

Click to edit Master title style



El Consultor Integral

Giovanni Savoca M.

La Agenda de Nuestra Travesía (1 de 2)

1. Breve Introducción
 2. Modelo del Consultor Integral (CI)
 1. *CI: Experto con Base*
 2. *CI: Observador Perspicaz*
 3. *CI: Socio Comprometido*
 4. *CI: Líder de Cambio*
 5. *CI: Business Driver*
 6. *CI: Consejero Confiable*
 3. Introducción a la Negociación
 4. Balance ScoreCard
 5. Creando Riqueza y la Confianza
-

Introducción: Algunas Reflexiones

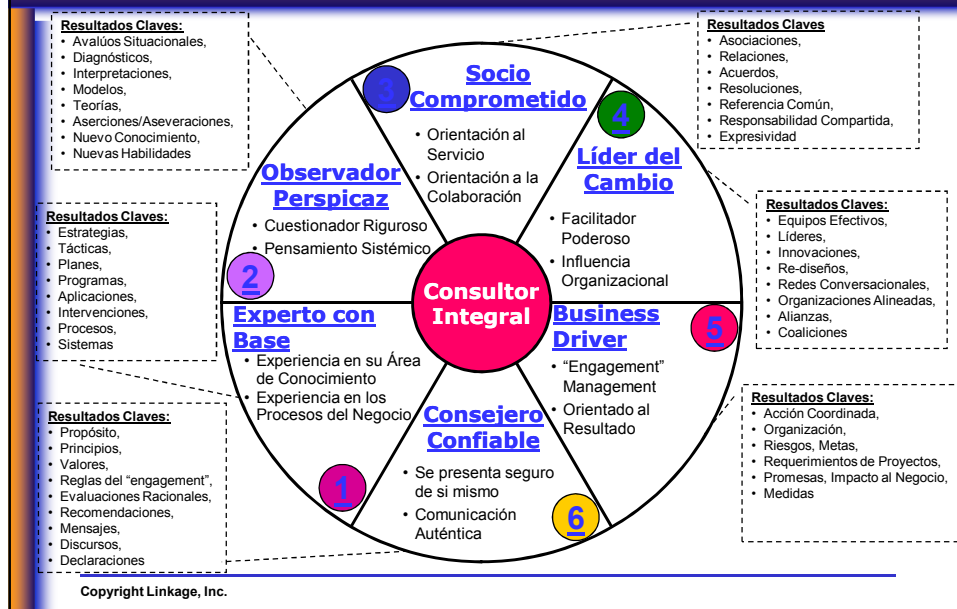
- Sin Ventas no hay Ingresos.
- Vender necesita que conozcamos bien nuestros Productos y Servicios y como pueden agregarle Valor a nuestros Clientes.
- El Valor para el Cliente es función de su negocio, de su realidad, no la nuestra. El Valor percibido por el Cliente será mayor en la medida que podamos ¡RESOLVER EN LA SITUACIÓN/REALIDAD DEL CLIENTE, NO LA NUESTRA!
- En la Venta, la preparación y el seguimiento son importante. Es un mundo que da poco tiempo a los vendedores y la primera impresión es vital. ¡NO DESPERDICIEMOS OPORTUNIDADES POR FALTA DE PREPARACIÓN Y SEGUIMIENTO!
- En la cacería, un mammut es más difícil de cazar y trae más alimento a la tribu que 10 conejos. ¡La cacería del mammut es equivalente al manejo de la CUENTA vs. solamente una VENTA PUNTUAL! Una cuenta puede darnos muchos conejos equivalentes al mammut.
- En la Venta Estratégica Consultiva es importante tratar a nuestros clientes como nos gustaría ser tratados/comprendidos/ayudados.

El Consultor Integral

El Modelo del Consultor Integral™

"The Complete Consultant Model", Copyright Linkage, Inc.

El Modelo del Consultor Integral™



Experto con Base ("Grounded Expert")

El **Experto con Base** posee un conocimiento técnico, funcional y general profundo del negocio y la habilidad de hacer el conocimiento accesible y fácil de entender. Los resultados de este rol incluyen negocio y estrategias; planes, tácticas e intervenciones para problemas específicos; diseño e implementación de programas; aplicaciones y procesos de negocio.

- **Experiencia en su Área de Conocimiento:** La posesión y uso apropiado del conocimiento relevante relacionado con el diseño e implementación de sistemas, intervenciones de consultoría y metodologías para el avalúo.
- **Experiencia en los Procesos de Negocio:** La posesión y uso apropiado del conocimiento relacionado con las prácticas genéricas del negocio, prácticas del negocio del cliente, y como los procesos de negocio se convierten en mediciones financieras u otros términos.





Observador Perspicaz ("Insightful Observer")

El **Observador Perspicaz** demuestra grandes habilidades en percibir, organizar, comunicar y entender los patrones y problemas recurrentes encontrados en la organización del cliente. Los resultados de este rol incluyen **avalúos situacionales**, diagnóstico de problemas y causas, interpretaciones de eventos y procesos, modelos, teorías, hipótesis y nuevos conocimientos para el cliente.

- **Cuestionador Riguroso:** Crea aprendizaje y comprensión mutua al promover el uso riguroso del lenguaje, haciendo aflorar las suposiciones, pensando creativamente y buscando continuamente por información válida, para producir conclusiones significativas y resultados útiles.
- **Pensamiento Sistémico:** Rigurosa y sistemáticamente conecta información, procesos y eventos, mediante la organización de información divergente e investigando por temas, patrones y conexiones causales comunes.



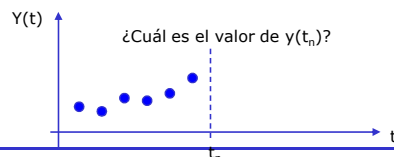
IMPORTANTE: VISIÓN DE CONJUNTO

Pensamiento Sistémico ("Systems Thinking")

Los problemas importantes que enfrentamos no podemos resolverlos en el mismo nivel de pensamiento en el que nos encontrábamos cuando los creamos.

Albert Einstein

- Nuestras acciones y decisiones se fundamentan en Modelos Mentales- abstracciones selectivas de la realidad-las cuales se basan en suposiciones generales (meta-suposiciones) y suposiciones específicas de como funciona la realidad.
- Tan pronto ensamblamos un conjunto de suposiciones en un Modelo Mental, empezamos a pensar con él (simulamos en nuestro pensamiento la realidad a través de nuestros Modelos Mentales).
- Hemos construido Modelos Mentales toda nuestra vida y son la base de nuestro sistema de decisiones. Debemos ser muy buenos con nuestros Modelos Mentales, ¿Cuán buenos?



Pensamiento Sistémico

La Calidad de nuestros Modelos Mentales: El Contenido

- La realidad socio-cultural ha progresado mucho más rápido que nuestra capacidad para absorber toda la complejidad asociada, aun con un conjunto elemental y limitado de relaciones.
- La calidad de nuestros Modelos Mentales depende de lo que dejamos en ellos y de lo que decidimos simplificar/eliminar (como escogemos filtrar lo que incluimos o no en nuestro Modelo Mental. Nuestra naturaleza humana por siglos y para sobrevivir ha tomado lo inmediato, lo cercano, lo urgente, lo evidente filtrando lo menos obvio, lo lejano, lo lento, lo difícil, lo que no entendemos, etc. Las ramificaciones de la complejidad muchas veces nos toman por sorpresa y por su complejidad es difícil aprender de ellas.

El PRIMER PASO para tener mejores Modelos Mentales es buscar la perspectiva que nos permita capturar CONTENIDO que nos lleve más allá de lo inmediato y lo cercano.



Pensamiento Sistémico

La Calidad de nuestros Modelos Mentales: La Representación del Contenido

- Aun si mejoramos nuestra filtraje selectivo del contenido de nuestros Modelos Mentales, también tenemos que mejorar como representamos el contenido. Cuando las Meta-Suposiciones que utilizamos para estructurar nuestros Modelos Mentales no reflejan la realidad, es difícil sobre poder inferir confiablemente sobre ellos. Las Meta-Suposiciones están en nuestro subconsciente (son auto-evidentes y nos las cuestionamos).

- Por ejemplo los Factores Críticos de Éxito los imaginamos como:



- Obsérvese que lo que subyace en esta representación es que los FCE's son INDEPENDIENTES ENTRE SI y que el resultado no afecta a los FCE's (no hay realimentación). La Causalidad se asume que va en UN SOLO SENTIDO y no regresa! (Ambas Meta-Suposiciones son muy sospechosas en un mundo complejo como el de hoy).

Estos aspectos aun obvios si no se toman en cuenta hacen que herramientas como el BSC y su diagrama de burbujas o la espina de pescado de Ishikawa puedan crear un Modelo Mental equivocado. Otra Meta-Suposición es que todo ocurre INSTANTÁNEAMENTE y que el mundo es LINEAL Y CONSTANTE.



Pensamiento Sistémico

La Calidad de nuestros Modelos Mentales: La Representación del Contenido

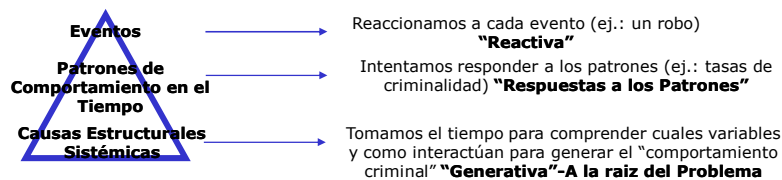
- Si vamos a mejorar la calidad de la Representación del Contenido necesitamos un conjunto de Meta-Suposiciones que incluya: INTERDEPENDENCIA, CAUSALIDAD LAZO CERRADO/ REALIMENTACIÓN, RETRASOS y NO-LINEALIDAD!
- Hemos aprendido a Gerenciar el Conocimiento más no a Gerenciar la Comprensión o el Entendimiento que podamos tener sobre una realidad. Desarrollar un lenguaje común que nos permita integrar nuestras comprensiones parciales en un todo coherente y un conjunto de herramientas que nos permitan verificar la validez de nuestra comprensión son importantes.
- El PENSAMIENTO SISTÉMICO entre otras, intenta desarrollar este lenguaje.



Pensamiento Sistémico

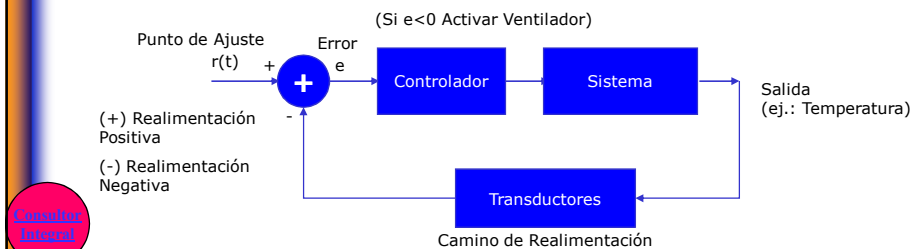
("Systems Thinking")

- El Pensamiento Sistémico es un cuerpo de conocimientos, habilidades y experiencias que ayuda a una persona a ser más efectiva en la comprensión, descripción y como influenciar sistemas dinámicos complejos.
- "Es una "forma de pensar"... un "proceso para la solución de problemas"... un "conjunto de herramientas"... que son lo suficientemente robustas para ayudarnos en una era donde los problemas tienen una enorme complejidad..."
- Un Sistema es una colección de partes organizadas (variables o factores) que interactúan para funcionar como un todo.



Pensamiento Sistémico Teoría de Control: Realimentación, No-Linealidad, Retrasos

- Los Sistemas Dinámicos pueden ser continuos o discretos y tienen muchas formas de representación: ecuaciones diferenciales o de diferencia, transformadas de Laplace, variables de estado, etc.
- Se entiende por un sistema lineal aquel donde si su entrada se multiplica por a , su salida responde proporcionalmente.
- Muchos de los productos que hoy día utilizamos utilizan la realimentación. Por ejemplo, el ventilador de este portátil se activa cuando la temperatura supera un nivel predefinido.
- Los retrasos pueden estar tanto en el camino directo como en el Camino de Realimentación (ej. La embriaguez afecta el camino de realimentación y produce el caminar típico del borracho)



Arquetipos

- Los Arquetipos son estructuras típicas que nos permiten modelar una realidad. Los Arquetipos más comunes son:

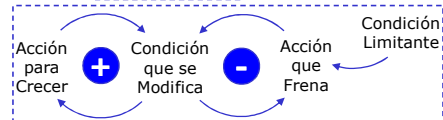
– Procesos Balanceados con Retraso

(Acción: Sea paciente o mejore la respuesta del sistema
Agresividad puede causar inestabilidad)



– Límites al Crecimiento

(Acción: No empuje el Crecimiento;
elimine los factores que limitan el crecimiento)



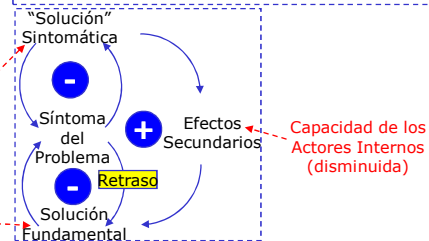
– Desplazando el Bulto:

(Acción: No se distraiga corrigiendo los
síntomas ataque el problema fundamental)

**Caso Especial: Desplazando
el Bulto al Interventor**

Intervención Externa

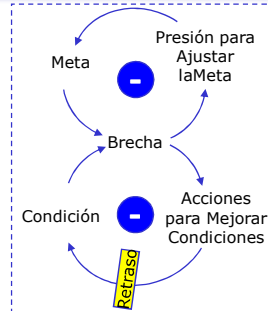
Solución Interna



Arquetipos (Cont.)

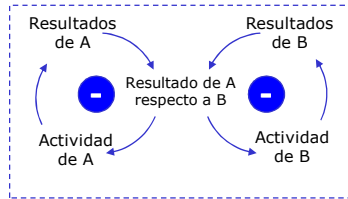
– Erosión de Metas

(Acción: Mantenga la Visión, la exigencia)



– Escalamiento

(Acción: Busque la manera de que los dos lados ganen o logren sus objetivos)

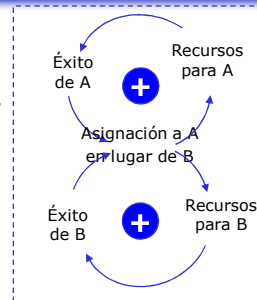


Considera
Innovación

Arquetipos (Cont.)

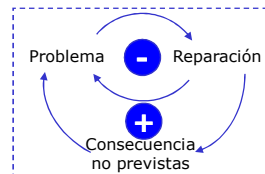
– Éxito al Exitoso

(Acción: Busque el balance para que ambos logren. En algunos casos rompa o debilite el acoplamiento, principalmente en los casos donde uno es exitoso y la otra persona está sufriendo).



– Reparación de Fallas

(Acción: Mantenga el foco en el largo alcance. Use únicamente reparación el corto plazo para ganar tiempo para llegar al remedio a largo plazo)

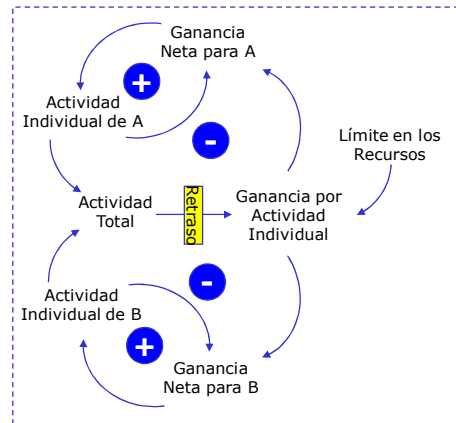


Considera
Innovación

Arquetipos (Cont.)

– Tragedia de los Comunes

(Acción: Gerencie los recursos comunes educando, creando formas de autoregularse y con la presión de los pares; o mediante un mecanismo de regulación oficial (ideal si lo diseñan los participantes).

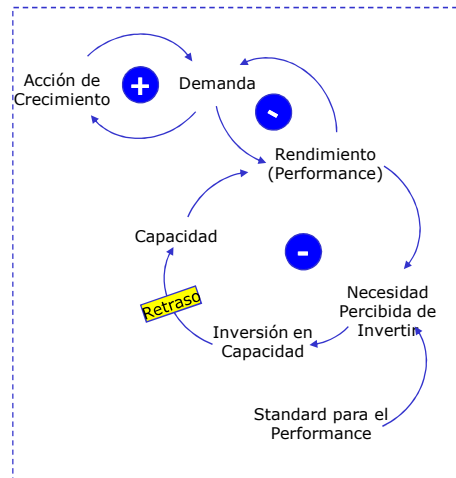


Considera
Iniciativa

Arquetipos (Cont.)

– Crecimiento y Baja Inversión

(Acción: Si hay un genuino potencial de crecimiento, construya capacidad adelantándose a la demanda, como una estrategia para crear demanda. Mantenga la visión, especialmente en los estándares claves de rendimiento y evaluando si la capacidad de lograr la demanda potencial es adecuada.



Considera
Iniciativa



Socio Comprometido

("Committed Partner")

El ***Socio Comprometido*** se comunica claramente, ayuda a otros a expresarse y reta al cliente para servir y promover los mejores intereses del cliente. Los resultados de este rol incluyen asociaciones, relaciones, acuerdos, conflictos resueltos, comunicación, responsabilidades compartidas y expresiones emocionales activas.

- ***Orientación al Servicio:*** Una focalización consistente en servir las necesidades, preocupaciones, objetivos y aspiraciones de los demás, demostrando una fuerte y positiva consideración hacia los clientes.
- ***Orientación a la Colaboración:*** Una focalización consistente en construir asociaciones efectivas con clientes y otros creando confianza, respeto mutuo y ayudando a la gente a satisfacer sus necesidades e intereses mediante relaciones mutuamente beneficiosas.



IMPORTANTE: VISIÓN INTEGRAL DEL PROBLEMA

Asociaciones Efectivas

("Effective Partnerships")

- Los componentes de una Asociación son:
 - Propósito
 - Roles (Cliente y Consultor)
 - Asociación: es lo que ocurre cuando el Cliente y el Consultor deciden ir juntos tras un propósito.
- Creando éxito:
 - Las Asociaciones se forman para buscar el éxito. Preguntarle al Cliente como define el éxito es importante.
 - El Consultor también participa en la definición del éxito (de otro modo su rol es pasivo). El consultor puede ver esto desde dos perspectivas:
 - La perspectiva del trabajo:
 - ¿Qué hará de este trabajo que sea para mi un éxito?
 - ¿Qué puede suceder que me haga sentir bien?
 - ¿Qué obtendrá la organización al terminar este trabajo que antes no tenía?
 - ¿Qué tendré que antes no tenía?
 - ¿Cómo sabré si el trabajo está siendo exitoso a medida que avanzamos?
 - La perspectiva de vida:
 - ¿Qué satisfacción personal espero del éxito en este trabajo?
 - Cuando este trabajo sea exitoso, ¿Cómo soporta lo que es importante en mi vida?
 - ¿Qué indicadores me mostrarán que este es el tipo de trabajo que quiero?
 - Una manera de medir el éxito es el logro de nuevos negocios con el mismo cliente.



Asociaciones Efectivas

("Effective Partnerships")

- **Contratos y Contratación:**
 - Todos trabajamos de una manera explícita o implícita dentro de los límites de un contrato.
 - El contrato es el acuerdo dentro del cual la gente maneja sus relaciones. Lo que están dispuestos a dar y recibir a cambio. Es de vital importancia que el contrato sea lo más visible y entendible por las partes.
 - Un contrato expresa más que proyectos y programas. Busca crear relaciones de largo plazo.
 - Hable con su cliente desde muy temprano sobre la relación de trabajo.
 - Pregúntele al cliente cuáles han sido los factores importantes para asociaciones exitosas con otros consultores en el pasado.
 - Conscientemente desarrolle maneras efectivas para que la contratación sea una parte natural del trabajo que realiza con sus clientes.
 - La primera vez que Ud. y su cliente alcancen un acuerdo, escríbalo. No porque sea un contrato legal sino que lo más probable es que olvidemos cosas.
 - Construya en las reuniones de trabajo un espacio para conversar sobre cómo va el trabajo y cómo su asociación lo ayuda o deteriora.
 - Verifique regular e informalmente con el cliente cómo se siente y cómo percibe el progreso del trabajo.
 - Enganche al cliente en el "trabajo real". Refuerce la relación entre el éxito del trabajo y el hecho de estar trabajando juntos.
 - Si sucede cualquier cosa que se desvíe del espíritu inicial del contrato, convérsele lo más pronto posible.
 - La contratación continua mantiene la relación con vida y exitosa. No amenace el contrato legalmente. Mantenga el contrato vivo visitándolo regularmente en un trabajo que nunca termina



Asociaciones Efectivas

("Effective Partnerships")

- **¿Quién es el Cliente?**
 - El cliente para el Consultor Efectivo es una criatura resbalosa, de múltiples cabezas y en constante movimiento.
 - Hablando de la manera más amplia, los clientes son personas con los que trabajamos mientras vamos logrando el propósito. Focalizar en el "cliente gerencial" deja de lado al "cliente empleado" o al "cliente del departamento de mercadeo" o al "cliente supervisor". Pregúntese:
 - ¿Están estas personas relacionadas con los resultados de este esfuerzo?
 - ¿Pueden hacer una diferencia en los resultados?
 - ¿Impactarán en este trabajo?
 - Si tienen relación y contribuyen, significa que son un cliente potencial.
 - Si las organizaciones fueran simples, el cambio sería predecible y sencillo y nosotros NO SERÍAMOS NECESARIOS.



Asociaciones Efectivas

("Effective Partnerships")

- Conversando con el "Cliente Gerente" quien toma las decisiones y decide si Ud. continúa o se queda. ¿Cómo ayudar al Cliente que está atrapado dentro del juego Corporativo? ¿Con Clientes que operan con valores distintos a los nuestros?
 - No hay reemplazo para la capacidad, la habilidad para resolver los problemas. Los resultados ayudan para que lo vean como potencial asociado.
 - No espere que la Gerencia reconozca su experiencia sin que Ud. reconozca su autoridad.
 - Respete a sus clientes y trátelos como quisiera que lo traten. ¿Quiere ser escuchado? Escúchelos. ¿Quiere impulsar algunas ideas? Escuche primero sus ideas. ¿Quiere tomar riesgos? Ayúdelos cuando ellos tienen que tomar riesgos.
 - ¿Qué conoce de sus clientes? ¿Qué conocen de Ud.? (Principalmente como seres humanos)

Considera
Innovación

IMPORTANTE: "ESCUCHAR" NO QUIERE DECIR "ESTAR DE ACUERDO"

Asociaciones Efectivas

("Effective Partnerships")

- Descubra su verdadera y única capacidad de agregar valor:
 - Las Asociaciones tienen que ver más con "hacer mi parte" que con la igualdad. El énfasis es en la contribución que cada individuo puede hacer.
 - Las similitudes y las diferencias ambas pueden ser provechosas en las Asociaciones.
 - Para descubrir su valor pregúntese:
 - ¿Cuáles organizaciones han destacado lo bien que las ha comprendido?
 - ¿Cuáles organizaciones se siente como si conociera los sentimientos, pensamientos de sus empleados?
 - ¿Con qué tipo de Clientes se siente más atraído?
 - ¿Qué cualidades destaca el Cliente vs. su competencia?
 - ¿En que se diferencia de la mayoría de los consultores en el mercado?
 - Cuando un Cliente lo elige ¿Qué obtienen que lo hace a Ud. especial?
 - ¿Qué le da Ud. consistentemente a sus clientes que ellos valoran?
 - ¿Qué tipo de trabajo le atrae más?
 - ¿Qué le apasiona en la vida que le gustaría alcanzar trabajando?
 - ¿Cómo describiría el tipo de asociación que le gustaría crear con sus Clientes?

Considera
Innovación

Asociaciones Efectivas

("Effective Partnerships")

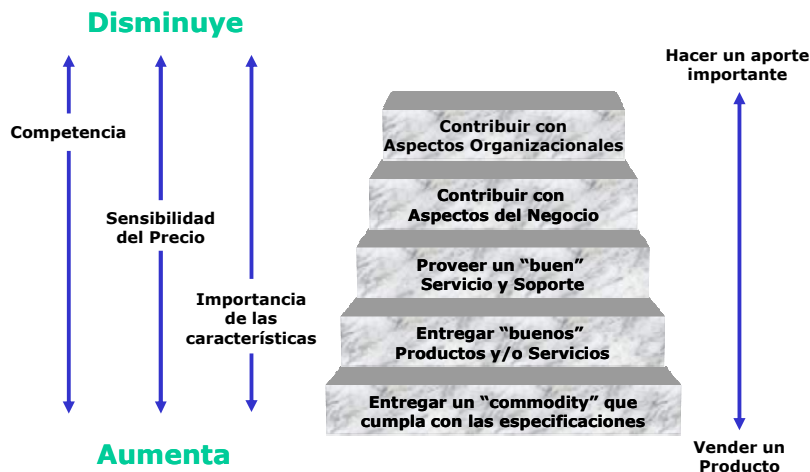
- Conózcase a si mismo:
 - Uno de los secretos de la efectividad como consultor es conocerse a si mismo, que quiere hacer, en que creo y a que aspiro. Ser un buen asociado implica ser auténtico y no tener la "careta" de consultor.
 - Estamos en constante aprendizaje. Manténgase abierto a lo que ha de venir.
 - Haga regularmente esfuerzos para comprenderse mejor (lecturas, talleres, amigos son excelentes maneras de hacerlo).
 - Llene cuestionarios que le permita comparar sus resultados con muchos. Aprenda sobre la diferencia en personalidades, liderazgos, estilos, patrones de comunicación.
 - Piense en su trabajo y porque es importante para Ud. De otro modo puede terminar dando todo su tiempo a lo que es importante para otros (no necesariamente para Ud.)
 - Hable con clientes sobre estos puntos.



Posicionamiento de nuestros Productos y Servicios: La Propuesta de Valor

Copyright Linkage, Inc.

Niveles de la Relación de Compra-Venta



Propuesta de Valor: Apuntando Alto en la Escalera

- Todas las Empresas con Fines de Lucro tienen como uno de sus Objetivos: Rendimiento y Crecimiento
- En épocas de crisis la Supervivencia es un objetivo primordial y mantener a los clientes se torna vital.
- Los Aspectos Organizacionales son más difíciles de medir y ayudan a la Empresa a mantener una visión de conjunto, integrada y sincronizada de sus recursos (Personas, Materiales, Equipos, Procesos, Organización, Tecnología) con el fin de lograr sus objetivos. La Planificación, Control, Medición, Liderazgo, Motivación, Visión de Conjunto, Consistencia e Integración de la información, Productividad, Eficiencia, Satisfacción Interna y Externa, Clima Organizacional son algunos Aspectos Organizacionales.
- Los Aspectos del Negocio normalmente se centra más en los aspectos más puntuales y medibles: financieros, operacionales, etc.
- El BSC es una buena herramienta para mantener en el radar los Aspectos Organizacionales y de Negocio.
- Herramientas financieras como VPN ayudan en la justificación de un proyecto. Sin embargo el Valor depende más de donde nos ubiquemos en la escalera de Niveles de la Relación de Compra-Venta donde la diferencia entre el Precio y el Costo puede ser importante dependiendo del Valor que se percibe (ej.: veneno-antídoto). No siempre el Valor que percibe el cliente es la diferencia de Precio-Costo aun cuando pudiera ser una medida de Valor.



Líder del Cambio ("Change Leader")

El **Líder del Cambio** está dispuesto a retar el status quo, influenciar a otros para tomar acción hacia un nuevo futuro, y le da al cliente un sentido de claridad en las circunstancias caóticas que frecuentemente giran alrededor del cambio. Los resultados de este rol incluyen equipos y líderes efectivos, innovaciones, avances sensacionales ("breakthroughs"), procesos y sistemas rediseñados, nuevas redes a través de la organización, momentum para el cambio y nuevas alineaciones de intereses en la forma de coaliciones u otro tipo de agrupamiento.

- **Facilitaciones Poderosas:** Habilita relaciones efectivas de trabajo e interacciones eficientes a través del "coach" de individuos, grupos de trabajo, equipos y grupos organizacionales más grandes, para coordinar tareas colectivas, mejorar las relaciones colectivas, crear resultados colectivos y generar aprendizaje y cambio autodirigido y autogerenciado.
- **Influencia Organizacional:** Construye el momentum necesario e influencia la dirección de los cambios en el sistema del cliente guiando directamente, aconsejando y persuadiendo individuos y construyendo redes de soporte para las metas y objetivos del cliente.

Consultor
Innovación

Algunos Tips para Facilitar Equipos de Trabajo de Alta Energía(*)

- Los equipos de alto desempeño quieren alcanzar el éxito ¡Incluyendo al FACILITADOR! Los cinco grandes pasos de una sesión son:
Normalmente con el insumo del Líder y otras personas de la organización
 1. **Preparar la sesión**
 - Con el Grupo:
 2. **Acordar el Objetivo**
 3. **Normar el Proceso**
 4. **Seguimiento al Proceso, canalizando la fuerza del grupo utilizando/revisando las normas acordadas, proveyendo la adecuada realimentación, sumando, manejando el tiempo, monitoreando los niveles de energía, escucha activa/asertiva.**
 - Sólo el Consultor (opcional):
 5. **Reporte/Resumen con lo más resaltante (con el Líder se acuerda a quien dirigirlo)**
- Los Roles: Consultor y el Líder.
 - El Consultor puede ser todo menos el conductor del vehículo.
 - El Líder es el conductor natural y responsable por el logro del equipo.
 - Las 5 características de un Líder(**) incluyen: Retar el Proceso/Status Quo, Inspirar/Compartir una Visión, Habilitar la Acción de los demás, Modelar el Camino, Alentar el Corazón.
- Los equipos pasan por 4 Etapas desde que son un Grupo hasta formar un Equipo:
 - Forming, Storming, Norming, Performing
- Manejo de Conflictos: Ventilar primer luego ayudar a resolver (lo contrario puede ser una bomba de tiempo por no ventilar y drenar la energía).

Consultor
Innovación

(*) Una fuente excelente es: "Facilitating with Ease, Ingrid Bens"

(**) The Leadership Challenge (James M. Kouzes, Barry Z. Posner)



Business Driver

El **Business Driver** entiende como el negocio produce valor para el cliente, resultados medibles y demuestra un inexorable, indetenible empuje para alcanzar el éxito. Los resultados de este rol incluyen metas de negocio, acción coordinada, roles y compromisos, riesgos calculados, planes de proyectos, sistemas de medida con su data y resultados tangibles del negocio.

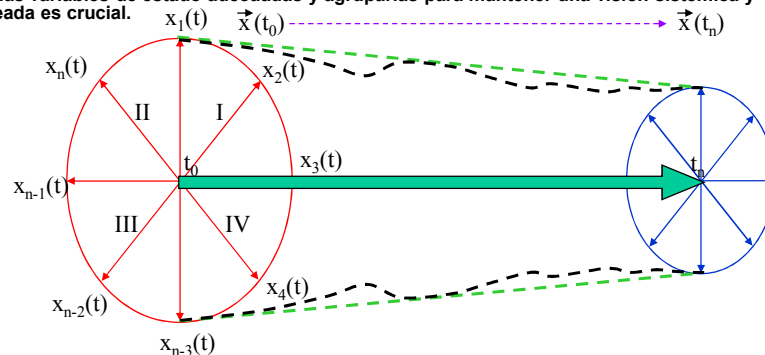
- **Engagement Management:** Controla la calidad de los productos y servicios entregados al cliente a través de la articulación de compromisos, especificaciones precisas de los estándares de rendimiento (“performance”) y requerimientos, y una gerencia disciplinada de las responsabilidades.
- **Orientación a los Resultados:** Demuestra un foco consistente y persistente en establecer objetivos retadores, hacer las cosas cada vez mejor, mejorar la calidad de los resultados y lograr un impacto significativo en el negocio.

Consultor
Innovati

Orientándonos a los Resultados: Cono de Incertidumbre™

Concepto desarrollado en 1995 que incluye cinco conceptos fundamentales:

1. La incertidumbre, el caos son parte natural de la vida. Aceptarlos como algo natural aliviará muchas tensiones.
2. Existe un gran atractor: el poder de la visión con objetivos claros.
3. La convergencia desde la situación actual a la propuesta, de ser factible, no va a ser lineal y por ende no es posible en la mayoría de las veces, tener una trayectoria precisa. Lo que es más sencillo de manejar es aceptar que la trayectoria se mantendrá dentro de ciertos límites.
4. Mantener la trayectoria dentro de los límites y lograr que estos converjan hacia la visualización requiere energía y creatividad. No es producto del azar.
5. Definir las variables de estado adecuadas y agruparlas para mantener una visión sistémica y balanceada es crucial.



Consultor
Innovati

(*) El Cono de Incertidumbre™ por Giovanni Savoca en 1995



Consejero Confiable ("Trusted Advisor")

El **Consejero Confiable** provee consejos de calidad. El quality advice and counsel. El Consejero ha establecido credibilidad manteniendo consistentemente sus compromisos y con una trayectoria demostrable de consejos útiles previos. Los resultados de este rol incluyen Propósito y Valores, guías y recomendaciones operacionales para la acción y la reducción de la incertidumbre del cliente.

- **Se presenta seguro de si mismo:** Transpira seguridad, equilibrio, serenidad, claridad emocional, convicción y habilidades verbales que son apremiantes, convincentes y tranquilizadoras; en consecuencia inspira una conmesurada calma, confianza y sensación de seguridad en el cliente.
- **Comunicación Auténtica:** Demuestra clara y visiblemente principios y valores que crean la apertura, sinceridad y confianza entre las personas y promueve la generación de información válida, opciones informadas/soportadas y el compromiso a la acción.

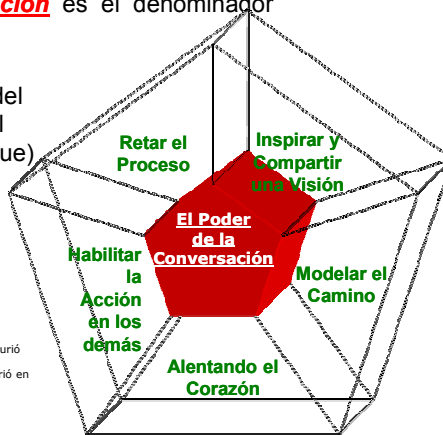


El Poder de la Conversación ("Powerful Conversations")

Cuando Cicerón^(*) hablaba, la gente se maravillaba,
Cuando Cesar ^() hablaba, LA GENTE MARCHABA.**

Analizando las cinco características más importantes de un líder^(***) tenemos que, el **Poder de la Conversación** es el denominador común que hace la diferencia.

Entre los secretos de un buen orador^(****) tenemos: la preparación, el adecuado uso del lenguaje, tener presente, que al igual que el volar, la importancia de la apertura (despegue) y el cierre (aterrizaje), conocer su auditorio, comenzar con deseo vivo y tenaz, saber cabalmente el tema que vamos a tratar, proceder con confianza y ¡Practicar!, ¡Practicar! ¡Practicar!.



(*) Marco Tulio Cicerón, Estadista Romano. Nació en Arpino en 106A.C.. Murió en Caieta el 07Dic43A.C.
(**) Julio (Galo) Cesar, Emperador. Nació en Roma el 12/13Jul100A.C.. Murió en Roma el 15Mar44A.C.
(***) The Leadership Challenge (James M. Kouzes, Barry Z. Posner)
(****) Como Hablar Bien en Público e influir en los hombres de negocios, Dale Carnegie



Conversaciones Poderosas ("Powerful Conversations")

Una Conversación Poderosa típicamente procede en tres etapas:

Etapas:
(Candor) En esta etapa el iniciador de la conversación estructura su agenda (entendida como el resultado deseado, es decir, el conjunto de metas que requieren la cooperación, el soporte y el compromiso de una o más personas) con un sentimiento honesto o una expresión sincera de las necesidades. La honestidad de sentimientos y la expresión sincera de necesidades le expresan a los interlocutores la importancia de la agenda. Constituye también un requerimiento de ayuda y contribución.

Etapas:
(Claridad) En el centro de una Conversación Poderosa, ocurre la discusión de los aspectos entrelazados en la agenda. Un Líder de Alto Impacto con habilidad verifica las necesidades y deseos de los demás participantes. De esta manera descubre las metas de las otras personas que debe cumplir en el proceso de lograr su propia agenda. Es en esta etapa donde el Líder hace relucir a la superficie cualquier agenda oculta y conecta hechos con las suposiciones subordinadas para así poder avanzar con su agenda.

Etapas:
(Compromiso) En la etapa de cierre de una Conversación Poderosa, el Líder de Alto Impacto se asegura que los participantes hayan aterrizado los próximos pasos y estén abiertos sobre lo que ellos harán para que los compromisos se hagan realidad. El cierre de una Conversación Poderosa es también el momento cuando un Líder de Alto Impacto pregunta abiertamente si la otra persona logró realmente lo que deseaba en la conversación. Esta es una buena manera de asegurar que las Conversaciones Poderosas apuntan hacia resultados.

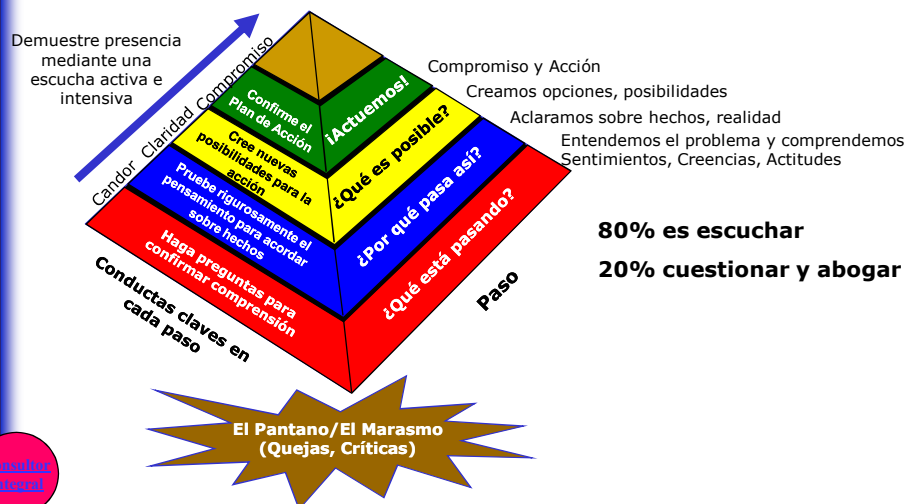
Aparte de las Etapas, podemos siempre saber que hemos tenido una Conversación Poderosa examinando tres resultados de la conversación:

1. El Progreso de la Agenda
2. El Aprendizaje Compartido
3. Una Relación Fortalecida

Consultar
Innovación

Conversaciones Poderosas: La Torre del Poder ("Powerful Conversations": The Tower of Power)

The Tower of Power



Consultar
Innovación

El Contrato Psicológico

- El Contrato Psicológico (Edgar Schein) resume lo que en verdad sucede (las acciones dicen más que las palabras) que no es necesariamente lo que se acuerda porque no todo es digitalizable, no todo es racional.
 - Recordemos que: YO PROMUEVO LO QUE PERMITO.
 - En los acuerdos pasamos por tres etapas:
 - Cliente y Proveedor se expresan. Aquí las expectativas, metas, roles y métodos se presentan. ESCUCHAR es importante. ESCUCHAR ES DIFERENTE A ESTAR DE ACUERDO.
 - Cliente y Proveedor negocian y acuerdan. Los acuerdos no se cumplen siempre por eso es importante:
 - Prevenir (eliminar el error antes de que se convierta en defecto).
-

Venta Estratégica Consultiva

Introducción a la Negociación

"The Complete Consultant Model", Copyright Linkage, Inc.

Negociación: Contenido

- **Cuándo negociamos: ¿Debemos ser Suaves o Duros?**
- **¿Cómo saber si logramos una buena negociación?**
- **El Método de la Negociación basada en principios (vs. ser Suaves o Duros):**
 - **Las Personas:** Separar a las Personas del Problema.
 - **Los Intereses:** Centrarse en los Intereses y no en las Posiciones.
 - **Las Opciones:** Generar una variedad posible de Opciones antes de decidirse a actuar.
 - **Los Criterios:** Insistir en que el resultado se base en algún criterio objetivo.

Basado en el libro: *Si... ¡de acuerdo! Como negociar sin ceder* Roger Fisher y William Uri del Proyecto de Negociación de Harvard.
Editorial Norma, 1985

¿Cuándo negociamos, ¿Debemos ser SUAVES o DUROS?

PROBLEMA: La negociación basada en posiciones: ¿Qué juego debo jugar?		SOLUCIÓN: Cambie el juego - Negocie según los méritos.
SUAVE	DURO	BASADO EN PRINCIPIOS
Los participantes son amigos.	Los participantes son adversarios.	Los participantes están solucionando un problema.
El objetivo es lograr un acuerdo.	El objetivo es la victoria.	El objetivo es lograr un resultado en forma eficiente y amistosa.
Haga concesiones para cultivar la relación.	Exija concesiones como condición para la relación.	Separe a las personas del problema.
Sea suave con las personas y con el problema.	Sea duro con el problema y con las personas.	Sea suave con las personas y duro con el problema.
Confíe en los otros.	Desconfíe de los otros.	Proceda independientemente de la confianza.
Cambie su posición fácilmente.	Mantenga su posición.	Concéntrese en los intereses y no en las posiciones.
Haga ofertas.	Amenace.	Explore los intereses.
De a conocer su última posición.	Engañe respecto a su última posición.	Evite tener una última posición.
Acepte pérdidas unilaterales para lograr un acuerdo.	Exija ventajas unilaterales como precio del acuerdo.	Invente opciones de mutuo beneficio.
Busque la única respuesta: la que ellos aceptarán.	Busque la única respuesta: la que Ud. Aceptará.	Desarrolle múltiples opciones entre las cuales puede escoger; decida <u>más tarde</u> .
Insista en lograr un acuerdo.	Insista en su posición.	Insista en criterios objetivos.
Trate de evitar un enfrentamiento de voluntades.	Trate de ganar en un enfrentamiento de voluntades.	Trate de lograr un resultado basado en criterios independientes de la voluntad.
Ceda ante la presión.	Aplique presión.	Razone y permanezca abierto ante las razones; ceda ante los principios, <u>no ante las presiones</u> .

Basado en el libro: *Si... ¡de acuerdo! Como negociar sin ceder* Roger Fisher y William Uri del Proyecto de Negociación de Harvard.
Editorial Norma, 1985

¿Cómo saber si tenemos un buen método de negociación?

- Cualquier método de negociación debe juzgarse conforme a tres criterios:
 - Debe conducir a un acuerdo sensato, si el acuerdo es posible.
 - Debe ser eficiente.
 - Debe mejorar, o por lo menos no deteriorar, la relación entre las partes.

(Un acuerdo sensato puede definirse como aquel que satisface los intereses legítimos de ambas partes dentro de lo posible, que resuelve los conflictos de intereses con equidad, que es durable, y que tiene en cuenta los intereses de la comunidad)

Basado en el libro: *Si... ¡de acuerdo! Como negociar sin ceder* Roger Fisher y William Uri del Proyecto de Negociación de Harvard. Editorial Norma, 1985

¿Dónde está esfuerzo mayor en una negociación? En las personas.

- Las empresas son entes abstractos. Ellas no negocian, quien negocian son las personas que la conforman. Si agregamos los Procesos de Negociación tenemos un 90% del problema. El otro 10% requiere tener claro el problema a resolver (la Sustancia, el tema de la Negociación).



Basado en el libro: *Si... ¡de acuerdo! Como negociar sin ceder* Roger Fisher y William Uri del Proyecto de Negociación de Harvard. Editorial Norma, 1985

El Método: Separar a las Personas del Problema

- Antes que todo, los negociadores son personas.
- Todo negociador tiene dos tipos de intereses: En la sustancia y en la relación.
- Separe la relación de lo sustancial; enfrente directamente con el problema de las personas.
 - La relación tiende a confundirse con el problema.
 - Las negociaciones basadas en posiciones ponen la relación y la sustancia en conflicto.



Basado en el libro: *Si... ¿de acuerdo? Como negociar sin ceder* Roger Fisher y William Uri del Proyecto de Negociación de Harvard. Editorial Norma, 1985

El Método: Separar a las Personas del Problema

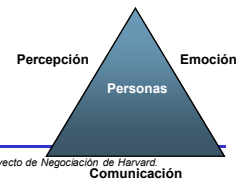
- Percepción vs. Realidad: póngase en el lugar del otro:
 - Comprender el punto de vista de ellos no es lo mismo que estar de acuerdo con ellos. Esto no es un costo, es un beneficio porque nos permite disminuir el área de conflicto y defender nuestros intereses con mayor seguridad.
 - No deduzca las intenciones de ellos con base en sus propios temores.
 - No los culpe por sus propios problemas.
 - Comente las mutuas percepciones.
 - Busque oportunidades de ser inconsistente con las percepciones que puedan tener sus clientes (a veces ayuda enviar un mensaje distinto al que esperan).
 - Haga que les interese el resultado dándoles participación en el proceso (involúcrelos).
 - Quedar bien: haga que sus propuestas compaginen con sus valores.



Basado en el libro: *Si... ¿de acuerdo? Como negociar sin ceder* Roger Fisher y William Uri del Proyecto de Negociación de Harvard. Editorial Norma, 1985

El Método: Separar a las Personas del Problema

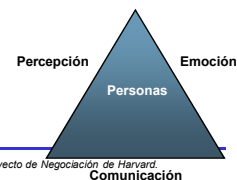
- **Emoción (pueden conducir a que la negociación se estanque o se rompa rápidamente):**
 - Primero reconozca y comprenda las emociones, las de ellos y las suyas.
 - Procure que las emociones se hagan explícitas y reconózcalas como legítimas.
 - Permita que la otra parte se desahogue.
 - No reaccione ante un estallido emocional.
 - Use gestos simbólicos (gestos, actuaciones, excusas que simbólicamente expresen su aprecio, ayuda, reconocimiento, etc.).



Basado en el libro: *Si... ¿de acuerdo?* Como negociar sin ceder Roger Fisher y William Uri del Proyecto de Negociación de Harvard. Editorial Norma, 1985

El Método: Separar a las Personas del Problema

- **Comunicación: sin comunicación no hay negociación:**
 - Escuche atentamente y reconozca lo que dicen.
 - Hable con el fin de que se le entienda.
 - Hable sobre Ud. mismo, no sobre ellos (ej.: impacto que tuvo en Ud. lo que ellos expresan). Una afirmación sobre sus propios sentimientos es difícil de objetar. Ud. proporciona la misma información sin provocar una reacción defensiva que les impedirá tenerla en cuenta.
 - Hable con un propósito (antes de decir algo significativo, esté seguro de lo que quiere comunicar).
- **Es mejor prevenir (resuelva antes de que el problema se presente):**
 - Establezca una relación de trabajo (conozca lo más temprano posible a la otra persona)
 - Enfrentese con el problema, no con las personas.
- **En resumen trate a las personas como seres humanos y al problema según sus méritos.**



Basado en el libro: *Si... ¿de acuerdo?* Como negociar sin ceder Roger Fisher y William Uri del Proyecto de Negociación de Harvard. Editorial Norma, 1985

Concentrarse en los Intereses y no en las Posiciones

- Para que la solución sea prudente, concilie los intereses, no las posiciones.
 - Los intereses definen el problema. El problema básico en una negociación no es el conflicto entre posiciones, sino el conflicto entre las necesidades, deseos, preocupaciones y temores de las partes.
 - Tras las posiciones opuestas hay intereses compartidos y compatibles, además de los conflictivos.
- ¿Cómo se identifican los intereses? Póngase en el lugar del otro y pregúntese:
 - ¿Por qué plantea lo que plantea?
 - ¿Por qué no toma la decisión que estoy planteando?
 - Dese cuenta que cada parte tiene intereses múltiples. No asuma que el otro tiene los mismos intereses que Ud.
 - Los intereses más poderosos son las necesidades humanas básicas (seguridad, bienestar económico, un sentido de pertenencia, reconocimiento, control sobre la propia vida).
 - Haga una lista de los intereses a medida que ocurran.

Basado en el libro: *Si... ¡de acuerdo!* Como negociar sin ceder Roger Fisher y William Uri del Proyecto de Negociación de Harvard.
Editorial Norma, 1985

Concentrarse en los Intereses y no en las Posiciones

- La discusión sobre los intereses:
 - Haga que sus intereses sean vivos. Hacer que la otra parte comprenda exactamente la importancia y la legitimidad de sus intereses es parte importante de su trabajo. Sea en lo posible específico en sus intereses.
 - Reconozca que los intereses de la otra parte son parte del problema.
 - Exprese el problema antes que su respuesta.
 - Mire hacia delante, no hacia atrás. Plantee más hacia donde quisiera ir y hablar de futuro a buscar justificar el pasado.
 - Sea concreto en sus planteamientos con claridad de dirección y sea flexible ante las diversas opciones que se planteen en la negociación.
 - Sea duro con el problema y suave con las personas. Muestre que Ud. está atacando el problema y no a la otra parte.

Basado en el libro: *Si... ¡de acuerdo!* Como negociar sin ceder Roger Fisher y William Uri del Proyecto de Negociación de Harvard.
Editorial Norma, 1985

Invente opciones de mutuo beneficio

- En la mayoría de las negociaciones hay cuatro obstáculos principales que impiden la invención de gran número de opciones:
 - Juicios prematuros.
 - La búsqueda de una sola respuesta.
 - El supuesto que la torta es de un tamaño fijo.
 - La creencia de que “la solución del problema de ellos es problema de ellos”.

Basado en el libro: *Si... ¿de acuerdo! Como negociar sin ceder* Roger Fisher y William Uri del Proyecto de Negociación de Harvard.
Editorial Norma, 1985

Invente opciones de mutuo beneficio

- Para inventar opciones creativas, se necesita:
 - Separar el acto de inventar opciones, del acto de juzgarlas.
 - Ampliar las opciones en discusión en vez de buscar una única respuesta.
 - Buscar beneficios mutuos.
 - Inventar maneras de facilitarle a los otros su decisión.

Basado en el libro: *Si... ¿de acuerdo! Como negociar sin ceder* Roger Fisher y William Uri del Proyecto de Negociación de Harvard.
Editorial Norma, 1985

El proceso de inventar opciones

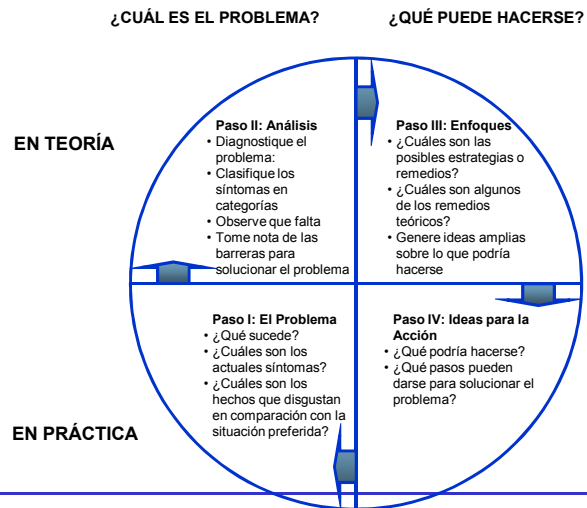
- Como vimos, la creatividad se fundamenta en generar muchas ideas (pensamiento divergente) para luego converger en las ideas prácticas.
- La tormenta de ideas con el problema frente al equipo que la ejecuta es una opción interesante porque focaliza al equipo hacia opciones para resolver el problema.
- Piense en la posibilidad de incorporar a la otra parte en una tormenta de ideas.

Amplie sus opciones

- Multiplique las opciones yendo de lo específico a lo general y viceversa. El diagrama circular.
 - La tarea de inventar opciones requiere cuatro tipos de pensamiento:
 - Pensar sobre el problema particular.
 - Mire a través de los ojos de varios expertos.
 - Invente acuerdos de diferente intensidad: puede tener una versión más débil de su opción (ej.: si no logramos un acuerdo permanente => podemos proponer un acuerdo provisional).
- | | |
|-----------------|------------------|
| MÁS FUERTE | MÁS DÉBIL |
| Lo sustancial | El procedimiento |
| Permanente | Provisional |
| Completo | Parcial |
| Definitivo | En principio |
| Incondicional | Contingente |
| Obligatorio | No obligatorio |
| De primer orden | De segundo orden |
- Cambie el alcance del acuerdo propuesto.

Diagrama Circular

- Los cuatro pasos básicos para inventar opciones:



Busque el beneficio mutuo

- Identifique los intereses comunes.
- Complemente los intereses diferentes.
- Pregúnteles que prefieren.

Haga que sea facil para ellos decidir

- ¿En el lugar de quién? Si Ud. se pone en el lugar de su oponente podrá entender mejor su problema y comprenderá que tipo de opciones puede solucionarlo.
 - ¿Qué decisión? Es importante tener claridad de lo que se desea.
 - Las amenazas no son suficientes. Los ofrecimientos son más efectivos.
-

Insista en la necesidad de utilizar criterios objetivos

- La decisión con base en la voluntad y/o deseo de cada parte es costosa: gira en torno a lo que cada parte está dispuesta a aceptar desde la posición. El remedio: insistir en criterios objetivos.
 - La necesidad de usar criterios objetivos. Concéntrese en los méritos del problema, no en el temple, ni en las presiones de la otra parte. Sea abierto a las razones y cerrado ante las amenazas.
 - La negociación basada en principios produce acuerdos prudentes en forma amistosa y eficiente.
-

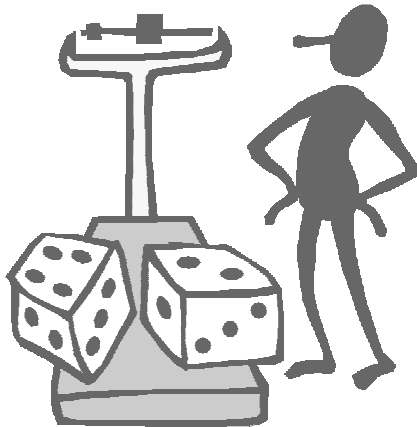
La identificación de criterios objetivos

- Prepararse con anticipación:
 - En toda negociación es mejor prepararse con anticipación. Prever algunos criterios de antemano es conveniente.
 - Criterios Equitativos:
 - Los criterios objetivos, como mínimo, deben ser independientes de la voluntad de las partes y ser legítimos y prácticos.
 - Los criterios deben ser aplicables, por lo menos en teoría, a ambas partes.
 - Procedimientos Equitativos: Pueden utilizarse para resolver intereses en conflicto:
 - Uno corta la torta y el otro escoge el pedazo: Se decide que hará cada parte si llega a un acuerdo equitativo antes de definir quien dará cumplimiento a cada parte del acuerdo. Por ej.: en un divorcio, primero se acuerda el régimen de visita y luego se discute la custodia.
 - El uso de un arbitro o de un mediador.
-

La Negociación con Criterios Objetivos

- Una vez identificados algunos criterios y procedimientos objetivos, ¿Cómo se procede a discutirlos con la otra parte?
 - La negociación, según los méritos del caso, tiene tres elementos:
 - Formule cada aspecto como una búsqueda común de criterios objetivos. Pregunte: ¿En que se basa Ud.?; Primero póngase de acuerdo sobre los principios.
 - Sea razonable, y escuche razones, respecto a los criterios que puedan ser los más apropiados y respecto a la manera de aplicarlos (los principios no son solo los nuestros).
 - Nunca ceda ante la presión, sólo ante los principios.
 - En resumen, concéntrese en criterios objetivos con firmeza pero también con flexibilidad.
-

Orientándonos a los Resultados: El "Balanced ScoreCard" (BSC)



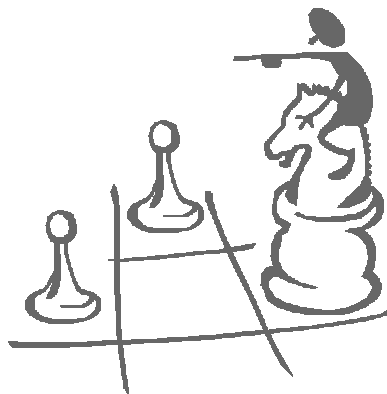
"If you can't measure it, you can't manage it".
Norton and Kaplan



(*) The Balanced ScoreCard, Robert S. Kaplan y David P. Norton

Orientándonos a los Resultados: El BSC ¿Que es el "Balance Scorecard (BSC)" o Cuadro de Mando Integral?

- Balance Scorecard o Tablero de Comandos es un concepto que ayuda a trasladar la estrategia a la acción
- BSC provee la oportunidad de integrar la gerencia con la operación del negocio apoyado en una metodología que facilita la comunicación y entendimiento de los objetivos y las estrategias en todos los niveles del negocio
- La idea al final es integrar los objetivos financieros, con los aspectos críticos del rendimiento en la operación, enlazando el cliente, los procesos internos y el aprendizaje y crecimiento a largo plazo



Orientándonos a los Resultados: El BSC El Entorno Empresarial Actual

- Las empresas operan en condiciones cada vez más exigentes para lograr sus objetivos de rentabilidad y crecimiento:
 - Competidores
 - Poder Adquisitivo de los Consumidores
 - Situación de la Economía (Bs/\$, Inflación, tasas de interés, importación, etc.)
 - Restricciones Gubernamentales
 - Cambios, Incertidumbre



Orientándonos a los Resultados: El BSC La Estrategia del Negocio

- Para enfrentar exitosamente estos retos resulta clave contar con una *Estrategia de Negocio*
 - Que defina el segmento de mercado que quiere servir, identifique los procesos internos claves para entregar sus productos / servicios y seleccione las capacidades organizacionales e individuales requeridas para lograr los objetivos financieros, los relacionados a sus clientes y los internos.
 - Que integre los objetivos a corto, mediano y largo plazo de la empresa
 - Que sea adecuada a la situación del mercado y adaptable a las condiciones cambiantes del entorno
 - Expresada en términos concretos, claros y medibles
 - Aceptada, entendida y aplicada por los integrantes de la empresa



Orientándonos a los Resultados: El BSC ¿Cómo operacionalizar la Estrategia?

- El **Balanced Scorecard** (o **Cuadro de Mando Integral**) provee un medio efectivo para llevar a la práctica la estrategia:
 - Identificar los objetivos estratégicos en forma cuantificable, mediante indicadores claves de desempeño y metas claramente definidas
 - Definir acciones para lograr los objetivos estratégicos
 - Disponer de un medio sencillo y práctico de seguimiento al cumplimiento de la estrategia y los resultados del negocio



Orientándonos a los Resultados: El BSC ¿En qué se basa el Balanced Scorecard?





Orientándonos a los Resultados: El BSC ¿Cómo se Implementa el Balanced Scorecard?



Consultar
Internacional

¿Por qué es importante el BSC?

Nos ayuda a visualizar y focalizar como empresa, equipos, individuos y por ende:

1. Conectar la estrategia de la empresa con objetivos, metas, indicadores e iniciativas con su capacidad de ejecución: sus equipos e individuos.
2. Definir una norte compartido (porque sus integrantes comparten sus visualizaciones) y entre todos focalizan esfuerzos para alcanzarlo:

Si no sabes para donde vas...
...cualquier camino es bueno

El Gato a Alicia en el País de las Maravillas

No existe viento favorable
para quien no sabe adónde se dirige

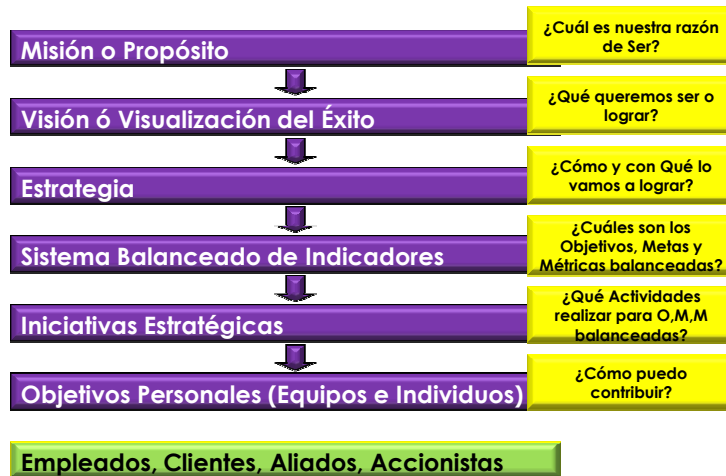
Séneca

3. Aprovechar una capacidad innata básica de nuestros cerebros, básica para la supervivencia, que es el de "filtrar" información innecesaria y focalizar en aquello que es importante. Como ejemplo, piensen en el color Amarillo...



¿Por qué es importante el BSC?

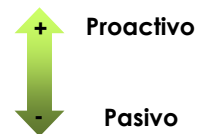
¿Como atamos la estrategia con los objetivos individuales?



¿Quiénes tienen el reto de hacer el BSC exitoso?

En el progreso de la humanidad y de las organizaciones existen tres tipos de Personas (según su actitud hacia el reto):

1. *Los que hacen que las cosas pasen*
2. *Los que saben que pasa*
3. *Los que preguntan ¿Qué pasó?*



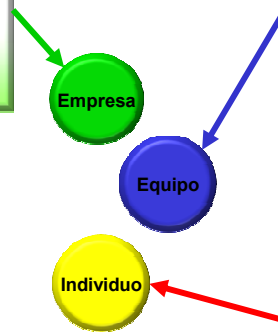
Los que forman parte de la solución normalmente están en las categorías 1 y 2.

Los que forman parte del problema normalmente están en la categoría 3.

El BSC busca colocarnos en las categorías 1 y 2 al fijar Objetivos, Metas y Métricas (proactividad).

El BSC: Individuo, Equipo, Empresa

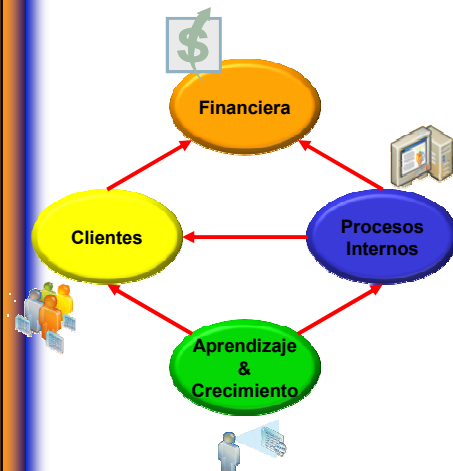
- Permite desarrollar un lenguaje sencillo para comunicar la estrategia hacia los equipos e individuos
- Permite medir el progreso de la estrategia a través de los objetivos y metas.



- Facilita los trabajos interdisciplinarios al compartir indicadores de varias dimensiones.
- Las consecuencias (+) o (-) son colectivas (el equipo no los individuos).

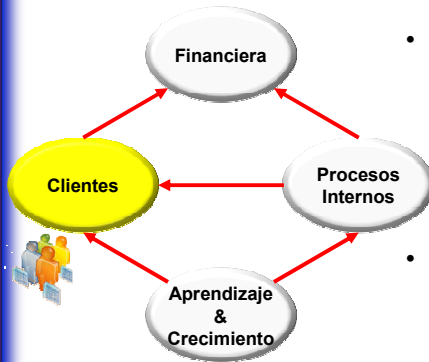
- Focaliza el esfuerzo de los individuos en los objetivos y metas de la empresa.
- Objetivos y Metas (SMART) individuales alineados con el BSC.
- Es un aprendizaje útil en cualquier empresa por ende incrementa nuestro valor como profesionales.

BSC: La dimensión Financiera consecuencia de las otras dimensiones



- La dimensión Financiera del BSC **es una consecuencia de Clientes Satisfechos (ingresos) y Procesos Internos efectivos y eficientes (egresos)**. Clientes Satisfechos y Procesos Internos bien llevados, requieren del **personal idóneo, preparado y proactivo**.
- Veamos en cada dimensión aspectos que van reforzando esta aseveración.

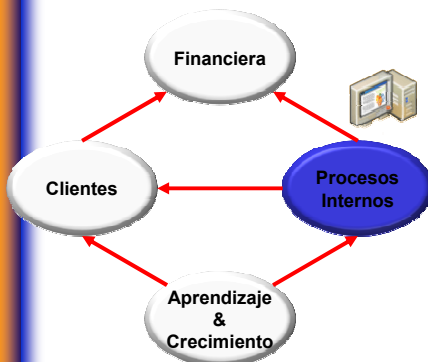
BSC: La dimensión de los Clientes



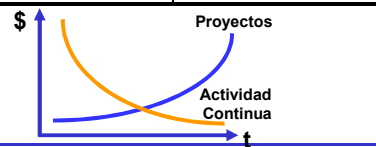
- Directa o indirectamente fuente de nuestros ingresos.
 - Nuestros clientes internos (usuarios) esperan de nosotros un servicio de alta calidad, tanto en nuestra actividad continua como en nuestros proyectos (Calidad = D (Lo que espera - lo que recibe el cliente)
- Es importante contar con una clara definición del servicio que ofrecemos y que se puede esperar de ellos (SLA).
- Alta Calidad + Precios Razonables + buena relación => Confianza => Ganar/ Ganar => Circulo Virtuoso de Crecimiento.

BSC: La dimensión de los Procesos Internos

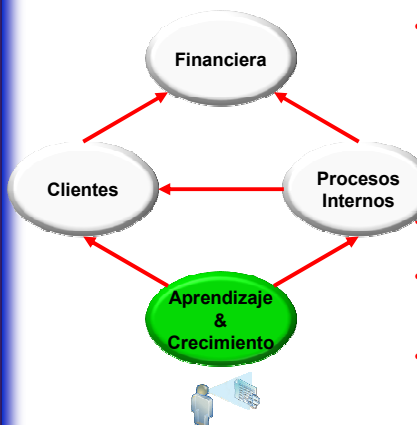
Los procesos internos constan de: Actividad Continua y Proyectos.
Es importante conocer la diferencia entre ambos.



Proyectos	Actividad Continua (Procesos)
Único	Repetible
Tiempo Finito	Continuo
Gerencia de Proyectos	Gerencia de Procesos de TI (técnicas de mejoramiento continuo de la calidad)
Variables de Proyecto (Tiempo, Costo, Calidad)	Aplican métricas de mejoramiento continuo de procesos (OLA ↔ SLA)
Presupuesto para la duración del proyecto	Normalmente tiene un Presupuesto Anual



BSC: La dimensión Aprendizaje & Crecimiento

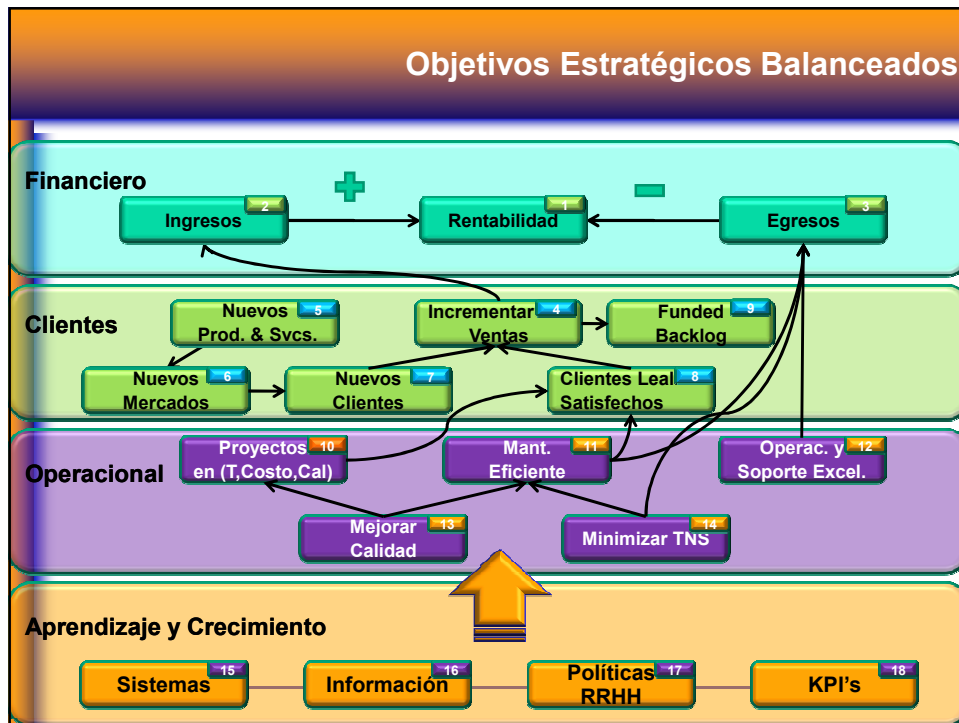


- **Confianza:** Un sentimiento desarrollado en el momento presente que ayuda a generar una expectativa optimista respecto al futuro.
- **Liderazgo:** Cuando Cicerón hablaba, la gente se maravillaba. Cuando Cesar hablaba, la gente marchaba. Características de un líder:
 - Retar el proceso
 - Generar y Compartir una Visión
 - Habilitar a los demás
 - Motivar
 - Modelar el Camino
- **Integración:** Trabajo en Equipo: *Forming-Norming-Storming-Performing*
- **Conocimiento:** formal y en el trabajo (aprendiendo antes, durante y después de una actividad importante con objetivos SMART).
- **Sistemas:** Visión Sistémica e integral de los procesos y las tecnologías que habilitan la organización basada en información. Sistema de Evaluación sincronizado con el BSC con consecuencias a todo el equipo e individuales (Objetivos SMART).

BSC: Los indicadores de la dimensión Financiera



- La dimensión Financiera provee los indicadores de rentabilidad e ingresos y costos que permiten monitorear la eficiencia financiera de la organización ejecutando su estrategia en todas sus dimensiones.
- Como demostramos, es consecuencia de las otras tres dimensiones.
- Mostraremos a continuación un modelo para el BSC de una empresa de T/I.



Objetivos

- Comprender los objetivos estratégicos de GWT y como GWT-Barquisimeto contribuye.
- Comprender como medimos y controlamos el avance de los proyectos.
- Desarrollar las nuevas métricas de rentabilidad.
- Como mejorar la comunicación con GWT-Caracas.

Click to edit Master title style

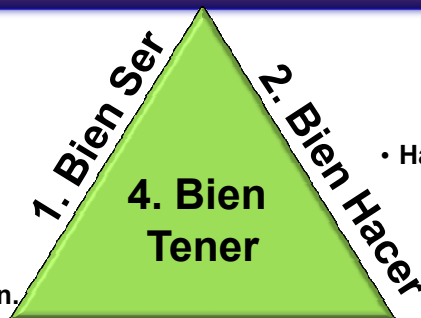


Creando Riqueza ¡Work Smarter!

¿Qué podemos aprender de los Japoneses?

"LOS ASPECTOS MÁS IMPORTANTES DE LA CULTURA EMPRESARIAL JAPONESA"
PRESENTADA EN LA PRIMERA CONVENCION NACIONAL DE EMPRENDEDORES UNIVERSITARIOS
POR EL: C.P. CARLOS KASUGA OSAKA, Director General de Yakult, S.A. de C.V.

- Honesto
- Puntual
- Disciplinado
- Principio fundamental del respeto: si no es tuyo es de alguien.



- Haz las cosas bien

3. Bien Estar

- El Bien Ser y Hacer traen el Bienestar

Si seguimos los tres pasos, tarde o temprano llegaremos al Bien Tener.

Perserverancia vs. Inmediatez

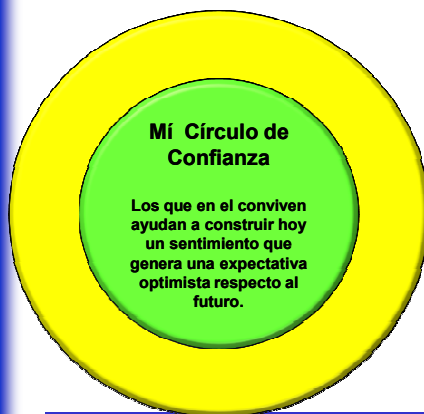
- LA NATURALEZA: Planta un árbol tú y te importará; lo hace el gobierno y nos importa un comino. Lo que nos cuesta trabajo y hacemos por nosotros mismos lo amamos.
- RELIGIÓN: El pliego de "Ofertas" vs. el Pliego de "Peticiones"
- ACTITUD ANTE LA VIDA: PUEDO vs. NO PUEDO

¿Podemos o No Podemos? Una cuestión de Actitud

"Can-Do" WINNING ATTITUDES	
CAN'T	CAN DO
<i>We've never done it before</i>	1 We have the opportunity to be first
<i>It's too complicated</i>	2 <i>Let's look at it from a different angle</i>
<i>We don't have the resources</i>	3 Necessity is the Mother of Invention
It will never work	4 We'll give it a try
<i>There's not enough time</i>	5 <i>We'll reevaluate some priorities</i>
<i>We already tried it</i>	6 We learned from the experience
<i>There's no way it'll work</i>	7 <i>We can make it work</i>
<i>It's a waste of time</i>	8 Think of the possibilities
<i>It's a waste of money</i>	9 THE INVESTMENT WILL BE WORTH IT
WE'LL CANNIBALIZE OUR OWN SALES	10 We'll do it before they do
<i>We don't have the expertise</i>	11 <i>Let's network with those who do</i>
We can't compete	12 <i>We'll get a jump on the competition</i>
Our vendors won't go for it	13 Let's show them the opportunities
<i>It's good enough</i>	14 There is always room for improvement!
<i>We don't have enough money</i>	15 Maybe there's something we can cut
<i>We're understaffed</i>	16 We're a lean, mean machine!
<i>We don't have enough room</i>	17 Temporary space may be an option
<i>It will never fly</i>	18 <i>We'll never know until we try</i>
<i>We don't have the equipment</i>	19 Maybe we can sub it out
<i>It's not going to be any better</i>	20 <i>We'll try it one more time</i>
<i>It can't be done</i>	21 It will be a challenge
<i>No one communicates</i>	22 <i>Let's open the channels</i>
Isn't it time to go home?	23 Days go so quickly around here!
<i>I don't have any idea</i>	24 I'll come up with some alternatives
<i>Let somebody else deal with it</i>	25 I'm ready to learn something new
<i>We're always changing directions</i>	26 We're in touch with our customers
<i>It's too radical a change</i>	27 <i>Let's take a chance</i>
<i>It takes too long for approval</i>	28 We'll walk it through the system
Our customers won't buy it	29 We'll do better at educating them
<i>Our company is the wrong size</i>	30 We're perfect for this project
<i>It doesn't fit us</i>	31 We should look at it
It's contrary to policy	32 ANYTHING is possible
<i>It's not my job</i>	33 I'll be glad to take the responsibility
<i>I can't</i>	34 I CAN!

El Círculo de Confianza

- Confianza:** Un sentimiento desarrollado en el momento presente que ayuda a generar una expectativa optimista respecto al futuro.



Mientras más pequeño el círculo, mayor el temor de ser heridos y nos sentimos que cada vez tenemos menos espacio.

Mientras más grande el círculo, mayor el optimismo, el deseo de lograr y nos sentimos parte del círculo.

En un equipo debe buscarse que el círculo de confianza sea cada vez mayor

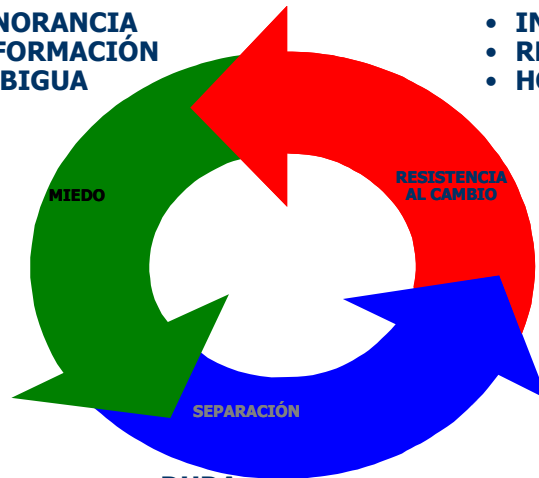
Pero hay que tener cuidado con los alfileres que destruyen en un segundo lo que toma años construir.

Un ingrediente clave para no pinchar el círculo: comunicación

Fuerzas Básicas Inhibidoras de la confianza

- IGNORANCIA
- INFORMACIÓN AMBIGUA

- INTOLERANCIA
- RESENTIMIENTO
- HOSTILIDAD



- DUDA
- ENSIMISMAMIENTO
- CULPA

Fuerzas Básicas Integradoras de la Confianza

- REGLAS DE JUEGO CLARAS
- INVENTARIO

- COMPROMISO
- SEGURIDAD



- OBJETIVOS, METAS, PRIORIDADES Y ESTRATEGIAS CLARAS

Click to edit Master title style



El Consultor Integral

Giovanni Savoca M.
