

Reflexiones

sobre Liderazgo, Ventas e Innovación

POR PACO LEÓN LERMA

INTRODUCCIÓN

Al poco tiempo de conocernos, mi buen amigo Paco León me enseñó algo que no olvidaré: "Si quieres saber cómo eres realmente, no te mires al espejo, mírate desde los ojos de los demás".

Parece fácil, pero en realidad no lo es. ¿Estamos realmente dispuestos a admitirnos cómo somos, a asumir nuestras imperfecciones, a responsabilizarnos al 100% de nuestros actos, a cambiar?

En este libro Paco León pone de manifiesto la realidad de la mayoría de nuestras empresas, de sus directivos y de su estilo de dirección en un viaje a la deriva en busca del éxito (habría que empezar por definir correctamente "éxito") navegando en un océano convulso, lleno de adversidades y basándose en un modelo de gestión que en sí mismo está obsoleto pero que no se atreven a cambiar, al igual que muchos políticos creen que la solución al fracaso escolar es reformar la ley de educación y se niegan a admitir que lo que falla no es la ley, sino el sistema educativo en sí mismo.

Si eres uno de esos directivos que no están dispuestos a cambiar, a admitir las críticas de los demás, a descubrir nuevas versiones de ti mismo, a arriesgarse a trabajar de verdad en equipo y a aprender de los que te rodean, este no es tu libro. Pero si crees, porque realmente sabes que es así, que el mejor éxito es compartido y que el cambio tiene que empezar por ti, entonces amigo mío estás leyendo el libro adecuado: abre bien los ojos, coge con fuerza el timón y disfruta del viaje.

Por Fernando Díaz Pernas, Ingeniero Técnico Industrial, Experto en Procesos de Fabricación por la UPM y actualmente Director Comercial de Olipes High Quality Lubricants.

Amigo, compañero, nieto, hijo, hermano, marido, padre, luchador, soñador, testarudo, fiel, comprometido, triunfador, líder, valiente, arriesgado,... Si me preguntas cómo soy, así es como yo me veo, pero si quieres saber cómo soy realmente, pregúntale a los que me rodean.

Índice

INTRODUCCIÓN.....	1
LIDERAZGO	3
LIDERAZGO Y VISIÓN ESTRATÉGICA I	3
LIDERAZGO Y VISIÓN ESTRATÉGICA II	3
LIDERAZGO Y ENGAGEMENT I	5
<i>Involucrado con la organización</i>	5
<i>Involucrado con la gente</i>	5
<i>Involucrado con el trabajo</i>	6
LIDERAZGO Y ENGAGEMENT II	6
LIDERAZGO Y EQUIPO I	7
LIDERAZGO Y EQUIPO II	7
LIDERAZGO Y TALENTO	9
LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN	10
<i>Una pequeña negociación</i>	10
VENTAS	12
LAS VENTAS Y COMERCIAL	12
LAS VENTAS Y EL MANAGER	13
LAS VENTAS Y EL CLIENTE	14
LAS VENTAS Y EL CLIENTE II	14
LAS VENTAS Y EL MIEDO	16
INNOVACIÓN	17
INNOVACIÓN Y ENGAGEMENT	17
INNOVACIÓN Y PERSONAS	18
INNOVACIÓN Y EMPRESAS	19
INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE.....	20
INNOVACIÓN Y CRECIMIENTO EXPONENCIAL.....	21
CONCLUSIONES.....	22

LIDERAZGO

LIDERAZGO Y VISIÓN ESTRATÉGICA I

Cuando se habla de estrategia, contamos con cientos de ejemplos en ámbitos tan dispares como el militar, político, empresarial, social. En toda estrategia hay una serie de principios básicos que responden a preguntas como: ¿por qué? ¿para qué? ¿cómo?, es decir, la misión, la visión y los valores. Principios que no siempre conocen todos los profesionales de una empresa y que casi auguro, que prácticamente ninguno ha participado en su diseño.

Un liderazgo con visión estratégica es aquel que es capaz de conseguir, que cada uno de los miembros de un equipo identifique, comparta, diseñe y sienta los principios estratégicos con los que la compañía, el departamento o división para los que trabaja, pretende alcanzar el éxito.

En una época en la que la innovación y la creatividad se han convertido en algo imprescindible en la estrategia de cualquier compañía que quiera ganar en su mercado, es imprescindible que se escuche y se haga partícipe al capital humano de las empresas. Es evidente, por tanto, que para esto ocurra, los managers interioricen que han de estar al servicio de sus equipos y han de ser el ejemplo que conduzca a una cultura orientada al cambio y a la consecución de los hitos marcados en la estrategia. No es fácil pretender que los profesionales sean creativos e innovadores si no conocen cuál es el para qué.

Por tanto, yo lanzo las siguientes preguntas a los líderes de nuestras empresas:

¿Qué tipo de estrategia eres como manager? ¿Cómo puede impactar en el rendimiento de tu equipo si éste cuenta con una visión estratégica común y compartida? ¿Hasta cuándo vas a permitir que la creatividad de tu equipo no sume al proyecto estratégico?

LIDERAZGO Y VISIÓN ESTRATÉGICA II

Recientemente leía un par de artículos relacionados con la estrategia en las compañías. Uno era de Harvard Business Review escrito por Ken Favaro y el otro era de uno de los mayores expertos mundiales en tecnología y estrategia: Daniel Burrus

En el primer artículo, Ken Favaro comparte tres preguntas que cualquier comité de dirección debería según su opinión realizarse antes de definir una estrategia:

- ¿Cuáles deberían ser las capacidades que distingan a la compañía?
- ¿Cuáles debería ser las ventajas comparativas de la compañía a la hora de añadir valor a los distintos negocios de forma individual?
- ¿En qué negocios la compañía debería estar?

Aun siendo un magnífico artículo, creo que, a Ken, le falta incorporar en él una serie de aspectos que sí recoge Daniel Burrus en el suyo. Daniel Burrus comenta en su artículo que los planes estratégicos al uso son planes estáticos y que las empresas de hoy necesitan planes dinámicos. Según el autor, un plan dinámico, comunica más que informa, es decir, es un diálogo en dos direcciones entre empleados y managers. También argumenta que un plan dinámico ha de ir más allá de las paredes de una compañía y ha de compartirse con los socios estratégicos ya que son ellos quienes te van a acompañar en dicho plan. Por último, destacaba que un plan dinámico ha de estar vivo y las aportaciones de los empleados de la compañía han de enriquecerlo constantemente. Al finalizar el artículo Daniel, comenta que esta forma de hacer empresa, consigue el *engagement* de los empleados, ya que ellos no se sienten que son informados de un plan que han de seguir, sino que son parte de él.

Las conclusiones que saco tras mi experiencia trabajando con equipos son claras:

- Cuenta con tu equipo para definir dónde quieres ir
- Cuenta con tus socios estratégicos para compartir dónde quieres que te acompañen
- Hazlo comunicando y no informando (si solo informas no existe la posibilidad de que se enriquezca la estrategia).

Los equipos profesionales alcanzan su mejor nivel si saben dónde van y para qué, si además puede aportar en el cómo y si los valores para conseguirlo son compartidos.

LIDERAZGO Y ENGAGEMENT I

Cómo conseguir el "*engagement*" o la involucración y la implicación de los equipos estratégicos es una de las preguntas que más se comenta en los comités de dirección alrededor del mundo. Esta involucración es clave para el rendimiento, la innovación, la productividad y el éxito en los negocios.

Dado que existe una relación directa entre cómo se sienten los empleados y cuál es su experiencia, y la experiencia de cliente, y que esta relación es clave en las ventas, en los ingresos y en la reputación y el rendimiento de las compañías, es obvio, que es importante dedicarle tiempo a este tema.

Desafortunadamente, la implicación-involucración no es una habilidad o competencia que pueda ser entrenada o desarrollada, pero para la mayoría de las empresas, incrementar dicha involucración es un objetivo urgente dada la fuerte competencia y la escasez de talento. El *engagement* tiene más que ver con la parte emocional que une al empleado con su equipo y con su empresa.

Algunos estudios dicen que la involucración-implicación tiene tres pasos que han de estar muy bien consolidados.

INVOLUCRADO CON LA ORGANIZACIÓN

Ahora está muy de moda el *Employer Branding*, es decir, en muy pocas palabras el fomentar la marca de empresa como el destino ideal para aquellos que buscan trabajo. La clave aquí reside, en que es muy importante comunicar muy bien a los empleados tanto la cultura o los valores como los resultados y la misión de la compañía. El empleado ha de sentir que es parte de dicha estructura y por supuesto de su equipo de trabajo. Compañías que ponen su foco en los empleados para a partir de ahí ponerlo en el cliente obtienen mejores resultados.

INVOLUCRADO CON LA GENTE

Sobre que somos seres sociales han escrito muchos autores desde hace mucho tiempo. Recientemente, Pablo Herreros, uno de los grandes exponentes en esta materia, indicaba que aún hay mucho por aprender en las empresas y en los centros de trabajo. Nuestras conexiones sociales más importantes son con nuestros jefes, empleados o colegas. Esas conexiones tienen un profundo efecto en si como empleados nos sentimos importantes y valorados, sentimientos claves para alcanzar la implicación y la involucración. Aquí un liderazgo emocional de los managers y el desarrollo de actividades de forma conjunta genera esta involucración.

INVOLUCRADO CON EL TRABAJO

A la mayoría de la gente le gustan los retos y se divierten con ellos. Los retos y los desafíos empujan a la gente a desarrollar continuamente sus capacidades y a incrementar sus esfuerzos. Una fuerte ética de trabajo y compromiso con el logro de resultados deben ser moderadas en el contexto de la conexión social y la equidad equipo. Por ello, el trabajo ha de ser un lugar en el cual el empleado encuentre un desafío cada día que le permita crecer como persona y por supuesto un lugar en el que los equipos de trabajo también puedan encontrar retos comunes que les hagan más competitivos y con mayor rendimiento.

La involucración y la implicación de los equipos es la raíz del éxito de cualquier compañía, ya que es la base de cualquier estrategia de gestión del talento. Conectar al empleado con la visión de la organización, sus valores, el significado de su trabajo, el proyecto de equipo y la inspiración de un líder es tan importante como la remuneración. Es un salario emocional que marca la diferencia entre un equipo y un equipo estratégico involucrado e implicado.

LIDERAZGO Y ENGAGEMENT II

La mayoría de los managers con los que trabajo llegan a las reuniones diciendo lo siguiente: "¡Quiero conseguir que los miembros de mi equipo estén comprometidos!". El compromiso es algo que se alcanza cuando existen una serie de aspectos que cimientan una relación ya sea profesional o personal. En un artículo que publicaba el digital del Harvard Business Review escrito por James Harter y por Amy Adkins se comparten algunas de las claves para alcanzar ese valorado compromiso de los profesionales. Los autores comparten los resultados del último informe de Gallup titulado State of the American Manager. En el informe destacan las tres claves para que un buen manager alcance resultados a través de su equipo: se comunica eficazmente, gestiona el rendimiento de los profesionales a través de objetivos claros y concisos, se enfoca en las fortalezas y no en las debilidades.

Sin duda, son tres bases para construir compromiso, las dos primeras se recogen en dos de los cuatro grupos donde se establecen las 11 competencias de la International Coach Federation, concretamente en comunicar con efectividad y facilitar aprendizaje y resultados.

Otro aspecto que subyace a todos los mencionados en el artículo es la confianza. En mi opinión, hasta que no se alcanza un nivel de confianza mutuo entre el manager y el colaborador o entre el manager y su equipo, difícilmente se podrá alcanzar la involucración necesaria para que surjan otros aspectos clave para conseguir el deseado *engagement*, como son el buen humor, la cohesión, el compañerismo y la libertad de opinión y propuestas. Con confianza, un profesional puede tomar riesgos para marcar la diferencia, puede asumir la equivocación como un acto responsable para seguir aprendiendo, puede compartir conocimiento y habilidades sin miedo. Es decir, los managers que establecen una relación de confianza, además del compromiso consiguen equipos que innovan y que se atreven a ser mejores.

LIDERAZGO Y EQUIPO I

Creo que cada vez hay más y más artículos, reflexiones y disertaciones acerca de cómo ha de ser un buen líder y qué comportamientos, sentimientos y actitudes son las que el nuevo paradigma de la gestión de personas parece que establece. Por supuesto creo en ese nuevo paradigma, donde las emociones, el cambio de observador, la escucha y el foco parece que irrumpen donde antes no se les daba espacio.

Por ello quiero lanzar una reflexión acerca de la importancia de de los equipos. Adrian Gostick y Chester Elton, recogían una estadística llevada a cabo por ellos y por Towers Watson en compañías americanas en su libro *Buenos Equipos Proyectos Imbatibles*, que alumbraba la importancia del equipo en el *engagement*. Este estudio medía el compromiso de los trabajadores. Los datos de su estudio revelaban que el 64% de los encuestados estaba comprometido (media global), en cambio, subía al 68% cuando estos están motivados porque trabajan en equipo. Si además se les ha reconocido recientemente delante del equipo ascendía al 70% y si sentían y comprendían cómo contribuía su equipo al éxito de la empresa entonces el valor de compromiso lo tenía el 75% de los mismos.

Al igual que pasó con *liderazgo*, la palabra equipo ha perdido su valor, se ha tergiversado, es demasiado *cool* y queda demasiado bien para no utilizarla en todo tipo de escenarios y situaciones. Pero tras muchos años en el mercado laboral, en distintos entornos y compañías y trabajando con todo tipo de profesionales, he visto muy pocos equipos. La palabra equipo se ha convertido en un eufemismo. Nadie quiere decir grupo, conjunto, panda o banda, que, en la mayoría de las ocasiones, acertarían con el adjetivo. No es *cool* reconocer que no tienes un equipo o que no trabajas en un equipo. En un equipo de verdad, la causa común, la colaboración, la cooperación, la visión compartida, el reconocimiento entre miembros, el *feedback* constante, el ejemplo, el debate abierto, la honestidad y la comunicación sincera son atributos y comportamientos necesarios. Si no es así difícilmente podrán remar hacia un objetivo común y alcanzar por tanto los objetivos estratégicos.

Se está acompañando a muchos managers a obtener el máximo rendimiento de los profesionales que tienen en sus departamentos, pero no se les está facilitando que busquen la forma de conseguir un equipo. Un manager, no puede olvidar que es parte de ese sistema al que quiere llamar equipo, por ello si quiere alcanzar resultados con esos profesionales, primero ha de conseguir que todos ellos vivan la causa común de acuerdo a unos valores inherentes a dichos profesionales que les permitan alcanzar dicha meta.

LIDERAZGO Y EQUIPO II

Cuando nos ponemos a charlar sobre el compromiso, la motivación, la implicación, la involucración de los profesionales en las empresas siempre terminamos hablando de las principales claves que hacen que los equipos se alineen con los principios estratégicos de sus compañías y por lo tanto alcancen los resultados y los éxitos que les hacen crecer como personas y como miembros de algo más potente e ilusionante.

Y sobre este asunto precisamente mi colega Natalia compartía conmigo lo que para ella es el primer paso a valorar cuando entramos a trabajar en una empresa:

"El primer paso, es tomar consciencia de cómo se trabaja, si como un grupo o como un equipo. En general formamos grupos y de manera instintiva las personas que los forman alcanzan los objetivos que se les marcan, pero qué diferente sería si antes de marcar unos objetivos a nuestros empleados, les enseñáramos a trabajar como equipos. Un equipo cohesionado, saca lo mejor de cada uno de sus

miembros, cuando se trabaja verdaderamente en equipo, los objetivos ya no solo son individuales si no que cobran más importancia, los objetivos comunes, desaparecen los subgrupos, y los conflictos se gestionan de manera eficaz, hay respeto por cada uno de los integrantes, la comunicación se vuelve fluida y la creatividad y la innovación permiten alcanzar los resultados deseados."

Yo quise añadir a su reflexión algo que para mí es también una de las claves:

"Qué importante es que en un equipo de profesionales que comparten un objetivo común exista un espacio donde la comunicación sea eficaz y además sea una herramienta al servicio del bien común. Por supuesto, es necesario, que el líder cree ese clima en el que todos y cada uno de los miembros del equipo puedan expresarse de manera asertiva, puedan dar *feedback* sobre aquello que han observado y puedan pedir ese mismo *feedback* sobre sus actuaciones o reflexiones. Cada vez que a un profesional o a un equipo se le permite comunicarse con su jefe, con su compañero o colaborador sobre lo que siente, sobre lo que necesita y sobre aquellos datos que ha observado, se está dando un paso de gigante para alcanzar éxitos y lograr la excelencia como equipo."

Son muchas más las claves que encontramos para definir un equipo motivado, comprometido, involucrado e implicado, aunque tenemos claro que es cada equipo de profesionales quien define qué necesita para alcanzar su máximo nivel y obtener resultados.

LIDERAZGO Y TALENTO

Talento es la palabra que más empieza a repetirse en las organizaciones, se habla de retener talento, atraer talento, déficit de talento, programas de impulso de talento, talento innovador, y así sucesivamente. Cada organización, en función de su cultura, de sus valores, de sus objetivos, del estilo de liderazgo y del momento de cambio o transformación en el que se encuentre, tendrá una definición para esta potente palabra. Ahora bien, ¿es para las organizaciones el talento lo mismo que para el profesional que ha sido identificado como “perfil con talento”?

En esta dura batalla por el talento triunfarán aquellas compañías que sean capaces de identificar el talento que a la vez sea el “elemento” de dicho profesional. Porque decía Ken Robinson en su maravilloso libro, que las personas nacemos con enormes talentos, pero es la pasión que ponemos en un determinado rol en una determinada función la que nos hace vibrar y disfrutar, es decir, estar en nuestro elemento.

Es por ello, por lo que creo, que esos súper programas de desarrollo de talento que las grandes organizaciones multinacionales de este país están poniendo en marcha, no consiguen mejorar los datos de *engagement* de sus empleados. El último artículo de Gallup que he leído sobre los pobres niveles de involucración emocional y compromiso de los empleados hablaba de que solo el 30% de los trabajadores americanos y el 13% de los empleados a nivel global manifiestan que tienen *engagement* con sus empleos y empresas.

Descubrir talento y potenciarlo es una de las prioridades de la mayoría de las empresas que quieren garantizarse la sostenibilidad de sus negocios. Una vez identificado el talento, estos programas tienen en su mayoría una hoja de ruta marcada para el profesional, con multitud de análisis, comités de expertos y evaluaciones que se aseguran de que el talento siga enriqueciéndose de acuerdo a los valores y a los objetivos de la compañía. Mentores, formadores, en algunos casos *coaches*, acompañan al talento durante todo el proceso.

¿Qué falla por tanto? ¿Cuál es el motivo por el cual sigue habiendo tan bajos resultados en las encuestas de involucración y compromiso?

Cuando he estudiado distintos planes de desarrollo de talento de grandes empresas no he visto acciones en las que los equipos donde el talento se relaciona estén involucrados. ¿Qué necesitan los equipos para que se vean influenciados por el talento y no al revés? ¿Cuál es la emocionalidad de los equipos en la que los talentos se incorporan?

Por otro lado, aunque al profesional se le hacen preguntas del tipo: ¿qué quieres ser de mayor en esta empresa? ¿En qué área te gustaría desarrollarte? No he observado la pregunta clave: ¿para qué quieres estar en esa posición o en ese departamento? ¿Para qué quieres que nosotros te desarrollemos el que consideramos que es tu talento?

Yo, por supuesto no tengo la solución, tan solo lanzo la reflexión sobre dónde se está poniendo el foco para que los empleados sigan estando emocionalmente más fuera que dentro de las organizaciones.

LIDERAZGO Y COMUNICACIÓN

Las palabras sólo representan un 7% del impacto en la comunicación; el 38% corresponde al tono de voz, y el 55% lo determina el lenguaje corporal, la postura, los gestos, el ritmo respiratorio y el contacto visual. Esto significa que aún en absoluto silencio, estamos comunicando. Todos nos comunicamos, todo el tiempo. De hecho, es la modalidad a través de la cual intervenimos en la realidad personal y profesional de la que somos parte. Sin embargo, la "trayectoria" en esta materia lejos de convertirnos en expertos, nos llena de vicios y fallidos de los que muy pocas veces somos realmente conscientes.

Si nos centramos puntualmente en aquellos directivos, líderes de gestión o responsables de departamento que tienen equipos a cargo, entonces el valor de la comunicación eficaz se vuelve incalculable. Esto lo tienen claro los departamentos de RRHH, directivos y dueños de Pymes, que tantas veces padecen los malestares y/o conflictos en muchas de sus áreas, producto de una comunicación inadecuada.

Malestares y conflictos que devienen, sin excepción, en la disminución del rendimiento y de la productividad. Nadie quiere eso. Ciertamente, los paradigmas laborales han ido cambiando a través de dinámicas en los equipos que fomentan la participación activa, la colaboración responsable y la comunicación asertiva; por ello, una de las competencias más relevantes de los líderes ejemplares es la habilidad para comunicarse con los demás y así crear espacios de libertad y productividad.

Aunque volvemos a mencionar que, comunicar, no es únicamente hablar; es lograr la coherencia entre qué decimos y cómo lo decimos. Vale la aclaración anterior, porque muchos creen, erróneamente, que una buena fluidez oral lo es todo. Y nada más lejos. El cuerpo, a través de la gestualidad, de la postura y/o de la respiración, también habla y puede decir tanto como para dejarnos en evidencia en cualquier circunstancia que resulte contradictoria.

La contradicción es nuestro peor aliado profesional. Es la aliada, en cambio, de los malos entendidos, de las interpretaciones equívocas, de los populares "radio patio", e incluso, de la pérdida de confianza y respeto. ¿A qué nos referimos?

Veamos; imaginemos algunas situaciones críticas que todo líder o responsable tiene que afrontar con cierta frecuencia y con su equipo:

- Reuniones de equipo para revisar responsabilidades, tareas, tiempos de ejecución, etc.
- Situaciones de despido, ajustes de personal, reasignación de puestos, desempeño.

Ahora bien, una comunicación con ciertas incoherencias en esas situaciones críticas puede acarrear costes muy altos: desde incumplir los plazos comprometidos de un proyecto clave para la empresa, hasta desestabilizar los lazos de confianza y respeto del equipo. Y entre ellas, todos los grises posibles.

UNA PEQUEÑA NEGOCIACIÓN

¿A qué le llamamos incoherencias?

Problemas de lenguaje. El lenguaje es fuente de buenos o malos entendidos; motivo por el cual, es necesario que un líder aprenda a utilizar las palabras correctas y facilitar el entendimiento.

Desconexión. No es nada agradable mantener un diálogo con alguien que, mientras hablamos, por ejemplo, espía su teléfono móvil o no es capaz de mantener un contacto visual.

No saber escuchar. Esto es bastante propio de quienes se posicionan como “dueños de la verdad absoluta” y no contemplan que el/los otro/s puedan tener buenas ideas o sugerencias.

Exceso/escasez de información. Cuando un jefe dice poco o mucho, es probable que nadie sea capaz de entender la esencia del mensaje o de distinguir lo importante de lo secundario.

Falta de tiempo para reuniones con el equipo de seguimiento y retroalimentación.

Los preconceptos sobre “los otros”. Ocurre cuando anticipamos nuestro desinterés porque la idea surge de un miembro del equipo al que, en general, no se le ocurre nada interesante.

Emociones. Eso que se nota, aún sin ponerle intención. Por ejemplo, levantar el tono cuando las cosas no van por donde queremos que vayan; gesticular excesivamente, de manera tal que la atención se centre más en ello que en el discurso, etc.

La comunicación no conflictiva favorece la cohesión, la confianza, la colaboración y el respeto. Por ello, en puestos clave de la gestión empresarial y en entornos competitivos y de alto rendimiento, es fundamental mejorar esta competencia.

VENTAS

LAS VENTAS Y COMERCIAL

Todas las semanas hablo con dos o tres directores de recursos humanos y cuando hablamos del desarrollo de sus equipos comerciales me comentan que han hecho recientemente o están pensando hacer algún programa de "técnicas de venta". Me sorprende que siga siendo ese el mayor foco que ponen las empresas para desarrollar y hacer crecer a los profesionales que abren, mantienen y hacen crecer el negocio.

He trabajado en distintas compañías cotizadas donde los profesionales que gestionaban las cuentas, lo que menos necesitaban era más técnica de ventas. Eran (y supongo que son) grandes profesionales con necesidad de cumplir unos objetivos exigentes y con ganas de aprender a disfrutar de su trabajo. Disfrutar en los escenarios en los que vendían menos y en los que vendían más, en los escenarios donde la gestión de la relación con el cliente era más dura (puestas en marcha, mantenimientos complejos, entregas...) y en aquellos donde todo iba como la seda.

Insistir, por tanto, en algunos colectivos que trabajan el mercado B2B con años de experiencia en instruirles en las 10 cosas que ha de hacer un comercial para que le atiendan una llamada, los 7 aspectos más importantes a tener en cuenta en una reunión comercial o las 5 claves para cerrar una venta... creo que es un coste de oportunidad.

El profesional que representa a una compañía, a sus valores, a sus productos o soluciones y a las personas que trabajan en ella, cuenta ya con un maletín lleno de experiencias, de recursos y de aprendizajes que en la mayoría de las ocasiones tan solo requiere de poner en orden. En otras requiere de dedicarle un tiempo a revisarlo y por qué no, de conocer el de sus compañeros.

Hay muchas disciplinas que permiten el desarrollo de los equipos comerciales y por tanto de la mejora de sus ratios que no son la formación tradicional (por muy renovadas que sean sus "técnicas o dinámicas"). Es el momento de darle el protagonismo al profesional que está haciendo llamadas para conseguir nuevos prospectos, realizando visitas para ampliar cartera o gestionando (*farming*) clientes de alta complejidad. Los números llegan cuando los profesionales creen en sí mismos, se conocen mejor, conocen a sus compañeros y colaboran con ellos, confían en el manager y asumen su parte de responsabilidad en el proceso.

La formación no puede ser la protagonista del desarrollo, han de ser los propios profesionales.

¿Cuándo se va a cambiar el foco?

LAS VENTAS Y EL MANAGER

Recientemente leía un artículo que la consultora internacional MHI Global colgaba en su web en el que revelaba algunos datos significativos relacionados con la relación entre un director de ventas y su equipo de gestores. En el artículo se cita un estudio realizado por dicha compañía y entre otros datos, publicaba, que el número de gestores que alcanzaba su cuota en los últimos años había descendido 5 puntos en los últimos 2 años. Una de las reflexiones que me llamaron la atención de dicho estudio decía que cuando los managers actuaban como *coaches*, la ratio de contratos ganados por parte de sus gestores mejoraba un 20%. Por lo tanto, es crucial que la labor del manager acompañe en el auto-desarrollo del profesional. El acompañamiento ha de incluir el *challenge*, es decir, el manager ha de provocar que el gestor comercial busque en su interior las respuestas ante los retos del día a día.

En el libro de Adrian Gostick y Chester Elton, Buenos Equipos Proyectos Imbatibles, los autores consideran que un líder de un equipo de alto rendimiento fomenta en sus equipos: la fijación de metas, la comunicación, la confianza, el rendir cuentas (hacer aquello que has dicho que harás) y el reconocimiento. Pero también argumentan que un líder de un equipo innovador, debe comenzar a verse como un agente que desempeña una labor en el equipo, más que como un elemento exterior y por encima del resto.

Por ello, es importante, que los managers de departamentos comerciales o de ventas, adquieran habilidades que les permitan realizar ese *challenge* y esa aportación que el profesional necesita para seguir lidiando en el complejo mundo de las ventas.

LAS VENTAS Y EL CLIENTE

Voy a compartir algunas reflexiones sobre cómo la venta tradicional ha dado paso a una venta conceptual. Algunos autores hablan de la neuro-venta, otros de la coach-venta y el resto simplemente de la venta basada en la potente herramienta de la escucha, de las preguntas abiertas al servicio del comprador y del conocimiento de la matriz del *win win*.

Durante muchos años he estado formando a equipos de ventas en grandes empresas del sector de las telecomunicaciones. Formaciones orientadas al 100% a ofrecer argumentarios de venta y a destacar las bondades y potencialidades del producto o servicios que teníamos en porfolio. ¿Qué necesitaban esas formaciones para ser completas? Necesitaban conocer los "para qué" de los clientes, ya que yo estaba formando a los comerciales en nuestros "para qué"

El mensaje más potente que yo he adquirido tras aprender de este tipo de autores, es que la gente compra por sus propias razones, no por las tuyas. Este argumento es crucial, porque hasta que no conoces las razones por las cuales el potencial cliente quiere o no quiere un producto o servicio, tú como vendedor estás casi ciego. Y no importa cuántas razones puedes tener para defender tu producto o servicio, ni los estupendos argumentarios que tus compañeros de marketing han preparado y que tú manejas con habilidad, ya que él tendrá sus propias motivaciones.

Solo a través de una escucha orientada a conocer dichas razones podrás tener opciones para cerrar la venta. Ningún cliente compra un producto o servicio per se (no debemos olvidarnos que son compradores), es decir, que lo que el cliente está comprando es eso que él piensa que tu servicio o producto va a hacer por él. Por tanto, es clave identificar su "Para qué".

Algunos empresarios con los que he compartido coloquios, reconocen que hasta que no sabes qué está comprando el cliente y para qué lo está haciendo, rara vez puedes saber qué estás vendiendo.

LAS VENTAS Y EL CLIENTE II

He llegado a la conclusión tras muchos años desempeñando distintos roles y funciones en diferentes mercados e industrias, que el trabajo más complicado, para mí, es el de la venta. No es más que una creencia a la que llego tras analizar los distintos recursos internos que yo como vendedor (uno de mis roles actuales), necesito poner al 100% para alcanzar el éxito. Sin duda, es posible que muchos de los que estáis leyendo este artículo penséis que hay funciones o roles profesionales más complicados que los relacionados con la venta. Puede que así sea, aunque no he tenido la oportunidad de desempeñarlos. Como no he querido que dicha creencia me limite en mi actividad, sino todo lo contrario, hace tiempo que decidí seguir investigando, leyendo, aprendiendo y practicando para vivir el desarrollo de negocio como una auténtica aventura de innovación, diversión y reflexión.

Como una de mis máximas es que "vender vendemos todos" y como para mí el mundo de la venta es apasionante a la vez que retador y complejo, quiero compartir con vosotros la herramienta: The empathy map, que los autores Osterwalder y Pigneur describen en su libro Business Model Generation. Ambos escritores afirman que solo teniendo un profundo conocimiento del mercado seremos capaces de ofrecer el servicio que el cliente necesita. Es decir, solamente así conoceremos el "para que" del cliente.

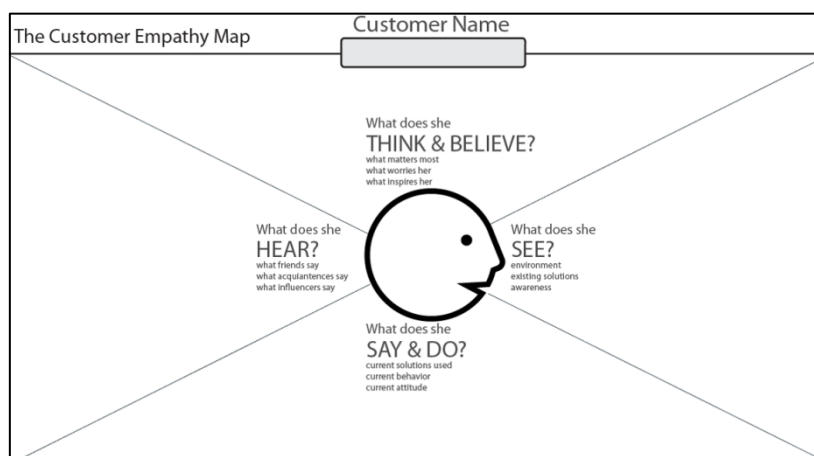
La herramienta que podéis ver en la figura siguiente, nos permite tener una perspectiva general del cliente a través de una serie de preguntas abiertas que os recomiendo os hagáis antes de ir a visitar una nueva empresa, antes de llamar a un nuevo centro educativo o antes de verte con un emprendedor.

En la parte superior del mapa has de contestar a la pregunta *¿qué piensa y cree el cliente?*, es decir, cuáles son sus principales preocupaciones, qué es lo realmente importante para él, cuáles son sus aspiraciones.

En la parte inferior del mapa has de contestar a la pregunta *¿qué dice y hace el cliente?*, es decir, cuál es su actitud en público, cuál es su apariencia, cómo es su comportamiento hacia los demás, qué es lo que dice abiertamente, qué es lo que crees que se dice.

En la parte izquierda del mapa has de contestar a la pregunta *¿qué oye el cliente?*, es decir qué le dice su jefe o su equipo, qué escucha de sus amigos, qué le pueden contar las personas de influencia que tiene alrededor.

Por último, en la parte derecha del mapa has de contestar a la pregunta *¿qué ve el cliente?*, qué hace su competencia, cómo es su coyuntura empresarial, quién es la referencia en su mercado.



LAS VENTAS Y EL MIEDO

"El mundo de las ventas es un terreno hostil en el que muy pocos se atreven a vivir y a disfrutar. Es un escenario lleno de incertidumbres, de miedos, de incógnitas... ". ¿te lo crees? ¡Porque yo no! Yo creo que es un mundo donde hay mucho que ganar, sobre todo a las excusas tranquilizadoras que no nos permiten salir a jugar.

En un artículo que Michelle Nicholls escribía en el digital de Bloomberg, enunciaba una serie de miedos que los profesionales tenían a la hora de vender. En concreto habla de 8 miedos a los que un vendedor tradicional (porque todos en cualquier puesto, rol o función, vendemos algo), presta especial atención. Han pasado 8 años del artículo y una profunda crisis y pasarán 8o (y seguramente otras intensas crisis) y esos miedos seguirán estando ahí, sino asumimos los vendedores, que siempre hay una perspectiva que estamos dejando de observar y por lo tanto de aprender.

Existen muchos mitos en el mundo de la venta, también son muchas las creencias, las recetas y los consejos que condicionan este maravilloso mundo del que existen muchos prejuicios, estigmas o etiquetas. Ha llegado el momento de que seamos los vendedores (e insisto que todos los profesionales vendemos algo) los que creemos la etiqueta que nos haga tener un pensamiento, una actitud y unas acciones ganadoras.

Y hablo de ganadoras, porque como profesionales de la venta que somos algunos en parte de nuestra actividad laboral, es muy importante que actuemos desde el principio de ganar ganar. Tanto el comprador como el vendedor se sientan en una mesa a crecer en algún ámbito personal y por ello no podemos permitirnos el estar situaciones distintas con respecto al ganar o perder. Todos tenemos un para qué cuando iniciamos un proceso de venta. También lo tienen los compradores y por lo tanto, desde el compromiso con nuestro para qué, hemos de acompañar al comprador a que también alcance el suyo.

Por lo que, ¿con qué etiquetas te quedas? ¿qué quieres creerte como vendedor? ¿qué vas a hacer para cambiar de perspectiva cuando aparezcan esos miedos de los que habla el artículo?

Como siempre, la mayoría de las acciones dependen en un altísimo porcentaje, de la actitud con la que las emprendamos. ¡A disfrutar de la venta!

INNOVACIÓN

INNOVACIÓN Y ENGAGEMENT

Son cada vez más las compañías que están poniendo en marcha distintos programas que estimulan o que invitan a los profesionales a innovar o proponer ideas que mejoren sus sistemas de producción, que hagan los procesos más simples y eficaces, que modifiquen los planes logísticos o que generen nuevos canales de ventas (entre otras cosas). De hecho, hay consultoras que son expertas en ayudar a las empresas a diseñar e implementar dichos programas con mucho criterio. Ahora bien, por otro lado, observamos también que en 2016 y tras 8 años de la caída de Lehman, en España la sombra de la crisis, la incertidumbre y el miedo sigue cubriendo muchas empresas, y por lo tanto el estado de ánimo de sus profesionales.

Es ahí, donde está el quid de la cuestión, ya que tras haber llevado a cabo varias visitas a distintos equipos estratégicos, he detectado, que la mayoría de estos programas que buscan la "innovación" no funcionan.

Los profesionales no se atreven a proponer ideas, o bien porque no son tenidas en cuenta o bien porque sus managers no permiten que inviertan tiempo en dichas ideas. Es decir, que por un lado desde arriba se diseñan estrategias de innovación y por otro lado, los managers y mandos intermedios penalizan que se dedique tiempo a ello. Está más que demostrado que un profesional que no se siente comprometido, reconocido o que no tiene la confianza en sus colaboradores o managers, no va a dar nunca el rendimiento que podría dar y mucho menos en asuntos de innovación que no están en sus funciones del día a día.

Hay un par de pasos antes que se han de dar para que los profesionales y los equipos disfruten participando en programas de dicha naturaleza:

1. Managers que fomenten espacios de aprendizaje, que potencien el desarrollo de sus colaboradores, que celebren las nuevas ideas y que premien la creatividad, que acepten el fallo como una oportunidad. En definitiva, managers que aprendan a liderar desde los ojos de la innovación y la visión estratégica sin miedo a pensar que están perdiendo el tiempo.
2. El entendimiento y la comunicación entre todos los miembros de un ecosistema innovador es de vital importancia. Una compañía que quiera ser innovadora necesita contar con redes de profesionales interconectados no solo técnicamente u orgánicamente sino también emocionalmente. Para potenciar la innovación hay que conseguir vínculos entre los líderes innovadores.

Potenciar el *engagement* de los profesionales y equipos a través del autoconocimiento, el sentimiento de pertenencia, la responsabilidad individual en generar nuevas acciones y la pertenencia a un objetivo común, son semillas para crear una actitud innovadora. Sin *engagement* no hay innovación.

INNOVACIÓN Y PERSONAS

Tal y como el señor W. Chan Kim y la señora Renée Mauborgne afirmaban en su best seller La Estrategia del Océano Azul, "para que la innovación en valor sea una estrategia sostenible es necesario el alineamiento de la utilidad, el precio, el coste y las personas de la compañía. Es este enfoque de un sistema integral el que hace que la innovación en valor sea estratégica y no operacional o funcional".

Este matiz es importante ya que difícilmente una compañía puede conseguir que la innovación sea parte del ADN de su cultura corporativa sin antes poner foco en los profesionales de la misma. Decía una profesora que tuve que un profesional tiene básicamente dos necesidades a cubrir, una es que sienta que importa y otra que lo que haga aporte al bien común. Yo a esto le añado que además el profesional pueda disfrutar con lo que hace. Decía Jorge Urrea en su libro Ingenio y Pasión, que la clave en una cultura de innovación son las personas, ya que, si un profesional propone una idea con una actitud positiva y apasionada, puede inducir al mismo grado de involucración al resto y que esto se extienda en el tiempo y espacio por la compañía. Por tanto, la innovación es una cuestión de actitud.

Para que esta actitud aflore y para que los profesionales y los equipos estratégicos asuman su responsabilidad de querer cambiar las cosas, el *engagement* no puede ser simplemente algo que se mida por las grandes consultoras como Gallup o estudios de Ranstad, ni simplemente un gráfico con dibujitos que circule por las redes sociales con muchos me gustas y retwitts sin ningún traslado a día a día real de las empresas (por cierto, como ya lo están haciendo esos del Líder vs Jefe). El *engagement* del profesional y la innovación en valor son los únicos caminos para que las empresas, instituciones o lugares donde la gente emplee la mayor parte de su tiempo, tengan viabilidad y sostenibilidad en el tiempo.

Guy Kawasaki comentaba en la ponencia que impartió el pasado 1 de febrero de 2016 en la Fundación Rafael del Pino, que una de las preguntas que había que hacerse antes de incorporar a un profesional al equipo o a la compañía es si "ama" lo que la empresa está haciendo, es decir, si siente algo más que atracción por el proyecto. Es esa pasión, la que las empresas necesitan mantener.

Si os tengo que decir la verdad, lo que yo veo normalmente en las empresas es gente que entró sin esa pasión, y gente que, aun entrando con ella, la ha perdido por dos razones, por un lado, porque no ha hecho nada por defenderla y porque no ha encontrado un ecosistema que fomente su desarrollo.

INNOVACIÓN Y EMPRESAS

Escuchando a un profesional del mundo de la tecnología en una entrevista que le hacían en el Mobile World Congress de Barcelona del pasado febrero de 2016 llegué a una reflexión que quiero compartir con vosotros. Este gurú del mundo start-up comentaba que el futuro de las organizaciones empresariales estaba sin duda condenado a que las grandes compañías y las start-ups trabajaran en proyectos comunes. Argumentaba que solo en ecosistemas como las start-ups los profesionales se podían permitir "salirse de la caja", es decir, que solo en dicho tipo de entornos, los profesionales se atreven a desafiar el statu quo, a visualizar más allá de lo inmediato y a perder el miedo a equivocarse. Defendía esa relación ya que las grandes compañías contaban con músculos financieros y estructuras que eran necesarias para que las ideas que salían de esos entornos creativos se pusieran en marcha rápido. Telefónica, BBVA y otras empresas españolas ya lo están haciendo.

Algo me inquieta de dicha reflexión y es que algo se está haciendo mal en las empresas grandes si se han de crear micro estructuras paralelas para que haya profesionales que se atreven a pintar de colores los espacios grises que hay en dichas organizaciones. Dice Jack Welch que "algunas personas tienen mejores ideas que otras, que hay gente más inteligente, más experimentada o más creativa, pero que todo el mundo debería ser escuchado y respetado". Y efectivamente es ahí donde creo que está la clave y las grandes preguntas:

¿Qué está haciendo que los profesionales no encuentren espacios para opinar, defender nuevas iniciativas o tener visión de futuro?, ¿para qué dejan las grandes directivas que la innovación sea cosa de unos pocos en lugar de crear una cultura basada en esa actitud?

Desconozco cómo van a ser las compañías en el futuro, también desconozco cómo va a ser la relación entre los profesionales y sus empresas (se habla mucho del mundo *freelance* aunque yo no lo veo todavía), pero lo que sí creo conocer es que en unos años la empresa que no haya aceptado que los cambios se hacen a través de profesionales más comprometidos e implicados y de profesionales sin miedo a "estar fuera de la caja", tendrán serias dificultades para mantener su viabilidad y sostenibilidad en el tiempo.

INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE

Ya no es noticia que año tras año el informe Pisa destaca la buena salud de la educación en un país como Finlandia. Si los países nórdicos presumen de tener el mejor sistema educativo del mundo, no lo es solo porque tengan una estructura pedagógica estupenda, un profesorado de alto nivel o unas infraestructuras magníficas, lo es también porque cuentan con una colaboración intensa de la comunidad en el colegio. Esta colaboración de todos los miembros de la sociedad, ya sea por una participación directa en el colegio, ya sea porque allí se ubica la biblioteca del barrio, o el sitio donde los adultos dan clase de danza hace que la educación sea el centro de dicha sociedad. En un artículo del 10 de julio de 2015 en El Confidencial.com el autor compartía las claves para que un colegio de la segunda ciudad más grande de Finlandia sea considerado el mejor colegio del país.

Entre esas claves hay una que, para mí, está por encima de todas: los alumnos aprenden haciendo, es decir, que poco a poco en el sistema educativo envidiado por la mayoría de los países de la OCDE han ido desterrando de las aulas las clases magistrales donde un profesor o profesora habla-instruye o simplemente repite una lección durante una hora y los alumnos escuchan sin intervenir o sin poder intercambiar reflexiones, dudas o inquietudes. Ese gran paso en el mundo de la educación y de la formación es el que realmente puede cambiar el actual fracaso del sistema educativo español. Las nuevas generaciones demandan otra forma de aprender. Ya lo ilustraba Ken Robinson de una magnífica forma en un vídeo en el que destaca que el nuevo paradigma de la educación está en poner foco en la experiencia sensorial del aprendizaje.

Estas conclusiones sobre las nuevas tendencias en la transformación educativa, son una alarma que hemos de escuchar y hemos de poner en marcha en las empresas de este país. En los programas de desarrollo para directivos, managers o profesionales de cualquier ámbito:

¿Qué tipo de aprendizaje se mantiene?, ¿cuántos programas son más de lo mismo?, ¿en cuántos de ellos se potencia la colaboración?, ¿cuántas charlas magistrales necesitan los profesionales para realmente incorporar un aprendizaje? .

Aprender haciendo y compartiendo es la forma en la que los niños se divierten y es la forma en la que se desarrollan, aprenden a innovar y alcanzan nuevos resultados.

INNOVACIÓN Y CRECIMIENTO EXPONENCIAL

Los seres humanos no hemos tenido grandes éxitos con las predicciones de futuro. Ni siquiera el gran Asimov acierta en sus obras de ciencia ficción sobre muchas de las vivencias a las que el ser humano se está enfrentando y las que va a afrontar en el futuro inmediato. Dicen desde la Singularity University que durante la mayor parte de nuestra historia nuestra experiencia ha sido local y lineal y que los avances tecnológicos y la evolución en la capacidad de computación de los procesadores está permitiendo progresos exponenciales. Esto va a llevar a que los seres humanos también vivamos por primera vez en nuestra historia un crecimiento exponencial.

Una cantidad crece en forma lineal cuando se incrementa en cantidades constantes durante un periodo determinado de tiempo. Decía Juan Mago en uno de sus *posts* que el crecimiento exponencial es duplicación, reduplicación y nueva duplicación y ponía el siguiente ejemplo:

Toma un trozo de papel y dóblalo por la mitad. Has duplicado su espesor. Dóblalo por la mitad una vez más para lograr que tenga un espesor cuatro veces mayor que al principio. Suponiendo que pudieras continuar doblando el trozo de papel hasta 40 veces, ¿qué grosor crees que acabará teniendo? ¿Menos de un metro? ¿Entre uno y 10 metros? ¿Entre 10 y 1.000 metros?

En realidad, no podrías doblar un trozo de papel 40 veces, pero si de alguna manera pudiera doblarse su espesor 40 veces, podría hacerse una pila de papel lo suficientemente alta como para llegar desde la Tierra hasta la Luna.

Ahora la clave y la gran oportunidad del ser humano está en aprender del crecimiento exponencial para pensar y predecir, por ejemplo, qué tendencias son las que a nivel empresarial vienen y pueden generar un salto cualitativo desde el punto de vista de innovación en valor, o qué salto vital es el que puedo dar si me lo propongo. Para ello, no vale por tanto mirar hacia atrás y ver qué ha ocurrido en los últimos 10 años y proyectar una evolución lineal, ya que estoy seguro de que al hacer eso nos estaríamos quedando cortos con el alcance de los cambios que van a ocurrir. Es decir, si utilizo un modelo lineal, eso que yo pienso que va a ocurrir en 10 años ocurrirá mucho antes de que lleguen. La función del coaching en estos casos será desafiar y provocar que el profesional o equipo de profesionales se atrevan a dar los pasos que le acerquen a esa nueva predicción, es decir, a acompañarles en esa evolución.

Phillip Kotler, ha mencionado muchas veces que innovar a tiempo implica cambiar algo que por el momento funciona. Si relacionamos esta reflexión con el crecimiento exponencial, nos lleva a dedicarle un tiempo a la anticipación. Esa competencia que tienen los equipos de éxito.

La anticipación lleva al profesional, a los equipos de trabajo y a las organizaciones a darse el permiso de ser rápidos, ágiles y disruptivos. Desde pensamientos disruptivos podremos visualizar con mayor acierto qué va a ocurrir en nuestro mercado y qué hemos de empezar a poner en marcha ya para conseguir mantener la viabilidad y la sostenibilidad de la compañía para la que trabajamos. Y lo más importante de todo es que esos pensamientos dependen de nosotros mismos.

CONCLUSIONES

Algunos de los grandes desafíos que las empresas afrontarán en los próximos años es cómo mantienen su viabilidad en un mundo que ha acelerado su ritmo de una forma exponencial. Es evidente, que aquellas que ya han comenzado el camino de la anticipación, lo han hecho trabajando con sus profesionales. Hemos entrado en la era del ser humano, del ser humano que ha de convivir con un entorno digital cambiante y retador.

Estamos en momentos en los que nos cuestionamos los paradigmas sobre los que hemos cimentado nuestra estructura empresarial. No puede ser de otra manera, las personas necesitan de un liderazgo innovador, los clientes necesitan de una relación comercial distinta y las compañías han de abrazar el fallo y el cambio para tener futuro.