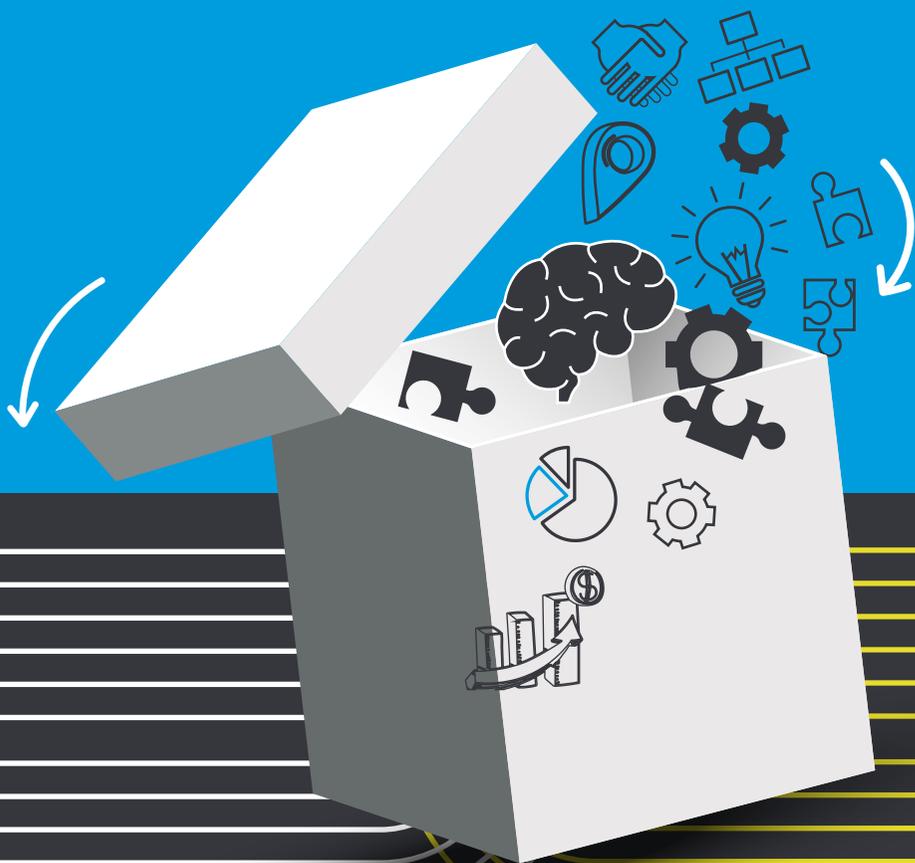


E-BOOK

LA CAJA DE HERRAMIENTAS PARA EL NUEVO CONTEXTO



ÍNDICE

- 5 PEOPLE ANALYTICS PARA MEDIR LA MINDSET EN PROCESOS DE CAMBIO Y TRANSFORMACIÓN**
POR ALBERT RIBA
- 12 LAS CLAVES PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE UNA EMPRESA**
POR ÁLVARO GÓMEZ
- 18 ¿CÓMO SE ENTRENA EL “APRENDER Y DESAPRENDER” COMO COMPETENCIA PERSONAL?**
POR CARLES BRUGAROLAS
- 26 DEL KNOW-HOW AL KNOW-WHY: LA COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL NUEVO CONTEXTO**
POR CARLOS WIRTH
- 32 LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE: CUÁNDO COMENZAR**
POR HUGO BRUNETTA
- 38 DE LA INCERTIDUMBRE A LA ACCIÓN**
POR JAVIER GALÁN
- 46 LA NUEVA REALIDAD (SUSTO O MUERTE U OPORTUNIDAD)**
POR JAVIER SIRVENT



CONTINUACIÓN...

53 SEGUIR CRECIENDO SOLO ES POSIBLE HACIÉNDOLO MEJOR FRENTE AL CLIENTE: NADA HA CAMBIADO

POR JESÚS CIRERA

60 CÓMO EMPEZAR A CONSTRUIR UNA ORGANIZACIÓN VERDADERAMENTE INNOVADORA

POR JOAN PIQUÉ

66 LA IMPORTANCIA DE TRABAJAR CON ESCENARIOS

POR JORGE FANTIN

73 EL CAMBIO DE PARADIGMA EN EL DEPARTAMENTO DE PERSONAS: EL CICLO DE VIDA DEL CLIENTE

POR JUAN VALLE INCLÁN

80 HERRAMIENTAS PARA GESTIÓN DE PROYECTOS COLABORATIVOS ÁGILES

POR MIGUEL TRABADO

87 GRAN DESPERTAR – ÉXODO DE TALENTOS

POR VIRGINIA GENOVESI



INTRODUCCIÓN



Estimado lector:

Hoy día, el tener a mano las herramientas, la mentalidad y el criterio apropiados para navegar exitosamente en este contexto cambiante y acelerado constituye un aspecto clave a desarrollar y potenciar. Esto es así tanto en los individuos como en las organizaciones. Para ello, es fundamental e indispensable el poder contar con los conocimientos necesarios para destacar y prosperar en cualquier rol que nos toque asumir dentro de esta nueva realidad, sea este en el ámbito empresarial, académico o personal. Precisamente con este objetivo, INTRAS ha editado su segundo e-Book, al que hemos titulado: ***La caja de herramientas para un nuevo contexto***.

El concepto de “caja de herramientas” utilizado para este libro tiene una razón de ser muy especial. En primer lugar, nuestra caja de herramientas es un repositorio donde entendemos que tenemos todo lo que podríamos eventualmente necesitar, y al que recurrimos siempre a la hora de hacer alguna reparación o instalación. En segundo lugar, cada situación para la que necesitamos algunas de las herramientas con las que contamos requiere de una combinación única de estas y de un orden particular de utilización. Dicho de otra forma, cada situación o necesidad es única. Asimismo, los conocimientos, ideas y reflexiones compartidas en este libro son un arsenal al que podemos recurrir ante cualquier situación o coyuntura que requiera de alguna mejora, implementación o transformación, usando todas o solo algunas de estas a conveniencia y en el orden que determinemos.

De la mano de trece destacados expertos de nuestro *network* internacional, este e-Book aspira a ser una referencia sobre algunas de las habilidades y técnicas necesarias para prosperar en un entorno cada vez más demandante e intenso. Entendemos que con la información que este proporcionará, los lectores tendrán, al menos, un nuevo punto de referencia que les ayudará a enfrentar los desafíos que se le presenten en su camino. A su vez, aprenderán habilidades y técnicas necesarias para sobresalir en un entorno cada vez más exigente.

Por último, espero que la información, conocimientos, experiencias y herramientas que le proporcionarán los coautores de este e-Book sean de utilidad para impulsar su carrera, crecer profesionalmente y alcanzar sus objetivos en un mundo cada vez más competitivo.

¡Le deseo el mayor de los éxitos!

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Ney Díaz'.

Ney Díaz

Presidente de INTRAS

01



ALBERT RIBA

**PEOPLE ANALYTICS
PARA MEDIR LA
MINDSET EN
PROCESOS DE
CAMBIO Y
TRANSFORMACIÓN**

SOBRE EL EXPERTO

ALBERT RIBA

Empresario, consultor, mentor, conferencista y autor en temas de intraemprendimiento, mentalidad transformadora, tecnología, *people analytics* y *big data*. Es fundador de InPreneur, empresa dedicada a fomentar el espíritu emprendedor en las organizaciones y de Sapiens Mindset, que utiliza *people analytics* y *big data* para crear culturas innovadoras y emprendedoras en las organizaciones.

Como *advisor* y mentor, acompaña a equipos directivos en procesos de transformación empresarial. Ha escrito los libros *Mamut o Sapiens*, *La parálisis que activa*, *Tropa Sapiens* y *Conexión monástica*. Asimismo, colabora con distintos medios de comunicación en temas de emprendimiento y deporte.

Estudió la carrera de empresariales y tiene tres másteres relacionados con las nuevas tecnologías (*e-business*, *e-learning* y comercio electrónico) por La Salle URL.

PEOPLE ANALYTICS PARA MEDIR LA MINDSET EN PROCESOS DE CAMBIO Y TRANSFORMACIÓN

POR ALBERT RIBA

Todos los medios de comunicación están repletos de artículos, opiniones, informes técnicos, casos de éxito y otros documentos que nos hablan sobre el uso de la tecnología y sobre los procesos de transformación.

Todas las organizaciones están inmersas en un momento en que deben implantar cambios y, entonces, generan proyectos alineados a esa transformación, aunque con un determinante sesgo. Muchos de estos proyectos los abordan desde la tecnología y entonces las empresas dicen algo por el estilo de:

“Vamos a implantar un portal del empleado, unos cursos e-learning, unos servidores en la nube, vamos a validar documentos con blockchain u otros casos que ustedes seguro tienen en mente”.

Es decir, proyectos de tecnología enfocados desde la “herramienta tecnológica”.

Obviamente, hacer aproximaciones de digitalización desde el uso de la tecnología es y debe ser un requisito básico, aunque no debemos caer en el error de focalizarlo en el hecho de ser una herramienta tecnológica, pues es solo una parte del total y debemos tener presente otras aproximaciones tan necesarias como la herramienta misma, aunque también, más prioritarias para la consecución del éxito.

Otra aproximación que nos podemos encontrar es el foco en los procesos de transformación de la organización. Es decir, cómo el mundo digital y este entorno convulso en el que estamos viviendo, necesita que reinventemos los procesos con el fin de buscar una mejora en la eficiencia y la productividad de las organizaciones.

Obviamente, también, este punto es necesario porque saber aquello que debemos transformar es importante, pero tampoco es suficiente.

Ante las dos afirmaciones de no ser suficiente, a lo mejor se deben estar preguntando: “¿Y qué es suficiente?”. Les contestaré con dos preguntas que posteriormente pasaremos a detallar.

La primera pregunta es: ¿para qué necesitamos esta transformación y qué soluciona realmente?

La segunda es: ¿cómo incidirá esta transformación en la mentalidad de nuestros equipos?

Si queremos que esta transformación que nos aparece entre manos sea más exitosa de lo que suelen ser realmente, debemos respondernos estas dos preguntas y, lo más importante, debemos buscar herramientas que nos ayuden.

Y bajo nuestro punto de vista y enfoque metodológico, estas dos soluciones y respuestas son:

1. **Mindset**
2. **People analytics.**

La mentalidad o **mindset** es aquel componente motor que hace que las organizaciones tomen acción y, sobre todo, lideren dicha transformación. Esta mentalidad es la que es capaz de analizar el problema a solucionar y tiene la capacidad de movilizarse a sí misma para, a partir de aquí, movilizar a la organización para que se transforme realmente.

Esta **mindset** es la que nos ayuda a cohesionar los equipos para que las personas veamos esa solución que da sentido al “para qué” de la transformación. La **mindset** es la energía motora de las organizaciones que hace que las cosas pasen. El problema es que no le dedicamos la importancia que realmente se merece y, por lo tanto, no estamos optimizando el potencial enorme que tienen la mentalidad y la actitud cuando se trabajan más allá de las palabras.

Pondré un ejemplo muy sencillo para ver el impacto de la **mindset** en un pequeño proceso de digitalización. Es la llamada teoría del matasellos.

El matasellos es ese objeto que se utilizaba hace muchos años para timbrar o validar documentos. A este aparato, le untábamos con tinta la parte inferior y luego le dábamos un golpe encima del papel para que la tinta traspasara al papel. Dichos tampones solían tener mensajes tipo “Cobrado”, el sello de la empresa o, por ejemplo, una fecha en concreto. El “para qué” del uso de este tampón era validar el estado de un documento.

La digitalización o la transformación actual ha hecho que el matasello o tampón haya desaparecido en formato físico y ahora, mediante firmas digitales, *blockchain* u otros, ha pasado a ser digitalizado casi al 100 %. Es decir:

- El “para qué” y su función es el mismo: validar documentos
- La solución tecnológica ahora es digital; pasamos del matasello físico a la validación digital.

Cambiar o transformar no puede ir de implantar una validación digital. Realmente va de entender cómo este cambio afectará a las personas, qué valor aportará y, posteriormente, gestionar dicho cambio tecnológico.

Vamos a verlo más a detalle y miremos más en profundidad las dos soluciones que hemos mencionado. La mentalidad o **mindset** es la principal solución que tenemos las personas para ser capaces de gestionar este cambio o esta transformación.

La mentalidad no deja de ser una construcción mental que tiene una persona y está formada por un conjunto de ideas, opiniones o, mejor dicho, construcciones mentales que hace que su forma de actuar sea una en concreto.

Esta mentalidad puede ser una **mentalidad de extinción** o una **mentalidad de transformación** y de convivir con el cambio para así, transformarse. Es decir, una mentalidad que, ante el cambio, se queda parada y otra que decide aprovechar los momentos de cambio para analizar dichas barreras o factores inhibidores para sobrellevarlos y superarlos, con lo que una vez vencidos, se enfoca en el crecimiento.

Nuestro modelo nació en el 2013 y se publicó en el libro *Mamut o Sapiens. Inquietudes vitales para adaptarse y emprender*. Es decir, íbamos un paso más allá y dibujamos la **mentalidad mamut** y la **mentalidad sapiens**, pero creando un ciclo de esas inquietudes o factores inhibidores. Gracias a ese ciclo, empezamos a identificar y poner en orden, esas inquietudes relacionadas con la mentalidad mamut y la mentalidad sapiens.

Vimos que la mentalidad mamut es la que se queja de que no quiere cambiar y a todo lo ve problema y que dice, “¿Para qué cambiar si así ya voy bien? ¿Cómo puedo cambiar, ya que no sé hacerlo?”.

Luego vimos la actitud sapiens, la que decide focalizarse en gestionar y superar todas esas barreras, inquietudes o factores inhibidores del cambio para, a partir de allí, crecer, transformarse y, sobre todo, poder incidir en su entorno más cercano,

Por ejemplo, la actitud mamut se quejaba de todo y acabó extinguiéndose y, por el contrario, la actitud sapiens utilizó todos los recursos posibles de su entorno para transformarse y, a partir de allí, transformar su entorno.

Determinar la actitud es importante, pero hay algo más importante que es definir cuáles son aquellas inquietudes, factores inhibidores o etapas que debe pasar toda persona, ergo toda mentalidad, para poder pasar de una **actitud mamut** a una **mentalidad sapiens**.

Básicamente, hablamos de diez dimensiones, que son:

1. Quién soy
2. Zona de confort
3. Miedo
4. Diferencia
5. Cambio
6. Comunicación
7. Tempo
8. Conciliación
9. Riesgo
10. Fracaso

Esta herramienta en forma de **mindset** la tenemos todos y todos podemos desarrollarla mediante formación o acompañamiento orientado a la acción, pero esto tiene una barrera. La **mindset** es intangible, pero no se preocupen: aquí llega la segunda parte de la herramienta, el **people analytics**.

El **people analytics** es una metodología que permite aplicar modelos estadísticos y de *assessment* para medir intangibles y, a partir de allí, disponer de “radiografías” o “auditorías de mentalidad de cambio”. ¿Y qué podemos encontrar?

Tenemos un modelo que define esta mentalidad transformadora o sapiens y dentro de esta definición, tenemos 13 dimensiones que son un proceso secuencial que ayuda a las personas a que se transformen a sí mismas para, posteriormente, transformar su entorno y su organización.

Y luego tenemos un método **people analytics** con rigor científico y desarrollado con la Universidad de Barcelona, que nos permite medir objetivamente cómo es la capacidad de transformación de las personas y, por lo tanto, de los equipos y las organizaciones. Es decir, ponemos datos a la **mindset** y hacemos radiografías de mentalidad.

Para profundizar un poco, me gustaría comentar el principal beneficio que aporta el **people analytics** y sobre todo, su relación con la **mindset** y transformación. **People analytics** es una herramienta que, en base a cuestionarios, análisis de bases de datos y soluciones tecnológicas pero apoyándose en la estadísticas para proporcionarle rigor, es capaz de convertir un impacto subjetivo (por ejemplo, la gestión del miedo) en algún dato objetivo que lo que permite es reducir esos sesgos o impactos emocionales para poder analizar e intervenir correctamente. Es decir, poder tener una radiografía de mi mentalidad gracias al **people analytics** me ayudará a comprender cuáles son los motivos de mentalidad de extinción o mentalidad de transformación. Y, lo más importante, con ello poder definir planes de intervención y de mejora porque nunca debemos olvidarnos una cosa: la mentalidad se puede entrenar, si se desea.

Y, si además de entrenarla para hacerla crecer, somos capaces de alinearla con la transformación, sea digital o no de la compañía, estaremos alineando productividad y eficiencia de la organización gracias a la herramienta de datos.

Y para finalizar, en esta transformación, entonces sí, ya podemos pensar en procesos de digitalización y soluciones tecnológicas para que esta **mindset** esté en funcionamiento. Ahora mismo, algunos de ustedes se estarán preguntando: “¿Mentalidad de transformación? ¿Y cómo se define esta mentalidad? ¿Cómo funcionan las herramientas **people analytics**?”. Nuestras respuestas son:

1. Mentalidad Sapiens
2. Diez inquietudes vitales
3. Ratio de transformación

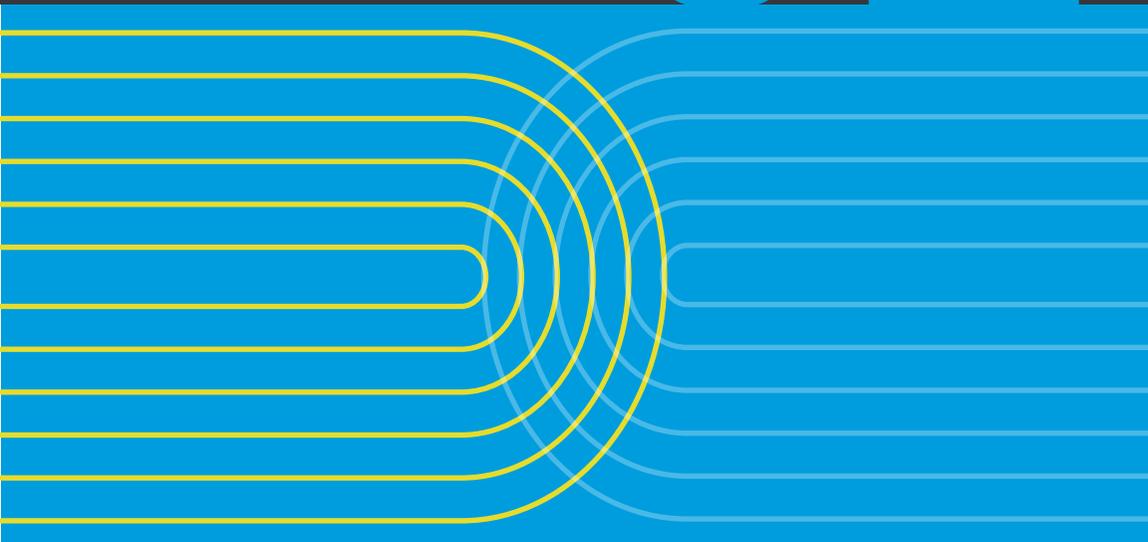
Esperamos que este artículo haya sido de interés y les haya proporcionado algunas pistas sobre la importancia de la **mindset** en procesos de cambio o transformación y, sobre todo, saber que hay herramientas para tener datos objetivos.



**LAS CLAVES PARA LA
TRANSFORMACIÓN
DIGITAL DE UNA
EMPRESA**

ÁLVARO GÓMEZ

02



SOBRE EL EXPERTO

ÁLVARO GÓMEZ

Consultor, investigador, autor y académico en las áreas de Gestión de Sistemas de Información, Seguridad Informática y Comercio Electrónico. Tiene amplia experiencia en proyectos de consultoría y formación en temas de Sistemas de Información, Administración Electrónica, Gestión de la Innovación Tecnológica, Business Intelligence, Desarrollo e Implantación de Sistemas de Información, Administración Electrónica y Comercio Electrónico, Seguridad Informática y Protección de Datos.

Actualmente, es socio-consultor de la empresa de ciberseguridad INPROSEC (España), así como profesor asociado de la Universidad UIE (España), del Tecnológico de Monterrey (México) y de escuelas de negocios como ESIC, ENAE, ESEUNE y Panamerican Business School.

Ha escrito numerosos libros, entre los que se destacan *Sistemas de Información: Herramientas prácticas para la gestión empresarial* y *Enciclopedia de la seguridad informática*.

Es Doctor en Economía, Máster en Seguridad Informática, Máster en *Big Data*, Executive MBA, Ingeniero de Telecomunicación, Ingeniero en Informática de Gestión, Licenciado en ADE y Licenciado en Economía.

LAS CLAVES PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL DE UNA EMPRESA

POR ÁLVARO GÓMEZ

Todas las empresas deben afrontar hoy en día el reto que supone la Transformación Digital de su negocio en un mundo caracterizado por un proceso de cambio acelerado en el que las tecnologías de la información se han convertido en herramientas fundamentales para optimizar los procesos internos y alinear el negocio con las necesidades reales de los clientes.

La Transformación Digital de las organizaciones se apoya en el uso de las nuevas tecnologías, pero también requiere de un cambio cultural y organizativo, así como de un liderazgo claro y con una visión acertada del negocio. Esta visión debe ir más allá de la tecnología y tener en cuenta la estrategia, la cultura organizacional y el papel desempeñado por el capital humano.

Seguidamente, se analizan 10 aspectos claves a tener en cuenta para el éxito de cualquier proyecto de Transformación Digital:

1. REVISIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO.

El punto de partida del proyecto pasa necesariamente por revisar y rediseñar el modelo de negocio, definiendo cómo la empresa puede aportar valor y diferenciarse de sus competidores de forma sostenible y rentable.

En muchos sectores, los nuevos modelos de negocio se basan en la suscripción de los clientes a una serie de servicios, en lugar de la venta de productos. Esto aporta importantes ventajas para la empresa, ya que, de este modo, la relación con sus clientes es prácticamente diaria o semanal. Esto le permite obtener muchos más datos para poder personalizar el servicio y generar costos de cambio. Asimismo, se genera un flujo de ingresos recurrente y predecible, aportando una mayor estabilidad financiera a la empresa en tiempos de gran incertidumbre económica.

2. CENTRARSE EN LAS NECESIDADES REALES DE LOS CLIENTES.

En el actual contexto competitivo y globalizado, las empresas deben ofrecer productos y servicios personalizados, a ser posible cuidando al máximo la experiencia y calidad de servicio percibida, y anticipándose a las necesidades reales de los clientes.

Vivimos en la nueva era *Customer Centric*, donde resulta fundamental poner el foco en el cliente para poder establecer mecanismos de relación que permitan aportar valor y fidelizar, y, al mismo tiempo, obtener información so-

bre los problemas, gustos y preferencias de los clientes.

En este sentido, el uso de las nuevas tecnologías (*smartphones*, *dispositivos Internet of Things*, canales digitales...) posibilitan obtener nuevos datos sobre cada uno de los clientes en cada una de sus interacciones con la empresa. Pero debemos tener en cuenta, además, que esta obtención y explotación de los datos sobre hábitos, gustos y preferencias debe llevarse a cabo de forma transparente y respetando la protección de los datos personales y la privacidad de los clientes.

3. INVERTIR EN Y UTILIZAR LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS.

La empresa debe contar con el soporte tecnológico adecuado para conservar y procesar sus datos de forma segura. Sin embargo, en la actualidad, ya no resulta tan necesario invertir en o adquirir las nuevas tecnologías de la información, sino que se puede recurrir a un modelo más flexible y escalable basado en los servicios de computación en la nube (*cloud computing*), que permiten un rápido despliegue sin tener que perder tiempo en la instalación y configuración de los servidores y del *software*, y pagando solo por el uso de estos servicios tecnológicos, en las modalidades de Software-as-a-Service (SaaS), Platform-as-a-Service (PaaS) o Infraestructure-as-a-Service (IaaS).

4. EXPLOTAR EL VALOR DE LOS DATOS DEL NEGOCIO.

Los datos se han convertido en el nuevo “oro negro” de la Economía Digital, y, por este motivo, las empresas deben contar con las herramientas, procesos y capital humano (*data scientists*) necesarios para poder capturar, transformar, analizar y poner en valor los datos relacionados con el negocio. Estos datos pueden proceder de fuentes internas como de fuentes y dispositivos externos. En muchos casos, van a requerir de las tecnologías de *big data* para poder ser procesados en entornos que permitan la captura y análisis de grandes volúmenes de datos, revisando su veracidad y exactitud, para poder ser procesados a gran velocidad, de forma que puedan resultar útiles y aportar valor para los procesos de toma de decisiones dentro de la empresa.

5. APLICAR LA AUTOMATIZACIÓN Y LA INTELIGENCIA ARTIFICIAL.

La inteligencia artificial está considerada como la tecnología más disruptiva del siglo XXI, ya que permitirá superar las limitaciones cognitivas del cerebro humano, del mismo modo que la máquina de vapor permitió superar las limitaciones físicas de nuestros músculos durante la Revolución Industrial.

Las empresas deben valorar cómo la inteligencia artificial puede ser incorporada en sus productos y servicios (productos *smart*, autónomos o las prendas de ropa sensorizadas e inteligentes). También deben valorar cómo se podría aplicar para la automatización inteligente de ciertas actividades y procesos internos, acudiendo a soluciones como el software de RPA (Robotic Process Automation), para mejorar la eficiencia, reducir los plazos y los costos y evitar los errores derivados de la gestión manual.

6. CONTAR CON UN EQUIPO MOTIVADO Y CAPACITADO PARA MANEJAR LA TECNOLOGÍA.

El capital humano va a desempeñar un papel fundamental en la transformación digital de las empresas. En una era marcada por una creciente automatización de las tareas más operativas y repetitivas, los empleados podrán asumir nuevos retos y responsabilidades vinculadas a la creatividad, la resolución de problemas, el pensamiento crítico y la innovación, para lo cual será fundamental invertir en su desarrollo y capacitación, así como en su retención y vinculación con el proyecto de transformación digital.

7. INCORPORAR NUEVO TALENTO.

La transformación digital requiere de nuevas capacidades y conocimientos específicos en áreas tecnológicas clave como *blockchain*, *cloud computing*, *big data*, *data science*, *internet of things*, *machine learning*, ciberseguridad, realidad virtual y aumentada, simulación digital, robótica inteligente, etc.

Por este motivo, las empresas deberán esforzarse por atraer y retener a los profesionales que dominan estas nuevas tecnologías, en un mundo en el que el talento digital es escaso y existe un importante desajuste entre la oferta y la demanda de estos profesionales en el mercado laboral.

8. VENCER LA RESISTENCIA AL CAMBIO Y EJERCER EL LIDERAZGO TRANSFORMADOR.

Todo cambio tecnológico y de procesos genera una lógica y previsible resistencia interna como un mecanismo de defensa de las personas frente a lo desconocido y a la incertidumbre que se puede generar. Es necesario prever y tratar las distintas causas de esta resistencia al cambio, en los planos:

- **Cognitivo** (falta de conocimiento y de comprensión de la necesidad del cambio)

- **Emocional** (miedos y temores generados por el cambio)
- **Conductual** (falta de las habilidades necesarias para el manejo de nuevas herramientas y tecnologías).

Para ello, se debe contar con la participación de todos los empleados afectados, e invertir en su necesaria capacitación y motivación.

9. RÁPIDA ADAPTACIÓN A LAS CONDICIONES CAMBIANTES DEL ENTORNO.

En un entorno tan volátil como el actual, donde muchos de los cambios se producen a un ritmo exponencial, las empresas deben estar preparadas para reaccionar con agilidad para adaptarse a las nuevas situaciones, muchas de ellas imprevistas y difíciles de anticipar. Esta capacidad de adaptación y de aprendizaje continuo van a resultar fundamentales, y de hecho muchos autores ya destacaron hace años que esta iba a constituir la principal ventaja competitiva de las empresas líderes del siglo XXI.

10. VALORAR LA IMPORTANCIA DE LA CIBERSEGURIDAD Y LA PROTECCIÓN DE LOS DATOS.

En un mundo en el que los sistemas y redes informáticos, así como los datos acumulados por las empresas se han convertido en activos fundamentales para poder ofrecer servicios y productos competitivos, cobra especial relevancia la implantación de las medidas tecnológicas, organizativas y humanas que puedan reforzar la seguridad de los datos y de estos sistemas informáticos, y contrarrestar la creciente oleada de amenazas y ciberataques.

Estas medidas de seguridad deberían ser definidas e implantadas de acuerdo con una valoración y gestión del riesgo, identificando las posibles vulnerabilidades de los activos, así como afrontando y minimizando el impacto ocasionado por las amenazas —y la cada vez más frecuente actividad— de los ciberdelincuentes.

03



CARLES BRUGAROLAS

**¿CÓMO SE ENTRENA
EL “APRENDER Y
DESAPRENDER”
COMO COMPETENCIA
PERSONAL?**

SOBRE EL EXPERTO

CARLES BRUGAROLAS

Carles Brugarolas es Doctor en Psicología por la Universitat de Barcelona, licenciado en Psicología Organizacional y MSc en Investigación en Personalidad y Conducta por la Universitat de Barcelona. Es MBA por ESADE y Máster en Liderazgo y Coaching Organizacional por EADA. Posee la acreditación de Executive Coach por la AECOP y de Team Coach por la Team Coaching International. Es Practitioner en PNL por el Institut Gestalt y está certificado en las metodologías LIFO y BELBIN.

Ha ocupado cargos directivos en B&F Solution, Dícere y Barcelona Centre de Technologies. Su especialidad docente es el liderazgo de personas y equipos, la eficacia personal y la resolución de problemas. Actualmente, es director del Departamento de Estrategia, Liderazgo y Personas de EADA (Barcelona).

“ Durante mi vida profesional como facilitador y coach, siempre he pensado que la competencia más importante de todas es la capacidad de aprender. ¿Por qué? Muy sencillo: si somos buenos aprendedores, podremos adquirir muchas otras competencias con un plan y recursos adecuados. Esto es aplicable a todos los niveles de análisis (persona-equipo-organización), pero, en este momento me voy a centrar en el aspecto individual.

¿CÓMO SE ENTRENA EL “APRENDER Y DESAPRENDER” COMO COMPETENCIA PERSONAL?

POR CARLES BRUGAROLAS

Hoy en día la capacidad de aprender viene acompañada por la de desaprender (*learning and unlearning*) como si se tratara de un binomio indisoluble. Esto tiene una razón muy clara, que vamos a comentar en este artículo. Pero empecemos por unas cuantas ideas interesantes referentes al aprendizaje.

Los neurocientíficos entendemos el aprendizaje como un proceso cognitivo donde almacenamos destrezas, conocimientos, conductas o valores, y luego somos capaces de recuperarlos (no los hemos perdido en nuestro almacén) y ponerlos en juego (es un aprendizaje accionable).

El carácter accionable, junto con su importancia contextual —es un aprendizaje pertinente, acorde con nuestros objetivos— es lo que hace al aprendizaje un elemento de alto valor para personas, equipos y organizaciones. Las empresas están dispuestas a contratar y apoyar acciones de entrenamiento relacionadas con las competencias clave en su estrategia de desarrollo de talento.

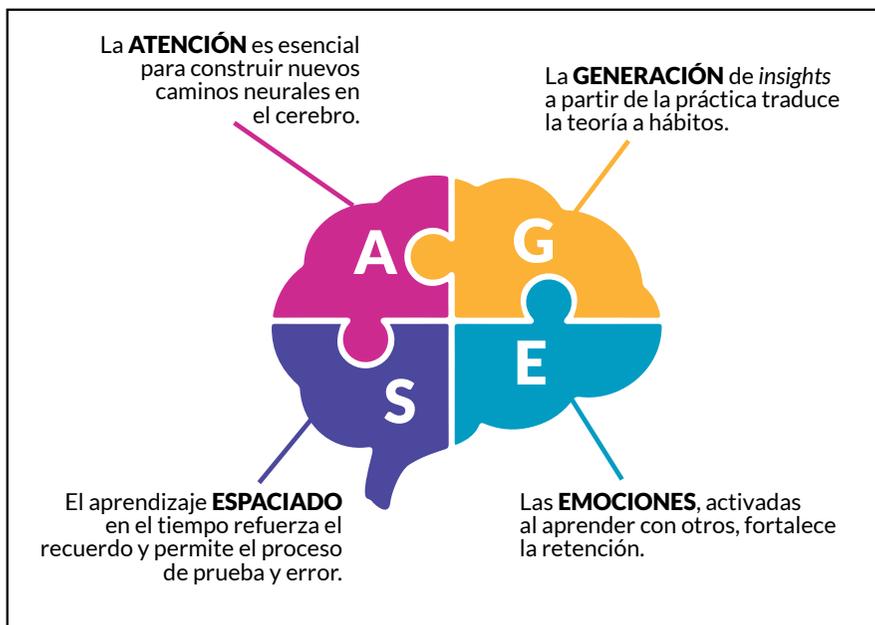
El Modelo AGES. Unos artículos científicos muy indicados para entender como ocurren y se favorecen los procesos de aprendizaje son *Learning that Lasts Through AGES* de Davachi, L., Kiefer, T., Rock, D., & Rock, L. (2010) y su secuela *The Science of Making Learning Stick: An Update to the AGES Model* (2014) de los mismos autores.

LOS AUTORES DETERMINAN CLAVES CUATRO FACTORES QUE DAN LUGAR AL ACRÓNIMO AGES:

- **Attention.** Es importantísimo captar la atención del aprendiz. Un ejemplo podría ser el uso de metodologías como el *storytelling*.
- **Generation.** Es mucho más poderoso un aprendizaje donde el aprendiz cocrea y es protagonista del proceso de aprendizaje. Por ejemplo, el *flipped classroom*, donde los participantes explican los conceptos, de manera que los trabajan a altísimo nivel de comprensión.
- **Emotion.** Especialmente importante a la hora de recuperar (*retrieve*) el aprendizaje almacenado. Todos (los que tenemos una edad) recordamos

dónde estábamos el 11-S del 2001 cuando tuvo lugar el ataque al World Trade Center, ¿verdad? Además, la emoción ayuda a la “A” de *attention*.

- **Space.** Es preciso organizar el aprendizaje de manera espaciada, con descansos para conseguir que se “almacene de manera estable y recuperable” (estudiar una noche entera para el examen del día siguiente puede servir para aprobar, pero no va a ser un conocimiento que perdure en nuestra memoria.)



Querer aprender. Otro aspecto de gran importancia a la hora de aprender es la motivación, el *state of mind* del aprendiz. La motivación y el esfuerzo son elementos críticos a la hora de aprender.

Aprender de verdad implica un esfuerzo y una aceptación del proceso de aprendizaje, donde el aprendiz puede sentirse vulnerable. Estar en proceso de aprender conlleva no dominar el terreno, experimentar, probar y equivocarse. ¿Estamos dispuestos a equivocarnos? ¿Aceptamos que los demás que están con nosotros sean testigos de nuestros errores? (Si queremos poner las cosas más complicadas: ¿mi organización permite que cometa errores al aprender?) La manera en que enfoquemos esto determinará el éxito y el costo (emocional) del proceso de aprendizaje.

La edad. Otro elemento a tener en cuenta a la hora de aprender es la edad. ¿Es posible aprender, de manera eficaz, una vez superada la juventud?

O, como dice el refrán, ¿se le pueden enseñar trucos nuevos a un perro viejo?

La respuesta es sí. Sabemos que el aprendizaje produce cambios anatómicos. Las conexiones neuronales que se producen en el cerebro son observables físicamente. Sabemos que el aprendizaje deja huella en el cerebro y que esto se produce durante toda la vida. En su estudio, Maguire et al. (2003) demuestran como la materia gris en la parte posterior del hipocampo está más desarrollada en un grupo de personas que aprenden y practican el ejercicio de taxista en la ciudad de Londres. El cerebro se desarrollaba en función de su experiencia de navegación. Esto se producía en todos los grupos de edad.

Los estilos de aprendizaje. Este punto es el elemento controvertido del artículo. Existen muchos modelos sobre este tema. El atractivo de la idea es tremendo. Imaginemos que sabemos cuál es nuestro estilo de aprendizaje, la manera en la que aprenderemos más y más fácilmente. Entonces podríamos planificar y realizar aprendizajes tremendamente superiores a los actuales. ¡Es un escenario muy tentador! Sin embargo, en los últimos 10-15 años, la investigación rigurosa de los modelos de estilos de aprendizaje han demostrado la falta de consistencia de los mismos. Esto no quiere decir que no sirven para nada... nos sirven para entender las preferencias de las personas por determinados enfoques y también para entender cómo se puede secuenciar un aprendizaje.

Pongamos por ejemplo el modelo de David Kolb. El ciclo de aprendizaje puede iniciarse en cualquiera de los 4 que vamos a indicar, pero tomemos un ejemplo de la vida cotidiana.

Tenemos una **experiencia concreta**, por ejemplo “pinchamos una rueda de nuestro auto por primera vez”. A partir de ahí, de manera muy consciente, arreglamos el tema con las herramientas y la rueda de recambio que tenemos en el auto. Esta atención es una **observación reflectiva**.

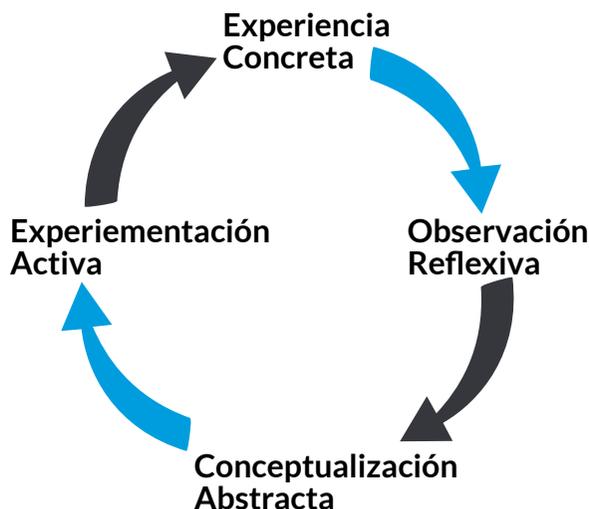
Ya en casa reflexionamos sobre lo que ha ocurrido y extraemos conclusiones. Tal vez decidimos incluir nuevas herramientas y unos topes para frenar el vehículo. A esto le llama Kolb **conceptualización abstracta**.

Ahora decidimos hacer una prueba, sin riesgo, y con ese aprendizaje y con las herramientas nuevas, simulamos un pinchazo y un cambio del neumático. Esto es una **experimentación activa**. Con esto, cerramos el ciclo de aprendizaje y nos hemos convertido en unos conductores algo mejor preparados. Hemos aprendido.

Entonces, podemos concluir que, aunque el modelo no explica mi estilo de aprendizaje, sí me sirve para entender el ciclo de aprendizaje que he realizado.

Rescapitulemos: partimos de la idea de que aprender es “la madre de todas

las competencias” (nos permite adquirir muchas otras competencias). Pero no siempre es un camino nuevo en un territorio virgen. A veces, es un camino nuevo que contradice (sustituye) el camino que hemos hecho toda la vida.



**Ciclo del aprendizaje
experiencial de Kolb**

Esto conlleva una serie de dificultades (o, más bien, de diferencias) que debemos tener en cuenta para llevar adelante el aprendizaje con éxito. Llegamos al punto complicado: “desaprender”

Pensemos en un ejemplo que probablemente les resulte familiar. Imaginen que se han mudado usted de casa. Ahora viven en otra casa y tienen otras llaves para abrir las puertas. En mi caso, tengo una puerta que da a la calle y una puerta de entrada a la casa. Resulta que, antes de mudarme, la llave de la puerta de la calle era redonda y la de la casa, hexagonal. De manera que después de vivir 10 años en un lugar y abrir la puerta miles de veces, mi cerebro construyó una rutina tremendamente efectiva y automática: al llegar al edificio, busca la llave redonda para abrir. Sin embargo, de repente (hace ya más de dos años en estos momentos) la llave redonda no sirve al llegar de la calle y debo usar la llave hexagonal. Les confieso que sigo equivocándome un 50 % de las ocasiones. Mi cerebro tiene un sólido aprendizaje del que no se quiere desprendar (no quiere “**desaprender**”). Seguramente, ustedes tienen experiencias parecidas, tal vez como cambiar de auto mecánico a auto automático o al revés.

Sabemos que el aprendizaje es un cambio. Ese cambio es anatómico y se puede detectar (recuerden el estudio de Maguire et al. 2003 que mencioné) mediante imágenes de nuestro cerebro.

¿En qué consiste el cambio anatómico en nuestro cerebro? Se trata de conexiones neuronales que establecen rutas nuevas conforme aprendemos cosas nuevas. Volvamos al ejemplo de las llaves. La conexión entre “qué llave abre qué puerta” la podríamos observar en nuestro cerebro.

Para representarlo metafóricamente, podemos pensar que es un camino iluminado, en un gran jardín. El camino se ilumina al recorrerse y utilizarse. El uso lo mantiene a un gran nivel de visibilidad. ¿Qué ocurre si ponemos en marcha un nuevo camino alternativo, un segundo camino que nos han indicado que debemos utilizar a partir de ahora? (Esto suena a cambio organizacional, ¿verdad?). Nos indican que estamos llevando a cabo un cambio y que debemos desaprender el camino anterior y aprender un nuevo camino.

El nuevo camino, al inicio, está en construcción y no es tan poderoso como el primer camino, el viejo camino que recorrimos mucho tiempo. En nuestro cerebro, la ruta de conexión neuronal que antes era funcional... no se destruye. No podemos extirparla con un bisturí (gracias a Dios). Lo que se requiere es que el uso continuo del nuevo camino —juntamente con el abandono del camino anterior— consolidará de manera progresiva un cambio. El viejo camino irá perdiendo luminosidad y el nuevo ganando presencia y luz.

Pero —muy importante— el viejo camino, va a estar allí... mucho tiempo. Nunca se va a destruir. Si quisiéramos recuperarlo, lo encontraríamos, pues no se borró completamente. Este elemento de “no-borrado”, y de que los dos caminos neuronales existen al mismo tiempo en nuestro cerebro, constituye la clave de la dificultad del “desaprender”.

Aquí entramos en el terreno aplicable. Si una persona, un equipo o una organización quiere dejar de hacer las cosas de una manera y empezar a hacerlas de otra distinta (desaprender y aprender un determinado proceso), es preciso consolidar un cambio que a todos los niveles va a necesitar de una consolidación. El camino nuevo va a coincidir con el camino viejo y necesita prevalecer.

Si aceptamos conscientemente y con decisión firme que queremos cambiar, tendremos que poner en juego la persistencia y la voluntad (aspectos de nuestra mente) por encima de la inercia y los automatismos de nuestro cerebro. Como ustedes lo están leyendo: mente versus cerebro.

He leído en algunos sitios que en la adquisición de un nuevo hábito se precisan 21 días. En realidad, esto no es así. Phillippa Lally publicó en el *European Journal of Social Psychology* en el 2009 que una cifra más contrastada es 66 días (21 sería lo que tardan los cambiadores más rápidos en algunos casos). En todo caso, el número no es lo esencial aquí.

Lo importante es que un camino, un patrón de conducta, lo que llamamos un hábito, no se destruye, sino que se cambia. Como en el ejemplo que dimos de los caminos de luz.

James Clear en su libro *Atomic Habits*, cita a Neal et al, que exponen como construir buenos hábitos y debilitar malos hábitos. Veamos. Los hábitos con cadenas, patrones de conducta (como nuestra metáfora de los caminos de luz) se componen de cuatro elementos:

- **Señal (detonante)**
- **Anhelo**
- **Respuesta**
- **Recompensa.**

Si un hábito cumple con lo que valoramos como positivo (por ejemplo, mi salud), lo etiqueto de un buen hábito. Si es contrario a esta valoración, será un mal hábito. Un ejemplo usado con intensidad por las autoridades sanitarias son algunos hábitos alimenticios.

Lo que se precisa cambiar en esos cuatro elementos son el segundo y el tercero (mi anhelo y mi respuesta, que constituyen mi rutina). Cuando reconozco la señal, puedo interpretarla de manera que la resuelvo con otra rutina, que me produce otra recompensa.

	Mal hábito, consolidado	Buen hábito, estoy adquiriéndolo
Señal	TENGO HAMBRE	TENGO HAMBRE
Anhelo	ME APETECE ALGO DULCE (AZÚCAR)	ME APETECE ALGO SALUDABLE
Respuesta	COMO UNOS DULCES	COMO UNA MANZANA
Recompensa	EL AZÚCAR ME PIDE MÁS DULCES	ME SIENTO SALUDABLE Y EN CONTROL

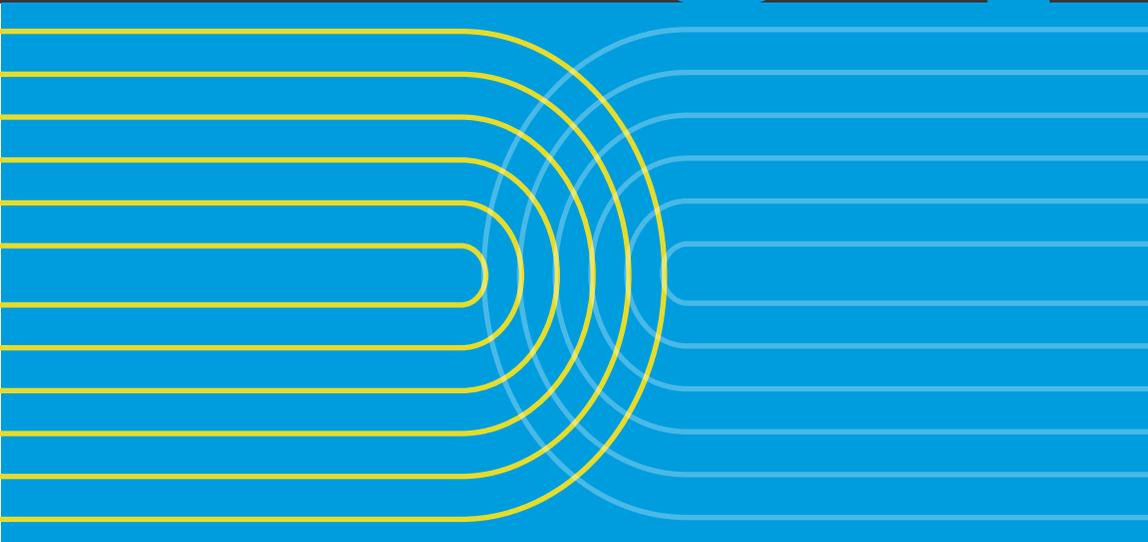
Con esto, completamos el ciclo aprender-desaprender. Esperemos que estas ideas le sirvan al lector para entender cómo los aprendizajes son cambios y que, si suponen que hay que descartar aprendizajes anteriores que pueden interferir, son cambios todavía más profundos. Tenga esto en cuenta para planificar su formación y la de sus colaboradores (o la de sus hijos).



CARLOS WIRTH

**DEL *KNOW-HOW*
AL *KNOW-WHY*:
LA COMUNICACIÓN
INTERNA PARA EL
NUEVO CONTEXTO**

04



SOBRE EL EXPERTO

CARLOS WIRTH

Carlos Wirth es Licenciado en Ciencias de la Comunicación (UBA), ha realizado estudios de Posgrado en Marketing y Finanzas (UCA) y es Magíster en Comunicación Institucional por la Universidad Austral, donde se desempeña como profesor de Comunicación Interna en la Escuela de Posgrados en Comunicación. Es un reconocido especialista en comunicaciones internas con más de 20 años de experiencia en el ámbito empresarial.

En 2005, fundó Motiva Comunicación Interna. Es Accredited Business Communicator por la International Association of Business Communicators (IABC) de los Estados Unidos. Asimismo, es ganador del Gold Quill Excellence Award a la comunicación interna, la más alta distinción que otorga esa institución a nivel mundial. En 2009, 2010 y 2011 fue elegido jurado internacional de ese galardón (Blue Ribbon Panel) y líder regional del GQ Mentorship Program del IABC. Actualmente, es presidente de ACACIA, la Asociación de Consultores y Agencias de Comunicación Interna de la Argentina.

DEL KNOW-HOW AL KNOW-WHY: LA COMUNICACIÓN INTERNA PARA EL NUEVO CONTEXTO

POR CARLOS WIRTH

Acerca del qué, cómo y para qué

En este capítulo, analizaremos a la caja de herramientas de la comunicación interna para el nuevo contexto no tanto como respuesta a la pregunta acerca de qué o cómo es, sino por qué debe ser realmente nueva y para qué, es decir, una respuesta que se desarrolla pasando del clásico y ya muy analizado *know-how* al más reciente y prometedor *know-why*.

Ya en los años precedentes a la pandemia del COVID-19, y en gran medida a causa del extraordinario desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación, el mundo se nos había vuelto **VUCA**, siglas en inglés para Volátil, Incierto, Complejo y Ambiguo, un entorno global que se ha visto transmutado en este de ahora, el mundo **BANI**: Frágil, Ansioso, No lineal e Incomprensible (*Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible*).

Para abordar las dimensiones o rasgos de estos entornos desafiantes y contrarrestar sus aspectos más disruptivos y disfuncionales, se presentan cuatro necesidades comunicacionales:

- 1. Comunicar la visión.** Cuando las cosas cambian de forma impredecible, es indispensable poner el foco en la visión global. Saber a dónde nos dirigimos, enfatizando los objetivos, nos asegurará que permanecemos en el camino apropiado cuando las circunstancias externas sean turbulentas.
- 2. Generar entendimiento.** Hay que detenerse y analizar las variables en juego, así como explorar y experimentar para poder comprender y reducir la incertidumbre. Cuando entendemos nuestro entorno, nos podemos mover hacia adelante con confianza.
- 3. Esforzarnos por alcanzar claridad.** Se eliminan detalles innecesarios y confusos, haciendo foco en los elementos centrales de la situación, simplificándola lo máximo posible.
- 4. Agilidad, participación y escucha.** La tendencia es la flexibilidad para responder rápidamente a los cambios que se van sucediendo, y escuchar y evaluar respuestas posibles para poder avanzar de manera rápida.

Abordar prioritariamente estos 4 ejes (visión, entendimiento, claridad y agilidad) en gran medida es una respuesta estratégica a los desafíos de comunicación interna que enfrentan las organizaciones hoy.

De la caja de herramientas de la comunicación interna a la comunicación interna como caja de herramientas

Desde su mismo nacimiento como práctica profesional, y más tarde también como disciplina académica, la comunicación interna ha sido vista casi siempre como una herramienta técnica o táctica al servicio de procesos estratégicos de gestión en las organizaciones, siempre de más rango, importancia o jerarquía. Esta situación se ha ido modificando paulatinamente en los últimos años hasta el punto de que **ya se empieza a considerar a la comunicación interna como igualmente estratégica**, por mucho que siga y seguirá llevando consigo una impronta inevitable de herramienta.

Se trata de dos modos o paradigmas opuestos para concebir el lugar que ocupa **la comunicación interna dentro de la vida, procesos y estrategias de las organizaciones**. Por un lado, la caja de herramientas de la comunicación interna, sus canales, sus redes, su *employee engagement* o *advocacy*, su marca empleadora, sus definiciones de *stakeholders* internos, sus contenidos, sus métricas..., es decir, **las herramientas definiendo la caja** y, por otro lado, **la caja definiendo las herramientas**, la comunicación interna en el centro mismo del proceso de toma de decisiones de una organización y no solo como instancia facilitadora *a posteriori* para comunicarlas. Toda acción y cada decisión son comunicación, todas son “acciones comunicativas” que transforman la cultura de la organización, lo que siente, piensa, dice y hace, por lo que, consideradas desde la perspectiva de la comunicación, cada acción cobra una nueva luz y más profundidad.

Lo ocurrido con las estrategias de comunicación interna de sinnúmero de organizaciones de todo el mundo durante la pandemia constituye un muy buen ejemplo de este segundo modo de concebir la comunicación interna. Las organizaciones se esforzaron por comunicarse con sus públicos internos, y tal vez más que nunca antes, con comunicaciones de contenido informativo, necesarias, en la mayoría de los casos, ante la incertidumbre acerca de cómo se debía proceder. Pero lo hicieron también con contenidos más destinados al apoyo psíquico y emocional. Fueron mucho más allá de ser una mera herramienta que activa un comportamiento para ser la caja estratégica que lo contiene.

La comunicación interna posterior a la pandemia conservará la sensibilidad de haber sido capaz de vincularse en un **entorno pro frágil** dotado de características muy específicas, no tanto las de los *hard workers* de fines del siglo

XX y comienzos del XXI, sino las de los *soft workers*, los valorados fundamentalmente por sus *soft skills*, entre las que, desde luego, destacó la resiliencia, tanto la personal como la organizacional.

El estilo propio del *customer centricty*, también referido al cliente interno, está dando paso a un estilo de *person centricty*, un estilo humanizado precisamente gracias a que la comunicación interna apela estratégicamente a la totalidad de la persona, a sus diferentes dimensiones, y es ecológica y holística. De todo lo anterior se sigue una serie de apuestas para el futuro de la actividad profesional que la comunicación interna está dispuesta a hacer en un paso claro y decidido desde la táctica de la comunicación interna hacia una comunicación interna estratégica.

Seis criterios o ejes estratégicos para gestionar la comunicación interna en el nuevo contexto

En el nuevo contexto, la comunicación interna concebida como proceso estratégico de gestión organizacional debe ser **heurística**, es decir, debe hacer posibles nuevos descubrimientos y caminos. Seis de ellos se presentan a continuación:

1. Brevedad. Tanto es un estilo como una herramienta. Aplique la regla de las CCC (3 C): conciso, concreto, completo. Menos es casi siempre más. Debemos aprender a cuidar el tiempo de los destinatarios de nuestros procesos de comunicación. Y cuidar significa respetar, no ser invasivos, no ser extensos. Además de todo lo que eso nos pueda parecer de reprochable en términos valorativos, es completamente ineficaz comunicativamente en un mundo en el que todos estamos saturados tanto de contenidos como de soportes para recibirlos.

2. Creatividad. La comunicación interna debe cumplir con el principio **be visual**: ha de tener impacto visual. Esto significa dedicar tiempo y otros recursos al detalle en el diseño de todas las piezas y los canales por medio de los cuales se difunden. Y recuerde que sensorial es más que visual: haga una CI 360° y aproveche todo lo que las nuevas tecnologías pueden ofrecernos al respecto.

3. Innovación. La expresión latina “in-novare” significa ir hacia lo nuevo. Sin embargo, lo nuevo no es suficiente, o lo es solo cuando ir hacia lo nuevo es también ir hacia lo mejor. Y, en algunos casos, lo mejor puede ya estar presente y es más un ejercicio de memoria y recuerdo que de imaginación. No todo lo nuevo es siempre más valioso. En este aspecto, la pregunta clave que las organizaciones deben responderse es si esos procesos de innovación

mejoran la calidad de los vínculos de sus integrantes.

4. Vínculos. Vínculos no es lo mismo que conectividad y mucho menos que hiperconectividad o saturación cognitiva. Vínculos se refiere a la calidad de las relaciones, a la empatía, al encuentro, al diálogo, a la comprensión, aspectos todos ellos de una cultura organizacional humanizada, centrada en las personas, a la que la comunicación interna puede contribuir definitiva y estratégicamente.

5. Libertad. Necesitamos ser libres para elegir ser o no destinatarios de la comunicación interna de nuestra organización, en todo o en parte, y en qué tiempos. Los *prosumers* quieren elegir. Los prosumidores internos, en nuestro caso, buscan ser parte de los procesos de diseño de la comunicación organizacional: sus productores y consumidores al mismo tiempo. Debemos asumir que en el contexto de la economía de la atención tendría que ser perfectamente asumible que haya quienes no quieran atendernos, ni producir ni consumir, ni tan siquiera usar, lo que representa todo un desafío para comunicarse con ellos de otros modos o en otros tiempos.

6. Comunidad. La comunicación interna crea comunidad (y comunidades) en las organizaciones. En su versión tradicional, propia de un contexto anterior a este en el que vivimos, las creaba de modo *push*, empujando a los destinatarios a determinados ámbitos prefijados por la organización por medio de la segmentación de públicos y/o canales. La comunicación interna del nuevo contexto no es *push*, sino *pull*: atrae hacia sí, interesa, motiva, conmueve, desafía, propone, invita... en resumen, lidera.

Se trate de los mundos **VUCA** o **BANI**, lo cierto es que la comunicación interna es ya un área estratégica de liderazgo transformador, creativo e inspirador para culturas organizacionales nuevas en las que se busca y premia la expresividad de los colaboradores y su autorrealización, una receta tan sencilla como antigua: que amen apasionadamente lo que hagan, pues solo así el nuevo contexto será, además de nuevo, un contexto mejor.

05



HUGO BRUNETTA

**LA EXPERIENCIA DEL
CLIENTE: CUÁNDO
COMENZAR**

SOBRE EL EXPERTO

HUGO BRUNETTA

Hugo Brunetta es consultor, docente, capacitador y autor. Es Licenciado en Administración, Máster en Administración y Marketing Estratégico y Doctorado en Ciencias de la Administración por la ADEN University. Actualmente, es director general en Nexting Iberoamérica, director general en 6 Sentidos – Experience Making Company, director en Todomanagement.com y miembro de diferentes consejos consultivos.

En su faceta como docente, ha sido director de posgrados y diplomados en CRM Estratégico y Tecnológico, Customer Experience Design Management, Retail Marketing & Management, Business Intelligence y Métricas de Marketing, todos en la Universidad de Belgrano, en Argentina. Asimismo, profesor titular en la Maestría en Explotación de Datos y Gestión del Conocimiento, (Universidad Austral) y profesor internacional en universidades de Iberoamérica.

Ha escrito los libros *Del Marketing Relacional al CRM*, *Customer Experience* en coautoría con colegas españoles, *Piense como cliente, actúe como gerente*, *Dirección comercial avanzada*, *Community Management*, *CRM: la guía definitiva*, *Sentido común: de la razón a la emoción* y *La experiencia del cliente: de la estrategia a la implementación*, entre otros.

Es fundador y presidente de la Asociación Argentina de CRM, Fundador y director del consejo de la Sociedad Iberoamericana de CRM y miembro del Retail Institute. También ha ganado el Premio Iluminis a la Excelencia Académica y el Premio Mercurio en la categoría Personal Brand, otorgado por la Asociación Argentina de Marketing.

LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE: CUÁNDO COMENZAR

POR HUGO BRUNETTA

En la mayoría de las ocasiones, cuando comenzamos a conversar con los gerentes de alguna empresa sobre proyectos de experiencia del cliente o CRM, una de las preguntas recurrentes es: “¿En cuánto tiempo podríamos ver los primeros resultados?”. Y aunque no lo digo, lo pienso: de haber comenzado antes, ya estarían viendo los resultados. Algunos ejecutivos pueden ser perezosos para comenzar, pero ansiosos para ver los resultados. Complicado perder peso si no comenzamos la dieta.

El profesor de Harvard Business School, Theodore Levitt, escribe en su libro *The Marketing Imagination*: “El propósito de cada negocio y la organización es conseguir y mantener clientes”. No importa lo que haga, y tampoco importa si trabaja para usted mismo o como parte de una organización más grande, siempre depende de sus clientes para ganarse la vida. Si espera tener éxito en cualquier sentido de esa palabra, debe comprender a sus clientes y darles lo que quieren.

Sin clientes, su negocio no existe. Si no logra satisfacer a sus clientes, ellos comprarán en la competencia o dejarán de hacerlo si el producto o servicio no resulta tan necesario. Las empresas prometen a los clientes superar sus expectativas, y los clientes les piden que tan solo las alcancen, que con eso será suficiente. Según un estudio de la consultora Bain & Co., el 80 % de las empresas consideran que ofrecen un servicio superior, pero solo el 8 % de los clientes consideran que han recibido una muy buena experiencia como cliente.

La conducta de los clientes es sumamente compleja. Por ese motivo, la gestión de la fidelidad es un arte y una ciencia no siempre fácil de comprender, explicar o poner en práctica. A tal fin, las empresas han identificado y elaborado una amplia lista de las necesidades y deseos de los clientes. Mediante la utilización de encuestas y otros instrumentos, intentan medir el nivel de satisfacción de los clientes respecto a cómo ha sido su desempeño frente a aquellos. Pero estas empresas casi nunca se fijan en “cuáles” de esas necesidades y deseos tienen mayor impacto en que los clientes compren de nuevo. En otras palabras, ¿para qué quieren las empresas clientes satisfechos? ¿Para tener clientes con una sonrisa de oreja a oreja? La respuesta claramente es no. Quieren clientes satisfechos para que vuelvan a comprar de nuevo.

La relación de una empresa con sus clientes es mucho más que ser cordiales o reducir los tiempos de espera. Comprender el viaje del cliente con-

siste en conocer qué experimentan las personas desde el momento en que comienzan a considerar una compra y luego trabajar para que el recorrido hacia la compra de un producto o servicio sea lo más simple, claro y eficiente posible. Cuando hablamos de la experiencia del cliente, se trata de poner las necesidades del mismo en el centro de lo que una empresa necesita hacer, y luego garantizar, en todos los puntos de contacto y aún más a lo largo de todos los viajes relevantes del cliente, que tengan una experiencia impecable. Cuando un cliente está satisfecho con una empresa, también tiene un menor costo de servicio, pero también tiene un mayor potencial de ser un cliente más rentable para la empresa. Y tal vez incluso promociona a la marca entre sus amigos.

Una experiencia de cliente positiva es crucial para el éxito de su negocio porque un cliente feliz es aquel que probablemente se convertirá en un cliente leal que puede ayudarlo a aumentar los ingresos. La mejor mercadotecnia que puede comprar con dinero es un cliente que promocione su negocio por usted, alguien que sea leal a su empresa, promueva su negocio a través del marketing de boca en boca y defienda su marca y producto o servicio. La forma en que piensa sobre la experiencia del cliente probablemente ha tenido un impacto profundo en cómo ve su negocio en su conjunto. Esta es solo una de las razones por las que crear y obsesionarse con una excelente experiencia de cliente es tan importante. O, si su experiencia de cliente actual no está a la altura, cómo mejorarla y por dónde empezar.

La experiencia del cliente es la percepción que sus clientes tienen de su marca como un todo a lo largo de todos los aspectos del viaje del comprador. Los dos puntos de contacto principales que crean la experiencia del cliente son las personas y los productos.

- ¿Está feliz por el rendimiento del producto?
- ¿Está encantado con la atención que le brinda un representante de atención al cliente para ayudarlo a resolver su problema?

Estas son algunas de las cuestiones generales de los factores que están en juego a la hora de crear una excelente experiencia para el cliente.

En el momento de desarrollar las políticas centradas en el cliente, las verdaderas, una empresa debe cambiar su foco, el diseño de sus capacidades de negocio, su infraestructura y, además, medir su éxito desde fuera utilizando la perspectiva del cliente. No hablamos de la empatía, siempre valorada, pero pocas veces bien entendida, sino de mirar a través de los ojos del cliente. Este proceso plantea una serie de problemas. El primero tiene que ver con las creencias que pueden tener los ejecutivos de una empresa acerca de sus

clientes, porque estas mismas percepciones —que pueden estar basadas en errores o prejuicios— marcan sus políticas, influyen en los procesos de toma de decisiones y sobre lo que hacen o no hacen sus empleados durante las interacciones con los clientes. Muchas veces ocurre que las empresas están tan ensimismadas que no perciben su desacierto hasta que ya es tarde. En otras ocasiones, esta conducta es intencional, pues dentro de las empresas existen grandes resistencias a adoptar el punto de vista del cliente, para lo cual nunca tendremos explicación racional.

La famosa pregunta “¿Sabe usted quien paga su sueldo?” tiene una respuesta automática: “Sí, el cliente”. Pero muy pocos lo creen realmente y siguen pensando que hay un grupo de capitalistas todopoderosos que van a cubrir puntualmente las nóminas, sin importar si hay o no ventas, si el cliente vuelve o no, si nos recomiendan o hablan pestes de nosotros. Da igual, la mano invisible va a seguir pagando los sueldos.

Una experiencia de cliente valiosa es fundamental para el crecimiento sostenido de cualquier negocio. Una experiencia de cliente positiva promueve la lealtad, ayuda a retener clientes y fomenta la promoción de la marca. Hoy, los clientes tienen el poder, no los vendedores. Los clientes tienen una gran cantidad de opciones para elegir al alcance de la mano, además de los recursos necesarios para informarse y realizar compras por su cuenta. Por eso es tan importante brindarles una experiencia extraordinaria y hacer que quieran seguir haciendo negocios con usted: los clientes son su mejor recurso para aumentar el conocimiento de su marca.

En la tendencia actual a pensar en productos que resuelvan las necesidades de los clientes no deja, por otra parte, de haber una gran trampa, ya que limita el pensamiento y no permite ver el sistema de valores del cliente al cual se quiere alcanzar. En el fondo, los consumidores no quieren productos, nadie compra productos: quieren una solución a su problema, a sus planteamientos o a sus demandas. Al final, la lealtad se consigue cuando la empresa logra encontrar el valor profundo o el beneficio que obtiene el cliente cuando recibe una solución.

Entonces, ¿cómo comenzar hoy para no llegar más tarde?

1. Analice los resultados de las encuestas de satisfacción. Si no tiene encuestas, hágalas. Se trata de su diagnóstico.
2. Identifique las razones de disconformidades o pérdida de clientes.
3. Pregunte a sus mejores clientes qué podría hacer por ellos y hágalo.

4. Analice las tendencias de los reclamos.
5. Incorpore métricas de monitoreo como el NPS.
6. Arme y discuta internamente el mapa del viaje del cliente. Propongan mejoras en los puntos más críticos.
7. Capacite al personal en atención al cliente y fomente la cultura del “cliente paga los sueldos de todos nosotros”.

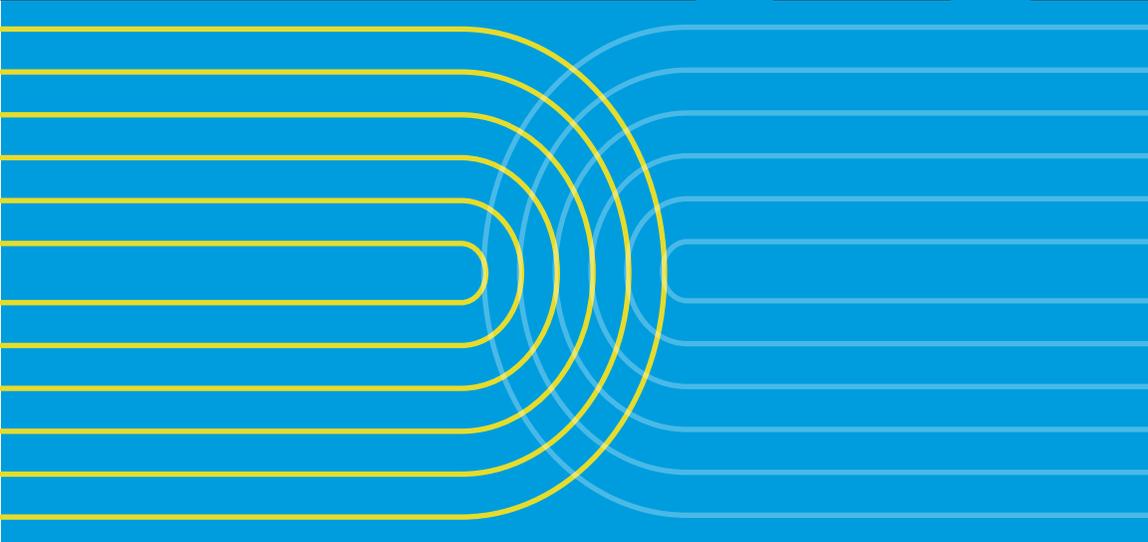
Recuerde que hoy ya es tarde, pero más tarde será mañana. Comience hoy mismo a trabajar en la experiencia de clientes.



**DE LA
INCERTIDUMBRE
A LA ACCIÓN**

JAVIER GALÁN

06



SOBRE EL EXPERTO

JAVIER GALÁN

Javier Galán es conferencista, consultor, formador y coach con una trayectoria avalada de más de 30 años en Management, Liderazgo, Habilidades Directivas y Gestión Comercial. Es uno de los consultores referentes en ESIC. A su vez, colabora con otras escuelas de negocios de referencia como EDEM, IESIDE, habiendo colaborado también con ICADE, CEU, La Salle, CESMA Y Francisco de Vitoria .

Su actividad la realiza tanto en España como en América Latina. Ha asesorado y formado en distintos sectores del mundo empresarial, pudiendo destacar los sectores de farma, energía, banca, seguros, metalurgia, seguridad, gran consumo, retail, telecomunicaciones y automoción. A lo largo de su trayectoria, ha formado a más de 25,000 personas, realizado más de 1,400 talleres, workshops y formaciones y dictado más de 1000 conferencias tanto en España como América

Es creador del Método conF.I.A.R. y autor del libro *Coaching Inteligente: Método A.C.C.I.O.N.* de la editorial ESIC. Se caracteriza por ser un constructor de confianza en las personas y organizaciones.

DE LA INCERTIDUMBRE A LA ACCIÓN

4 HERRAMIENTAS CLAVE PARA HACER DE LOS ENTORNOS BANI UN IMPULSOR DE NOSOTROS

POR JAVIER GALÁN

La intención que pretendo con este capítulo es que el entorno en el que vivimos no se convierta en una perspectiva oscura y difícil de afrontar y sí en un impulsor de nosotros que nos permita avanzar como si fuéramos surfeando en la ola más espectacular que podamos imaginar. En otras palabras, que la situación que vivimos sea fuente de inspiración.

A priori, esto es fácil escribirlo y el papel lo aguanta todo, pero después las continuas noticias que podemos recibir por distintos medios y vivencias que podemos experimentar hace que nos condicione y que todo poco a poco lo veamos más oscuro.

Como soy consciente de ello, haré una reflexión para que veamos que todo lo que nos va ocurriendo tiene sentido. Le voy a plantear un ejercicio. Tómese unos minutos y, de forma relajada con los ojos cerrados, visualícese cuando era un niño pequeño. Viaje con los ojos cerrados hasta que vea con claridad a esa personita que usted fue. Acérquese a ella y siéntese a su lado. Tiene la gran oportunidad de hablarle una hora compartiendo lo que usted considere. ¿Qué le diría? Estoy convencido que intentaría por todos los medios que todos aquellos momentos complicados que se va a encontrar y que usted ya vivió no le estresen y le agobien como le pasó a usted.

Le explicaría que todo tiene un sentido perfecto para seguir creciendo en su vida y que disfrute el camino porque todos los puntos en el camino se van uniendo. Seguramente, el tiempo se le quedaría corto porque, al ser a usted al que le habla, le querría contar todo. Este es un ejercicio muy potente cuando nos encontremos bloqueados en algún momento de nuestra vida y nos tomemos un momento de relax para viajar a otras situaciones críticas de nuestra vida y cómo las superamos y que luego tuvieron todo el sentido del mundo para nuestro crecimiento personal y profesional. Seguramente, en más de una ocasión han sido situaciones mucho más complejas que las que estamos viviendo hoy día.

A lo mejor se está preguntando, “Javier, este ejemplo ¿qué tiene que ver con lo que estamos viviendo ahora mismo?”. Es la misma situación. Ahora mismo, en todo lo que nos ocurre y nos pone en situaciones extremas mientras lo vivimos, nos cuesta encontrar la luz y la razón del por qué nos ocurre.

En el transcurso del tiempo, nos daremos cuenta que fue necesario para nuestra evolución profesional y personal.

Dicha esta introducción ahora vamos a empezar a surfear en esta magnífica ola que se llama entorno BANI.

La primera letra de **B**ANI significa **B**RITTLE (FRÁGIL)

Si observamos lo que ha ido ocurriendo en los últimos tiempos, podríamos decir con hechos concretos que una estructura sólida y resistente se tambalea con situaciones inesperadas. Vimos con el COVID-19 como un volumen importante de empresas, ante esta situación, les costó abordar y adaptarse. Ahora lo estamos viendo en sectores como la cadena de suministro, la energía y el comercio mundial. Cuando entran en crisis, pueden provocar perturbaciones en varios otros y, en consecuencia, en todo el mundo. Me va a permitir que le comparta un ejemplo muy concreto de lo que acabo de decirle. “La invasión rusa de Ucrania ha agravado el problema de la falta de conductores profesionales en el mercado europeo del transporte de mercancías por carretera, añadiendo más de 166,000 puestos vacantes a los entre 380,000 y 425,000 que se estimaba que había a finales de 2021”. Piense en esta noticia y verá las consecuencias que representa en el abastecimiento y su repercusión en los costos y precios en el mercado.

Todo aquello que es frágil puede romperse si no lo protegemos. Eso significa que, si en cierta forma somos parte de estructuras frágiles, la pregunta que puede venirnos es: “¿Entonces, no podemos tomar contacto con este entorno?”. No, para nada. El mundo sigue y nosotros somos parte de él. A modo de símil, podríamos decir que nos encontramos, como empresas y profesionales, subiendo una escalera mecánica en sentido contrario. Además, en esta escalera, nos están tirando cosas a la vez que subimos. Con este contexto, la pregunta que le hago es: ¿se pararía en esta escalera? Seguramente, no. Las razones son muy sencillas.

Si nos paramos, ocurriría lo siguiente:

- La escalera nos llevaría para atrás. Trasladando esta situación al mercado, significaría que nuestros competidores nos adelantarían.
- A su vez, si nos están tirando cosas en la escalera y nos paramos cada vez, nos van a tirar más. Siendo uno práctico, la elección más fácil sería pasar esta situación lo antes posible. Como en el apartado anterior, si hacemos un paralelismo en nuestro mercado, esto supondría que, cuánto más tiempo demoremos en avanzar en esta escalera, los costos añadidos serán cada

vez mayores y, por lo tanto, se producirá una descapitalización de la empresa.

Viendo estas conclusiones, ¿qué nos queda hacer? Pues muy sencillo: AVANZAR, pero PROTEGIÉNDONOS para que no nos rompan. Una persona frágil puede avanzar, por supuesto que sí. Uno de los mejores ejemplos es el físico, teórico, astrofísico, cosmólogo y divulgador científico británico Stephen Hawking. Para ello, es fundamental tomar los riesgos justos y trabajar bajo el formato prueba y error. Si funciona seguimos; si no, lo cambiamos. Las **metodologías agile** en este entorno son vitales.

Siguiendo con esta fragilidad, y donde todo nos puede girar 180° con un clic, ¿qué cultura corporativa se debe vivir en la organización y en todas y cada una de las personas que somos parte? RESILIENCIA. Esta palabra cada vez está más presente en nuestro entorno y no es casual. ¿Qué significa *resiliencia*? Es la capacidad de sobreponerse a la adversidad y capitalizarla. Es decir, no es suficiente solo con pasar el mal momento, sino que tenemos que parar, reflexionar y sacar conclusiones del aprendizaje que nos está mostrando esta situación e incorporarlo en nuestro crecimiento.

Los condimentos necesarios para tener una organización resiliente se resumen en fuerza interior: potenciar las capacidades y superar nuestras expectativas en cuanto a nuestra resistencia. Si esto lo incorporamos, el corazón de la organización proyectará una energía contagiosa que se extenderá en sus *stakeholders* y conseguiremos sinergias que logren estrategias efectivas y nos permitan surfear este duro proceso.

La segunda letra de BANI significa **ANXIOUS** (ANSIOSO)

Le invito a revivir algo que en más de una ocasión le habrá pasado mientras está trabajando con su computadora. Imagine que está sacando adelante un informe y, para poderlo realizar, tiene varios programas abiertos en su computadora, hasta que, de repente, ve que no responde. Se acaba de bloquear la memoria RAM y el aparato no hace caso a ningún botón y a usted solo le queda la salida de reiniciar su computadora. Este ejemplo que le acabo de poner está muy relacionado con este apartado de BANI que estamos abordando. ¿Cuántas veces usted se ha sentido desbordado, no consigue poder avanzar y lo único que necesita es desconectar por un momento para que sus ideas se organicen? Seguramente, en bastantes ocasiones. Dicho de otro modo, su memoria RAM se ha saturado y se ha bloqueado su mente, y necesita reiniciarse.

Esta ANSIEDAD es resultado de la incertidumbre e infoxicación que estamos viviendo. La infoxicación se refiere a una sobrecarga de infor-

mación difícil de procesar. Este neologismo fue acuñado por el especialista en información Alfons Cornella para aludir a la sobresaturación de información.

Cuando nos encontramos así, solo vemos el árbol y en este momento necesitamos tener perspectiva para poder ver el bosque. Para poder ver el bosque es necesario elevarnos como si fuéramos en un globo. Y, para que un globo se eleve, necesita quitarse lastre. Este lastre es la infoxicación y ansiedad. La cuestión es cómo podemos hacer esto.

Lo primero es concentrarnos en reconocernos a nosotros mismos, de forma calmada, en el presente, prestando atención a los pensamientos, emociones y sensaciones corporales en el entorno que nos encontramos, aceptándolo y asumiéndolo todo sin juzgar. Y esto es ni más ni menos lo que se denomina actualmente *mindfulness*. Afortunadamente, cada vez son más las empresas y organizaciones que ofrecen a sus empleados programas de *mindfulness* para poder afrontar este contexto.

La tercera letra de **BANI** significa **NONLINEAR** (NO LINEAL)

Estamos acostumbrados a escuchar el concepto “causa y efecto”. Gran parte de las situaciones que hemos vivido —y que vamos a vivir— se caracterizan porque pequeños hechos pueden desencadenar grandes consecuencias. Es decir, se produce un desfase enorme entre el origen y las secuelas que generan. Ante esto, todo profesional en una organización necesita ser FLEXIBLE e incorporar una serie de hábitos para poder seguir surfeando en este contexto y tener perspectiva.

A continuación, le enumero algunos hábitos que son claves:

- Que todos los colaboradores tengan capacidad para tomar decisiones.
- Ante el cambio continuo, actuar rápido y de forma efectiva.
- Incorporar metodologías *agile*. Prueba y error es un factor clave en el aprendizaje.
- Estar abiertos a que nuestros colaboradores y nosotros mismos desafieemos el statu quo.
- Buscar soluciones a los problemas de forma creativa, sin malgastar recursos. Hacer con menos, más.
- El “siempre se ha hecho así” descartarlo e incorporar procesos y políticas, flexibles y simples.

La cuarta letra de BANI significa **I**NCOMPRESHIBLE (INCOMPRESHIBLE)

Como seres humanos que somos, nuestro pensamiento es lineal y entendemos el mundo acorde a lo que hemos vivido hasta el momento. Pero la linealidad deja mucho que desear. Y la previsión ante lo que nos podemos encontrar de aquí a uno, dos meses o más tiempo hace que sea prácticamente imprevisible. Sin embargo, como vimos al principio, hay que seguir adelante. Para ello, es vital ante este entorno INCOMPRESHIBLE desarrollar nuestra INTUICIÓN.

¿Cómo la podemos desarrollar? En la revista *Gestión* escribí un artículo que llamé *Las lecciones de un día con Ram Charan* ([link aquí](#)). Ram Charan es un consultor que ha asesorado a los CEO más relevantes del entramado empresarial y organizacional mundial. Les invito a que lo lean porque aquí solo voy a compartir un ejercicio de forma abreviada de los que nos recomendó para afrontar el cambio. Este ejercicio es fantástico en este momento para abordar el concepto INCOMPRESHIBLE y desarrollar nuestra INTUICIÓN.

Lo primero es que busquemos publicaciones de prestigio con aval, trayectoria y objetividad. Él en particular nos recomendó el *Financial Times*, pero usted elija la que le genere confianza. Después, busquemos noticias que nos llaman especialmente la atención, independientemente de si las comprendemos o no. Y, a partir de ahí, hagámonos las siguientes preguntas:

- ¿Qué hay de nuevo aquí?
- ¿Quién es el catalizador de este cambio?
- Si esto es grande, ¿cuál es el impacto en el consumidor?
- ¿Quién tomó ventaja de esto y quién no?

Si incorporamos como hábito en la organización este ejercicio cada dos o tres semanas en las reuniones, veremos que, como resultado de hacer estos análisis, empezaremos a ver lo que antes nos costaba ver y nuestra INTUICIÓN se desarrollará de forma más consistente.

A continuación, de forma resumida le adjunto una imagen con cada apartado de BANI y qué hacer para afrontarlo y, así, disfrutar esta ola, surfeándola y teniendo visión y perspectiva para seguir creciendo y desarrollándonos como empresa y como persona.

Brittle (frágil)

Resiliencia

Anxious (ansiedad)

Mindfulness

Nonlinear (No Lineal)

Flexibilidad

Incomprehensible (incomprensible)

Intuición

07



JAVIER SIRVENT

**LA NUEVA REALIDAD
(SUSTO O MUERTE) U
OPORTUNIDAD**

SOBRE EL EXPERTO

JAVIER SIRVENT

Emprendedor, profesor, conferenciante, fundador de empresas tecnológicas y autor de varias patentes industriales, investiga sobre las últimas innovaciones más disruptivas.

Bautizado por los medios de comunicación como el primer Technology Evangelist español, es considerado como uno de los cerebros más privilegiados del mundo de la innovación. Es un visionario que se anticipa a los acontecimientos “uniendo cosas” entre el mundo de la Ciencia y las Tecnologías Exponenciales que pueden ser aplicadas a cualquier sector empresarial y económico.

Su último proyecto permite pronosticar el futuro de manera científica gracias a la metodología de #EIDécimoHombre amplificada con algoritmos de inteligencia artificial.

LA NUEVA REALIDAD (SUSTO O MUERTE) U OPORTUNIDAD.

POR JAVIER SIRVENT

“Si algo no te mata, mutará y lo volverá a intentar”. Si pensaste que te estabas adaptando durante los últimos años a los cambios exponenciales que traían la Transformación Digital e ibas a conseguir sobrevivir a los cambios tecnológicos que demandaban todos los procesos económicos e industriales, una “nueva mutación” apareció el 20 de marzo del 2020 en forma de toque de queda que dejó infectado para siempre nuestro sistema de vida analógico y que nos dejó una impronta, una nueva realidad inexorable: jamás nada volverá a ser como antes.

Somos la última generación que vivió el periodo de paz y prosperidad más largo de la historia de la humanidad.

Un pequeño trozo de ácido nucleico rodeado de malas noticias obligó a ReEvolucionarse y a Reinventarse digitalmente contra el distanciamiento social masivo que se extendió en pocos días hasta el último rincón de nuestro planeta.

Para muchos empresarios y profesionales del mundo entero tuvo que llegar una pandemia para descubrir como “viejas soluciones” como Google Drive, Teams, Zoom, la adopción del comercio electrónico como única salida, las redes sociales o algo “tan simple” como el WhatsApp se ponían a nuestra disposición para descubrir que, en la mayoría de las ocasiones, solo las crisis nos obligan a salir de nuestra zona de confort. Todo el mundo tenía un plan hasta que la pandemia llegó para cambiarlo todo.

Estos últimos años todos hemos perdido algo e incluso más de lo que jamás podrías haber imaginado. Pero ahora no es momento de llorar.

El tiempo que tengamos por delante sólo debemos utilizarlo para aprovechar las grandes oportunidades que abren todas las grandes crisis. Si hay problemas y gente quejándose, hay espacio para nuevas soluciones.

Este hecho “evolutivo” también ha generado nuevas oportunidades e igual que había pasado cientos de años antes. Después de la peste negra, llegó el Renacimiento. Tras la gripe española, se desarrolló el sistema hospitalario actual y se establecieron centros permanentes de salud. Ahora “por culpa” o gracias al COVID-19, pronto llegarán tratamientos contra la esclerosis, el

Lo aprendido con el COVID-19 tras millones de secuenciaciones de ADN, el análisis de todos esos datos con los últimos avances en Inteligencia Artificial, conseguirán que las terapias de ARNm cambien el curso de la humanidad, aumentando la esperanza de vida en los próximos 10 años, lo mismo que los antibióticos tardaron en hacerlo durante más de un siglo.

Conceptos como el teletrabajo o poder recibir e impartir clases de forma *online* nos ha hecho plantearnos que también podemos sobrevivir económicamente gracias al talento potenciado con la conectividad y que ahora, por fin, poder trabajar desde cualquier punto del mapa, esté infinitamente más aceptado globalmente que en 2019. Menos desplazamientos por reuniones que en ocasiones eran absurdas, millones de horas perdidas en atascos de circulación, pero a su vez, negocios como la automoción, transformándose por ejemplo a modelos de pago por uso.

El 2020 ha producido un “botonazo” en nuestra forma de relacionarnos, de entender la vida y ha puesto en jaque muchos conocimientos arraigados anteriormente como consecuencia del aislamiento forzoso, de la digitalización de muchos puestos de trabajo o de la enseñanza *online* en remoto. Todos estos cambios han sido como un terremoto que ha originado un tsunami de hiper desinformación global controlada y dirigida por multitud de redes sociales que van desde TikTok hasta el eficiente algoritmo de Twitter, pasando por la censura empoderada por la Inteligencia Artificial del todopoderoso WeChat de Tencent (multinacional china; dueña, entre otras adicciones mentales, del 48.4 % de Fortnite).

En los momentos de pánico y de alta incertidumbre simplemente pararse a PENSAR es el trabajo más difícil que existe con la procrastinación constante que producen las notificaciones de nuestros dispositivos. Quizás esta sea la razón por la que haya tan pocas personas que lo practiquen actualmente.

Durante estos tres últimos años, me he estado cuestionando y replanteando cada tecnología habilitadora que conocía (inteligencia artificial, biogenética, computación cuántica, impresión 3d, Internet of Things, realidad virtual o aumentada...), y, por encima de esto, me he preocupado en querer conocer en profundidad muchos de los sesgos cognitivos que hemos adquirido desde la prehistoria gracias a la evolución humana.

La pandemia me ha hecho reflexionar sobre el conocimiento de cualquier ciencia o materia. Aunque en ocasiones pensemos que sabemos mucho sobre un tema, la mejor decisión es cuestionar todo lo que hayamos aprendi-

do; desaprender y aprender a reinventarse, desafiando cualquier creencia o expectativa. Tenemos información para poder responder a todo, pero saber hacernos las mejores preguntas es la clave.

O has empezado a adaptarte y prepararte para la avalancha de transformaciones que están llegando, o la alternativa de no hacerlo a tiempo, será el desastre.

Si quieres ser un buen líder, debes tener en cuenta esta forma de pensar distorsionada. Un hambre excesivamente entusiasta por el éxito y una confianza fuera de lugar debido a la falta de conocimiento legítimo pueden ser devastadoras.

Debemos aceptar que tanto el universo como la tierra son “seres evolutivos” que sufren cataclismos y oportunidades de forma cíclica: ahora son las pandemias, ayer fueron los terremotos o las glaciaciones, hoy puede ser una guerra y mañana serán las tormentas solares. La tierra lleva años intentando extinguir a la humanidad y, sin embargo, seguimos sobreviviendo a diferentes ondas de terror e incertidumbre. Siempre han existido; la diferencia es que ahora se transmiten en tiempo real desde cualquier lugar hasta nuestros bolsillos. Los seres humanos somos completamente lineales e incluso hasta predecibles. Por ese motivo, nos cuesta tanto realizar cambios ágiles porque van en contra de lo que marca nuestro manual de instrucciones y comportamiento epigenético. Somos el resultado de que unos monos perdieron el pelo, y hemos tardado millones de años en conseguirlo.

El problema y las oportunidades han llegado cuando las tecnologías, algunas de ellas, extraordinariamente exponenciales, chocan a velocidad de la luz con nuestros conocimientos arraigados de toda la vida que empezaron a infectarse con los cambios que comenzaron con la primera revolución industrial. Hemos pasado en doscientos cincuenta años de construir las primeras máquinas de vapor a fabricar moléculas que “enseñan” a nuestras células a reconocer un virus sin haberle visto antes el código genético a un aminoácido, así como había sucedido durante los últimos 300,000 de años

Visto que ni siquiera podemos comprender y entender muchas de estas disrupciones exponenciales provocadas por las nuevas tecnologías de los últimos años (Internet del todo IoT, impresión 3D, gemelos digitales, nanomateriales, cloud, ciberseguridad, metaverso, GPT3, etc., etc., etc.), pensar colectivamente debería ser la regla general a la que deberíamos haber evolucionado como “animales que somos”. Pensar individualmente es un enorme error, porque nadie está a salvo de la nueva **#GuerraCognitiva** en la que nos

ha atrapado la ultraconectividad de nuestros *smartphones*.

En el fondo, la cantidad de energía que necesitamos para desmentir un bulo o noticia falsa es diez veces superior a la que necesita un experto para inventarlo.

Los servicios de inteligencia de los países más avanzados han estado aplicando metodologías basadas en Lateral Thinking y en la Regla del Décimo Hombre:

“Si nueve profesionales expertos en diversas materias, ante la misma información, tienen la necesidad de tomar una decisión y llegan a la misma postura o conclusión rápidamente, #El10Hombre está obligado a disentir, dando por supuesto que los otros nueve se equivocan. Da igual lo inverosímil que pueda parecer su postura, #ElDecimoHombre tiene que buscar una alternativa, planteando nuevas soluciones ante posibles eventualidades o tesis que se pensaban imposibles”.

El problema es que durante esta última década —y en especial durante la pandemia— se ha hecho muy difícil encontrar “mentes” que no estén infectadas cognitivamente de todo el tsunami de desinformación que nos ha sobrepasado haciéndonos perder muchísima objetividad.

Es verdad que cada día más gente está preocupada porque las máquinas piensen como humanos y que pronto, gracias a la automatización o la tan manida Transformación Digital, puedan perder su puesto de trabajo. Lo que debería preocuparnos es que demasiadas personas estén pensando como robots. Se ha vuelto terriblemente obvio que nuestra tecnología ha superado nuestra humanidad.

Los algoritmos que controlan las redes sociales e internet lo están cambiando todo.

Obsesionado durante la pandemia en aportar una mayor certeza, credibilidad y confianza a las “predicciones” que llevo haciendo de forma profesional basadas en el conocimiento de diversas tecnologías y la experiencia profesional de más de 30 años, he readaptado la metodología del décimo hombre a nuestros tiempos. Con la ayuda de algoritmos biológicos digitalizados, se puede amplificar la inteligencia humana para tomar las mejores iniciativas de una forma más eficiente, rápida y segura. Resumiendo: proveer de una “superinteligencia extra” a cualquier consejo de administración o empresa para que sus decisiones sean matemáticamente más acertadas ya es posible.

El modelo básico empresarial actual, e incluso el educativo, se creó para un mundo que ya no existe; seamos realistas.

Por ese motivo #ElDécimoHombre.ai es una Inteligencia Artificial que supervisa y optimiza la toma de decisiones con una eficiencia superior a la humana que está gravemente tocada por estos tres últimos años de nuevo “mindset digital” que nos han infectado las redes sociales y los medios de comunicación.

¿Qué puedo hacer como empresa, padre, madre, trabajador o, simplemente, un superviviente de esta pandemia de infoxicación a la que nos ha arrastrado esta digitalización de la búsqueda de la razón que nos impide tomar decisiones más ágiles y acertadas?

El gran START del 2020 debería habernos hecho aprender a escuchar mejor, aportar, respetar, y, sobre todo en estos tiempos de crisis global, ayudar sin esperar nada a cambio y sentirse bien haciéndolo.

El futuro tiene muchos nombres: para los débiles y los que no quieran transformarse será inalcanzable; para los temerosos, siempre será desconocido; pero, de nuevo, para los valientes y emprendedores, estará lleno de oportunidades.



JESÚS CIRERA

**SEGUIR CRECIENDO
SOLO ES POSIBLE
HACIÉNDOLO
MEJOR FRENTE AL
CLIENTE: NADA HA
CAMBIADO**

08



SOBRE EL EXPERTO

JESÚS CIRERA

Jesús Cirera es un destacado consultor, conferenciante, formador y autor en temas de estrategia, ventas y marketing. Ha desarrollado su carrera profesional en empresas de tecnología y marketing de ámbito internacional como director técnico de soluciones de cliente final, y los últimos años como responsable de Marketing, Ventas o Formación, entre ellas Texas Instruments, DEC y Apple Computer. En 1992, creó su propia empresa para el desarrollo de negocios orientados al cliente (PCM), incluyendo iniciativas de sistemas de Inteligencia comercial, CRM y Sistemática Comercial.

Imparte clases sobre Estrategia y Orientación al cliente en universidades y escuelas de negocios de habla hispana y portugués en España, República Dominicana, Perú, Costa Rica, México, Ecuador, Chile, Portugal y Angola tales como IE, IADE, IEDE, INTRAS, ESIC, Universidad Autónoma de Madrid y USIL.

Es colaborador habitual en revistas de prestigio en el ámbito de estrategia, marketing y comercial, como *Marketing & Ventas*, *Deusto Business School* y *Gestión*, entre otras, siendo coautor en libros como *Banca del futuro* o *Empresas con ADN de cliente*.

SEGUIR CRECIENDO SOLO ES POSIBLE HACIÉNDOLO MEJOR FRENTE AL CLIENTE: NADA HA CAMBIADO

POR JESÚS CIRERA

La evolución tecnológica ha accedido a la máxima prioridad en las empresas, empujada por los beneficios inherentes a unos procesos de automatización y digitalización cada vez más sencillos y rentables, al tiempo que tecnologías multicanal que permiten acercarnos a los clientes de forma personalizada y a distancia, más económicamente y puntual, en tiempo real en función de los impulsos y preferencias de cada cliente.

Richard Clayton dice lo siguiente en su artículo *Cómo utilizar la automatización para incrementar las ventas en Amazon*:

Con más de 2,2 millones de vendedores activos en Amazon, se ha vuelto cada vez más difícil para los vendedores y sus productos destacar en la atestada plataforma.

Sin embargo, estimándose que actualmente hay 1,200 millones de consumidores digitales comprando en línea en todo el mundo, nunca ha habido un mejor momento para aprovechar el creciente mercado del eComerce y construir un exitoso negocio en línea.

¿Cómo se construye un negocio en línea exitoso cuando hay tanta competencia? Hay muchos factores importantes a tomar en cuenta, desde la adquisición de productos correctos hasta la creación de una identidad de marca sólida, el ir tras las tendencias del mercado o aprovechar oportunidades rentables. El factor clave, en la era actual, para construir una empresa exitosa y que lleve a mayor escala es simple: **la automatización**.

Parecería que la estrategia de orientación hacia las personas, no solo a los clientes, pero también a los socios internos (nuestros profesionales), los externos (proveedores) o accionistas, ha quedado eclipsada por este nuevo enfoque a la automatización y digitalización.

Incluso algunas empresas han empezado su propia aventura hacia este nuevo objetivo sin, a veces, haber concluido el paso previo, la verdadera clave del éxito: la orientación hacia el cliente y su profundo conocimiento para poder abordarlo. En algunos casos, esas empresas ya disponen de algún sistema

tipo CRM (Sistemas de apoyo relacional hacia el cliente), pero sin que ello les aporte la inteligencia suficiente para abordar, de forma eficiente, cualquier nuevo proyecto de éxito en sus resultados de mercado y financieros.

En una reciente encuesta de Deloitte a más de 360 ejecutivos de 11 países, el 94 % de los entrevistados ve la transformación digital como un objetivo estratégico, pero, paradójicamente, menos del 70 % lo ve como una fuente de rentabilidad.

Aquellas empresas que han diseñado su propio Cuadro de Mando Estratégico (BSC) dispondrán de una buena herramienta de control de gestión, aunque, de nuevo, el eje clave de estos Cuadros de Mando sigue siendo EL CLIENTE. Sin información clara de los principales ratios a considerar —aquellos que deben marcar nuestra estrategia de clientes (deserción, atracción, vinculación, frecuencia, etc.)—, solo nos aportarán ratios de control y no nos darán las claves del crecimiento y estabilidad de nuestro negocio a largo plazo.

Las estrategias de crecimiento, la automatización, los procesos de desarrollo de productos y las estrategias multicanal deben soportarse en la estrategia segmentada que determine cada empresa. Enfocarnos a retener los clientes clave actuales, y aquellos que lo serán en el futuro, de forma relacional —mientras atendemos a los clientes transaccionales con una eficiencia máxima para que sean rentables a pesar de su baja relación potencial— son aspectos clave en la estrategia.

Pero, para cumplir con ese propósito, nuestros socios internos deben ser escogidos también acorde con las necesidades de esa estrategia y con la cultura apropiada para que sea exitosa y compartida. ¿Y qué decir de nuestros accionistas? Seguramente, desean el éxito a largo plazo, incluso priorizando las inversiones a corto para que este se cumpla.

Por otra parte, el cliente premia y se asocia con aquellos proveedores que aporten fiabilidad, calidad y productos o servicios de valor. Ellos son la primera fuente de comunicación para la atracción de nuevos clientes y, como siempre, los únicos que aportan rentabilidad a la empresa. Incluso algunas empresas prescinden de fuertes inversiones en publicidad y comunicación (Amazon, Apple, Microsoft, Caixa, BBVA, MSC, Four Seasons, Hyatt...), centrándose en conseguir la mejor experiencia para los clientes y dejarles a ellos que hagan esa labor de comunicación, al tiempo que, con esa estrategia, consolidan y gestionan la estabilidad y el crecimiento del negocio.

“El precio siempre es un problema solamente si usted suena igual que todo el mundo”. Paul Di Modica

Es por esa razón que disponer de una buena estrategia segmentada es la clave del negocio, donde los Cuadros de Mando deben indicarnos cualquier síntoma que permita descubrir, de forma temprana, cualquier indicio que aventure una tendencia de éxito o fracaso de nuestras acciones en el mercado. También por esa razón, los ejecutivos de mayor responsabilidad en las empresas deben comprender y seguir de cerca esos ratios de clientes que aseguran el futuro, al tiempo que con ellos podrán diseñar la cartera de productos o servicios acordes con cada segmento, las estrategias de recursos humanos adecuadas e incluso las políticas salariales y de incentivos que mejor apoyen a nuestros objetivos financieros a medio y largo plazo.

Dicho lo anterior, las mejores prácticas requerirían, una vez ya disponemos de una oferta de calidad en el mercado, de una secuencia adecuada de diseño de la estrategia y sus pasos ordenados:

1. Disponer de un sistema de tipo CRM estratégico y no solo relacional, donde, aparte de conocer las necesidades, potencial y preferencias de nuestros clientes, este conocimiento sea accionable para el diseño del resto de procesos y como base de las estrategias segmentadas de crecimiento.
2. Diseñar la estrategia alrededor de los segmentos de clientes a los cuales nos enfocamos. Que atendamos a todos los clientes no significa que nuestras prioridades no deban ser altamente consideradas. Nuestra experiencia demuestra que con solo una buena estrategia de retención y fidelización de menos de un 15 % de los clientes clave de la empresa esto puede ayudarnos a batir los ratios de crecimiento del mercado. Pero si además los procesos de atención están diseñados de forma eficiente usando las nuevas tecnologías como digitalización y automatización, esos clientes de menor importancia en nuestra cuenta de resultados dejarán de erosionar la rentabilidad proporcionada por los clientes clave. Los programas como Prime de Amazon, Genius de Booking y Premier de La Caixa, entre otros, están enfocados a la diferenciación, premiando a aquellos clientes que soportan de forma decidida nuestro negocio.

“La superioridad numérica no tiene ninguna importancia. En la batalla, la victoria será para el mejor estratega”. Robert Lynn Asprin

Algunas empresas dejan al margen esta estrategia segmentada buscando simplificar la oferta estandarizada y eficiente en sus procesos, pero olvidando esa gestión especial de los clientes clave. Ese enfoque —en un mercado de crecimiento donde la demanda sigue creciendo de forma importante— puede resultar oportuna por su simplicidad, aunque, cuando el mercado se contrae, solo las que han apostado de forma decidida por sus clientes logran

seguir creciendo a costa de los menos especializados en clientes. (En España, más del 40 % de los clientes de telefonía considera que sus proveedores no dan el servicio adecuado. Si dentro de ese 40 % hay solo un 5 % de clientes clave, las empresas sufrirán un proceso de crecimiento con altos costos para intentar recuperar las pérdidas causadas por la fuga de ese pequeño número de clientes de alto valor.)

“*Nosotros vemos a nuestros clientes como los invitados de una fiesta en la que nosotros somos los anfitriones. Nuestro trabajo es hacer que la experiencia del cliente sea un poco mejor cada día*”. **Jeff Bezos**

3. Con base en el diseño de la inteligencia segmentada de clientes, ahora sí podemos apoyar al resto de elementos clave que debemos tener para consolidar el éxito:

- ¿Qué productos o servicios debemos diseñar para cada segmento? Rentable y eficiente en cada uno de ellos. Los segmentos a diseñar no solo deben estar enfocados a reconocer el valor real y futuro de los mismos, también la multisegmentación es necesaria para identificar diferentes tipos de necesidades y preferencias, lo cual nos ayudará a personalizar los procesos de contacto con los clientes.
- ¿Qué procesos de contratación, retención, fidelización, atracción, etc., debemos diseñar para cada segmento? ¿Qué ratios dentro del cuadro de mando son los clave para identificar tendencias tempranas que permitan adecuar nuestros procesos? (También en este caso deben ser segmentados en función de cada tipo de clientes.)
- ¿Qué personas o especialistas debemos poner a cargo de esas estrategias? ¿Cuál es el modelo cultural a compartir? ¿Cuáles son las políticas salariales y de incentivos que nos ayuden a retener el conocimiento esencial?

“Forma bien a la gente para que pueda marcharse, trátala mejor para que no quiera hacerlo”. Richard Branson

4. Incluso para la puesta en marcha de una estrategia de clientes que podría resultar compleja a corto plazo, la segmentación nos puede ayudar para priorizar el proyecto en función de los clientes afectados. Esto permite realizar un cambio rápido y que, en muchos casos, logra multiplicar por dos el crecimiento en menos de doce meses.

5. Los accionistas, comprendiendo ese enfoque de clientes y sus beneficios a medio y largo plazo, se verán compensados por un crecimiento constante y sin sorpresas. En ese momento, empezarán a preguntar por los mismos ratios que nuestros responsables funcionales, datos segmentados y no globales, niveles de retención y vinculación, ratios de quejas o incumplimientos, necesidad de reconocer niveles de satisfacción, etc.

Por otra parte, una buena estrategia segmentada nos ofrece los datos clave para planificar el rendimiento financiero y competitivo desde la base de clientes, resolviendo desde este enfoque el resto de procesos que deben implantarse para conseguirlo (productos/servicios, inversiones y procesos), es decir, el negocio bajo control.



La disponibilidad de inteligencia de negocio y cliente, que luego podamos aplicar de forma inmediata a la planificación y los momentos de la verdad es hoy, más que nunca, necesaria en un mundo que se mueve a gran velocidad y donde el cliente es parte de las fortalezas de la empresa". Peter Drucker

Cierto es que la automatización y la digitalización ofrecen grandes ventajas, o pongámoslo en negativo, son grandes retos para aquellos que no logran implantarlos de forma exitosa, pero, si se realizan sin la inteligencia adecuada de clientes, no nos ofrecerá todo el potencial con el que podemos soñar.

“El enfoque hacia el cliente, la apuesta más rentable para un crecimiento asegurado”.

09



JOAN PIQUÉ

**CÓMO EMPEZAR A
CONSTRUIR UNA
ORGANIZACIÓN
VERDADERAMENTE
INNOVADORA**

SOBRE EL EXPERTO

JOAN PIQUÉ

Consultor, formador y autor experto en temas de estrategia, innovación, gestión del cambio y emprendimiento con más de 20 años de experiencia asesorando a empresas internacionales.

Es socio fundador de la firma consultora Maurilia Knowledge, así como socio en las empresas The Human Business y de Investment Link, esta última dedicada al desarrollo de nuevas ideas empresariales y su vinculación con inversores de capital riesgo. Es también inversor en negocios basados en la tecnología y la innovación exponencial.

Actualmente, es director del Trend Lab y profesor del Departamento de Estrategia, Liderazgo y Personas en EADA Business School (Barcelona). Colabora con universidades y escuelas de negocio en Europa y América tales como Universidad Oberta de Cataluña, Universidad Politécnica de Cataluña, HHL Leipzig School of Management, Kozminski University en Polonia, UFGRS Porto Alegre en Brasil, Politécnico di Milano y Berkeley Haas School of Business.

Escribió el libro *El mapa: un viaje empresarial*. Es licenciado en Economía y Empresas por la Universidad Autónoma de Barcelona y tiene la Certificación en Business Excellence de la Universidad de California en Berkeley.

CÓMO EMPEZAR A CONSTRUIR UNA ORGANIZACIÓN VERDADERAMENTE INNOVADORA.

POR JOAN PIQUÉ

Quizás no estemos acertando del todo con la innovación en las empresas, aunque si lo pensamos, este es un problema que viene de lejos. Hace ya más de una década, después de una conversación con empresarios en la que les planteábamos la necesidad de dar pasos decididos para impulsar la innovación en sus organizaciones, una de esas personas se acercó y nos dijo: “Me han convencido. No era consciente de lo necesario que es innovar para mantener y mejorar nuestra posición en el mercado. ¿Dónde puedo comprar la innovación?”.

En ese momento, nos dimos cuenta del camino que aun quedaba por recorrer. La innovación, como veremos a continuación, es una mentalidad y una práctica que también puede ser casi un principio y formar parte de los valores de nuestra empresa. Significa correr riesgos, y, por tanto, equivocarse. Significa mejorar constantemente, poco o mucho, dependiendo de las condiciones, pero yendo siempre hacia adelante. Y, por el contrario, ¿qué no es la innovación? La innovación no es un proyecto, no es puntual ni siempre implica romper el mercado y crear nuevos paradigmas.

Cuando una empresa piensa en innovación, piensa habitualmente en tecnología, nuevos productos, procesos, transformación digital y novedades disruptivas. Algunos, que seguramente no son la mayoría, piensan en cómo satisfacer mejor las necesidades de sus clientes, encontrar nuevos modelos de negocio y aprovechar las tendencias económicas y sociales para encontrar nuevas oportunidades.

Lo que es ciertamente menos habitual es que, pensando en cómo innovar, las empresas asocien esa idea con cambios culturales en la organización, nuevas maneras de hacer las cosas, mayor rapidez en el desarrollo de sus equipos y nuevas maneras de relacionarse con sus clientes para conseguir una mayor satisfacción para todos.

En definitiva, vemos que, cuando las empresas piensan en innovación, piensan mucho más en su vertiente *hard* que en su vertiente *soft*. Y esto, que no es una perspectiva necesariamente errónea, supone que nos deja ver solamente una parte del potencial que puede tener la innovación en nuestra empresa.

Por ello, cuando una empresa quiere impulsar su gen y su actividad innovadores, puede ser de valor prestar atención a los aspectos que se detallan a continuación.

En primer lugar, es importante recordar y reconocer que la velocidad de cambio en el contexto VUCA / BANI en el que nos encontramos inmersos es mucho más rápida que hace unas décadas, y que, por tanto, nuestra capacidad de adaptación también debe ser mucho más ágil y constante. En términos sencillos, innovar ha dejado de ser una opción, para convertirse en una obligación. Y además, es condición necesaria, pero no suficiente. Ya no aceleramos para superar al mercado, sino para no quedarnos atrás.

En segundo lugar, debemos tener en cuenta que la innovación tiene dos elementos intangibles que serán imprescindibles para que podamos tener éxito en nuestra estrategia.

El primero, la mentalidad. La innovación necesita una organización curiosa, inquieta, que quiere ser creativa, que cree en la necesidad de encontrar nuevas soluciones, que está dispuesta a experimentar, que tiene el temple y la calma suficiente para extraer lecciones y perseverar cuando las cosas no salen como estaba previsto, que está permanentemente abierta a nuevos puntos de vista.

El segundo elemento que será clave para el éxito de la innovación es tener una estrategia clara, prioridades bien definidas, un foco claro y coherente. Igual que en casi todos ámbitos de la gestión empresarial, intentar abarcar demasiado, o no movernos en la dirección oportuna, nos hace perder fuerza y efectividad.

En tercer lugar, podemos abordar la innovación desde diferentes niveles, de acuerdo con nuestros objetivos y con las condiciones que tengamos en cada momento.

Hay empresas que intentan alcanzar cotas muy avanzadas sin una experiencia previa, partiendo de cero, teniéndolo prácticamente todo en contra, lo cual suele ser garantía de frustración. La mejora incremental, dando pequeños pasos para desarrollar aspectos que conocemos bien, y en los cuales no corremos grandes riesgos, es un primer paso que casi todas las empresas pueden plantearse. De hecho, a veces estos primeros pasos de la innovación pueden ser, sencillamente, identificar actividades o hábitos innovadores que ya se están llevando a cabo, pero sobre los cuales no se había tomado conciencia o no se les había prestado atención. Reconocer la innovación ya existente es siempre un interesante y positivo primer paso. Y menospreciar este

tipo de mejoras es un error común que deberíamos evitar dado que sienta las bases de una organización abierta y acostumbrada a la innovación. Más allá de esta mejora incremental, controlada y muy medida, podemos abordar un movimiento innovador con mayor impacto, mayor potencial, pero también mayor riesgo. En este nivel, empezamos a entrar en territorio inexplorado. Sabemos lo que queremos mejorar, intuimos en qué dirección podría estar la solución que buscamos, pero de hecho nos enfrentamos a una cuestión que todavía nadie ha resuelto, o no lo ha hecho de la manera en que nosotros lo queremos intentar.

Finalmente, el nivel más llamativo, y también más explosivo, cuando abordamos el proceso de innovación, corresponde a lo que habitualmente llamamos innovación disruptiva o innovación exponencial. En este caso, el potencial es el más elevado, pero también los niveles de riesgo son los mayores que podemos asumir. En la definición clásica del profesor Clayton Christensen, la innovación disruptiva permite crear mercados nuevos o amplía la base de los ya existentes, y convierte en clientes a aquellos que no lo habían sido hasta ahora. Simplificando la idea, se trata de un tipo de innovación que permite poner al acceso del consumidor *mainstream*, algo que hasta entonces solo estaba al alcance de un pequeño porcentaje de la población. Imaginemos que encontramos la manera de que un vuelo privado pueda tener el mismo precio que un vuelo *low-cost*. Imaginemos que conseguimos la solución para que toda la población pueda acceder a productos de gama alta a precios reducidos. Estaríamos ante casos de innovación disruptiva. Ya conocemos muchos ejemplos de este tipo de avances, que hacen aparecer mercados completamente nuevos: smartphones, servicios de *streaming* de contenidos multimedia, etc.

La innovación disruptiva, como decíamos, es la que transforma profundamente el mercado, pero también la más difícil de conseguir. Parece difícil imaginar a una organización que aún se encuentre en fases muy iniciales en relación a su mentalidad, práctica, y resultados innovadores, y que a la vez se plantee iniciar procesos que los lleven a conseguir una innovación disruptiva. A pesar de que muchas innovaciones disruptivas se han producido impulsadas por el azar o acontecimientos inesperados, no podemos esperar que suceda así.

En este sentido, y en cuarto lugar, es conveniente luchar contra el mito que la innovación es genialidad, brillantez, la más avanzada tecnología, o producto de un momento "a-ha". La innovación, como dice el profesor Peter Drucker, es disciplina, esfuerzo, perseverancia, análisis, observación. Quizá con momentos más llamativos, pero producto de una estrategia bien definida que permita minimizar los riesgos y maximizar los resultados. La innovación no

sucede con rapidez, y a veces no sucede todas las veces que lo intentamos. Debe basarse más en un propósito que en un resultado a corto plazo. Debe tener un fundamento más de “por qué” que de “qué”, y este es el paso realmente difícil de conseguir en una organización: conseguir confiar en que acabará sucediendo si hacemos las cosas bien. Y después, naturalmente, entre la idea y el resultado hay todo un despliegue de proyecto que debemos llevar a cabo de manera metódica y sistemática. Pensar la innovación es probablemente la parte más sencilla, y el verdadero reto vendrá con su análisis, viabilidad e implementación.

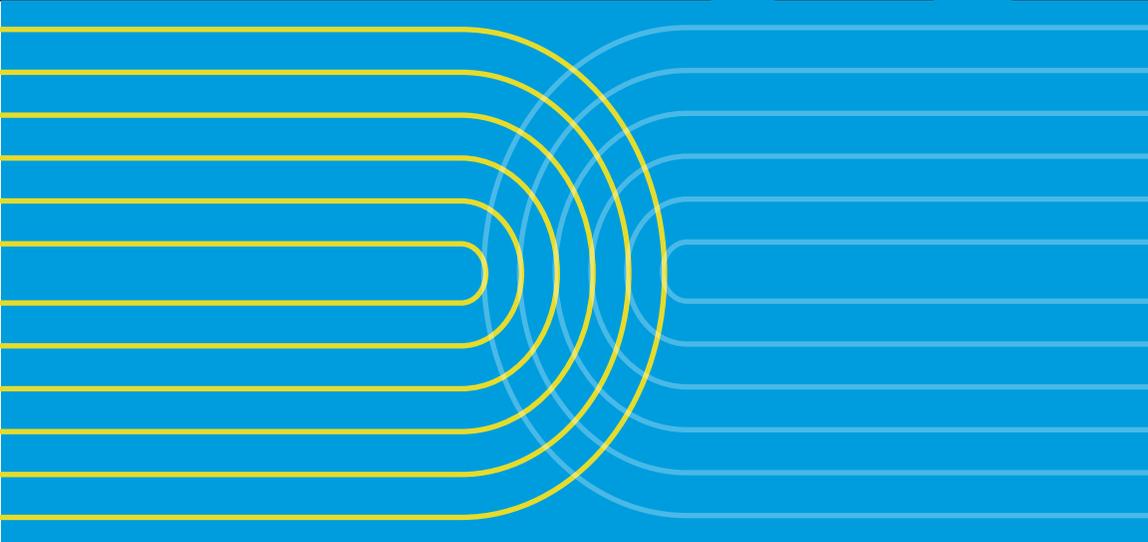
En conclusión, ahora que se ha hecho muy evidente que el cambio constante y la innovación —que son, de hecho, dos caras de la misma moneda— son elementos imprescindibles para preservar nuestra posición en el mercado y continuar desarrollándonos, es más importante que nunca tener un planteamiento de fondo, a largo plazo, que nos permita conseguir que nuestra organización no sólo HAGA innovación, sino que SEA una estructura verdaderamente innovadora.



LA IMPORTANCIA DE TRABAJAR CON ESCENARIOS

JORGE FANTIN

10



SOBRE EL EXPERTO

JORGE FANTIN

Destacado consultor, docente, conferencista y experto en estrategia empresarial y la construcción de escenarios para el planeamiento estratégico. Es socio de DynaMundo LLC, consultora internacional especializada en la aplicación de dinámica de sistemas, scenario planning y pensamiento sistémico para el análisis y solución de desafíos complejos.

Es director de Bright Domino Universidad Corporativa, director de la Maestría en Administración de Negocios y Aplicaciones Tecnológicas Empresariales de la Universidad Siglo 21, director del Programa de Certificación Experta en Gestión Gerencial del Instituto Tecnológico de Buenos Aires y codirector de la Escuela para Dirigentes del Instituto Moisés Lebensohn.

Es asesor del directorio de StaTwig Inc., empresa con base en Hyderabad (India), especializada en el empleo de tecnología *blockchain* para el sector farmacéutico.

Asimismo, es Embajador de Climate Interactive, el *think tank* más importante de los EE. UU. en cuestiones medio ambientales y la proyección de escenarios vinculados al cambio climático. También es mentor de proyectos tecnológicos del UNICEF Innovation Fund.

LA IMPORTANCIA DE TRABAJAR CON ESCENARIOS

POR JORGE FANTIN

En el número de verano de 2017 de la prestigiosa revista *MIT Sloan Management Review*, su directora editorial dedicó unos párrafos a señalar un suceso bastante inusual: un artículo publicado veintidós años atrás, titulado **Planeamiento con escenarios: una herramienta para el pensamiento estratégico** había cobrado una repentina popularidad y ocupaba un lugar destacado en la lista de los cincuenta más leídos de los últimos meses.

La razón de tan inusitado interés había sido el inesperado triunfo de Donald Trump en las elecciones presidenciales de 2016 en los EE. UU. y la sensación de incertidumbre que tal fenómeno había generado en la comunidad de negocios. De un día para otro, aquellos planes estratégicos cuidadosamente elaborados durante la segunda mitad del año anterior parecían estar fuera de lugar frente a un futuro que pocos se animaban a pronosticar.

Lo cierto es que vivimos en un mundo caracterizado por una creciente volatilidad, donde lo que hasta ayer considerábamos seguro, hoy ha dejado de serlo. De hecho, tendencias que se han mantenido imperturbables por décadas, al punto de haberlas considerado como inmutables, se han quebrado, producto de los profundos cambios experimentados en los diversos ámbitos del quehacer humano.

Una simple mirada retrospectiva a lo sucedido en el presente siglo nos ofrece una colección de sorpresas bajo la forma de atentados terroristas, crisis financieras, nuevos desarrollos tecnológicos, resultados electorales, pandemias y guerras. Si tuviéramos que elegir unas pocas palabras para describir la época en que vivimos, estas serían turbulencia, impredecibilidad e incertidumbre.

Frente a semejante panorama, y como parece sugerirlo el renovado interés por artículos académicos publicados en el siglo pasado, las herramientas de gestión tradicionales se quedan cortas para responder a nuestras dudas.

El famoso actor y comediante norteamericano George Burns solía decir que él miraba hacia el futuro porque allí era donde iba a vivir el resto de su vida, y no le faltaba razón.

Como ejecutivos y dueños de empresas, nuestras responsabilidades están relacionadas con el futuro. El pasado ya figura en los registros contables y el

presente es el producto de las decisiones que ya hemos tomado. Nos pagan para trabajar con el futuro y los mercados no valoran a nuestras empresas por lo que ya han hecho, sino por lo que harán de ahora en adelante.

Frente a esto, se impone la necesidad de aprender a trabajar con nuevas herramientas. Y decimos nuevas, no porque recién hayan sido desarrolladas por algún gurú de moda, sino porque las circunstancias han forzado su redescubrimiento por parte de una nueva generación de ejecutivos.

La vida es como una caja de chocolates

En la película *Forrest Gump*, los guionistas nos ofrecen dos miradas en relación con el futuro. Por un lado, está el teniente Dan Taylor, descendiente de varias generaciones de soldados, quien está convencido de que su destino es morir en la guerra, de la misma manera en que lo hicieron todos sus antepasados varones, porque según él, el futuro está predeterminado.

La mamá de Forrest, en cambio, sostiene que “la vida es como una caja de chocolates, y uno nunca sabe cuál le va a tocar”, invitándonos a explorar, experimentar e independizarnos de modelos mentales anclados en el pasado.

Si miramos hacia atrás en la historia de cada una de nuestras compañías, seguramente encontraremos momentos clave en los que la sorpresiva ocurrencia de algún evento de origen externo determinó un cambio de rumbo irreversible.

Estos sucesos, que llamamos “bifurcaciones”, permanecen de manera indeleble en nuestras memorias para recordarnos que lo inesperado puede suceder y que todo plan debe ser diseñado de manera tal que admita adaptaciones de último momento.

La incertidumbre está presente en todas las decisiones que tomamos. Es claro que si pudiéramos conocer el futuro, nuestra vida sería mucho más fácil. Pero como lo sugería la señora Gump, eso es imposible. Hay muchísimas cosas con relación a los tiempos por venir que nunca llegaremos a conocer con anticipación y certeza, y de ahí que nos encontremos expuestos a riesgos de una magnitud tal que podrían acabar con nuestras compañías.

Riesgo e incertidumbre van de la mano. Enfrentamos riesgos porque vivimos con incertidumbre y esa incertidumbre, que es propia y diferente para cada actividad, es la que nos obliga a replantear la manera en que tomamos decisiones estratégicas.

Cuando las empresas comienzan a realizar sus ejercicios de planeamiento para el siguiente año, se toman decisiones de inversión, se dimensionan las ventas y a partir de allí se estiman las necesidades financieras para adquirir máquinas e insumos, invertir en publicidad, contratar o despedir personal, etc. En el papel, todos los planes lucen fantásticos, pero todos ellos padecen de un mismo mal: están destinados a fallar. Sólo por azar un plan estratégico podría cumplirse a la perfección. Es una cuestión de pura lógica: si el futuro es impredecible, un plan elaborado en base a pronósticos tiene mínimas chances de ocurrencia.

Cuando trabajamos en “modo plan”, suponemos que no hay incertidumbre y que nuestras previsiones acerca del futuro son infalibles. Es cierto que tal vez no haya más remedio que contar con un plan, aun sabiendo que este estará más o menos equivocado, pero el problema empieza cuando uno “compra” la visión del futuro implícita en dicho documento, sin admitir ni dejar espacio para cambios si esto llegara a ser necesario.

Escenarios para trabajar con la incertidumbre

Como lo hemos dicho anteriormente, eliminar la incertidumbre es imposible. Sin embargo, sí podemos hacer algo para ponerla de manifiesto y ponerla a trabajar a nuestro favor. De eso se trata el método de planeamiento estratégico con escenarios.

Cuando trabajamos con escenarios, nos ocupamos de explicitar la incertidumbre que nos preocupa y, al hacerlo, esta deja de ser un problema, pasando a ser un recurso con el que podemos evaluar opciones y tomar decisiones de negocio.

No se trata de la realización de pronósticos o predicciones, sino de un enfoque que permite examinar a aquellas fuerzas impulsoras de cambio que contribuyen a dar forma al futuro, al tiempo que nos ayuda a reexaminar nuestro entendimiento colectivo del presente.

El método es útil, no sólo porque desde un punto de vista organizacional facilita el proceso de toma de decisiones, sino también porque permite entender al negocio desde una perspectiva diferente.

Cuando trabajamos con escenarios, exploramos los diferentes estados que puede alcanzar el entorno en el que hacemos negocios, lo cual, a su vez, nos permite imaginar una variedad de respuestas posibles en base a cada uno de esos estados. No intentamos saber qué es lo que va a suceder, sino qué es

lo que puede llegar a suceder.

Es a partir de ese punto que recién estamos en condiciones de explorar posibles respuestas estratégicas, alcanzando con ello un mejor nivel de preparación frente a lo inesperado.

La metodología es sencilla de explicar, y consiste en seguir los siguientes pasos de manera ordenada:

1. Definir el alcance geográfico y temporal del ejercicio
2. Identificar a quiénes deberían participar de la actividad
3. Hacer una lista con todas las variables externas cuyo comportamiento tiene alto nivel de incertidumbre
4. Identificar a un conjunto mínimo de variables impulsoras de cambio, extraídas del listado anterior (usualmente no más de tres)
5. Describir todos los estados posibles para cada una de las variables identificadas en el punto (4)
6. Construir descripciones de entornos de negocios alternativos (escenarios), mediante la combinación de variables y estados posibles
7. Chequear todos los escenarios obtenidos en el punto (6) por consistencia y plausibilidad
8. Identificar si hay necesidad de seguir investigando
9. Desarrollar modelos cuantitativos que expliquen el posible *performance* de la empresa frente a cada escenario
10. Elaborar decisiones y planes de contingencia

Por supuesto, cada uno de los diez puntos enunciados precedentemente justificaría la publicación de un artículo mucho más extenso que estas breves líneas, pero aun así, lo expuesto sirve para ilustrar la mecánica del proceso y sus entregables.

Con este método, lo inesperado deja de existir como tal, pasando a ser una hipótesis de trabajo para el equipo de planeamiento. Así como un piloto se entrena con un simulador de vuelo para mejorar su capacidad de respuesta ante una multiplicidad de eventos que podrían ocurrir durante una travesía, del mismo modo con la herramienta de escenarios se pueden realizar ejerci-

cios preparatorios para que toda la organización sepa cómo reaccionar cuando, lo que hasta ahora ha sido tratado como posible, se convierta en realidad. En síntesis, la elaboración de escenarios sirve para perderle el miedo a la incertidumbre, sumándola como un insumo más al proceso de planeamiento.

Pero también sirve para mucho más.

En efecto, aquellas empresas que recurren de manera habitual a esta metodología, terminan ampliando su rango de opciones y modelos de negocio, identifican fuerzas impulsoras de cambio en su industria que hasta ese momento habían ignorado, desarrollan inmunidad frente a las típicas trampas psicológicas presentes en los procesos de toma de decisiones y piensan “fuera de la caja” con mayor frecuencia, animándose a desafiar a sus modelos mentales anclados en el pasado.

11



JUAN VALLE INCLÁN

**EL CAMBIO DE
PARADIGMA EN EL
DEPARTAMENTO DE
PERSONAS: EL
CICLO DE VIDA DEL
CLIENTE**

SOBRE EL EXPERTO

JUAN VALLE INCLÁN

Es licenciado en sociología por la Complutense de Madrid y máster en Dirección de Recursos Humanos por la Universidad Pontificia de Comillas. Actualmente, es director de RRHH de Mediapost Group, habiendo sido responsable de la exitosa integración de diferentes culturas a raíz de numerosas adquisiciones y fusiones y procesos de transformación digital. Impulsó y ha participado en numerosos programas de transformación cultural y en el diseño e implantación de metodologías de trabajo disruptivas.

Ha formado, acompañado y mentorizado en materia de habilidades y desarrollo de competencias a más de 1000 personas a lo largo de su carrera e introducido la agilidad en los procesos de Recursos Humanos creando equipos de alto rendimiento. Es mentor de la Red de Mentoring de España y miembro de la asociación Española de Ejecutivos y Consejeros (EJE & CON) y líder del foro de recursos humanos de esta asociación.

Es coautor de varios libros, destacando la trilogía novelada de *EscRHitores: RRelatos HHumanos, RRetratos HHumanos y RRetos HHumanos*. Además, es autor de otros relatos incluidos en varias antologías.

EL CAMBIO DE PARADIGMA EN EL DEPARTAMENTO DE PERSONAS. EL CICLO DE VIDA DEL CLIENTE

POR JUAN VALLE INCLÁN

Vivimos en un entorno difícil de interpretar, lleno de incertidumbre, un mundo en el que se nos plantean situaciones complejas que, además, cambian constantemente. Los expertos lo definen con el acrónimo VUCA 1. Hasta hace muy poco, apenas quince años, los seres humanos, que necesitamos por naturaleza tener las cosas controladas, que nos han educado para responder mediante la confrontación de contextos (tengo frío, enciendo la calefacción), vivíamos en un mundo en el que los cambios eran progresivos, lentos.

Un claro ejemplo de cómo evolucionaban antes los avances tecnológicos lo tenemos con el teléfono. Este medio de comunicación, que hoy nos acompaña a todas partes, lo inventa Antonio Meucci en el año 1854, (lo patentaría Graham Bell veintidós años después). Tenemos que esperar hasta el año 1973 para que Martin Cooper hiciera la primera llamada sin cables y hasta los años 90 para que se generalizara el uso del teléfono móvil. A partir de aquí, se irán introduciendo mejoras en el uso para el que se inventó (mensajes de texto, MMS, color). Entonces, en el año 2007, ocurre algo diferente que cambia el paradigma, porque el móvil deja de ser un mero instrumento para hacer llamadas o enviar mensajes. Apple introduce funcionalidades que han convertido el teléfono en una especie de navaja suiza, cuyas utilidades son increíbles. La conectividad, el acceso a la información se transformaron con la aparición del iPhone y de los *smartphones*.

Hoy todo cambia muy deprisa, pocas cosas se pueden prever, porque nuestra realidad, la que vivimos en la actualidad nos enfrenta a problemas complejos que, a diferencia de las situaciones a las que estábamos acostumbrados, no se resuelven con una respuesta estándar (estas no suelen funcionar). Hemos de cambiar el paradigma (como hizo Steve Jobs): cambiar la forma de pensar, de trabajar, la manera de entender los resultados, de medir, de aplicar plazos..., porque la relación causa-efecto de los problemas actuales solo vamos a poder verla al final del ciclo, en retrospectiva 2.

En este mundo VUCA, las empresas se enfrentan a un escenario complejo en el que sigue siendo necesario conseguir una rentabilidad sostenida, satisfacer las necesidades cambiantes del mercado, atraer, captar y fidelizar a clientes, adecuarse a unas normativas cada vez más exigentes... Problemas complejos que requieren soluciones diferentes que aporten valor real al negocio. Cuando se empezó a intuir la nueva situación, algunas grandes compañías se pusieron manos a la obra con procesos de transformación que permitieron

desarrollar departamentos financieros con largas listas de KPI con el fin de controlar los resultados. Otras, las más comerciales, diseñaron ambiciosos planes de marketing focalizados en el desarrollo de páginas webs muy llamativas y muchas corrieron para certificarse en estándares de calidad. Políticas y procedimientos que el tiempo demostró se quedaban cortos para responder al nuevo campo de juego.

Hay empresas que han sabido entender que estas soluciones ya no son suficientes o, simplemente, no sirven, y han buscado otras vías. Han puesto en marcha un cambio de paradigma en la forma de hacer las cosas. Esta tarea no ha sido ni está siendo sencilla porque este nuevo “hacer” supone un cambio cultural dentro de la organización y esto no se consigue de un día para otro, sino que lleva mucho tiempo.

También ha habido grandes compañías que, o bien no supieron ver la realidad o no quisieron verla y decidieron continuar como estaban, haciendo las cosas igual que siempre. Empresas que se suponía indestructibles. ¿Quién se imaginaba el mundo de la fotografía sin Kodak? ¿Quién se hubiese imaginado en 2007 que Nokia caería (aunque luego haya resurgido)? Estas empresas se mantuvieron al margen de lo que estaba en el entorno, eligieron el inmovilismo o el descreimiento. ¿Te imaginas un mundo sin Google o sin Zara? Quién sabe lo que ocurrirá en el futuro.

Aterricemos un poco y centremos la mirada en el ámbito de la gestión del talento. Continuando con lo expuesto hasta ahora, nos referiremos a la manera de gestionar a las personas bajo unos parámetros del pasado reciente en el que se dibujaba un mercado de trabajo estable en un entorno poco cambiante y previsible.

No hace mucho, yo mismo encontré trabajo de esta manera. Las empresas publicaban sus ofertas de trabajo en el periódico. Luego aparecieron los portales de empleo y su argumento de llegar a más gente y a ofrecer una mayor facilidad a la hora de gestionar las candidaturas. La captación del talento había cambiado de medio, pero seguía siendo reactiva.

Y entonces el mercado de trabajo comienza a transformarse, aparecen perfiles más cualificados y especializados que son muy demandados por las empresas; se globaliza (una persona desde cualquier parte del mundo es capaz de trabajar para una empresa que se encuentra en la otra punta del mundo); surge una mayor sensibilización hacia aspectos hasta ese momento no valorados y que están relacionados con la conciliación, el bienestar, el crecimiento personal, la diversidad, la sostenibilidad; y también entran en el juego las redes sociales y las redes profesionales (Facebook, LinkedIn, Twitter, Instagram...).

En el área de selección de la empresa, nos empezamos a encontrar con situaciones complejas a las que no nos habíamos enfrentado antes. El reclutamiento, la captación, pasa de ser reactivo a tener que ser proactivo. Si no se actuaba, las posiciones a cubrir se quedarían vacantes.

Una vez más, las empresas pioneras, ante este nuevo escenario, diseñan diferentes estrategias para atraer el talento. Se empieza a popularizar un nuevo concepto, “marca empleadora” (el mundo de los recursos humanos y del marketing se encuentran), y no solo para atraer, sino también para fidelizar (2).

Continuemos con este matrimonio entre marketing y gestión del talento porque vamos a tomar prestado la idea del ciclo de vida del cliente. Haciendo un paralelismo con el mundo del *inbound marketing*, nos apoyamos en la premisa de que a los candidatos y a las personas trabajadoras (que son nuestro cliente) hay que atraerlas, implicarlas y fidelizarlas, o, como se denomina últimamente a esta fase del ciclo, deleitarlas.

Bajo este nuevo criterio, el área de personas de nuestra empresa ha de conocer, comprender y aplicar el ciclo de vida del cliente como una de las bases para cambiar el paradigma hasta ahora enfocado en metodologías y herramientas reactivas apoyadas en el “siempre se ha hecho así”, hacia unas respuestas que nos permitan encontrar las soluciones adecuadas a nuestros días con el fin de atraer, implicar y fidelizar a nuestro cliente.

Este conocimiento del ciclo de vida del cliente va a permitirnos identificar las acciones que hay que acometer en cada una de las fases en las que se encuentre nuestro cliente. ¿Cómo es posible que el área de personas sepa en cuál de las etapas de este ciclo de vida se encuentra su cliente? La respuesta está en la recopilación de datos (3). Porque los datos, nos van a permitir conocer el entorno en el que nos movemos, también, y, sobre todo, vamos a poder segmentar la información para poder actuar de manera específica con cada colectivo de clientes.

Necesitamos datos sobre las tendencias del mercado laboral, haciendo hincapié en aquellas posiciones que para nosotros son clave, sobre cómo hacen nuestros competidores u otras empresas afines a la nuestra, datos de retribución, de beneficios, de crecimiento, de organización del trabajo, de responsabilidad social corporativa, etc.

La primera etapa del ciclo de vida de nuestro “cliente” es **atraer**. Es el momento en el que empieza todo. La finalidad es conseguir que el mercado de trabajo nos reconozca como una empresa atractiva para trabajar y, ojo, esto no es solo cosa del área de personas.

Debemos ser capaces de idear actividades y acciones que permitan que nuestra empresa, nuestra marca, sea reconocida como una “marca empleadora” o *employer brand*. Hacer cosas diferentes que llamen la atención de los “clientes potenciales”.

Hagamos que nuestra empresa forme parte de ese plantel de *influencers* que se mueven por las redes sociales. Ahora más que nunca, hemos de invertir en nuestra marca y hacerlo contando con todas las personas que conforman nuestra estructura organizativa. Hagamos que nuestros equipos sean nuestros principales embajadores.

La segunda etapa es **implicar**. Consiste en responder a la pregunta ¿cómo hacer que cada cliente se sienta parte de nuestra marca? Es aquí donde hemos de conseguir que este haga suyos nuestros valores, nuestra visión, nuestra misión.

Finalmente, **fidelizar**, aunque en el mundo del *inbound marketing* lo denominan deleitar. Esta es la etapa en la que la empresa ha de lograr que las personas que la conforman (no olvidemos que estamos hablando de nuestros clientes) vivan una experiencia excepcional. Nuestros clientes han de lograr sus objetivos, sentirse satisfechos, motivados, y, por supuesto, conseguir que se conviertan en los principales prescriptores de nuestra marca.

El nuevo contexto en el que nos movemos implica, para el área de personas, nuevos retos a la hora de afrontar los nuevos códigos de comportamiento y las nuevas y diferentes demandas de los clientes. Ello implica poner a la persona (al cliente) en el centro, por encima de los procesos y de las herramientas. Apoyándonos en Dave Ulrich, supone reconfigurar la organización para que se adapte a los cambios en el entorno del mercado, eliminar los obstáculos para la velocidad y la agilidad (eliminación del desperdicio de los procesos) y enfatizar que los cambios que son necesarios se realicen de una manera rápida y con el fin de aportar valor al negocio.

Como corolario, desde el área de personas debemos dar respuesta a una pregunta que parece obvia, pero que no lo es tanto cuando analizas la realidad de las empresas: ¿quién es nuestro cliente? Pensemos que solo de esta manera podremos conocer las necesidades reales de nuestro cliente y así, podremos trabajar para aportarle valor.

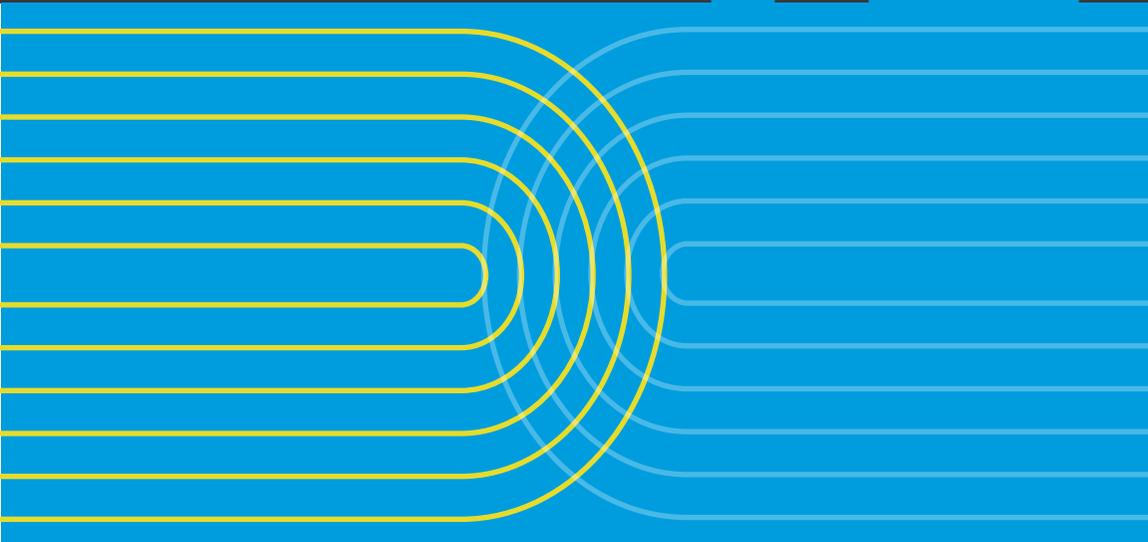
- 1.** The Cynefin Framework. Desarrollado por C. F. Kurtz y D. J. Snowden, a raíz de sus investigaciones en IBM. modelo que permite a los líderes tomar mejores decisiones mediante la identificación del contexto en el que se encuadra un determinado problema.
- 2.** Tim Ambler y Simon Barrow. *The employer branding can be defined as “package of functional, economic and psychological benefits provided by employing, and identified with the employing company”.*
- 3.** Fuente: Blog de Mediapost, 29 de marzo de 2022, *ciclo de vida del cliente: mejora su fidelidad en cada etapa.*



**HERRAMIENTAS
PARA **GESTIÓN DE**
PROYECTOS
COLABORATIVOS
ÁGILES**

MIGUEL TRABADO

12



SOBRE EL EXPERTO

MIGUEL TRABADO

Miguel Trabado es MBA y Máster de Marketing Digital por ESERP y PMD por ESADE.

Es un apasionado de la formación y un amante de los entornos digitales. En su trayectoria profesional, destaca por haber sido director de E-commerce y marketing digital para Europa occidental en Henkel Beauty Care Professional y director global de formación.

Dirige el Máster de Marketing Digital de ESERP y es tutor de varios programas. Es profesor en diferentes disciplinas en EUNCET, ESADE, INESDI o ESERP, entre otras destacadas escuelas de negocio, y ponente habitual en IESE.

Ha participado como ponente en algunos de los eventos digitales más prestigiosos del panorama internacional, en España, Alemania y América Latina. Es autor del libro *Transformación Digital, la nueva estrategia empresarial del siglo XXI* de la editorial Anaya.

Ha llegado a ocupar la posición 5 del ranking global "Top Marketing Professors on Twitter" según Social Media Marketing Magazine, y la posición 13 del ranking de personas más influyentes en marketing en Twitter, según Science of Marketing.

HERRAMIENTAS PARA GESTIÓN DE PROYECTOS COLABORATIVOS ÁGILES

POR MIGUEL TRABADO

La transformación digital implica profundos cambios en las organizaciones, cambios que en muchos casos están dirigidos a fomentar el trabajo colaborativo entre los diferentes miembros del equipo, maximizar la innovación y optimizar procesos a través de metodologías ágiles, facilitando el trabajo a distancia y en remoto, optimizando la gestión de proyectos o agilizando y promoviendo el trabajo en equipo.

Actualmente, hay disponibles un sinfín de herramientas de trabajo colaborativo y de gestión de proyectos que nos facilitan la transformación de la organización, la de los procesos o la gestión de la innovación.

Por otro lado, las herramientas que se apliquen en las organizaciones no pueden ser elegidas al azar, sino que se deben buscar las mejores alternativas en función de los presupuestos, estrategias, objetivos y cultura organizacional.

Trello:

Se trata de una herramienta colaborativa que cuenta con un tablero personalizable que permite crear, asignar y realizar seguimiento de tareas a través de tarjetas. Trello posibilita organizar el flujo de trabajo de empresas u organizaciones, ordenando las tareas pendientes en base a prioridades y permitiendo añadir fechas de vencimiento para cada proyecto. Esta herramienta es además compatible con las metodologías Scrum y Kanban.

Permite:

- Gestionar plazos
- Añadir *feedback* y hacer un seguimiento
- Asignar tareas y entregar trabajos finalizados
- Conectar trabajos y tareas entre aplicaciones
- Automatizar acciones habituales, como mover listas
- Crear botones personalizados para agilizar la creación de procesos
- Mostrar al equipo próximos plazos de entrega o status de tareas
- Programar asignaciones de compañeros de equipo

Es compatible con:

- Confluence
- Slack
- Dropbox
- Google Drive
- Evernote

Slack:

Una *software* de colaboración que posibilita mantener comunicaciones *online* de forma remota entre los diferentes miembros de la organización. Permite crear canales de comunicación específicos en base al tipo de proyecto, cliente u otras necesidades de la organización. Asimismo, posibilita enviar mensajes a cualquier persona de dentro o fuera de la organización y colaborar como si estuvieran juntos en el mismo lugar. Cuenta con espacios específicos para trabajar, denominados canales, en los que se reúnen las personas y la información adecuada de una forma ágil, organizada y segura.

Slack es compatible con Drive o Dropbox, facilitando de esta forma compartir y enviar archivos.

Asana:

Esta plataforma de gestión se enfoca en objetivos, proyectos y tareas diarias a través de la planificación y estructuración de un proyecto. Cuenta con un cronograma para establecer prioridades y fechas límite para el cumplimiento de objetivos. Permite asignar tareas a un integrante en específico del equipo o crear planes visuales para conocer el estado de los diferentes proyectos, detectar riesgos y eliminar barreras.

Principales funciones de Asana:

- **Proyectos:** Organiza el trabajo en proyectos compartidos como tableros Kanban para iniciativas, reuniones y programas.
- **Tareas:** Divide el trabajo en elementos que el equipo pueda gestionar de forma ágil y sencilla.
- **Subtareas:** Divide las tareas en partes aún más pequeñas.
- **Responsables de las tareas:** Permite asignar a las tareas un responsable, de tal forma que todos sepan quién es el responsable.
- **Secciones y columnas:** Agrupa las tareas en secciones o columnas en un proyecto con vista de lista o tablero respectivamente para mantener las tar-

eas organizadas o reflejar las etapas de tu flujo de trabajo.

- **Campos personalizados:** Posibilita crear campos personalizados con listas desplegables, números o textos en proyectos y portafolios para capturar la información de manera uniforme.
- **Fechas de entrega:** Permite asignar fechas de entrega o finalización.
- **Cronogramas:** Son una vista al estilo de un diagrama de Gantt en la que se aprecian todos los vencimientos de las tareas y los proyectos para contribuir a planificar mejor, ver las programaciones y cumplir con las fechas de entrega.
- **Archivos adjuntos:** Permite subir archivos desde Google Drive, One-Drive, Dropbox o Box.
- **Aprobaciones:** Permite solicitar aprobaciones

Google drive:

Drive proporciona acceso cifrado y seguro a la mayoría de archivos. Los archivos compartidos entre el equipo se pueden analizar de forma proactiva y eliminar cuando se detecte software malicioso, *spam*, *ransomware* o suplantación de identidad (*phishing*). Por otro lado, dado que Google Drive es una aplicación nativa de la nube, no hace falta tener archivos locales y se minimizan los riesgos a los que se exponen nuestros dispositivos.

Las principales funciones de Google Drive son:

- **Almacenamiento gratuito y pago:** La versión gratuita de Google Drive funciona con Gmail y Google fotos. De esta forma se pueden almacenar distintos archivos y guardar una copia de seguridad. Google ofrece 15GB de capacidad para el plan gratuito, y ofrece además versiones premium que llevan el almacenamiento a 25GB o incluso hasta 100GB.
- **Multiplataforma:** Existen versiones de Google Drive para los sistemas operativos Windows, Android, Linux y Mac.
- **Soporta y guarda cualquier archivo:** En Google Drive es indistinto si el usuario desea guardar fotos, archivos, presentaciones o videos. Por otro lado, Drive permite guardar archivos adjuntos para luego compartirlos u organizarlos según la necesidad del usuario.
- **Privacidad:** Si bien los archivos que se suben a Google Drive pueden ser compartidos con otros usuarios, los mismos son de índole privada hasta que el mismo usuario desea compartirlos.

- **Seguridad y protección:** Con Google Drive, cada archivo se almacena de manera segura independientemente de lo que le ocurra al dispositivo (*smartphone*, tableta o computadora), debido a que los archivos se almacenan en los propios servidores de Google, posibilitando salvaguardar toda nuestra información.
- **Poderoso motor de búsqueda:** Google Drive cuenta con un potente buscador interno que tiene la particularidad de reconocer objetos dentro de las imágenes. Así, si se desea encontrar una foto, solo será necesario escribir el nombre del sitio para que la búsqueda por fotos se lleve a cabo.
- **Trabaja con documentos, hojas de cálculo y presentaciones:** En Google Drive se pueden crear documentos y presentaciones en colaboración con otros usuarios. También se pueden confeccionar formularios, diseño de gráficos y diagramas de flujos con esta modalidad multiusuario.
- **Almacenamiento para Chromebook:** Los Chromebooks son ordenadores personales que utilizan como sistema operativo Chrome OS. Google Drive viene instalado de fábrica en Chromebook, y, para estos dispositivos, el servicio ofrece una mayor cantidad de almacenamiento gratuito. Esto se debe a que la computadora se fabrica con muy poco espacio físico, ya que todos los servicios de Google se encuentran en la nube, característica que torna ultraveloz su arranque. Es un tipo de ordenador seguro que tiene la particularidad de actualizarse en un segundo plano, evitando la aparición de virus o troyanos.
- **Trabajar sin conexión:** En Google Drive, podemos activar la funcionalidad de “Trabajar sin conexión”. Esta opción se puede utilizar cuando la tableta o el teléfono se encuentren sin conexión a la red, funcionando de manera similar a la función “modo avión”.

Basecamp:

Basecamp es una herramienta colaborativa para la gestión de tareas y proyectos en equipo. Se caracteriza principalmente por simplificar los métodos de trabajo y lograr mantener una comunicación fluida entre los usuarios. Cada proyecto que se crea dentro de esta aplicación contiene tableros de mensajes, listas de tareas pendientes, calendarios, horarios de entrega, almacenamiento de archivos y un chat grupal para fortalecer el trabajo en equipo.

Basecamp permite:

- Compartir archivos entre los miembros de un equipo de trabajo.

- Asignar diversas tareas a los miembros del equipo.
- Crear listas de tareas con fechas de entrega.

Además, Basecamp es de fácil manejo y muy intuitiva, y puede usarse desde cualquier ordenador o aplicación móvil con acceso a Internet.

Spike:

Otra herramienta colaborativa, en este caso para la gestión de e-mail que nos puede facilitar mucho el día a día.

Spike permite:

- Optimizar la comunicación mediante los chats grupales.
- Crear y compartir notas de cada temática o tarea.
- Colaborar en tiempo real.
- Activar notificaciones de tareas.
- Programar recordatorios.
- Unificar todas las cuentas de correo electrónico.
- Integrarse con el calendario.

ActiveCollab:

ActiveCollab es una herramienta de gestión de proyectos que brinda al usuario total control sobre su trabajo. Sobre todo, está dirigida a profesionales creativos, como por ejemplo, diseñadores.

Cuenta con opciones para la gestión de tareas, la colaboración en equipo y el seguimiento del tiempo y el presupuesto. El objetivo es limitar el tiempo perdido y eliminar la situación de confusión a la hora de repartir las tareas.

13



VIRGINIA GENOVESI

**GRAN
DESPERTAR –
ÉXODO DE
TALENTOS**

SOBRE LA EXPERTA

VIRGINIA GENOVESI

Virginia Genovesi es coach certificada en Marshall Goldsmith's Stakeholder-Centered Coaching (Estados Unidos) y cuenta con estudios en Harvard, IMD, Rice University, entre otros. Además de coach, es consultora y conferencista internacional en temas de talento y transformación digital.

Virginia cuenta con más de 16 años de experiencia en Recursos Humanos en empresas multinacionales, a nivel regional y global. Con experiencia internacional, fue directora en áreas de Recursos Humanos. Por otra parte, ha formado parte del equipo organizador de TEDx Tenaris.

Es mentor y líder en Singularity University Argentina y es Consejo Asesor y mentora en organizaciones que velan por el empoderamiento de la mujer, tales como FLOR y Voces Vitales.

GRAN DESPERTAR – ÉXODO DE TALENTOS

POR VIRGINIA GENOVESI

El entorno global pospandemia ha puesto en jaque a las organizaciones y las ha obligado a rever sus modelos culturales. En los últimos meses, se ha registrado un éxodo masivo de talento por distintas razones, que exige al liderazgo hacer ajustes en su *mindset* y sus formas de mantener motivados sus equipos. Un informe de Microsoft del año 2021 (*) menciona que el 41 % de la fuerza laboral de trabajo consideraría dejar su empleo actual en los próximos 12 meses.

Muchas organizaciones se dieron cuenta de que sus culturas habían quedado obsoletas y que siempre habían puesto en el centro sus formas históricas de considerar al talento, y no a los colaboradores como factor clave del negocio y crecimiento. Por ende, están pensando cambiar su modo tradicional de operar al sustituir, en la mayoría de los casos, el modelo presencial de trabajo por el trabajo remoto o por modelos híbridos.

Esto significa que cambió la forma de asignar recursos de forma ágil y acelerar la digitalización y la automatización de procesos.

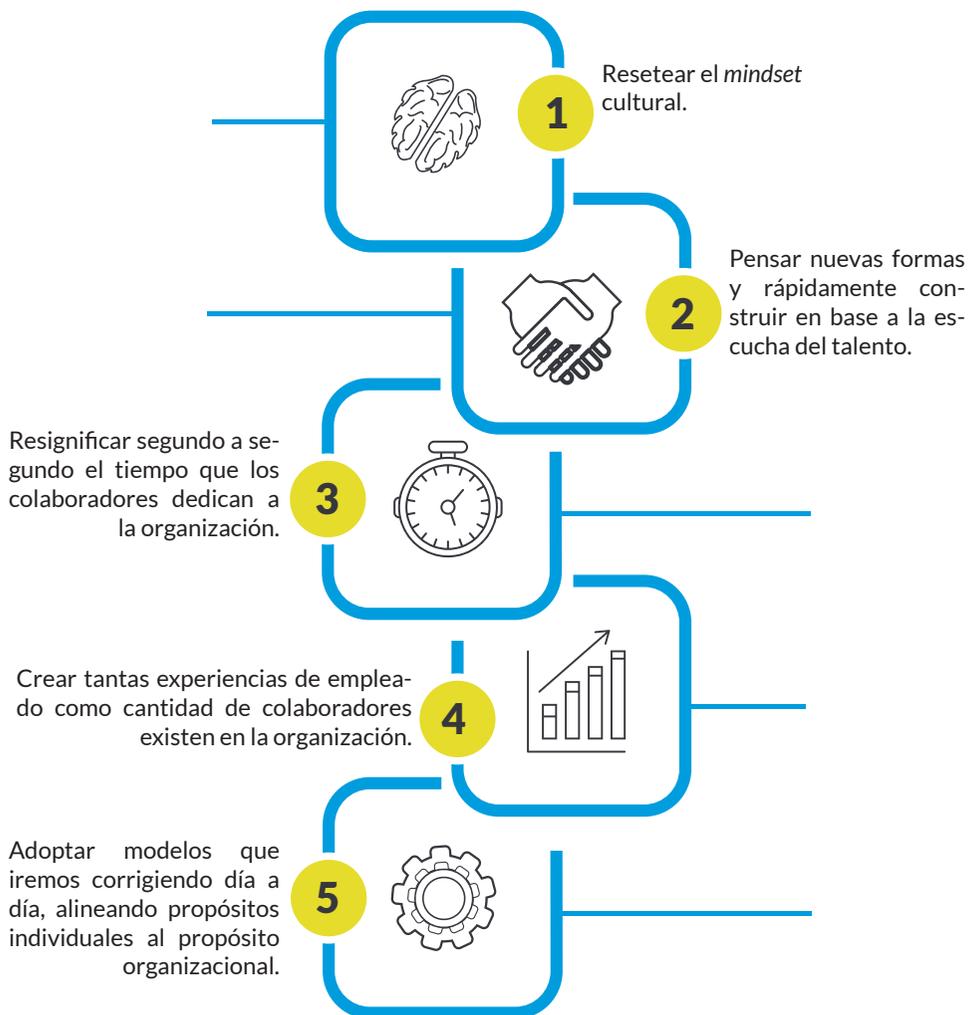
La captación y la motivación de los colaboradores dejó de ser solamente un asunto de salarios, y pasó a tener un rol central en escuchar a cada uno de los colaboradores y generar acuerdos con los líderes donde puedan converger las necesidades y el propósito individual con el colectivo/organizacional.

Los colaboradores exigen flexibilidad en su horario y lugar de trabajo, un buen ambiente laboral, roles desafiantes, interesantes y atractivos, y líderes que los empoderen y escuchen. Esta situación exige al liderazgo hacer ajustes para desacelerar las tasas de renuncia y, por consiguiente, la pérdida de talento valioso y mayores costos debido a la alta rotación. Este grado de insatisfacción laboral no solo está presente en los jóvenes, sino en todas las generaciones y niveles de antigüedad.

Otro eje del que comenzó a enfocarse mucho más el talento, es sobre el bienestar. Los colaboradores buscan un mejor balance entre su vida personal y su trabajo, con traslados más cortos y recursos para su salud mental y felicidad.

Esta es la oportunidad de los directivos y líderes de las organizaciones para crear ambientes de trabajo sustentables, diversos e inclusivos, incrementar la motivación del talento, que reeditarán en el negocio de forma exponencial.

En estos momentos es clave:



(*) Microsoft: <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/hybrid-work>



Av. Abraham Lincoln esq. Av. Gustavo Mejía Ricart,
Torre Piantini, Suite 904, Santo Domingo, República Dominicana.

Teléfono: (809) 542-0126 • **E-mail:** info@intras.com.do

