



Foto: Christian Steinberg

Antonio Damasio inaugura la Fundación FIGEVA



Tarazaga Emotional Business Management es el origen de la nueva Fundación para la Innovación en la Gestión y el Liderazgo desde los Valores (FIGEVA), que se crea para promover y favorecer las capacidades emocionales de los líderes empresariales e institucionales, en la medida en que ello redunde en bienestar de las personas que com-

Conferencia de Antonio Damasio
Lugar: Palacio Euskalduna
Fecha: 24 de octubre
Hora: 19:00 h
Confirmar asistencia: 902 19 34 61
información@tarazaga.com

ponen la organización y en el incremento de la competitividad y la eficacia. La nueva Fundación se inaugura el 24 de octubre con un acto que tendrá lugar en el Palacio Euskalduna de Bilbao, y en el que será conferenciante invitado el reciente Premio Príncipe de Asturias

de Investigación Científica, Antonio Damasio, quien ha dirigido el Departamento de Neurología de la Universidad de Iowa, y va a crear un nuevo instituto en la University of Southern California. A Antonio Damasio se debe el descubrimiento de la intervención del cerebro emocional en la toma de decisiones y el comportamiento, lo que tiene una implicación trascendental para la gestión de las organizaciones. El conocimiento de cómo funciona nuestro cerebro puede permitir resolver con eficacia muchos problemas empresariales. De hecho, parte de los errores que todavía se acusan provienen de haber subestimado el poder, tanto positivo como negativo, de las emociones. Damasio, con sus hallazgos, amplía la visión sobre la naturaleza humana: qué provoca las emociones, cómo afectan éstas a nuestras decisiones, y en qué medida guían nuestro comportamiento. El autor de *El error de Descartes*, donde describe el dualismo de mente y cuerpo postulado por el filósofo francés, nos dice que el cuerpo es el teatro de las emociones.

Partiendo de este principio, la Fundación para la Innovación en la Gestión y el Liderazgo desde los Valores desarrollará actividades dirigidas a movilizar tanto la inteligencia emocional como los aspectos corporales, para conseguir que los líderes pongan la emoción positiva en la acción, con el doble objetivo de rentabilizar sus operaciones y obtener el bienestar de la gente en su trabajo.



CAPACIDADES EMOCIONALES DE LOS LÍDERES

AUTOCONTROL	VISIÓN	GENEROSIDAD
<ul style="list-style-type: none"> - Autoconciencia (saber lo que se siente y saber lo que quieres, ponerte objetivos y comprometerte) - Confianza en uno mismo - Empatía (comprensión y alineación con la emoción del otro) - Resistencia a la frustración 	<ul style="list-style-type: none"> - Comprensión de la situación - Capacidad de análisis y síntesis - Entender entornos cambiantes (visualizar entornos nuevos y saber comunicarlos) - Motivar el equipo 	<ul style="list-style-type: none"> - Ver y escuchar al otro - Comunicar la visión - Confiar en el otro - Asumir los errores del otro - Posponer el beneficio propio al del grupo

El país del Ganges, con una población que supera los 1.000 millones de habitantes, cuenta con un segmento de clase media de 365 millones de habitantes, mayor a la ciudadanía conjunta de Alemania, España, Francia, Italia y Reino Unido, lo que hace de ella la cuarta economía mundial en términos de paridad de poder adquisitivo. Por si eso fuera poco, su PIB está creciendo al 8 por ciento y se estima que en los próximos 7 años la población activa crecerá en 83 millones de personas, casi en la misma proporción que China y Latinoamérica juntas. Desde el punto de vista de la implantación industrial, India es un mercado laboral de bajos salarios, lo que no excluye que tenga una de las manos de obra más cualificadas del mundo, después de Singapur y EE.UU. y la primera en ingenieros. A diferencia de otros países en desarrollo, el inglés está extendido en el ámbito empresarial. Los sectores comerciales donde existen mayores oportunidades de negocio para los inversores extranjeros son automoción, infraestructuras, telecomunicaciones, turismo, tecnologías de la información, biotecnologías y sanidad.



De hecho, algunos grupos españoles han penetrado ya en el mercado indio con éxito, incluso con plantas de fabricación como el líder carroceros de autocares Irizar.

India es uno de los países con políticas más liberales para la inversión directa y para la transferencia de tecnología extranjera. La autorización o licencia previa sólo es necesaria en determinados sectores como la energía, el ferrocarril, alcohol y tabaco, defensa, explosivos, o química y farmacéutica. También para aquellas industrias cuya

localización se encuentre a menos de 25 kilómetros de una ciudad de más de 1.000.000 de habitantes.

En la mayoría de las actividades empresariales, se permite la participación de hasta el 100 por ciento de inversores extranjeros.

Entre los incentivos a la inversión extranjera destacan la creación de espacios especiales ventajosos económicamente como las Zonas económicas especiales (SEZ), exentas del pago de impuestos a la exportación y a la importación; Export Processing Zones (EPZ), enclaves con una infraestructura y un entorno internacionalmente competitivo, orientados a la exportación de bajo coste; y las Export Oriented Units (EOUs), para empresas que dedican toda su producción a la exportación. Para atraer la inversión en los campos de la electrónica y el software informático, se han creado los llamados electronic hardware technology parks y los software technology parks.

Se dan también incentivos fiscales o sectoriales a la construcción de hoteles y el turismo, infraestructuras y energía. Tampoco son desdeñables los incentivos regionales que algunos estados de la India ofrecen con el fin de atraer capitales y fomentar la inversión, en forma de financiación de capital, aplazamientos en el pago de impuestos, o préstamos sin intereses para el pago del impuesto sobre ventas.

Destacan tres polos de desarrollo económico: el sur (Bangalore, Chennai y Hyderabad), el oeste (Maharashtra, cuya capital es Bombay) y, por último, el norte (liderado por Nueva Delhi).

Por sus características, la India es un país que fascina y desata las pasiones. Para el directivo que decida triunfar en esa tierra de leyenda, además de los intereses económicos, debe haber también algún componente de corazón.



Daljeet Arora
Delegado de Tarazaga Consultores en India

CÓMO ESTABLECERSE EN LA INDIA

General

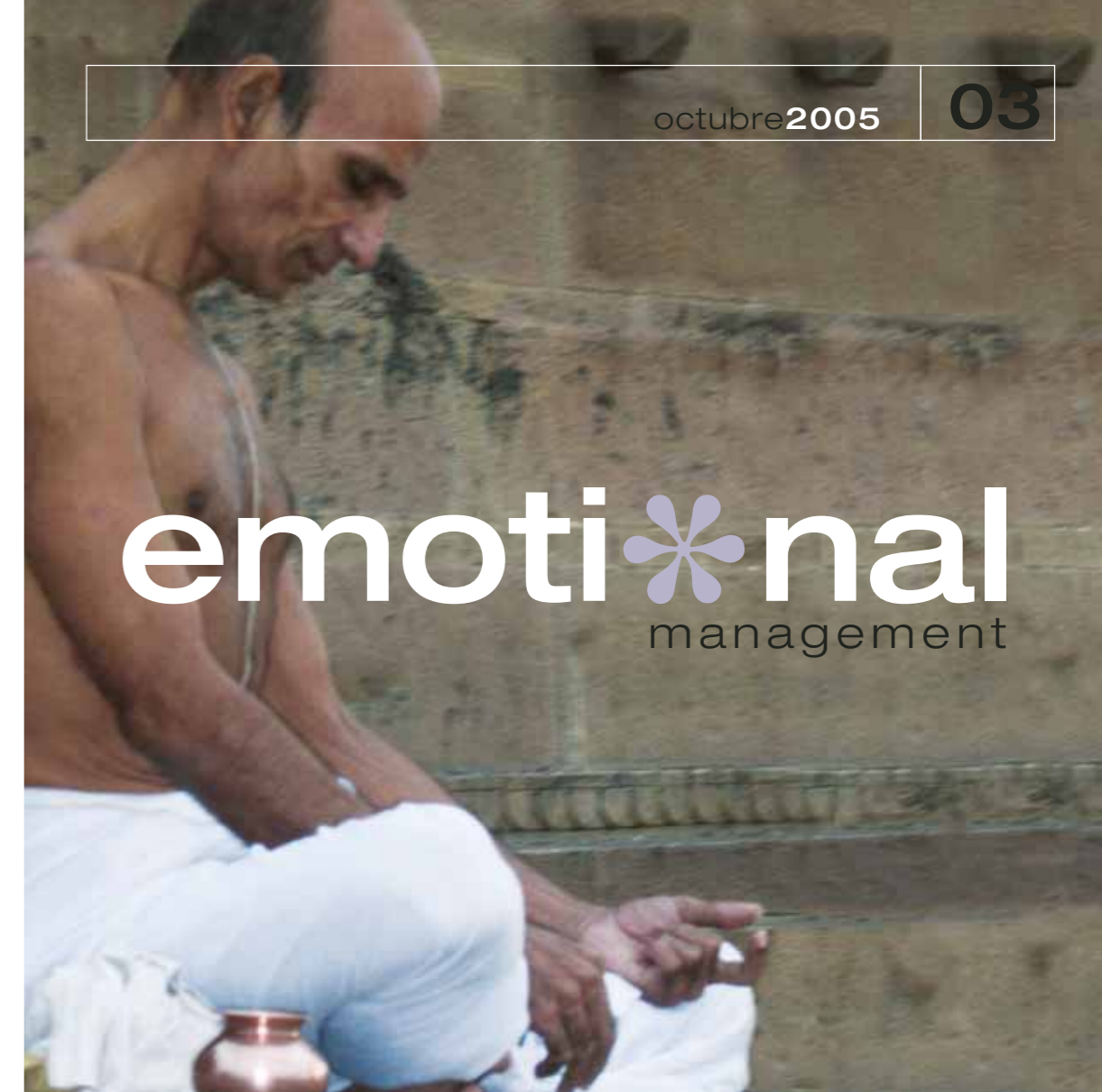
- 1- Formulario Memorándum IEM (disponible en embajadas indias y en <http://dipp.nic.in>).
- 2- Giro a la vista cruzado de 1.000 rupias (casi 20 € al cambio actual) para un máximo de fabricación de 10 artículos (para cantidades superiores se requiere una cantidad adicional de 250 rupias por cada 10 artículos adicionales).

Tiempo: Entrada inmediata; sólo requiere notificación después de la entrada.

Con Licencia industrial

- 1- Formulario FC-IL (disponible en embajadas indias y en <http://dipp.nic.in>).
- 2- Giro a la vista cruzado de 2.500 rupias (cerca de 50 € al cambio actual).
- 3- Autorización del Gobierno indio.

Tiempo: El Gobierno otorga autorización en un plazo de 4 a 6 semanas desde la entrega de la solicitud.



emoti*na1

management

emoti*na1

El tercer número de **emoti*na1** nos recuerda la **trascendencia de la inteligencia emocional para una gestión eficaz**. Vemos cómo en esta época del interés individual y la visión a corto plazo, se impone gestionar el cambio partiendo de un nuevo arquetipo de líder que no sea el simple gestor económico, sino también un modelo de autocontrol, visión y generosidad. Porque el bienestar de las personas en la empresa conduce a la mejora de la cuenta de resultados. Entender a los demás es abrirse a sus necesidades. Así, el caso práctico de un centro médico nos muestra de qué manera es posible acceder al conocimiento del ciudadano con el propósito de orientar nuestros servicios y productos para alinearnos con sus valores y motivaciones y convertirlo en cliente fiel. Precisamente, el mejor conocedor de la fisiología y funcionamiento del cerebro emocional y padre de las bases científicas de la inteligencia emocional, el nuevo Premio Príncipe de Asturias de Investigación, Antonio Damasio, acude a Bilbao el 24 de octubre de la mano de Tarazaga Emotional Business Management y su nuevo proyecto de fundación para el desarrollo del liderazgo. Hemos vuelto igualmente la mirada hacia Oriente, convencidos de que si algún país encarna hoy la inteligencia emocional, en un mundo en crisis de valores, es la India. En el país del Ganges todavía perdura la filosofía del yo a través del otro. Un mercado prometedor como destino de inversión o de la actividad comercial, y que puede ser el nirvana del futuro.

Con el corazón en la India



Las empresas españolas han orientado su estrategia exterior tradicionalmente a los mercados europeos y Latinoamérica, más raramente a Estados Unidos y sólo en los últimos tiempos a territorios

recónditos como China. Pero constituyen una excepción las incursiones que se han realizado al que apunta con ser el más prometedor destino inversor en el futuro: India.

01

La gestión del cambio

02

Workshop, herramienta de cambio

03

El caso: Un centro médico especializado

04

Damasio inaugura FIGEVA

05

Con el corazón en la India



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

La Gestión del Cambio, compromiso personal del líder

Los directivos hemos estado tradicionalmente preocupados por reaccionar a los embates procedentes de las impredecibles fuerzas del entorno, pero a menudo hemos descuidado los movimientos surgidos en el seno de nuestra empresa, olvidando que cualquier mejora empresarial requiere un cambio organizacional.



El cambio puede afectar a cómo hacemos las cosas (procesos y procedimientos), a cómo gestionamos las personas (recursos humanos/management), o a cómo estructuramos las operaciones (organización).

La manera más efectiva de lograr un cambio es modificando los comportamientos de todos los miembros de la organización, pero sobre todo de sus líderes, porque el éxito sólo se garantiza con la implicación personal de la alta dirección. Además, para que la gestión del cambio sea eficaz debe ser multidisciplinaria, afectando a todos los aspectos de la organización.

El cambio puede ser percibido como una oportunidad, un camino de evolución, innovación y progreso, o, por el contrario, como la senda de la incertidumbre, el miedo y la desmoralización.

FASES DEL PROCESO DEL CAMBIO

- 1º Comunicar la necesidad del cambio (razones) en tiempo y con transparencia.
- 2º Desarrollar un apoyo al cambio, alineando el programa de cambio con los objetivos de la empresa, las tendencias del entorno y la percepción y sentimientos del empleado.
- 3º Proporcionar la información necesaria para el cambio.
- 4º Hacer coaching con los directivos y mandos intermedios para ayudarles al cambio e involucrarlos en el proceso de transformación.
- 5º Gestionar de manera efectiva la resistencia al proceso de cambio.

La actitud y la motivación proactiva hacia el cambio está en gran parte condicionada por las emociones de los miembros de la organización. Pero también la hostilidad y el rechazo.

La resistencia interna al cambio es la principal causa de fracaso. Como decía Tolstoy, "todo el mundo piensa en cambiar el mundo pero nadie piensa en cambiarse a sí mismo".

La implementación de todo cambio implica por tanto facilitar la transición, hacer posible que las personas visualicen, interioricen y se involucren voluntariamente en el logro del cambio. El éxito de la transición depende en gran medida de la habilidad del equipo facilitador para comunicar y aconsejar a nivel individual mediante coaching efectivo; identificar problemas, necesidades y éxitos; asistir a la dirección en la toma de decisiones; generar espacios de participación, y evaluar y medir el estado del cambio. Los facilitadores deben contar con el apoyo de la Dirección y de RRHH; poseer una visión estratégica del negocio, ser líderes, interactuar con personas y grupos y generar el desarrollo profesional, buscando alternativas para la resolución de problemas y reconociendo a otros posibles facilitadores.

Cuando los programas de gestión del cambio fracasan, se debe en la mayoría de los casos a que la alta dirección lo delega en subordinados, sin poder real ni visión, que hacen de ese esfuerzo un simple parche y no una auténtica transformación. La diferencia entre un gerente y un líder está en que el primero aprueba y delega, mientras que el líder toma la responsabilidad y se pone a la cabeza del cambio, haciéndolo suyo.

El Workshop, primer paso para el cambio

La gestión del cambio cuenta con una herramienta fundamental para iniciar el proceso de transformación en las organizaciones, que es el workshop estratégico. Tarazaga Emotional Business Management ha diseñado un producto con el que, en diferentes sesiones, el grupo de líderes de la empresa o un equipo específico de gestión del cambio da el primer paso: la identificación de la situación actual y de las barreras para conseguir los objetivos, y la definición de las líneas estratégicas para producir la transición.

Básicamente, lo que distingue a un workshop de una reunión más es la existencia de uno o varios facilitadores, encargados de crear un entorno donde las tareas complicadas se conviertan en sencillas para los participantes. La función del facilitador es ayudar a construir un encuentro donde interactúen en armonía la estructura, el contenido y el proceso de la reunión.

Es importante que los participantes en el workshop desarrollen actividades ad hoc para que evalúen su experiencia y capacidades, extraigan enseñanzas útiles y aprendan a aplicarlas en el día a día de su trabajo. La identificación de nuevos comportamientos permitirá trasladarlos luego al ámbito laboral. La experiencia nos dice que afecta al éxito del workshop positivamente el que el facilitador introduzca la emoción y el sentido espiritual, porque la calidad del equipo trabajando conjuntamente es tan importante en este tipo de actividades como la calidad del trabajo producido.

Se trata no tanto de que el facilitador controle el contenido o los resultados del workshop, como la misma reunión y la interacción entre los miembros del grupo. Es más bien una cuestión de dirigir el proceso de toma de decisiones, establecer el clima de la reunión, orientar los esfuerzos del grupo, y promover el movimiento hacia los objetivos del workshop. La resolución de diferencias y la construcción de consenso resultan fundamentales en el workshop estratégico, porque las decisiones que se tomen en las distintas sesiones constituirán las bases para implementar la gestión del cambio. Pero este ejercicio es también un buen termómetro para identificar aquellos líderes cuya fe, compromiso y apoyo del cambio está en entredicho.

El caso: un centro médico especializado



¿Qué persiguen una mujer o un hombre que se acercan a un centro médico especializado y altamente innovador en sus procedimientos? Esta era la pregunta que se hacía el equipo médico de una prestigiosa clínica privada, al acometer importantes inversiones para incorporar tecnología puntera, en pleno proceso de lanzamiento del nuevo negocio.



La respuesta inmediata parecía obvia: solucionar un problema que, aunque no afectase a la integridad física del paciente, sí tuviese repercusión sobre su bienestar emocional. Que le hiciese sentirse mejor, estar a gusto consigo mismo.

Precisamente en esa solución se asentaba toda la estrategia y la comunicación de su principal competidor. Pero la experiencia de los profesionales al frente, como médicos especialistas formados en centros punteros de Estados Unidos, les decía que esa era sólo la punta del iceberg.

El estudio sobre los valores que motivaban el uso de estos servicios médicos confirmó su buen criterio. Más allá del bienestar personal, las usuarias y usuarios potenciales de la clínica lo que buscaban era ser queridos en toda su dimensión física y emocional. A esta conclusión se llegó después de la investigación motivacional con posibles clientes, cuya causa básica para no haber decidido utilizar el servicio fue, no el riesgo de la intervención o el precio, sino el temor a ser rechazados o criticados por sus conocidos.

Es común hoy que los departamentos corporativos de investigación y marketing diagnostiquen como valores aspiracionales que moverán a la compra los efectos buscados, pero que no consigan bucear en las causas básicas del comportamiento. Lejos de conectar con los valores que desencadenan nuestras emociones y sentimientos, las investigaciones tradicionales se quedan, más veces de las deseables, en la superficie de los lugares comunes.

El conocimiento de las motivaciones de un determinado colectivo es el que garantiza la eficacia de las acciones dirigidas a modificar su conducta. En este caso, la táctica para superar esa resistencia fue un programa de marketing que tenía como primer hito una campaña de publicidad, en la que el factor decisor era la imagen del anuncio. Una persona totalmente natural y "con aspecto de tener muchas amistades y ser querida y aceptada tal cual era por todos ellos". Fue avalada a posteriori por el criterio del 98% de los clientes del centro médico.

El eslógan reforzaba los valores de aceptación y seguridad que según el estudio moverían a los potenciales usuarios a superar su miedo al rechazo.

El conocimiento de los valores emocionales de los consumidores potenciales permitió definir con precisión la estrategia de marketing y de atención al cliente. La comunicación de la clínica y la preparación del personal médico y sanitario se centró también en ese enfoque. Además, la relación con el cliente basada en una base de datos profesional muy elaborada y sofisticada, se completó con la receptividad y el afecto a los clientes.

La clínica cerró el ejercicio con una facturación un 60% mayor que el año anterior y se posicionó como líder en su segmento.

Más allá del bienestar personal, las usuarias y usuarios potenciales de la clínica lo que buscaban era ser queridos en toda su dimensión física y emocional.



CÓMO ELIMINAR LA RESISTENCIA AL CAMBIO

ETAPA	SITUACIÓN	SENSACIÓN	ACTITUD	SOLUCIÓN
Conflicto	- Negación al cambio.	- Pérdida de estatus, poder... - Culpabilidad del pasado "ahora lo tengo que hacer diferente porque antes lo hacía mal, no servía"	Paralización	- Informar individualmente de los beneficios del cambio. - Explicar el porqué del cambio. No hay culpables.
Defensa/ Neutral	- Impotencia para impedir el cambio. - Comienza la aceptación.	- Dudas. "No sé, no puedo" - Sensación de improductividad "todo es urgente, avanzo 1 retrocedo 3"	Tensión	- Identificar problemas de ejecución, instruir y aportar las herramientas necesarias. - Clarificar objetivos; simples, medibles y realistas.
Inicio/ Aceptación	- Aceptación del cambio y actuación según nuevo modelo.	- Ineficacia. "Igual estábamos antes mejor."	Desaliento	- Mostrar pequeños logros, encuentros donde compartir las mejores prácticas o experiencias.