher R. Smith



El Autor

Christopher R. Smith es uno de los mayores expertos contemporáneos en branding y management. Cuenta con una amplia experiencia en consultoría, implantación y divulgación del branding estratégico como una innovadora herramienta para solucionar problemas del management desde el convencimiento de que la marca agrega valor al modelo y a los procesos de negocio. Sus teorías sobre la identidad organizativa y el branding estratégico han supuesto un salto cualitativo en el entendimiento y el estudio de las marcas.

Su trayectoria juvenil ha marcado su personalidad. Nacido en el apacible condado de Kent, Inglaterra, hace 43 años, el haber vivido tres años en Arabia Saudita cuando terminaba la escuela primaria para después pasar un año en un internado en Madrid y terminar sus estudios en colegios internacionales, donde convivía con personas de casi cien nacionalidades diferentes, le han hecho una persona tolerante, afable y creativa.

Después de licenciarse en Ciencias de la Imagen por la Universidad Complutense de Madrid se lanzó al mundo de la publicidad y el diseño, donde pasó por varios cargos como diseñador gráfico, director de arte, director creativo, director de proyectos y consultor de dirección en Sendín y Asociados (estudio de branding y diseño estratégico) y Adverbo (agencia de comunicación y marketing). Completó sus estudios diplomándose en Gestión de Diseño por la EOI y especializándose en Diseño y Publicidad en el Istituto Europeo di Design.

Apasionado por las posibilidades que ofrecía la identidad corporativa más allá del simple diseño de logotipos y la creación de nombres, en 2008 crea su propia empresa, BrandSmith, donde aplica su particular modelo de consultoría de negocio a partir de la

marca (Brand-Based Business Consultancy) además de asesorar en brand and design management e impartir formación in-company. Actualmente trabaja en el despliegue de un nuevo modelo de transformación y gestión organizativa, "The Brand Thinking® Model", inspirado en las teorías sobre el alma de las organizaciones del pensador español Javier Fernández Aguado.

Algunos de los clientes con los que ha trabajado y trabaja son Orbea, Eroski, Roche, Disney, LKS, HispaVista, MCC Graphics, el Gobierno de España (en colaboración con el Premio Nacional de Diseño Pepe Cruz Novillo), la Junta de Extremadura, PricewaterhouseCoopers, Grupo Santander, Accor Services o Grupo Mahou-San Miguel, por citar a algunos de los más significativos, y ha sido el responsable de organizar el concurso de diseño del logotipo de la "Jornada Mundial de la Juventud 2011".

Christopher desarrolla una dinámica actividad docente, impartiendo sus conocimientos sobre branding en los programas MBA y MIB de la EAE, en diferentes Masters de la Nebrija Business School, en la Universidad Rey Juan Carlos y la Mondragon Unibertsitatea. Dentro de su amplia labor de investigación, reflexión y difusión del conocimiento sobre la marca, ha publicado varios libros, entre ellos "Identidad diferencial, marcas que lideran, innovan y generan valor" (Crecento, 2009) dentro de la Colección TopTen Business Experts que distribuyó el diario Expansión. También escribe regularmente artículos para distintas publicaciones como el Manager Business Magazine, Puro Marketing, Iniciativa Pymes, El Economista o la Asociación de Marketing de España.

Imparte con frecuencia conferencias en diversos foros empresariales como los Manager Forum y los Congresos Nacionales para PYMEs. Es miembro de TopTen Strategic Marketing Spain, plataforma que reúne a destacados expertos en marketing estratégico en España, y de Lid Conferenciantes que acoge a los principales conferenciantes españoles en temas especializados en economía y empresa. Pertenece al Consejo Consultivo del AJE Madrid y es socio de la Asociación Española de Profesionales del Diseño (AEPD) y de la Asociación Española de Marketing.

Publicaciones

Autor de "Identidad Diferencial" (Crecento, 2009)

Obras colectivas:

"Nuevas claves del Management en el Siglo XXI" (publicación prevista para 2013)

"Marketing y Pymes" (publicación prevista para 2013)

"Pensadores por el Mundo" (publicación prevista para 2013)

"I Symposium Internacional sobre el pensamiento de Javier Fernández Aguado" (ORH Grupo Editorial, 2011)

"Diseño y Empresa" (Límite Design, 2007)

"Beautiful Pyme, ideas prácticas de marketing y comunicación para pequeñas y medianas empresas" (McGraw Hill, 2005)

Revisión de la traducción al castellano del libro "Brand Meaning" de Mark Batey (publicación prevista para 2013)

Coordinación de "El Management del siglo XXI. Reflexiones sobre el pensamiento de Javier Fernández Aguado" (Brandsmith, 2012).

El Branding como Herramienta Estratégica. Buenas prácticas

1. Un proyecto especial

Uno de los aspectos que más me gusta de mi profesión es que desarrollo una especialidad que es necesaria en todas las empresas. Esto me permite conocer de primera mano las realidades fascinantes que se esconden detrás de organizaciones aparentemente anodinas, como una quesería, una imprenta, un portal de Internet, un laboratorio físico-químico, una potabilizadora de aguas o una fábrica de muebles.

Pero es que, además, de vez en cuando uno tiene la suerte de tropezarse por el camino con un proyecto para el que parecía destinado. En mis años de juventud fui muy aficionado al ciclismo de carretera. Pasé unos 3 o 4 años recorriendo la Carretera de Colmenar Viejo en Madrid casi a diario, aprovechando los fines de semana para subir los puertos de la Sierra de Guadarrama como Navacerrada, La Morcuera o el Alto de los Leones. Mi bicicleta era una humilde Orbea Sierra Nevada azul equipada, eso sí, con unos cambios Campagnolo, uno de los mejores regalos de Navidad que recuerdo haber recibido.

Cuando tenía unos diecisiete años se impuso la sensatez y abandoné el sueño infantil de convertirme en ciclista profesional, vendiendo de paso mi bici a un gran amigo que empezaba por entonces a interesarse por este deporte. Resulta que él era aún más insensato que yo y, tal vez por eso, ahora es el triatleta español que más Ironman ha disputado... ¡más de medio centenar!

Con estos antecedentes es fácil comprender que sintiera un cosquilleo especial cuando, a finales del 2007, me llamó Miguel Ocaña, el director general de Orbea, para contratar mis servicios como consultor para un proyecto de imagen de marca. ¡Mis dos pasiones se juntaban en un mismo proyecto!

Miguel había llegado a Orbea unos años antes, a finales de los noventa, para, con el apoyo de un gran equipo directivo, llevar a cabo una transformación drástica. La necesidad de los cambios radicales que había impulsado solo se puede entender haciendo un poco de historia.

2. El contexto

Orbea nació sobre el año 1850 en Eibar como una empresa familiar dedicada a la fabricación de armas cortas de fuego. Tras siete décadas de crecimiento, la crisis en el sector provocada por la sobre abundancia de armas después de la Primera Guerra Mundial les forzó a replantearse su actividad, pasando a centrarse en la fabricación de bicicletas a partir de los años 30. A pesar de que en un primer momento no parezca haber relación alguna entre armas de fuego y bicicletas, la verdad es que la transición es muy natural: el cañón de un rifle no deja de ser un tubo, y el cuadro de una bici siempre ha sido y sigue siendo, sustancialmente, un triángulo formado por tres tubos. Así pues, Orbea disponía de toda la tecnología básica necesaria para fabricar bicicletas.

Las bicicletas Orbea tuvieron cierto éxito en España a mediados del siglo XX y fueron los pioneros en la introducción de la bicicleta con motor, la Velosolex. Sin embargo, en la década de los sesenta, la empresa empezó un lento declive que culminó en bancarrota en 1969. Esteban Orbea, el último de la saga familiar, vendió la empresa a los trabajadores que se constituyeron como cooperativa, la cual se integraría en la Corporación Mondragón dos años más tarde. A partir de entonces, Orbea se orientó de manera especial al ciclismo de carretera estableciendo un estrecho vínculo con la competición. Todo parecía ir bien, sobre todo cuando llegó el triunfo de Perico Delgado en la Vuelta a España en 1985 dentro del equipo profesional Seat-Orbea.

Pero entre los ochenta y noventa estaban ocurriendo cosas que cambiarían completamente el panorama. En 1986 la empresa francesa Look lanzó el primer cuadro de fibra de carbono, que fue la punta de lanza de una ola de innovaciones tecnológicas en torno a la bicicleta como el pedal automático o la rueda lenticular. Asimismo, coincidiendo con los Juegos Olímpicos de Barcelona y la Expo de Sevilla de 1992, irrumpió un nuevo fenómeno, el mountain-bike, que duplicó la demanda real de bicicletas en España y atrajo a marcas americanas más cualificadas. La llegada de la bicicleta de montaña alteró, además, los canales de distribución al venderse en grandes superficies.

Orbea se quedó al margen de la mayoría de los cambios tecnológicos - ni siquiera se plantearon la fabricación de cuadros de fibra de carbono - a la vez que se lanzó a por

las nuevas demandas descuidando su territorio natural, el ciclismo en ruta. Como resultado, pasada la fiebre del 92, se encontró desposicionada y sin producto, con una distribución desorientada y lo que es peor, sin una propuesta de valor creíble para el consumidor. Inevitablemente, hacia finales de la década, Orbea tendía a la deriva. Sus productos salían de la fábrica de Mallabia para venderse exclusivamente en España, salvo una presencia simbólica en Francia, con una facturación equivalente a unos 20 millones de Euros y cayendo.

Hoy en día la facturación de Orbea es más de tres veces esa cifra y el 65% de sus ventas se producen fuera de España, en más de 60 países. Sigue siendo una cooperativa con capital 100% español y trabajan en ella algo más de 250 personas. Tienen tres plantas de producción: la sede de Mallabia (Bizkaia), Mamodeiro (Portugal) y Kunshan (China). Operan con una filial en Estados Unidos y mantienen un acuerdo de comercialización de neoprenos con una empresa neozelandesa. A parte de cuadros de gama alta y media-alta, también venden ropa deportiva, cascos y viajes programados. La bicicleta con la que Samuel Sánchez ganó el oro Olímpico en Beijing 2008 era una Orbea y son patrocinadores del cuádruple campeón del mundo y doble campeón olímpico de mountain-bike, el francés Julien Absalon. Se pueden dar más datos, pero creo que éstos son suficientes para ilustrar claramente la envergadura del cambio que se ha llevado a cabo en Orbea en apenas 15 años.

La culpa de este espectacular vuelco tiene que ver, naturalmente, con la llegada del nuevo equipo de dirección en 1997. Sin complejos y cargados de grandes dosis de ambición trazaron un plan de transformación que tenía tres ejes fundamentales: innovación, internacionalización e imagen de marca.

El resultado del primer proyecto estratégico en innovación fue el lanzamiento del Orca (acrónimo de Orbea Carbono) en la temporada 2004-2005, su primer cuadro de fibra de carbono de gama alta. Fue un cuadro premiado en muchos certámenes y se convirtió en su buque insignia debido al éxito que obtuvo entre los usuarios. Le han seguido otras innovaciones significativas en mountain-bike como la Occam y el Alma, la Ordu para triatlón o la Grow, una bici muy interesante para el mercado infantil que

“crece” con el niño según se va haciendo mayor. Esta apuesta por la innovación propia enfocada en producto de gama alta y media-alta era imprescindible para lo que vendría más adelante, el trabajo sobre la marca, ya que, aunque muchos lo olvidan, una marca es un activo condicional: por sí misma no sirve de nada. Necesita un medio para manifestarse y ese medio es el producto. Evidentemente la marca se dotará de contenido emocional e intangible, pero ante todo, debe haber un contenido material, comprable y, a ser posible, excelente.

Si la transformación en producto fue radical, el cambio de modelo comercial no le fue a la zaga. Se retiró de la producción de componentes para centrarse únicamente en el cuadro, el verdadero corazón de una bicicleta, y reagruparon toda su oferta en torno a la marca Orbea dejando atrás dos marcas paralelas, Zeus y Veneto. Otra de las decisiones clave fue la retirada de las grandes superficies desarrollando alianzas estratégicas con distribuidores especializados.

En cuanto a la internacionalización, en apenas 10 años tejieron sus propias redes, es decir, con comerciales que visitaban los puntos de venta y reportaban directamente a Orbea, en Portugal, Francia, Gran Bretaña, Bélgica, los Países Bajos, Luxemburgo, Italia, Austria y Alemania. Para atender los mercados más alejados de su centro de operaciones en el País Vasco optaron por abrir filiales en Australia y Estados Unidos, donde incluso se instaló una pequeña línea de montaje, mientras en otros países establecieron acuerdos con importadores que hoy en día suponen un 20% de las ventas.

3. El tercer eje estratégico: branding

El desarrollo de la imagen de marca estaba previsto. Se sabía que a medida que la organización se renovaba y se abría a lo desconocido se vería obligada a articular un discurso para explicar su transformación a los clientes tradicionales y, sobre todo, para presentarse ante públicos nuevos. Aunque la marca era muy reconocida en su mercado tradicional, en el plano internacional eran unos recién llegados y estaba por construir su reputación, reconocimiento, credibilidad y valor.

Pero en el caso de Orbea la necesidad de trabajar estratégicamente la marca se hizo imprescindible a raíz de unas reflexiones realizadas poco antes de mi llegada, donde redescubrieron al cliente y, con él, a sí mismos. Apartando el producto, colocaron al usuario en el centro de su pensamiento y se encontraron con una persona con un estilo de vida activo, que practicaba múltiples actividades deportivas como el esquí, el piragüismo o el trekking, además del ciclismo. Esta visión iluminó una nueva ambición, vacilante, pero desde luego muy potente: convertirse en proveedores de soluciones para el deporte al aire libre. Es decir, se empezaron a plantear si, algún día, podrían llegar a fabricar productos para satisfacer las otras necesidades deportivas de los usuarios de sus productos, como esquís, piraguas o mochilas.

Si bien plantearse fabricar un producto cuando no se tienen las capacidades ni los conocimientos es osado, no es una barrera insalvable. Sabían que, en el fondo, el único requisito era que debían incorporar un conocimiento exhaustivo sobre el producto para mantener el control sobre los procesos de innovación, desarrollo y comercialización, porque la industrialización, llegado el caso, se podría externalizar. Era, en definitiva, una cuestión del coste del know-how. No es un tema menor, ciertamente, pero eran conscientes de que el problema estructural para la materialización de la idea no era la producción sino la marca.

Orbea estaba asociada inexorablemente a la bicicleta y carecía de credenciales relevantes para presentarse en otras categorías. El verdadero reto consistía en construir alrededor de la marca una nueva atmósfera ligada al deporte al aire libre que, poco a poco, les permitiese ir ganando credibilidad en nuevas categorías deportivas para, en un hipotético futuro, llegar a lanzar productos. Se trataba, por tanto, de un proyecto de re-branding estratégico de la marca a largo plazo.

Muchos habrán pensado al iniciar esta lectura que iban a descubrir cómo cambiamos el logotipo, cómo creamos una marca nueva o, posiblemente, cómo se hizo alguna campaña de publicidad. Pero no es eso lo que se busca con un proyecto de branding estratégico.

La confusión es comprensible porque el término branding es algo ambiguo, en parte porque su significado ha evolucionado rápidamente en las últimas décadas.

Ciertamente, en su acepción más raquítica, consiste en la práctica de identificar organizaciones y productos mediante nombres y símbolos, o sea, marcas. Es decir, llamar una cerveza negra "Guinness", un ketchup "Heinz" o una pastilla de ácido acetilsalicílico "Aspirina" y diseñar el logotipo y el vocabulario visual que lo acompaña. Y efectivamente, a esto se dedican muchas consultoras y estudios de branding.

Pero este enfoque es superficial y no revela la potencialidad estratégica de las marcas. En el párrafo anterior falta un elemento esencial: la percepción. El buen branding no consiste únicamente en "ponerse guapo" sino, sobre todo, en conseguir que los demás "hablen bien de ti". Es decir, generar una opinión favorable hacia la marca en los consumidores que a la larga debería traducirse en una preferencia – o mejor aún, una deseabilidad - por los productos y servicios que, naturalmente, se debe transformar en retornos monetarios.

Evidentemente lograr esto es un poco más complicado que diseñar un logotipo. Este tipo de proyecto tiene mucho más que ver con la estrategia empresarial que con el diseño, ya que si se puede declarar qué quiere representar la marca para un público determinado en un futuro, se podrá inferir una transformación organizativa y una secuencia de acciones a llevar a cabo. La clave del branding reside en la habilidad de generar una visión estratégica, con la particularidad de que ésta es exógena: tiene su origen en el usuario. Esta es mucho más enriquecedora que la típica visión endogámica que surge de las tradicionales reflexiones estratégicas, que se basan casi exclusivamente en las capacidades de la organización y en los objetivos de crecimiento.

Ahora se puede entender por qué este enfoque estratégico del branding resultaba de utilidad para Orbea y su necesidad de articular un nuevo discurso para los usuarios. La tarea, pues, era doble: asistir a Orbea en la cristalización de su visualización en una primera fase y en el despliegue de la misma en otras posteriores.

4. ¿Qué era Orbea?

El punto de arranque era ineludiblemente una reflexión profunda sobre la identidad, el concepto que la organización tiene de sí misma, y sobre el destino al que se dirige. Se

entiende que no hablo de identidad gráfica – eso sería el logotipo – sino de identidad en términos filosóficos. En el caso de Orbea esto era triplemente importante:

- a. Nunca se había realizado un trabajo con la marca por lo que no había documentación ni nociones sobre valores, personalidad, creencias, ni nada parecido. ¡Lo cierto es que por no tener, apenas tenían formalizado un departamento de marketing! Esto, que puede sorprender a muchos, resulta que es bastante frecuente en empresas orientadas al producto. En cualquier caso, una reflexión sobre lo que Orbea era y de dónde venía era necesaria para poder contextualizar el proyecto de futuro. Como dijo Winston Churchill: “Cuanto más lejos puedas mirar hacia atrás, más lejos podrás ver hacia delante.”
- b. La visualización planteada era literalmente una idea suspendida en el aire que cada uno interpretaba a su manera. Era atractiva pero había que dotarle de un andamiaje unívoco para darle verosimilitud. Como ese andamiaje no iba a venir en forma de productos – este no era el plan, aunque hay empresas, probablemente con más recursos y menos paciencia que Orbea, que habrían hecho eso mismo – debía venir en forma de una identidad a conquistar mediante un viaje estratégico a lo largo del cual se irían desplegando las credenciales necesarias. En definitiva, se trataba de poner orden y coordenadas en la construcción de esa atmósfera ligada al deporte al aire libre que se quería asociar la marca.
- c. Orbea era y sigue siendo una cooperativa. En el modelo cooperativista de la Corporación Mondragón todo el mundo, desde el director general hasta el peón de almacén, aporta la misma inversión inicial. Lo que difiere es la participación de cada uno en el resultado del negocio que varía en función del puesto que ocupa dentro de la organización, asegurando así que lo que se retribuye es el esfuerzo y el desarrollo personal. Esta participación en los resultados se incorpora al capital del socio en la cooperativa contribuyendo así a su fortaleza financiera, pero todos los socios cooperativistas son propietarios de la organización con los mismos derechos independientemente del volumen de su capital que, en definitiva, es fruto de su historia de pertenencia. Esto propicia una cultura de respeto, prudencia y consenso que no se encuentra habitualmente en sociedades anónimas o limitadas. Una transformación de esta

magnitud no iba a ser algo sencillo de explicar a la masa social, por lo que requería armar un argumentario ilusionante, sensato y convincente.

Para llevar a cabo esta reflexión inicial se constituyó un equipo formado por los responsables de recursos humanos, marketing, desarrollo de negocio, relación con el consumidor, innovación y dirección general. A lo largo de casi un año se celebraron una serie de sesiones de trabajo en las que se profundizó en cuestiones como la razón de ser de Orbea, su personalidad o sus creencias. Las sesiones se dinamizaban con ejercicios diseñados previamente para asegurar que la discusión se alejara lo más posible del producto, centrándose en los rasgos identitarios de la marca y para espolear el pensamiento lateral. Así se discutía una y otra vez sobre la materialización de la visualización, la nueva relación con el usuario que implicaba, cómo se debía ir asociando la marca al deporte al aire libre, si era soportable materializar la idea bajo la marca Orbea, cómo afectaba al canal de venta o cuáles serían los deportes en los que presuntamente tendrían una entrada más sencilla. En definitiva, se trataba de contestar a la pregunta ¿qué es Orbea y qué debe representar para el usuario de deporte al aire libre en el futuro?

Al cabo de estas sesiones se expusieron un serie de conclusiones lógicamente metafísicas y provocadoras. Se evidenció sin reservas la envergadura del cambio y su dificultad, y también cuáles eran los puntos clave a desarrollar y el compromiso que requería. Pero lo que recuerdo con más nitidez fue la reacción ante la proyección de la maqueta de un video que había creado, de apenas tres minutos, que evocaba la ambición. Mientras se sucedían los clips extraídos de películas mostrando personas haciendo esquí, patinaje, piragüismo o paracaidismo al ritmo trepidante de una eléctrica canción de Avril Lavigne, aparecían rotuladas frases cortas en ingles como "Don't be afraid of your freedom" o "Free to be wild" que iban generando la temperatura adecuada para contextualizar el eslogan con el que se había bautizado el proyecto: "Feel free to win". En las dos últimas secuencias aparecieron las únicas bicicletas de todo el video: unos chavales paseando en bici y una chica compitiendo en una carrera de triatlón.

El silencio posterior a la proyección fue estremecedor. De hecho, durante algunos instantes, pensé que me había equivocado completamente al ver como unos se llevaban las manos a la cabeza y otros se hundían en su silla. Lo que había ocurrido es

que, por primera vez, acababan de ver su visualización y les había pillado por sorpresa. Se dieron cuenta de la cantidad de cosas que había que hacer si eso que aparecía en la película iba a ser la Orbea del 2020 o del 2030.

Pero eso era lo que habían estado buscando y, tras unos momentos de desconcierto, una sensación de entusiasmo invadió la sala. Este video marcó un antes y un después en el proyecto. Se había materializado la visualización y ya solo quedaba una posibilidad: seguir adelante.

5. El despliegue

Como ya se ha dicho, la clave del branding está en la generación de una opinión asociada al nombre ya que esto es lo que va a traccionar las ventas. Este acercamiento pone encima de la mesa una realidad palmaria: todo lo que una organización hace y dice, y cómo lo hace y dice, impacta de alguna manera en la formalización de la opinión que los consumidores tienen de la marca. Su gestión es, por tanto, transversal y, por eso, una visualización futura de la identidad de marca sirve como herramienta estratégica, ya que podemos hacer un retro planning desde las percepciones favorables deseadas en el futuro para detectar las acciones que se deben poner en marcha en el presente.

A tal fin se dibujó un curioso mapa estratégico con hitos secuenciales pero sin cronología. No se quiso establecer una fecha para el objetivo final - desarrollar una gama de soluciones outdoor - que pudiera estresar a una organización que seguía pensando en términos de bicicleta. Siguiendo esta reflexión se decidió, además, que era demasiado prematuro para declarar abiertamente que el objetivo era producir los productos "core" de otros deportes como podrían ser esquís, piraguas o monopatines. Por eso se escogió el término "soluciones", ya que era más flexible y permitía pensar también en servicios, actividades y accesorios. La verdad es que el objetivo real a medio plazo era que Orbea pudiera formar parte del estilo de vida outdoor de sus usuarios y se planteó que esto sería más viable mediante una aproximación lateral. Si este movimiento se hacía bien se podría pensar en abordar el desarrollo de productos nucleares en una fase ulterior.

Aún así el plan era ambicioso y desplegarlo requería trabajar en cuatro ámbitos: las personas, la comunicación, el producto y el entorno, ya que la metamorfosis de una

opinión no se consigue con una campaña de comunicación, sino construyendo una experiencia de usuario diferente. La estrategia a desplegar era, por tanto, totalmente transversal y obligaba a una gran coordinación y consenso interno. Una de las primeras decisiones fue constituir un órgano permanente de gestión del proyecto, la Mesa de la Marca, que se reunía una o dos veces por trimestre y en la que estaban presentes todos los miembros del equipo inicial con el objetivo de pilotar ordenadamente el despliegue de diferentes sub-proyectos.

El orden en el que me he referido a los cuatro ámbitos del despliegue no es casual. Siempre se debe empezar por el despliegue interno. Por eso el siguiente paso era presentar el proyecto a la masa social de la cooperativa. Para ello se trabajó mediante workshops con otro equipo de mandos intermedios en la conversión de las conclusiones de la fase anterior en conceptos más tangibles y didácticos. Este trabajo terminaría plasmado en una publicación impresionante de 200 páginas, el Orbea Book, que hablaba de lo que Orbea había sido, lo que era y lo que quería ser. Este libro fue presentado en un evento en febrero 2011 que duró un día entero y que contó con una versión más profesional del video que dos años antes había impresionado al equipo de dirección, cuyo impacto volvió a ser espectacular. El objetivo se cumplió: el proyecto ya no estaba lanzado únicamente a nivel de dirección, sino que la organización entera lo hizo suyo.

El evento no solo estimuló el proyecto, sino que marcó un listón para la Dirección. Con el objetivo básico de ir creando esa atmósfera de deporte al aire libre alrededor de la marca, lo declarado públicamente requería de acciones en lo operativo. Así se incorporaron objetivos de branding a los planes de gestión, de los que, a partir del verano de 2011, sería responsable Jon Fernández, anterior director de desarrollo de negocio, quien ha sustituido a Miguel Ocaña en la dirección general de Orbea al ser nombrado éste vice-presidente de la Corporación Mondragón.

El proyecto pasó a un nivel de despliegue superior con una importante inversión en proyectos de CRM, la celebración de talleres formativos internos sobre los valores Orbea, la profesionalización del departamento de marketing y la redecoración de su sede en Mallabia. También se crearon los departamentos de Orbea Viajes para comercializar viajes asociados tanto a la bicicleta como a deportes no-bici, y de Nuevas Soluciones, que se dedica a la exploración de nuevos deportes a los que Orbea se

podría dirigir en el futuro. En sintonía con lo planificado se van desarrollando productos que, estando en origen cerca de la bici, permitirán en un futuro migrar con naturalidad hacia nuevas áreas de actividad como la línea de ropa técnica, cascos, guantes y mochilas.

Otro proyecto estratégico en innovación en producto ha sido el triatlón. Desde antes de trabajar en la imagen de marca Orbea ya tenía por objetivo ofrecer una solución integral a los triatletas. La idea era un especie de embrión intuitivo de la estrategia de crecer hacia nuevas especialidades desde la bicicleta, y la adquisición de los derechos de comercialización de neoprenos de la empresa neozelandesa Orca formaba parte de este planteamiento. En paralelo y en consecuencia, el área de innovación ha desarrollado durante los últimos años un modelo de bicicleta específico para esta actividad que se ha presentado en 2012: la Ordu. A los pocos meses de su lanzamiento el triatleta Andrew Starykowicz, patrocinado por Orbea y Orca, estableció un nuevo record mundial en el segmento de bicicleta en un Ironman en el mejor estreno posible para la máquina.

Con la Ordu se presentó otra novedad en Orbea: es la primera bici que lleva el nuevo logotipo. Aunque, ciertamente, desde el principio del proyecto quedó claro que el logo no estaba en entredicho, lo que sí se hizo en el periodo 2011-12 fue trabajar la expresión gráfica general de la marca, creando un libro de estilo que recoge un sistema de comunicación común y definiendo las pautas para tomas fotográficas, cromatismo, tono de voz para textos, etc. Esta pieza era necesaria para lanzar un mensaje consistente en forma y fondo en todos los soportes y ayudó incluso a establecer niveles de comunicación diferentes en función del nivel de exigencia del usuario, definiéndose usuarios expertos, comprometidos y lúdicos. Se diseñó un lenguaje visual y verbal diferente para cada uno de ellos, que balanceaba en diferentes grados la presencia de producto y el reto que les supone practicar deporte.

Coincidiendo en el tiempo con el desarrollo de este documento, sin embargo, se planteó desde el departamento de Nuevas Soluciones el cambio del logo ya que el clásico presentaba muchas dificultades a la hora de decorar las prendas de la línea de ropa técnica. A la vista de esta cuestión coyuntural e inesperada se decidió revisar el

logotipo aprovechando la buena sintonía que existía con el estudio de diseño que estaba realizando la guía. El resultado ha sido la eliminación del símbolo, un especie de elipse que representaba una rueda que era lo que más quebraderos de cabeza daba a los diseñadores de ropa, y se rediseñó tipográficamente la marca. Su despliegue en producto continuará a lo largo de los próximos años a medida que se vayan diseñando y lanzando nuevos modelos y productos.

6. El futuro

Todavía queda mucho trabajo por hacer. Gestionar una marca es trabajar en presente continuo, aseverando día a día su personalidad a través de la experiencia del usuario. Las acciones apuntadas en personas, producto y comunicación avanzan a buen ritmo pero el proyecto estrella en este momento, que se encuentra en fase de desarrollo, es la creación de una red de espacios Orbea, un trabajo sobre el entorno del usuario que debe marcar el rumbo a seguir en el diseño de los puntos de venta en el futuro.

Estos espacios se han definido como lugares donde ocurren cosas relacionadas con el deporte al aire libre y donde, además, se puede adquirir producto. El planteamiento no es diseñar una tienda. Al contrario, se plantea como un centro de mejora del rendimiento deportivo con actividades orientadas a apoyar al usuario en el conocimiento y la práctica del deporte al aire libre, donde Orbea se acerca e interactúa con el usuario directamente.

Aún siendo cierto que el proyecto no avanzaría sin el desarrollo de todos los sub-proyectos y las acciones mencionadas, este proyecto es el más estratégico de todos. Para un fabricante, introducirse en el mundo del retail con un concept store propio es el salto más grande que se puede dar y es una apuesta que cambiará definitivamente la orientación de toda la organización del producto al usuario. Pero en el caso de Orbea, además, no se trata simplemente de un nuevo canal de venta. Orbea quiere desarrollar estas superficies para poder proponer una nueva experiencia de la marca, declarar sus ambiciones y desplegar esa atmósfera outdoor a la que quiere ligar la marca mediante la decoración, los productos y las actividades que en ellas se desarrollen.

Se trata de la manifestación más tangible y audaz de esa visualización centrada en el usuario. Y lo más interesante es observar que, una vez en marcha, se verán obligados

a dar más vueltas a la tuerca porque estos espacios no cierran un ciclo. Al contrario, abren las puertas a nuevas posibilidades en el desarrollo y la gestión de la marca aún por descubrir.

Claves de éxito en el branding

1. Ambición

Todo proyecto de branding tiene una naturaleza transformadora. Es un proyecto de gestión del cambio, con la particularidad de que es el cambio en la percepción de la marca lo que tracciona la toma de decisiones. Por lo tanto, antes de empezar a trabajar sobre cuestiones como la identidad corporativa o la experiencia de la marca es necesario que exista una voluntad de cambio y un sentido de la orientación sobre aquello en lo que se quiere convertir. La frase "sentido de la orientación" está empleada deliberadamente porque no es necesario que sea una visión nítida ni tiene por qué estar exquisitamente formulada ya que de eso se encarga el propio proceso de branding, pero empezar a trabajar la marca sin tener una mínima idea de qué se ambiciona, por muy ambigua que sea, es condenar el proyecto al fracaso de antemano.

2. Liderazgo

Si la primera clave de éxito es que exista una ambición, la segunda ha de ser necesariamente que exista un líder capaz de vencer la resistencia interna a su materialización. En realidad, si no hay un líder nos podemos olvidar de que haya un proyecto de branding porque no habrá ambición. El líder ha de tener, por tanto y en primer lugar, la virtud y la valentía de visualizar escenarios inexistentes, una mentalidad, o al menos una cierta capacidad, artística. Quiero decir con esto que visualizar no es muy diferente a pintar o escribir. Siempre se empieza con una hoja en blanco.

No hay lugar para el horror vacui o la inseguridad ante la falta de criterios pre-existentes. Los artistas y los líderes visionarios observan estas situaciones como retos, como territorios por explorar, como oportunidades para desatar la creatividad. Son situaciones ambiguas donde la intuición es clave y donde el que exista una equivalencia exacta entre lo pre-visto y lo finalmente creado tiene una importancia menor. Piense que seguramente la visualización que surgió en la cabeza Van Gogh cuando le sobrevino la idea de pintar unos girasoles poco tenía que ver con el

resultado final. Es por esto que en el punto anterior hablaba de sentido de orientación. La creación – la visualización - tiene esta particularidad: el azar y la metamorfosis continua de la idea previa son parte del juego.

En el caso del branding el líder tiene, además, otro papel: contagiar a los que le rodean con su ambición. Esto es sumamente complicado ya que el despliegue de la visualización es transversal y debe lograr la implicación de todo el equipo directivo y asegurarse, además, de que éstos se comprometan a desplegar hacia abajo, en sus áreas de responsabilidad, la ilusión por el proyecto.

3. Innovación

Esta es una palabra traicionera ya que la mayoría tiende a asociarla con tecnología. Que haya capacidad de innovación tecnológica en la organización antes de empezar con un proyecto de branding es importante, sobre todo porque como ya se ha mencionado, toda gran marca se sostiene gracias a un gran producto, pero lo que es indispensable es que exista una cultura de innovación, una cultura organizativa dispuesta a adoptar nuevos enfoques y retos, que se adapta con rapidez e ilusión a nuevos procesos de trabajo. Más allá del branding, pienso que, en el futuro, esta cultura de innovación va a marcar la diferencia entre las empresas de éxito y las mediocres.

Pensar en una gestión basada en la marca supone cambiar el chip para toda la organización. Supone, y no es cuestión en absoluto baladí, cambiar el punto de observación de todo lo que se hace. La pregunta pasa de ser “¿Qué podemos hacer?” a “¿Qué debemos hacer para generar esta percepción?” y esto provoca cambios radicales en la propia estructura de la organización, en la prioridad y la tipología de los proyectos y en los procesos de negocio.

4. Relevancia

Las marcas de éxito lo son porque son relevantes. Esta frase la encontrará en casi cualquier libro o artículo de branding y es correcta, pero demasiadas veces se nos olvida que debe ser relevante para el usuario, quien no siempre es el cliente de la organización, sobre todo si éste es un fabricante. Cuando se plantea un proyecto de branding se debe empezar por identificar y entender al usuario. Es él, no el dueño de la tienda, el que va a demandar el producto y por tanto generar los retornos monetarios. En palabras de Jean-Noël Kapferer, “una marca es un nombre que ejerce

influencia en el consumidor”, y todos los esfuerzos en branding deben dirigirse en esta dirección.

5. Entenderse

La mayoría de las organizaciones no se entienden a sí mismas. No es muy diferente a lo que ocurre con las personas, por eso hay tantos psicólogos. Pero difícilmente podrá una organización proyectar una identidad o generar una imagen si no tiene una auto-imagen definida. En esto debe consistir un proyecto de branding estratégico en una primera fase, en tratar de explicar la marca, la organización y los productos como un todo tanto en términos del tiempo presente como dentro de esa visualización de futuro mencionada con anterioridad.

Lo que más llama la atención es la variedad de auto-imágenes que existen no ya en una organización, sino en el seno del propio equipo directivo. Evidentemente no estoy hablando de si se reconocen en sus productos o en sus actividades core, sino de si son capaces de precisar por qué y para qué hacen lo que hacen. Javier Fernández Aguado se refiere a esto como el “profundo sentido de la misión” en su estudio “El Alma de las Organizaciones” que ha servido de inspiración para el desarrollo del Brand Thinking® Model que muestro a continuación.

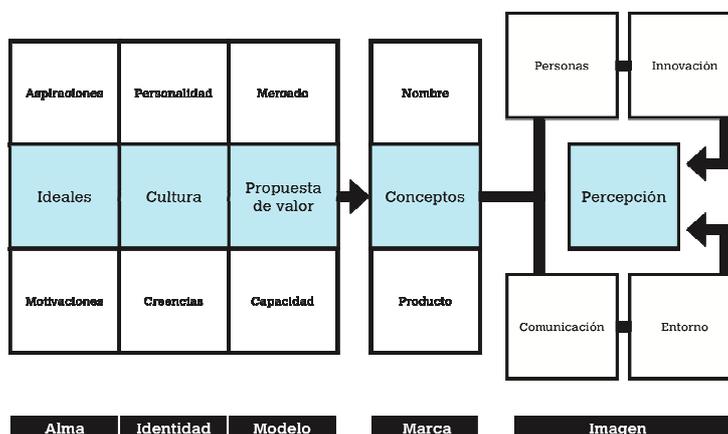


Figura 1: The Brand Thinking® Model, © 2012 Christopher Smith

Como se puede observar es un modelo que recoge todos los factores que intervienen en el proceso de branding desde lo intangible hasta lo operativo, pasando por lo estratégico y el modelo de negocio. Pero las casillas que se encuentran a la izquierda

del diagrama son las que resultan tan difíciles de rellenar para la mayoría de directivos, cuando son, a la vez, las imprescindibles para crear una marca sólida y perdurable.

6. Pensamiento estratégico

Uno de los problemas de la dirección estratégica es que se han popularizado una serie de métodos que sin ser malos per se, solo logran dibujar escenarios anodinos que no son más que prolongaciones en el tiempo de nuestra realidad presente. No es tanto un problema de las diversas herramientas como de su empleo ya que se pone el énfasis en el análisis en vez de en la visualización. Considero, sin embargo, que hay otro problema más profundo: la estanqueidad de la reflexión estratégica.

Reconozco que en el planteamiento de una estrategia hay que separar dos momentos, el de la reflexión y el de la acción. Así lo recojo, de hecho, en el tagline de mi propia empresa: "Primero las ideas. Después las palabras." Como ex-diseñador me es muy natural la noción de separar la actividad de reflexionar – explorar ideas con rapidez mediante bocetos a mano – de ejecutar – plasmar diseños definitivos y detallados. Pero como cualquier diseñador le dirá, y en esto se basa gran parte de las teorías del Design Thinking, es un proceso simultáneo, continuo, iterativo: los bocetos dan lugar a unos primeros diseños, que a su vez inspiran nuevos bocetos que también se ejecutan y que, normalmente, terminan en la papelera para atacar el proyecto desde un ángulo completamente nuevo. Es un proceso de exploración permanente cuya dificultad reside en identificar el momento en que se ha llegado al destino final.

En la empresa, sin embargo, la reflexión se separa físicamente de la ejecución. Se celebran una serie de reuniones o sesiones de reflexión a partir de las cuáles se elabora un plan que posteriormente se pone en marcha. Pero no se cambia la estrategia en función de la ejecución: el éxito o el fracaso de las acciones no lleva habitualmente a repensar la estrategia, sino a modificar la acción manteniendo la estrategia. No deja de resultar curioso que esto sea así teniendo en cuenta que gran parte de la teoría sobre estrategia empresarial se inspira en el campo militar (Sun Tzu o Von Clausewitz, por ejemplo) donde sospecho que la iteración es imprescindible: me cuesta creer que un Wellington no estuviera constantemente repensando su estrategia sobre la marcha, sobre todo cuando la situación se volvía adversa. El ajedrez es otro magnífico ejemplo de un campo donde esta actitud es imprescindible.

Un proyecto de branding es algo vivo y un plan para la marca creado a partir de modificaciones deseadas en la percepción del usuario es tanto como un plan estratégico para la organización. El contenido de la mayoría de las casillas del Brand Thinking® Model está en permanente cambio. Es por eso que, aún reconociendo que en un primer momento es necesario centrarse en la reflexión para establecer un plan tentativo, a partir de ese momento hay que pasar a la acción y tomar la actitud de pensar estratégicamente. Hay que realimentar estrategia y acción permanentemente y tener los reflejos y la habilidad de cuestionarse constantemente tanto lo uno como lo otro adaptándose sobre la marcha. Evidentemente, es en estos momentos cuando la cultura de innovación y la capacidad de intuición queda expuesta. Hay quien observa esta actitud de exploración permanente como la consecuencia de una falta de dirección, pero nada más lejos de la realidad. En una organización eficaz lo último que se necesita es una estrategia equivocada (el hundimiento del Titanic es paradigmático en este sentido) y es precisamente responsabilidad de la dirección estar atento, detectar el error y corregir el rumbo.

7. Desplegar internamente

La tentación de muchos clientes que piden proyectos de branding es empezar a trabajar lo antes posible en el despliegue hacia el mercado de la nueva identidad. Esto resulta comprensible ya que, evidentemente, el retorno monetario solo llegará cuando esto ocurra. Pero hay que insistir siempre en que un despliegue externo mediante una campaña de publicidad o un restyling de los puntos de venta será un fracaso si no se ha hecho un despliegue interno primero, sobre todo si se trata de un proyecto de branding corporativo (a diferencia del branding de productos, donde aún siendo importante, el despliegue interno es menos crítico).

El despliegue interno se puede hacer de muchas maneras y su intensidad normalmente dependerá de la envergadura de la transformación a comunicar, pero es inexcusable que los trabajadores tengan el conocimiento sobre la expectativa que se va a comunicar al mercado antes de que esta se produzca. Lo más habitual es elaborar una publicación – un brand book - donde se explica con detalle y de manera muy visual en qué consiste la visualización y las ideas en las que se va a basar la marca, y presentarlo en un evento que tendrá el mismo nivel de ambición que el proyecto en sí.

Pero lo más importante es mantener una serie de acciones internas continuas a posteriori. Hay que estar permanentemente educando, recordando el por qué y el para

qué de la organización y los medios y actitudes que se deben activar para lograr generar las percepciones adecuadas. A tal efecto, una serie de talleres que pongan en contexto el sistema (la organización y el mercado), la actividad de las diferentes áreas de la organización y las personas que las integran, son muy recomendables sobre todo si se realizan de manera capilar. Es decir, la dirección ejecutiva lidera los talleres con los mandos superiores, estos los lideran con los mandos intermedios, éstos, a su vez, con las personas a su cargo, y así sucesivamente.

Lo fundamental es recordar que toda la organización debe estar sincronizada en torno al proyecto. Todo lo que se dice y se hace y cómo se dice y cómo se hace impacta en la percepción del usuario, desde la manera de contestar a una llamada o dar soporte técnico, hasta los tiempos de espera.

8. Perseverancia

Aunque una buena percepción de la marca asegura retornos monetarios porque la deseabilidad es una palanca de demanda que permite cobrar un premium por los productos y generar compras recurrentes, estos retornos llegan siempre en el futuro. De hecho podemos afirmar con rotundidad que aunque sepamos exactamente cuánto cuesta un proyecto de branding y cuándo hay que hacer el desembolso, no podemos saber a priori cuánto va a ser el retorno ni cuándo llegará. Si el proyecto está bien diseñado y el despliegue se hace correctamente podemos asumir que llegará, pero la incertidumbre siempre permanece.

Lo que sí se puede afirmar es que si el proyecto se abandona al poco de arrancar, habrá sido un gasto, no una inversión. Esta es una carrera de fondo. Bueno, en realidad, ni siquiera es una carrera: estamos permanentemente alimentando la percepción del usuario a través de nuestras acciones. La gestión de la marca no se realiza en términos de pasado o futuro, sino de presente continuo. Por eso la perseverancia es clave.

Nada mejor que observar las marcas más admiradas. ¿El éxito de Apple se debe a lo que ha realizado en los últimos dos años? ¿Los últimos cinco, diez? ¿Y el de Coca Cola? ¿Pepsi? ¿Nike? Las marcas de éxito lo son porque entienden que la marca es demasiado valiosa como para considerarla un recurso táctico. Para estas empresas, es un activo estratégico y, como tal, al igual que se invierte constantemente en mejoras e

innovaciones tecnológicas, se invierte permanentemente en mecanismos que mejoren la percepción que el público tiene de la marca.

9. Consistencia

Las marcas cobran significado para los usuarios a través de cuatro ámbitos: la interacción con las personas de la organización; los productos y servicios que ofrece; la comunicación, entendida como el conjunto de los mensajes que difunde la organización tanto on-line como off-line; y el aspecto de los entornos en los que se presenta, que van desde las fábricas y oficinas hasta la página web, pasando naturalmente por los puntos de venta.

Independientemente de que un buen proyecto de branding se ocupará de que los estándares de calidad en cada uno de estos ámbitos estén alineados con la ambición del proyecto, la cuestión más importante es mantener la consistencia en el mensaje de fondo que se proyecta desde cada uno de ellos. De nada sirve anunciar que nuestro producto es fácil de usar si luego los envoltorios son imposibles de abrir sin la ayuda de unas tijeras de cocina.

Si antes apuntaba que la relevancia era una palabra clave en el branding, consistencia es probablemente la otra, ya que aquí es donde se verifica la credibilidad de la propuesta. El grado de importancia de cada ámbito en la coctelera de la marca evidentemente varía de un sector a otro y de una actividad a otra. Por ejemplo, para una aerolínea, un hotel o una empresa en el sector B2B, el factor "personas" es clave en tanto que gran parte de la opinión de un usuario va a girar en torno al trato recibido. Para un fabricante de ordenadores, de juguetes o de coches, sin embargo, probablemente "producto" sea lo más importante, mientras que para un portal de Internet lo será "entorno", es decir, su página web. "Comunicación" es transversal a todo y, por eso, contrariamente a lo que se suele pensar, aunque marketing tiene una responsabilidad permanente en la comunicación de la identidad de marca, no suele jugar un papel esencialmente importante en la creación de percepciones ya que éstas se generan más bien a través de experiencias personales. Dicho de otro modo, de la misma manera que la cultura no es una responsabilidad exclusiva del departamento de recursos humanos, la gestión de la marca no es responsabilidad exclusiva del departamento de marketing.

10. Experiencia de la marca

Todo lo anterior se puede resumir en una clave maestra: crear una experiencia de marca relevante, creíble y duradera. Si pensamos en nuestras propias vivencias como usuarios, nos damos cuenta de que las opiniones que tenemos de cualquier marca tienen poco que ver con el aspecto de su logotipo o la pronunciación del nombre. Nos influyen mucho más cuestiones como la accesibilidad, la experiencia de compra, el servicio post-venta, la ergonomía del producto, la exposición en el punto de venta, la opinión de nuestro entorno, nuestra realidad socio-económica, nuestras propias metas a corto, medio y largo plazo, el interés que tenemos por la categoría del producto... y un larguísimo etcétera.

Observando esta realidad uno se da cuenta de que el branding es una poderosa herramienta para poder ordenar todas estas "sub-experiencias" mediante estrategias y acciones encaminadas a generar pensamientos y emociones agradables en los usuarios. Eso, siempre que hayamos colocado al usuario en el centro de nuestra estrategia de marca. Porque, en resumen, el branding es todo aquello que hacemos para conectar la estrategia de negocio con la experiencia del usuario con el fin de generar una percepción positiva y, consecuentemente, ventas.

08.

Comunicar, Clave Directiva

Enrique Sueiro



El Autor

Enrique Sueiro es doctor en Comunicación y socio director de Communicagement, consultora especializada en comunicación personal y corporativa para Alta Dirección. Speaker y asesor de comunicación interna, relaciones con la prensa y comunicación médica, figura entre los TopTen Communication Spain y los expertos del Canal Motivación y Más. Es autor de libros en solitario, como Comunicación y ciencia médica (CSIC, 2010); en colaboración, como El Management del siglo XXI (BrandSmith, 2012); guías, como Saber comunicar saber; y un centenar de artículos en El País y diversos medios; algunos traducidos al inglés, alemán y portugués.

Ha sido director de Comunicación del Centro de Investigación Médica Aplicada (CIMA) y del Centro de Investigación Biomédica en Red (CIBER) de Enfermedades Respiratorias, dependiente del Ministerio de Ciencia e Innovación; director de Comunicación Interna y de Comunicación Científica de la Universidad de Navarra, profesor del Máster de Periodismo Sanitario de la Universidad Complutense de Madrid y de Fundamentos de la Comunicación Humana en la Universitat Internacional de Catalunya.

Además de su actividad académica, es conferenciante, formador y consultor en empresas de los grupos Telefónica, Société Générale o Crédit Mutuel. Otras entidades que lo solicitan: Asociación de Marketing de España, MindValue- Business & RH Intelligence, Cáritas Española, Willis, Fundación Pons, T chne, Manager Business Forum, Expoelearning, Confederación de Empresarios de Navarra, Foro Europeo-Escuela de Negocios de Navarra, Asociación Nacional de Informadores de Salud

(ANIS), Organización Médica Colegial, Federación Española de Asociaciones de Anticoagulados (FEASAN), etc.

En EE.UU. se ha entrevistado con profesionales y directivos de medios de comunicación (The New York Times, The Wall Street Journal), universidades (Harvard, Yale, Princeton, MIT), centros de investigación (Memorial Sloan-Kettering Cancer Center, Mount Sinai Medical Center, Columbia University Medical Center), sociedades científicas (Massachusetts Society for Medical Research) e instituciones como la NASA, el FMI o el National Cancer Institute.

Dedica su tiempo profesional a escuchar, leer, pensar, escribir y hablar de comunicación. Del CV le interesa más la vida que el currículum, disfruta mucho, sobre todo con su familia y sus amigos. Procura vivir lo que dice acerca de la escucha, el silencio, el perdón, la pausa, la sonrisa y la gratitud.

COMUNICAR, CLAVE DIRECTIVA: UN CASO INTERNACIONAL CON APLICACIONES A ESCALA

1. Comunicación preventiva para atenuar daños
2. Estrategia, mensaje y estilo
3. Lideras si comunicas
4. Leer entre líneas y entre números
5. Coherencia multidireccional
6. Preguntas delicadas, respuestas acertadas
7. El dilema de revelar problemas internos

La mejor comunicación no arregla la peor dirección. De igual forma, una óptima dirección necesariamente comunica. Se trata pues, de una habilidad directiva, tal y como han expresado con sus respectivos matices autores como Drucker, Senge o Fernández Aguado. Precisamente, este pensador español en el ámbito del Management me inspira para abordar la comunicación en las organizaciones de manera análoga a la comunicación más entrañablemente humana.

Veinte años de trabajos de consultoría en comunicación se nutren de realidades corporativas que, en buena medida, son consecuencia de “patologías en las organizaciones”. La terapia correspondiente a muchas de esas enfermedades –como la miopía, la sordera, la esquizofrenia y la depresión– pasa por un principio activo determinante de la comunicación: escuchar.

Muchas deficiencias en el modo de transmitir desde la Alta Dirección proceden de carencias en la sensibilidad para percibir. Se dirige mejor y se habla con más tino cuando se aprende a escuchar, una habilidad emparentada con la humildad y cuyos efectos, también económicos, cotizan al alza a tenor de los resultados analizados por

Collins.⁴ Existen también abundantes casos de errores de comunicación, algunos magníficamente resumidos por Arroyo y Yus.⁵

1. Comunicación preventiva para atenuar daños

Suele ocurrir que la buena comunicación se aprecia mejor en las peores circunstancias. Aunque sea en apenas un párrafo, no me resisto a sintetizar lo que Daniel Goleman⁶ relata de un conocido caso de crisis gestionado con inteligencia emocional. General Electric previó cerrar una fábrica y despedir a miles de personas. Junto con esa decisión dolorosa diseñó un plan que puede resumirse en gestionar bien la comunicación pretraumática. Como primera medida, la empresa comunicó la decisión a esas personas –ojo a la previsión– dos años antes. Además, explicó el porqué. En vez de limitarse a comunicar lo que iba a suceder, la compañía ayudó a los futuros despedidos a encontrar un nuevo trabajo, organizó un servicio de recolocación con atención gratuita de asesoría, etc. Esta humanización de la crisis no evitó lo ya previsto y comunicado: en efecto, se cerró la fábrica. Sin embargo, encuestados un año después, el 93% de quienes habían perdido el empleo calificó como positiva al experiencia de trabajar en General Electric.

Ante casos de compañías de renombre, como la mencionada, suele surgir una crítica comprensible: claro, es fácil hacerlo bien cuando tienes detrás el poderío económico de una multinacional de esa envergadura. Es cierto que el dinero facilita las buenas prácticas. Sin embargo, no es menos real que la sensibilidad para culminar bien un trabajo, en el fondo, no depende del presupuesto.

Como contrapunto al caso recién citado, tengo dos experiencias recientes de PYMES en España. En ambas la comunicación era, supuestamente, mucho más sencilla porque, entre otras cosas, afectaba solo a media docena de personas. Nada menos. Igual que en General Electric, perdieron su empleo, pero con diferencias sustanciales: no solo se

⁴ COLLINS, Jim, *Empresas que sobresalen*, Deusto, Barcelona, 2004.

⁵ ARROYO, Luis y YUS, Magali, *Los cien errores de la comunicación de las organizaciones*, ESIC, Madrid, 2003.

⁶ Cfr. GOLEMAN, Daniel, *La práctica de la inteligencia emocional*, Kairós, Barcelona, 2005 (18ª edición), págs. 205-206.

lo comunicaron el día anterior, sino que el triste desenlace se produjo después de meses de mensajes alentadores de crecimiento y expansión.

En esta línea tan poco loable se enmarcan estilos como el de una universidad pública y una televisión privada que erraron al comunicar. Los trabajadores afectados por los despidos lo supieron por la cuenta corriente de sus nóminas, en las que vieron el ingreso extra en concepto de finiquito. Ya se ve que dirigir un centro de educación superior es compatible con alta descortesía y elegancia subterránea. Lo mismo parece suceder con algunas empresas de comunicación, que pueden convertirse en paradigma de incompetencia comunicativa.

He tenido la suerte de participar como directivo o como consultor en casos de organizaciones y situaciones variadas: la comunicación interna en un campus tras un atentado terrorista, la puesta en marcha de departamentos de Comunicación en instituciones públicas y privadas, la redacción y escenificación de discursos y conferencias de altos directivos, etc.

2. Estrategia, mensaje y estilo

Todos son diferentes y, al mismo tiempo, aglutinan líneas maestras adaptables según los casos. Por su singularidad y fuente de enseñanzas operativas, esbozo unas pinceladas de la experiencia como consultor de Comunicación en la Jornada Mundial de la Juventud (JMJ), un evento que reunió en 2011 en Madrid a más de un millón de jóvenes y tuvo una audiencia estimada en 600 millones de telespectadores.

En una organización de estas características, cobra particular relevancia diseñar una estrategia, definir los mensajes y compartir un estilo. Se constata una vez más que, para ser efectiva, la comunicación institucional ha de desarrollar un papel transversal y que el responsable de esta área ayuda mejor a la organización cuando forma parte del equipo directivo.

Estas premisas contribuyen a prever lo previsible. Además, ayudan a convertirse en fuente de información completa y creíble, objetivo arduo si no se prioriza la agilidad informativa, primero interna y después pública. Actuar con este criterio implica minimizar el tiempo transcurrido entre la toma de decisiones y su comunicación. Aunque el caso de la JMJ ofrece varias aproximaciones, quiero centrarme en la comunicación de los asuntos económicos y en el modo de abordar temas delicados.

Obviando matices y detalles que alargarían esta explicación, cabe puntualizar algunas cuestiones clave. En primer lugar, la dificultad de informar con precisión del presupuesto final de la JMJ, por la sencilla razón de que gran parte de la financiación procedía de los jóvenes que se inscribieran, y ese dato solo se conocería con exactitud al término del encuentro. Aun a riesgo de ofrecer un dato muy preliminar, estimamos pertinente priorizar la comunicación preventiva y provisional a la comunicación confirmada a evento pasado. Esa decisión directiva adquiere mayor relevancia todavía cuando un acontecimiento de estas características recibe, por una parte, un apoyo social muy significativo y, por otra, críticas reseñables.

3. Lideras si comunicas

Una primera enseñanza se refiere al liderazgo en la comunicación: no adelantarse equivale a ir por detrás, no impulsar la primera acción supone resignarse a la reacción. En este caso, se optó por publicar la información disponible dos meses antes del encuentro internacional. Para atinar en esa comunicación es muy necesario armonizar datos, contexto y emociones. Los datos eran provisionales, el contexto poliédrico y las emociones plurales.

En la rueda de prensa en la que se informó de esas cuestiones, se expuso, en primer lugar, la sensibilidad para percibir la situación de crisis económica profunda y generalizada en España, con cifras récord de desempleados y perspectivas poco esperanzadoras. Seguidamente, se hizo hincapié en el propósito de que la JMJ fuera un evento austero, sin financiación pública, transparente en sus cuentas y dinamizador del desarrollo económico del país.

Conscientes de que la comunicación pública, por su propia naturaleza, simplifica los mensajes (incluidos los complejos), decidimos sintetizar cuatro ideas: la JMJ se autofinancia mediante las inscripciones de los asistentes, las administraciones públicas no aportan dinero, supone coste cero para el contribuyente e inyectará más de cien millones de euros a la economía española.

Si hubiera que enmendar algo al acierto de informar dos meses antes de las cuentas, aunque fuera de forma incompleta, sería justamente no haberlo hecho con mayor antelación. ¿Por qué? Para entonces un reportero había afirmado que la JMJ recibiría 25 millones de financiación pública. El dato no se basaba en fuentes, sino en sus propias estimaciones, a partir del cálculo de lo que costaría a otra institución alquilar espacios públicos como la plaza de Cibeles, el Paseo de Recoletos y otras superficies de Madrid, las horas extra de miles de policías, etc.

4. Leer entre líneas y entre números

Salta a la vista la limitada pertinencia de tal conclusión porque, entre otras cosas, aunque es claro que supone un gasto, no se cobra por usar el espacio público a los aficionados de un equipo de fútbol que celebra triunfos en la calle, ni a los convocantes de manifestaciones, ni al país cuyo mandatario visita España. Aun siendo tan poco riguroso el dato, como se publicó antes que el ofrecido por la JMJ, la cifra se repitió en algunos medios y quedó flotando en el ambiente.

Como en tantas realidades, interpretar de forma cabal la información económica requiere leer entre líneas y entre números. El caso de la JMJ no fue una excepción. Como botón de muestra, la afirmación de que supone coste cero para el contribuyente o que no recibe financiación pública. Es tan cierto como matizable. Aunque no aportaron dinero, las administraciones apoyaron el evento, empezando por el Gobierno de España, que decidió la declaración oficial de la JMJ como "acontecimiento de excepcional interés público", con la correspondiente desgravación fiscal.

Para contextualizar un poco más, cabe recordar que el Gobierno socialista también concedió ese reconocimiento a otras citas que ese año atrajeron a mucha gente a España y, por tanto, eran de interés general: el Año Orellana (descubridor del Amazonas), el IV Centenario del fallecimiento de El Greco, la Barcelona World Race, Mundobasket 2014, el tricentenario de la Biblioteca Nacional de España, etc. Lógicamente, el Estado dejó de ingresar impuestos: los que desgravaban las empresas patrocinadoras de los eventos. En el caso de la JMJ, sólo en concepto de IVA, lo que el Estado dejó de recibir por desgravación para las empresas (18 millones) fue muy inferior a lo que ingresó por generación de actividad económica (26,3 millones).

5. Coherencia multidireccional

En este sentido, cobra gran importancia la coherencia multidireccional: entre lo que se hace y lo que se dice, entre lo que se dice dentro y fuera de la organización, entre el propio mensaje y el de otros interlocutores implicados, etc. Gracias a las excelentes relaciones de la JMJ con el Gobierno de España, fue posible coincidir en el mensaje de los datos, cada uno desde su papel. Así lo hicieron dos ministros, el de Presidencia, Ramón Jáuregui,⁷ y el de Fomento, José Blanco.⁸

Los contextos más pertinentes son los que comparan realidades homogéneas. A modo de somero apunte, cabe reseñar que los importes de las contribuciones de los asistentes fueron un 20% inferiores a las fijadas para la JMJ previa (Sydney, 2008) y mantuvieron el precio real de la anterior (Colonia, 2005), teniendo en cuenta la inflación de seis años.

En cuanto a la financiación pública comparativa con otros países que han acogido ediciones de la JMJ, puede resultar llamativo saber que los gobiernos de Estados Unidos, Canadá y Australia sí aportaron dinero para la organización. Por ejemplo, el australiano apoyó la JMJ de 2008 con más de cuatro millones de euros, aparte de cubrir los gastos de seguridad, etc. Más sorprendente todavía es el caso de la JMJ de

⁷ Rueda de prensa en el Palacio de la Moncloa, el 5 de agosto de 2011.

⁸ Entrevista a Europa Press el 15 de agosto y rueda de prensa en el Palacio de la Moncloa el 19 de agosto de 2011.

Río de Janeiro (2013), en la que el gobierno federal, del Partido de los Trabajadores, se ocupa de la organización y corre a su cargo todo lo referente a alojamientos, transporte, seguridad y acondicionamiento de los lugares de los actos principales.

Un detalle a propósito de la transparencia compatible con apoyo a la necesitada economía española: se estableció un sistema de concursos públicos abiertos para garantizar rigor solvente y se encargó una auditoría externa a PricewaterhouseCoopers (PwC). Si bien se compraron algunos productos y servicios en América Latina, EE.UU., Europa y Asia, el 90% de las empresas finalmente contratadas fueron españolas. La publicación del estudio de PwC, tres meses después, reveló que la JMJ supuso para España una inyección de 354 millones de euros.

La comunicación atinada de datos y contexto no determinan, pero afectan a las emociones personales y sociales de cualquier organización. Así ocurrió también con la JMJ. En la percepción colectiva anidaban dudas sobre la honestidad y legalidad de eventos similares años atrás, con titulares como: "La red Gürtel amañó el concurso de la visita del Papa con el PP valenciano".⁹

6. Preguntas delicadas, respuestas acertadas

Al margen de las cuentas de la JMJ, quisiera incluir dos referencias de la comunicación de este evento en situaciones delicadas. La primera se refiere a la postura de la JMJ sobre el –entonces recién nacido– Movimiento 15M. Como se sabe, esa agrupación surgió precisamente en Madrid una semana antes de las elecciones municipales y autonómicas de 2011 y tres meses antes de la visita del Papa. Originalmente, el 15M estaba compuesto por tres colectivos: *Spanish Revolution*, *Democracia Real Ya* y *No les votes*. Este último grupo pedía expresamente no votar a ninguno de los dos grandes partidos políticos. Con el paso de los meses, algunos de los grupos originales del 15M se fueron diluyendo y otros se acercaron a ese movimiento, que carecía de cabeza directiva y, cuando tomaba decisiones, lo hacía por unanimidad. La plataforma aglutinaba entonces a varios grupos que, en general, coinciden en reivindicaciones

⁹ El País, 2 de diciembre de 2010.

sociales y políticas muy razonables, fácilmente asumibles y, salvo excepciones, expuestas por vías pacíficas. Al amparo de ese colectivo heterogéneo también se encontraban grupos minoritarios muy activos en una lucha claramente partidista y beligerante con encuentros como la JMJ.

En aquel contexto, ante preguntas de la prensa, la respuesta que se ofreció fue: "Aunque la Jornada Mundial de la Juventud (JMJ) no tiene una postura oficial porque los jóvenes son plurales en su pensamiento y su sensibilidad, es fácil compartir la inquietud por construir entre todos un mundo mejor, siempre por vías pacíficas y respetuosas con todos. Compartimos muchas inquietudes. Somos rebeldes pacíficos que intentamos ser mejores y aportar soluciones. Nos encanta la apertura mental que escucha con respeto".

Como contrapunto al estilo amable que se procuró practicar en toda la comunicación, hubo ocasiones excepcionales en las que se estimó necesario mostrar contundencia, incluso crudeza verbal. Así se hizo con motivo de la detención de un joven, inscrito como voluntario, que había manifestado en algunos foros online que planeaba atentar con sustancias químicas contra manifestantes anti JMJ. La respuesta en este caso fue: "Condenamos cualquier agresión y falta de respeto a cualquier persona, también a quienes se oponen a la visita del Papa. Queremos libertad para que todo el mundo pueda expresar su opinión, siempre por vías pacíficas y respetuosas con todos. Lamentamos que uno de los 30.000 voluntarios de la JMJ haya tenido una actitud tan contraria al estilo que queremos de libertad para todos. Agradecemos la profesionalidad de la Policía y de los medios de comunicación".

7. El dilema de revelar problemas internos

Un dilema que surge con frecuencia al apostar por la transparencia es fijar el límite a la hora de revelar problemas internos de la propia organización. Así ocurrió con los ataques informáticos a la página web oficial justo los días decisivos de la JMJ. Más allá de los perjuicios técnicos internos, esas agresiones atentaban contra cientos de miles de personas para las que la web era el medio de información imprescindible: desde

jóvenes que deseaban inscribirse o recibir información esencial para actos multitudinarios hasta los casi cinco mil periodistas acreditados.

No informar de esos ataques, lejos de responder a una actitud de prudencia o modestia institucional, habría facilitado que se interpretase como falta de profesionalidad una situación ajena a la organización. Por eso se difundió el siguiente comunicado en varias lenguas que explicaba lo sucedido y ofrecía un canal de comunicación alternativo: "La página oficial de la Jornada Mundial de la Juventud (JMJ), *madrid11.com*, lleva días recibiendo ataques informáticos especialmente agresivos. Por respeto a millones de personas que nos siguen en todo el mundo y a los 4.900 profesionales de la comunicación acreditados en la JMJ, consideramos necesario informar públicamente de este ataque. Lamentamos los perjuicios ocasionados, agradecemos vuestra paciencia y estamos haciendo todo lo posible por subsanar el problema. La JMJ también agradece todo el apoyo que sigue recibiendo de la inmensa mayoría de la sociedad española y mundial, que comparte con nosotros el deseo de libertad para todos, siempre por vías pacíficas y respetuosas. Mientras recuperamos la normalidad en la web, os invitamos a continuar la conversación a través de nuestro agregador www.somos.madrid11.com y de las redes sociales Facebook, Twitter (@madrid11_es), Tuenti, Orkut, Mixi y otras 20 redes sociales en todo el mundo".

Es fácil concluir que este análisis exprés de la comunicación de un evento de las características de la JMJ es limitado por su amplitud y matizable por su complejidad.

CLAVES PARA APOSTAR POR LA COMUNICACIÓN

1. Si la comunicación empieza dentro bien, acaba fuera mejor

La comunicación interna es como la intimidad de las organizaciones. Como sucede a las personas, aflora lo que crece dentro. De ahí la conveniencia de que la entraña, el contenido, el mensaje... sean buenos. Si no, la comunicación se prostituye y se corrompe con maquillajes que esconden la verdad.

2. Prudencia en acción: prever lo previsible y contar lo contable

Aunque no siempre es reconocida dentro de las organizaciones, la profesionalidad en el ámbito de la Comunicación forma parte de la prudencia directiva de prever situaciones que suscitarán controversia en la opinión pública. Esa previsión permite adelantarse en la comunicación y preparar respuestas con tiempo. Que no se pueda contar todo no implica que no se cuente nada.

3. Comunicar bien facilita hacer amable lo bueno y llevadero lo malo

Es frecuente que organizaciones con mensajes o productos, a priori, deseables como un regalo no solo no consiguen aceptación sino que aumentan su rechazo. Es el momento de examinar el envoltorio y el mensajero. También a la inversa: hay situaciones objetivamente negativas cuyo impacto queda atenuado, incluso convertido en positivo, gracias a una delicada comunicación. Algo bueno bien contado multiplica la aceptación y minimiza el rechazo.

4. Simplificar bien lo complejo es un arte posible, pero imperfecto

En ámbitos científicos suele denominarse "virus del rigor" al afán –comprensible pero contraproducente– de querer trasladar a la sociedad los avances médicos empleando contenidos, modos y lenguajes propios de especialistas. Este error también es fácil de cometer al comunicar asuntos económicos o situaciones delicadas de cierta complejidad. Paradójicamente, cuanto más rigor, más confusión; y cuanto más detalle, menos claridad.

5. Más vale comunicar algo provisional a tiempo que algo completo tarde

Consecuencia de lo anterior es la prudencia imprudente de esperar a tener datos definitivos para comunicar algo. Sin caer en precipitaciones por falta de reflexión, es preferible ofrecer la información disponible en un momento determinado, siempre que se aclare su provisionalidad y se vaya actualizando según va cambiando.

6. Entornos sensibles requieren armonizar datos, contexto y emociones

La comunicación en organizaciones es como el ser humano, multidimensional y cambiante porque tiene vida. Ignoro si, en sentido estricto, comunicar es una ciencia, pero seguro que no es exacta. Por eso conocer manuales y acumular experiencia es necesario, pero no garantía de éxito. Lo que sí garantiza el fracaso es gestionar aislada o exclusivamente alguno de los tres elementos decisivos y cambiantes: datos, contexto y emociones.

7. Certificado de coherencia: decir lo que se hace y hacer lo que se dice

Entre los puntos cardinales de una consultoría de comunicación de calado figura velar por la coherencia dichos-hechos. Es fácil que se produzcan esquizofrenias involuntarias. Si se detectan y rectifican a tiempo, refuerzan el proyecto, hasta el punto de fortalecer la confianza interna y la transparencia pública.

8. Resumir bien lo decisivo y permitir acceder a la información completa

Aliar visión de conjunto y sensibilidad comunicativa supone una habilidad directiva extraordinaria. Tan importante como saber desarrollar y detallar información exhaustiva y delicada es poder resumirla en quince segundos. Es como rodar una buena película y acertar en el avance (tráiler) de promoción. Supone un signo de madurez social que las organizaciones sepan resumir bien lo decisivo con acceso a información completa y que la ciudadanía sea consciente de que la realidad es más amplia y matizable que un resumen.

9. Cometer errores, si son nuevos y se pide perdón, inyecta credibilidad

Por no ser ciencia exacta, la comunicación alberga espacio para equivocarse. Bien corregido, un error se convierte en fuente de crecimiento, siempre que pedir perdón forme parte de la cultura comunicativa de una organización. El perdón no cambia el pasado, pero sí el futuro.

09.

La Innovación como Cultura

Marcos Urarte



El Autor

Desde hace algunos años, Marcos Urarte es coach destacado del prestigioso plantel de coaches y consultores Top Ten Management Spain. Su inclusión en dicho plantel –que, como es sabido, congrega a los más solicitados profesionales del Executive Coaching de nuestro país– está más que justificada no sólo por su activísima y fecunda labor como coach –centrada, fundamentalmente, en áreas de motivación– sino también por su amplísima formación y su participación en algunos de los fenómenos asociativos más singulares de nuestro tejido empresarial.

Aunque de orígenes vascos, es natural de Barcelona. Esta combinación y su pasión por viajar, le han convertido en una persona extremadamente curiosa y abierta a nuevas ideas y culturas. Sus padres le inculcaron el valor del esfuerzo y que la generosidad es la mejor inversión en la vida.

Empezó trabajando a los 15 años, en una profesión casi extinguida hoy en día, como es la de “botones” y al año, le propusieron trabajar como informático, cuando era una profesión totalmente desconocida. Él explica que cuando le preguntaban donde y en que trabajaba, tenía que acabar diciendo “en la IBM y con cerebros electrónicos”. Compagino su trabajo con la realización de la carrera de Ingeniería Industrial, finalizándola en cinco años, sin perder un solo curso. Eso sí, él siempre remarca, que durante los dos primeros años de carrera, solo salía con sus amigos, el domingo por la tarde.

Su curiosidad y ansias de aprender cosas nuevas, le llevaron a realizar un Master en Marketing y posteriormente un Diplomado en Control de Gestión en ESADE, mientras seguía desarrollando su carrera profesional.

Marcos fue derivando su formación a aspectos más estratégicos y de negocio, pero siempre desde un lado humanista. Esta orientación le llevo a realizar el Programa de Dirección General en el IESE.

En 1998 decide crear su propia consultora, Pharos, desde la que promueve un modelo de consultoría estratégica vocacionado a servir de guía especializada a las corporaciones para que mantengan sus ventajas competitivas y se active su compromiso social. Este compromiso por las personas, han hecho que en mas de una ocasión, se le haya definido como un Arquitecto Social. Se ha sabido rodear y establecer vínculos de amistad, con algunos de los más grandes pensadores de la actualidad, de los que se podrían destacar a Eduard Punset y Javier Fernández Aguado.

Su biografía aparece recogida en la enciclopedia Personatges de Catalunya (Models, Barcelona, 1998) no en vano Marcos es profesor de las principales Escuelas de Negocio y profesor invitado de la Universidad de Barcelona, Universidad Francisco Vitoria, Universidad Autónoma de Barcelona, IDEC (Universidad Pompeu Fabra de Barcelona), Universidad Politécnica de Catalunya, Tech Talent Center de la UPC, Colegio de Ingenieros de Caminos, Canales y Puertos, Universidad Foro Europeo de Navarra, Universidad de la Habana (Cuba), Universidad de la Empresa de Montevideo (Uruguay), Universidad de Artes, Ciencias y Comunicación (UNIACC) de Chile, Universidad de Santiago de Chile, Universidad de Israel, Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil (Ecuador), Escuela Superior Politécnica de Chimborazo (Ecuador), Facultad de Administración de Empresas de Riobamba (Ecuador), IDE Business School de Ecuador y Universidad Ricardo Palma de Lima (Peru). Colaborador académico del "International Center for Leadership Development", del Centro Superior de Estudios de la Defensa Nacional (CESEDEN), de la Escuela Superior de las Fuerzas Armadas (ESFAS) y del Instituto Universitario de Investigación sobre Seguridad Interior.

Además es uno de los conferenciantes más solicitados en los mas prestigiosos eventos empresariales y congresos, lo que ha permitido que pertenezca a tres de las principales

plataformas en este ámbito, como son el Top Ten Speakers, SpeakersAssociates y Lid Conferenciantes, habiendo sido reconocido con el Premio "Most Valuable Speaker 2011".

Es miembro de los Think Tank "Club de Roma" y "Instituto Elcano" y del Grupo de Reflexión Estratégica del Estado Mayor de la Defensa, además de participar como consejero independiente en diversos Consejos de Administración y Asesores de España y Latinoamérica.

De sus prestaciones y aportaciones dan fe los numerosos artículos que ha publicado en las más prestigiosas revistas. Así mismo es co-autor de los libros "Forjadores de Líderes", "En clave de talento", "Patologías de las Organizaciones", "Liderazgo Humanista y de servicio" y "Claves del Management del Siglo XXI".

Es miembro de la Junta Directiva de la Asociación Catalana de Empresas Consultoras (AEC), del Consejo de Catalunya de la Asociación Española de Directivos (AED), de la Junta Directiva de la Asociación Española de Planificación Estratégica (AESPLAN), del Consejo Editorial de la publicación "MANAGER Business Magazine", del Consejo de Redacción de la Revista "Contabilidad y Dirección", del Consejo Editorial de la revista "Executive Excellence", de la Comisión de RSC de AEDIPE, del Comité del Instituto de Análisis de Intangibles, de la Junta Directiva del Club de Innovación y Tecnologías de CECOT, del Advisory Board del BIBC (Barcelona International Business Club) y del Consejo Asesor del Cercle d'Economia de Menorca. Secretario y Patrono de la "Fundación Eduardo Punset. Redes para la comprensión pública de la ciencia". Pertenece al Jurado de los Premios de Responsabilidad Social Corporativa de CONÉTICA y al Comité de Evaluación de los Premios Emprendedores organizados por el Grupo Recoletos.

Todo este trabajo, le ha situado como unos de los 10 principales expertos en Management del país, en el selecto Top Ten Management Spain, siendo un referente en temas como Liderazgo, Prospectiva Estratégica y Estrategia de las Organizaciones (públicas y privadas), Competitividad, Modelos Organizativos y Gestión Estratégica de Personas.

Es colaborador del Banco Mundial. Asimismo forma parte del colectivo "Cuatro Mentes Brillantes". Preside el Grupo PHAROS.

La Innovación como Cultura

Introducción

Las empresas españolas han dado grandes pasos hacia la internacionalización, la globalización de su economía y la modernización de sus estructuras. El siguiente paso clave y fundamental no podrá ser otro que la apuesta clara y decidida por la innovación.

Innovar no es una tarea fácil, ya que requiere hacer cosas diferentes, y eso siempre comporta un riesgo. Sin embargo, es fundamental para el futuro de nuestras empresas. La innovación se basa en la creatividad de las personas. En aprovechar lo que denominamos "Capital Intelectual", que es uno de los activos más importantes en nuestras empresas. Y esa creatividad emerge si somos capaces de crear las condiciones y el entorno adecuados, lo cual requiere importantes esfuerzos para cambiar nuestros modelos básicos de gestión, más orientados hacia la eficiencia operativa y poco facilitadores del espíritu innovador. Hay que crear el entorno, en el que el error no esté castigado y potenciar hábitos de desaprendizaje.

Es cierto que una innovación le puede dar a una empresa una ventaja competitiva por un tiempo, pero con la creciente competitividad esta brecha es rápidamente anulada por los competidores, en general a través de copiar la innovación, e incluso mejorándola. Entonces la única forma de mantener esta ventaja, a menos de que se pueda patentar es a través de una constante innovación. Esto, sin embargo, es difícil y riesgoso: difícil porque se requiere creatividad, conocimiento y disciplina para hacerlo bien, y riesgoso, porque las probabilidades de fracasar son altas.

El desarrollo de nuevos productos o de innovaciones no se limita tan sólo a un bien físico, sino a la integración de bienes y servicios que la empresa ofrece a sus clientes. Esto también incluye procesos que le permiten a la compañía reducir sus costos y/o mejorar sus procesos para ofrecerles mejores soluciones a sus clientes, muchas veces con la participación de terceros. Por ejemplo, el modelo de negocios de Dell – de vender sus productos directamente a los clientes y sólo contra pedidos, evitando así la necesidad de mantener inventarios de productos terminados – es una innovación importante a pesar de que el producto mismo (ordenador) no sea más novedoso que el de su competencia. Un ejemplo distinto es el de Apple, que ha sido muy exitosa con

el iPod. Si bien este producto destaca por su diseño, tal vez lo que mejor explica su gran éxito es su buena integración con el ordenador a través del software iTunes, que permite administrar con facilidad la gran cantidad de música en formato digital que estos aparatos pueden contener.

Además, Apple le ha agregado en algunos países la integración con su tienda de música digital, que permite a los usuarios adquirir y bajar, legalmente, una canción en formato digital a un costo mucho menor que si comprasen el CD completo. Otros maravillosos ejemplos de esta exitosa compañía serían el iPhone y el iPad.

Otro ejemplo de errores estratégicos en esta área, es cuando IBM y Kodak desecharon la idea de la fotocopiadora pensando que no iba a tener éxito en el mercado. Xerox pensó lo contrario.

Kodak volvió a equivocarse con las cámaras digitales, lo que la ha colocado en una situación muy difícil en el mercado.

La innovación genera unos esplendidos resultados para el 80% de las empresas de rápido crecimiento, que lo han convertido en una prioridad y que experimentan un ritmo de crecimiento en los beneficios cuatro veces superior al de las organizaciones no innovadoras. Pero es más, la innovación será imprescindible para la supervivencia de las empresas, en una economía cada vez más globalizada, en la que es imposible competir en costos.

La innovación es una competencia esencial emergente. Las empresas destacadas tendrán un doble enfoque: adecuarse a las innovaciones de los demás e impulsar el mercado con sus propias innovaciones. La gestión activa de la innovación se convertirá en una competencia necesaria para todas las empresas durante el horizonte de planificación entre 2013 y 2020. Las empresas que creen una gestión del conocimiento de procesos para la innovación, experimentarán un crecimiento superior y sostenido de los ingresos.

La innovación es una cuestión esencial para los altos directivos. Un estudio realizado entre 500 empresas reveló que los enunciados de misión y principales objetivos del 79% de las empresas mencionaban la innovación, sin embargo, son pocas las empresas que cuentan con los procesos y la infraestructura necesarios para gestionarla. Ese mismo estudio reveló que menos del 18% de las empresas tienen en

marcha sistemas de TI para gestionar la innovación y que sólo el 42% cuenta con algún procedimiento formal.

El 96% de los líderes empresariales coloca la innovación entre los diez epígrafes más importantes de su agenda empresarial. Los encuestados indicaron que les resulta difícil impulsarla debido a la falta de tiempo (51%), al miedo a la asunción de riesgos (35%) y a la escasez de fondos (40%).

Uno de los retos más difíciles que se plantean en la práctica en las organizaciones, es la creación de una cultura de la innovación en la cual el conocimiento se valore y se comparta eficazmente.

En definitiva, los principales retos, entre otros, son los siguientes:

Nunca ha sido tan grande la incertidumbre sobre el futuro, y esta solo hará que aumentar.

El nuevo entorno globalizado ha aumentado la complejidad y las exigencias competitivas.

- Debe gestionarse y aprovecharse la multiculturalidad.
- Hay que superar la falta de confianza en la propia capacidad de innovación.
- No se pueden aplicar modelos estándares y universales.
- Deber ser un modelo participativo. Deben comunicarse y socializarse los contenidos.
- Debe primar la anticipación de los problemas, la rapidez, la flexibilidad y el enfoque al cliente.
- La dirección de la empresa debe implicarse decididamente en el proceso de gestión del cambio.
- Debe potenciarse la cooperación interempresarial o internacional.
- Se deben utilizar las ventajas del uso extendido de las nuevas tecnologías y de la sociedad del conocimiento.

Vigilancia Tecnológica

En estas condiciones ¿qué empresas serán capaces de sobrevivir y prosperar? La respuesta es muy clara: aquellas que sean capaces de fabricar productos con una

calidad y unas características tales que los competidores no sean capaces todavía de alcanzar. Conozco empresas iberoamericanas que exportan con éxito a China y Hong Kong. Para conseguirlo se requiere un enorme esfuerzo: Innovar en productos y procesos, y dominar las tecnologías más eficaces. La innovación y la tecnología se han convertido en ingredientes claves para el éxito.

Pero la innovación no es posible si no se cuenta con la información pertinente. Hay que conocerlo todo sobre los nuevos productos y las nuevas tecnologías, los mercados potenciales o las estrategias de los competidores. El éxito de una empresa depende, cada vez más, de su capacidad para obtener y utilizar la información relevante. Se requiere, por tanto que la empresa realice un esfuerzo creciente para estar bien informada. No sólo es preciso asistir a ferias, jornadas, y congresos, analizar los productos de los competidores o utilizar asesores externos sino que se debe conocer y utilizar los conocimientos disponibles en las bases de datos de artículos técnicos y de patentes, cada vez más accesibles, sobre todo desde la irrupción de Internet. El examen sistemático de las patentes, reservado tradicionalmente a los sectores químico y farmacéutico, se está convirtiendo en una práctica cotidiana en empresa de otros sectores, que constatan que las patentes y los artículos son fuentes inestimables de ideas interesantes. No es posible continuar alardeando de que "en mi sector las patentes no sirven de nada".

Buena parte de lo anterior puede aplicarse al mundo de la investigación que se lleva a cabo en el sector público. La vigilancia ofrece informaciones que pueden ser de gran utilidad para los responsables de la investigación pública en el establecimiento de prioridades y en la elección de ámbitos específicos. Por otra parte, el investigador necesita también conocer, de forma cada vez precisa, lo que está ocurriendo en su área: los temas emergentes, las estrategias de los otros equipos, los centros y las personas líderes.

La detección temprana de las tecnologías emergentes en una determinada área tiene gran importancia estratégica, ya que su incorporación rápida en la empresa puede proporcionarle ventajas sobre sus competidores. También puede servir para guiar la investigación en universidades y empresas. Es por ello que la vigilancia tecnológica se convierte en una actividad indispensable.

Mantener una vigilancia de todo el conocimiento nuevo que se genere en los diferentes sectores puede ayudar a identificar nuevas líneas de investigación y crear ventajas competitivas sostenibles.

Como objetivos específicos se han planteado:

- Identificar las principales líneas de investigación y tecnologías emergentes y presentarlas en forma de mapas tecnológicos.
- Detectar las principales empresas, equipos de investigación, redes y polos tecnológicos, y otras informaciones relevantes.

La vigilancia tecnológica está constituida por el conjunto de técnicas que permiten organizar de manera sistemática la acumulación, el análisis, la difusión y la explotación de las informaciones técnicas útiles para la supervivencia y crecimiento de la empresa. Tiene la misión de alertar a los responsables de la empresa de toda innovación científica o técnica, susceptible de modificar su entorno.

Esta ciencia estudia tanto las tecnologías disponibles como las emergentes que puedan ser utilizadas en nuevos productos o procesos, e identifica además, cambios y tendencias futuras en las tecnologías, así como la información tecnológica sobre los competidores.

Conceptos y Herramientas Básicos para la Vigilancia Tecnología

- Base de datos. Conjunto de textos, cifras e imágenes registrados para ser leídos y recuperados por ordenador. En las bases de datos, la información se presenta organizada en distintos campos (autores, título, resumen, palabras claves, etc.). Para cada artículo o patente de la base de datos, se llenan todos los campos, formando así el registro de dicho artículo o patente. En los estudios de vigilancia se utilizan principalmente bases de datos de artículos científicos y de patentes. El acceso a estas bases de datos puede ser en línea, mediante soporte óptico o mediante Internet.
- Cienciometría. Comprende el conjunto de trabajos dedicados al análisis cuantitativo de la investigación científica y técnica. Esta ciencia parte de la premisa de que el progreso técnico se registra en forma de escritos (artículos científicos en revistas, memorias de patentes, actas de congresos, etc.) Utiliza dos tipos de técnicas distintas: por un lado el recuento simple de elementos

bibliográficos (autores, organismos, empresas, patentes...) y, por otro, la coocurrencia de palabras. La coocurrencia estudia la aparición conjunta de dos o más palabras en los campos de las bases de datos. La repetición de dos palabras en los campos de un conjunto de artículos o patentes indica una relación o proximidad entre ellas y permite intuir posibles clusters dentro de un área determinada.

- Mapas tecnológicos. Permiten la representación gráfica (bidimensional o tridimensional) de la información resultante de procesos de vigilancia. Ilustran visualmente la concurrencia de palabras representando las palabras con coocurrencia elevada en puntos cercanos y aquellos términos que en pocas ocasiones son nombrados conjuntamente en puntos distanciados.
- Herramientas informáticas. En los últimos años, la aparición de potentes software, que permiten tratar grandes volúmenes de información y visualizar sus resultados mediante mapas tecnológicos, ha facilitado la captación de señales débiles sobre los productos y tecnologías que están apareciendo en un área.

En definitiva, para desarrollar adecuadamente un modelo de innovación hay que hacer, al mismo tiempo, un adecuado uso de la gestión del conocimiento.

De la Gestión por Procesos a la Gestión Estratégica de Componentes

Es una forma de organización diferente de la clásica funcional, en la que prima la visión del cliente sobre las actividades internas de la organización. Los procesos así definidos son gestionados de modo estructurado y sobre su mejora se basa la de la propia organización. La gestión por procesos debe aportar método y herramientas que permitan rediseñar el flujo de trabajo para hacerlo mas eficiente y adaptado a las necesidades del cliente.

1. BENEFICIOS

Tradicionalmente estos son algunos de los beneficios esperados:

- Gestionar de forma consciente y controlada los procesos de negocio, determinados por las necesidades del cliente.
- Mejorar la proximidad al cliente.

- Unidades organizativas basadas en equipos. Estructuras organizativas más ágiles y participativas.
- Aglutinar competencias funcionales.
- Encontrar equilibrio entre organización y tecnología.
- Reducción de costes y mayor eficiencia. El coste del proceso es una visión más exacta.
- Mejorar la competitividad. Reducir ciclos de tiempo, interfases y redundancias.

2. SITUACION DEL MERCADO

Hoy en las organizaciones se pueden encontrar algunas de estas situaciones:

- ✓ Pobre visibilidad y control de los procesos.
- ✓ Débil agilidad en el negocio.
- ✓ Alta gestión manual de cambios.
- ✓ Productividad ineficiente.
- ✓ Falta de gestión del riesgo.
- ✓ Dosis pobre de control interno.
- ✓ Débil gestión de recursos.
- ✓ Red de procesos desconectados entre si.
- ✓ Alta expectativa por parte de los stakeholders en general y de los clientes en particular.
- ✓ Velocidad lenta de desarrollo de productos/servicios.
- ✓ Gama importante de cuellos de botella.
- ✓ Planificación fallida para el lanzamiento de productos.
- ✓ Compromisos no cumplidos.
- ✓ Falta de seguimiento de las actividades.

Modelo de Componentes

A pesar de haber aparecido simultáneamente con la metodología "Mapas Estratégicos" de Kaplan y también de utilizar la palabra Mapas, el Modelo de Componentes no tiene ninguna relación con la técnica propuesta por Kaplan que se deriva de su Cuadro de Mando Integral y que se basa en un Mapa Estratégico de cuatro perspectivas: Financiera, de cliente, interna (procesos), y de desarrollo (innovación y aprendizaje).

Figura 1



En realidad, este nuevo enfoque del Modelo de Componentes sigue un camino muy distinto que está basado en la facilidad para analizar y resolver problemas estratégicos, centrándose en la simplificación del análisis y su orientación según su importancia y prioridad. Contempla una visión global pero va diferenciando los diversos tipos de problemas y enfocándose paso a paso. Como se puede apreciar, algo totalmente distinto del modelo de Kaplan. El Modelo de Componentes, entre otras, tiene las siguientes aplicaciones fundamentales:

- 1) Facilitar el proceso de planificación estratégica de la organización.
- 2) Enfocar el modelo de transformación empresarial diseñando los pasos para ejecutarlo e implementarlo con éxito.

Como es obvio y aparece en múltiples ocasiones, ambas aplicaciones pueden coincidir en aquellos casos en los que el problema estratégico fundamental sea precisamente la transformación operativa y esto es lo que ocurre hoy en muchas organizaciones, que requieren de un cambio hacia modelos operativos flexibles y ágiles, capaces de adaptarse a los continuos cambios del entorno, al incremento de la incertidumbre y de la complejidad. La aparición de "shocks" y de "cisnes negros" así nos obliga. El factor "tiempo" es fundamental: "Hoy en día, no es el pez grande que se come al pequeño, sino el rápido al lento"

La planificación estratégica y los procesos de transformación empresarial coexisten desde hace tiempo como prácticas habituales en la gestión empresarial. Siempre han existido estrategias y modelos operativos, pero únicamente en la actualidad han

aparecido técnicas definidas para desarrollarlas y aplicarlas, que han servido para acelerar el progreso, la eficacia y eficiencia de las actividades empresariales.

Qué es el Modelo de Componentes

Trabajándolo conjuntamente con Pedro Castañeda, definimos que para poder realizar un proceso de planificación estratégica basándose en el Modelo de Componentes se requiere de los pasos descritos en la figura 2:

- 1) Construcción del Mapa de Componentes.
- 2) Tipificación o clasificación de Componentes.
- 3) Asignación de ingresos y costes a los Componentes.
- 4) Designación de Componentes clave.
- 5) Búsqueda de estrategias para los Componentes clave.
- 6) Desarrollo de las estrategias seleccionadas.
- 7) Priorización de las acciones definidas.

Por lo tanto la aplicación del Modelo de Componentes no representa una ruptura respecto a los métodos ya conocidos, ni a la gestión por procesos, sino una aportación complementaria a ellos, ya que actúa para optimizar el conjunto de la organización.

Los siete pasos de desarrollo estratégico por el Modelo de Componentes

Figura 2

1. Construcción del Mapa de Componentes

	Administración de Negocio	Gestión Producto	Adquisiciones	Gestión Clientes	Ventas	Operaciones Producto	Contabilidad	Gestión Financiera
Planificac.	Planificación Negocio	Planes de Marketing	Planes de Adquisiciones	Análisis Cliente	Planificación Ventas y Servicio al Cliente	Gestión Operaciones Productos	Políticas Cuentas Cliente	Gestión del Riesgo
	Arquitectura Negocio	Gestión Productos	Lista de Objetivos	Gestión del Riesgo	Gestión Ventas			
Control	Admón. BU	Desarrollo y Gestión de Productos	Grupo y Tipo de Clientes	Aplicación Clientes	Admón. Ventas	Admón. Operaciones	Conciliaciones	Control Financiero
	Gestión Alianzas			Estudio Comportamiento Cliente				Garantías
	Gestión RRHH							
Ejecución	Legal	Marketing	Ejecución de Campañas	Perfil Clientes	Ventas	Procesamiento Productos	Facturación	Tesorería
	Audit	Estudios de Mercado		Histórico de Contactos	Servicing	Compensación R.	Pagos	Consolidación Facturas
	Sistemas				Lista de Deudores			
	Gestión SLA's	Catalogo Productos		Correspondencia	Cross Selling	Logística	Operaciones Comerciales	Cobro y Recobro
	Contabilidad							

2. Tipificación Componentes

	Administración de Negocio	Gestión Producto	Adquisiciones	Gestión Clientes	Ventas	Operaciones Producto	Contabilidad	Gestión Financiera
Planificac.	Planificación Negocio	Planes de Marketing	Planes de Adquisiciones	Análisis Cliente	Planificación Ventas y Servicio al Cliente	Gestión Operaciones Productos	Políticas Cuentas Cliente	Gestión del Riesgo
	Arquitectura Negocio	Gestión Productos		Gestión del Riesgo				
Control	Admón. BU	Desarrollo y Gestión de Productos		Lista de Objetivos	Aplicación Clientes	Gestión Ventas	Admón. Operaciones	Conciliaciones
	Gestión Alianzas		Estudio Comportamiento Cliente		Admón. Servicios Ventas			
	Manual Procedimientos		Marketing		Perfil Cliente	Ventas y ventas cruzadas		
Gestión Personal	Ejecución de Campañas			Historico de Contactos		Servicing	Financal Capture	Pagos
Gestión SLA's		Estudios Mercado	Correspondencia		Smart Routing		Procesamiento Productos	Cuentas Clientes
Audit / Legal	Catálogo Productos			Compensación R.		Logística	Operaciones Comerciales	
Ejecución	Servicios	Catálogo Productos	Ejecución de Campañas	Correspondencia	Smart Routing	Logística	Operaciones Comerciales	Cobro y Recobro
	Sistemas							
	Contabilidad							

3. Asignación Ingresos / Costes

	Administración de Negocio	Gestión Producto	Adquisiciones	Gestión Clientes	Ventas	Operaciones Producto	Contabilidad	Gestión Financiera
Planificac.	Planificación Negocio M M	Planes de Marketing H L	Planes de Adquisiciones	Análisis Cliente L L	Planificación Ventas y Servicio al Cliente M L	Gestión Operaciones Productos L L	Políticas Cuentas Cliente L L	Gestión del Riesgo L L
	Arquitectura Negocio L M	Gestión Productos H L		Gestión del Riesgo M L				
Control	Admón. BU L M	Desarrollo y Gestión de Productos		Lista de Objetivos	Aplicación Clientes L M	Gestión Ventas L H	Admón. Operaciones L L	Conciliaciones L L
	Gestión Alianzas M L		Estudio Comportamiento M M		Admón. Servicios M L			
	Manual Procedimientos L L		Marketing M L		Perfil Cliente M L	Ventas y ventas cruzadas H H		
Gestión Personal M L	Ejecución de Campañas M L			Historico de Contactos L L		Servicing M H	Financal Capture M L	Pagos L M
Gestión SLA's L L		Estudios Mercado M L	Correspondencia L M		Smart Routing M L		Procesamiento Productos M H	Cuentas Clientes M M
Audit / Legal L M	Catálogo Productos M L			Compensación R. L L		Logística L L		
Ejecución	Servicios L M	Catálogo Productos M L	Ejecución de Campañas H M	Correspondencia L M	Smart Routing M L	Logística L L	Operaciones Comerciales M H	Cobro y Recobro M L
	Sistemas M M							
	Contabilidad L L							

4. Designación Componentes Clave

	Administración de Negocio	Gestión Producto	Adquisiciones	Gestión Clientes	Ventas	Operaciones Producto	Contabilidad	Gestión Financiera
Planificac	Planificación Negocio M M	Planes de Marketing M L	Planes de Adquisiciones ★	Análisis Cliente H L	Planificación Ventas y Servicio al Cliente M L	Gestión Operaciones Productos L L	Políticas Cuentas Cliente L L	Gestión del Riesgo L L
	Arquitectura Negocio L M	Gestión Productos H L		Gestión del Negocio M L	Gestión Ventas L H	Admón. Operaciones L L	Conciliaciones L L	Garantías L L
Control	Admón. BU L M	Desarrollo y Gestión de Productos ★	Lista de Objetivos M L	Aplicación Clientes L M	Admón. Servicios M L	Autorizaciones M M	Facturación L M	Control Financiero L L
	Gestión Personal M L			Estudio Comportamiento M M				Ventas y ventas Cruzadas H H
Ejecucion	Manual Operación L L	Marketing M L	Ejecución de Campañas ★	Perfil Cliente M L	Servicing M H	Procesamiento Productos M H	Cuentas Clientes M M	Consolidación Facturas L L
	Gestión Operación L M			Histórico L L				Smart Route M L
	Sistemas M M	Catálogo Productos ★	Correspondencia L M	Servicios L M	Smart Route M L	Cuentas Clientes M M	Cuentas Clientes M M	Cuentas Clientes M M
	Contabilidad L L							

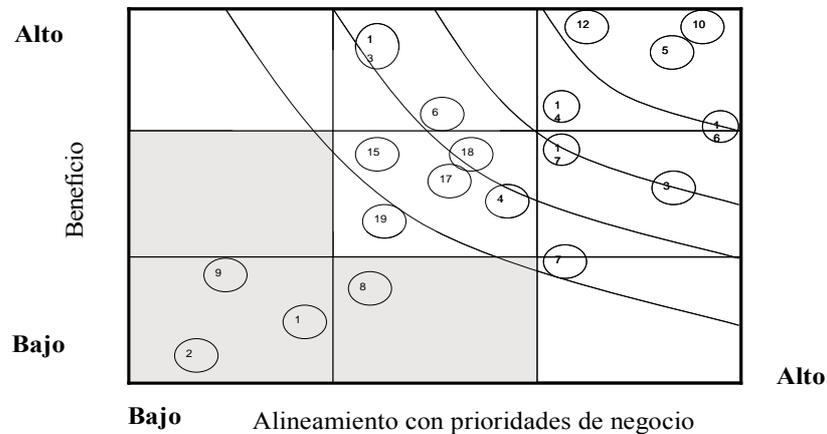
5. Estrategias Específicas (matriz de 4 dimensiones)

	Eficiencia	Eficacia	
Específico-Organización	1 Consolidar • No es posible Outsourcing debido a especificidad e Interacción con otras actividades de negocio	2 Obtener Superioridad • Invertir para la obtención de ventajas competitivas únicas.	Internalizar
	3 Gestionar Utility • Recurrir a socios con suficiente escala, bajos costes de entrada y de cambio y alta fiabilidad	4 Alianzas • Perseguir relaciones de Negocio muy estrechas con Estos socios y bloquear el Acceso de competidores.	
Genérico-Industria	No-Diferenciador	Diferenciador	

6. Desarrollar estrategias

- Nuevos productos/servicios
- Atención especial al cliente
- Información novedosa al Cliente
- Disponibilidad de canales
- Calidad de Servicio
- Calidad en la Atención
- Información sobre el Cliente
- Velocidad en la respuesta
- Colaboración entre canales
- Localización Puntos de Venta
- Mejores precios

7. Marco de priorización estratégica



Es importante ver en el Mapa de Componentes un enfoque de análisis dirigido a la globalidad de la organización y de su entorno, por lo que podríamos considerarlo una aportación metodológica adicional. Así mismo es el enfoque que se necesita en la actualidad, cuando cada organización se enfrenta en el mercado a clientes mas escépticos, exigentes e informados, presiones financieras, nuevos competidores y canales de venta, escasez de profesionales cualificados y que obligan a las organizaciones a replantearse el conjunto de la estructura organizativa para tratar de conseguir mejoras competitivas y de forma muy rápida.

Construcción del Mapa de Componentes

El primer paso de la metodología es la construcción del Mapa de Componentes de la organización. Un Componente es una función de la Organización, una parte, que tiene la posibilidad de operar con autonomía como si fuese una empresa independiente. Se caracteriza porque cada Componente podrá disponer de unos recursos diferenciados, incluyendo personas, tecnología y gestión independientes. Algunos ejemplos de Componentes típicos podrían ser:

- 1) Planificación estratégica.
- 2) Gestión de riesgos.
- 3) Almacenes.
- 4) Contabilidad.

- 5) Compras.
- 6) Administración de recursos humanos.
- 7) Sistemas de información.

En general, una organización nunca tiene más de 100 Componentes y normalmente nos movemos entre 50 y 70, lo que, si lo comparamos con los procesos que pueden ser cientos, no es demasiado. No obstante, para poder realizar un desarrollo estratégico, siguen siendo un número demasiado elevado por lo que habrá que seleccionar unos pocos, de 10 a 15, que serán con los que trabajaremos en una primera fase para elaborar estrategias.

Esta técnica no es nada novedosa, y las organizaciones, tradicionalmente, se han desagrupado tal como se indica en la figura 3.

Unidad de Descomposición	Número	Fecha Inicio	Ejemplos	Objetivo
Funciones	De 10 en Adelante	1925	Administración Producción Ventas	Descomposición de la empresa en tareas homogéneas o "Funciones" para poder estudiar la oportunidad de cada "Función".
Unidades de Negocio	De 4 a 8 Normalmente	1950	Detalle Por Mayor Retail Corporativo	Descomposición de la empresa en "miniempresas" que se estudian como unidades separadas debido a su distinta posición competitiva o distinta situación de costes
Actividades	10.000 (unas 10 por proceso)	1975	Informática Impresión Ensobrado Envío	Descomposición de Funciones de la Empresa para poder analizar actividades redundantes o que no crean valor, para suprimirlas o bien reducir sus costes.
Procesos	2000 (aunque se pueden agrupar en menos procesos)	1990	Atención Post-Venta Distribución Física Aprovisionamiento Fabricación Compras	Nueva visión de descomposición de la empresa de forma cruzada, a través de Funciones y Unidades para buscar la forma de aumentar el valor al disminuir tiempos y costes.

			Recepción y Pago	
Componentes	60 por término medio	2000	Gestión Productos Proceso Hipotecas Riesgo Crédito Tesorería	Técnica para desagrupar la empresa en unidades con actividades homogéneas y tecnológicas independientes, para estudiar su estrategia individualmente.

Los Componentes son agrupaciones de actividades que se utilizan para conseguir un objetivo o unos objetivos bien definidos y que podrían compartir un conjunto de recursos con su tecnología independiente y su control de gestión diferenciados. Un Componente podría ser externalizado si se considerara conveniente, y seguir realizando su cometido para el conjunto de la organización perfectamente.

Tanto los procesos como los Componentes están formados por actividades y tareas, por lo que las posibilidades que ofrecen son complementarias. Lo que ocurre es que el propósito al estudiar los procesos es distinto, pues la idea por la que aparecieron y que ha facilitado el conseguir importantes ahorros de costes y mejoras de calidad, era la búsqueda de la eficiencia en la secuencia de actividades normalmente llevadas a cabo en departamentos distintos. Integrar todas esas actividades en un proceso y optimizarlo produce un mejor servicio a los clientes (internos y externos), además de ser más económico (menores tiempos) para la organización. En realidad la visión del Mapa de Componentes es más completa y compleja que el análisis de procesos. En primer lugar, porque el Mapa de Componentes representa al conjunto de la organización y por lo tanto tiende a optimizar su conjunto (cuando se aborda la reingeniería de procesos normalmente sólo se analizan algunos, por ejemplo: facturación, recursos humanos, compras,...). Además, los procesos no dan el paso de agrupar actividades similares para optimizarlas como hacen los Componentes.

Asimismo estas actividades se clasifican en actividades de planificación, de control y de ejecución.

Etapas para Seleccionar los Componentes Claves

Por lo tanto, resultara imprescindible el seleccionar aquellos Componentes clave sobre los que realizar recomendaciones estratégicas.

- 1) Componentes de planificación.

- 2) Componentes de control.
- 3) Componentes de ejecución.

Es obvio que la importancia estratégica para la organización varía según se trata de un Componente de planificación, de control o de ejecución. Muy raramente la organización cederá a terceros la gestión de un Componente de planificación, alguna vez, y dependiendo de la relación y confianza en el proveedor, podrá ceder Componentes de control y en muchas mas ocasiones será adecuado externalizar Componentes de ejecución, siempre manteniendo la planificación y control sobre ellos. Esta clasificación en planificación, control y ejecución tiene consecuencias estratégicas y se dispondrá de antemano, al construir el Mapa de Componentes.

Asimismo, también utilizaremos la clasificación que crean las columnas del Mapa de Componentes, ya que la estrategia a seguir con Componentes de dirección, desarrollo de productos o captación de clientes serán distintas que las de los Componentes de columnas que marcan áreas de soporte como contabilidad o reporting financiero.

Sin embargo, estas clasificaciones de Componentes que ya hemos realizado, aunque de gran valor informativo, no son suficientes y el directivo necesitará criterios que nos ayuden a definir la importancia estratégica de cada Componente en cada momento. Para ello se propone la técnica B-C-D, es decir:

- 1) Componentes B (Básicos), son Componentes de soporte en la organización, indiferenciados o genéricos, que no aportan valor y que no corresponden a un know-how específico de la organización. Por ejemplo, hacer la nómina para el personal. Es algo imprescindible y hay que hacerlo bien como todo, pero es genérico a todas las organizaciones y no le reporta ninguna ventaja competitiva por hacerla. Nadie elige una línea aérea para viajar o un hotel para hospedarse porque estos paguen bien su nómina a sus empleados.
- 2) Componentes C (Competitivos), son Componentes que, si se realizan bien aportan valor a la organización y ventajas competitivas, ya que los clientes pueden usar para decidir si hacer negocio con ella, pero no son únicos de nuestra organización, ya que los pueden tener el resto de organizaciones del sector. Es por tanto un Componente diferenciado pero no exclusivo de nuestra organización.

- 3) Componentes D (Diferenciadores), son Componentes que como los C-competitivos, aportan a la organización ventajas competitivas, pero que, además, son hasta cierto punto exclusivos de ella, pues no los tienen sus competidores. Por tanto la organización los utiliza en su lucha competitiva para ganar cuota de mercado, diferenciarse y mejorar. En general, el mejor ejemplo son los Componentes relacionados con los productos y servicios. Casi todas las organizaciones tratan de diferenciarse a través de sus productos y servicios, para lograr atraer con exclusividad a los clientes y fidelizarlos. Se trata, por tanto, de Componentes competitivos pero que además pueden ser exclusivos de nuestra organización.

Componentes clave serán aquellos que tengan varias de las siguientes características:

- 1) Ser Componente diferenciador.
- 2) Representar altos costes y/o ingresos.
- 3) Ser Componente competitivo con un rol clave de soporte.
- 4) Clara necesidad de ser mejorado inmediatamente.

Otra reflexión adicional se refiere a la temporalidad. ¿Hablamos de Componentes claves hoy o en el futuro?. Es fundamental, al identificar como "clave" algunos Componentes que hoy no son demasiado importantes en la organización, pero que pueden volverse críticos en el futuro.

Al ser los Componentes una nueva forma de desagregación de la organización, será difícil que la contabilidad analítica, por buena que sea, distribuya los costes por Componentes. Inicialmente, bastara con determinar un rango, por ejemplo "alto", "medio", "bajo" para cada Componente en cuanto a ingresos y costes.

Acciones Estratégicas y Recomendaciones para los Componentes Clave

La matriz de cuatro dimensiones de la figura 4, se basa en la tipificación de Componentes de la que se ha hablado y se aplica únicamente a los que han sido denominados Componentes clave. El proceso será el siguiente:

- 1) En el eje de abcisas:

Componentes diferenciadores: Los Componentes D y quizá alguno C.

Componentes No-diferenciadores: Los Componentes B.

2) En el eje de ordenadas:

Componentes específicos: Aquellos que son propios de la organización.

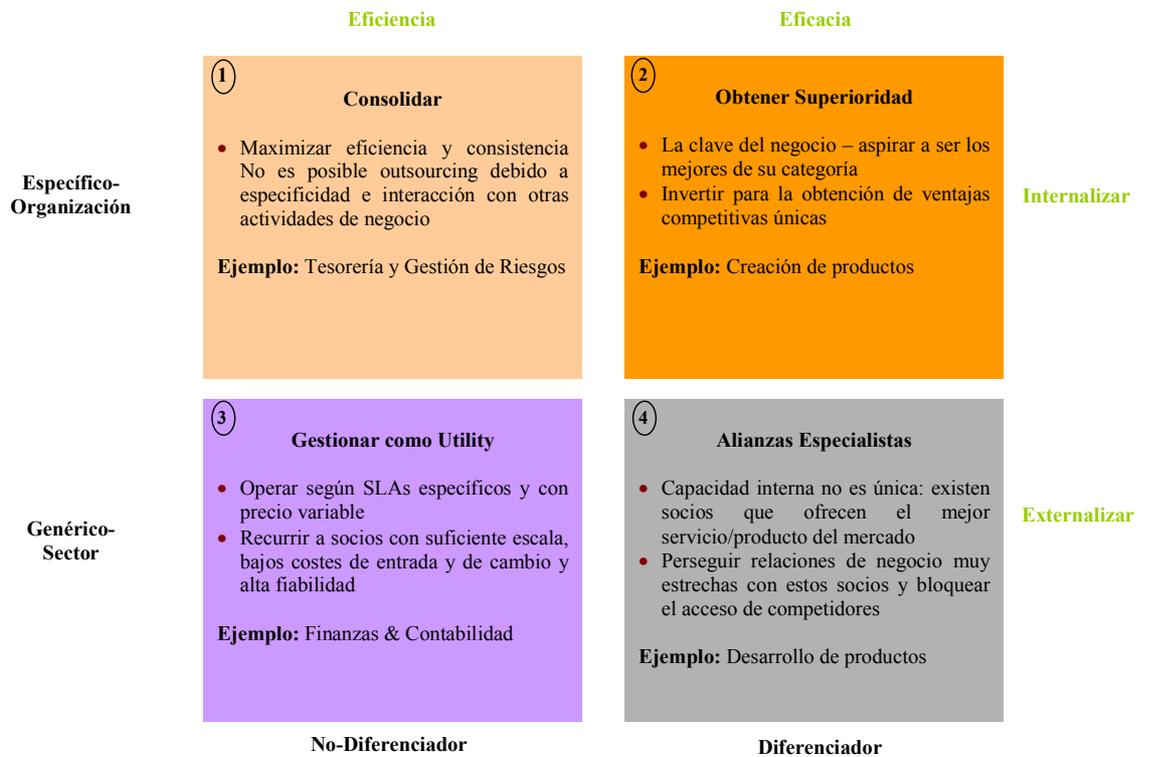
Componentes generales: Aquellos que son comunes en el sector de actividad de la organización.

1) Por filas:

- ✓ Internalizar los Componentes específicos.
- ✓ Externalizar los Componentes genéricos.

2) Por columnas:

- ✓ Eficiencia: es decir, realizar la misión del Componente al menor coste posible, para los Componentes no-diferenciadores.
- ✓ Eficacia: es decir, realizar la misión del Componente con la mayor calidad posible, para los Componentes diferenciadores.



CUADRANTE 1

CONSOLIDAR INTERNAMENTE AL MENOR COSTE POSIBLE

Esta estrategia se aplicaría a los Componentes no-diferenciadores, pero específicos de la organización.

CUADRANTE 2

OBTENER VENTAJAS COMPETITIVAS, GESTIONANDO ESOS COMPONENTES INTERNAMENTE CON LA MAYOR CALIDAD POSIBLE

Esta estrategia se aplica a Componentes diferenciadores y específicos de la organización. Son los Componentes más críticos para competir.

CUADRANTE 3

GESTIONARLO COMO UNA COMODITY, ES DECIR, COMO UN SERVICIO ESTANDAR QUE SE PUEDE ADQUIRIR EN EL MERCADO

Esta estrategia se aplica a los Componentes no-diferenciadores que además son genéricos a otras organizaciones del sector, por tanto a los competidores. Lo ideal sería que, como en el caso de la electricidad o el gas, exista para estos Componentes uno o varios suministradores en el mercado que nos ofrezcan esas actividades a un precio muy competitivo.

CUADRANTE 4

BUSCAR ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON OTRAS EMPRESAS PARA REALIZAR LAS ACTIVIDADES DE ESTOS COMPONENTES EN COMÚN, BUSCANDO LA MAYOR EFICACIA POSIBLE

Esta estrategia se aplicaría a Componentes diferenciadores pero que son comunes a competidores.

Una variante de esta matriz es la Matriz de Decisión de Componentes, que tiene nueve casillas en lugar de cuatro, por tanto es algo más sofisticada. En un eje aparecen los

Componentes B, C y D según sean básicos, competitivos o diferenciadores, según se explicó anteriormente. En el otro eje se aprovecha la clasificación de Componentes que figuraba en la Matriz de Componentes, planificación, control y ejecución, teniendo en cuenta que los de planificación y quizá también los de control serán en todo caso específicos de la organización.

Matriz de Decisión de Componentes

Figura 5

Grado de Diferenciación	Diferenciado	INTERNALIZAR		
		Potenciar Cumplir las necesidades de los componentes que aportan diferenciación	Diferenciar Ampliar componentes para ganar ventaja competitiva	Diferenciar Ampliar componentes para ganar ventaja competitiva
	Competitivo	Optimizar Cumplir las necesidades de los componentes que aportan competitividad	Optimizar Cumplir las necesidades de los componentes que aportan competitividad	EXTERN / INTERN Outsourcing / optim. Fortalecer, interna o externamente, la competitividad de determinados componentes
	Básico	EXTERNALIZAR		
		Básico	Básico	Outsourcing
		Buscar socios de bajo coste	Buscar socios de bajo coste	Buscar socios que cumplan los requerimientos "bajo demanda"
		Planificación	Control	Ejecución
		Específico de la empresa		

Competitividad

En los mercados actuales, nos encontramos con una serie de tendencias imparable y que toda organización debe gestionar, entre las que se puede destacar la "competencia insaciable".

Los mercados son una guerra sin tregua. Nuestros competidores intentaran quitarnos cuota de mercado y nosotros a ellos.

Si nos realizáramos las siguientes preguntas: ¿El objetivo de una empresa es tener los costes más bajos?, ¿ser los que más "fabrican"?, ¿ser los que más horas trabajan?, la respuesta rotunda seria no. Estos no son objetivos finalistas de ninguna organización.

Si en este momento tuviéramos que definir un objetivo finalista, este podría ser: "Conseguir el máximo de ventas con la mejor rentabilidad contribuyendo al desarrollo social y de forma sostenible".

Y en esta reflexión aparece el dilema productividad vs competitividad.

El gran objetivo de una empresa va a ser la competitividad. La productividad es un factor muy importante, pero no suficiente. La productividad es la mirada interna de la empresa, pero lo fundamental, donde nos jugamos nuestro destino será en la mirada externa, es decir cuando el mercado nos compara con nuestros competidores y decide a quien compra. Por desgracia, muchas organizaciones únicamente están focalizadas en la productividad, en la reducción de costes y acaban siendo organizaciones "anoréxicas", incapaces de competir.

La competitividad es mucho más que la eficacia operativa (buen producto, precio adecuado, distribución eficaz). La competitividad es el resultado de la suma de dos variables "la eficacia operativa" y la "diferencia percibida", la imagen que se transmite, es decir el posicionamiento percibido.

Por supuesto que "esa percepción" debe ser confirmada con productos o servicios que satisfagan, o mucho mejor, superen sus expectativas.

Muchas empresas declaran como objetivo "ganar competitividad", ganar cuota de mercado, pero lo primero que tienen que decidir es a "quien se la van a ganar". No podemos utilizar las mismas estrategias para todos los competidores. Cada competidor necesitara una estrategia diferente.

Es como si nos hiciéramos la siguiente pregunta: "¿en una lucha entre un oso y un cocodrilo, quien ganaría?". Pues la respuesta es depende del terreno donde vayan a luchar, en tierra o agua. Cada uno es más competitivo en un terreno, pues las empresas exactamente igual, cada empresa es más o menos competitiva dependiendo del mercado donde vayan a combatir.

Otra pregunta crucial que debe realizarse toda empresa es si está orientada al producto, a las operaciones o al cliente. A esta pregunta, inicialmente la mayoría de empresas contestaría que al cliente, pero la realidad es que están orientadas al producto. Esta cuestión, condiciona absolutamente el futuro de la organización y sus decisiones estratégicas.

Una empresa tiene dos grandes objetivos estratégicos: competitividad y diferenciación y los pilares que los sustentan son el talento y la innovación.

10.

Feedback 360° para Desarrollar el Potencial de la Empresa

Mariano Vilallonga



El Autor

Mariano Vilallonga se describe como un pequeño empresario a hombros de gigantes. Y lo dice porque -bilbaíno de cuna- es nieto y biznieto de empresarios vascos de antaño (José Vilallonga fue primer presidente de Altos Hornos de Vizcaya o Ramón de la Sota, presidente de la naviera Sota y Aznar). Aunque los expertos todavía no tienen claro si el gen emprendedor se hereda o se cultiva; lo cierto es que -de doce hermanos- siete de ellos han emprendido su propio negocio y ninguno trabaja en la empresa pública. Un verdadero chollo para el Fisco.

Mariano fue pionero en el mundo del coaching ejecutivo en España allá por 2000 y es actualmente uno de los profesionales mejor valorados en esta área. Han pasado más de doce años desde que se sumergió en el mundo del desarrollo directivo y sigue aportando modelos y herramientas que ayudan a mejorar la Calidad Directiva puesta en acción, como le gusta señalar. Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales (Especialidad de Dirección Financiera) por la Universidad Comercial de Deusto, tras haber desempeñado puestos de responsabilidad directiva en diversas empresas, en 2001 puso en marcha un nuevo proyecto: GesDirección (www.gesdireccion.com), consultora especializada en promover y desarrollar el talento directivo a partir del coaching ejecutivo. Afincado en Zaragoza, opera por todo el país ofreciendo a los directivos ámbitos y herramientas adecuadas para la gestión de su desarrollo profesional y para la mejora en sus competencias.

Consultor y coach de Alta Dirección para más de un centenar de directivos al año en numerosas empresas nacionales y multinacionales de sectores bien diversos; la mayoría de sus clientes son, además, Consejeros Delegados o CEO de empresa. De

esa contrastada experiencia, además, dan prueba el hecho de que sus acciones de coaching se programen con asiduidad en los más prestigiosos foros de formación in-company de nuestro país y que Mariano sea invitado frecuentemente a participar en las más acreditadas Escuelas de Negocios del país.

*Como se ha indicado antes, Mariano Vilallonga ocupa un lugar destacado en la historia del coaching en nuestro país como promotor, coordinador y coautor del libro *Coaching Directivo: Desarrollando el liderazgo*, el primer libro de autores españoles sobre coaching empresarial, uno de los más citados en la materia y utilizado como trabajo de referencia en las escuelas de negocio al uso. Pero si algún libro de los que ha escrito le define como profesional del coaching ése es *Progreso Directivo y Coaching Empresarial* (EIUNSA, Pamplona, 2005) donde se exponen nuevos modelos para el desarrollo directivo y donde –con su habitual visión estratégica- Vilallonga sugiere la utilización de excelentes y novedosas herramientas al servicio del coaching directivo y del desarrollo de carreras profesionales.*

Ha creado 4 modelos –con sus herramientas propias- que permiten el desarrollo directivo en el día a día de la empresa. Pero no como un ejercicio de erudición, sino que se trata de modelos y herramientas que están siendo utilizadas por numerosas empresas nacionales y multinacionales, y también en diversas Escuelas de negocio con reconocido prestigio nacional e internacional. Estos 4 modelos tienen nombres tan sugestivos como:

- *Modelo para detectar y desarrollar el potencial de la empresa.*
- *Plan de Trayectoria Profesional para descubrir y construir la situación laboral ideal (SLI).*
- *Cómo realizar una Auditoria de la Calidad Directiva de la empresa.*
- *Modelo para evaluar y profesionalizar el Consejo de Administración.*

Pese al volumen de trabajo consustancial a su condición de Socio Director de GesDirección, se deben a Mariano Vilallonga algunas de las aportaciones más sagaces sobre el coaching de cuantas se han producido en España. Ha generado ideas y modelos propios en el ámbito del Desarrollo Directivo. Suyas son frases tan intuitivas y resueltas como "ningún directivo puede decir que se conoce, mientras no realice un feedback 360º", "todos tenemos Zonas Ciegas que hemos de descubrir y trabajar" o "has de construir tu segunda carrera profesional, aquélla en la que trabajar y disfrutar

vayan de la mano”, y que forman ya parte del background de la práctica profesional –y también teórica– del Executive Coaching en nuestro país. No en vano, Mariano Vilallonga ha sido considerado como uno de los mayores expertos en Desarrollo Directivo (Executive Coaching) de España por distintas publicaciones del área económica, particularmente a la hora de implementar el Feedback 360º en las grandes compañías, asunto en el que atesora una notable experiencia de modo que puede decirse que pocas personas conocen como él la potencialidad de esta herramienta como factor de cambio para toda una organización.

El Modelo para la estrategia del Plan de Trayectoria constituye una primicia en este interesante y delicado aspecto de la gestión del talento a largo plazo. Hasta ahora, nadie había propuesto todo un modelo (patrón), para que cualquier persona con talento pudiera trazar la estrategia en su trayectoria profesional. “Si cuando vamos a realizar una inversión, lo lógico es realizar un Business Plan; ¿cuánto más conviene estudiar y trazar la estrategia para nuestra trayectoria profesional donde lo que está en juego es, no ya nuestro dinero, sino nuestra vida y nuestra felicidad?”.

Recientemente y, una vez más a la vista de la falta de referencias sobre el tema, Mariano ha desarrollado el Primer Sello de Calidad Directiva que se conoce. “Así como ya existen organismos que verifican y certifican otros aspectos más periféricos de la empresa (gestión de riesgos laborales, medio ambiente, calidad de servicio, responsabilidad social, etc.) hasta ahora no había instituciones que ofreciesen una Certificación solvente sobre este aspecto. A partir de ahora, con los instrumentos que hemos desarrollado, las organizaciones que lo deseen podrán cuantificar y certificar la calidad directiva con la que cuentan” comenta Mariano Vilallonga.

Buscar e impulsar la calidad directiva de las organizaciones es, no solo el trabajo de Mariano Vilallonga, si no también su pasión: “porque la Calidad Directiva es probablemente el elemento más determinante para lograr que una organización sea competitiva. Y la competitividad constituye el elemento principal en el que un país, y cada una de sus organizaciones, se juega su futuro”.

Gestionar el talento de la empresa

El futuro de la empresa está ligado esencialmente a la capacidad que tiene la organización para atraer talento y, en particular, para desarrollar el potencial de su gente clave.

Con frecuencia se ha descrito -en publicaciones sobre management- cuáles son las características que debe tener una empresa para convertirse en atractora del talento. Pero el verdadero reto que tiene una organización se encuentra primariamente en facilitar y desplegar el potencial que la compañía tiene en su interior. Sólo así la empresa será capaz de atesorar el talento de forma sostenida y atraerá nuevas posibilidades. La secuencia por tanto es clara: primero cuida el talento interno de tu organización (trabajando su potencial) y entonces te llegará talento nuevo.

El potencial de una persona está en función de sus conocimientos, de sus capacidades y de los retos que afronta. De estos tres elementos, los retos constituyen el factor dominante en el crecimiento de una persona, pues son los que ponen a prueba lo que esa persona es hoy y lo que puede llegar a ser en el futuro. Constituyen ese polo de atracción que tensionan nuestro potencial y nos ayudan a crecer. Ahora bien, tan malo es que quede infrautilizado como sobrepasado.

Todos los estudios que se han hecho sobre el tema, nos indican que las principales claves por las que el talento se mueve son:

1. Percibir que la empresa tiene un buen proyecto.
2. Sentir posibilidades para desarrollar su potencial.
3. Tener buena relación con su jefe directo.
4. Ver coherencia en los ascensos y premios.
5. Nivel de retribución.

Dicho en otras palabras, el talento prioriza lo atractivo que es el proyecto en sí mismo y sus posibilidades de encajar y aportar valor al mismo, en mayor medida que su nivel salarial a corto plazo. En el momento que nota que el proyecto ha dejado de enriquecerle profesionalmente hablando (pues ha dejado de retarle en la línea de sus cualidades), estará pensando en otras oportunidades laborales que le permitan un mayor desarrollo. Su sensación de crecimiento y despliegue profesional está por

encima de su necesidad de sentirse seguro. Porque su sentido de seguridad lo encuentra en sus capacidades, no en la que pueda ofrecerle un tercero.

Todo esto nos indica que la dirección general se ha de esmerar y lucir vendiendo el proyecto de empresa como principal "anzuelo" para atraer a personas talentosas. Y en ese proyecto ha de estar presente que además le va a permitir su crecimiento profesional.

Errores más comunes en la gestión del talento

Después de más de diez años analizando el potencial de numerosas empresas, hemos llegado a algunas conclusiones que nos permiten dibujar los aspectos más débiles que nos encontramos en la gestión del talento:

1. El CEO de la compañía –primer ejecutivo- no dedica suficiente tiempo a la gestión del talento. Se encuentra más ocupado en el día a día del mercado, que en analizar, diagnosticar y desarrollar el potencial de su gente. Esto suele suponer pan para hoy y hambre para mañana.
2. El equipo directivo no está comprometido con el desarrollo de sus colaboradores. Una vez más, o por falta de tiempo (en realidad, falta de priorización) o lo que es peor: tener miedo a ser cuestionado por su equipo.
3. La no adecuación entre la estrategia de la empresa y la gestión del talento. Y es que, en muchas ocasiones, una buena estrategia se viene abajo por la falta de desarrollo organizativo. Buscar personas adecuadas para los retos más importantes, es el camino más seguro para garantizar el éxito de una buena estrategia.
4. El CEO de la compañía y el equipo directivo no comparten el mismo punto de vista sobre la gestión del talento. Suele ser por dos razones: el desconocimiento de herramientas que sirvan para medir y objetivar el potencial de las personas y, por otro lado, no dedicar tiempo a compartir una visión conjunta sobre este tema. Esto produce dispersión de energía y disfunciones en la toma de decisiones.
5. Los planes de carrera de las personas con potencial no son adecuados a sus capacidades reales. Promocionar a personas valiosas hasta llevarles a su nivel

de incompetencia sigue siendo un error muy extendido; sin embargo, hoy en día disponemos de herramientas que eliminan o minimizan ese riesgo.

Este balance nos indica que nuestras empresas muestran un déficit en la gestión del talento en aspectos muy concretos. Es por esto que, al tratarse de un área tan estratégica, se hace necesario diseñar un buen modelo para convertir la gestión del talento en una ventaja competitiva.

El Feedback 360° como herramienta para gestionar el potencial

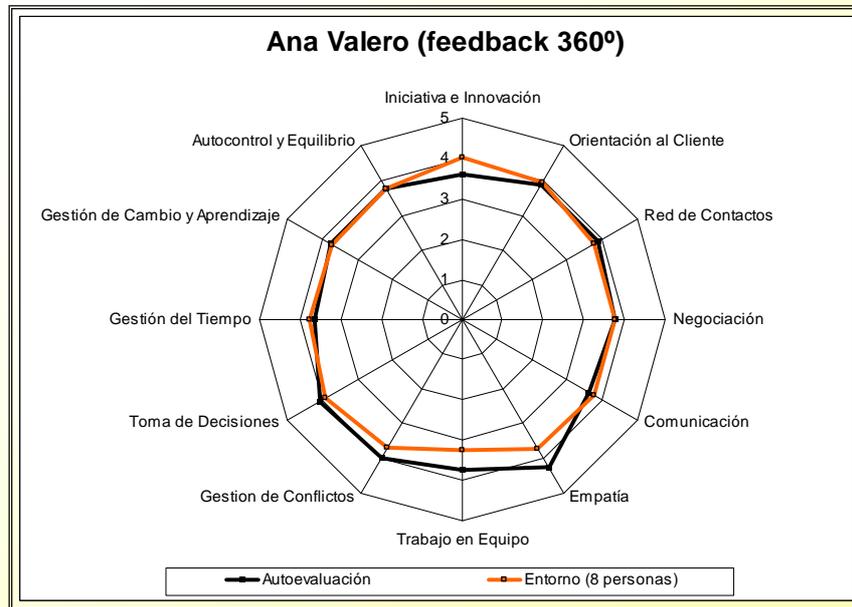
El feedback 360° es una herramienta que nos permite analizar y diagnosticar las capacidades actuales que tienen las personas clave en la empresa y, también, hallar su potencial de mejora. Objetivar las capacidades actuales del talento y vislumbrar sus potencialidades reales de futuro, constituye un aspecto difícil y delicado de la gestión, pero en la actualidad disponemos de herramientas sólidas y fiables para ello.

Como es sabido, el feedback 360° es el sistema de evaluación de competencias de una persona en el que participa todo su entorno laboral: el propio interesado, sus jefes, colaboradores y subordinados. Es el espejo que una persona necesita para conocerse mejor como requisito previo para poder desarrollar su potencial. Sigue el axioma del desarrollo que nos sugiere: si quieres desplegar tu potencial, comienza por conocerte bien.

¿Por qué para medir el potencial de una persona se utiliza el 360? Porque para hallar el potencial de crecimiento, en primer lugar hará falta conocer el punto de partida en el que se encuentra y en eso el 360 es una herramienta imprescindible. En segundo lugar, tendrá que poner los medios para que crecer lo máximo posible teniendo en cuenta sus circunstancias, el conjunto de sus capacidades y sus aptitudes. Sólo así el interesado podrá enfocar su energía en desplegar su potencial de mejora y conocer – con el apoyo de una tercera persona- sus techos de hormigón (ver Cuadro 1).

Cuadro 1. Feedback 360 y potencial

Feedback 360°: medir el potencial



El feedback 360° es una gran herramienta; pero hay que utilizarla con precisión y acierto. Son diversos los aspectos críticos que hay que cuidar cuando se implementa en una organización: confidencialidad de los datos, evitar sesgos en la muestra, un modelo de competencias y capacidades adecuado, etc. Por eso recomendamos aplicarla con el apoyo de expertos en la materia.

Claves para realizar con eficacia un feedback 360°

En el mercado existen herramientas de feedback 360 que son valiosas, otras que son mediocres por ser débiles o confusos y, con demasiada frecuencia, herramientas que pueden llegar a ser perjudiciales. Si no se realiza correctamente, se puede volver contra el propio interesado o causar un serio perjuicio a la organización.

Para que un feedback 360° sea efectivo (ver Cuadro 1), se requieren cuatro condiciones:

1. Contar con una herramienta sencilla y completa. Esto exige, por un lado, que el Modelo de Competencias que sustenta ese feedback 360° tenga una coherencia

antropológica y sirva para definir los distintos perfiles directivos; y, por otro lado, que la herramienta en sí misma, facilite una información clara y concisa.

2. Que las personas que intervienen en esa evaluación sean suficientes en número y calidad de información. El número es importante para que las visiones más personales (y sesgadas) queden compensadas unas con otras. La calidad se refiere al tipo de información que pueden aportar: que tengan un conocimiento suficiente de la persona que van a evaluar y la información que transmitan sea relevante.
3. Un error muy común entre las grandes empresas multinacionales es internalizar el feedback 360º: construir una plataforma propia para la evaluación 360º de sus directivos. Este modo de proceder constituye un error, pues conlleva serias limitaciones y supone correr riesgos innecesarios. Cuando la herramienta está internalizada, difícilmente la empresa podrá comparar a sus directivos con otras personas del mercado. Se cae en una base de datos manifiestamente endogámica. Y por otro lado, la información obtenida del 360 es muy sensible para la persona, exige un sistema de archivo y tratamiento de datos -en cuanto a protección de los mismos- donde se corre el riesgo de que se convierta en un foco de litigios entre ex empleados y la propia compañía si se rompe la relación laboral. El feedback 360 es una herramienta que, por su naturaleza, conviene externalizar.
4. Por último, que todo este ejercicio esté orientado a la búsqueda de la mejora continua del propio interesado. De otro modo, este proceso puede convertirse en frustrante para quien lo realiza. Por ello, la consecuencia lógica que se plantea después de realizar un feedback 360º, será iniciar un proceso de apoyo al directivo (coaching directivo) para que pueda desarrollar al máximo su potencial.

El feedback 360 no sólo es una herramienta apropiada para lograr que una persona se ponga en camino hacia su propia mejora, si no que además –cuando se aplica a los primeros niveles de la empresa- se convierte en una gran palanca que transforma toda la organización: la gestión del talento y la cultura del crecimiento pasará entonces a formar parte de su ADN. Lo cierto es que las empresas más competitivas utilizan esta herramienta con periodicidad y eficacia.

Un caso real: la gestión del talento en CBRE

CBRE es la primera compañía del mundo en consultoría y servicios inmobiliarios por volumen de facturación y beneficios. Cuenta con la mayor red internacional de oficinas del sector con presencia en 63 países y 35.900 profesionales.

La compañía trabaja para el 80% de las empresas de la lista Fortune 500. CBRE ha sido premiada con los principales reconocimientos empresariales en todo el mundo, por su trayectoria, liderazgo, innovación y gestión de proyectos y equipos profesionales.

En España, CBRE está implantada desde 1973 como la compañía de referencia para las grandes corporaciones inmobiliarias, industriales y financieras en nuestro país. Dispone de oficinas en las ciudades más importantes y cuenta con más de 400 profesionales especializados en la materia. Por el tipo de actividad que realiza, la mayor parte de su plantilla, como es lógico, tiene estudios universitarios superiores y han realizado un MBA en las escuelas de negocio más reconocidas a nivel nacional e internacional.

CBRE es una de esas compañías que compite en un mercado global donde la gestión del talento se convierte en una batalla decisiva para su sostenibilidad.

Cuando en 2008 CBRE España se planteó analizar, diagnosticar y desarrollar el talento interno, se trazó el siguiente esquema:

- a) Obtener un diagnóstico claro sobre las capacidades actuales de los directivos de la compañía y, al mismo tiempo, conocer el potencial de las personas clave de la organización (personas con posibilidades de ser directivos en el futuro).
- b) Determinar los planes de desarrollo más adecuados para apoyar la estrategia de la compañía: diseñar planes de formación y de desarrollo tanto individuales como por niveles para afrontar los retos del mercado.
- c) Volver a medir, después de un tiempo prudencial, para conocer la evolución conseguida a través de esos planes de desarrollo.

De esta manera, entre septiembre y noviembre de 2008, se llevó a cabo un feedback 360º para las 28 personas que asumían mayor responsabilidad en la compañía. Esto

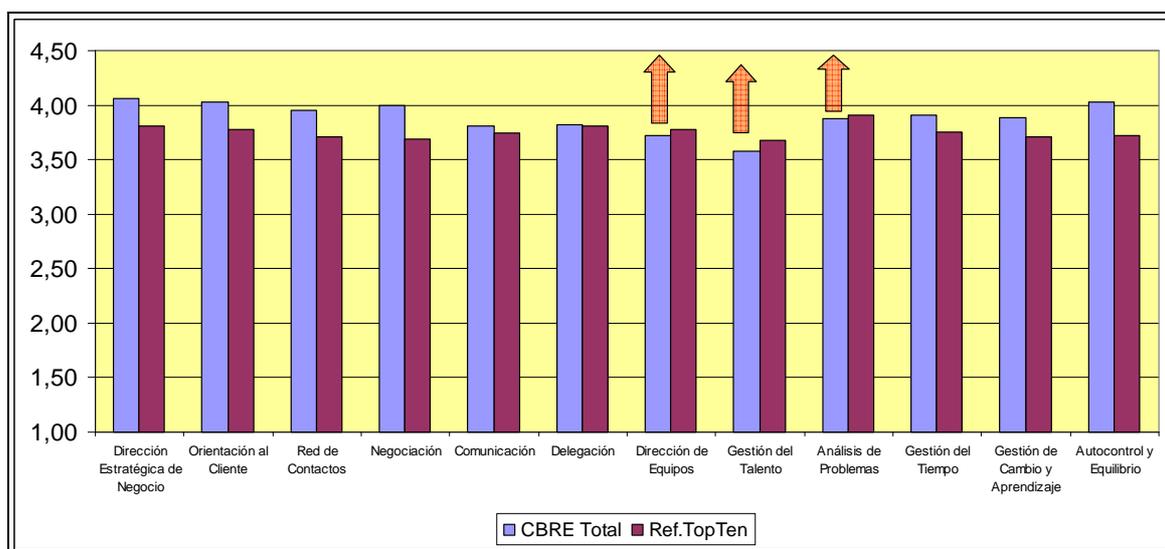
suponía la participación de casi la mitad de la plantilla (más de doscientas personas) evaluando. Para hacerlo de una manera sencilla, fiable y correcta, se contó con el asesoramiento y apoyo de una consultora especializada en el tema.

Dos meses después de iniciar el feedback 360º se obtuvo información relevante sobre:

- Perfil dominante en la compañía. Qué tipo de perfil directivo estaba más extendido en la empresa (estratégico, empático, de autogestión, enfocado a la tarea, etc.) y en qué niveles.
- Fortalezas de cada uno de los directivos y también de cada nivel de dirección.
- Áreas de mejora de cada directivo y de cada equipo directivo.
- Potencial de mejora de cada directivo o persona con talento.
- Posibles rupturas entre equipos.
- Plan de mejora para cada uno de ellos y líneas de trabajo por cada nivel.
- Detectar qué personas tenían la necesidad de un coaching individual para reforzar su crecimiento.

La visión global de los niveles competenciales de la compañía quedaba reflejado en la siguiente gráfica (ver Cuadro 2).

Cuadro 2: Niveles competenciales y Áreas de mejora



Como se ha mencionado, uno de los datos más relevantes que obtuvimos del feedback 360º fue el tipo de perfil que estaba más extendido en la empresa. Este perfil era claramente de personas enfocadas al mercado, a la visión estratégica y a la tarea. Sin embargo, revelaba un cierto déficit en el área de: relaciones interpersonales, gestión de equipos y –precisamente- gestión del talento.

Como para los años venideros ya se apreciaba una importante crisis en el sector inmobiliario en España, se hacía urgente impulsar estas competencias, pues los años de vacas gordas se habían terminado y hacía falta un estilo de dirección capaz de gestionar un mercado en recesión, situaciones de tensión fuera y dentro de la empresa y la escasez de recursos. Por tanto, un perfil de gestión completamente distinto al que se había necesitado anteriormente cuando el mercado estaba en claro crecimiento.

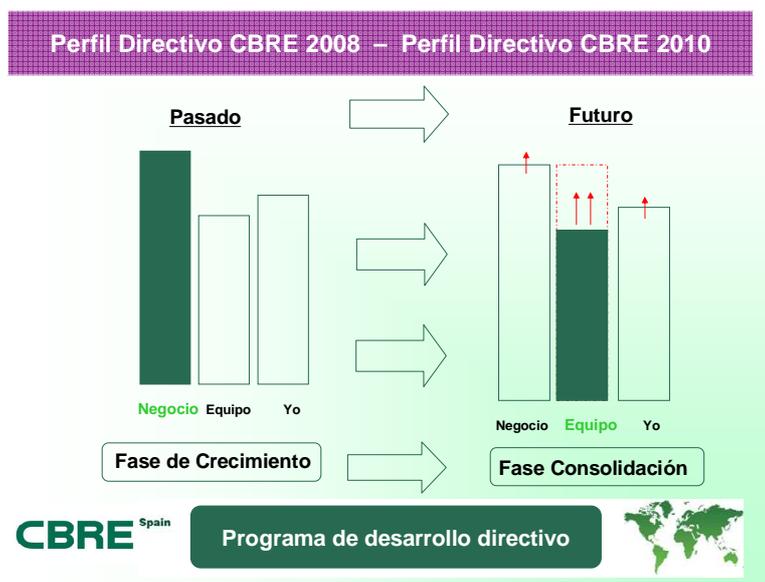
Con toda esa información, el consejo de administración a propuesta del departamento de RRHH, realizó un plan de formación y desarrollo a la medida de esas necesidades. El mensaje que se daba a toda la plantilla era claro: en CBRE se apuesta por la mejora y crecimiento de sus profesionales -también en época de crisis- pero este debía de estar alineado con la estrategia y había de ser verificable.

Por eso, a lo largo de 2009 y 2010 se puso en funcionamiento el plan de formación y desarrollo para toda la compañía, teniendo en cuenta el punto de partida de cada persona y las necesidades de formación a cubrir en los distintos equipos y niveles. De esta manera se planificaron acciones muy específicas para afrontar el gran reto: un cambio del perfil directivo en CBRE que le permitiera gestionar la nueva situación de mercado (ver Cuadro 3).

Plan de Formación y Desarrollo 2009 – 2010

- cómo mejorar la gestión del talento interno (Directivo-coach).
- sesiones de coaching individual para reforzar el crecimiento de determinadas personas con un importante potencial de mejora.
- a empatía como herramienta en la dirección de personas.
- talleres sobre convertir el conflicto en una ventana de oportunidad.
- trabajar la capacidad para sobreponerse a la adversidad, etc.

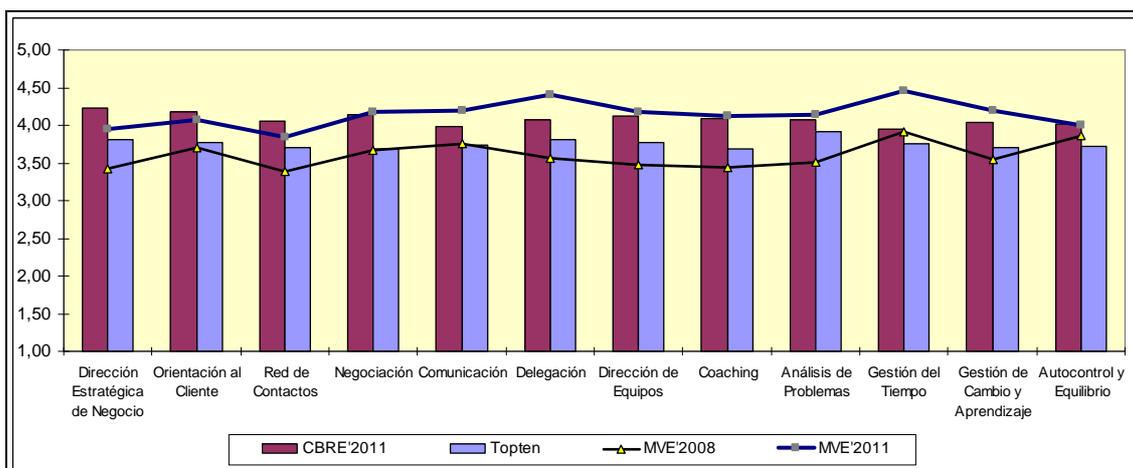
Cuadro 3. Objetivo 2010: generar un nuevo perfil directivo



En 2011 se volvió a medir para constatar si se estaba creciendo en la dirección correcta y gestionando el potencial de las personas clave. Se realizó un nuevo feedback 360° que puso el foco en las competencias que se había determinado como claves para el éxito de la compañía. Los resultados fueron muy claros y visuales. Además, en esta ocasión, el feedback 360° lo realizaron 68 directivos de CBRE España (directores generales, directores nacionales, jefes de departamento, etc.) más otros 3 directivos de Casablanca (Maruecos) para que el clima de superación y crecimiento estuviera presente en toda la organización y la gestión del talento llegara hasta el último rincón de la empresa.

Como es lógico, no todos consiguieron una plena adaptación a la que necesitaba CBRE España, pero muchos de ellos sí tuvieron un desarrollo enfocado a las necesidades del mercado (en recesión) y a la estrategia de la empresa en particular. Es cierto que la empresa facilitó medios, aunque fueron ellos –los propios profesionales– los que hicieron posible esa transición. El crecimiento y la mejora, en muchos de ellos, fue sencillamente impresionante (ver Cuadro 4).

Cuadro 4: Evolución y crecimiento de MVE 2009-2011



Un aspecto importante a considerar es que, los datos de crecimiento no están concebidos por la consultora que daba la formación, ni por el propio interesado para justificar su crecimiento, ni por el departamento de RRHH de la empresa. Esos datos provienen de la realidad percibida por más de 400 personas evaluando el día a día de la empresa.

Quizá la mejor manifestación de todo ello es que CBRE España cerró el ejercicio económico de 2012 con beneficios, a pesar de que la economía española ha sufrido uno de los momentos más duros de la crisis y la empresa se encuentra en el sector más castigado por ella. Lo cierto es que ningún país de la OCDE ha sufrido una caída del sector inmobiliario tan prolongada y profunda como ha ocurrido en España y, sin embargo, CBRE España ha sabido gestionar la situación favorablemente, gracias -en buena medida- a su política de gestión del talento.

Valor estratégico del Feedback 360: 10 razones

El feedback 360 es una herramienta muy sólida –irreemplazable- para algunas cuestiones que tienen un gran valor estratégico para la empresa:

1. Hacer un diagnóstico correcto.

Probablemente uno de los mejores “regalos” que se le puede ofrecer a un buen profesional es ayudarle a que haga un diagnóstico sobre sí mismo: fortalezas que tiene, áreas de mejora y potencial de crecimiento estimado. Saber cómo somos

percibidos por nuestro entorno más inmediato, es una información necesaria que debemos incorporar a nuestra gestión diaria.

Sólo cuando disponemos de información relevante por parte de todas las personas que interaccionan con nuestra gestión diaria, se podrá hacer un diagnóstico completo. Hace unos años esto no era posible, pues no disponíamos de medios tecnológicos que aseguraran la confidencialidad de ese feedback. Hoy en día contamos con herramientas que garantizan el necesario anonimato y permiten recoger la opinión de nuestro entorno sin que sufran las consecuencias de ser sinceros y honestos.

En realidad, una de las cuestiones que más puede agradecer una persona con potencial es recibir un feedback adecuado. Efectivamente, cuando se realiza de una manera correcta, es un gran regalo que nos brindan nuestros colaboradores.

2. Realizar planes de mejora bien enfocados.

A la vista de esa información clara y completa, el propio interesado –mejor con la ayuda de un coach- podrá diseñar un plan de mejora adaptado a los retos que tiene para su futuro inmediato. No hay nada más desalentador que realizar planes de mejora que estén desenfocados. Por otro lado, el desarrollo de competencias de nuestros profesionales constituyen un elemento clave para que la empresa gane en competitividad.

3. Información complementaria a la evaluación del desempeño.

El feedback 360 no hay que confundirlo con la evaluación del desempeño. En primer lugar, porque no tiene por objeto evaluar los resultados alcanzados por la persona evaluada, sino cómo está alcanzando dichos resultados. Son dos contenidos de evaluación (qué resultados alcanza esa persona y cómo lo está haciendo) distintos aunque complementarios. El objeto del análisis es por tanto diferente en un caso y en otro; y no conviene mezclarlos.

Si los resultados de un feedback 360 se vinculan directamente a la remuneración variable que va a recibir dicha persona (o bonus), es muy probable que acabe por desvirtuarse el análisis de su potencial real, ya que inevitablemente el propio interesado intentará influir en la información que va a recibir de sus colaboradores.

Es una información complementaria a la evaluación del desempeño, pues a veces –con demasiada frecuencia- una persona ha obtenido unos resultados excepcionales, pero la manera de lograrlo no ha sido todo lo correcto que debiera ser. También pudiera ocurrir al revés: los objetivos conseguidos tal vez han sido escasos, pero la información del feedback pone de manifiesto que ha actuado de manera adecuada. Quizá otras circunstancias (el mercado, la estrategia, unos objetivos mal formulados, etc.) no le han permitido llegar a los objetivos previstos.

En nuestra opinión, empresas que aparentemente estaban dando unos resultados excelentes y, sin embargo, al poco tiempo se han desmoronado (Enron, Lemman Brothers, Bankia, etc.) no hubieran pasado airoosamente un buen feedback 360.

4. Hallar el potencial de mejora de una persona.

Para gestionar el talento de la empresa, es indispensable contar con la información que ofrece un feedback 360. Tal y como hemos comentado en el capítulo anterior, el potencial de una persona está en función de su realidad actual.

5. Planes de promoción interna.

Todavía existen empresas que cuando toman decisiones de promoción interna lo realizan por instinto. Y ese instinto es saludable, siempre y cuando esté soportado, contrastado y avalado por los datos. No hacerlo de esta manera sería, cuando menos, arriesgar innecesariamente.

Un 360 nos da información, no sólo sobre las capacidades actuales de la persona, sino su capacitación para afrontar nuevos retos y si se tiene un perfil adecuado. El feedback 360 no es infalible, pero si nos ofrece datos proyectivos de cómo se va a desenvolver esa persona ante una nueva situación.

6. Auditar la calidad directiva de la empresa.

La calidad del equipo directivo constituye el elemento más determinante para que una empresa sea competitiva y acabe ganando al mercado. El resto de ventajas – posicionamiento en el mercado, fortaleza financiera, creatividad, etc.- son elementos transitorios con poco recorrido si la empresa no cuenta con un equipo directivo competente y con alto potencial. Sólo las personas aportan un crecimiento irrestricto.

En la actualidad conocemos innumerables temas que son auditados dentro de la empresa: estados contables y financieros, medio ambiente, RSC, etc.; y sin embargo no existe una auditoría sobre la calidad directiva del equipo. Recientemente –y por primera vez- desde TopTen Business Experts se aborda esta cuestión con profundidad y rigor. Nos remitimos al lugar correspondiente (www.toptenbusinessexperts.com) para quien desea profundizar en el tema: cómo auditar la calidad del equipo directivo.

7. Realizar el plan de formación y desarrollo de la plantilla.

Desde la dirección de recursos humanos se diseñan los planes de formación y desarrollo que necesita la plantilla. Muchas veces estos planes de formación se configuran sobre temas que simplemente están de moda en ese momento, obedecen a intereses del propio interesado, o simplemente el departamento de RRHH intuye como más conveniente a raíz de una encuesta de clima laboral. Todo esto son elementos a tener en cuenta, pero no son una razón de peso para configurar algo que puede ser tan estratégico como son los planes de formación y desarrollo de toda la plantilla. Además, ignorar en estos planes al equipo directivo sería una dejación inexplicable.

8. Adecuar perfiles directivos a la estrategia.

El 360 nos arroja información sobre el perfil directivo. Este dato es clave para asignar personas adecuadas a puestos concretos (área comercial, sistemas, I+D, recursos humanos, etc.), para analizar cuál es perfil dominante en el equipo directivo, el momento de mercado que está viviendo la compañía y cómo apoyar la estrategia con su cuerpo directivo.

Nos remitimos al Caso de buenas prácticas de CBRE España que hemos comentado anteriormente, para visualizar el impacto que esto tiene en su cuenta de resultados.

9. En procesos de fusión o absorción.

Como es sabido, la mayor parte de los procesos de fusión o absorción entre compañías de cierto volumen, tienen su piedra de toque en el choque cultural que se produce entre una empresa y otra. Por eso, una valoración externa, independiente y objetiva sobre los niveles competenciales y estilos de dirección que hay en cada empresa, hace más clara y ecuánime la toma de decisiones por parte de dirección general en el

inevitable proceso de ajuste en las plantillas y/o puesto de responsabilidad en la nueva compañía surgida de la fusión.

La experiencia nos muestra que en este tipo de procesos no hay que escatimar medios para lograr valoraciones externas y lo más objetivas posible.

10. Trasmitir serenidad y enfoque.

Una consecuencia que se deriva de un proceso de evaluación 360 es eliminar el efecto de ansiedad que tiene todo buen profesional cuando interiormente se pregunta: "¿cómo está impactando mi modo de actuar entre mis colaboradores?". Esa pregunta no sólo es legítima sino que distingue a un buen directivo. Independientemente de que los resultados del 360 sean más o menos buenos, lo que queda claro es que, cuando una persona ha puesto todos los medios para conocer la impronta que genera entre las personas que le rodean, ganará en seguridad y tranquilidad. Deja de estar al arbitrio de posibles estados de opinión confusos, para realizar con serenidad un plan de mejora concreto y completo. Es un efecto secundario del 360, pero no por eso menos desdeñable.

En la actualidad, la utilización del 360 es una práctica todavía poco extendida en la empresa española, o bien se lleva a cabo de una forma poco profesionalizada. Sin embargo, al igual que hace treinta años casi no estaba implantada la evaluación del desempeño y hoy en día es algo inexcusable para cualquier empresa competitiva, el 360 será –en pocos años– una herramienta habitual y consustancial para quien quiera desarrollar el potencial de las organizaciones.

Contactar con los Autores

01. ***"Convertir los Conflictos en Oportunidades"*** de José Aguilar.
jaguilar@mindvalue.com
02. ***"Una Buena Estrategia para Mantenerse en el Mercado y Superar la Crisis"*** de Ángel Bonet . abonet@europraxis.com
03. ***"Tres Ejemplos de Transformación en Comités de Dirección"*** de Javier Fernández Aguado. jferagu@mindvalue.com
04. ***"La RSC como Factor Estratégico: Buenas Prácticas"*** de Pilar García-Lombardía. PGarciaL@iese.edu
05. ***"Recruiting Erasmus: Atracción talento global y creación de empleo"*** de Alfonso Jiménez. alfonso.jimenez@peplematters.com
06. ***"El Cuadro de Mando en RRHH para apoyar la Estrategia de la Empresa"*** de Joaquín Oset. joaquin.oset@telefonica.net
07. ***"El Branding como Herramienta Estratégica"*** de Christopher Smith.
chris@brandsmith.es
08. ***"Comunicar, Clave Directiva"*** de Enrique Sueiro. eqsueiro@gmail.com
09. ***"La Innovación como Cultura y Actitud"*** de Marcos Urarte.
murarte@pharos.es
10. ***"Feedback 360º para desarrollar el potencial de la empresa"*** de Mariano Vilallonga. mve@gesdireccion.es