

# ACTITUDPRO

I N S I G H T S



Artículo

## ¿Tienes lo que hay que tener para ser CEO?

(pág. 2)

Artículo

## Técnicas de Mindfulness para el vendedor completo

(pág. 3)

Entrevista

## ActitudPro impulsa su filial de talent search comercial

(pág. 4)

### Editorial

#### Esto va de intuiciones y directivos

ActitudPro celebra este año sus primeros 15 años de historia. Y lo quiere hacer hablando del lado derecho del cerebro. Es decir, de la parte no racional del mismo. Todos los que nos dedicamos al management, de ventas, de alta dirección o de equipos estamos, por pura deformación profesional, acostumbrados a pensar con la lógica, la racionalidad. Y efectivamente es el principal recurso. No obstante, no hay que despreciar que en el management juegan las emociones un rol esencial.

Eso tiene su impacto tanto en el trabajo con personas como en la toma de decisiones. En el primer caso, trabajar con personas quiere decir trabajar con motivaciones, valores, comportamientos. Y en ellas estar implicadas las emociones. Tomar consciencia de ello es fundamental. De ello vamos a hablar en el artículo "Lo que hay que tener para ser un CEO". En segundo lugar, la toma de decisiones es más efectiva cuando se hace jugar a la intuición. Ahora bien, ésta tiene su valor tras un largo trabajo, y tras mucha acumulación de experiencias en campos muy diversos. De ello hablaremos en el artículo "La intuición del experto".

La lógica y el conocimiento de base es fundamental, pero tomar consciencia de cómo actúa nuestro hemisferio derecho (caso de que seamos diestros) nos hace como directivos, más efectivos y versátiles.

*Fede Martrat*

Socio director de ActitudPro

## La intuición del experto en excelencia comercial

por Fede Martrat. Socio director de ActitudPro

El psicólogo Gary Klein explica la historia de un equipo de bomberos que entró en la cocina de una casa. Justo después de empezar a rociar el fuego con la manguera, el jefe de bomberos exclamó "marchémonos de aquí" sin saber muy bien porque.

Al instante, el suelo se colapsó justo cuando el último bombero había salido. Con posterioridad, al analizar la situación, el jefe se dio cuenta de que antes del colapso, el fuego había estado haciéndose pequeño, pero sus orejas estaban muy calientes. Aquellas sensaciones desencadenaron la que el llamó un sexto sentido del peligro.

Él no sabía lo que estaba mal, pero sí sabía lo que no estaba bien. Resultó que el núcleo del fuego estaba alojado en el sótano de aquella cocina.

¿Existe ese sexto sentido para diagnosticar lo que funciona bien o mal en una organización comercial? Yo estoy convencido de que así es.

Pero yo no lo llamaría intuición. Tal y como indica Kahneman en su obra "Thinking fast and slow", la intuición experta se nos antoja mágica pero no lo es.

Y en la gestión comercial sucede lo mismo. A partir de un conjunto de observaciones, los que nos dedicamos a la excelencia comercial podemos anticipar con poco margen de error, si un vendedor va a triunfar o no.

Quizás la persona que mejor define la intuición del experto es Herbert Simon, que después de estudiar a los campeones de ajedrez llegó a la conclusión de que éstos, después de miles de horas de práctica, llegan a ver las piezas del tablero de una forma totalmente diferente a la del resto de mortales.

Y es que en la excelencia comercial, la clave está en las pistas. Al detectarlas, el experto las conecta con su experiencia atesorada en su cerebro y hace a partir de ahí las asociaciones pertinentes.

Voy a relacionar a continuación algunas de las

pistas en que en ActitudPro nos basamos para generar esa "Intuición de experto en excelencia comercial". Ordenados por importancias.

Cuanto más positiva es la respuesta, más favorable es nuestro diagnóstico y menos transformaciones deben ser necesarias.

1. El que los vendedores se crean y se vean a sí mismos como vencedores o ganadores, y si han superado fracasos y reveses.
2. La propia organización del tiempo de los vendedores.
3. El número de clientes nuevos que hace la red comercial.
4. El clima general de la red de ventas en cuanto a estado de ánimo y optimismo.
5. La forma en que actúan los jefes de ventas hacia su equipo.
6. Lo que dicen los principales clientes de la organización comercial y de sus vendedores.
7. La visión estratégica del Director Comercial y su capacidad para transmitirla.
8. La compenetración de ventas con Marketing. Que vean colaboradores en lugar de competidores.
9. El compromiso del Director General con la fuerza de ventas y con hacer las cosas bien comercialmente.
10. El cuidado con el que se realiza la selección de vendedores, y si se hace con una mirada hacia el medio plazo.

Esto es una lista obtenida a partir de haber estado en contacto con centenares de redes comerciales, y que nos ha dado múltiples orientaciones para diagnosticarlas e intervenir en consecuencia para que sean más efectivas.

Y en tu caso. ¿Cuál es tu respuesta a esas preguntas? ¿Cuál es tu intuición hacia tu organización comercial?

# ¿Tienes lo que hay que tener para ser CEO?

por Fede Martrat. Socio director de ActitudPro

Aquellos que son o aspiran a ser Directores Generales tienen que afrontar inmensas presiones. No todo el mundo está hecho para este trabajo y tampoco todo el mundo quiere ser el jefe.

La lista de los atributos más importantes varía en función de la cultura del país, las propias circunstancias de la compañía o la cultura de la propia empresa pero sí podemos identificar algunos rasgos sobre tu como alto directivo debes reflexionar.

## El equipo con el que debes rodearte

Debes formar un equipo seleccionado por el talento en primer lugar y en segundo por la confianza. Talento sin confianza es una apuesta arriesgada y confianza sin talento no permite ir muy lejos. En segundo lugar, debes convencer a los integrantes de que todos ellos forman parte del primer equipo de la compañía.

El líder debe consagrar tiempo con el equipo. No debe de tener la actitud de que el equipo es "lo que es", y que su talento no puede mejorarse. Si te conformas con eso y dejas que el equipo se estanque significará conformarte con mucho menos de lo que el equipo es capaz de dar de sí.

## Tu forma de entregar confianza

El CEO debe hacer entrega de un enorme cubo de confianza (en sentido



metafórico, claro) a cada directivo o integrante de ese primer equipo. Cada receptor de confianza, irá entregando dosis de confianza hacia el director general, de forma que se generará una alquimia que es la que hace que las cosas sucedan. No disponer de confianza hace que cada integrante del equipo malgaste más energías en cubrirse sus espaldas que en añadir valor al proyecto empresarial.

## Tu relación con el error

"Mira a tu alrededor, identifica aquello que no funciona, busca la raíz de los problemas y resuélvelos", es lo que dice Marjan Bolmeijer, uno de los coautores de 1000 CEOS. Y eso es

especialmente necesario durante las épocas difíciles, pero lo cierto es que el Director General no debe dormirse en los laureles y debe mantener en todo momento los estándares altos, y erradicar aquellas anomalías en cuanto surjan, también en los buenos tiempos. Pero hay algo más. Es necesario que seas duro con el error pero no con las personas que lo han causado. Cuando un error se produce, si al quererlo erradicar penalizas con excesiva severidad a quien o quienes han fallado, es posible que las personas de nuestro equipo se muestren excesivamente reacias a tomar riesgos, lo que irá en detrimento otra vez, de la generación de valor.

## En qué está basado tu liderazgo

Existen 5 aproximaciones básicas sobre las que tu liderazgo se puede basar. ¿te has preguntado cuál es la tuya? Estratégico, cambio, personas, conocimiento y procesos. Por ejemplo, si la empresa requiere una profunda transformación y tu estilo está basado en la mejora de los procesos y los sistemas informáticos, va a existir una profunda dificultad para hacer pivotar la empresa hacia la transformación que necesita.

## Como alineas al equipo respecto a ese liderazgo

En la línea con lo anterior, si tu equipo de dirección no se alinea con el estilo que tu imprimes, aflorarán permanentemente obstáculos y

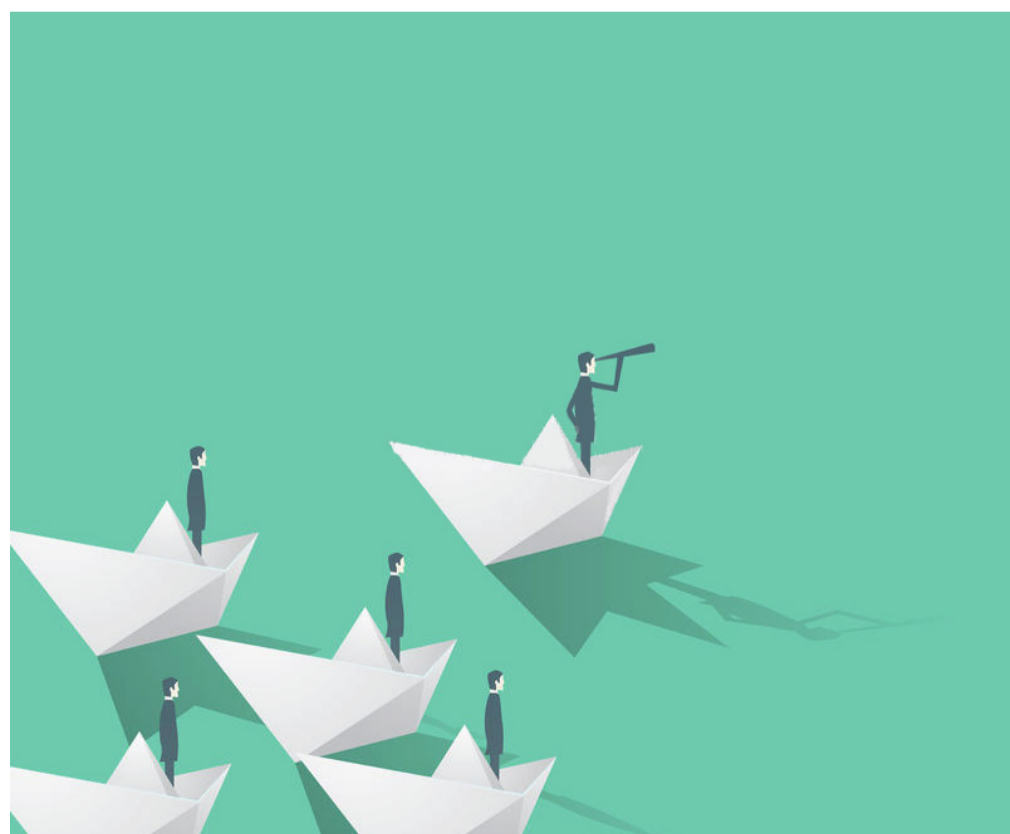
situaciones de conflicto que no permitirán avanzar a la compañía. Continuando con el ejemplo anterior de la necesidad de cambio, si tú además de enfocarte a los procesos, tu equipo está enfocado solamente a las personas y el desarrollo del talento. En este caso tendremos a equipos desalineados con un CEO desconectado de la necesidad de la compañía.

## Saber gestionar el propio tono emocional y el del equipo

Un equipo de dirección es como cualquier otro equipo de trabajo, pero con la característica de que se trata de profesionales plurifuncionales y que se encuentran con una cierta periodicidad, interactúan con diversa frecuencia entre ellos por separado. Pero también es un grupo que experimenta altibajos emocionales en función de la situación de la empresa o de las dificultades de cada departamento. Por ello es preciso conocer el estado emocional en que se encuentra cada persona y saber estar a su lado en los momentos más críticos. Pero ello no es posible si tienes tu mismo una buena percepción de las propias emociones. El equilibrio personal hacia los demás, se logra a partir del propio equilibrio interior. Por ello es importante que te sepas autoregular.

## Comunicar y alinear

Es fundamental también que te preguntes si dedicas el suficiente tiempo a comunicarte con tu equipo



y con el resto de la organización. Debes cuidar el marketing hacia tu persona y hacia tu equipo. Por ello, pregúntate cómo la organización os tiene posicionados a ambos. ¿Piensan ellos que os ganáis verdaderamente el salario? O por el contrario, ¿consideran que sois unas vacas sagradas que mes a mes ven como su cuenta se hace cada día más grande? ¿Qué haces y qué explicas que haces para que piensen lo primero?

### Involucrarse en la gestión del talento

La estrategia la definen los CEOs, pero de ella deben emanarse las competencias necesarias para llevarla a cabo. Por ello, debes asegurarte de que tu equipo aprende a hacer lo necesario para implementarla. Dejar la gestión y creación del talento exclusivamente en manos de Recursos Humanos suele pasar factura a medio o largo plazo,

ya que los equipos no dan entonces suficiente importancia a la formación y la adquisición del talento.

### Saberse auto-regular

En demasiadas ocasiones debes haber visto como personas brillantes hacen grandes sacrificios familiares, personales o del propio tiempo para llegar a donde están. Muchos acaban dejándose la salud. Tu cuerpo tiene un

límite, y tus horas de calidad laboral también. Una cosa es estar dispuesto a sacrificios puntuales cuando la situación lo requiere, pero otra es la inmólación sistemática. No ser consciente de ello implica que el destino te baje de golpe de la montaña rusa.

¿Tienes lo que hay que tener para ser Director General? ¿Hay alguna característica que te falte?

# Técnicas de mindfulness para el vendedor completo

por Fede Martrat. Socio director de ActitudPro

Que los vendedores viven bajo tremendas presiones es incontestable. En esta constante creación de estrés concurren aspectos como las constantes peticiones de los clientes y potenciales, la toma constante de decisiones, las presiones externas del mercado.

El exceso de estrés puede desembocar en síntomas que oscilan entre rasgos negativos como la confusión, el apresuramiento o la irritabilidad, hasta síntomas más serios como ataques de ansiedad o de pánico, dolores físicos (pecho, cabeza) o trastornos digestivos, o problemas de sueño.

Una de las misiones del vendedor es evitar ese estrés, no sólo para ser más efectivo y vender más sino para tener mejor salud y disfrutar del trabajo.

Quiero sugerir pequeños hábitos diarios que, al haber convivido durante años con equipos comerciales, me parecen los más efectivos.

### Ejercicios de mindfulness para empezar y acabar el día

Lo primero. No saltes automáticamente de la cama apenas suene el despertador. Tómase unos minutos para llevar antes a cabo un chequeo atento. Empezar el día con una mayor conciencia del momento presente establecerá las condiciones adecuadas para enfrentarte con mayor calma y ecuanimidad a las situaciones difíciles que la jornada te depare.

Céntrate en cada cosa que haces. Vívela. Respírala. Estarás practicando, así, mindfulness o conciencia plena: una práctica basada en la meditación vipassana que consiste en poner intencionalmente toda nuestra atención a lo que haces, sin juzgar, sin apegarte, sin rechazar o cuestionar la experiencia que estamos atravesando.

No salgas de casa sin aprovechar la ocasión, en el caso de que vivas con alguien, de hablar y escuchar unos instantes a las personas con quien convives. Escucha, participa, interactúa, no te cierres en ti mismo.



Al dirigirse hacia su vehículo, ralentiza tu paso. Conecta con tu cuerpo, advierte la presencia de cualquier tensión y trata de relajarla antes de poner el vehículo en marcha. Tómase esos segundos para respirar y, mientras conduces, busca motivos para ir un poco más despacio. Utiliza los semáforos rojos como un recordatorio que te permita ser consciente de su respiración.

Mientras caminas, quizá de vuelta al trabajo o simplemente dando un paseo, libera su mente de pensamientos tanto sobre el pasado, como sobre el futuro. Concéntrate en tu respiración y camina con la cabeza y la columna alineadas.

Desplaza la atención hacia tu caminar. Camine con toda la conciencia en cada paso que da. Sienta cómo el peso de tu cuerpo se desplaza de un pie a otro, cómo se mueven los brazos y las piernas y cómo el aire roza tu cara.

### Encuentra tu calma interior en medio de la tormenta

Es importante aprender a relajarse durante los no pocos momentos de

gran estrés que te depara tu trabajo. En los peores momentos, piensa en alguna actividad que pueda asociar a la calma como, por ejemplo, estar tendido en una hamaca o tomar un baño caliente. Tu mente lo asociará con un sentimiento de paz y te sentirás relajado. Este pequeño acto de evasión paradójicamente, te devolverá justo donde se encuentras, pero con la serenidad necesaria para afrontar tus retos y superar tus obstáculos.

### La práctica DROP y RAIN para situaciones específicamente tensionantes

Se trata de dos prácticas de atención física. La primera DROP (en inglés STOP) sirve para recuperar el equilibrio entre el cuerpo y la mente y para reducir también el estrés y la ansiedad en la vida cotidiana y se basa en estos cuatro pasos:

- D= Detente (en inglés, Stop).**
- R= Respira (Take a breath).**
- O= Observa (Observe).**
- P= Prosigue (Procede).**

Por su parte, RAIN es una práctica inteligente de indagación atenta sobre uno mismo que puede aplicar a su vida cotidiana para poner de relieve los rasgos profundos que desencadenan fuertes reacciones emocionales. También es un acrónimo.

- R= Reconoce la presencia de una fuerte emoción.**
- A= Admite o acepta lo que hay.**
- I= Investiga tu cuerpo, tus emociones y tus pensamientos.**
- N= No te identifiques con lo que aparezca, sino toma distancia de tu propio problema.**

Estas son sólo algunas de las prácticas que los profesionales de la venta pueden aplicar a su día a día. Te invito a probarlas y comprobar cómo mejoran tus resultados, pero, también, y esto es lo más importante, cómo mejoran su calidad de vida.

Entrevista

## ActitudPro impulsa su filial de talent search comercial



“El éxito de la selección comercial se basa en detectar actitudes comerciales”

Todas las compañías desean para sus equipos, comerciales que vendan. El breafing está claro. ActitudPro impulsa su filial de Talent Search, cuya andadura empezó en 2018. Entrevistamos a uno de sus socios directores, Fede Martrat para que nos explique **las claves para realizar una buena selección comercial.**

### ¿En qué elementos te basas para seleccionar y proponer a tus clientes vendedores con potencial?

Hay varios factores que destacaría. En primer lugar, la orientación a resultados, y a continuación, el trato y predisposición al aprendizaje la capacidad de responsabilizarse. Nos centramos en estos elementos para iniciar la criba. Si no los detectamos estos elementos, no pasan a la siguiente fase.

### ¿Y el conocimiento de la función o del sector?

Es lo que viene a continuación, pero es una condición a veces necesaria pero nunca suficiente. Insisto, todo lo anterior lo es aún más. Hemos aprendido que contratar a una persona, por el mero hecho de haber trabajado en el sector no es para nada, garantía de resultados. En muchos casos el profesional contratado viene con hábitos y rutinas que posteriormente pueden ser muy complicadas de erradicar.

### ¿Por qué la orientación a resultados es tan importante?

Vender es un oficio duro. Todos los mercados tienen competencia y por lo tanto la habilidad para competir debe ser innata en un vendedor. Tiene que gustarle ganar. Los vendedores que funcionan son aquellos que desean conseguir los incentivos. Ese es un buen punto de partida. A partir de ahí, la habilidad de trato, la humildad hacia aprender cosas nuevas y la facilidad para integrarse en una organización son los siguientes elementos que detectar.

### ¿Y la responsabilización?

Es la habilidad de hacerse cargo. La accountability en inglés. De tomar la iniciativa, de coger el toro por los cuernos. No se puede ser un empleado reactivo, si se trabaja en la función comercial. Hoy ya no.

### ¿En qué debemos fijarnos para hacer una buena criba?

Es fundamental partir de un gran número de candidatos. En Actitudtalent disponemos de una base de datos y una tupida red tejida a lo largo de 15 años. Sin una buena y nutrida base de candidatos, la selección se deja al azar. Una entrevista de calidad hace el resto.

### ¿Qué tipo de profesional está preparado para hacer una selección?

Se necesitan especialistas con gran sensibilidad, capacidad perceptiva, que habiendo entendido el rol que el candidato debe desempeñar en la organización, sean capaces de imaginárselo en la función. Para ello se necesitan profesionales con paciencia, que sepan hacer una buena criba previa y que se conecten con el candidato. Y además, en nuestro caso nos ayuda disponer de profesionales que conozcan bien la función de venta o de dirección de ventas. Ayuda mucho que en el pasado hayan vendido y que sepan lo que es vender.

### ¿En qué tipo de sectores estáis especializados?

Industria, servicios, financiero, telecomunicaciones y distribución son los sectores en que trabajamos más habitualmente. Aquí nuestro punto fuerte es el conocimiento del cliente, que tiene una cultura y una forma de hacer determinada. En muchos casos trabajamos con clientes con quienes hemos hecho trabajos de consultoría o formación desde hace varios años. A partir de ahí estamos expandiendo nuestra base de clientes.

### ¿Por qué una nueva marca?

Llevamos 15 años seleccionando con éxito comerciales. Siempre bajo el paraguas de ActitudPro. Actualmente este área de negocio está adquiriendo suficiente entidad para que inicie una andadura independiente, y con personas dedicadas exclusivamente a desarrollarla. ActitudPro es una consultora de excelencia comercial y equipos. El mercado entenderá mucho mejor que nuestros servicios se presten desde una entidad exclusiva.

### ¿Qué es vuestra oferta diferencial?

Destacaría que Actitudtalent tan sólo selecciona comerciales, jefes de venta, kams o directores comerciales. Es decir tan sólo perfiles comerciales y con **garantía de que vendan.** Somos un especialista, con una base de datos de profesionales de venta confeccionada durante 15 años. En segundo lugar, resaltaría que nuestros profesionales saben detectar esos elementos que anteriormente hemos destacado, porque sencillamente conocen bien la función de ventas y saben detectar a aquellos vendedores que venden. Como suele decirse, la experiencia es un grado.



ActitudPro realizará el lunes 10 de febrero de 2020 el evento Sales Innovation Forum, con la siguiente agenda:

- Las bases de la innovación y creatividad por **Ferran Adrià.**
- Presentación de un estudio sobre 150 compañías sobre los resultados que la innovación y digitalización está teniendo en las organizaciones comerciales de las mismas.
- Mesa redonda de 6 directivos para como implementar la innovación comercial.

Inscripción en [www.salesinnovationforum.com](http://www.salesinnovationforum.com)

ACTITUDPRO

**Barcelona**  
(+34) 93 368 25 33  
Balmes 245, 08006

**Madrid**  
(+34) 91 831 88 98  
Ferraz 28, 28002

**Guadalajara (México)**  
(+ 52) 1 3338265025  
Av. Hidalgo 1363, 44600

RED DE CONSULTORES ASOCIADOS EN:

**Europa**

**Alemania:** Berlín, Munich  
**Francia:** París, Annecy  
**Portugal:** Lisboa, Oporto

**Suiza:** Ginebra, Basilea  
**Turquía:** Estambul  
**Andorra:** Andorra la Vella

**América**

**México:** Veracruz, México D.F.  
**Uruguay:** Montevideo  
**Brasil:** Sao Paulo

[actitud@actitudpro.com](mailto:actitud@actitudpro.com)  
[www.actitudpro.com](http://www.actitudpro.com)



ActitudPro Consultants



@actitudpro\_