



Estudio de Tarazaga en India



Tarazaga Emotional Business Management ha hecho una apuesta por las oportunidades que brinda la India a las empresas de nuestro país. En este contexto se enmarca el *Estudio de Valores del Mercado Indio*, que pretende conocer los valores emocionales del consumidor de clase media indio, aplicando la metodología propia de la Gestión de la Motivación®.

Con esta investigación, que se llevará a cabo en las principales ciudades de India, se pretende conocer de primera mano los valores emocionales que guían las decisiones de un segmento de población de 365 millones, la tercera parte de la ciudadanía, cuyo nivel de vida en ascenso y la demanda de artículos y servicios de calidad están construyendo una economía que crece al 8%.

"La información que proporciona este tipo de estudios permite definir estrategias de marketing, comercialización o inversión, con la garantía de que las acciones que se pongan en marcha van a alinearse con los valores y las necesidades del consumidor", señala Isabel Salsamendi, Socia Directora de la empresa consultora.

Las empresas que participen en el estudio, obtendrán información de primera mano sobre las pautas del comportamiento de los consumidores, clientes, funcionarios y políticos de India y conocerán las claves para desarrollar una estrategia de penetración del mercado, de inversión o de expansión con éxito.

El coste por empresa es de 18.000 €, pero el número de las que finalmente tomen parte en el mismo es limitado.

INFORMACIÓN

Los interesados pueden obtener más información directamente en

Tarazaga Emotional Business Management:

Teléfono 902 193 461

E-mail: informacion@tarazaga.com

www.tarazaga.com/noticias.asp

La receta que Daniel Cisneros ha seguido para dar la vuelta a la tortilla es simple: hizo que el corazón que Mike Jacobs se dejaba en casa, inundase todos los rincones de la organización, desde las cadenas de montaje a los pisos enmoquetados, pasando por los almacenes y el comedor. Pero más importante que qué realizó fue cómo lo hizo.

Escuchar las ideas de los demás

En la fábrica, el conocimiento personal constituía un elemento de poder. De hecho, algunos directores de división daban instrucciones a sus equipos de no compartir información con otras líneas de negocio. Se imponía crear un marco de



confianza y respeto mutuo que el anterior comandante del buque había sido incapaz de generar. Daniel obligó a los responsables de departamento a escuchar las ideas de sus equipos antes de tomar cualquier decisión estratégica.

Además, eliminó los arcos electrónicos de paso obligado para los trabajadores de planta a la salida de cada turno. Esto suponía creer que nadie se llevaría las herramientas a casa, y contribuyó a destruir el clima de recelo e irresponsabilidad que había ido minando la moral corporativa. Al mismo tiempo, embarcó a los líderes naturales en interesantes proyectos que activaban su compromiso y autoexigencia.

No menos crucial resultó hacer que cada miembro de la compañía se sintiese reconocido y motivado. Así, Daniel inició un programa de visitas a todos los rincones de la filial española para interesarse por la labor individual de su gente. Descubrió con sorpresa que muchos desconocían el fin último de su tarea cotidiana, cómo era el proceso completo, y mucho menos la trascendencia de la contribución personal, en la línea de montaje, al producto final. ¡Les habían pedido entrega a un objetivo que la mayoría ignoraba! Consciente, mucho antes de cursar su MBA, de que no se puede amar lo que no se conoce, Daniel implantó visitas de

fábrica para todo el personal y cursos específicos sobre las implicaciones de la labor diaria de cada uno en los grupos de trabajo.

Bienestar los lunes por la mañana

Pronto identificó ineficacias en la operativa ligadas al desempeño humano, cuya solución supuso ahorros millonarios. Porque muchos hacían un trabajo que no les correspondía, otros no tenían atribuciones por falta de delegación, y los más desconocían el propósito de su propia actividad o carecían de reconocimiento. Por primera vez, alguien miraba a los empleados como seres humanos que deben divertirse en el trabajo, sentirse responsables y experimentar bienestar los lunes por la mañana.

Las resistencias iniciales de algunos se redujeron por el propio descontento hacia el antiguo orden, el incentivo de trabajar en armonía, y la confianza y el respeto por un nuevo líder que traía en su equipaje visión, inspiraba en valores, escuchaba, y daba ejemplo personal al timón de la nave. Pero la verdadera revolución de Daniel Cisneros comenzó un año y medio después de su llegada, con un programa para eliminar cargos nominativos, hacer que los jefes fuesen evaluados periódicamente por sus subordinados, abrir la información corporativa a todos los empleados, y dejar que cada uno se fijase sus propios objetivos de productividad. La nueva cultura corporativa convirtió a los empleados en clientes y promovió una gestión emocional, donde los colaboradores de la organización pudiesen poner pasión en su trabajo, con calidad en las relaciones interpersonales. La autonomía de cada uno en su tarea, el respeto a las propias ideas y las de los demás, y el derecho a equivocarse fueron transmutando una empresa donde imperaba la verdad a otra dominada por la confianza; de una basada en los hechos, a otra de sentimientos; de decir, a preguntar; de empujar, a tirar. Todavía hoy, cuando la prensa económica pregunta a Daniel sobre la razón de su éxito, él responde que la palabra clave ha sido compartir. Compartir los objetivos, la cultura, el aprendizaje, los esfuerzos y la información.



Alfredo Rodríguez-Berzosa es Socio Director de Tarazaga Emotional Business Management.
Artículo de opinión. Expansión - OCTUBRE 2005

emoti*^{nal}

management

emoti*^{nal}

ESTÁ NACIENDO UN NUEVO TIPO DE LÍDER, que algunos ven encamado en figuras políticas de nuevo cuño, como José Luis Rodríguez Zapatero o la Canciller alemana, Angela Merkel. Como exponemos en este número de **emoti*^{nal}**, responde al modelo de *Bambi*, encarnación de un personaje de dibujo animado que incorpora los valores de la tranquilidad, el humor, la armonía y la capacidad de conciliación, pero al mismo tiempo resuelto para crear orden y disciplina en las organizaciones. Sólo así se consiguen empresas con corazón, cuyo perfil se pone de manifiesto en el artículo que recogemos dentro de *En Profundidad*. Es un líder que sabe crear cultura corporativa de participación e involucración, de lo que trata el caso de una empresa de distribución, expuesto aquí, que muestra cómo la asunción de una identidad y la motivación de las personas, trabajando con bienestar, se traduce en resultados tangibles de negocio. Pero el gestor necesita tener un conocimiento preciso de la voluntad y la base de las decisiones, tanto de su equipo como de sus clientes, propósito al que sirve la técnica de las Dinámicas Motivacionales, como herramienta de investigación, resumido en la sección de *La Llave*. Precisamente el instrumento que Tarazaga va a utilizar en un ambicioso estudio de los valores del mercado indio, que sirva para facilitar la entrada e implantación de las empresas españolas en la que va a ser una de las locomotoras económicas del siglo XXI.

TARAZAGA
EMOTIONAL BUSINESS MANAGEMENT

Edita | Tarazaga Comunicación S.L.
c | Pº de la Castellana 102 | 28046 Madrid
c | Elcano 14 | 48008 Bilbao
www.tarazaga.com | 902 19 34 61

- 01** Bambi, Merkel y la caza del búfalo
- 02** Dinámicas Motivacionales, conocer la clave de la decisión
- 03** El caso: reposicionamiento de una cadena de distribución
- 04** Estudio de Tarazaga
- 05** La empresa con corazón

La empresa con corazón



"El corazón lo reservo para mi familia, la cabeza y las pelotas las utilizo en los negocios". La frase que dice Mike Jacobs, el más famoso promotor boxístico americano de los años 30 al púgil James J. Braddock, cuando el boxeador le implora trabajo en plena Gran Depresión, y que recoge la película *Cinderella Man*, se le había quedado grabada a Daniel Cisneros.

Y es que él mismo se reconocía en ese ademán durante casi toda su vida de directivo en el sector auxiliar de automoción, hasta que dio el salto a la cúpula de la multinacional del automóvil hace tres años, cuando el anterior Consejero

Delegado la abandonó por la puerta de atrás dejando tras de sí múltiples enemigos y varios conflictos de vergadura.

Fue precisamente entonces cuando comprendió que había que dar un brusco giro de timón a la situación e inició su revolución silenciosa. Hoy la empresa se encarama a la cima de los *ránking* de empresas más deseadas para trabajar; ha reducido sus costes por ineficiencias derivadas de los comportamientos inadecuados; ha sellado una paz laboral a tres años con el comité de empresa; y ha recuperado la rentabilidad de los mejores tiempos.

Bambi, Merkel y la caza del búfalo

➔ Hace muchos, muchos años, al principio de los tiempos, en la tribu al llegar la época de caza, el brujo mandaba que se organizaran bailes y ceremonias para invocar a los buenos espíritus y ahuyentar a los malos. Así, si al final no cazaban ¡que les quiten lo bailao!

Entonces sólo había dos clases de hombres "los guías y exploradores" y "los cazadores".

Los guías y exploradores tenían la obligación de VER el búfalo, preparar la estrategia para atacarlo y coordinarse con los exploradores para trazar un plan detallado que llevase a la tribu a la victoria con las menores bajas posibles.

En caso de riesgo eran los "guías y exploradores" los primeros que se la jugaban para dar ejemplo y enardecer los ánimos.

Por su parte, los cazadores estaban obligados a tener preparada su lanza, mantener sus músculos flexibles y, por supuesto, estar dispuestos a atacar cuando lo indicasen los guías y exploradores. No se les ocurría decir "no, a medianoche no es buen momento".

Para el éxito de su empresa ambos tenían que confiar ciegamente en los otros ya que se jugaban necesidades *necesarias*: la comida y la vida.

Parte del problema es que *hoy en día pocos se juegan necesidades necesarias*. Los guías

y exploradores te dan el plano que sale por internet y te mandan con un bocata y una foto de un búfalo de excursión y los cazadores se tumban a la fresca y dicen que eso de correr un tercer turno "que lo haga Rita".



El líder Bambi

El Bambi adulto asume el papel de explorador que realizaba el primitivo cazador de búfalos.

Se ha dicho del Presidente del Gobierno que es un *Bambi* de la política, pero detrás del calificativo se esconde un universo de atribuciones y connotaciones enfrentadas. Para sus detractores, que acuñaron el término cuando José Luis Rodríguez Zapatero accedió por sorpresa a La Moncloa, era sinónimo de fragilidad y desvalimiento, algo que encarnaba perfectamente el cervatillo huérfano de Disney.

El líder socialista, lejos de rechazar el símil, asumió el apelativo y recordó que el *Bambi* cinematográfico se convirtió luego en rey del bosque.

Pero ¿cuál es el tono peculiar del modelo *Bambi* de liderazgo? Uno donde prima la armonía, entendida como integración de los opuestos para llegar a algo nuevo; como conciliación en el sentido de poner de acuerdo, ganar los ánimos del otro. Habilidades que le valieron a Rodríguez Zapatero, por ejemplo, el ascenso a la Secretaría General de la Federación Socialista Leonesa en 1988, cuando hizo valer su posición dialogante frente a posturas encontradas.

Confianza, discernimiento y generosidad

El líder Bambi sería el que vive los valores de la confianza, la visión y la generosidad. Contra la gestión desde el menos, en la que prima la visión analítica y supuestamente racional de los negocios, el enfoque individualista del beneficio, la toma de decisiones impersonal y difusa, el miedo a lo que se puede perder, se impone la gestión desde el más.

El nuevo dirigente se entiende a sí mismo y a los demás, es consciente de las corrientes en que navega su organización, discerniendo, imaginando y provocando la confianza necesaria para que su equipo incorpore nuevos

modos de hacer, más eficaces, más divertidos, más valientes. Se mueve por ideales.

La búsqueda de la armonía se produce en el líder *Bambi* mediante el acuerdo que acepta los mínimos. Es la estrategia de la nueva Canciller alemana Angela Merkel, que ha sorprendido en Europa por su capacidad de intermediación, al lograr consenso entre grandes y pequeños acerca del presupuesto comunitario. Cinco años antes sus propios correligionarios democristianos le tildaban de falta de garra y carisma.

Bambi acepta la soledad, la crítica y el rechazo. Sabe que empezó desamparado, que el respaldo es momentáneo en el camino y que al final también estará solo. Una asunción que no es extraña a la conciencia del riesgo. En una sociedad donde el valor de la pseudo-seguridad es el mayor impedimento para el avance, el líder comprometido *acepta el desafío* de tomar decisiones en condiciones de incertidumbre, donde si fracasa lo pierde todo.

La tenaz, austera y discreta Angela y el tranquilo y sonriente José Luis han sabido poner orden en sus organizaciones, atenzada una por graves acusaciones de cohecho, la otra dominada por los juegos de poder de los viejos barones. Quienes eran puestos en entredicho, dentro y fuera de sus partidos, han roto esquemas. No en vano, el ciervo es uno de los animales con mayor capacidad de adaptación del planeta.

El líder Bambi sabe que para construir hay que conocer, la armonía no busca la agregación, sino la integración: al integrar desde la pluralidad se mantiene la diferencia y se hace imprescindible la distensión. "No te tomes nada tan en serio que te parezca inamovible... y menos a ti mismo".

La diferencia requiere tolerancia y aceptación, lo que exige seguridad en uno mismo. En caso contrario, surge la envidia, los celos y el rencor. Pero junto a la pasión, que le reconoce la canción italiana dedicada al líder español con ritmo de *Bambolero*, resulta clave la fuerza. Porque también forma parte de ese estilo de liderazgo poner orden, el cual viene dado no por otro factor que por la propia visión que hay que saber transmitir a la organización. Y una vez que es aceptada por los colaboradores, hay que llevarla a cabo con disciplina. Eso sí con sentido del humor y en armonía.

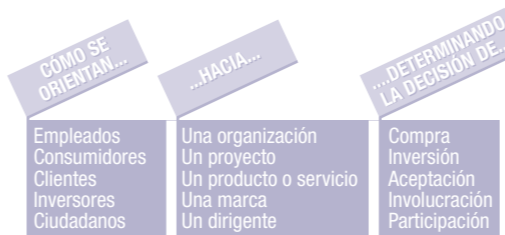


Isabel Salsamendi
es Socia Directora de Tarazaga EMB
Pta. de FIGEVA (Fundación para el desarrollo del Liderazgo desde los Valores)

Dinámicas Motivacionales, conocer la clave de la decisión

Las Dinámicas Motivacionales son una técnica de investigación desarrollada por Tarazaga Emotional Business Management, que resultan cruciales para identificar los valores y motivaciones de las personas. La Gestión de la Motivación, como metodología, parte de la asunción, corroborada por el padre de la inteligencia emocional, Antonio R. Damasio, y de otros expertos, como el Premio Nobel Daniel Kahneman, de que las decisiones humanas se toman por criterios básicamente emocionales. Sin emoción, no hay decisión.

Las Dinámicas Motivacionales son una herramienta para identificar esos valores y emociones de diferentes colectivos, sobre diversos objetos, acerca de los cuales establecen actualmente o pueden desarrollar en el futuro un determinado comportamiento.



Este estudio permite conocer hacia dónde se orientan esos grupos, qué barreras existen para que se alineen con los objetivos de la organización y qué debe hacer ésta para conseguir un cambio en ese sentido. Un estudio-tipo de Dinámicas Motivacionales proporciona incluso miles de ítems emocionales, que hacen posible definir con la máxima precisión la estrategia y el plan correspondiente, según el caso, de Recursos Humanos, Márketing, Comunicación, Inversión, Seguridad, etc.

Las Dinámicas Motivacionales utilizan técnicas proyectivas, que estimulan los aspectos emocionales de los participantes, quienes escriben para expresarse. El sistema de obtención de datos hace posible la cuantificación de las variables y la representación gráfica de los valores, de suma utilidad en el diagnóstico y el desarrollo del plan de acción.

El caso: reposicionamiento de una cadena de distribución

➔ El sector de la distribución vive una guerra de adquisiciones del más débil por los gigantes, que afecta a la política de costes y extiende la pugna por el modelo ideal: hipermercados frente a supermercados y cadenas de descuento.

En un entorno competitivo donde las empresas luchan por ser líderes en precio, calidad, servicio o proximidad al consumidor, una cadena de alimentación *top price* con más de 50 años de experiencia en el sector y medio millar de empleados afronta, tras su crecimiento por adquisición de otras redes, el deterioro de su cultura corporativa, que puede poner en peligro el servicio al cliente y la propia rentabilidad de la empresa.



Muchos empleados no se identifican con la marca y se hace necesario reposicionar la cadena en el mercado. Dotar a la marca de una nueva cultura, basada en los principios tradicionales de calidad y bienestar, pero articulada en función de los nuevos desafíos.

La solución a esta situación vino de la mano de Tarazaga Emotional Business Management, quien realizó un análisis externo e interno, con entrevistas y reuniones a todos los niveles, sesiones estratégicas con el Comité de Dirección, y encuentros con mandos intermedios. A partir de ahí se puso en marcha un plan de formación para el cambio, realizada de manera práctica, con intervención de los implicados e instrumentalizada para la interiorización de la nueva cultura, alineando valores de empleados y compañía.

El pilar central de la estrategia fue el reposicionamiento diferenciador frente a sus competidores, que se basó en el factor de expertise.

ALIMENTACIÓN = SALUD = CALIDAD PRODUCTO = SERVICIO = BENEFICIO CLIENTE

Para la implementación del cambio, se desarrolló un curso dirigido a todos los empleados para implicarles con la nueva cultura corporativa y entrenarles en atención al cliente. El objetivo era el desarrollo de competencias tendentes a la orientación al cliente, la comunicación oral, la escucha activa, la sensibilidad interpersonal, el trabajo en equipo y la tolerancia al estrés. El éxito vino determinado por la involucración de los directivos como líderes del cambio, en la calidad del servicio al cliente y en el uso de un nuevo lenguaje de comunicación oral y escrito, junto con la explicitación de los valores. Además, se puso en marcha una nueva política de comunicación y marketing, incluyendo desayunos con escolares, la edición de un libro sobre nutrición a partir de un estudio entre expertos patrocinado por la cadena de distribución, y la organización de un evento con motivo del aniversario de la empresa, que congregó a todos los empleados, sirviendo de cauce transmisor de la nueva cultura, fijación de horizontes e identidad como grupo.

La implementación de las acciones desarrolladas por Tarazaga Emotional Business Management supuso un cambio en el comportamiento de los miembros de la empresa, que actuaron motivados y con orgullo de pertenencia. La imagen externa de la cadena de distribución se vio reforzada, homogeneizándose el estilo de servicio de todos los puntos de venta. Un año y medio después, los resultados se hicieron evidentes. En un ejercicio en que el subsector cayó un 5%, la facturación de la empresa creció el 14%.

El pilar central de la estrategia fue el reposicionamiento diferenciador frente a sus competidores, que se basó en el factor de expertise.