



UNSAM

UNIVERSIDAD
NACIONAL DE
SAN MARTÍN

Trabajo Final de Práctica Profesional

DIVERGENCIA ORGANIZACIONAL

“CAMBIO PARADIGMATICO EN LA VISION DEL CLIENTE
INTERNO Y EXTERNO.”

Universidad Nacional de General San Martín

Escuela de Economía y Negocios

Dirección: Caseros 2241, B1650 San Martín, Buenos Aires

Carrera: Lic. En Administración y Gestión de Empresas

Alumno: Ramírez, María Belén

DNI: 33344844

Tutor: Ruhl, Gabriela

Fecha entrega TFPP: Noviembre 2019

Resumen

El objetivo principal es mostrar un cambio de paradigma sobre la visión del cliente interno y externo a fin de que se produzca un cambio en la gestión del liderazgo evitando la continua rotación de colaboradores y mejorando la relación con el consumidor.

Por tal motivo, la hipótesis que se maneja es que manteniendo viva la cultura y filosofía de la empresa en todas las áreas de la organización, trasladándola al cliente interno se logrará una mejor experiencia del cliente externo fidelizándolo.

Se basa en una metodología exploratoria, ya que frente a la hipótesis planteada, se fueron exponiendo aspectos teóricos de clásicos y nuevos autores.

Se concluye en que construyendo un nuevo departamento de recursos humanos, aplicando neuromarketing a la gestión y seleccionando adecuadamente a los líderes según sus aptitudes genéricas, se puede retener talentos, mejorar el ambiente laboral y en consecuencia brindar una mejor experiencia al cliente.

Palabras Caves

Experiencia al Cliente – Neuromarketing – Inteligencia Emocional – Liderazgo –
Retención de Talentos

Abstact

The main objective is to show a paradigm shift on the vision of the internal and external clients in order to produce a change in leadership management, avoiding the continuous turn over of employees and improving the relationship crating a fidelity program.

For this reason, the hypothesis that is managed is that keeping alive the culture and philosophy of the company in all areas of the organization, transferring it to the internal customer will achieve a better experience of the external customer by loyalty.

It is based on an exploratory methodology, since in the face of the hypothesis raised, theoretical aspects of classics and new authors were exposed.

It concludes that by building a new human resources department and applying neuromarketing to management and properly selecting leaders according to their generic skills, talents can be retained, the work environment can be improved and consequently a better customer experience can be provided.

Key Words

Customer Experience – Neuromarketing – Emotional Intelligence – Leadership –
Talent Retention

Agradecimientos

A mi padre que siempre me animó para seguir, a mi madre que desde su lugar me marcó el camino, a mi pareja que comprendió cada altibajo y abrazó en cada llanto. A mi hijo que se quedó junto a mí cuando estaba rodeada de libros.

A la universidad pública que me dio la posibilidad de ser profesional, mostrarme continuamente que la lectura es inagotable, y sobre todo, por darme la posibilidad de desarrollar mi capacidad analítica y aptitudes genéricas.

Finalmente, abrazarme por no haber tomado el camino fácil y haber llegado hasta el final mientras la vida transcurría. Fue complicado, pero no cambiaría nada de lo sucedido.

Índice

<i>Resumen</i>	2
<i>Abstact</i>	3
<i>Agradecimientos</i>	4
<i>Introducción</i>	7
<i>Planteo Paradigmático</i>	8
<i>Capítulo 1 - “Experiencia al Cliente”</i>	11
La experiencia enfocada en el cliente.....	13
La experiencia comunicada a partir de la marca.....	20
Gestión de experiencias y la medición de las mismas.....	22
<i>Capítulo 2 - “El Neuromarketing como herramienta para los Recursos Humanos”</i>	28
Comenzar por el principio: aspiraciones de los individuos.....	29
Del Marketing al Neuromarketing.....	31
Neuromarketing para los Recursos Humanos.....	34
<i>Capítulo 3 - “Coeficiente Intelectual vs. Inteligencia Emocional”</i>	41
Principios básicos de la Inteligencia Emocional.....	43
Aptitudes del individuo en términos de IE.....	46
Coeficiente Intelectual Colectivo (CIC).....	47
<i>Capítulo 4 - “Liderar con Inteligencia Emocional”</i>	48
El perfil de un Líder.....	48
Conduciendo hacia los resultados.....	49
Aprendizaje Generativo como ventaja competitiva.....	53
Las influencias del Líder Coach.....	55
Integración de grupos organizacionales.....	61
Ir más allá... Formando equipos de alto desempeño.....	64
<i>Capítulo 5 - “Un nuevo enfoque, de Empleados a Colaboradores”</i>	68
¿El puesto hace al empleado o el empleado hace al puesto?.....	69
Motivación y retención de talentos.....	71
<i>Conclusión Final</i>	78
<i>Bibliografía</i>	86

Introducción

Se desarrollan diversos conceptos que deberían ser foco de atención para todo CEO a fin de mejorar su gestión administrativa. Incorporando la arista de Recursos Humanos, se promueve un cambio paradigmático en el *Management* proponiendo la Neurociencia como herramienta para mantener al público interno satisfecho.

Cautivar al consumidor, es una de las tareas más difíciles de lograr si se lo piensa como una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. Para lograrlo, se debe cambiar el foco de atención hacia la experiencia del cliente como tema principal.

Para que el cliente tenga una constante satisfacción en relación a la marca, es necesario mantener a los colaboradores de dicha organización complacidos en todo el ciclo que dure la experiencia del cliente. Ahora bien, para que éstos colaboradores lo estén, hay que retroceder un nivel y gestionar los recursos humanos por medio de un programa de retención de talentos.

Es así como el colaborador estará a gusto con la ejecución de sus tareas, brindando desde su lugar una mejor experiencia al cliente día a día. En caso que no lo pueda brindar por algún motivo, realizará un autocontrol y sentirá confianza para comunicárselo a su Líder a fin de poder realizar una modificación.

De esta manera, el colaborador podrá reflejar su compromiso hacia la marca sintiéndola propia y generando que el consumidor se sienta comprendido por quien sea la cara visible de la organización en esa instancia de experiencia, provocando que elija nuevamente la marca en otras ocasiones.

Es así como se logra un pensamiento sistémico integrando al cliente interno (colaborador) y externo (consumidor) en un proceso continuo de retroalimentación, aumentando los beneficios y utilizándolos como nuevo impulso para permanecer

favoreciendo tanto a los colaboradores, consumidores y fundadores de la organización.

Planteo Paradigmático

En la actualidad, las empresas fijan sus metas en base al aumento de beneficios. Esto en la mayoría de los casos es perjudicial tanto para el público interno (empleados) como para el externo (clientes), dado que las experiencias a las que se someten ambos carecen de un propósito genuino provocando el quiebre del contrato psicológico establecido entre la empresa y el individuo. En consecuencia, la organización obtiene una alta rotación de recursos humanos y a efecto dominó pierde paulatinamente el vínculo con su consumidor.

Las organizaciones que se basan sólo en beneficios económicos sin tener en cuenta las expectativas generadas en sus principales aliados, no perduran en el tiempo. En cambio aquellas que se permiten avanzar reforzando el vínculo con sus colaboradores, pueden transmitirle su filosofía y cultura organizacional a sus stakeholders, a fin de que logren aumentar la satisfacción de sus experiencias en relación a la marca.

Para ello se indagó en bibliografía sobre las necesidades de los colaboradores y la gestión de experiencia al cliente de manera tal que las intuiciones que se plantean sean fundamentadas por las investigaciones de idóneos.

Este nuevo enfoque no podría haber sido posible sin antes haber considerado e incorporado los cambios que se fueron produciendo en el correr del último siglo.

En 1930, E. Mayo desarrolló “La Teoría de las Relaciones Humanas” junto a sus colaboradores M.P. Folet, A. Maslow y D. Mc Gregor. Allí estudiaron a la organización como grupo de personas, enfocándose en la psicología de cada una de

ellas y evaluando la productividad que podría generar el trabajador teniendo autonomía laboral.

Luego Maslow siguió con el legado, creando una pirámide basada en las necesidades del trabajador y tratando de entender los motivos por los cuales éstos trabajaban.

En 1982, Edgar Schein continúa indagando sobre la psicología de trabajadores y ejecutivos dentro de una organización. Hace hincapié en los recursos humanos, sus motivaciones y los grupos que se forman de manera tal que puedan ser liderados de forma óptima.

En 1990, Peter Senger impulsa un cambio en la concepción empresarial presentando las 5 disciplinas centrales que construyen una organización inteligente, dejando al “pensamiento sistémico” como la disciplina madre.

En 1995 ya se empieza a hablar de “La calidad del Servicio” teniendo en cuenta la reacción sensorial del cliente frente a la marca. El marketing convencional comienza a cambiar ya que las ventajas dejan de ser sostenibles y los ejecutivos del área comienzan a verlo desde otra perspectiva. Diez años después Philip Kotler lo llamaría “Marketing Obsoleto”

En 1997 R.L. Ackoff propone una mirada diferente a la gestión empresarial desarrollada en su libro “Planificación de la empresa del futuro”. Allí propone a la “planificación” como eje central, creando distintos escenarios posibles para el desarrollo de la organización y gestionando en cada escenario sin dejar procesos al azar. Esto es de gran importancia dado que enseña a prever los posibles problemas y frente ello poder corregir a tiempo el proceso.

Casi en paralelo, J. O’Connor e I. McDermott vuelven a dar un giro en ésta mirada, explicando el “Pensamiento Sistémico” ya antes propuesto por M.P Senge y adicionando que puede aplicarse en cualquier ámbito, pero traído a la administración

lleva a entender que cada departamento no es independiente uno de otro, sino que deben estar entrelazados y trabajar todos en conjunto. A su vez, saber que quienes trabajan en una organización están impulsados por sus modelos mentales. Comprender parte de estos modelos mentales hace que los altos ejecutivos puedan manejar con mayor cautela los cambios y comunicar mejor entre otras cosas.

Para el nuevo milenio, se profundizó más en ésta teoría sistémica, haciendo hincapié en la experiencia al cliente y retención de talentos. Autores como Elena Alfaro, Marcelo Barrios y J.L Filiol en colaboración con otros autores desarrollaron sus visiones en los últimos diez años.

Capítulo 1

“Experiencia al Cliente”

“La experiencia es un factor que dispara e influye en nuestras emociones”

Elena Alfaro

Hoy día hay numerosas empresas queriendo vender su producto y/o servicio por medio de distintos canales de distribución. Pero la realidad es que la mayoría de estas empresas, aunque crean que son exitosas, lejos están de serlo.

En la actualidad se está instaurando un cambio de paradigma en relación a la empresa, los negocios, personal de trabajo, clientes y vínculos con otros stakeholders. Este cambio en la forma de ver los negocios no es de fácil adaptación y solo aquellos que estén dispuestos a generar dicho cambio en su gestión empresarial y trasladarlo a su entorno, son quienes van a perdurar en el tiempo.

Con el progreso de la tecnología, la globalización y la dependencia de internet en la vida diaria, muchas cosas han cambiado. El consumidor hoy día busca superar sus expectativas.

En primera instancia se puede decir que los mayores focos de venta hoy se encuentran en el E-Commerce, a raíz de ello el marketing ya no se centra en los medios gráficos (como papel prensa y afiches de vía pública) ni en radios o tv. Más bien el éxito del marketing se centra en el marco digital. Aun así no es suficiente, ya que muchas veces no está respaldado por lo que esperan los clientes. Se promueven excelentes valores que constituyen a la empresa, se relaciona estos valores con el producto, pero luego el cliente y hasta el mismo personal de trabajo no los encuentran reflejados en el accionar. El cliente porque el producto no es lo que esperaba o la atención post venta no es acorde a la imagen que difunde la empresa, y el personal que

constituye a la organización, porque no trabajan en el ambiente laboral que la empresa promete al momento de la contratación. En muchos casos se quiebra por este tema tan delicado, el contrato psicológico de una de las partes.

Cuando se habla de “Contrato Psicológico” por parte del empleado y del cliente, se está rompiendo algo en la credibilidad y fidelidad respecto de la empresa. Al quebrarse este contrato, es muy difícil reconstituirlo y en la mayoría de los casos se logra perder la fidelización de los clientes y los talentos que hacen a la empresa.

Para que esto no suceda, se deben cumplir las expectativas mutuas. Éstas expectativas son aquellas cuestiones que la empresa promete al incorporar un colaborador o bien las que promueve como marca al cliente.

Para cumplir con aquello que transmite, la organización debe tener en claro hacia dónde quiere ir, definiendo sus valores, su visión, su misión y sus metas. Pero sobre todo, defendiéndolas día a día y respetándolas, desde el ápice de la organización hasta su base. Ahora si dentro de estos parámetros ya se encuentra incluido este cambio de paradigma, no solo tiene que respetar y hacer respetar sus valores, sino que también debe tener claro que sus prioridades son sus recursos humanos y sus clientes.

Es aquí cuando se llega a entender parte de este cambio. En el momento que se entiende que quienes trabajan en la organización no son un número, sino más bien colaboradores que hacen que la empresa funcione y se mantiene un programa de retención de talentos y atención a los colaboradores, se tiene ya una gran parte del camino recorrido.

Por otro lado, ver a los clientes como aliados y no como simples consumidores, también hace a la nueva visión empresarial. Ya que lo más importante no es que consideren a la organización una vez, sino que se fidelicen con ella. Y esto se consigue a través de la “Experiencia al cliente”, tema que se desarrollará en el correr del presente ensayo. Aquí se logra recorrer otra parte del camino. Y aquellas empresas

que a través de estos pensamientos logren sostener una ventaja competitiva en el tiempo, entonces habrían entendido la evolución de este cambio.

La experiencia enfocada en el cliente.

En la actualidad, las empresas se mueven en un mercado con consumidores experimentados. Esta experiencia que ha empezado a adoptar el consumidor, se da, como bien ya se nombró, por el avance en la globalización, la dependencia de internet y sentir que todo está a al alcance de la mano.

Hoy, el individuo ya no se conforma con adquirir productos para suplir sus necesidades, sino que espera constantemente superar aquellas expectativas al momento de consumir. Buscan productos / servicios personalizados. Esto no es algo realmente nuevo en el mercado. Muchas empresas como Disney, Coca-Cola, Airbnb y las “Experiencias Xcaret¹” la vienen implementando hace mucho tiempo.

No se contempla más la relación coste – beneficio, sino que se llega a elegir un producto o servicio en base a las vivencias que ello trae, en conjunto con los recuerdos y las sensaciones que se generan. Esto que se describe aquí son las *EXPERIENCIAS* y no solamente satisfacen a nivel racional sino que sobre todo a nivel emocional.

La compañía de Disney, es una de las pioneras en las experiencias, no venden un producto o un servicio, sino “vivir donde la fantasía se hace realidad”. Ya sea en sus parques temáticos o sus hoteles, todo el servicio que brindan, es en base a experiencias, a reducir las situaciones de incomodidad y brindar soluciones para todo tipo de cuestiones.

Airbnb, inició como intermediario para el alquiler de viviendas particulares y hoy adicionó las “experiencias”. En su inicio, no solo era un simple intermediario, sino

¹ Parques Temáticos de la Riviera Maya – México: Xcaret, Xel-Há, Xplor, Xichen, Xenotes, Xoximilco, Xenses.

que incursionó en la “sensación de libertad” del huésped de sentirse en la comodidad “de su casa” durante las vacaciones. Con el correr del tiempo, fue sofisticando la situación exigiendo a los anfitriones determinados estándares para quienes se hospeden en sus casas de alquiler tengan mejores experiencias. En la actualidad ha incluido “Experiencias” a su plataforma, las cuales remplazan a los tours o excursiones tradicionales de agencias de turismo por momentos de intercambio cultural en donde quien es anfitrión le debe dar un valor agregado a la vivencia o evento. Por ejemplo conocer la ciudad como un nativo, clases de cocina regional, paseo gastronómico no comercializado por agencias etc.

Elena Alfaro (2010) plantea que “sea ha pasado de vender productos y servicios a vender experiencias” (p 8)². Es por ello que crear experiencias únicas y memorables en el tiempo ha sido el foco de atención en los últimos años del Marketing, llegando a la conclusión de que desarrollarlas era una necesidad para lograr una ventaja competitiva.

Durante la experiencia, el participante (ya sea cliente o empleado) puede tomar una posición activa o pasiva. Dicha experiencia puede producir resultados concretos, aprendizaje e incluso una interacción.

Este concepto lo describe J. Pine y J. Gilmore (1998) como “cuando una empresa utiliza los servicios de forma intencionada, sus productos como accesorios y existe un compromiso con los clientes de crear un evento memorable” (p 105)³.

La noción de experiencia aparece en la literatura de marketing a través de expresiones tales como experiencia del cliente (Gentile, Spiller y Noci 2007), la experiencia de los consumidores (Tsai, 2005), experiencia de servicio (Hui y

² Alfaro, Elena (2010), “*El ABC del Customer Experience*”, España, Wolters Kluwer *España*.

³ Pine, Joseph and Gilmore, James (1998) “*Welcome to the Experience Economy*”, Harvard Business Review, Julio – Agosto, pp 97-105.

Bateson, 1991), la experiencia del producto (Hoch 2002), el consumo de experiencia (Holbrook y Hirschman, 1982), experiencia de compra (Kerin, Jain y Howard, 1992), y la experiencia de marca (Brakus y otros 2009). (Barrios, 2012, p 69)⁴

Aun así todos coinciden que en los siguientes puntos:

- ✚ Las ventas de servicio y la interacción entre empleados – clientes es un punto importante para la creación de la experiencia.
- ✚ Dichas experiencias son subjetivas y determinadas por los modelos mentales de cada individuo.
- ✚ Los modelos mentales relacionados con la marca se generan por la interacción de todos los momentos de contacto que hay con el individuo, sea o no intencional y abarca distintos tipos de relaciones (con la marca, el producto, los empleados, el servicio post venta, etc).
- ✚ Y finalmente que las experiencias son multidimensionales, ya que dependen de las distintas respuestas a las que se pueden someter los consumidores.

Ya no es suficiente ofrecer calidad. Para lograr nuevos clientes y una imagen positiva en constante crecimiento, es necesario que se comprenda que tanto los clientes como los empleados son seres con posturas y motivaciones. Hay que centrarse en ello, dado que la experiencia debe estar a la altura para satisfacerlos, influyendo en sus emociones.

Según se ha notado en las nuevas literaturas sobre la Experiencia del Marketing, dichas experiencias memorables se producen a través del Marketing

⁴ Barrios, Marcelo (2012), “Marketing de la experiencia: Principales conceptos y Características” DOI ISSN 0328-5715 / ISSN 2524-955X

Sensorial, y componentes extras como las relaciones, actuaciones y sentimientos. De esta manera se logra que el consumidor se comporte por impulsos más que por la razón y a través de la estimulación sensorial se obtiene una ventaja competitiva.

P. Kotler, ha mencionado en varios de sus libros que las marcas deben lograr un posicionamiento. De hecho en su libro “El Marketing según Kotler. Como crear, ganar y dominar los mercados” (1999) explica muy detalladamente como poder crear valor y conseguir posicionamiento, pero específicamente dedica una parte de su libro a explicar cómo desarrollar una marca con algunos valores sensoriales. De aquí menciona que “entre las cualidades deseables de la marca ésta debe sugerir ventajas del producto o servicio, cualidades como su funcionamiento o color, a su vez debe ser fácil de pronunciar, reconocer y recordar y no debería tener significados equívocos en otros idiomas” (p91)⁵. Esto nos lleva a crear una marca que esté en el colectivo mental y que sea aceptado por los modelos mentales de cada individuo. También nombra que “las marcas vigorosas poseen una palabra propia, un eslogan, un color, un símbolo y una serie de historias” (p93)⁶.

A su vez, define a la experiencia como “la creación de un entorno de consumo que produce emociones específicas sobre las personas, como el placer o la excitación que puede aumentar sus posibilidades de compra” (Kotler, 1973 citado por Barrios M. en 2012)⁷. En esta descripción se entiende como *entorno* a la confección de una *atmósfera* para la diferenciación estratégica.

⁵ Y ⁶ Philip Kotler (2004), “El marketing según Kotler – Cómo crear, ganar y dominar mercados”, Buenos Aires, Argentina Paidós Empresa.

⁷ Barrios, Marcelo (2012), “Marketing de la experiencia: Principales conceptos y Características” DOI ISSN 0328-5715 / ISSN 2524-955X

S. Rieunier (citado por Barrios M. en 2012)⁸ enumera los siguientes componentes de la atmósfera:

- ✚ Factores Visuales: Colores, materiales, luces, diseño (espacio, limpieza, etc.)
- ✚ Factores Sonoros: Música y Ruidos
- ✚ Factores Olfativos: Olores naturales y artificiales
- ✚ Factores Táctiles: Materiales, temperatura
- ✚ Factores Gustativos: Textura, sabor, temperatura.

El Marketing Visual, tiene que ver con los colores que representan a la marca. Cada color tiene consideraciones generales en los modelos mentales de los consumidores. Por ejemplo, el rosa se lo relaciona con lo dulce y atractivo, el azul con el mar y la tranquilidad y así sucesivamente (claro que es mucho más complejo que lo que se nombra aquí). A su vez, influye la intensidad lumínica del ambiente físico donde se puede encontrar a la firma.

El Marketing Auditivo actúa sobre el comportamiento de compra del cliente. Es una de las maneras de comunicarse y llegar a cada individuo. En un lugar físico como oficinas o locales comerciales, la música ambiental puede influir emocionalmente sobre cada futuro cliente, los puede hacer permanecer en el lugar y fomentar a que la compra sea mayor o bien puede hacer que el cliente se vaya rápidamente sin haber comprado nada. De manera digital, también se puede implementar el marketing auditivo. Se ve muy presente en las aplicaciones móviles dónde las alertas suenan siempre con el mismo sonido característico de la marca. Un

⁸ Barrios, Marcelo (2012), "Marketing de la experiencia: Principales conceptos y Características" DOI ISSN 0328-5715 / ISSN 2524-955X

ejemplo claro es el de despegar, donde sin estar viendo publicidad gráfica, con sólo escuchar el sonido de su campana se sabe que hay un comunicado de la marca.

El Marketing Olfativo y Gustativo tiene un impacto sobre los clientes, ya que influye en los modelos mentales de cada individuo y genera un recuerdo o reconocimiento de la marca. Hay muchas variantes sobre esto con diferentes impactos, pero está claro que es un complemento para crear la atmosfera deseada.

Junto con los componentes sensoriales, para construir una experiencia completa y sostenible en el tiempo, se debe pensar cómo desarrollar la marca teniendo en cuenta algunas particularidades tales como las relaciones familiares, culturales, identidad social, pertenencia a un grupo, etc. esto debe ser acompañado por las acciones características del segmento con el cual se está trabajando (estilo de vida, comportamiento no verbal, conducta, etc.) y los sentimientos que se quieren generar en base a la experiencia.

La empresa que va a brindar la experiencia debe estar capacitada en un abanico de áreas tales como estadística, psicología, marketing, etc. Se debe pensar sistémicamente, integrando todas las áreas de la organización, ya que la experiencia no es únicamente entre “Cliente – Vendedor”. De esta manera, según Elena Alfaro (2012) se debe llegar a “una reflexión sobre qué tipo de técnicas y perfiles son los más adecuados para llegar al objetivo de mercado” (p 17)⁹, a fin de poderse diferenciar de la competencia.

⁹ E. Alfaro (2012). Capítulo I: La experiencia del cliente, un marco para el marketing del futuro. “*Customer Experience – Una visión multidimensional del Marketing de Experiencias*” (p.13-19) Recuperado de <https://fernandorivero.com/mis-libros/customer-experience-una-vision-multidimensional-del-marketing-de-experiencias/>

Calidad de Servicio ligada a la Experiencia del Cliente:

La calidad del servicio no está relacionada con los lujos ni la abundancia, sino más bien es la percepción que tiene el cliente sobre aquello que va a recibir. Tampoco se trata de precio, sino de igualar o superar las expectativas del consumidor. De esta manera si éste sabe que la demora en recibir un producto o ser atendido para que les brinden un servicio es de 15 minutos, no hay necesidad en que sea entregado o atendido en tres, ya que ambos son estándares válidos para el segmento que se apunta.

Para que la calidad de servicio sea acorde a las expectativas del cliente, se debe pensar con detenimiento que es lo que les están comprando. Si hablamos de espectáculos, lo que se compra es entretenimiento. Ahora el espectáculo no será entretenido si no funciona correctamente el transporte hacia el establecimiento, si se entra tarde por demora en la fila, si quienes cumplen el rol de seguridad no lo son y generan disturbios en la espera, tampoco disfrutarán si al llegar, las instalaciones están averiadas o los productos de consumo son escasos o abusivamente caros. Menos se disfrutará si las pantallas no andan o el sonido no es bueno.¹⁰

El cumplimiento o no de estas expectativas hacen a la calidad del servicio. Ahora bien, si se superan las expectativas, se puede hablar de la experiencia del cliente y con algunos detalles, manejar una experiencia sensorial y perdurar en las memorias.

La calidad del servicio comienza desde el momento en el que el cliente está analizando la contratación. En ese instante que considera a la empresa, es porque en algún momento se estuvo presente, ya sea por recomendación o publicidad. En ese momento crea una expectativa sobre lo que va a recibir, y sea el contacto personal,

¹⁰ Ejemplo literal, show de Depeche Mode, Estadio Único de la Plata, Marzo 2018.

virtual o telefónico, si la vinculación no es cordial, el cliente o potencial cliente, no volverá a serlo.

La calidad es el resultado de una serie de acciones, (...) que se suceden para acompañar y dar sentido al acto de venta. Cuando un cliente valora la calidad de servicio, no discrimina sus elementos, lo juzga como un todo, una cadena en la que si un eslabón es débil, se rompe. (...) La calidad de servicio es total o no existe. (Álvarez García, 1995, p8)¹¹

Entonces, es indispensable estar atento a los detalles, dado que si un cliente está insatisfecho, rara vez se enterarán de ello, a menos que el daño haya sido grave y levante una queja.

Para evitar esto, cumplir con un estándar de calidad, superarlo y crear experiencia hay tres cuestiones a las que se debería de prestar especial importancia: en primera lugar, saber que lo último que se lleva el cliente es lo que recordará en el futuro. Por tanto darles un *excelente final* llevará a que dicha experiencia sea recordada en el tiempo. *Reducir los momentos de incomodidad*, pudiendo segmentarlos en instancias de distracción para reducir la inconformidad. Y finalmente, generar la *responsabilidad del cliente* por medio de la elección de distintas opciones. De esta manera, se genera un estado de felicidad y conformidad ya que sienten que son parte de determinada situación, más aún, si esta no suele ser un momento cómodo.

La experiencia comunicada a partir de la marca.

Una marca no es simplemente lo que ella promueve de sí, sino más bien lo que su entorno dice sobre ella. Es importante prestarle atención a lo que los medios de

¹¹ Álvarez García, Tomás (1995), “La calidad de servicio para la conquista del cliente” Recuperado http://apdo.org/web_old/fondo/LaCalidaddeservicioparalaconquistadelcliente.pdf

comunicación, líderes de opinión y redes sociales fomentan. De esta manera se podrá comprender si el mensaje está bien comunicado o evaluar el ruido que se pueda ocasionar. Si la evaluación arroja que se está transmitiendo erróneamente, hay que gestionar cambios.

Es importante tener un logotipo y slogan que resalte por sobre la competencia, que dé personalidad a la marca, ya que esto será una de las experiencias que va a atravesar el consumidor. Si el logotipo y slogan están bien logrados, serán difíciles de imitar por parte de la competencia nueva y actual.

La marca que pueda sobrevivir a los nuevos mercados no es aquella que valla a competir por precio o distribución, tampoco por calidad. De hecho, los consumidores ya cuentan con cierto estándar de calidad. Por tal motivo, a fin de cuentas, quienes sobrevivan serán aquellas marcas que puedan mejorar el valor que ofrecen, monetizando por otros lados sus ingresos, sin que con ello aumenten sus costos sostenidamente.

Si se consiguen nuevos clientes o se mantienen aquellos que están fidelizados, es gracias al valor que se transmite como marca. Los clientes no compran solamente por la necesidad de tener determinado producto o servicio, sino que eligen la marca porque comparten sus valores e ideas, los combinan con los propios modelos mentales y esto se enlaza automáticamente con la experiencia “marca – consumidor”.

“Separar la marca de la experiencia del usuario arroja como resultado propuestas que no satisfacen las expectativas del cliente, muchas veces por promesas que no se cumplen o, incluso, por relaciones sencillamente contradictorias que confunden y frustran al consumidor. (...) Las marcas poderosas deben gestionar la experiencia de sus clientes desde una perspectiva integral fundamentada en cinco apartados: formular un beneficio de la marca en forma de idea-fuerza, desarrollar una plataforma experiencial

360°, generar una marca capaz de acoger y expresar esta idea, construir un tejido de interacciones con los clientes, y por último innovar constantemente para asegurar la correlación entre marca y experiencia en un entorno competitivo y cambiante”¹² (Velilla J, 2012, p 28).

Gestión de experiencias y la medición de las mismas.

Una de las ventajas competitivas perdurables en el tiempo y en este caso imposibles de imitar, es la gestión de la experiencia en base a los datos recolectados de los clientes.

Hoy día los consumidores dan por descartada la calidad, y sus expectativas se superan por medio de la personalización. Cada vez que el cliente tiene contacto con la marca, pretende que lo atiendan como si nunca se hubiera cortado la conexión desde la última vez.

Un caso claro es aquel en el que un individuo se acerca a un local a adquirir un servicio o realizar un reclamo, allí le piden una serie de datos y se plantea una situación. Tiempo después el mismo individuo se comunica telefónicamente con la misma empresa y pretende que toda la información que brindó ya sea de conocimiento por quien lo asiste. Dentro de su percepción no importa si su receptor es o no la misma persona que lo asesoró personalmente en el local.

Para poder recolectar estos datos, es necesario que la organización tenga un sistema de gestión (CMR). Dicho sistema debe contar con los tres módulos

¹² Javier Velilla (2012). Capítulo 2: La experiencia del cliente desde la perspectiva de la marca y la comunicación. “Customer Experience – Una visión multidimensional del Marketing de Experiencias” (p.21-28) Recuperado de <https://fernandorivero.com/mis-libros/customer-experience-una-vision-multidimensional-del-marketing-de-experiencias/>

(operativo, colaborativo y analítico) integrados y compartidos a todos los miembros de la organización, si no se tiene, no se verá monetizada esta implementación.

El módulo operativo presenta apoyo a los procesos de ventas y marketing. El colaborativo integra los distintos canales de comunicación que la organización utilice proporcionando a cada colaborador de la empresa un perfil del cliente periférico al momento de atenderlo. Finalmente el módulo analítico es el que analiza, por medio de distintas variables los datos de los clientes a fin de lograr una función predictiva. Es aquí donde los datos de los clientes son transformados en información y esto luego de ser analizados en conocimiento para la organización.

Utilizando este sistema de gestión, se puede lograr una experiencia más personalizada, ya que el cliente se sentirá reconocido percibiendo que la empresa actúa en función de sus preferencias. Utilizando este conocimiento en el marketing digital, los mensajes a los clientes serán personalizados y pueden ser contactados por temas que a ellos mismos les interesen.

En cuanto a la organización, de esta manera se da la oportunidad de mejorar la atención al cliente optimizando recursos. Aquí es donde se entiende que realizar mejor las cosas no siempre es directamente proporcional a aumentar los costos.

Utilizar el sistema de gestión, integrando las estrategias, contribuye a la rentabilidad de la empresa y la retención de clientes aumentando los beneficios si se utiliza responsablemente.

En definitiva, al igual que como inició este apartado, “lo único que nadie podrá plagiar es la relación que hay con los clientes y la experiencia que se les ofrece. Los competidores no pueden copiar lo que no pueden ver. Y lo único que no pueden ver,

está en la base de datos, repositorio inteligente de las relaciones construidas con esfuerzo”¹³ (Bruneta H., 2012, p 37).

Ahora bien, como la experiencia es un intangible, muchos ejecutivos no creen que pueda medirse, esto hace que no pueda explicarse en razón monetaria, y sin beneficio monetario, los CEO’s no estarán dispuestos a realizar cambios o inversiones al respecto.

Para poder tangibilizar la experiencia y medirla, primero se debe desglosar en elementos concretos o bien separar el ciclo de vida de la experiencia, pudiendo evaluar los principales puntos de contacto y a través de ello poder realizar un mapa de experiencia donde nos indique en cada punto que nivel de satisfacción se obtuvo, tal y como muestra el siguiente cuadro:

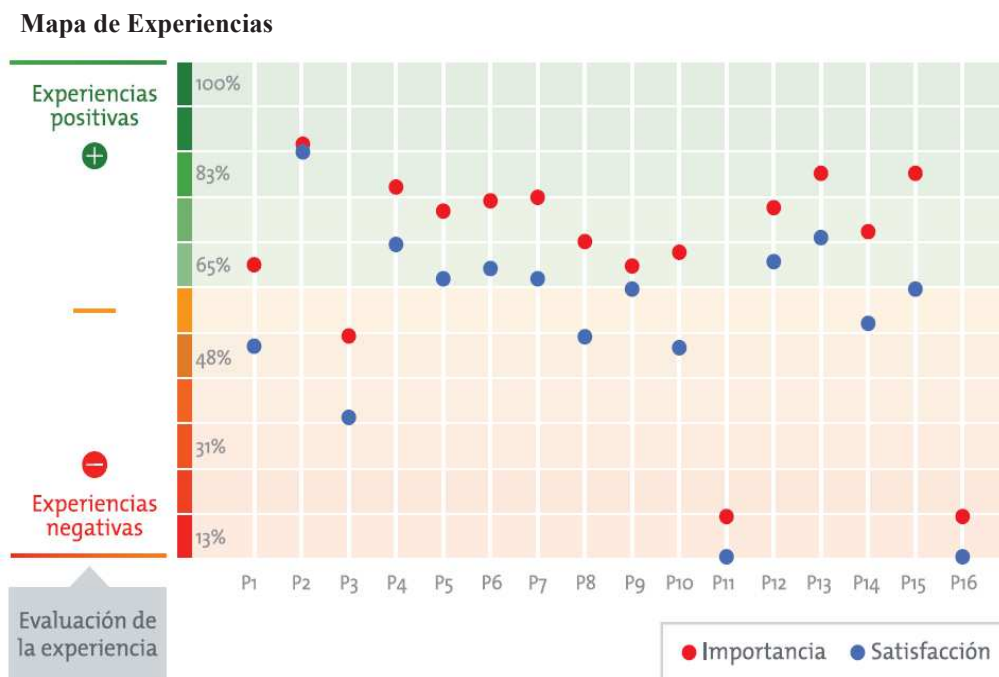


Figura 1- P₁, P₂ (...) P_n son los puntos de contacto con el cliente durante la experiencia. Luego, con los datos de la encuesta, se materializa el grado de satisfacción en cada punto incluyendo la importancia que tiene ese instante para el cliente. **Fuente:** Carlos Molina, “Customer Experience” (2012)

¹³ Hugo Bruneta (2012). Capítulo 3: Sistemas de Gestión. “Customer Experience – Una visión multidimensional del Marketing de Experiencias” (p.30-37) Recuperado de <https://fernandorivero.com/mis-libros/customer-experience-una-vision-multidimensional-del-marketing-de-experiencias/>

Para recolectar datos, es recomendable utilizar la encuesta como herramienta, dado que con las preguntas correctas, proporcionará los datos necesarios para medir la satisfacción cliente – marca.

Bajo los parámetros de “expectativa” y “experiencia obtenida” (considerando el nivel de expectativa como el grado de importancia que le da el consumidor a un momento exacto de la experiencia y como experiencia obtenida la realidad de satisfacción) se deben crear índices que plasmen de forma cuantitativa los datos para finalmente mapearlos gráficamente con los dos parámetros mencionados, en otras palabras se debe evaluar “expectativa – realidad”.

Los datos se deben recolectar bajo un objetivo pre establecido. De manera contraria, no se podrían realizar las preguntas pertinentes para el análisis o bien los datos no serán representativos.

Luego de ordenar, clasificar y analizar la muestra seleccionada, se van a obtener diferentes resultados los cuales van a depender de qué se quiera investigar. Por ejemplo, saber si se cubren las expectativas de los clientes, evaluar cuáles son los puntos más débiles de contacto, etc.

Es importante entender en qué punto se centran las mayores expectativas del cliente y centrarse en ello por dos motivos casi iguales en importancia. El primero es que no suele haber presupuesto para remediar y mejorar todas las áreas a la vez. El segundo, es que si se quiere abarcar todo junto desde el momento cero, difícilmente se logre por la falta de focalización.

Una vez establecido el “Mapa de Experiencias”, se debe comenzar con la métrica. El análisis de correlación y las matrices de impacto, son dos herramientas que se pueden utilizar de forma conjunta para lograr medir la experiencia.

El análisis de correlación muestra la regresión de dos variables, calculando la media de ambas y así poder entender la tendencia marcada y mejorar en base a ello. La

matriz de impacto trabaja con los resultados de la regresión, aquí son visualizados bajo un mapa de fortalezas y oportunidades, lo que nos ayuda a tomar decisiones sobre qué mejorar.

El Ojo Ejecutivo.

A ojos de toda organización, cada movimiento está ligado a los resultados. La experiencia no es una excepción, puede ser parte de la cultura organizacional, pero siempre estará ligada a la estrategia de negocio y por ende a los resultados.

Ante la propuesta de mejorar la satisfacción, lo más probable es que el ápice se pregunte “*¿Cuánto aumentarán las utilidades por mejorar la experiencia?*”. En ese momento los ejecutivos deben tener la capacidad de responder a esa pregunta, dado que si no lo hacen, difícilmente se asuma una inversión. Aunque retóricamente se puede reflexionar “*¿Si las utilidades se mantienen constantes y subimos la satisfacción?*”

Ante todo se debe tener claro cuál es el objetivo, si mejorar la imagen que se tiene ante el cliente o simplemente aumentar los beneficios pese a cualquier situación y si esa decisión es sostenible en el tiempo. De querer aumentar beneficios a costa de que el cliente se sienta cada vez más insatisfecho puede que no sea sostenible. Hoy se logra un beneficio, pero en el correr del tiempo, el cliente se desfidelizará y no volverá a elegir la marca. De manera contraria, si aumentar la satisfacción aunque no se logre un beneficio extra, genera que el cliente esté más contento, en un proyecto a largo plazo se estrechará esa fidelización pudiendo permitir libertades en el futuro, a su vez, se logrará llegar a nuevos clientes.

Esto sucede ya que el cliente sentirá que la marca lo tiene en cuenta y pese a que su consumo no aumente, comprará más confiado, más contento y recomendará y esto último debe ser el objetivo de la organización.

De esta manera, los sistemas de gestión y las métricas de satisfacción, deben estar vinculados con los resultados que la empresa desea obtener. Para su logro, hay que tomar en consideración toda la información del sistema de gestión y procesarla.

Algunos interrogantes a contestar son:

- ✚ Los clientes, ¿están dispuestos a pagar más por una mejor experiencia? O ¿están pagando un precio alto por una experiencia que no están obteniendo?
- ✚ ¿La marca está desaprovechando oportunidades por no conocer las expectativas de los consumidores?
- ✚ ¿Disminuye la rotación de clientes con una mejor experiencia? ¿Se puede lograr la fidelización a través de una mejor experiencia?
- ✚ ¿Recomendarían la marca? – Índice NPS¹⁴

¹⁴ NPS: -Net Promoter Score – Se basa en la puntuación a una pregunta donde el cliente responde en una escala del 1 al 10 si recomendaría la empresa. No da información sobre dónde mejorar puntualmente, sino que muestra una visión general de cómo se sintió el cliente para con la marca y entender si esa sensación está dentro de los parámetros aceptables por la compañía.

NPS = % de recomendación en 9 y 10 - % de no recomendación entre 0 y 6

Capítulo 2

“El Neuromarketing como herramienta para los Recursos Humanos”

“(…) Si no sabemos cómo piensa la gente, será difícil comprender cuales son las necesidades que crean valor a la mente humana”

Oscar M. Cayuela

Para enfocarse seriamente en esta nueva visión, se deben estudiar algunas cuestiones que llevan a conocer al Cliente Interno, lo que requiere recabar información desde los estudios de A. Maslow, pasando por los conceptos del marketing más contemporáneo e incluyendo los nuevos estudios que otorga el Neuromarketing. Reunida esta información, se debe mixear aplicando el pensamiento sistémico, generando el conocimiento adecuado y así optimizar las relaciones humanas dentro de la organización.

En este capítulo, se desarrollarán cuestiones que van a permitir a los ejecutivos de la organización detectar las ambiciones del colaborador y obtener herramientas del marketing, la medicina y la psicología, para poder llevar a cabo la gestión.

Con estas herramientas podrán comprender como dirigirse a los colaboradores, cómo interpretar su accionar y el porqué del mismo. A su vez, ayudará a comunicar de mejor forma los cambios y planificar mejor los horizontes aplicando las herramientas brindadas por el neuromarketing.

Comenzar por el principio: aspiraciones de los individuos.

En 1930, E. Mayo desarrolló “La Teoría de las Relaciones Humanas” junto a sus colaboradores M.P. Folet, A. Maslow y D. Mc Gregor. Allí estudiaron a la organización como grupo de personas, enfocándose en la psicología de cada una de ellas y evaluando la productividad que podría generar el trabajador teniendo autonomía laboral.

Luego Maslow siguió con el legado, creando una pirámide basada en las necesidades del trabajador y tratando de entender los motivos por los cuales éstos trabajaban.¹⁵



Tal y como se ve en la imagen, la base está compuesta por las necesidades fisiológicas. Esto quiere decir que en todo individuo, lo primero que se desea cubrir es la necesidad de alimentarse, vestirse, y mantenerse saludable.

¹⁵ Imagen recuperada de: <https://tiempodeactuar.es/blog/aprendiendo-a-reconocer-nuestros-verdaderos-deseos-y-necesidades/>

Una vez cubierta estas necesidades básicas, se crea una nueva, sentirse seguro, teniendo una vivienda y un empleo. Aquí la organización se presenta como elemento clave para los próximos niveles de satisfacción, dado que una vez que el individuo obtiene un trabajo, ya no se conforma con ello, sino que genera la necesidad de ser aceptado, de crear relaciones afectivas.

Cubiertas las necesidades sociales, toda persona necesita ser reconocida por sus logros, desarrollar la confianza en sí mismo, sentir el respeto de los demás. Aquí se cubren todas las necesidades de autoestima.

Finalmente, con toda la confianza en sí mismo, el ser humano está convencido que puede desarrollar su potencial, cubriendo sus necesidades de autorrealización.

Si se realiza un análisis hasta aquí, se puede asociar esta teoría con los potenciales y actuales trabajadores de la organización. Es decir, La teoría de Maslow aplicada a las relaciones humanas de la organización, pueden ayudar a definir el perfil del puesto de trabajo a cubrir, las aspiraciones que tiene el trabajador al ingresar o bien como estas aspiraciones van cambiando durante su permanencia en la organización.

De esta manera, si una empresa debe cubrir un puesto de gerente, quien esté en el escalafón anterior será en un principio el más adecuado para promoverlo que otro recién incorporado, dado que quien ha ingresado recientemente, en líneas generales, concurre motivado por haber satisfecho su necesidad de seguridad, y en breve estará queriendo establecer buenas relaciones sociales con su equipo. En cambio, quien es jefe, debido a la antigüedad laborar, tiene cubiertas las aspiraciones de seguridad y sociabilización. Al darse a conocer el puesto vacante, necesitará que reconozcan su buen dominio del trabajo y por medio de la promoción estará cubriendo la sensación de éxito y autoestima. Es así como será más productivo (analizándolo desde la perspectiva de la pirámide de Maslow).

El análisis aquí es como tomar estas aspiraciones personales de cada individuo para el beneficio de la organización. Conocer La Pirámide de Maslow y usarla a favor de la organización cubre una de las visiones a combinar sistémicamente.

Si al estudio de Maslow, le sumamos la teoría de Hobbes (1989)¹⁶ donde plantea que el hombre es un ser egoísta que se mueve por el deseo y la aversión y que todo esfuerzo se dirige hacia algo que le agrada (deseo), quienes se encuentran liderando una organización, deben hacer hincapié en entender los deseos de sus colaboradores y formar líderes adecuados para coordinarlos.

Del Marketing al Neuromarketing.

Si se continúa analizando la teoría de recursos humanos de los años subsiguientes hasta llegar a épocas más contemporáneas, se deja entrever que el marketing ha invadido la vida de cada individuo, incluido en el ambiente laboral. La evolución del ser humano y las nuevas generaciones, ahora demandan nuevas formas de trabajar. No se puede pretender cambiar la realidad de la sociedad, avanzar en tecnología, promover una vida cada vez más libre e independiente y continuar estructuralmente con un sistema laboral antiguo, ya que quienes reciben este cambio por medio del marketing publicitario, también son los que lo generan en su jornada laboral y en consecuencia la organización debe estar a la altura para evolucionar en conjunto.

El marketing ayuda a entrar a la vida de los individuos de forma silenciosa. Ayuda a ver las reacciones que se tienen ante estímulos a fin de persuadir y lograr un cometido. Cada intencionalidad será distinta dependiendo del área en el que se enmarque la disciplina.

¹⁶ T. Hobbes (1989), "Leviatán", Madrid, Alianza Editorial

En este caso, por medio del marketing, se intenta crear valor en el colaborador a fin de mejorar los beneficios organizacionales. Ahora bien, si no se conoce al colaborador, no se sabrá cómo piensa, ni cuáles son sus objetivos e incentivos, pues entonces, tampoco se sabrá que darle.

Si se comienzan a unir lentamente las ideas desarrolladas, el individuo va escalando por la pirámide de necesidades, a su vez, se entiende que es un ser egoísta y ambicioso que se mueve por el deseo. Finalmente para crear deseo de forma intencional, se utiliza el marketing. Éste tiene la intencionalidad de cubrir dos tipos de necesidades distintas a la vez, las básicas y las genéricas.

Todas las personas tienen necesidades básicas, pero es la función del marketing provocar el deseo para sofisticar esa necesidad. Por tal motivo, como empleadores, es necesario estar al tanto de cuan sofisticadas están las necesidades del colaborador para usar el marketing a su favor y que sigan eligiendo quedarse en la empresa como si fueran un producto.

Para que esto suceda, la organización debe dar al colaborador algo a cambio. Nadie trabaja por solo gusto de brindar un servicio. Un celular satisface la necesidad de hablar de manera móvil, ahora bien, un celular de última generación, aparte de dar esa opción, brinda un status, tal vez una posición social o la elevación del autoestima. Finalmente, ¿qué está satisfaciendo este celular? Autoestima. Y esto último es el trabajo del Marketing, crear deseo para satisfacer necesidades genéricas.

Si se utiliza esta práctica a favor de la organización, y en pos de retener y / o adquirir talentos, se debe disuadir la necesidad primaria y conocer la genérica. Ésta última depende de la variable psicológica, para su correcta implementación se debe desarrollar un departamento de recursos humanos que esté presente en todas las áreas y que no actúe de manera individual.

Entonces, suponiendo que la necesidad primaria esté cubierta, es deber del Departamento de RRHH como representante de la organización poder brindarles a los colaboradores la necesidad genérica para que se mantengan desarrollando sus habilidades dentro de la organización.

Si la necesidad primaria aún no fue cubierta, entonces se debe conocer de manera inmediata esa necesidad, para atraer el interés del colaborador, luego conocer en detalle la necesidad genérica para desarrollar un plan de acción y mantenerlo en la firma.

Como todo accionar en materia de administración y gestión de empresas, se deben visualizar las metas, para cumplirlas, es necesario plantear todos los escenarios posibles que se pueden dar hasta llegar a ella. Cada escenario, se debe planificar estratégicamente en base a los objetivos propuestos. Una vez concluida la planeación se debe gestionar y evaluar cada accionar a fin de corregir a tiempo en caso que haya desvíos.

El marketing no es la excepción a esto, dado que es una herramienta más de la administración. Al perseguir metas y objetivos, la organización deberá plantearse cuál será su horizonte respecto a los colaboradores para poder planificar y gestionar en base al objetivo planteado.

Si el marketing estuviese dirigido hacia los consumidores, se podría pensar que uno de los objetivos principales es poder fidelizar al cliente. De esta manera mejorará la relación entre partes y se mantendrá en el tiempo. El objetivo en este caso es mejorar y mantener en el tiempo la relación laboral, fidelizarlo para que siga eligiendo día a día prestar sus servicios.

Para que dicha planeación sea correctamente implementada, el departamento de recursos humanos debe tener un profesional de marketing para co-actuar con el profesional de recursos humanos y en conjunto llevar a cabo la fidelización. De todas

maneras, cabe destacar que ningún accionar, por bien implementado que esté, garantiza dicha fidelización, ya que luego entra en juego el juicio de la contraparte.

Con este lineamiento, es momento de aplicar neurociencias como otra arista de evaluación para conocer al individuo y retenerlo como talento ya que “(...) permite evolucionar en el conocimiento de los sentidos y del sentir de la humanidad. (...) Su objetivo es mejorar el nivel de relacionamiento y comunicación entre los valores de satisfacción de la humanidad” (O. M. Cayuela, 2007, p 21)¹⁷. Es decir, que la disciplina ayuda a mejorar la relación de las personas que intercambian sus productos o servicios para satisfacer las necesidades mutuas conjugando conocimientos de medicina en la gestión de empresas.

A nivel mercado, el neuromarketing da herramientas para conocer los grados de satisfacción que tiene el individuo ante distintos estímulos y así poder aplicar el que más se adapte a cada uno. Esta disciplina es aplicable tanto al cliente interno como al cliente externo.

Neuromarketing para los Recursos Humanos.

Los cerebros sensoriales

James Papez y Paul D. MacLean en 1950 plantearon que el cerebro del ser humano está compuesto por tres capas, cada una con sus características esenciales. El cerebro Primitivo o Reptil, el Antiguo Cerebro Mamífero y el Nuevo Cerebro Mamífero o Cortex. Cabe destacar que “el ser humano utiliza los tres cerebros de

¹⁷O. M. Cayuela, R. A. Requena, S. Romano, E. S. Cínica (2007), “*NEUROMARKETING, celebrando negocios y servicios*”, Buenos Aires, Argentina. Ediciones Garnica.

manera secuencial y simultánea.” (Requena, Scínica, M. Cayuela y Romano, 2007, p 56)¹⁸.

El Cerebro Reptílico, se relaciona con el lenguaje no verbal, con aquello que se dice sin haberlo mencionado. En esta capa de cerebro genera las reacciones por reflejo, esto quiere decir, que reacciona ante lo conocido, sea percibido bueno o malo, y actúa de manera automática.

De producirse cambios, el individuo puede generar rechazo o negación, ya que este cerebro no reconoce los cambios, no está apto para innovar y producir nuevas acciones.

Que ejecutivos, integrantes de recursos humanos y líderes coach sean conscientes de esta capa del cerebro, ayuda a que sean cuidadosos con sus gesticulaciones y maneras de transmitir la información. A su vez, explica la reacción que puede tener el colaborador ante el cambio, y estar capacitado en la materia ayuda a abordarlo.

En el Antiguo Cerebro Mamífero es donde se generan y almacenan las emociones a largo plazo. Divide las sensaciones entre aceptación o rechazo. Al permanecer estas emociones en la memoria a largo plazo, situaciones laborales pueden ser determinantes en el colaborador.

Conocer la existencia y manejo de esta capa del cerebro, ayudan a entender actitudes, pensamientos, resistencias, predisposición y comportamiento del colaborador en el ámbito laboral, como así también poder acceder de alguna forma a esta inteligencia emocional para que genere sensaciones de satisfacción.

Es importante que el departamento de recursos humanos, esté integrado también por un psicólogo para que pueda manejar situaciones importantes que van a permanecer en la memoria del individuo y trabajar en equipo con el resto del

¹⁸ Idem 17

departamento para que integrantes del mismo sepan la forma más óptima de manejar las situaciones.

El Nuevo Cerebro Mamífero o Cótex, es la capa racional del ser humano, elimina todo tipo de emoción, incorpora todo lenguaje verbal y no verbal, procesa la información y devuelve una actitud racional.

Los hemisferios cerebrales

Al analizar las gestiones empresariales a través de la neurociencia y crear desde allí un cambio de paradigma, los estudios han inducido a evaluar las capacidades que otorgan los hemisferios cerebrales.

Como ya se sabe, el individuo cuenta con el cerebro, órgano donde se alojan una gran cantidad de células no renovables. El cerebro se divide en hemisferio izquierdo y el hemisferio derecho, ambos conectados por el cuerpo caloso.

El hemisferio izquierdo está relacionado con la parte verbal, la deducción analítica, racional y detallista. Aquí se alojan dos estructuras lingüísticas, el “Área de Broca” referente a la expresión oral y el “Área de Wernicle” referente a la comprensión del lenguaje.

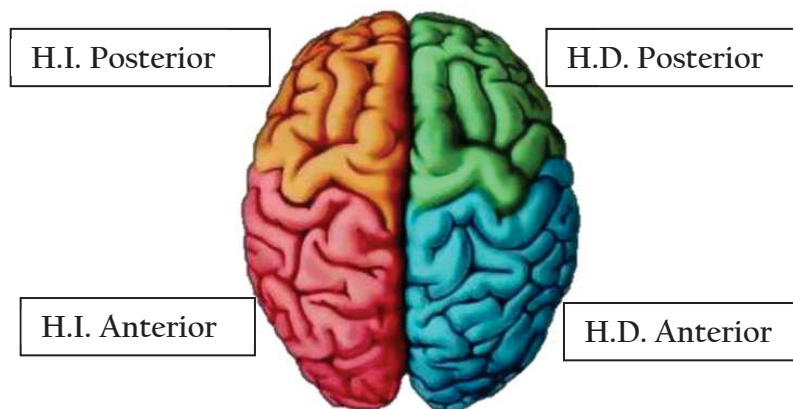
El hemisferio derecho está relacionado con la parte no verbal. Aquí se procesan las emociones y sentimientos. Se desarrollan las habilidades creativas y artísticas. Este hemisferio, piensa y recuerda en imágenes.

Las acciones corporales referentes al accionar de cada hemisferio son efectuadas en espejo. Es decir, si en una reunión laboral se está teniendo una conversación y el receptor inclina la cabeza hacia la derecha, posiblemente esté procesando la información y analizando el tema, de modo tal que no esté de acuerdo con algo de lo mencionado. De lo contrario, todo gesto que se realice con el lado

izquierdo, serán los reflejos del hemisferio derecho. Estos accionares serán más espontáneos y emocionales. En general estará buscando la conexión con el emisor.

La teoría principal sobre los hemisferios del cerebro se centra en que todo individuo tiene un lado que predomina sobre otro. Aun así, las personas que han desarrollado mucho el cerebro, utilizan ambos hemisferios en simultáneo.

A su vez, tal como lo explica el instituto mexicano de *Neuropsicometría*¹⁹ desde su apartado de *servicios*, ambos hemisferios se dividen en dos cuadrantes, cada uno con capacidad para desarrollar distintas tareas.



Hemisferio Derecho Posterior: CAPACIDAD EMOTIVA Y RELACIONAL

1. Expresión de Sentimientos.
2. Expresión de Ideas.
3. Capacidad de Empatía.
4. Capacidad para las Relaciones Públicas.
5. Necesidad de Espiritualidad.
6. Sensorial (Sensitiva), Estética y Artística.

¹⁹ “Neuropsicometría”, Institución mexicana dedicada a la selección de recursos humanos para empresas evaluando el lenguaje no verbal y la dominancia hemisférica cerebral (DHC) Recuperado de : <http://www.neuropsicometría.com/dhc.php>

Hemisferio Derecho Anterior: CAPACIDAD CREATIVA E INNOVADORA

1. Generación de Conceptos.
2. Capacidad de Síntesis.
3. Capacidad de Integración.
4. Proyección de Planes a Futuro (visionario).
5. Imaginación.
6. Intuición.
7. Generación de Ideas.

Hemisferio Izquierdo Posterior: CAPACIDAD DE ORGANIZACIÓN, PRODUCCIÓN Y CONTROL

1. Capacidad para Administrar.
2. Capacidad de Organización.
3. Metódico y Sistemático.
4. Obsesivo y Detallado.
5. Capacidad para planear e implementar Procesos.
6. Capacidad de Control Logístico y Humano.

Hemisferio Izquierdo Anterior: CAPACIDAD LÓGICA - ANALÍTICA

1. Capacidad de Análisis.
2. Manejo Técnico y Logístico.
3. Capacidad de Visión Financiera.
4. Práctico y Objetivo.
5. Tendencia a Basarse en Hechos Concretos.
6. Buena capacidad para Intelectualizar y Racionalizar.

Resumiendo muy brevemente, se sabe que hay tres cerebros, cada uno recepta de manera distinta la información y lo hacen los tres en simultáneo. A su vez, el

cerebro, se divide en hemisferios, donde uno capta el lenguaje verbal (izquierdo) y el otro el no verbal (derecho). Cada hemisferio se divide en zona anterior y posterior, dejándolo dividido en cuadrantes, en general uno de los cuadrantes está más estimulado que los otros, aunque algunas personas logran estimular más de un cuadrante. Cada cuadrante permite desarrollar habilidades diferentes, por lo que se tendrá mayor facilidad en recrear determinadas tareas dependiendo el cuadrante estimulado.

La pregunta principal que surge en este punto es “¿Cómo poder incluir esta información dentro de la gestión empresarial?” Mintzberg (como citó A. Codina, 2013)²⁰, señala que “Un individuo puede ser inteligente y torpe al mismo tiempo, sencillamente porque un lado de su cerebro está más desarrollado que el otro”. Debido a esto, el profesional a cargo debe estar informado sobre las tareas a desarrollar por cada trabajador y luego evaluar si son las indicadas según las capacidades que el colaborador tenga desarrolladas. Para llevar a cabo este análisis, se pueden utilizar distintas herramientas como el HBDI (Herrmann Brain Dominance Instrument) y Sinergología.

El HBDI, está fundado en el funcionamiento cerebral. Su creador William E. Herrmann (1922-1999) mixió la teoría de Sperry (Hemisferio derecho e izquierdo) con la teoría de McLean (Cerebro cortical y límbico / anterior y posterior) para desarrollar un test que pueda demostrar una tendencia de dominancia cerebral. Consiste en 120 ítems relacionados con situaciones académicas, creativas y de la vida cotidiana, que al analizarlas, el profesional a cargo puede determinar una tendencia de desarrollo de los cuadrantes (cerca del 90% de las personas tiene dos cuadrantes

²⁰ Alexis Codina, (07/02/2013). *Grandes Pymes. Argentina*. Recuperado de: <https://www.grandespymes.com.ar/2013/02/07/los-hemisferios-cerebrales-en-el-trabajo-gerencial-2/>

dominantes) de esta manera, podrá confeccionar parte del perfil del colaborador y proponerle tareas que se adapten al mismo.

En cuanto a la Sinergología, es la disciplina que estudia el comportamiento no verbal, o bien el comportamiento corporal. Cada micro movimiento que el individuo realiza se traduce en un pensamiento, en una percepción y en demostrar si realmente se encuentran a gusto o no en determinada situación.

La forma de vestir, de saludar, de inclinar su cabeza, etc., son acciones inconscientes que quien las recepta, si está capacitado en esta disciplina, puede interpretar de una forma más certera al individuo.

Aunque se quiera manejar dichos movimientos, resulta prácticamente imposible, dado que son inconscientes, así como lo es el dilatamiento de la pupila o la forma de sonreír al receptar información.

En conclusión, es una herramienta que al profesional, le va a ayudar a interpretar la conformidad del colaborador en el puesto de trabajo, su reacción al cambio y el modo de receptar la información.

Capítulo 3

“Coeficiente Intelectual vs. Inteligencia Emocional”

“Se contrata a los directores generales por su intelecto y su pericia empresarial y se los despide por su falta de inteligencia emocional”

Daniel Goleman

Se han desarrollado tópicos para evaluar la potencial eficiencia de un colaborador. Hasta el momento sin mencionarlo, se puede pre-suponer que individuos con alto coeficiente intelectual (CI), son piezas valiosas pudiéndose desarrollar mejor que quienes tienen un CI bajo, como así también dar por sentado que aplicarán todo su conocimiento a la operatoria empresarial sin problemas.

Ahora bien, poco común es plantear la idea de que muchos individuos con alto CI no saben cómo aplicarlo. Es claro el ejemplo de profesionales graduados con notas sobresalientes y luego no encuentran la forma de implementar ese conocimiento a la práctica. Posiblemente se trate de personas que tengan cierta facilidad para retener información teórica.

Por otro lado, se encuentran personas con un CI promedio, que pueden realizar actividades de forma más eficiente que quienes poseen un CI alto. Esto se debe a ciertas habilidades de autocontrol, entusiasmo, automotivación, etc. Estas habilidades están enmarcadas dentro de la Inteligencia Emocional (IE).

Por lo tanto, el CI considerado como único índice, no va a predecir el triunfo o el fracaso del individuo. Tal como menciona Bill Gates (Citado por Alexis Codina, 2007) “[...] Para tener éxito también hay que saber tomar decisiones y pensar con mayor amplitud de miras.” Esto hace referencia a la presencia de IE en el individuo, ya

que es aquella que brinda la capacidad de controlar las emociones como también, de aprender para luego tener que desaprender y aprender nuevamente ante los nuevos desafíos.

Las aptitudes consideradas como fuentes de éxito (evaluadas en distintos estudios) son: la relación que uno mantiene con su ser, la forma de sociabilizar, la capacidad de liderazgo y el trabajo de equipo; valores como ser comprensivo, reconocer errores, controlar emociones, respetar a colegas y ser objetivo, también son cuestiones que claramente no están dispuestas en el índice de CI y que resultan de gran importancia al considerar el contexto organizacional.

La IE consta de muchos factores de gran importancia para el desarrollo laboral. Aun así, se debe destacar que estas aptitudes si bien no crean dependencia con el CI, sí se pueden aprender y desarrollar. Eh aquí la importancia de la comunicación, de fomentar los valores de la organización y la capacitación.

A menudo, en las organizaciones contratan a directivos y seleccionan a líderes por su alto desempeño intelectual, se los felicita por su conducta pero se los termina desvinculando de la organización por no poseer IE.

Que una organización reconozca la importancia de incorporar directores, líderes y colaboradores con IE desarrollada o bien con la posibilidad de brindarles herramientas para lograrlo, induce a una evolución en visión organizacional e implanta la redefinición de la misma.

Con lo expresado no se desestima las capacidades adoptadas por el CI de cada individuo. Ambos rasgos importan al momento de evaluar un perfil, sólo que de diferente manera.

El CI es la mejor manera de organizar la sociedad, dependiendo el índice que cada persona posea y por medio de un test vocacional se recomiendan potenciales carreras adaptables la canalización de información particular. El problema subyace

cuando luego de graduarse cubren los puestos laborales por su inteligencia. Aquí es donde la IE sobrepasa al CI causándole un umbral.

En efecto las habilidades técnicas para el crecimiento ejecutivo con frecuencia son menos consideradas, en cambio la IE está cada vez más presente en trabajadores distinguidos y que florecen como resultado de su eficiencia.

Principios básicos de la Inteligencia Emocional

La IE tiene cuatro principios fundamentales aplicables al ámbito empresarial y que desarrollados se traduce en éxito a largo plazo.

1. *Autoconciencia:* Es el primer componente de la IE, un atributo que poseen personas que se conocen a sí mismos en profundidad, es decir, saben cuáles son sus puntos fuertes y sus debilidades. Entienden a sus propias emociones y reconocen cómo cada una de ellas las pueden afectar en lo particular, en lo laboral y a su propio entorno.

Individuos con estos principios son los adecuados para relacionarse con clientes exigentes, dado que al ejercer una constante introspectiva pueden controlar sus emociones e impulsos para persuadir y llevar con cintura la exigencia de la contraparte.

Esta cualidad puede detectarse durante el proceso de selección y revisiones de rendimiento, ya que el entrevistado emanará confianza en sí mismo, y a su vez, resaltarán sus fortalezas y nombrarán sus limitaciones.

Con frecuencia, cuando se está en busca de líderes, los altos ejecutivos relacionan la autoconciencia con debilidades por admitir sus limitaciones y juzgan a dichas personas como incapaces de dirigir a otras, pero lo que no están considerando es que quienes son

autoconscientes, también lo son con su entorno y por ende con la empresa.

2. *Autogestión:* Este principio refiere al entendimiento de las emociones y la canalización de ellas. Toda persona tiene impulsos que generan distintas emociones, pero sólo algunas pueden autorregularse. Estas personas, mantienen una conversación constante consigo mismas y encuentran el camino para controlar dichas emociones y canalizarlas de forma tal que les sea útil.

Desde la perspectiva laboral, esta aptitud aporta en dos sentidos. En primera instancia, mantiene un ambiente laboral con individuos que controlan sus impulsos generando confianza e imparcialidad. Esto reduce la competencia entre pares y aumenta la productividad. A su vez, por promover una buena convivencia, los potenciales talentos buscan incorporarse en empresas como estas. Desde la perspectiva de recursos humanos, aporta al programa de “retención de talentos” sin inversión monetaria, ya que luego de insertarse, los colaboradores mantienen el deseo de permanecer en la organización.

En segundo lugar, quienes poseen autogestión, son más moldeables al cambio, evitando emitir juicios al respecto hasta tener la información completa y durante el proceso de cambio, el individuo avanza a la par.

Las características de autogestión son fáciles de identificar. Quienes la poseen tienen la capacidad de reflexionar y meditar, no generan resistencia al cambio y controlan sus impulsos por medio de un análisis previo.

En empresas clásicas, personas con estas aptitudes son consideradas como frías y carentes de pasión. En contrapartida, son reconocidas

aquellas con temperamento fogoso y las consideran como líderes ideales, interpretando sus impulsos como símbolos de carisma y poder, pese que en la realidad, al momento de mandar, dichos impulsos juegan en su contra.

3. *Empatía:* En el entorno organizacional pocas veces se elogia esta característica, pero lo cierto es que todo líder debe poseerla. Esto no refiere a complacer a todo aquel que se acerque, sino más bien a considerar a cada individuo de su equipo y aquellos externos que interactúan en la toma de decisiones inteligentes.

Éste componente incrementa la capacidad de liderazgo por tres razones fundamentales:

- A. Manejo de equipos: sean equipos de muchos o pocos miembros, complacer a todos es tarea difícil. Aplicando la empatía, el líder debe ser capaz de interpretar a todos aquellos que se sienten a exponer sus ideas.
- B. Avance de la globalización: con las diferentes culturas que comienzan a interactuar, causante de la globalización, con frecuencia se puede inducir a malos entendidos. Quienes poseen empatía, son más sensibles al lenguaje corporal interpretando el mensaje por otros canales, siendo conscientes de las diferentes culturas y étnicas, respetándolas e interpretando cada actitud en contexto.
- C. Retención de talentos: la empatía de los líderes promueve la formación y retención de aquellos trabajadores que son útiles para la empresa. Esto no es causa menor, dado que quienes se marchan se llevan mucha información interna, el conocimiento

que la organización le brindó durante su capacitación y permanencia y adicionalmente, la empresa debe invertir nuevamente en formar un nuevo colaborador implementando dos recursos muy valiosos: tiempo y dinero.

Para conservar los talentos, los líderes intervienen como coaches y mentores mejorando el rendimiento y la satisfacción laboral. Accionan persuadiendo a las personas que deben ayudar y brindan una retroalimentación más eficaz.

4. *Capacidad Social:* Quienes poseen capacidad social, se mueven en una red de contactos cada vez más grande. No se limitan a sus relaciones ya establecidas, sino que las están ampliando constantemente. Ven a las nuevas relaciones como personas que pueden ser de ayuda en un futuro, por tal motivo trabajan el vínculo antes de necesitar acudir a ellas.

Aptitudes del individuo en términos de IE

Continuar el diagnóstico en términos de IE conduce a considerar ciertas aptitudes destacables. Poseer atención interior y atención hacia los otros puede calificarse en razón de la IE. La autoconciencia y autogestión promueven una correcta atención interior. En base a estas características, el líder desarrolla una confianza realista y sinceridad consigo mismo para reconocer sus capacidades y limitaciones.

Tener atención hacia los demás viene aparejado a la empatía, pudiendo relacionarse con el otro según la percepción del mundo que manifieste. “De esta clara comprensión de los otros, dependen competencias como el trabajo en equipo y la

colaboración, la persuasión y la influencia, el manejo de conflictos y la capacidad de ser un buen mentor” (Goleman D., 2015, p 189)²¹

Además de dominar la atención hacia uno y hacia los demás, una tercera atención permite que el individuo pueda percibir las situaciones en conjunto, la atención exterior. Si se posee esta última, el líder será capaz de adelantarse ante diversas situaciones dominándolas con destreza.

Coeficiente Intelectual Colectivo (CIC)

El CIC es “la suma total del talento y la capacidad de todos los participantes” (Goleman, 2013, p 84)²² que se reúnen para un fin en común. El nivel de éste coeficiente determina la efectividad del objetivo, pero no se establece en función del promedio de los CI en términos académicos, sino de cómo se complementan la IE de dichos participantes.

Alcanzar un alto CIC depende de la Armonía Social que posean los integrantes del equipo, esto permitirá que destaquen en conjunto por su habilidad, productividad y éxito. En cambio, quienes no posean este componente, por muchas competencias que posean a nivel intelectual, no podrán armonizarse y ponerse de acuerdo en el proyecto común obteniendo bajos resultados a nivel equipo.

²¹ Daniel Goleman (2015), “Cómo ser un Líder - ¿Por qué la inteligencia emocional sí importa?”, Buenos Aires, Ediciones B.

²² Daniel Goleman (2013), “Liderazgo, el poder de la inteligencia emocional”, Buenos Aires, Ediciones B.

Capítulo 4

“Liderar con Inteligencia Emocional”

“El lenguaje no es inocente. Las palabras que utilizamos no dan lo mismo. Ellas tienen consecuencias. Abren y cierran posibilidades.”

Rafael Echeverría.

Un líder no debe ver a su equipo desde arriba, tampoco lo debe hacer desde abajo ni siendo un par. Éste debe ir acompañando a su equipo para el logro de sus objetivos, de esta forma se puede decir que el líder será un “Líder Coach”, debe coachear a su equipo. Para formar a este tipo de líderes, se deben tomar herramientas de la psicología y desarrollar la IE.

Utilizando la rama de la Psicología, el líder debe estudiar al individuo como miembro de un grupo y las relaciones que se entablan dentro de la organización. Lo deberá ver en un ámbito laboral tomando en cuenta sus formas de trabajo, su conducta y cómo impacta en la compañía, las motivaciones que tiene el individuo para iniciar sus actividades o las motivaciones para continuarlas y cómo responden bajo situaciones de stress.

De esta forma, intentar entender al colaborador y su conducta a fin de aplicar distintas técnicas de contención, mejorar los niveles de motivación, productividad y mantener óptima la moral de los trabajadores dentro de la organización, generando mejores climas de trabajo, esto último se logra con IE.

El perfil de un Líder

Hay muchos tipos de líderes. En general, en las organizaciones clásicas, quien ejerce este rol es seleccionado por sus capacidades técnicas y luego, como se ha

mencionado, fracasan por no poseer IE. Esto quedó demostrado en estudios realizados por investigadores, uno de ellos Daniel Goleman, quien detalla que los líderes más efectivos coinciden en poseer un alto grado de IE y quienes fracasan son aquellos que no logran desarrollarla.

El CI no es un dato irrelevante, acciona como puerta de entrada a puestos ejecutivos, pero luego genera un techo el cual sin IE no podría romper frustrando su rol como líder.

Si se piensa en organizaciones vanguardistas, éstas buscan cada vez más a graduados con habilidades genéricas tales como trabajar en equipo, comunicarse de forma clara y efectiva, dóciles ante cambios, mantengan comunicación fluida con diversidad de personas y tengan capacidad de pensar y resolver problemas bajo presión.

Estas habilidades están relacionadas con los cuatro principios de la IE, la cual se puede medir con modelos teóricos, cada uno sustentado por su investigación.

Cada modelo tiene sus propios interrogantes, asociados a la autoconciencia, la autogestión, la empatía y la capacidad social. Al terminar el cuestionario, se puede tener conocimiento de las fortalezas y limitaciones del líder, y sobre todo informarse de los rasgos que debe desarrollar si desea permanecer con éxito en el puesto, dado que toda habilidad de la IE se puede trabajar.

Conduciendo hacia los resultados

En su mayoría las organizaciones se desarrollan bajo un organigrama piramidal, ejerciendo un grado de responsabilidad y dirección mayor en los escalafones superiores.

En cierto punto, no está mal esta metodología, para que las cosas funcionen debe haber una conducción, se deben distribuir las tareas, se debe filtrar algunas acciones, y sobre todo, no todos pueden tomar las mismas decisiones.

Ahora bien, la cuestión no está en la estructura organizacional, sino más bien en la *conducción* de cada sector. Dentro de una organización, se pueden encontrar distintos tipos de conducción dependiendo el nivel estructural que se lidere.

“Conducción” es la palabra clave para poder comprender el nuevo concepto que se está desarrollando. A quien conduce un equipo de personas se lo considera “Líder”. Hay muchas maneras de liderar, pocas son las correctas. Dependiendo el autor que se consulte²³, se pueden distinguir distintas personalidades de conducción. En líneas generales, se concluye con los siguientes estilos:

1. *Autocrático*: Líderes con la necesidad de mantener la superioridad ante el grupo, de dominar, ejercer la autoridad sobre otros, poseer títulos. No permite la participación.
2. *Paternalista*: Es un líder cordial y amable, aunque el crecimiento y el cumplimiento de objetivos queda adjudicado a quien lidera y no al equipo de trabajo. No confía en su grupo, aunque los protege dado que los considera inmaduros para aportar en decisiones.
3. *Permisivo*: Líder sin ejercer su rol, no conduce, acepta todas las opiniones y decisiones del grupo sin guiarlos en la supervisión.
4. *Participativo*: El liderazgo se encuentra distribuido entre todos los miembros del equipo, cada individuo es líder en el área que más cómodo se sienta, mantienen una sólida base para la resolución de problemas y todos

²³ Gibb, Jack R. (1986), *Manual de dinámica de grupos*, Versión impresa del Cap. IV suministrado por la cátedra “Psicología de los Grupos” – Lic. Turismo

los miembros del equipo están identificados con el objetivo. El avance de objetivos está ligado a todos los sujetos que lo integran y no a uno sólo.

Estos cuatro estilos derivan de los distintos componentes de la IE. Si se los ve de forma individual, cada uno impacta de forma particular en el ambiente de trabajo, el equipo a conducir, la productividad y en consecuencia en la contribución marginal.

Si se busca distinguir uno de los estilos, el último podría verse como el más apropiado para la era contemporánea, aunque ninguno es apropiado en su totalidad.

Los líderes que se orientan a los resultados no dependen de un solo estilo, sino que en general emplean muchos, todos o algún componente los estilos a fin de conseguir los objetivos deseados.

Es importante no encerrarse en uno solo, cuando el individuo está en su rol de líder, tiene que comprender cada situación y su entorno, aplicando el estilo de liderazgo que afecte de forma positiva al ambiente. Con esto no se quiere decir que el ambiente organizacional es el único factor que lleva a la productividad y por ende obtiene resultados favorables. Hay muchos otros factores que llevan a la productividad como la motivación, las condiciones económicas, los reconocimientos, etc. Lo que hace destacable al ambiente organizacional (producto de la conducción de su líder) es que representa un tercio de los resultados obtenidos, motivo por el cual no se lo puede pasar por alto.

Si bien implementar el estilo adecuado dependiendo de la situación que se esté atravesando es lo óptimo para liderar hacia los resultados, no todos los líderes tienen la capacidad de aplicarlos, esto se debe a una falta de IE.

Para subsanar esto, hay dos alternativas por la que los líderes pueden optar cuando hay ausencia de estilos, la primera es delegar. Tener asistentes con estilos de liderazgo que el propio líder no posea, ayuda a ejercer los distintos perfiles y conducir al equipo. La segunda alternativa, y la más recomendada, es tomarse el trabajo de

desarrollar los estilos que no se posea. Retomando la idea de que todo estilo de liderazgo deriva de la IE, y sabiendo que esta puede desarrollarse, el individuo no debe hacer más que enfocarse en sus debilidades para ampliar su repertorio. De esta manera, cada cual se debe sincerar consigo mismo entendiendo que aspectos de la IE carecen y a su vez que surjan de los distintos estilos de liderazgo que no dominan, para luego trabajarlos en particular y aumentar su dominio.

Estado de Flujo

Es el estado que atraviesa todo individuo al dominar una situación o tarea y sentir satisfacción plena por ello. Cuando se está en estado de flujo, se logra trabajar al máximo de las capacidades.

Lograr que el líder se mantenga en este estado, es ideal ya que no sólo permanecerá automotivado, sino que trasladará esa motivación al equipo y ayudará a que éste entre también en el mismo estado, implementando la capacidad máxima colectiva.

Se pueden destacar tres formas que permiten entrar en estado de flujo:

1. Adecuar las tareas a las capacidades de cada individuo, es decir, que el puesto se adapte al colaborador. Si este no tiene un desafío, posiblemente se aburra y desmotive creyendo que no es capaz de realizar algo más interesante. Aumentando el desafío que deben llevar a cabo en sus tareas, en relación a los intereses de cada trabajador, es probable que puedan ingresar en estado de flujo.
2. Otra modo destacable para conseguir este estado e desarrollar tareas que sean apasionantes para quien las realiza. Esto le generará compromiso y le dará un valor agregado a la tarea. Como resultado, se

consigue una satisfacción mental que hace permanecer en estado de flujo.

3. Finalmente, lograr implementar concentración total al trabajo fomenta el estado de flujo. Concentrarse y enfocarse en la tarea es un ejercicio diario y no depende de situaciones externas como conseguir el equilibrio entre desafío y exigencia o bien que el trabajo a realizar concuerde con los valores personales.

La concentración es una habilidad de la IE que se desarrolla y fortalece.

La debe tener todo líder para poder guiar a su equipo a que la adquiera, sea cual fuere la tarea.

Aprendizaje Generativo como ventaja competitiva

El entorno organizacional es un factor que está en constante cambio. En base a los indicios que se interpretan, se deben tomar decisiones ya sea para avanzar, crear nuevos proyectos o corregir los que ya están en curso. Frente a esto, el líder tiene que ser capaz de adecuarse ante los distintos escenarios y conducir a su equipo a lo mismo.

En las organizaciones se tiende a fijar procesos, aplicar manual de procedimientos y ligarse a una burocracia la cual no permite que quienes la integran puedan aprender para luego corregir desviaciones.

El adecuarse a los distintos escenarios requiere de aprender continuamente de los cambios, usándolos como bucles impulsores para que influyan en los modelos mentales de cada individuo con la posibilidad de modificarlos. “El aprendizaje transforma. (...) Para dar cabida al cambio y la renovación hace falta otro tipo de

aprendizaje” (O’Connor – McDermott, 1998)²⁴, la capacidad del *Aprendizaje Generativo* o *Competencia Genérica*.

El Aprendizaje Generativo, es una ventaja competitiva, es parte de este cambio de paradigma desarrollado a lo largo de ésta presentación. Está ligado al lenguaje y a la inteligencia emocional.

Al lenguaje porque este es acción, si al hablar se genera un impacto en las personas, se puede entender que al aplicarlo se puede ser más o menos competente dependiendo del área en el que se aplique. Por medio de esta acción se puede generar un cambio en el juicio de los demás como en el propio. Esto último, es otra ventaja competitiva, que se conecta con la inteligencia emocional.

Dentro de la organización, se dan procesos conversacionales, estos procesos son de suma importancia, ya que de manera continua genera un impacto en las personas modificando positiva o negativamente la recepción de la información.

Para que la recepción sea positiva, se debe transmitir de manera intencionada, generando comunicación desencadenando acciones útiles.

¿Por qué se está llamando “acciones útiles”? Porque estas van a modificar la comunicación y a las personas que están incluidas en ella. La forma en que se dicen las cosas fomenta esta comunicación o la puede desestimar si lo que se transmite está mal comunicado o no se emite con intención.

El lenguaje como “acción útil” permite abrir o cerrar posibilidades, construir diferentes escenarios y sobre todo, la emisión de cada palabra tiene un “*poder transformador*” (Rafael Echeverría-2007) que es capaz de modificar y construir modelos mentales.

²⁴ J. O’Connor, I. McDermott (1998), “Introducción al pensamiento sistémico”, España, Ediciones Urano.

Para comprender mejor, por medio del lenguaje se aprende y desarrolla la Inteligencia Emocional, esto da lugar al Aprendizaje Generativo. En consecuencia, éste promueve un impulso de retroalimentación influyendo en el individuo y modificando su perspectiva frente a los distintos escenarios anteriormente mencionados, de manera tal que surgen nuevas acciones y estrategias que anteriormente no habrían sido posibles.

J. O'Connor e I.McDermontt (1998), dan los siguientes ejemplos sobre el Aprendizaje Generativo: “aprender a aprender; cuestionar las propias presuposiciones; ver una misma situación de forma diferente” (p.154). Sin embargo, en el ámbito organizacional, también se valoran competencias tales como escuchar al otro, expresarse debidamente dependiendo el rol que se cumpla, resolver problemas con una visión periférica, tener competencias para no solo aprender sino también motivar al otro y generar confianza entre muchas otras cosas.

En pocas palabras se puede resumir que las competencias técnicas (relacionadas con el CI) se ven en abundancia dentro del mercado organizacional. Las competencias genéricas es lo que escasea, el desarrollo de la IE para poder resolver situaciones con otra mirada es una ventaja competitiva y en esto se deben enfocar los ejecutivos para conducir un equipo de trabajo e integrarlo.

Los líderes que cuenten con estas habilidades genéricas, serán líderes que acompañen al equipo, sin estar por encima ni por debajo, sino coacheandolo.

Las influencias del Líder Coach

Para liderar con éxito se debe lograr un equipo de trabajo que se sienta representado, atraído, reflejado y contenido por dicho líder. Para llevarlo a cabo, éste debe saber que su función es guiar a cada individuo de su equipo a llegar a la zona cerebral que brinde la mayor productividad. El desafío es mantenerlo en ese sitio.

Ahora bien, establecer en principios un equipo de trabajo no es tarea sencilla. Una organización puede tener muchos grupos de trabajo que sean conducidos por un líder / jefe, pero eso no significa que sean un equipo de trabajo.

Hay un punto particular que diferencia un “grupo” de un “equipo”. Un grupo, es un conjunto de personas que realizan tareas designadas y cada cual maneja sus intereses. En cambio, un equipo, es un conjunto de personas motivadas para llegar a un mismo objetivo, no actúan por interés propio, sino que lo hacen en conjunto para lograr la meta establecida.

Es en este proceso de cumplir objetivos, el líder acompaña, representa, motiva y educa al equipo con competencias genéricas para trabajar en armonía, actúa como mentor, da el ejemplo a su equipo de trabajo para también poder capacitarlo en distintas competencias genéricas a fin de lograr un “Equipo de Alto desempeño”.

Rafael Echeverría (2007), explica de manera muy sencilla que:

El coach es alguien que, provisto de distinciones y competencias que otra persona no posee, observa lo que ésta hace y detecta los obstáculos que interfieren en su desempeño, con el propósito de mostrarle lo que no ve y conducirla a emprender las acciones que la llevan a alcanzar los niveles de desempeño a los que aspira. (...) Todo individuo y todo equipo de trabajo encuentran obstáculos que no logran observar ni son capaces de disolver por sí mismos. (...) Los coaches, por lo tanto, son facilitadores del aprendizaje. (p 97)²⁵.

Es por ello que todo líder coach, en el acto de guiar a su equipo, ejerce distintas conversaciones dominando el arte de hablar y escuchar. La aplicación de este

²⁵ Rafael Echeverría (2007) *La empresa emergente: la confianza y los desafíos de la transformación*.

arte está relacionada con competencias conversacionales y aplicándolas se educa al equipo para que ellos también las adquieran. Estas competencias²⁶ son:

- ✚ ***Hablar con poder.*** Es más bien hablar a conciencia, teniendo en cuenta que al aplicar los distintos actos lingüísticos, se genera un cambio. Al hablar a conciencia, se pretende que este cambio sea positivo, y que la acción que se está emitiendo, sea con respeto a fin de poder visualizar distintas cuestiones que antes del acto conversacional no se tuvieron en cuenta.
- ✚ ***Escuchar en profundidad.*** No es considerado una ventaja competitiva, dado que se supone que la parte activa de la comunicación es el poder de hablar. Ahora bien, hay que tener en cuenta que al comunicarse no solo se implementa el lenguaje verbal sino también el no verbal. Por ello que es necesario aprender a escuchar con atención implementando de manera simultánea el lenguaje verbal y el no verbal, concluyendo un círculo de entendimiento. Dado que si no se escucha lo que el otro tiene para decir, no se va a entender lo que el otro quiere transmitir.
- ✚ ***Indagar con maestría.*** El indagar es la herramienta que se utiliza para poder escuchar con atención. Ayuda a develar información necesaria para comprender lo que se está diciendo. Aclara las dudas que puedan surgir de la comunicación. Permite obtener un mayor grado de análisis, interpretando y analizando distintas situaciones a fin de pensar de una forma divergente.

²⁶ Oscar Anzorena (13/04/2011). *Grandes Pymes*. Argentina. Recuperado de:

<https://www.grandespymes.com.ar/2011/04/13/5-competencias-conversacionales/>

- ✚ **Entrar en sintonía:** La sintonía es una conexión que se produce entre los interlocutores generando un ambiente de confidencialidad y confianza, pudiendo expresarse con libertad y bajo la sensación de comprensión.
- ✚ **Conversar en forma constructiva:** aquí se incorporan todos los puntos anteriores. Implica hablar con respeto y desde la construcción. Ya se explicó que desde el acto de la palabra se pueden generar cambios positivos y negativos en el otro. Es por ello que se debe tener mayor cuidado en la forma en que se aplica el lenguaje verbal y no verbal al momento de relacionarse.

Reflexionando sobre estas competencias, al ejercerlas, se implementa el lenguaje verbal, corporal y las emociones. Según la enfatización con la que el emisor utilice cada competencia, repercutirá de forma directa en cómo las utilice el receptor. En función de la conversación, el individuo o el grupo estarán influenciados (positiva o negativamente) para continuar con sus tareas, repercutiendo directamente en la productividad.

Creando dinámica de equipo

Se puede decir mucho de un equipo o grupo mirando a su líder. No hay actitudes específicas que se puedan marcar, dado que no hay una regla para cada situación y una respuesta única para cada acción.

Hay que prestar especial atención a la Dinámica del Equipo como disciplina, ya que evalúa las conductas que lo afectan “comenzando por analizar la situación grupal *como un todo* con forma propia (Gestalt)²⁷. Del conocimiento y comprensión de ese *todo*, de esa estructura (*campo*), surgirá luego el conocimiento y la comprensión de

²⁷ Teoría Gestalt: “El todo es más que la suma de sus partes”

cada uno de los aspectos particulares de la vida del grupo y de sus componentes. (El *todo* da sentido a las *partes*)” (Cirigliano – Valverde, 1981, p64)²⁸.

El líder debe conocer a su equipo, conocer los grupos formales e informales que se producen dentro del ambiente laboral, y crear un espacio donde ellos se puedan relacionar tanto de manera profesional como personal. En consecuencia, “puede afirmarse que *el comportamiento de un individuo en grupo está siempre determinado por la estructura de la situación presente*” (Cirigliano – Valverde, 1981, p65).

Conocer a cada integrante de su equipo en particular, genera la armonía en general, y esto sucede ya que cada individuo es parte de un sistema, si esta parte está “fallando” de alguna forma, pues entonces, afectará a todas las demás, es tarea del líder detectarlo para corregirlo a tiempo. En términos de liderazgo, preocuparse por el capital humano, brinda un espacio de comunicación donde cada colaborador es consiente si el trabajo que está haciendo es correcto o necesita cambiar su rumbo.

De tal manera, el líder coach debe estar atento a la dinámica del equipo como un todo, evaluando las diferentes conductas y relaciones para implementar técnicas que aumenten la eficacia del equipo.

Estas técnicas pueden reducirse en **8 principios** según el psicólogo estadounidense Jack R. Gibb:

1. ***Ambiente***: Ambiente físico donde va a interactuar el equipo. Debe ser un lugar cómodo con materiales de trabajo para todos, para poder ejecutar las tareas sin impedimentos. No deben sentir que el espacio es demasiado grande, ni que es extremadamente reducido.

²⁸ G. F. J. Cirigliano , A. Valverde (1981), “*Dinámica de grupos y educación*”, Argentina, Humanistas

2. *Reducción de la timidez*: El líder debe generar confianza para romper el hielo y que el equipo se sienta cómodo con sus pares y así generar un buen clima de trabajo.
3. *Distribución del liderazgo*: El equipo debe ser conducido, pero aun así, todos los miembros deben sentir que están desarrollando sus capacidades, que pueden opinar, contribuir y sentir propios los proyectos que conducen al objetivo.
4. *Formulación del objetivo*: Se deben establecer los objetivos, de manera tal que sean adoptados por todo el equipo. El equipo debe trabajar en conjunto para su elaboración y crear la sensación de pertenencia. (En una organización, los objetivos son impuestos, pero si se logra una organización inteligente y equipos de alto desempeño, el “cómo” llegar a esos objetivos puede ser discutido y creado por el equipo para generar mayor interés en el logro de los mismos).
5. *Flexibilidad*: Los objetivos deben cumplirse según la metodología y tiempos implementados. Si durante el proceso se requiere corregir, se debe tener flexibilidad para desprenderse de los manuales de procedimientos, descartar lo aprendido y tomado como cierto, para aprender de dicho error y reformular, aquí se toman en cuenta y se valoran las aptitudes genéricas.
6. *Consenso*: Llegar a un acuerdo mutuo en un ambiente libre de opiniones, evitando antagonismos y polarizaciones.
7. *Comprensión del proceso*: Lo individual aporta al equipo, al objetivo final. La suma de las “individualidades” hace al todo (equipo), por ende, es trabajo del líder hacer comprender que el “resultado final” es más importante que el “resultado individual”.

8. Retroalimentación: Es necesario saber si los objetivos y actividades se reflejan en los integrantes del equipo. Para esto, se debe realizar un control constante y permitir que se realicen los cambios pertinentes para que esto suceda, aplicando el principio de flexibilidad.

Estos principios de participación que debe llevar a cabo el líder no siempre se implementan desde el inicio.

Es vital que el líder las tenga presente, ya que para lograr los objetivos se requiere de tareas, y la implementación de estas tareas son las que logran la organización del grupo. De modo tal que si se lo organiza bajo la aplicación de estos principios, paulatinamente se integra, logrando la transición de grupo a equipo.

Integración de grupos organizacionales.

Toda organización está conformada por distintos grupos formales, los cuales se crean por compartir una jornada laboral. Cada grupo, puede estar conformado por uno o más equipos de trabajo. Dentro de cada equipo, para lograr los objetivos establecidos, es necesario establecer la división de trabajo, lo que generará mayor compromiso y especialización de un colaborador frente a una tarea.

Así mismo, cada tarea proporciona información a otro compañero del mismo equipo u otro distinto. Esto conduce a generalizar en que todo individuo siempre va a necesitar del apoyo de otros compañeros. En este intercambio de información es donde pueden crearse problemas organizacionales, a menos que el líder de cada equipo haya obrado con el ejemplo y conducido a desarrollar equipos solidarios y responsables. Sobre todo, porque un buen líder, sabe cómo sacar mayor potencial de estas situaciones.

Los recursos que mantiene una organización son limitados, dependerá de cada estructura los recursos disponibles. Cada grupo necesitará de esos recursos para

poder desarrollar sus actividades con mayor eficacia. Si estos grupos inflan sus necesidades, se creará una puja entre diferentes sectores por obtener la mayor porción de recursos.

Por otro lado, también puede suceder que cada líder de sector quiera asegurarse los trabajadores más capacitados. La acción correcta en este caso, lejos de pelear por ellos, es realizar una evaluación conjunta y distribuir a cada trabajador según necesidad de cada sector y las habilidades que tenga para desarrollar la tarea.

Siguiendo por la línea de rivalidades, se puede comenzar a competir entre los distintos grupos formales sin justificación alguna, generando el estancamiento de la información y evitando que se puedan desarrollar las actividades organizacionales con fluidez.

Se dijo que un buen líder sabe cómo sacar rédito a esta situación. Si la organización capacita a un líder coach, que guíe al equipo y sea bondadoso para con ellos, también lo será con el resto de la organización. Entre los líderes de las distintas áreas se debe lograr la integración organizacional.

Si éstos logan la integración, no solo aumentará la productividad, sino que se formaran grupos informales, estos serán de importancia para la organización, ya que en momentos de cambio y conflicto pueden ayudar a resolver la situación.

Como los grupos informales son las relaciones personales que se establecen entre integrantes de la organización como pares, es necesario conocerlos, controlarlos y aplicarles límites, ya que si bien pueden ayudar a solucionar inconvenientes aplicando la empatía personal, también pueden generarlos.

Es decir, cada trabajador, cumple un rol dentro de la organización, para llevarlo a cabo, se deben realizar una serie de tareas, pero quien opera en la organización no es una máquina, sino una persona que comienza su jornada con sentimientos y percepciones personales. Como toda organización formal, los

ejecutivos asumen que la vida personal de cada individuo no debe afectar su labor, pero lejos se encuentra ese pensamiento de la realidad.

En medida en que estas personas comienzan a relacionarse con otros compañeros de trabajo, entablar conversaciones y afinidades personales, independiente de las tareas que deban realizar, se van generando los grupos informales, los que mantienen su relación personal por fuera de la organización.

En conclusión, pueden surgir ideas contrapuestas entre los distintos grupos, ya sean formales o informales. Muchas veces son problemas simples que no están abordados correctamente. Se deben alinear estos intereses contrapuestos, comandados por los líderes de los sectores involucrados sin llegar a los extremos y con el fin de colaborar, evaluando la situación y buscando lo mejor de cada idea o necesidad para que se puedan combinar y trabajar más eficientemente.

En cuanto a los grupos informales en particular, hay que tenerlos en consideración y dejar que se generen. Gracias a estos puede aumentar la solidaridad, motivación y apoyo entre los colaboradores, ayudando a generar la sensación de pertenencia del individuo en su ámbito laboral. A su vez, muchos de los inconvenientes pueden resolverse por fuera de los procedimientos formales, utilizando estos grupos a favor de la organización. En base a esto, el líder debe ser cuidadoso de no dirigir únicamente por la vía informal ya que se puede desvirtuar la situación y crear un inconveniente aún mayor.

Es importante destacar que la integración de los distintos grupos, sin duda aumentará la comunicación y el flujo de información para la correcta operativa. Aporta a que se mantenga un ambiente de trabajo agradable y que los colaboradores puedan entrar en estado de flujo y en consecuencia aumenta la productividad por estar al máximo de sus capacidades.

Ir más allá... Formando equipos de alto desempeño

“Los analfabetos del siglo XXI no serán aquellos que no sepan leer y escribir, sino aquellos que no sepan aprender, desaprender y reaprender.”²⁹ Esta frase hace referencia a que las habilidades utilizadas en el mundo laboral actual, no servirán en el futuro. Esto sucederá por la sobreinformación que genera el avance tecnológico. Desde ese punto, la información ya va a estar dada y se valorarán más las aptitudes genéricas.

El mismo autor, en su obra *La Tercera Ola* (1979) explica al respecto “Un analfabeto será aquel que no sepa dónde ir a buscar la información que requiere en un momento dado para resolver una problemática concreta. La persona formada no lo será a base de conocimientos inamovibles que posea en su mente, sino en función de sus capacidades para conocer lo que precise en cada momento”³⁰

La organización deberá tener en claro la forma de ver las problemáticas, ya que esto también es parte del cambio paradigmático organizacional. En 1979 ya se adentraban en esta situación y en el presente se debe decidir si avanzar hacia ello o quedarse en su zona de confort.

Las organizaciones que decidan avanzar en este proceso de aprendizaje, se irán convirtiendo en **Organizaciones Inteligentes**, formando **Equipos de Alto Desempeño**. De ahora en más, el líder en conjunto con su equipo, deberán formarse en el aprendizaje genérico y ante una problemática, abordarlo de manera tal que sepan con quien deben “aliarse” para solucionarlo.

Las organizaciones inteligentes, entonces serán aquellas que estén abiertas al aprendizaje, a reconocer su realidad y seguir aprendiendo de ella reinventándose ante las adversidades.

²⁹ Herbert Gerjuoy, citado por Alvin Toffler en el libro “El shock del futuro”

³⁰ Alvin Toffler (1979) “*La tercera ola*”

Para poder emprender el camino, J. O'Connor propone aplicar las 5 disciplinas desarrolladas por P. Senge:

1. Dominio Personal
2. Modelos mentales abiertos
3. Aprendizaje en equipo
4. Construcción de una visión compartida
5. Pensamiento sistémico (DICIPLINA MADRE)

El *dominio personal* refiere a lograr una perspectiva clara y objetiva de la realidad y cómo esta perspectiva se utiliza para conseguir los objetivos planteados. Toda persona con dominio personal, implementa sus *modelos mentales* para cumplir con el concepto de "objetividad". Estos modelos mentales, van a impactar en el individuo dándole una perspectiva única e inigualable en la manera de comprender al mundo. Lo verá de acuerdo a las experiencias que haya tenido en él.

Los modelos mentales, siempre serán supuestos, nunca una verdad absoluta. Se desafían a través de la comunicación. Por medio de ella se manifiestan los pensamientos y exponen distintos "supuestos objetivos" de varias personas, y aquí es donde se logra el *aprendizaje en equipo* y se encuentra una solución a las problemáticas.

En este punto, el equipo se mantiene motivado, genera dialogo con capacidades para sostener conversaciones ricas que permiten generar alternativas. En este espacio se obtiene el aprendizaje genérico. Luego de la exposición de perspectivas ahora el individuo se transformó y responde de forma distinta ante nuevos desafíos.

El equipo en conjunto se reconoce entre sí, quienes lo integran sienten cómodos con sus compañeros y *construyen una visión compartida* de los valores y metas que los representan para poder alcanzar todos los mismos resultados.

Finalmente, las cuatro disciplinas anteriores están enmarcadas en la disciplina madre, el *pensamiento sistémico*. Este propone accionar con una visión periférica de todas las disciplinas anteriores. Viendo las problemáticas en conjunto, y resolviéndolas de la misma manera.

No un equipo cualquiera, sino, de alto desempeño

Una organización inteligente, con un líder que acompaña y motiva a su equipo y acciona como mentor, no sería suficiente si estos integrantes no lograsen los resultados a tiempo o si en el proceso de hacerlo no se comunican entre sí o no exponen sus perspectivas con respeto.

Como bien se dijo, un equipo debe tener valores en común y es necesario que cada integrante asuma el objetivo como propio más allá de sus responsabilidades individuales.

Para formar un equipo de alto desempeño que trabaje eficazmente, se debe desarrollar un ambiente de confianza puro. Si se logra, se podrá delegar, debatir, compartir posturas y operar en un circuito de seguridad. De esta manera, no solo se ejercerá un nivel de estrés bajo sino que también el individuo absorberá dicha confianza y la tomará como propia evitando la sensación de miedo. Esta sensación actuará como impulso a la innovación. De lo contrario, actuará de forma retraída carente de creatividad.

Cuando el cuórum no se hace presente, posiblemente surjan conflictos, pero este equipo estará preparado para abordarlos de manera saludable ya que con el debate de posiciones llegarán a una decisión como equipo. Éste se compromete



como tal para llevar adelante la decisión tomada, hacerle seguimiento y evaluar si se llega al objetivo o deben corregir algún proceso para que suceda.

Si un equipo no cumple con estos 5 comportamientos, entonces se los considera comportamientos disfuncionales. Si no alcanzan los resultados, se debe empezar a corregir o formar desde la base.

Probablemente si el equipo no se está desempeñando efectivamente, tenga un problema de confianza entre los miembros. No están compartiendo sus opiniones para optimizar el análisis. El conflicto será tóxico por la falta de respeto y esto generará ausencia de compromiso con el objetivo que los debería unir.

Capítulo 5

“Un nuevo enfoque, de Empleados a Colaboradores”

“(…) No podemos asumir que la misma motivación se pueda generalizar en todo momento y en cada una de las situaciones.”

Edgar H. Schein

La satisfacción del empleado en la empresa, repercute directamente en la experiencia al cliente. Por tal motivo y a efecto dominó, éstos son un pilar más que importante en la estructura empresarial.

Tener a un empleado en descontento, hace de manera automática que el trato con el cliente se desarrolle con desgano. Aun cuando el trato es telefónico, la sonrisa y la amabilidad se transmiten, y ambas cosas no pueden fingirse.

Como se dejó ver en el los capítulos anteriores, esto está enlazado de manera directa con la misión y valores de la compañía. Éstas se deben hacer valer en cada uno de los departamentos y debe estar presente en cada gestión que se realice.

Poder instaurar en los pilares de la empresa, la nueva forma de ver al empleado genera un ambiente laboral más adecuado repercutiendo de manera positiva en la experiencia al cliente. Desde esta nueva perspectiva, el empleado ya no será tal, sino que comenzará a ser un colaborador de la compañía, tan importante como cualquier otro para hacer que la rueda siga girando óptimamente.

Desde esta nueva postura, la empresa dará más herramientas a sus colaboradores para realizar el trabajo. Ya no tendrán jefes, sino “Líderes Coach”, habrá un programa de reconocimiento y los incentivarán para su progreso conociendo sus motivaciones personales.

A partir de aquí, la organización será llevada a instaurar un proyecto de retención de talentos y gestionarlo día a día, logrando que los recursos humanos no sean simplemente un departamento apartado de la compañía, sino que esté presente en todos los departamentos a la vez.

Por consiguiente como se dijo al principio, la aplicación de todo este proceso, mantendrá al colaborador más interesado en quedarse en la empresa, teniendo sentido de pertenencia con su grupo formal e informal y en efecto, la excelencia en la experiencia al cliente.

¿El puesto hace al empleado o el empleado hace al puesto?

Una de las problemáticas organizacionales es incorporar capital humano, esto se debe a la inversión de recursos que la incorporación genera y a la toma de decisiones.

Al reclutar nuevos colaboradores, se debe primero realizar una selección, capacitarlos en las tareas técnicas que deben desarrollar, explicar cómo funciona la organización, sus normas, la conducta que deben mantener con otros miembros, etc. y a su vez, el cargo debe estar asignado adecuadamente.

¿Por qué se está considerando que esta etapa puede ser un problema de capital humano? En principios porque aplicar los procesos de capacitación desde las distintas perspectivas que se han nombrado, no asegura que se puedan satisfacer las necesidades y expectativas que trae cada individuo consigo al ingresar. Y segundo porque se debe decidir qué estrategia utilizar para la incorporación, pudiendo considerar al recurso humano como una variable o una constante.

Aquí es donde se pone en acción gran parte de lo expuesto en el “Capítulo 2: El Neuromarketing como herramienta para los Recursos Humanos”. Si la organización no cubre las expectativas del individuo (véase pirámide de Maslow) donde debe sentirse seguro, apreciado y con posibilidad de desarrollo profesional, genera un efecto rebote en el cual trabajará bajo la sensación de inseguridad y desganado.

Al incorporar recursos humanos se pueden utilizar dos estrategias, el dilema es evaluar cuál es la más eficiente para la estructura organizacional. Ambas estrategias están basadas bajo premisas completamente diferentes, pero ninguna es estratégicamente mejor por sobre la otra, simplemente dependerá de la distribución que haya adoptado la organización.

La primera estrategia se basa en tomar al puesto de trabajo como una constante y al recurso humano como una variable. De esta forma se desarrollará el puesto de trabajo, y las aptitudes que debe tener el individuo para desarrollarse en él.

La segunda estrategia es lo opuesto. Tomar la posición de trabajo como una variable y al individuo como una constante, de manera tal que se rediseñe el cargo para que se adecúe a las habilidades de quien lo ocupe.

Entonces, ¿Cómo se resuelven estos problemas? No hay una única solución, ya que el efecto acción y reacción no siempre es el mismo bajo determinados supuestos. Cada reclutador deberá evaluar para cada situación el contexto organizacional y el puesto a cubrir para determinar qué estrategia seguir. En un entorno cambiante, lo que hoy puede ser de utilidad, la próxima puede no ser de ayuda y la estrategia deberá cambiar.

El equipo que integre el departamento de recursos humanos se deberá reunir y junto con el líder de área, evaluar lo más conveniente para cada vacante y qué habilidades deben priorizar o en cuales pueden capacitar.

Cerrando el concepto, lo que se quiere plantear bajo este interrogante, es cómo se puede aumentar el potencial de las personas que trabajan en una organización o que se están incorporando a ella, a su vez, se les debe garantizar satisfacción de necesidades a modo tal que se mantengan motivadas y productivas. El líder deberá saber mantener un equilibrio entre lo que necesite para la organización y la satisfacción de su equipo.

Motivación y retención de talentos.

Se desarrolló cómo entender a los colaboradores y evaluar las distintas formas de potenciar sus habilidades. Se evaluó al individuo desde distintas aristas para complementarlas entre si y poder armar un nuevo departamento de Recursos Humanos integrado en todas las áreas. Estas aristas mencionaban que el individuo se iba autosatisfaciendo al escalar por la pirámide de Maslow, luego que se lo podía retener y motivar junto con el marketing enfocado en el cliente interno y finalmente incorporar el neuromarketing para potenciar su productividad.

“No hay una respuesta única, ni una forma ‘correcta’ de manejar a la gente, ni una forma ‘perfecta’ de organizar o diseñar el trabajo” (Schein E.H., 1982, P 36)³¹. Pero si es necesario que tanto el departamento de RRHH como el Líder del equipo, mantenga motivados a cada trabajador, cada uno desde la posición que le toque.

¿Cuál es la posición que le toca a cada uno? Se responde con el párrafo anterior. No hay una fórmula magistral que lo diga. Las responsabilidades, tareas y accionar que le toca a cada uno va a depender exclusivamente de la distribución y estructura organizacional.

³¹ Schein E. (1982), “Psicología de la Organización”, EEUU, Ediciones Prentice Hall.

Sí se debe mencionar es que ya no se puede ver a los trabajadores como máquinas, ni considerarlos un número. Aquí se produce el quiebre y el cambio de paradigma expuesto. De ahora en más, cada trabajador, va a ser un colaborador de la organización. Van a prestar sus servicios para que la organización tenga más rendimiento a cambio de “algo”. Ese algo va a ser todo aquello que esté estipulado en el contrato psicológico. No sólo será la remuneración, sino también que entrará en juego todas aquellas cosas que motivan a un colaborador a brindar sus servicios, a elegir a la compañía y quedarse en ella. Son todos los beneficios explícitos y tácitos que traiga aparejado ese puesto laboral.

A todo colaborador, primero se lo tiene que capacitar, la operativa diaria es algo muy particular de cada organización. Esto lleva tiempo y por supuesto, todo lo que genere tiempo cuesta dinero. Para esta instancia, si la organización no cambió su visión respecto al trabajador y lo sigue considerando un número, en algún momento se va a quebrar este contrato psicológico y va a dejar su cargo por falta de motivación.

Si la organización logró cruzar los límites y dejar atrás la escuela clásica, ahora entenderá que es más costoso incorporar a un colaborador y dejarlo ir, teniendo de esta forma una alta rotación de personal, que enfocarse en conseguir grandes talentos y retenerlos.

Retención de talentos

En un principio, el individuo ingresa a trabajar por un incentivo económico, cubriendo la necesidad de seguridad, luego empezará a escalar por la pirámide sofisticando sus necesidades.

Poder demostrar el potencial está incluido dentro de la satisfacción de necesidades, pero muchas veces, los colaboradores se niegan a obtener mayor grado de responsabilidad bajo las mismas condiciones, ya que consideran que no están

tomando en cuenta todas sus aptitudes y se sienten desmerecidos, se desmotivan, dejan de interesarles su trabajo y en consecuencia dejan de responder a un incentivo económico, porque lo que los mantenía productivos era el reconocimiento.

Las motivaciones y necesidades están directamente ligadas a la percepción de las situaciones y el lugar que se ocupa en ella. Además, esas percepciones no son más que un cúmulo de modelos mentales, dado que se conforman por aquellas cosas que ya se han aprendido.

Lo que puede llegar a percibir un individuo bajo una situación, puede ser totalmente diferente a lo que percibe su compañero en la misma situación, dado que sus modelos mentales no son los mismos.

Edgar Schein (1982)³², menciona que:

“Si queremos entender lo que una persona hace en una determinada situación y el por qué lo hace, tenemos que tratar de entender cómo define ella esa situación. Si la organización introduce un sistema de incentivos económicos para mejorar la producción y ésta no mejora, el problema puede ser que los trabajadores están definiendo la situación como una situación en la que si se trabaja un poco más se hace uno acreedor a enemistades”

Esto explica que no todos los incentivos se pueden generalizar y aún más, que no siempre pueden ser eficaces en todo momento. Al mutar las personas y el entorno, éstos deben ir acompañando la situación y cambiando también. Los incentivos económicos en general suelen impactar de forma positiva cuando el colaborador no se lo espera considerándolo, a veces, como un estímulo a su esfuerzo y sus capacidades.

Desde el momento en que la persona empieza a solicitar por sí mismo los aumentos salariales, se puede notar una previa desmotivación, y suponiendo que este

³²Schein E. (1982), “Psicología de la Organización”, EEUU, Ediciones Prentice Hall.

aumento se otorgue, pronto se acostumbrará al nuevo salario y necesitará otro. En sí, se vuelve a la redundancia en que los incentivos económicos ya no son suficientes. Posiblemente en este punto esté el contrato psicológico quebrado y deba renegociarse para no perder al colaborador.

Para desarrollar un programa de retención de talentos y en efecto motivarlos, es necesario realizar un análisis de distintas perspectivas:

- ✚ ***Perspectiva Sociológica / Situacional:*** Estudiar los valores del grupo o individuo que se está estudiando y entender su entorno, cultura y amenazas.
- ✚ ***Perspectiva Desarrollo:*** Es una derivación del punto anterior y parte de lo que ya se estuvo hablando. Con el tiempo, el entorno cambia, los individuos cambian junto con sus valores y su propio crecimiento y desarrollo. Estar consciente de ello hace que se pueda desarrollar un mejor programa de retención de talentos.
- ✚ ***Perspectiva Organizacional:*** Aquí se evalúa el ambiente laboral, como hacen sentir al colaborador y en qué grado lo consideran como tal. La labor del líder es imprescindible en esta cuestión ya que su manera de conducir al equipo y el trato particular con el colaborador será un factor clave en la motivación.

Una vez consideradas estas tres perspectivas ya se puede empezar a desarrollar un plan de retención de talentos.

Integrando las ideas, con este cambio de visión, ahora la organización se concentra en incorporar a su equipo de trabajo a personas talentosas con la intención de retenerlas. Para que estas decidan quedarse en la organización deben permanecer motivadas. Cada individuo es motivado por distintas cosas. Para desarrollar un

programa de retención de talentos eficaz se deben evaluar las distintas perspectivas que ayudan a entender al individuo y al grupo al que pertenecen.

No siempre es efectivo el incentivo económico, pero en contra partida, dependiendo de los recursos de la organización y habiendo evaluado lo que el colaborador desea, se pueden ofrecer distintas cosas, desde capacitaciones para su desarrollo, gimnasio, comedor, etc.

Aplicando un poco de marketing al colaborador.

Para mantener cautivo el interés del colaborador, hay que entender qué lo motiva y en consecuencia darle eso que cada uno quiere. Claro está que esto dependerá de los recursos que tenga cada organización, y luego cada una podrá adaptar la teoría a su estructura.

La motivación individual se puede analizar por medio del “marketing persona”. Ésta herramienta del Marketing hace poner foco en el perfil al cual se está dirigiendo. Se enfoca en los objetivos y valores de (en este caso) el colaborador, sus desafíos y sus conflictos, las objeciones que puede llegar a plantear, básicamente entenderlo.

Por ejemplo, se puede evaluar un perfil de un colaborador de 30 años, femenino, con estudios universitarios completos, gran talento para la compañía, y con necesidad de retenerlo y mantenerlo motivado. En un principio, sus aspiraciones al ingresar a la empresa era independizarse, ahora al cabo de 5 años ya independizada y con estudios finalizados sus objetivos cambiaron. Puede necesitar capacitarse con un master, puede querer explorar nuevos países con más frecuencia... las posibilidades son infinitas, pero un profesional del área las puede detectar. Entonces, la pregunta es, ¿Trabaja por el dinero? No, el dinero es la fuente para pagarse el master (siguiendo

con el ejemplo). Eso es lo que hace el marketing persona, enfocarse en lo que el colaborador necesita para mantenerlo motivado.

Por otro lado, y para seguir dando herramientas de marketing aplicadas al cliente interno, por medio del mismo, se puede generar que el colaborador cree una necesidad.

Posiblemente no se tienen los recursos para enfocarse en cada individuo en particular, pero la estructura organizacional permite dar ciertos beneficios a los colaboradores que tal vez, antes de saber que los tenían no les interesaban, pero ahora que los tienen pueden satisfacer necesidades genéricas tal y como se explicó en el capítulo 2.

Lo importante en este punto, es considerarlos parte de la organización y demostrarles que son importantes. Ver la manera de motivarlos y darles herramientas para que se fidelicen y elijan brindar sus servicios día a día.

Desmotivación = Ruptura del contrato psicológico

Una vez que se ha resuelto el perfil y puesto de trabajo, el líder se debe ocupar de mantener altos niveles de eficiencia y satisfacción del colaborador. En principios se identifican y clasifican las motivaciones y necesidades del trabajador, generando luego un sistema de estímulos e incentivos.

En este dar y recibir de motivaciones e incentivos, se encuentra implícito un contrato donde dos partes del contexto organizacional suscriben diferentes expectativas, cada una con su importancia particular.

Con el tiempo, estas expectativas se van modificando, y ambas partes esperan que estas modificaciones se sigan satisfaciendo, es por ello que se debe realizar una revisión y renegociación del contrato.

La mayoría de los descontentos laborales se generan con los incumplimientos de este contrato. Los administradores ven que un excelente trabajador ya no lo es, pero en ese proceso de interrogantes, no suelen evaluar el motivo del descontento.

La rueda es viciosa, dado que lo mismo puede suceder desde la otra perspectiva, un empleado es desvinculado de la organización o ya no le proveen incentivos, pero este trabajador, no se pregunta el porqué de la situación.

El contrato psicológico se modifica con el correr del tiempo a medida que las necesidades y las fuerzas externas cambian. Éstos cambios de expectativas convierten al contrato psicológico en un contrato dinámico, el cual debe revisarse y renegociarse para evitar la ruptura del mismo.

Conclusión Final

Manejar una organización es tarea compleja y no hay una única fórmula para que se conduzca sin problemas. Se deben tener en cuenta muchos aspectos, pero algunos en particular no se pueden eludir.

Para que las empresas perduren en esta nueva era de cambio y encuentren ventajas competitivas difíciles de imitar, se deben orientar al cliente y crear experiencias en cada punto de contacto.

Para que la experiencia sea óptima, se debe conocer al cliente interno y motivarlo para que interactúe en estado de flujo con el cliente externo. Hay que ser consiente del mercado y su entorno, siendo flexibles con sus necesidades.

El objetivo principal es fidelizar al cliente externo mediante las experiencias otorgadas, dado que el consumidor le es fiel a lo que ama, no basta con sólo satisfacer una necesidad primaria. Es cierto que implementar dichas experiencias, generará un impacto económico en la organización, pero también si se logra que dichas experiencias sean memorables, ganarán muchas oportunidades de sobresalir frente a los competidores e innovar.

Pensando sistémicamente y evaluando los bucles impulsores constantes, se entiende que los colaboradores de una organización deben ser incentivados y tenidos en cuenta para que influyan positivamente en la experiencia del cliente durante cada punto de contacto, a su vez, debe ser controlada y optimizada sensorialmente (y no de forma racional) para su constante innovación.

Para cumplir con el estándar de calidad que exige el consumidor:

- 🚦 Se les debe hacer tomar decisiones, esto les generará un estado de felicidad y conformidad.

- ✚ Establecer un vínculo y mantener la información del cliente conectada con los tres módulos del sistema de gestión, evitará la fricción de solicitar información que el consumidor ya proporcionó y mediante la atención se sentirán contenidos.
- ✚ Por último y no menos importante, darles un excelente final de experiencia y en consecuencia recordar dicho momento en el tiempo, efectuando la fidelización.

Es importante destacar, que cada uno de estos procesos deben ser gestionados, controlados y proyectados para que sean correctamente implementados.



Como no hay un principio y un fin en esta búsqueda de excelencia, es necesario enfocarse en el objetivo y comenzar a analizar todas las aristas posibles para alcanzarlo.

Aquí se ha evaluado un cambio paradigmático en la visión del cliente interno y externo. Para ello se comenzó a desarrollar la importancia del consumidor y la nueva perspectiva para lograr su fidelización, de este objetivo es que se encuentra un hilo conductor directo con el cliente interno, ya que la experiencia que se brinde depende de la satisfacción laboral de éste tenga y cómo se conduzca el liderazgo de su equipo.

Es por ello que se considera al recurso humano el factor más importante del ambiente interno de la organización, como así también el más complejo. En consecuencia, conformar un departamento que se concentre en ellos tampoco es tarea fácil. No se trata únicamente de una persona que cumpla el rol de incorporar o desvincular empleados de la organización. Se trata de crear un departamento comprometido con todas las áreas de la organización y que considere a los trabajadores como colaboradores que ponen a disposición de la organización sus

conocimientos y habilidades para el óptimo desarrollo de la misma a cambio de una remuneración acordada.

Éste departamento debe tener en consideración la ambición y expectativas del colaborador. Y formar un departamento con profesionales de distintas especialidades que trabajen en conjunto para que esto suceda.

Se han evaluado varias aristas:

1. La pirámide de necesidades de A. Maslow
2. El Marketing en los colaboradores para retener sus talentos
3. El Neuromarketing para los Recursos Humanos

Cada una de estas aristas dio una perspectiva distinta del departamento de recursos humanos y la visión hacia el colaborador. No hay que tomar una sola, ni una es mejor que la otra. Más bien hay que integrarlas con una visión sistémica para su correcta aplicación.

Es así como a través de estas tres aristas se entiende que el ser humano es un ser egoísta guiado por el deseo, ese deseo lo va llevando a subir niveles en la pirámide de necesidades planteada por A. Maslow. Durante este recorrido de ascenso en la escala de satisfacción de necesidades, los integrantes del departamento de RRHH deben conocer al colaborador y sus ambiciones para proponerle por medio de las técnicas de marketing incentivos apoyados también por el líder de equipo para retenerlo como colaborador. Es así, conociendo al cliente interno, cómo se conforma un adecuado programa de retención de talentos.

Finalmente, para conocer a los colaboradores es necesario aplicar el neuromarketing. Con esta herramienta se conocerá si predominan las habilidades técnicas o genéricas y si estas habilidades son las adecuadas para las tareas a desarrollar como también comprender el grado de conformidad que mantiene en base a sus gestos.

En base a lo mencionado, se concluye en que el nuevo departamento de Recursos Humanos, debe estar integrado por un profesional del área, como así también por un profesional en marketing y otro en psicología. Entre los tres deben operar con una visión integradora, en equipo y comprometidos con el objetivo de la organización.

Tanto los integrantes del departamento de RRHH como los colaboradores de la organización deben ser capacitados en las áreas que cada uno le corresponda para desarrollar al máximo sus aptitudes. Por ejemplo capacitar en sinergología al equipo de RRHH favorecerá el liderazgo y la conducción de la organización desde su lugar.

Con esta divergencia que se plantea, se debe dejar de lado el pensamiento lineal y acompañar en dicha capacitación para el desarrollo de los hemisferios cerebrales como así también de la inteligencia emocional, ya que ésta última es la que va a dar las herramientas para lograr los objetivos con éxito.

No por considerar la IE como herramienta valiosa se deja de lado el CI. Simplemente este actúa como puerta de entrada para conseguir el puesto deseado, sin embargo luego de conseguirlo se produce un techo que sólo puede romper quien posea IE, ya que con los cuatro principios básicos se puede sostener en el tiempo la interacción con los demás, fomentando relaciones que posiblemente en un futuro puedan ser de ayuda, el control de impulsos, el comprender al prójimo y sobre todo tener conocimiento sobre las fortalezas y limitaciones, no sólo personales sino de la organización misma. Esto sucede por poseer capacidad social, autogestión, empatía y autoconciencia.

Pensando la IE en términos de equipo, ésta ayuda a evaluar y discutir los medios para llegar a los objetivos logrando un CIC. Esto quiere decir que si los miembros de un equipo poseen IE podrán sumar en conjunto todos sus conocimientos para lograr un fin en común. Y si bien los conocimientos están

asociados al CI, que puedan llegar a un consenso, logren la armonía y destaquen por su productividad depende exclusivamente de la capacidad social que tenga cada uno en particular y la implementación en general.

Ahora bien, el CIC no podría lograrse sin una correcta conducción de su líder. Éste debe hacerlo obrando con el ejemplo, acompañando, actuando como mentor e implementando los distintos estilos de liderazgo según amerite la situación.

Para entender que estilo implementar, el líder debe poseer capacidades genéricas e instruir a sus discípulos con las mismas. Nuevamente se destaca la importancia de la IE, dado que las aptitudes técnicas ya se encuentran dadas.

La dinámica y el ambiente laboral que se pueda generar consecuencia del liderazgo, dependerán de la sinergia de algunas cuestiones:

- 🚦 Implementar los 8 principios de la participación
- 🚦 Dejar de lado el egoísmo y tener una comunicación fluida con el resto de las áreas para poder integrar los objetivos de la organización con las necesidades de sus integrantes.
- 🚦 Lograr una organización inteligente aplicando las 5 disciplinas de J. O'Connor.
- 🚦 Formar y fomentar equipos de alto desempeño.

Esto no quita que se puedan producir conflictos entre distintos grupos de la organización o que se puedan producir problemas en el desempeño, por lo que en estas ocasiones se pueden utilizar los grupos informales a favor de la organización para detectar la causa.

Ya casi cerrando la rueda, se debe prestar vital atención en mantener viva la misión y los valores de la organización. Ambas deben estar en cada accionar de cada área de la organización, presente en cada grupo formal y promovida por el líder de equipo. Esto hará que el colaborador se sienta contenido por el contexto

organizacional, teniendo sensación de pertenencia y logrando un ambiente laboral armonizado.

Esto sucede en parte porque al integrar una organización, el colaborador suscribe en el contrato psicológico los valores, la visión y la misión que la organización promueve. Si no se cumple, el contrato psicológico se quiebra, el colaborador comienza a desmotivarse y el ambiente laboral ya no será armonizado.

Como aquí se ha implantado una visión sistémica de la organización, las cuestiones desarrolladas se interconectan constantemente entre sí, de tal forma que si se promueve la armonía, y los colaboradores integran un espacio laboral agradable, contribuirá al programa de retención y reconocimiento de talentos, ya que los colaboradores desearan quedarse en la organización y los potenciales colaboradores buscaran desarrollar su carrera en una organización con bajo nivel de stress.

El ambiente laboral no es lo único de importancia, pero sí es posible disminuir el nivel de stress, entrar en estado de flujo, promover la retención de talentos y aumentar la productividad, esto lleva a conseguir un tercio de los resultados obtenidos, y dado que no es un número menor, requiere prestarle importancia,

Otra cuestión importante que crea un armonioso ambiente de trabajo y promueve el cuidado hacia el colaborador es la ejecución del lenguaje verbal y no verbal. Tanto el líder como los integrantes del nuevo departamento integrado de recursos humanos, deben cuidar la comunicación no verbal, el tono de voz y las palabras. Deben saber escuchar, preguntar y tener la capacidad de ponerse en el lugar del otro, para poder transmitir este accionar y que los colaboradores obren de la misma manera, esto genera confianza en el equipo, siendo ésta la base de un equipo de alto desempeño.

A partir de aquí podrán tratar los conflictos de manera saludable, generar un compromiso mutuo, haciéndose responsables de realizar el seguimiento y evaluar los objetivos dados o corregir en el proceso para que éstos se alcancen.

Para que ésta sinergia suceda, lo primero es considerar las aptitudes del colaborador y las tareas a realizar, ya que si se integra un colaborador a un equipo para que realice tareas las cuales no se corresponden con sus habilidades, éste permanecerá desmotivado y será tóxico para el equipo establecido.

Por consiguiente, se debe evaluar si corresponde rediseñar un puesto para las habilidades del colaborador o si el colaborador tiene las capacidades genéricas para adaptarse a las tareas que requiera el puesto. Una vez que esta decisión sea tomada, considerar capacitarlo cuando se crea conveniente, mantendrá al individuo satisfecho en las necesidades más básicas, si percibe que sus actividades son aburridas o poco relevantes, dicha desmotivación automáticamente la trasladará al cliente externo.

Es importante desarrollar un programa de reconocimiento y recompensas para que colaboradores reciban y brinden agradecimientos, como también que sean reconocidos por su labor. Este programa aporta a la motivación, pero para que sea efectivo, hay que implementarlo a conciencia con las herramientas de marketing y neuromarketing, ya que no siempre los incentivos deben ser económicos, de hecho en la mayoría de los casos es contraproducente. En general, si se conoce al colaborador, los incentivos más eficaces son aquellos que tienen que ver con el estilo de vida.

No obstante, las motivaciones pueden ir cambiando con el correr del tiempo, esto sugiere una revisión del contrato psicológico con una posterior renegociación si es que esta fuese necesaria. La ausencia de una renegociación, puede ser otro motivo de quiebre. Una vez que esto acontece, es probable que el contrato no vuelva a su estado de conformidad, para que ocurra, ambas partes deberán trabajar arduamente y volver a establecer la confianza.

Para concluir, se puede afirmar que la teoría desarrollada se condice con la hipótesis planteada, dado que la cultura y la filosofía organizacional aportan al ambiente laboral. Si esta se mantiene viva y los líderes de sector la trasladan a los colaboradores estos estarán motivados.

Consecuencia de ésta motivación se podrán conformar equipos de alto desempeño que creen proyectos de experiencias memorables para el consumidor en cada punto de contacto con el cliente.

Los líderes que tengan capacidades técnicas y también genéricas con IE desarrollada, conducirán al equipo a entrar en estado de flujo, promoviendo el CIC y logrando resultados favorables.

Esto se reflejará automáticamente en la percepción que tenga el cliente externo para con la marca, recordando de manera positiva la experiencia que ésta le brindó llegando a fidelizarse.

Bibliografía

- ✚ Alexis Codina (07/02/2013). *Grandes Pymes. Argentina*. Recuperado de:
<https://www.grandespymes.com.ar/2013/02/07/los-hemisferios-cerebrales-en-el-trabajo-gerencial-2/>
- ✚ Alfaro, Elena (2010), “*El ABC del Customer Experience*”, España, Wolters Kluwer *España*.
- ✚ Álvarez García, Tomás (1995), “*La calidad de servicio para la conquista del cliente*”
Recuperado de
http://apdo.org/web_old/fondo/LaCalidaddeservicioparalaconquistadelclient e.pdf
- ✚ Barrios, Marcelo (2012), “Marketing de la experiencia: Principales conceptos y Características” DOI ISSN 0328-5715 / ISSN 2524-955X
- ✚ D. Goleman (2010), *Inteligencia Emocional*, Barcelona, España, Editorial Kairos.
- ✚ Daniel Goleman (2013), “*Liderazgo, el poder de la inteligencia emocional*”, Buenos Aires, Ediciones B.
- ✚ Daniel Goleman (2015), “*Cómo ser un Líder - ¿Por qué la inteligencia emocional sí importa?*”, Buenos Aires, Ediciones B.
- ✚ E. Alfaro, J. Velilla, H. Bruneta, C. Molina, L. Martines-Ribes, J.I. Ruiz, E. Burgos, F. Rivero, S. Solanas, J. Castelló, J. Valverde y B. Muñoz (2012) “*Customer Experience – Una visión multidimensional del Marketing de Experiencias*”
Recuperado de <https://fernandorivero.com/mis-libros/customer-experience-una-vision-multidimensional-del-marketing-de-experiencias/>

- ✚ Filion L. J., Cisneros Martinez L. F., Mejía - Morelos J. H. (2011), *“Administración de Pymes: Emprender, Dirigir y Desarrollar empresas”*, México, Ediciones Pearson.
- ✚ G. F. J. Cirigliano, A. Valverde (1981), *“Dinámica de grupos y educación”*, Argentina, Humanistas.
- ✚ Gibb, Jack R. (1986), *Manual de dinámica de grupos*, Versión impresa del Cap. IV *“Distribución del Liderazgo”* suministrado por la cátedra “Psicología de los Grupos” – Lic. Turismo
- ✚ Ivan Pico (2017). *Psicopico*. España. Recuperado de:
<https://psicopico.com/cuadrantes-cerebrales-de-herrman/>
- ✚ J. O’Connor, I. McDermott (1998), *“Introducción al pensamiento sistémico”*, España, Ediciones Urano.
- ✚ M.G. Bolivar Ahumada, (2016), *Configuración Interna y Externa del Cerebro Introducción*, (Documento de Cátedra) Recuperado de
https://www.academia.edu/7030048/CONFIGURACION_INTERNA_Y_EXTERNA_DEL_CEREBRO_INTRODUCCION
- ✚ María Sandra Cuervo Diez (2012). *El poder del color, La influencia de los colores en los consumidores*. (Curso de Adaptación al Grado de Dirección y Administración de Empresas). Universidad de León, España
- ✚ O. M. Cayuela, R. A. Requena, S. Romano, E. S. Cínica (2007), *“NEUROMARKETING, cerebrando negocios y servicios”*, Buenos Aires, Argentina. Ediciones Garnica.
- ✚ Oscar Anzorena (11/04/2011). *Grandes Pymes*. Argentina. Recuperado de:
<https://www.grandespymes.com.ar/2011/04/11/el-poder-de-las-palabras-y-la-comunicacion-como-accion/>

- ✚ Oscar Anzorena (13/04/2011). *Grandes Pymes. Argentina*. Recuperado de:
<https://www.grandespymes.com.ar/2011/04/13/5-competencias-conversacionales/>
- ✚ Patrick Lencioni (2003), “*Las cinco disfunciones de un equipo – Un inteligente modelo para formar un equipo cohesionado y eficaz*”, *Argentina, Empresa Activa*
- ✚ Philip Kotler (2004), “*El marketing según Kotler – Cómo crear ganar y dominar mercados*”, Buenos Aires, Argentina Paidós Empresa.
- ✚ Pine, Joseph and Gilmore, James (1998) “*Welcome to the Experience Economy*”, Harvard Business Review, Julio – Agosto.
- ✚ Rafael Echeverría (2007) *La empresa emergente: la confianza y los desafíos de la transformación*. Buenos Aires. Garnica
- ✚ Schein E. (1982), “*Psicología de la Organización*”, EEUU, Ediciones Prentice Hall.
- ✚ Senge M. Peter (2010), “*La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje*”, Buenos Aires, Argentina. Garnica