



## La mejor idea



La Gestión de la Motivación® ha sido elegida en marzo de 2004 una de 'Las 100 mejores ideas del año' por la revista *Actualidad Económica*. La metodología, desarrollada por Tarazaga Consultores, ha recibido la distinción en la categoría de Gestión, al considerarse una de las técnicas de management más innovadoras de las lanzadas al mercado el año pasado.

Junto a los productos o servicios de Unión Fenosa, Cap Gemini Ernst & Young o la prestigiosa escuela de negocios Esade, la solución de Tarazaga Consultores ha destacado por su exitosa capacidad para dar una respuesta eficaz a los problemas de las organizaciones y las empresas en los ámbitos de la gestión empresarial y el marketing, la gestión de recursos humanos y la comunicación.

El mérito de esta metodología radica en cuantificar científicamente las emociones que mueven tanto a consumidores como empleados a la acción e introducirlo en los planes de gestión operativos de la empresa para alcanzar su objetivo de negocio.

Con la Gestión de la Motivación® no se hace una simple aproximación a las emociones humanas, sino que se integran en la estrategia y las acciones de la compañía para modificar los comportamientos de las personas en el sentido buscado.

## El Nobel, Descartes y la amígdala



El grado de homogenización entre los seres humanos crece a un ritmo parecido al de nuestra inserción en la nueva cultura tecnológica. Aparentemente, la especie habría evolucionado en el sentido de la utopía pergeñada por los autores de ciencia-ficción, con Asimov a la cabeza, de un universo de humanoides robotizados. A la globalización, por la automatización.

Una visión que tendrá su parangón económico en los modelos racionales de interpretación del comportamiento de los agentes del sistema económico. Al igual que los paradigmas lógicos de los superordenadores, los sujetos económicos basarían en la pura razón sus decisiones de producir, comprar, vender o invertir. Pero, frente al juicio implacable de la razón, se ha alzado una nueva revolución humanista, encarnada en macroeconomía por el último premio Nobel, Daniel Kahneman. El gran acierto del autor de *Judgement under uncertainty* es haber incorporado a las ciencias económicas la evidencia de que el

ser humano, al ser incapaz de analizar completamente las situaciones complejas, recurre a reglas no científicas. A diferencia de las máquinas, aptas para realizar los cálculos probabilísticos más sofisticados, las personas deciden a menudo en función de la intuición y la experiencia.

Gracias a la paradoja psicológica de lo económico que han acreditado Kahneman, Tversky, Slovic, Thaler y otros incondicionales de esta vertiente, tenemos un conocimiento más preciso acerca del funcionamiento real del sistema económico.

¿Qué ha sucedido mientras tanto en la microeconomía? ¿Se ha impuesto acaso la clarividencia explicativa de los defensores del comportamiento irracional, o al menos racionalmente imperfecto? Creemos que no. En la práctica, las empresas se siguen comportando como si sus clientes, los consumidores, los empleados o los inversores actuaran exclusivamente como agentes racionales de decisión.



Las decisiones de los actores económicos tiene lugar, en gran medida, como consecuencia de las emociones que suscitan los sujetos o los objetos que les llegan en forma de estímulos sensoriales

La desorientación se debe a que no hemos integrado en la gestión un elemento nuclear de la toma de decisiones: las emociones.

Desde un planteamiento académico, el primero en traspasar la frontera de la razón ha sido el portugués Antonio R. Damasio. Este neurofisiólogo, que trabaja en la Universidad de Iowa, osó contradecir a Descartes, considerando el célebre "pienso, luego existo" un error de concepto. Lo que define la condición del ser no es el pensamiento, sino el sentimiento, anterior a aquél en la evolución humana.

La gran aportación de Damasio, que completa los desarrollos de Johnson o Laird, es concebir la toma racional de decisiones como incompleta si no se tienen en cuenta las emociones. Esos elementos excitadores de nuestro organismo registrados en el gran almacén de aprendizaje emocional que es la amígdala cerebral, a cuya divulgación contribuyó con maestría Daniel Goleman en *La Inteligencia Emocional*.

¿Qué falta entonces para construir un modelo de negocio que dé respuesta a lo que de verdad quieren los consumidores, los empleados, los inversores...? Una metodología que proporcione el conocimiento de los valores emocionales de quienes tienen que tomar la decisión, en cada caso. Algunos hemos venido trabajando en esta línea, con el desarrollo de la Gestión de la Motivación®.

Las decisiones de los actores económicos tienen lugar, en gran medida, como consecuencia de las emociones que suscitan los sujetos, los objetos o las circunstancias del sistema empresarial, que les llegan en forma de estímulos sensoriales. Dichas señales activan la

motivación para actuar y dan lugar, finalmente, al comportamiento económico. La adquisición de un modelo de automóvil u otro, la adopción de una alternativa de inversión o el desempeño diario de nuestro trabajo en la empresa, están determinados, en gran parte, por los valores emocionales que motivan a la acción (emoción y motivación provienen de la misma raíz latina *movere*, lo que está en movimiento).

Desde un punto de vista estratégico, la identificación de los valores emocionales de quienes componen nuestros segmentos target de mercado, de nuestros colaboradores, de los inversores, y su incorporación a las políticas de marketing, de recursos humanos o financiera es el instrumento más valioso para asegurar el triunfo.

En la medida en que el conocimiento de las emociones represente un instrumento para que las empresas asuman la voluntad del mercado y adecúen su respuesta en términos de lo que desean los individuos, nos encontraremos en la vía de un sistema económico más democrático y humano, alejado del sueño automatizado y teledirigido que nos anunciaron los profetas de la odisea cibernética.



### Alfredo Rodríguez-Berzosa

es Socio Director de Tarazaga Consultores. Ha sido Director de Burson-Marsteller, Director General de Business International (The Economist) y Director de Comunicación y RR. Institucionales de Cableuropa (ONO). Ha sido profesor de la Universidad Complutense, de ESIC y es profesor de ESEUNE. Es miembro fundador de Global Fluency.

Es Doctor en Información Económica, Licenciado en CC. de la Información y Diplomado en Dirección de Empresas.

Artículo de opinión. Expansión - OCTUBRE 2002

# emoti\*na1

management

SI NO TE PREOCUPA EL DESTINO de tu negocio, no debes seguir leyendo. Porque hablamos de futuro, de cómo gestionar las incertidumbres que encierran los negocios y el mercado, y conectarlos con los recursos humanos y los clientes de la empresa para asegurarnos el éxito de los proyectos.

emoti\*na1 es la culminación de un proyecto que comenzó hace cinco años con una nueva visión del diagnóstico y la solución de los problemas empresariales. Nos satisface comprobar que la orientación por la que apostamos en aquel entonces, la Gestión de la Motivación®, ha triunfado en la práctica, al resolver satisfactoriamente complicadas situaciones de negocio y ha sido corroborada por el reconocimiento de otras corrientes análogas. Si el neurocirujano Antonio Damasio descubrió la base emocional de los procesos de decisión humana y Daniel Goleman nos los explicó en su best-seller *Inteligencia Emocional*, el mundo de las finanzas se rindió a la evidencia de que es la emoción la que determina las decisiones financieras, cuando se otorgó el Nobel de Economía a Daniel Kahneman, en 2002.

Lo que hoy ponemos en tus manos es el primer número de una guía útil, práctica y basada en casos reales, que apoye la dirección de la empresa dentro de los nuevos límites que impone el cambiante entorno corporativo del siglo XXI.



Edita | Tarazaga Comunicación S.L.  
c | Presidente Carmona 1 | 28020 Madrid  
c | Elcano 14 | 48008 Bilbao  
www.tarazaga.com | 902 19 34 61

01 El reto de la internacionalización

02 e-marketing

03 El caso: Hunosa

04 La mejor idea

05 El Nobel, Descartes y la amígdala

## El reto de la internacionalización

Los gustos y necesidades de las personas son cada vez más parecidos, de ahí que la internacionalización sea una gran oportunidad. Sin embargo, los mercados más interesantes están ya saturados, por lo que la diferenciación y las ventajas competitivas aumentan en relevancia.



Las incertidumbres son mucho mayores en la actividad internacional que en la doméstica, pero también lo son las oportunidades. Trasladar un producto con éxito de un mercado a otro sin más, no es posible; se necesita una adaptación, una estrategia de marketing ad-hoc y un esfuerzo especial en el servicio.

De los casi tres millones de empresas españolas, únicamente un tres por ciento realiza actividades de exportación ocasionalmente. Nos quedamos con la mitad si hablamos de las que las realizan habitualmente, y casi las podemos contar con los dedos de una mano si miramos las que han creado redes de distribución propias o han implantado fuera filiales de fabricación, como la productora de espárragos navarra HOPE, que tiene sus fincas en China. Esto no sólo le permite acceder logísticamente a un incipiente mercado, sino que abarata costes y consigue en España precios más competitivos. Desde el punto de vista del marketing, hay cuatro barreras que frenan los procesos de expansión, sobre todo en las pymes: la desinformación, la marca, la distribución y el plan de marketing.

Se desconocen los nuevos mercados y no se investiga, a diferencia de lo que hace Zara, que prueba con algunas prendas y solamente vende aquellos modelos que funcionan.

No siempre se promociona adecuadamente nuestra marca en el exterior, donde las más reconocidas son Chupa Chups, SEAT y la propia Zara. La distribución se deja a menudo en manos de mayoristas o representantes que no defienden como debieran nuestro producto.

Frecuentemente, se repite fuera la estrategia de comunicación doméstica, con resultados catastróficos. Adolfo Domínguez se vio obligado a rebajar su agresivo plan de expansión por malos resultados, al mantener las mismas estrategias de precios, productos y comunicación en sus destinos foráneos. Para superar todas estas barreras debemos investigar las motivaciones específicas de los clientes o consumidores, elaborar un plan de marketing



“hecho a medida”, para cada ocasión y destinado a satisfacer las motivaciones descubiertas; y, siempre, con la idea puesta en la búsqueda de ventajas competitivas y diferenciación adecuadas a cada escenario.

En definitiva, el éxito de la internacionalización será una función del esfuerzo en conocer perfectamente a quienes comprarán nuestros productos o servicios, la adecuación de nuestra artillería de comunicación a las condiciones concretas de los nuevos mercados y la fortaleza de una marca que asiente nuestro posicionamiento distintivo y competitivo.

Para triunfar, se debe investigar al potencial consumidor

## e-marketing



Internet nos permite acceder a un mercado de más de trescientos millones de usuarios en todo el mundo. Las tres claves que delimitan el marketing electrónico serían: Interactividad, personalización y transaccionalidad. La interactividad supone contacto permanente con los clientes. Edreams.com ofrece aquellos servicios que los

clientes demandan, gracias a un contacto continuo. La personalización la entendemos como una oferta ajustada perfectamente a los requerimientos del cliente. Dell.com vende los ordenadores con las características físicas que cada cliente exige; y nike.com o levis.com vende prendas con las medidas, colores, e incluso, el nombre que el

cliente demanda en su página web. Transaccionalidad significa poder realizar todas las fases de un pedido desde un mismo sitio, sin tener que moverse como permiten elcorteingles.es o eroski.com. Internet permite costes más bajos, mejor conocimiento del cliente, e interactividad 365 días al año y 24 horas al día.

## El caso: HUNOSA

### La Gestión de la Motivación

Las emociones actúan como desencadenantes de la motivación y el comportamiento humano ante un producto, una empresa u organización, un valor bursátil o cualquier otro elemento que requiera una decisión de compra, aceptación o adhesión. Es decir, las emociones mueven a los seres humanos a actuar de una u otra forma. También en el mundo laboral y empresarial. Siempre que haya personas cuyo comportamiento y toma de decisiones sea decisiva en la actividad de una empresa, las emociones jugarán un papel primordial.

De ahí, la importancia de la Gestión de la Motivación®. Esta novedosa metodología, desarrollada por Tarazaga Consultores, permite conocer los Valores Emocionales Operativos (VEO) de las personas y desarrollar la estrategia y el plan de acción que conecten con aquéllos.

Una vez que se conocen estos valores de motivación es posible desarrollar acciones de marketing, comunicación, formación o de otro tipo, que transmitan las señales externas que van a propiciar un cambio de comportamiento respecto al factor estratégico propuesto.

La Gestión de la Motivación® es aplicable en los ámbitos comercial (tanto de consumo como business to business), de recursos humanos, financiero, etcétera. En el caso concreto de los riesgos laborales, en compañías con una alta siniestralidad laboral como puede ser la minería, construcción, industria química, bienes de equipo o sector eléctrico, es posible, como se ha demostrado en Hunosa, reducir los accidentes laborales y llevar a cabo una política de prevención de riesgos encaminada a la seguridad total.



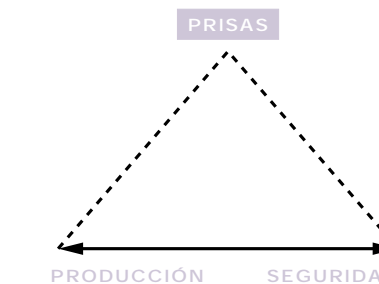
La mayor parte de los 5.736 muertos en accidentes laborales en los últimos cinco años, tuvieron lugar por un fallo humano. Esto significa que podían haber sido evitados. Y es que reducir la siniestralidad laboral derivada de un comportamiento incorrecto es posible.

Hunosa, empresa minera de España perteneciente al sector con mayor índice de accidentes laborales, lo ha logrado gracias a la Gestión de la Motivación®. De seis accidentes mortales o graves se ha pasado a uno, en el 2001; dos, en el 2002; y uno, en el 2003.



Los siniestros derivados de actuaciones humanas irregulares son perfectamente evitables gracias a la Gestión de la Motivación®, metodología desarrollada y aplicada por Tarazaga Consultores en la empresa asturiana, que permite a través del estudio de las emociones conocer la naturaleza de la motivación humana que lleva a un determinado comportamiento.

Una vez conocida la causa básica del accidente, el cambio se consigue a través de las herramientas de marketing, comunicación, formación, etcétera, como un instrumento de acción sobre ese comportamiento inseguro.



La famosa diatriba producción-seguridad, como dos polos de fuerzas equidistantes que llevan a un callejón sin salida en la prevención de riesgos laborales, adquiere una nueva dimensión al introducir el elemento prisas-tiempo-destajo. Entendiendo destajo como la manera de ganar tiempo, ya que es imposible ganar más dinero.

La inseguridad en el mantenimiento del puesto de trabajo y la cultura del destajo (correr para ganar más) en un entorno de alto riesgo, como es la mina, eran las causas básicas de los accidentes mortales y graves en Hunosa.

### Investigación y resultados

En el caso de Hunosa se realizó una investigación motivacional con varios grupos de mineros y directivos de la minería, una auditoría de líderes de opinión asturianos al máximo nivel, así como otras investigaciones complementarias. Tras este estudio, se llegó a la conclusión de que la principal causa que motivaba los accidentes mineros era el factor tiempo, como actitud que condiciona los procesos de trabajo. Todo ello en un entorno dominado por unas complejas relaciones laborales, una fuerte implantación sindical y un entorno industrial que aboca a los trabajadores a la desmotivación.

La solución llegó al desarrollar un plan multinivel dirigido tanto a operarios como a supervisores para instaurar nuevos sistemas de control y recuperar la motivación de los trabajadores, con acciones de formación y comunicación continuas, dirigidas a la modificación de conductas.

Con su aplicación, se ha logrado reducir la siniestralidad hasta evitar las muertes (salvo una in itinere) y los accidentes graves.



### Isabel Salsamendi

es Socia Directora de Tarazaga Consultores. Ha sido Directora de Marketing y Comunicación de Bilbao Ria 2000, Directora de Marketing y Distribución de Progreso y Responsable de Promociones de GDM y Sogepaq. Trabajó como Product Manager en Johnson&Johnson y como Ayudante de Investigación del profesor Dr. Eduard Ballarín en la Cátedra de Estrategia Internacional del IESE. Además, ha impartido clases en el ESIC (Madrid). Es licenciada en CC de la Información por la Universidad de Navarra y MBA por el Instituto de Empresa (IE).