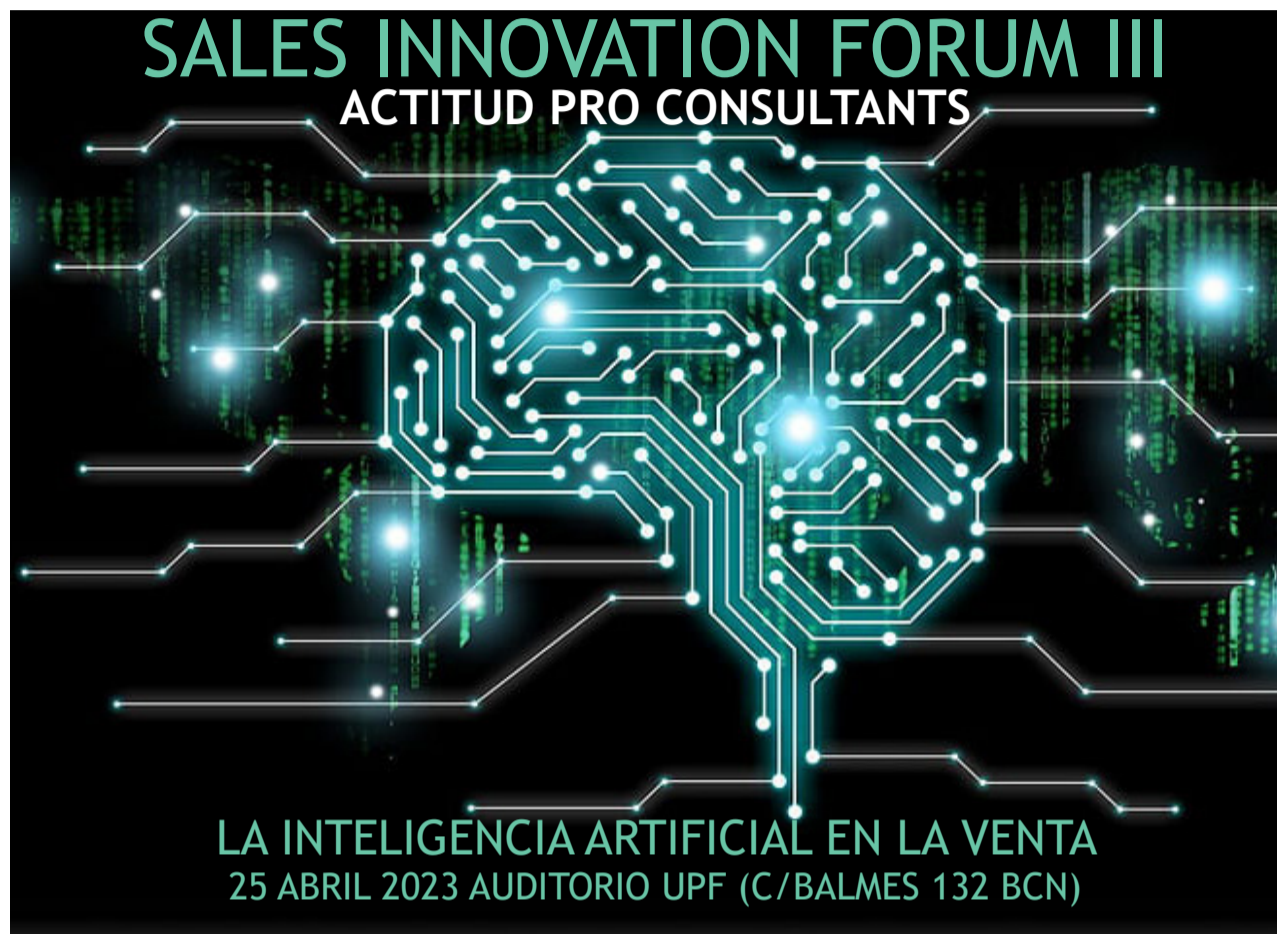


# ACTITUDPRO

I N S I G H T S



Artículo

## La Tabla de Entrenamiento Comercial. ¿Por qué los vendedores deben entrenarse? (pág. 2)

Artículo

## El retorno de las canas en el ámbito directivo y laboral (pág. 3)

Entrevista

## Oriol Iglesias, Dir. Depto. de Marketing de ESADE. Autor del libro: "In good conscience" (pág.4)

### Sales Innovation Forum III

Nos complace invitaros a nuestro Sales Innovation Forum III, titulado:

“La Inteligencia Artificial en la venta”

que tendrá lugar el próximo 25 de abril 2023 en el Auditori de la UPF ( Universitat Pompeu Fabra. (Barcelona School of Management. Situado en la calle Balmes 132 de Barcelona.

Agenda:

18.00 Bienvenida a los participantes  
18.10 Intervención Sra. Excelentísima Eugenia Gay. Delegada del Gobierno en Catalunya.

18.30 Fede Martrat. Presentación del 3er Estudio ActitudPro sobre “La salud digital de las organizaciones comerciales en España”.

19.00 Mesa redonda integrada por 4 directivos para debatir como la implantación de la digitalización se está llevando a la práctica.

19.45 Cocktail en la terraza de la UPF Barcelona School of Management

Ya puedes inscribirte gratuitamente en el siguiente código QR, plazas limitadas



## Lecciones de la historia: ¿Cómo superar el miedo al cambio?”

por Montserrat Magrinya. RRHH Consultant de ActitudPro

**H**erodoto, (s. IV aC) considerado el padre de la historia, afirmaba que la peor angustia del mundo estriba en **tener consciencia de muchas cosas, sin poder controlar ninguna**. Es la situación de muchos de los directivos que conozco. Profesionales y empresas observan lo que sucede alrededor y sienten la presión y el miedo de tenerse que adaptar continuamente al cambio. A mayor consciencia y análisis mayor inquietud.

Para que las empresas se adapten hay que fijarse en nuestra historia y las conclusiones que enseña (tal como explica Clark en su libro Prisioneros del tiempo). En la década anterior muchas empresas lograron sobrevivir a las crisis porque supieron adaptarse, digitalizando mejor sus procesos y exportando e internacionalizándose según su tamaño. Pero temo que con eso ahora no bastará. Vivimos una yuxtaposición de eventos cambiantes. Es crucial revisar la estrategia, y la búsqueda de oportunidades.

Solo al analizar el efecto de la tecnología vemos que genera una interconexión entre personas mayor que antes. Ello provoca que **profesionales extranjeros compitan por tu puesto de trabajo**. Además, hoy en día gracias a la **evolución tecnológica, también competimos con máquinas**. Ello basta para **subir la ansiedad de empleados y directivos**. Por tanto, ahora la pregunta es: **¿Cómo podemos actuar efectivamente y afrontar el cambio sin miedo?**

Hagel, autor del libro “Journey beyond fear” y estratega de Silicon Valley, observó durante su carrera como de atemorizados se puede trabajar y como la presión aumenta cada año, al concienciarse del impacto de la tecnología, digitalización y globalización en la sociedad. Por ello a menudo nos abrumamos por los cambios, la presión de actuar y la competencia. El miedo nos impide aprovechar las oportunidades y alcanzar nuestro potencial y objetivos; además nos enfoca en

soluciones a corto plazo insostenibles para la empresa. El miedo nos impulsa, pero no apropiadamente, por eso buscaremos motivación en la esperanza y la excitación. Hagel identificó 3 claves para ayudarnos a superar el miedo como individuos, miembros de un colectivo.

El 1er paso es **crear una narrativa orientada a aprovechar las oportunidades**, generadoras de un impacto positivo en el negocio que impulsen a actuar al directivo y a su organización. Es también lo que el autor Simon Synek llama El qué, el por qué y el cómo. Una narrativa que sea bien interpretada por todos: la compañía, los empleados y sus stakeholders. Nos da pistas de como los directivos pensamos lidiar con cambios y adversidades.

El 2o aspecto es adquirir la **actitud apasionada del explorador**. Ella estimula a conseguir mi máximo potencial y alcanzar objetivos. Una de sus cualidades es el **compromiso**, con el que el “explorador” actúa para **causar un impacto en su entorno y resolver un desafío**. Los “exploradores” ven los desafíos como oportunidades en vez de sentirse atemorizados. Ante un problema se asocian con quién tenga la misma pasión para producir el cambio y conseguir así resultados. Cuando asimilemos las herramientas para combatir el miedo, veremos que para alcanzar nuestro máximo potencial necesitamos también la ayuda de otros.

Por eso, la 3ª clave recomendada es **apoyarse en plataformas de aprendizaje**. Que ayudan a los usuarios a conectarse, a colaborar y aprender mediante acciones conjuntas. A veces el mejor proceso de aprendizaje es vía la **colaboración estructurada con otros profesionales**.

Vivimos un era de reestructuración en aspectos que **no funcionan**, pero también de **aprovechamiento de oportunidades para empresas con estrategias preparadas**.

# La Tabla de Entrenamiento Comercial ¿Por qué deben entrenarse los vendedores?

por Fede Martrat. Socio Director de ActitudPro



Los deportistas de élite se entrenan una media de entre 5 y 10 horas diarias según la disciplina. Los oradores se entrenan en cuanto a oratoria, dicción, expresión corporal... Incluso los políticos se preparan pidiendo a sus ayudantes que les hagan responder preguntas potencialmente peligrosas.

En el caso de los vendedores, es lo mismo, pero con mayor complejidad, ya que un paso en falso por falta de entrenamiento puede ser fatal. Y voy a explicarme.

Un buen profesional de ventas tiene que estar preparado en cuanto a su organización, respecto de actitud mental, su forma de presentarse o sus técnicas de cierre, por citar algunos aspectos. ¿Pero qué pasa si es un as en estos aspectos, pero no sabe rebatir objeciones? O ¿qué sucede si domina su organización interna a la perfección, pero no sabe dar al cliente el adecuado seguimiento? Pues sencillamente que **no vende y no logra los objetivos**. En realidad, un desconocimiento, un error puede dar al traste con meses de preparación en un proceso de venta. Y es que ser **vendedor experto** es un todo reto porque hay que ser un **profesional muy completo**.

## Entrenarse no es formarse

Entrenarse como en el deporte requiere disciplina y es muy diferente de formarse. Durante mi carrera profesional, llevo 15 años entrenando a vendedores y me he dado cuenta de que un curso de formación de uno o dos días de técnicas de venta en los que se transmiten unos conocimientos

y unas técnicas pueda implicar abandonar a los vendedores a su suerte, por mucha práctica y role play que se hagan durante el seminario. Es preciso bastante más. En primer lugar, es necesario que el responsable de los vendedores crea en el concepto de entrenamiento, y que esté convencido de que esa formación es solamente el principio y recalque los contenidos. Yo intento siempre decir a los directores comerciales que después de un curso yo me iré y ellos se quedarán para trabajar esas habilidades. Es por ello que las tablas de entrenamiento contienen un conjunto de prácticas para que el director comercial continúe desarrollando a los vendedores.

Por suerte además ahora contamos con el poder de las plataformas elearning que permiten, tras la formación presencial añadir nuevos ejercicios prácticos para que se active el recuerdo, ya que si no se practican los contenidos de la formación el 85% de las habilidades se olvidan. Esos contenidos deben venir acompañados de seguimiento continuo y de la monitorización del comportamiento. Entrenarse es practicar una y otra vez. Suena repetitivo, pero es entonces cuando tenemos la tranquilidad de que lo estamos interiorizando.

## Entrenarse como una iniciativa de gestión del cambio

Un aprendizaje, combinado de seguimiento continuo es un proyecto complejo y debe ser concebido en una perspectiva a medio plazo. Los planteamientos de un especialista en gestión del cambio como John P. Kotter pueden ayudarnos a entender la naturaleza de un proyecto así.

Según él, un proyecto de gestión del cambio se inicia en cuanto se **identifica el problema existente**. Aplicándolo a nuestro proyecto de entrenamiento, es entonces cuando **definimos, qué habilidades deben desarrollarse**.

A continuación, se establece un **equipo inicial** que deberá **transmitir** esas habilidades (expertos, formadores externos, sponsors, apoyo de RRHH).

Luego, nos diría Kotter, se busca unificar la visión y una acción inicial, un evento desencadenante o "inicio de todo". Se trata de que ese evento sea recordado por los participantes positiva y emotivamente. Hasta ahí, la parte fácil. Ahora es cuando, desgraciadamente, muchos de mis clientes se paran y consideran que ya está todo hecho.

Kotter, al contrario, nos dice que ahora lo que viene es **consolidar lo adquirido**. Y eso requiere revisar la teoría y practicarla internamente y posteriormente sobre el terreno.

Requiere **poner en común los resultados y que el responsable pueda evaluar que estos comportamientos se incorporan**. Posteriormente, en cualquier un proyecto también es necesario **celebrar los resultados conseguidos y dar feedback de los avances y tener firmeza en la continuidad**. Para eso están los acompañamientos, el feedback informal y las reuniones de seguimiento.

## Entrenarse significa también desaprender

Llegados a este punto, otro experto en gestión del cambio como Rick

Maurer habla de la importancia de las **actividades en disminución**. El cambio significa que **hacemos una cosa y dejamos de hacer otra**.

Un **hábito antiguo** cuesta de erradicarse si no hay alternativa mejor. Nuestro cerebro está preparado para transitar por patrones que le brindan confianza. Por ello solamente se eliminan hábitos antiguos si los substituímos por otros bien aprendidos y adquiridos. Pero los nuevos hábitos solamente se consolidan tras la repetición. Los expertos consideran que **un hábito se consolida tras 21 repeticiones**. Sí, pueden parecer muchas, pero es así. El aprendizaje se materializa y refuerza por la práctica. Por ello es fundamental la **constancia y dedicación para lograr esa erradicación**. Dos conceptos que no están muy de moda, lo reconozco. En esta etapa final del proceso, el responsable debe **asegurarse** de que los **hábitos antiguos han quedado erradicados y substituídos**.

El jefe de ventas deberá actuar como un monitor de ese desaprendizaje y mostrarse inflexible. Es un momento clave y para ello tiene varias alternativas de actuación.

Como primera opción puede enfocar sus esfuerzos a **mantener el interés y la motivación** para garantizar la continuidad de los nuevos hábitos.

Como segunda alternativa podrá **apelar al sentimiento de grupo**, es decir **ayudar a que se compartan los avances** con los demás vendedores y hacerles participar, explicando cómo han resuelto los obstáculos. El cerebro humano actúa porque **pertenece a un clan**. Una de las **formas más eficientes de incorporar o compartir un nuevo hábito es grupalmente**. Aquí el papel del colectivo puede ser determinante.

Como tercera posibilidad, podrá establecer **pequeños incentivos** para que los vendedores **disfruten del proceso o encuentren un sentido a la finalidad** de lo que hacen.

El entrenamiento comercial es fundamental para profesionalizar el oficio de la venta, y saber utilizar eficazmente las herramientas y crear los hábitos adecuados. Va mucho más allá de una mera formación y debe afrontarse con perspectiva de gestión del cambio y miras a medio plazo.

# El retorno de las canas en el ámbito directivo y laboral.

**E**n los dos primeros años de la segunda década del siglo XXI han sido protagonizados por elementos como las **start ups**, los **unicornios** o el **metaverso**. A raíz de la pandemia causada por la Covid-19 se aceleró la era de la digitalización. En este contexto, lo que no tenía connotaciones digitales, de juventud o nuevas ideas parecía no aportar valor en la era del cambio radical y nuevos modelos de negocio.

Este período de cambio compulsivo comportaba que aparentemente la gente de más de 45 años parecía que no tenía cabida. Como consecuencia las empresas eran muy poco proclives a incorporar a personas mayores de 45 años.

Pero los últimos acontecimientos corporativos en el sector tecnológico parecen augurar que estamos a punto de presenciar un **segundo pinchazo** de las antes llamadas **.com**, hoy denominadas **start ups digitales**. Los gigantes tecnológicos como **Meta** (antigua Facebook), **Amazon**, **Twitter** han sufrido reducciones en su valor en la bolsa de un **43%** en datos de diciembre 2022. Es el equivalente al **25%** del PIB español y están realizando ya **despidos masivos**.

## Editorial: ¿Incertidumbres? Sí, pero menos.

**T**he Economist a mediados de diciembre 2022, anunciaba para la economía española un **3,8%** de crecimiento interanual al tercer cuatrimestre, pero en su versión de febrero la ha actualizado al **4,6%**, bastante por encima de la media de la zona euro, que es del **2,3%**. Una inflación que se preveía cercana al **10%** a mediados de año se queda en un **5,6%** para todo el 2022, mientras la zona euro tiene un **10%** de media. La economía Mexicana crece un **4,3%** con una inflación de **7,8%**.

Las pequeñas buenas noticias, aunque no vendan tantos periódicos, también deben darse. Pocos analistas apuestan ya por una recesión general para la economía española en el 23 ni en 24. Este contexto tiene ganadores y perdedores. Leemos que el mercado de PC ha caído un **28,5%** en España respecto del 2021 por el efecto pandemia, y que Amazon recorta miles de empleos solo en España, el consumo alimentario se resintió mientras que el sector turístico obtuvo unos grandes números en 2023 ahora también impulsados por los resultados navideños. ¿Y las pymes? Tras ciertos temores en el último trimestre, de fuertes subidas de costes de materias primas, miran el futuro con optimismo.

¿Es el fin de las turbulencias? Ni mucho menos. Parece que el conflicto bélico Ucraniano va para largo, pero diríamos que las oscilaciones comienzan a aplanarse desde 2019.



por Montserrat Magrinya. Consultora RRHH ActitudPro Barcelona

Imagen de la película de Warner Bros: El becario

Al observar la página web layoffs.fyi que **monitoriza los despidos de las tecnológicas**, veremos que éstos se han **triplicado** desde agosto 2022 respecto al mismo periodo del año anterior.

Y esto se traduce a los mercados financieros, dónde muchos **fondos de inversión** procuran formas de

**reducir su exposición al riesgo de vincularse con todo lo que huele a start-ups y a tecnología**. Por lo que podemos anticipar que en breve sucederá un **frenazo al desarrollo de las tecnológicas**, en base a los problemas que van a encontrar para conseguir la financiación de futuros proyectos y la refinanciación de los actuales. La **subida de los tipos de interés empeora**, si cabe, las **expectativas** de un sector tan expuesto que paga unos Per tan altos.

A su vez, quienes nos dedicamos a la **selección de personal**, hemos sido testigos de otra corriente paralela: Del centenar de selecciones que realizamos al año, nuestros **clientes han dejado de solicitar que filtremos por edad**.

Actualmente, las **empresas ya no nos solicitan que los candidatos tengan entre 28 y 45 años**, como antes nos pedían. En el ámbito de la consultoría, hace relativamente poco tiempo, daba buena imagen que vinieran consultores noveles, ya que implicaba a personas que por su juventud dominan la tecnología.

Sin embargo, la realidad es que hoy en día muchos de los **seniors se han reciclado a base de la formación o del aprendizaje autodidacta continuo y también dominan la tecnología, tienen la calidad profesional, saben aportar creatividad y construir sobre lo**

que han evidenciado, en base a su propia vivencia, que resultó exitoso. Siendo a su vez, capaces de **generar también modelos de negocio disruptivos**.

Muchas veces los trabajadores con más edad tienen un **mayor grado de compromiso profesional** con la empresa que sus generaciones precedentes.

Pero además los **seniors aportan su plus de experiencia**. Factor que coincide con lo que las empresas parecen demandar ahora. Mediante la **aplicación de ideas consolidadas y que funcionan**. Las industrias, en el contexto de una alta incertidumbre reiterada, no están dispuestas a efectuar experimentos de resultado incierto. **Las canas parecen contratacar para intentar volver a triunfar de nuevo**.

La balanza de la tendencia en los procesos de selección que antes se inclinaba hacia los jóvenes y la tecnología; parece ahora estar inclinándose hacia la **experiencia en aras de las ideas que funcionarán**.

El tiempo dirá, si la **tendencia en pro de valorar positivamente la edad madura de los candidatos se trata de una moda o de un espejismo pasajero**; o bien si finalmente se consolida a medio o largo plazo, como una tendencia que haya venido para quedarse.

Artículo

## Entrevista a Oriol Iglesias, Prof. titular y Dir. Depto. de Marketing de ESADE, autor del libro: “In good conscience”

por Fede Martrat. Socio Director de ActitudPro



¿Las marcas más deseables tienen buena conciencia? ¿por qué?

Lamentablemente hoy en día aún no necesariamente, hay marcas que todavía son muy deseables, pero que tienen mucho trabajo a recorrer en el campo ambiental, social, etcétera. Lo claro es que cada vez más las marcas más conscientes serán más deseables. Hay evidencias de esto, si miras el último estudio anual de IBM sobre el comportamiento del consumidor, este es el primer año en que presentan datos que demostrarían que el segmento de consumidores movidos buscando marcas con propósito ya es el más relevante. Y las empresas que no lo tengan tendrán problemas, desde la perspectiva de intención de compra o de conexión emocional con los consumidores.

Muchos de los estudios de responsabilidad social no existían hace 5 años. Desde entonces hay mayor interés, tanto académica como profesionalmente, por medir el impacto no económico de las corporaciones. Este está pasando de ser un fenómeno de nicho a convertirse en uno de masas. Tenemos datos consistentes demostrando como no solo los consumidores, sino también empleados e inversores consideran cada vez más los criterios sociales, medioambientales y de gobernanza ética, al decidir su vinculación con una marca.

Como esta es una revista que van a que leer directivos: ¿Qué pautas deben integrar los directivos en el proceso de toma de decisiones para conciliar intereses aparentemente contrapuestos de los diferentes stakeholders y hacer lo correcto, sin dejar de ser rentables?

Es una pregunta y una paradoja difícil de gestionar, nosotros siempre decimos (juntamente con mi coautor) y lo muestran investigaciones, es que cada vez más se enfrentarán a decisiones complicadas porque quizá desde una perspectiva reputacional la decisión es una, o de negocio la mejor decisión es otra, pero desde la perspectiva ética la mejor decisión puede ser otra y además no todos los stakeholders pueden ver la mejor decisión igualmente. Pero cuando eres el Ceo tienes que navegar en tu torre y decidir qué hacer, es complejo ¿qué hay que hacer?, como mínimo conciliar dos aspectos. Por un lado, es importante que las empresas se abran a dialogar con los stakeholders para entender profundamente sus necesidades expectativas e intereses. Pero donde existen “trade-offs” (intereses contrapuestos) ¿cómo podrían limarse? Pues muchas veces a partir de diálogos, y estrategias de co-creación. Además, es

importante que la empresa tenga también una conciencia/propósito que guíe la toma de decisiones estratégicas en situaciones complejas. Por eso es tan importante, primero que las empresas dispongan de una conciencia organizativa, que va más allá del propósito. Éste, por sí solo, no es útil porque no deja de ser una frase inspiradora, que sí provee cierta dirección estratégica, pero que es muy difusa. Lo mismo ocurre con los valores, que suelen ser poco precisos. Por ejemplo, cuando una empresa tiene la innovación como un valor, ¿qué quiere decir? ¿se trata de innovación disruptiva, radical o colaborativa? innovación puede significar muchas cosas, entonces en lugar de valores necesitamos complementar el propósito con un conjunto de principios muy bien definidos que lo articulen de forma precisa. Si realmente tienes 4/5 principios guía muy sólidos construidos juntamente con tus stakeholders; al final tienes un marco de pensamiento y unas creencias compartidas que ante decisiones estratégicas complejas puede realmente ayudarte a tomar la mejor decisión.

En el libro decimos que una vez definidos y comunicados, lo primordial es que a medio-largo plazo estos principios calen y permeen en la organización; para ello trabajaremos en distintos niveles: primero cómo integrar esta conciencia en los procesos de creación de valor, porque básicamente dirigen las estrategias de marketing, de marca, y de negocio, sino quedarán en simples palabras; en segundo lugar estos principios tienen que integrarse también en métricas y sistemas de incentivos que midan si estamos viviendo está conciencia y luego seamos capaces de reconocer desde la perspectiva de “reward” económico también aquellas personas de la organización que viven este propósito y principios, y finalmente hay que trabajar todos los aspectos también de integración en la cultura organizativa por ejemplo a través de los procesos de formación

¿Conoces casos de empresas que remuneran un x por ciento de la masa salarial si se cumplen estos comportamientos?

Si cada vez hay más empresas que miden no solo su desempeño económico/financiero, sino que también miden su desempeño social o medioambiental. Además, una parte de la retribución variable va ligada a estos objetivos. Empresas como Patagonia, Danone o Unilever están trabajando en este ámbito. Entonces esta es una línea de trabajo que cada vez más se va a reforzar porque es la única forma de dar la relevancia necesaria a esta conciencia organizativa. Aquello que no se mide (y tampoco se retribuye) no se valora.

¿Qué rol deberíamos tener las consultoras especializadas en negocio para aportar esa buena conciencia empresarial?

En primer lugar, la generación de notoriedad de la relevancia de estos temas. Las consultoras han de ayudar a entender a sus clientes que los ciudadanos demandarán cada vez más que las empresas sean socialmente responsables, sostenibles, etc.... Para reclutar y retener talento está dimensión será cada vez más importante. Igual que para conseguir inversores/financiación. De hecho, las inversiones que se rigen por criterios ASG, es decir, ambientales, sociales, o de gobernanza ética representarán en Europa más del 50% de la inversión global en el año 2025. Por lo tanto, captar fondos sin cumplir estos parámetros será más complejo. En esta misma línea, la nueva regulación de la UE también es mucho más estricta en todos estos ámbitos. Así pues, tenéis datos sólidos que compartir con vuestros clientes para generar concienciación de la importancia de los aspectos sociales, medioambientales y de gobernanza ética.

En paralelo a este trabajo de concienciación, podéis también ayudar en procesos de reflexión de desarrollo de esta conciencia organizativa, ayudando en la reflexión del propósito y de los principios y además hacerlo desde perspectivas muy participativas, integrando las visiones de los distintos stakeholders.

ACTITUDPRO

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

Madrid  
(+34) 91 831 88 98  
Velázquez 27, 28001

Ciudad de México  
(+ 52) 55 66512853  
Isaac Newton 186, 11560

actitud@actitudpro.com  
www.actitudpro.com



ActitudPro Consultants



@actitudpro\_

DESCARGATE  
LA NEWSLETTER,  
CON ESTE  
CODIGO QR:

