

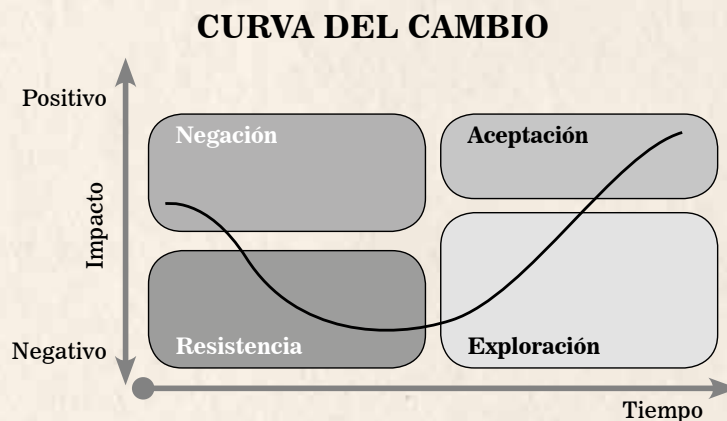
¿POR QUÉ NO ME CREEN?

EL PAPEL DE LA DIRECCIÓN EN LA IMPLANTACIÓN DE CAMBIOS

“Tenía en sus manos la misión de liderar la reorganización del área y, aunque no lo manifestaba expresamente, se le veía muy ilusionado con ello. Nos convocó a todos, nos explicó sus planes y nos pidió colaboración. La verdad es que me pareció increíble que a su edad y con los años que llevaba en la empresa aún pudiera pensar que iba a conseguir alguna mejora. Era la enésima vez que se planteaban cambios de esta naturaleza y siempre acababan igual: en nada”.

Tampoco era la primera vez que yo escuchaba algo parecido y, en este caso, sabía que aquello no era del todo cierto. Conocía su empresa desde hacía mucho tiempo y puedo asegurar que había cambiado bastante. Por otra parte, no me parecía oportuno explicarle a mi amigo las razones que suelen llevar a las personas a oponerse a los cambios. Por eso, le planteé una cuestión: *“¿Pensarías lo mismo si en esa reunión en la que se os presentó el proyecto hubiera participado el Director General? En los intentos de cambio anteriores, ¿estuvo presente algún alto directivo cuando os comunicaron en qué iban a consistir dichos cambios?”*

Lógicamente, un directivo no puede -ni debe, pues no es su trabajo- asistir a todas las reuniones



que se celebran cada día entre las personas de su departamento. Para estar en alguna de ellas tiene que haber un motivo, una razón de peso. Así, pues, si estamos de acuerdo con esto último, es evidente que cuando acudes a una reunión y te encuentras con la inesperada presencia del Director General o del máximo responsable del área, tu actitud hacia el asunto cambia. Sospechas que, realmente, debe de tratarse de “algo gordo” para que esto suceda. Más aún cuando es esa persona la que presenta el proyecto y, a continuación, deja a tu jefe que lo explique, interviniendo ocasionalmente.

En cualquier proceso de cambio los gestos, las formas, son muy importantes. Comprendo perfectamente la actitud de alguien que después de veinte

años en una empresa escucha las mismas palabras que ya había oído decenas de veces antes. Palabras que prometen como otras lo hicieron tiempo atrás. Sin embargo, en este escenario, es el mando encargado de liderar el cambio quien se encuentra en franca inferioridad. No fue culpable de lo que otros hicieron antes que él, incluso desconoce si aquello se hizo bien o mal. Por eso, cree empezar de cero, cuando lo cierto es que empieza en negativo, pues se encuentra ante la desconfianza de los que, incrédulos, no comparten su ilusión. El mando, por tanto, necesita compensar esa desventaja inicial y una forma de hacerlo es exigir que el apoyo de la Dirección al proyecto de cambio sea... “visible”. Ahora sólo falta que la Dirección también lo vea.

EDITORIAL



Acabar 2016 con un crecimiento del 3,2% y más de medio millón de nuevos puestos de trabajo es una gran noticia para nuestro país. Es el tercer año consecutivo de crecimiento y el cuarto de generación de empleo. Sin embargo, aun cuando estos datos no son propios de una crisis, hay una sensación de incertidumbre que sigue presente entre nosotros. Tal vez, la razón se encuentre en los cuatro millones largos de personas que todavía no han encontrado trabajo o, más probablemente, en el estado de “estrés postraumático” que los años tan negativos que hemos vivido nos han dejado en nuestros cerebros. Sea lo que sea, lo cierto es que se habla cada vez menos de la crisis, pero nadie dice claramente: “la crisis ha finalizado”.

En medio de esa incertidumbre nos hemos acostumbrado a pensar en términos de corto plazo, de lo más inminente. En este sentido, las previsiones para 2017 son buenas, lo que significa que el escenario para actuar en los próximos meses parece el adecuado. Dicho de otra forma, todo apunta a que el éxito de nuestra actividad va a depender mucho más de nosotros mismos que de factores externos poco controlables. Así, pues, manos a la obra y, una vez más, gracias por seguir ahí.

FRANCISCO GONZÁLEZ DELGADO

Socio-Director
GDES Consultores

TABLÓN DE ANUNCIOS

GDES Consultores ha colaborado recientemente con la **FARMACIA BADA** (www.farmaciabada.es) en la impartición del curso de “**Liderazgo, Delegación y Gestión del Tiempo**” para su equipo directivo y responsables de departamento. La **FARMACIA BADA** presta un servicio continuo y de calidad abriendo 24 horas al día, los 365 días del año.

GESTIÓN DEL TIEMPO

La necesidad de ser más eficientes y aumentar nuestra eficacia, nos obliga diariamente a gestionar óptimamente el principal recurso de que disponemos: el tiempo. Establecer objetivos, planificar y priorizar; distinguir lo importante de lo urgente, delegar y hacer seguimiento, manejar adecuadamente las citas y las tareas, son algunos de los contenidos de los seminarios que en GDES Consultores venimos impartiendo desde

nuestros orígenes. Cursos de cinco o seis horas, dirigidos a la práctica totalidad de puestos de una organización, por los que ya han pasado cientos de comerciales, técnicos, personal de administración, mandos y directivos que han podido reflexionar sobre la forma en que estaban gestionando su tiempo, adquiriendo nuevas técnicas y herramientas de aplicación directa con las que han mejorado su rendimiento.

GESTIÓN DE EMPRESAS

PREGUNTAR, PREGUNTAR Y PREGUNTAR

El modelo "SPIN Selling", desarrollado por Neil Rackham en la década de los '80, plantea el proceso de la entrevista de venta a través de sucesivas preguntas (de Situación, Problema, Implicación y Necesidad de solución) que consiguen detectar las necesidades del cliente y hacer que éste vea las consecuencias negativas de mantener dichas necesidades sin resolver, consiguiendo que la decisión de solucionar el problema sea más fácil de tomar por su parte. Las preguntas de Situación nos informan del estado actual del cliente (¿qué producto consume?, ¿cuánto tiempo lleva usándolo?, ¿cómo lo aplica?, etc). A su vez, las preguntas de Problema permiten al vendedor detectar las posibles insatisfacciones en el cliente o, lo que es lo mismo, sus necesidades (¿está contento con su actual producto?, ¿le consume mucho?, ¿le lleva mucho tiempo aplicar-

lo?, etc). Llegados a este punto y tras haber hecho estos dos tipos de preguntas, si nuestro producto tiene un precio pequeño podemos ofrecérselo al cliente para que solucione ese problema (de consumo elevado, de tiempo, etc), es decir, podemos ofrecer al cliente el Cierre de la venta. Asimismo, dado que lo que se le pide a cambio del nuevo producto es una pequeña cantidad de dinero, la decisión de compra no será muy difícil.

Sin embargo, cuando nuestro producto tiene un precio elevado esa decisión no será tan sencilla. Al vendedor no le bastará con hacer un par de preguntas de Situación y otras tantas de Problema para ofrecer al cliente que cambie de producto. Cuando uno se desprende de una importante cantidad de dinero tiene que estar muy seguro de que esa decisión es acertada. Tiene que percibir que lo que recibe con el producto que le ofrecemos (Beneficios)



compensa el alto desembolso. A eso precisamente ayudan las preguntas de Implicación y Necesidad de solución: consiguen que el cliente vea que su problema no es pequeño, que las consecuencias de no solucionarlo son verdaderamente más costosas -no siempre en términos monetarios- que lo que vale el nuevo producto. Haciendo, por tanto, los cuatro tipos de preguntas habremos llegado a conocer muy bien las necesidades del cliente y le podremos ofrecer aquello que, a través de sus respuestas y comentarios, sabemos que es realmente lo que necesita. Tendremos, de esta

forma, menos objeciones por parte del cliente a la hora de aceptar nuestra propuesta.

Como hemos dicho, éste es el esquema sobre el que se apoya la entrevista de la venta y sobre el que trabajamos en la formación comercial. El vendedor tiene que dominar el arte de preguntar y para ello debe conocer las preguntas que ha de hacer al cliente. Antes de ofrecer el Cierre, debe asegurarse de que conoce las necesidades del cliente y de que éste las percibe suficientemente grandes para comprender que la solución tendrá un precio equivalente.

ENTREVISTA



COLEGIO OFICIAL DE
INGENIEROS INDUSTRIALES
DEL PRINCIPADO DE ASTURIAS

El Colegio Oficial de Ingenieros Industriales del Principado de Asturias (COIIAS) es el órgano representativo de los profesionales de esta rama de la ingeniería en Asturias. En su afán de impulsar el desarrollo, el Colegio no sólo presta servicios a los colegiados, sino también a la sociedad en su conjunto. Hablamos con Santiago Cuervo, su Director Técnico.

P: ¿De qué servicios, entre los que ofrece el Colegio, pueden beneficiarse las empresas?

R: Desde el Colegio tratamos de ser el apoyo y pilar del desarrollo

profesional de nuestros colegiados, y por ende de sus empresas, con servicios tales como: formación, vigilancia tecnológica, información estratégica, movilidad internacional, bolsa de empleo, programas formativos para incorporación de recién titulados y estudiantes, vivero de empresas y un conjunto de servicios cada vez más conocidos y valorados por las mismas.

P: En materia de formación es conocida su amplia oferta. ¿Qué tipo de acciones se imparten y a quién van dirigidas?

R: En los últimos años hemos apostado por potenciar la formación online con el ánimo de facilitar la participación, sin dejar de lado, por supuesto, la presencial. Tratamos de cubrir un amplio espectro de las necesidades de colegiados y empresas: formación técnica especializada, programas informáticos de

diseño y cálculo, competencias transversales (habilidades directivas, comercial y marketing, económico-financiera), oposiciones al cuerpo de ingenieros y la novedosa Industria 4.0.

P: ¿Qué otras actividades desarrolla el Colegio en el ámbito empresarial?

R: Aquí me gustaría destacar las de nuestro "Proyecto Generador de Talento" para los alumnos de último curso del Máster en Ingeniería Industrial de la EPI, con el que tratamos de ser uno más de los tan necesarios puentes Universidad-Empresa. Buscamos fomentar el talento y la creatividad entre los estudiantes (formación postuniversitaria + prácticas en empresas + talleres de creatividad), al objeto de potenciar el emprendimiento, la innovación y la competitividad de las pequeñas y medianas empresas.

LA CIENCIA TIENE SU HISTORIA EN POCAS PALABRAS

Peter Gustav Lejeune Dirichlet (1805-1859) fue un matemático alemán considerado como uno de los más importantes del siglo XIX por sus aportaciones en el campo de la teoría de los números y el estudio de las series. Su pasión por las matemáticas fue tan temprana que, antes de empezar los estudios (con doce años) en el Gymnasium, se gastaba su dinero en libros de matemáticas. A Dirichlet no le gustaba escribir cartas. Se cuenta que una de las pocas que escribió fue cuando nació su primer hijo. Ese día envió un telegrama a su suegro con el mensaje siguiente: $2+1=3$.



PARA EVADIRSE

CASA LIS Salamanca

La Casa Lis es un impresionante edificio modernista construido en 1905, sede del Museo de Art Nouveau y Art Deco. Sus 19 colecciones de objetos de arte (unas 2500 piezas) le han convertido en uno de los más visitados de Castilla y León.

"Marcharían mejor las cosas si cada cual se limitara a ejercer el oficio que le es conocido"

PLATÓN (del curso "Delegación", impartido por GDES Consultores)

The Gdes News

BOLETÍN INFORMATIVO DE
GDES CONSULTORES



Ildelfonso Sánchez del Río, 7 - 4º

33001 Oviedo

Tfno.: 616 99 79 00

info@gdesconsultores.com

www.gdesconsultores.com

DISEÑO: etéria