



***Resultados relevantes y sustentables para el futuro.©***



## ¿cómo decide usted?

Existen conceptos y resultados de investigaciones que son contundentes y por ello representan una guía poderosa para lograr resultados relevantes y con características de sustentabilidad para el futuro; a lo largo de este artículo encontrará los nombres de las personas y de las organizaciones que han publicado esta importante información.

Solamente las empresas excepcionales llegan al tipo de resultados mencionados manteniendo siete acciones críticas; las últimas seis se derivan de la primera.

### 1.- Hacer lo correcto.

Las personas tomamos decisiones dependiendo de las forma como percibimos las cosas desde lo racional y lo emocional. La experiencia y la información contundente señalan tres factores que afectan fuertemente a la toma de decisiones de los líderes: 1).- Impera una mentalidad económico-administrativa con sentido de urgencia, de inmediatez; está provocada principalmente por la hipercompetencia, 2).- Los conceptos del análisis transaccional publicados por Eric Berne demuestran que, aunque se piense que no es así, las personas somos mas bien emotivas y reactivas, y 3).- Los estudios de Daniel Kahneman -que a la vez avalan a los de Eric Berne- indican que las decisiones son más bien emotivas. Esto puede ser difícil de aceptar.

Un caso común: Un gerente de ventas puede percibir las cosas de tal manera que decide enviar a sus vendedores a un curso de ventas porque "las ventas están bajas" y porque "los vendedores no saben cerrar". Algunas preguntas: ¿Las ventas están bajas porque los vendedores no saben cerrar?, ¿cómo podemos asegurarnos de que eso es la causa del problema?, ¿no será una mera apreciación personal?, vaya, ¿cuáles son los fundamentos de tal decisión?, pensemos, ¿la decisión es la correcta?. Reflexione un momento sobre la posibilidad de que, derivado de esa decisión, se gestione lo incorrecto. Incluya en su reflexión todas las posibles consecuencias.

*"No debemos suponer que nuestros juicios sean un conjunto de bloques sólidamente estructurados, sobre los cuales basar nuestras decisiones, porque los juicios mismos pueden ser defectuosos. Las organizaciones deben dedicar cierto esfuerzo para estudiar sus procesos de decisión y sus errores, y aprender de esos errores. Puedo ver muchos factores que actúan contra la posibilidad de que esto esté sucediendo."*

*"Es extremadamente difícil obtener la disciplina necesaria para decidir racionalmente."*



**Daniel Kahneman,**  
**premio Nobel de economía 2002.**

## hacer lo correcto

Para las empresas excepcionales, hacer lo correcto es:

- » Encontrar, desarrollar y mantener el talento. Colocar a las personas correctas en los puestos correctos. Crear una cultura de las fortalezas y la disciplina.
- » Ejercer el liderazgo de nivel 5 y la gerencia de asesoría.
- » Reconocer que el cliente tiene el poder y profesionalizar los esfuerzos comerciales para generar clientes-promotores.
- » Enfrentar los problemas directamente.
- » Mantenerse informadas.
- » Hacer bien las cosas, a nivel excepcional. Buscar la perfección.

### 2.- Encontrar, desarrollar y mantener el talento; Crear una cultura de las fortalezas. Colocar a las personas correctas en los puestos correctos. Crear una cultura de la disciplina.

El impacto que tienen el talento y las fortalezas en los resultados de las empresas ha sido el principal descubrimiento de la investigación de la organización Gallup. Por su parte, para identificar los factores

## talento fortalezas disciplina

de cambio, Jim Collins hace una investigación a 1,435 empresas que estaban “bien” y que pasaron a ser excepcionales. Las constantes son:

1).- Lo que el autor llama “Primero, quién” refiriéndose a que las personas deben ser las correctas y ocupar los puestos correctos.

2).- Los mejores empleados no hacen muchas tareas, generalmente hacen solo una, pero la hacen muy bien. Collins llama a esto “El concepto del erizo”.

3).- Los empleados presentan la característica de ser disciplinados.

Estos hallazgos concuerdan totalmente con los de la organización Gallup, particularmente con lo relacionado al talento y las fortalezas. Adicionalmente, la disciplina es un área de talento, y por ello no se puede enseñar.

En nuestra experiencia, generalmente nos vemos ante empresas que están muy lejos de todo esto. Por ejemplo: Un producto técnicamente sofisticado requiere de personas que conozcan bastante al respecto, pero eso no es suficiente. Esas personas también deben de contar con talentos en las áreas de relación e impacto para que puedan generar una relación de confianza con sus clientes, comprender sus verdaderas necesidades y resolverlas rebasando sus expectativas si es posible. Se requiere talento para comunicarse adecuadamente, para comprender, más allá que escuchar las necesidades, y para impactar al cliente con una exposición personalizada de los beneficios de las características del producto, más allá que solo hacer una presentación de ventas que comúnmente resulta en un monólogo. En este tipo de casos, se tiende a lo que llamamos “contratar por credenciales”; personas con estudios superiores o de especialidades porque suponemos que tienen el conocimiento necesario. También se hacen contrataciones en donde se asigna alta importancia a la experiencia y a la habilidad para hacer algo. Saber y saber hacer son la base de lo que conocemos como contratación por competencias. Bueno, todo eso es válido pero insuficiente: ¿El candidato tiene talento para poder vender a nivel excepcional?.

Otro ejemplo. Muchas instituciones educativas requieren estudios a nivel maestría o doctorado al contratar profesores; eso está muy bien, pero ¿tienen esos catedráticos talento para enseñar?, ¿alguna vez su hijo/a le ha comentado que cierto profesor de la universidad imparte clases muy aburridas y/o que incluye temas que no están actualizados?

Piense en su propio caso, ¿cuántas veces ha enviado a capacitación a sus empleados obteniendo resultados escasos o ninguno?, ¿la persona capacitada realmente cambió?

*“Solo el 14% de los empleados construye, genera ahorro, rentabilidad y es leal; son las personas correctas en los puestos correctos. Un 70% son lastre, peso muerto; están ahí físicamente, pero emocionalmente están ausentes. Y un 16% destruye, genera pérdidas y conflictos; no deberían de estar ahí. Los dos últimos casos generalmente son el resultado de contrataciones totalmente equivocadas o de una falta de capacidad gerencial para potenciar las fortalezas de las personas.”*

### **Resultados de la investigación de la organización Gallup.**

### **Resultados de la investigación de Jim Collins sobre las empresas que pasaron de ser buenas, a ser grandiosas. En su libro: Good to great.**

*“Los líderes corporativos que han logrado esta transición practican la disciplina de “primero, quién”. Primero hay que subir a la gente correcta a bordo, sacar a la gente incorrecta y luego ver hacia donde llevar el autobús; no habrá prioridad más importante hasta que el 90% de los lugares estén ocupados por las personas correctas. Si se comete un error, es necesario enfrentar este hecho para seguir, nosotros con nuestro trabajo y ellos con sus vidas; solo se puede conocer realmente a las personas al trabajar con ellas durante un tiempo.”*



*“El logro de resultados excepcionales depende de crear una cultura llena de individuos auto disciplinados.”*

## talento para hacer lo excepcional

## potenciar las fortalezas

Gallup dice: *“Las personas cambiamos poco, no trate de meter en esa mente lo que quedo fuera, más bien trate de aprovechar lo que quedó dentro, esto de por si ya es difícil”.*

La máxima productividad de una persona se puede obtener enfocándose en sus fortalezas, aunque las debilidades deben ser administradas para que no entorpezcan los talentos. El estudio de ambos conceptos nos lleva a entender las diferencias entre lo bueno y lo excelente. Esto implica el que algunas personas no deberían de estar ahí, y que otras deberían realizar aquel tipo de trabajo que mejor pueden hacer, en lugar de obligarlos a realizar tareas que no concuerdan con sus verdaderas capacidades.

Las empresas que logran resultados excepcionales están basadas en las fortalezas:

- **Cuentan con un sistema de selección basado en fortalezas.** Establecen un instrumento para medir el talento, alineado a un estudio de los mejores trabajadores que se desempeñan en cada rol clave. Enseñan el lenguaje del talento a toda la organización y desarrollan un perfil de talentos para toda la compañía.

- **Cuentan con un sistema de manejo del desempeño de los empleados basado en las fortalezas.** La meta es concentrarse en desarrollar los talentos identificados para que se produzca un desempeño cuantificable. Miden el desempeño deseado para cada rol clave dentro de la organización, crean una forma de evaluación del desempeño para cada empleado, y sostienen conversaciones constantes sobre fortalezas con cada uno de ellos.

- **Cuentan con un sistema de desarrollo profesional basado en las fortalezas.** No se puede construir una organización con base en las fortalezas de las personas, si éstas ascienden para desempeñar roles que no concuerdan con ellas. -al mejor vendedor lo nombramos gerente-. Crean otras formas de reconocer los logros de los empleados, diferentes a los de darles poder para mandar a otros; Como primer paso, la organización puede construir más peldaños en la escalera del ascenso e identificarlos con criterios específicos de desempeño del rol, como segundo paso, se pueden otorgar incentivos para ascender en esta escalera, por ejemplo, designar a los empleados con el título de “El mejor” en el desempeño de su rol, y darle además una remuneración mayor que el que apenas comienza.

Pistas para detectar el talento:

- Sus anhelos, lo que desea hacer, aquello por lo que se interesa realmente.
- Lo que hace bien.
- Lo que aprende rápidamente, incluso en forma auto didacta.
- Lo que le produce gran satisfacción personal.

## pistas para el talento

La organización Gallup es reconocida mundialmente, en parte por la alta precisión y exactitud con las que realiza sus investigaciones.

Hace más de 25 años Gallup se preguntó: *¿Qué necesitan de su sitio de trabajo los empleados más talentosos? y ¿qué hacen los mejores gerentes del mundo para atraer, prestar atención y retener a los empleados talentosos?*

Para encontrar las respuestas, Gallup levó a cabo un estudio del talento de más de 2 millones de empleados, cientos de roles, estudio individualizado de más de 250,000 gerentes, más de 100,000 unidades de negocio, más de 1,000 compañías, todo ello en 65 países.

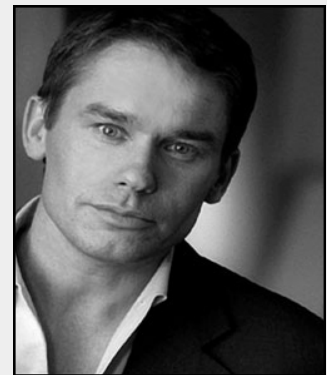
Los hallazgos han sido publicados en varios libros y, aunque existen más, le recomendamos la lectura de los siguientes, todos ellos de editorial Norma:

- *Primero, rompa todas las reglas, Marcus Buckingham & Curt Cuffman.*

- *Ahora, descubra sus fortalezas, Marcus Buckingham & Donald O. Clifton.*

- *No se detenga, ponga a funcionar sus fortalezas, Marcus Buckingham.*

- *Descubra sus fortalezas en ventas, Tony Rutigliano & Benson Smith.*



**Marcus Buckingham.**

saber,  
saber hacer,  
hacerlo en  
forma  
excepcional

Las fortalezas se componen de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y talento (hacerlo en forma excepcional).

Por último, algunas empresas que brindan servicios relacionados con la contratación de personal se dicen especializadas en el talento; sugerimos precaución, hemos encontrado muchas que están verdaderamente confundidas, Gallup misma reconoce que todavía es poco lo que sabe el mundo sobre el talento.

El talento y las fortalezas son necesarios para poder llevar a cabo las cinco acciones clave que restan por comentar de la lista que se mencionó al inicio:

- » Ejercer el liderazgo de nivel 5 y la gerencia de asesoría.
- » Reconocer que el cliente tiene el poder y profesionalizar los esfuerzos comerciales para generar clientes-promotores.
- » Enfrentar los problemas directamente.
- » Mantenerse informadas.
- » Hacer bien las cosas, a nivel excepcional. Buscar la perfección.

### 3.- Ejercer el liderazgo de nivel 5 y la gerencia de asesoría.

Ser líder y ser gerente son dos cosas bien distintas; el liderazgo está enfocado al trabajo con las personas (talentos de relación, impacto y motivación), por su parte, la gerencia se encarga de lo administrativo (talentos de motivación y de pensamiento). El liderazgo determina qué camino tomar para llegar a un destino, la gerencia mantiene a las cosas moviéndose durante el viaje.

Principales características de un líder:

- Preocupados por hacer lo correcto.
- Toman la visión a largo plazo.
- Se concentran en qué y por qué.
- Piensan en términos de innovación, desarrollo y futuro.
- Establecen la visión.
- Recurren a esperanzas y sueños.
- Inspiran innovación

Principales características de un gerente:

- Preocupados por hacer bien las cosas.
- Toman la visión a corto plazo.
- Se concentran en el cómo.
- Piensan en términos de administración, mantenimiento y el presente.
- Establecen el plan, el ritmo.
- Supervisan las fronteras y definen límites.

liderazgo y  
gerencia

*"Liderazgo es la capacidad de influir en el pensamiento y los sentimientos de individuos o grupos y hacer que tomen una acción positiva para lograr metas."*

**Peter Capezio y Debra Morehouse.**

*"Liderazgo es el arte de movilizar a otros para que deseen luchar por aspiraciones compartidas ."*

**James Kouzes y Barry Posner.**

*"Los gerentes son personas que hacen bien las cosas y los líderes son personas que hacen lo correcto."*

**Warren Bennis y Burt Nanus.**

*"La gerencia es la eficacia en subir la escalera del éxito; el liderazgo determina si la escalera está apoyada contra la pared correcta."*

**Stephen Covey.**

preguntar  
más que  
imponer

El liderazgo de nivel 5 de Jim Collins es discreto y callado, atribuye los logros a la gente, tiene una voluntad férrea para lograr los objetivos, promueve una cultura de la disciplina y usa el estilo de preguntar -para aprovechar el talento- , más que el de imponer decisiones.

La gerencia de asesoría está implícita en el estilo de preguntar; se refiere a que un verdadero coach (líder + gerente):

- Pregunta por las ideas de los empleados, no impone sus decisiones.
- Se enfoca en potenciar fortalezas, no en obligar a superar debilidades, más bien ayuda al empleado a administrarlas.
- Trata de ubicar a los empleados en las posiciones que estén alineadas con sus fortalezas, más que ayudarles a ser promovidos.
- Asesora a sus colaboradores, los ayuda a aprender.

Gallup desarrolló un test de 12 preguntas para medir la efectividad de un coach, lo llama "La vara de medir"; hemos preparado un sitio web al respecto en conjunto con el ITESM Campus Laguna. Contáctenos si usted desea aplicar dicho test en su empresa. El link:

[www.jginstructores.com/itesm](http://www.jginstructores.com/itesm)

¿Recuerda la cita de la página 3 sobre la investigación de Gallup?:

- 14% de los empleados están bien contratados, son las personas correctas en los puestos correctos. Esto nos dice que la efectividad gerencial para contratar y ubicar a las personas en los puestos más acordes con sus verdaderas capacidades es solo del 14%. Esta baja efectividad es uno de los principales obstáculos para llegar a resultados excepcionales.
- 70% de los empleados están ahí físicamente pero emocionalmente están ausentes. Es posible "rescatar" a algunos de ellos, para lograrlo se requiere la capacidad gerencial que ya comentamos, particularmente del talento para detectar y desarrollar el talento.
- 16% de los empleados destruyen. En la práctica hemos visto que esto corresponde a una total equivocación en la contratación y/o a decisiones más bien emocionales.

el  
gerente  
correcto

Son las decisiones de los directivos las que determinan el futuro de la organización. Seleccionar a los gerentes correctos se convierte en un requisito crítico para el logro de resultados excepcionales.

#### 4.- Reconocer que el cliente tiene el poder y profesionalizar los esfuerzos comerciales para generar clientes-promotores.

En el home de nuestro sitio web encontrará el link para descargar nuestro artículo: "El poder está del lado del cliente". Sugerimos su lectura.

*"Por encima de las promociones, por encima del marketing, e incluso por encima del precio, son los clientes-promotores el combustible del crecimiento sostenido de la empresa."*

**Marcus Buckingham de la organización Gallup en su libro: Primero, rompa todas las reglas.**

*"Solo el 2% de los gerentes tiene la capacidad para desarrollar y obtener lo mejor de las fortalezas de sus colaboradores."*

*"Los empleados talentosos que no se sienten escuchados, al despedirse, dejan a los gerentes, no a las empresas. Generalmente esos conocimientos y ese talento van a parar a la competencia."*

**Resultados de la investigación de la organización Gallup.**

## generar clientes promotores

Si analizamos la cita anterior encontraremos que encierra un mensaje crucial: La tarea principal de toda la organización es generar clientes-promotores. En la realidad son pocas las empresas que perciben esto. Vuelve aquella mentalidad económico-administrativa de urgencia e inmediatez que hace concentrar los esfuerzos solamente en vender, no en generar la fidelidad de los clientes. Es mucho más importante pensar en el futuro del negocio que cubrir los objetivos de ventas -y dicho sea de paso, comúnmente están fuera de la realidad-. Esto puede ser difícil de aceptar.

Se requiere instalar un proceso de ventas que sea:

- Formal. Una directriz, una regla.
- Específico. Se ha desarrollado especialmente para las características de la empresa y su mercado.
- Detallado. Las cosas de "hacer" y de "decir" son muy específicas.
- Consistente. Lo aplican todas las personas de la empresa. Adicionalmente, el proceso debe estar alineado con las cinco dimensiones de los vendedores excepcionales (También resultado de la investigación de Gallup):
  - Auto motivación verdadera.
  - Capacidad para generar relaciones de confianza con los clientes.
  - Capacidad para comprender, resolver y rebasar sus expectativas.
  - Capacidad para generar compromisos con ellos -saber cerrar ventas-. (Ver comentario sobre John Forbes Nash Jr. en la página 10).
  - Mantener un orden y estructura que permitan realizar las actividades sin complicaciones.

Uno de los modelos más aceptados sobre el estudio de la lealtad de los clientes es el de Alan S. Dick & Kunal Basu de la State University of New York at Buffalo y McGill University respectivamente. Fue publicado en el Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 22, No. 2, en marzo de 1994, bajo el título: Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework.

La lealtad del cliente se ve como la fuerza de la relación entre la actitud hacia la empresa y la repetición en la compra. La relación se considera según lo mediado por normas sociales y factores circunstanciales. Los antecedentes cognoscitivos y afectivos de la actitud se identifican como contribuyentes de la lealtad, aunadas a las consecuencias de la motivación, la percepción y el comportamiento.

Clasificación de lealtad de Dick & Basu		Repetición de compra	
		Alta	Baja
Actitud hacia la empresa	Alta	Lealtad verdadera	Lealtad latente
	Baja	Lealtad espuria	Sin lealtad

*"La investigación indica que la mayoría de los gerentes y algunos "escritores magos" están completamente equivocados sobre lo que se necesita para tener un desempeño sobresaliente en ventas. No existe un polvo mágico para transformar en buenos vendedores a quienes no lo son; los malos vendedores permanecen inmunes tanto al garrote como a la zanahoria. "Cualquier persona puede vender siempre y cuando se esfuerce y tenga la capacitación suficiente"; este tipo de mitos afloran una y otra vez. Infortunadamente esas nociones erróneas se han tomado como base para la gestión de ventas obstaculizando inadvertidamente la productividad de los vendedores. Los mitos y las ideas equivocadas de los "magos" se las arreglan para permanecer en contra de la razón y de la evidencia."*



**Tony Rutigliano & Benson Smith de la organización Gallup en su libro: Descubra sus fortalezas en ventas.**

## lealtad verdadera

## entregar valores clave

Para lograr la lealtad verdadera, las empresas excepcionales:

- Reconocen que el cliente tiene el poder y orientan a toda la empresa hacia el mercado.
- Definen sus segmentos de mercado y los orientan.
- Hacen esfuerzos específicos para entregar constantemente los valores clave, particularmente los dos últimos, (nuevamente Gallup): Exactitud, disponibilidad, alianza y asesoría.

Por último, los esfuerzos comerciales siempre resultarán pobres si no se sabe cuales son los talentos de ventas requeridos -que dependen de las características y políticas de nuestra empresa, del producto y del mercado-. Si sabemos cuales son los talentos de ventas necesarios y contratamos a alguna persona que los posea se incrementarán las posibilidades de éxito; si no tiene los conocimientos podemos capacitarlo, si no tiene las habilidades podemos apoyarlo para que las desarrolle, pero no podemos enseñarle los talentos porque son innatos.

### 5.- Enfrentar los problemas directamente.

Jim Collins llama a esto “enfrentar los hechos desnudos”. Y nos referimos nuevamente a aquella urgencia e inmediatez que lleva a la decisión incorrecta; atacar los efectos, no las causas. ¡Tenemos bajas ventas!, ¡que los vendedores vayan a un curso de cierre de ventas!. Las bajas ventas son el efecto, indica la presencia de problemas, ¿Cuáles son las causas?.

Otro ejemplo de esto es la insistencia en implantar programas de mejora que, la verdad, no mejoran nada, o solo lo logran por poco tiempo, o los efectos no son amplios o no impactan en los resultados o los impactan pobremente.

Sugerimos usar la técnica de las preguntas críticas:

- 1).- Defina el problema. Ej. “La producción de ventas está por debajo de los objetivos de la empresa.”
- 2).- Formule preguntas críticas con base en los ocho acciones críticas de las empresas excepcionales y respóndalas:

Acción crítica	Pregunta crítica	Respuestas
Hacer lo correcto.	¿Qué es lo más correcto de hacer ante este problema?	Investigar a fondo sus causas, eliminarlas hasta donde sea posible y tomar acciones preventivas.
Talento, fortalezas, disciplina.	¿Nuestros vendedores y su gerente tienen el talento, la fortaleza y la disciplina necesarios?	No sabemos cuales son los talentos y fortalezas necesarios. Las acciones disciplinarias no han surtido efecto.
Liderazgo de nivel 5, gerencia de asesoría.	¿El gerente de ventas ejerce el liderazgo de nivel 5 y la gerencia de asesoría?	Su estilo es mas bien de imposición, es probable que la presencia del problema sea un indicativo de su ineficiencia.
El cliente tiene el poder, proceso de ventas, generar clientes promotores.	¿La fuerza de ventas está consciente del poder del cliente?, ¿Ejercemos un proceso profesional de ventas?, ¿Se hacen esfuerzos específicos para desarrollar la lealtad de los clientes?	No somos conscientes del poder del cliente. No tenemos un proceso de ventas profesional; los esfuerzos se concentran en vender, no damos seguimiento a los clientes.

## enfrentar los hechos desnudos

## respuestas críticas

Acción crítica	Pregunta crítica	Respuestas
Enfrentar los problemas directamente.	¿Hemos enfrentado este problema directamente?	Hemos enviado a capacitación a los vendedores pero los resultados siguen siendo pobres.
Mantenerse informados	¿Estamos informados respecto de los últimos avances que nos pueden ayudar a resolver el problema?	Ninguna persona de la empresa se encarga de vigilar esto. Nuestra información es pobre y posiblemente no está actualizada.
Hacer bien las cosas, buscar la perfección	¿La fuerza de ventas reamente tiene la actitud de hacer las cosas en una orientación de perfección?	Son entusiastas pero se desaniman fácilmente al ver que las medidas impuestas no dan resultados..

3).- Formule posibles soluciones siguiendo el mismo orden. Empiece en la segunda acción crítica.

## soluciones adecuadas

Acción crítica	Posibles soluciones
Talento, fortalezas, disciplina.	Investigar cuales son los talentos y fortalezas que requerimos en el departamento de ventas, incluir al gerente. Definamos el perfil de talentos. Analicemos la alineación del perfil de talentos, con respecto de los talentos de los vendedores y gerente actuales. Mantengamos a aquellas personas que cumplan, por lo menos un 80% del perfil. Reubiquemos al resto o despedámoslo. Hagamos nuevas contrataciones con base en el perfil de talentos. Investigar casos de éxito de acciones disciplinarias.
Liderazgo de nivel 5, gerencia de asesoría.	Si el gerente cumple con el perfil de talentos: Capacitémoslo en liderazgo de nivel 5 y gerencia de asesoría. Demos seguimiento a la aplicación de lo aprendido y apoyémosle en el desarrollo de las habilidades necesarias.
El cliente tiene el poder, proceso de ventas, generar clientes promotores.	Si los vendedores cumplen con el perfil de talentos: Hagámoslos conscientes del poder del cliente. Instalemos un proceso profesional de ventas orientado a generar clientes-promotores.
Enfrentar los problemas directamente.	Si los vendedores cumplen con el perfil de talentos: Capacitémoslos en los temas específicos que necesitan conocer y apoyémosles en el desarrollo de las habilidades correspondientes.

Vamos a dejar el ejemplo hasta aquí. El que “La producción de ventas está por debajo de los objetivos de la empresa” es el efecto de varios factores; enviar personas a un curso sobre cierre de ventas es la solución que está en cuarto lugar; el problema persistirá si no se llevan a cabo las tres acciones anteriores, empezando por la primera por supuesto. Ante esta situación, la “solución” de enviar a los

## preguntas sugeridas

vendedores a capacitarse es un buen ejemplo de hacer y gestionar lo incorrecto. Infortunadamente existen muchos casos como este.

Preguntas adicionales sugeridas: ¿Cuáles son los principales factores por los que los clientes nos compran por primera vez?, ¿cuáles son los factores por los que nos vuelven a comprar?, ¿qué podemos hacer para potenciar los factores por los que nos vuelven a comprar?, ¿cuáles son los principales factores por los que perdemos ventas?.

### 6.- Mantenerse informadas.

Nos referimos a información contundente, no a modas. En efecto, no hemos encontrado referencia al respecto de muchas ideas y conceptos -bien intencionados pero demasiado fuera de la realidad- que hayan sido factor importante para el éxito de las empresas excepcionales. ¿Leyó lo que dicen Tony Rutigliano & Benson Smith sobre los escritores ¿"magos"? ... es resultado de una investigación, no son ocurrencias como el libro aquel en el que se compara a los vendedores con los perros, o aquel otro que dice tener el decálogo irrefutable de los vendedores exitosos.

Es necesario estar informado sobre el entorno: La competencia, la globalización, los avances tecnológicos -particularmente los de internet-, las disciplinas que intervienen en las organizaciones -repetimos, no modas- y, por supuesto, los cambios sociales, demográficos y económicos, nacionales e internacionales. Dos fuertes sugerencias: Busque información que tenga la característica de ser contundente, que sea emitida por personalidades u organizaciones respetables y competentes. Investigue todo lo que pueda sobre el talento y las fortalezas, puede empezar por los libros que ya le sugerimos, además de estos links (Incluimos sobre otros temas también):

- [www.gallup.com](http://www.gallup.com)

No se pierda lo relativo al concepto de Human Sigma.

.

- [www.marcusbuckingham.com](http://www.marcusbuckingham.com)

No se pierda el video sobre el niño del trombón.

- [http://nobelprize.org/nobel\\_prizes/economics/laureates/1994/nash-autobio.html](http://nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates/1994/nash-autobio.html)

No se pierda el video de la entrevista a John Forbes Nash Jr., premio nobel de economía en 1994. Casi nada, destronó a Adam Smith y ahora Nash es considerado el nuevo padre de la economía debido a su punto de equilibrio y a sus reglas de negociación. Aquí las tiene:

- 1).- Ser el primero en proponer el acuerdo.
- 2).- Negociar durante el transcurso y al final, no solo la final.
- 3).- Negociar lo que interesa a la otra parte, no sus posturas.
- 4).- No dar algo a cambio de nada. (Es nuestra regla favorita, los vendedores la rompen a cada minuto).

- [http://nobelprize.org/nobel\\_prizes/economics/laureates/2002/kahneman-autobio.html](http://nobelprize.org/nobel_prizes/economics/laureates/2002/kahneman-autobio.html)

No se pierda lo relativo a la teoría de las percepciones, por ello obtuvo el premio nobel en el 2002. Muy en breve; Kahneman demuestra que, ante situaciones de incertidumbre -decidir comprar algo es una de esas situaciones-, las decisiones se basan en la alineación de los atributos con las percepciones. En otras palabras, el vendedor debe 1.- Percibir las cosas desde el punto de vista del cliente, tanto en lo racional como en lo emocional, particularmente lo relativo al temor, y 2.- Impactar con una presentación personalizada que contemple la alineación de los atributos de su producto/servicio con la forma como el cliente percibe las cosas.

- [www.ericberne.com](http://www.ericberne.com)

Encontrará varios links en el sitio, Una explicación de lo que nos hace ser reactivos, impulsivos, creativos y espontáneos, todo ello tan poderoso que, si nos descuidamos, nos lleva directamente por el

## información contundente

## buscar la perfección

camino de las decisiones incorrectas.

Como última sugerencia, pero no la menos importante, vaya al sitio web de Harvard Business School e inscribese al boletín gratuito: [www.hbs.edu](http://www.hbs.edu)

### 7.- Hacer bien las cosas, a nivel excepcional. Buscar la perfección.

Las empresas excepcionales buscan la perfección de sus procesos. En Toyota se reconoce que la imperfección existe, pero se niegan rotundamente a aceptarla. Evitan el "Muda" -palabra japonesa que significa despilfarro-, específicamente de toda aquella actividad humana que absorbe recursos pero que no crea valor. La búsqueda la de perfección fue lo que llevó a Taichi Ohnno al descubrimiento de lo que conocemos como "Just in time", "Lean thinking", "Poka Yoke" -palabra japonesa que significa "sin errores-", "Kaizen", la mejora gradual y "Kaikaku", la mejora repentina.

Una mente no tan enfocada en la inmediatez y en lo económico-administrativo se pregunta/hace:

- ¿Cómo mejorar 10 veces?, en vez de ¿Cómo mejorar 10%?
- ¿Cómo cambiar el proceso en vez de cambiar a las personas?
- ¿Cómo construir procesos brillantes que permitan a la gente promedio un alto desempeño, en vez de procesos complejos que requieran gente brillante para un desempeño promedio?
- ¿Qué quiere el cliente de mi proceso?, en vez de ¿Qué queremos de este proceso?
- ¿Por qué? hasta encontrar la causa raíz, en lugar de resolver el problema en la primera oportunidad.
- Busca consejo de muchas otras mentes en vez de pocas mentes expertas.
- Aprende tanto del fracaso como del éxito.
- Piensa "Ahora las cosas no están tan mal como antes" en vez de "Ahora las cosas están mejor".

La capacitación y la consultoría requieren estar alineadas con todo esto. ¿Cuántas veces ha enviado a capacitación a sus empleados?, ¿Cuántos programas de mejora ha instalado? ... ¿Las cosas realmente mejoraron? ... Recuerde las cifras de Gallup: el 86% de los empleados no son los correctos ni están en los puestos correctos (cita de la página 3, parte superior derecha) ... ¿Realmente será posible obtener buenos resultados en estas condiciones? ... Observe que, de la lista de siete, las decisiones de las dos primeras acciones críticas son clave en todo esto; lo que suceda después será un resultado derivado de dichas decisiones ... ¿Percibe usted esto?

¿Su empresa está en camino de conseguir resultados relevantes y con características de sustentabilidad para el futuro o solo está subsistiendo? ... ¿Por cuánto tiempo lo hará?.

*"En nuestro país necesitas correr todo lo que puedas para mantenerte en el mismo sitio; para llegar a algún lado tendrás que correr por lo menos el doble de rápido."*



**El efecto de la reina roja, Alicia a través del espejo, Lewis Carrol.**

Conozca nuestro programa de asesoría "Acciones exitosas de las empresas excepcionales."

Descárguelo desde el siguiente link: [www.jginstructores.com/asesoria\\_exitosas.pdf](http://www.jginstructores.com/asesoria_exitosas.pdf)

Se permite la reproducción de este artículo mencionando la fuente.

© Derechos reservados. Jesús González Hernández. Abril del 2009.