

ACTITUDPRO

I N S I G H T S



Artículo

El Director Comercial ante un contexto de ralentización

(pág. 2)

Artículo

Las píldoras elearning al servicio del aprendizaje empresarial

(pág. 3)

Entrevista

Piezas de Lego para construir una visión estratégica para proyectos de la ONG Fundació Idea

(pág. 4)

Editorial

Nuestra apuesta por la selección comercial: ActitudTalent.

En este nuevo número nos complace anunciar que ActitudPro, ha destinado medio millón de euros en 2019 a dos proyectos.

El primero es la ampliación de nuestras oficinas, y nuestra nueva oficina en Madrid. Ahora ocupamos un espacio total de 300 m². Prácticamente, el doble de lo que teníamos. El objetivo es dar cabida a una plantilla creciente que, actualmente componen 40 personas y apostar por la selección comercial.

El segundo proyecto ha sido la creación de ActitudTalent, una nueva marca de la familia ActitudPro y un área de negocio exclusivamente dedicada a la **selección de profesionales y directivos del ámbito comercial (directores comerciales, jefes de venta, key account managers, vendedores, gestores comerciales, comerciales internos...)**.

Desde 2005, año de nuestra fundación hemos implementado soluciones a nivel de Consultoría y Formación en el ámbito de la excelencia comercial. Ahora, fruto de nuestro conocimiento del área de ventas y nuestra presencia en múltiples sectores, y con la intención de acompañar a nuestros clientes en la excelencia comercial ActitudTalent tiene un equipo dedicado exclusivamente a la selección comercial.

Deseamos que este nuevo proyecto sea un éxito. Aportaremos nuestro entusiasmo, pero esperamos también contar con la confianza de nuestros clientes y nuestra experiencia en el campo de la excelencia comercial.

Fede Martrat

Socio director de ActitudPro

Lanzamiento de nuestra filial de selección comercial: ActitudTalent

por Miguel Navarro. Consultor Senior de ActitudPro

ActitudTalent está focalizada exclusivamente en seleccionar los mejores perfiles y directivos comerciales para las organizaciones.

ActitudTalent pertenece al 100% a ActitudPro y selecciona perfiles de los departamentos comerciales en los principales sectores de actividad en los que la venta tiene un rol importante.

Sabemos quiénes son los profesionales que verdaderamente venden. Nuestra experiencia de haber trabajado en el entorno comercial como consultores, asesores o formadores durante 15 años hace que dispongamos de una red de contactos de los mejores vendedores de las principales áreas de actividad.

Estos son los pilares en que se basa la oferta de valor de ActitudTalent.

1. El poder de la actitud en el mundo comercial

Sabemos que la actitud, además de la experiencia y el conocimiento del mercado es un criterio esencial para identificar a buenos comerciales. Tenemos las mejores herramientas digitales psicotécnicas para medir aspectos relacionados con la actitud.

2. Conocimiento sectorial

Nuestro conocimiento sectorial de 15 años en consultoría comercial nos permite seleccionar perfiles en los sectores Tecnológico, Industria, Gran Consumo, Farmacéutico, Cosmética, Servicios y Financiero.

3. Conocimiento de los perfiles

La experiencia como empresa consultora nos permite entender a la perfección las funciones y roles de los perfiles más habituales en los departamentos comerciales como son el gestor comercial, jefe de ventas, Key Account Manager, Director Comercial, Export Area Manager, responsable de preventa...

4. Enfoque artesanal

Nuestros consultores de recruitment gestionan relativamente pocos procesos de selección a la vez. Rara vez más de 5 o 6 a lo largo de un mes. Ello les hace comprometerse con la excelencia para encontrar e identificar a los mejores profesionales.

5. El conocimiento de nuestros clientes

Cada empresa es un mundo. Nuestros clientes van de grandes empresas a pymes. Nos adaptamos de forma muy estrecha al breafing de nuestros clientes y somos conscientes de como juegan los aspectos culturales organizativos.

6. Saber seleccionar en el mundo analógico y digital

Nos basamos en las mejores tecnologías y metodologías de e-sourcing para identificar los mejores perfiles comerciales disponibles actualmente, y combinamos la búsqueda a través de personas que saben y conocen el mundo comercial



El Director Comercial ante un contexto de ralentización

por Fede Martrat. Socio director de ActitudPro



Comercial Excelente deberá ser sin duda conocedor del concepto de **ventana de oportunidad, de venta challenger** y de cuándo debe hacer que su equipo concentre su efectividad.

La tolerancia a la frustración

El autor ruso afirma que cualquier acción militar no depende del general sino de las personas que gritan “Hurra” en lugar de “Estamos perdidos”. Esos últimos son los que inician la retirada antes de la fuga en desbandada. Los generales brillantes saben que, para ganar, ellos mismos deben estar animando a sus soldados, cuando éstos están luchando.

De la misma manera, el Director Comercial **debe acompañar y saber orientar a resultados a su equipo**, pero sin hacer que éste se desgaste de forma innecesaria. Saber felicitar, pero también estar al lado del equipo cuando los resultados son adversos, afinando la puntería, formándoles y dándoles el apoyo moral necesario.

En el 2020 y en adelante, fruto de la digitalización, el director Comercial deberá hacer frente a grandes altibajos del mercado. Tendrá equipos más **reducidos en número, pero mejor formados y más capaces**. Conservarlos y animarlos en los momentos difíciles será fundamental para después sacar rendimiento de ellos cuando el viento sople a favor.

Pisar el terreno

Para animar a los soldados, es preciso estar con ellos en el frente, y no en el cuartel general, y mucho menos en la corte del zar.

Se busca a un Director Comercial acostumbrado a **estar sobre terreno, y que lo haya pisado anteriormente**. Es preciso por ello que esa persona hable el mismo lenguaje que los demás integrantes del equipo comercial. Yo en los últimos años he asistido a una tendencia a lo que yo llamo “los Directores Comerciales del Powerpoint”. Es decir, a personas con una fuerte orientación al resultado financiero, los márgenes, la gestión de riesgos y a la comunicación interna, pero poco a estar con sus equipos pisando el terreno.

No es una tendencia pasajera, ha

Tolstoi desgrana cuales deben ser las características de un buen líder militar en el s. XIX. ¿Qué elementos pueden aplicarse al director comercial que quiere obtener lo mejor de sus equipos en la era digital?

He estado leyendo la obra de Lev Tolstoi “Guerra y Paz”, que el conocido escritor ruso escribió en los años 60 del siglo XIX. Me he quedado asombrado al ver que las ideas que él esboza en su libro sobre cómo debe ser un buen líder militar tienen plena vigencia hoy en día. Y específicamente me ha sorprendido darme cuenta de que algunas de estas características pueden plenamente aplicarse a cómo debe ser el director Comercial que visualizamos en la próxima década y en especial en un contexto de ralentización.

He seleccionado pues algunos rasgos que él cita, para caracterizar al Director Comercial excelente del 2020 y más allá.

Tolstoi describe un momento en el que Rusia está siendo amenazada por las tropas napoleónicas, que ya están cruzando la frontera polaca para entrar en el imperio zarista. En ese momento el autor deja claro que en la corte del zar ruso Alejandro I, nadie parece liderar. El zar se está inmiscuyendo demasiado en asuntos militares y nadie parece capaz de contradecirle. Es un momento en que las tropas rusas pierden una batalla tras otra, justo antes de la invasión de Rusia por Napoleón.

Es en ese momento cuando el autor ruso denuncia la falta de un líder que pueda aglutinar sus tropas y parar la embestida de Bonaparte.

La austeridad y el rigor

Tolstoi señala en primer lugar, que no se necesitan personas que se vean atraídas por la pompa, los halagos y el poder. Para él, éstas son personas que se mueven

permanentemente buscando el agrado de sus superiores. Por lo tanto, lo primero que necesitan las organizaciones **no son directivos complacientes, ni con ellas mismas ni con los demás**.

En toda mi trayectoria cuando he realizado reuniones con vendedores, no he sido capaz de identificar un patrón de comportamiento ganador en un grupo salvo en una cosa. Cuando el grupo de vendedores llega pronto a las reuniones, y a las citas. Es entonces cuando suele tratarse de un grupo que acaba consiguiendo los objetivos de venta. Transmitir rigor, proactividad y ganas de trabajar es para mí el primer pilar en un equipo de ventas.

Los indicadores apuntan a un entorno 2020 de ralentización, de competencia creciente, y altibajos. La constancia será, a mi juicio, uno de los primeros elementos que marcará la diferencia.

“Transmitir rigor, proactividad y ganas de trabajar es para mí el primer pilar en un equipo de ventas.”

El convencimiento

El autor ruso aboga por un líder que esté convencido de que lo que están haciendo sus equipos es importante y trascendente. Ésa es sin duda otra capacidad clave. Es necesaria la consciencia de que el Director Comercial es el máximo responsable de que entren recursos en la organización en forma de ventas. Por lo tanto, es el máximo garante de transmitir el valor de la empresa a los clientes y al mercado. Es necesaria pues una persona que sepa **también trabajar muy bien en equipo con el Comité de Dirección** y muy en especial con el Director de Marketing.

Marketing posiciona y comunica el

valor en el mercado. En el 2020 el área de ventas deberá explicar ese valor a los clientes a través de distintos canales, y de la forma más cercana posible, ya sea de forma presencial, telefónica, telemática o a través de las redes sociales. Los silos estancos de cada departamento no tendrán cabida en la era tecnológica.

La paciencia

El autoconvencimiento citada anteriormente, según Tolstoi, da al líder un punto de paciencia y la capacidad de **saber esperar y conseguir frutos cuando se produzca el momento adecuado**.

En ventas, los resultados se consiguen en el medio plazo. Y en la misma línea, el Director Comercial debe saber cuál es el momento preciso para abordar a un segmento, cuando se producen los procesos de decisión en su mercado, y deberá saber alinear a sus equipos para que los vendedores **aprovechen los momentos en los que los clientes son más receptivos**.

En el 2020 y más allá, el Director



venido para quedarse y dará sin duda sus frutos, pero nos atrevemos a aventurar que en el 2020 traerá como consecuencia que la distancia psicológica entre la cúpula comercial y la base, cada día será más grande. El Director Comercial que sepa cubrir ese gap, llevará las de ganar.

Saber quién debe ir a la derecha y quién a la izquierda

Tolstoi afirma que el buen líder de un ejército debe saber bien a qué secciones o regimientos debe asignar cada función en el momento de la batalla.

“Un buen Director Comercial debe ser capaz de asignar las tareas clave a personas con el talento para hacerlo satisfactoriamente”

Como se ha dicho tradicionalmente, el peral da peras y el manzano da

manzanas. Un buen Director Comercial debe ser capaz de asignar las tareas clave a personas con el talento para hacerlo satisfactoriamente.

El mundo del 2020 será un entorno de especialización creciente en el que las responsabilidades serán cambiantes, las carteras de clientes fluctuarán, y las grandes cuentas tendrán procesos cada vez más complejos.

“El Director Comercial debe acompañar y saber orientar a resultados a su equipo.”

Las soluciones personalizadas serán bien valoradas, pero deberán venir de vendedores adecuadamente seleccionados y especializados en su área.

El último ingrediente: La base ética
Lo más curioso de todo es que entre

todas estas características Tolstoi no cita la inteligencia. Es más, para Tolstoi, el líder no es alguien que deba ser especialmente ingenioso, sino alguien que tenga clara la noción de justicia, y que sepa cuándo deben impartirse recompensas y las acciones correctivas correspondientes.

La digitalización nos trae un mundo de equipos de ventas de especialistas, los vendedores excelentes serán cada vez más escasos y retenerlos cada vez será más difícil. Una gran parte de los autores especialistas en motivación coinciden en que cada vez más es necesaria una gestión de personas basada en valores.

En los próximos años, **retener a los vendedores que hayan entendido la venta digital y sobrevivido a ella** será el reto más complicado. Y la sensibilidad hacia las personas será una de las palancas más potentes, si no la que más.

Tolstoi explica más adelante como el zar no consiguió un líder que detuviera la invasión de Rusia de Napoleón hasta que apareció el general Kutuzov un año más tarde. Y es que Bonaparte en persona proclamó a sus oficiales un día, que había hecho un descubrimiento sensacional, y era que los hombres llegaban a dar su vida por las medallas.

El vendedor de la era del conocimiento deberá estar bien seleccionado, motivado y formado en su campo de especialidad, pero no deberemos olvidar sus emociones y aspiraciones personales si le queremos tener a nuestro lado.

Tengo la confianza de que estas ideas servirán a los Directores Generales y directivos para visualizar el futuro de sus departamentos de ventas y o por lo menos serán útiles para alinear a sus Directores Comerciales.

Las píldoras elearning al servicio del aprendizaje empresarial

por Fede Martrat. Socio director de ActitudPro y colaborador académico en ESADE



Hasta hace poco tiempo, el desarrollo de nuevas habilidades en el lugar de trabajo, invariablemente significaba un curso de formación. Pero hoy en día, mientras que los modelos tradicionales todavía existen, el aprendizaje está experimentando una transformación silenciosa.

En un entorno en que la respuesta a cualquier pregunta está a sólo unos pocos clics de distancia, las personas están absorbiendo el conocimiento de nuevas maneras. **La interconexión y las plataformas elearning** están alterando rápidamente cómo desarrollar y compartir conocimientos en el trabajo, pero este se adopta gracias al **aprendizaje social**.

Aprendizaje social significa conectar a la gente entre sí (somos animales sociales, después de todo) para encontrar respuestas a preguntas específicas o satisfacer las necesidades de desarrollo más amplios.

El hombre de las cavernas aprendió a hacer fuego a través de interacción social y los niños aprenden a hablar a través del proceso social.

“El aprendizaje social es la capa semi-formal, que rodea el aprendizaje formal,” dice el autor y consultor Julian Stodd. “El aprendizaje formal se produce en un momento y lugar definido, con una historia propiedad de una organización. Un curso cara a cara es el aprendizaje formal, sino una conversación entre colegas sobre ese curso es el aprendizaje social, donde la misma información se comunica a través de diferentes canales.

El papel de las píldoras elearning

Ya en pleno s.XXI podemos decir que parte del papel de los RRHH del futuro será el de actuar como un facilitador, y conectando con diferentes comunidades dentro y fuera de la organización.” No olvidemos que el conocimiento es más accesible pero es también cada día más complejo.

Imaginemos que un miembro de un equipo de R&D está teniendo problemas para diseñar una pieza especializada. Podría llamar a un experto, pero seguramente habrá alguien en la empresa que tiene la respuesta. Y si se puede estructurar esa respuesta en una píldora formativa, los contenidos estarán inmediatamente accesibles a cualquier persona que tenga el mismo problema en el futuro.

Tal vez un directivo tenga un problema de tratar con situaciones difíciles. Podría asistir a una formación que podría ayudarlo, pero ello implicaría meses y el resultado tan sólo le ayudaría a él. Sería mucho más eficaz **recurrir a un conjunto de videos filmados por expertos**. Los cursos serían sencillos e informales pero realizados por expertos dentro de la organización que se puedan compartir internamente en la red social interna.

El trabajo flexible es otra de las fuerzas que actúan en esta dirección. Muchos empleados ahora pueden pasar

días o semanas sin poner un pie en la oficina, y la fuerza de trabajo cada vez más joven se engancha fácilmente a las píldoras formativas. El informe CIPD Learning and development del 2018 ya indicaba que los profesionales de Recursos Humanos anticipaban un mayor uso de los contenidos generados por el usuario – píldoras formativas, uso de tecnologías de colaboración o incluso sesiones internas de aprendizaje. Y es que como dice, dice Jane Hart, fundador del Centro de Aprendizaje y Rendimiento de Tecnologías “La mayoría de aprendizaje social pasa a través de la colaboración social”. **La tecnología de vídeo, la generación de píldoras formativas de vídeo** y sus formas de difusión se apoyan fuertemente en este modelo.

El aprendizaje social no es sinónimo de cultura digital o medios de comunicación social. En su lugar, la tecnología actúa como un facilitador: cualquier persona en **posesión de un teléfono inteligente es ahora capaz de aprender en el momento y lugar que más les convenga**. Los empleadores pueden utilizar las herramientas disponibles a través de dispositivos inteligentes para crear plataformas auto sostenibles de aprendizaje. Tener esta conexión y espacio de colaboración es crucial para hacer frente a los desafíos globales de las empresas.

Y los directivos deben tomar buena nota de todo ello. A medida que la forma en que los empleados absorben el conocimiento cambia, los directivos deben también aprender a adaptar la forma en que interactúan con ellos. Deben saber utilizar hábilmente el vídeo si quieren comunicar y alinear bien a sus equipos.

Los planteamientos de **formación clásica de arriba hacia abajo persistirán pero en paralelo el aprendizaje social crea nuevos modelos basados en vídeo** y el camino se desvía inexorablemente.

Las empresas pueden tardar en adoptar con éxito esta cultura, porque el aprendizaje social incorporando la tecnología significa romper algunas de las estructuras de liderazgo establecidas.

Entrevista

Piezas de Lego para construir una visión estratégica para proyectos de la ONG Fundació Idea

Por Elena Schisano, consultora Senior de ActitudPro entrevistando a Fede Martrat socio director de ActitudPro y a David Rodríguez y Carol Sallent respectivamente, director técnico y directora de RRHH de Fundació Idea



La cohesión en los equipos de trabajo de las entidades del tercer sector es un aspecto vital, habida cuenta de la presión emocional que, en muchas de éstas, experimentan sus trabajadores.

La Fundació Idea es un referente en Catalunya en los ámbitos de la acción social y de la atención y promoción de la infancia con 210 trabajadores que gestionan una media de 1.000 niños y jóvenes al año.

Fundada en Sabadell (Barcelona) en 1985, la Fundació Idea reúne a un equipo humano firmemente comprometido con la promoción y defensa de los derechos de los niños. Su motor es la convicción en la capacidad de mejora de las personas y en su futura participación como ciudadanos de pleno derecho.

A partir de valores como la afectividad, el respeto, la libertad y la cooperación, la entidad trabaja para estimular el desarrollo integral de niños, jóvenes y familias en riesgo de exclusión social y acoge, organiza y desarrolla todo tipo de actividades, servicios y atenciones para ofrecer a las personas atendidas una respuesta de calidad, innovadora y eficaz para sus diferentes necesidades.

ActitudPro, ha formado a los trabajadores de esta entidad con la puntera metodología Lego Serious Play, un sistema orientado a construir, en equipos de trabajo, experiencias inspiradoras que se puedan traducir en acciones o en toma de decisiones compartidas y lo ha hecho en proyectos que ayudan a colectivos femeninos en verdadero riesgo de exclusión social.

¿Cómo habéis aplicado Lego Serious Play a este proyecto?

Fede Martrat: "Con Lego Serious Play se pretende que los equipos aprovechen su parte creativa y expresen sus ideas construyendo modelos de Lego de forma lúdica, pero, a la vez, desarrollando habilidades a nivel de grupo, generando compromiso y motivación y definiendo marcos para mejorar la toma de decisiones".

¿Cómo ayuda Lego Serious Play a definir una estrategia?

Fede Martrat: "los modelos significan partes de la organización o agentes que inciden en ella", al verse de forma visual, los participantes pueden cambiar aspectos de la organización, y pueden jugar a escenarios para posteriormente anticipar situaciones o cambiar aspectos de la estrategia." Una forma habitual de utilizar esta metodología es utilizar el Lego Serious Play combinado con el modelo estratégico Business Canvas.

¿Por qué es tan importante la cohesión en una ONG como la vuestra?

Carol Sallent: "Nos llegan propuestas para desarrollar nuevos proyectos, lo que implica generar nuevas habilidades en los integrantes nuestros equipos, muchos los cuales trabajan por turnos. Para ello es imprescindible mejorar la cohesión grupal, la creatividad del equipo y el conocimiento mutuo.

¿Qué es lo que más habéis valorado de Lego Serious Play?

Carol Sallent: "Esta metodología tan visual y libre nos ha permitido plantear retos y alcanzar soluciones de formas diferentes a las habituales, ampliando, de forma muy creativa, nuestros procesos decisionales, y cohesionando los nuevos miembros de nuestro equipo con los más veteranos"

Parece una metodología divertida. ¿Es para pasarlo bien?

Fede Martrat: "No es una metodología para "partirse de risa" si me permites, pero a los participantes se les pasa el tiempo volando y lo disfrutan enormemente. Es una metodología que permite construir soluciones mientras los demás juegan. Los participantes se sitúan rápidamente en estado de flujo. Y a la vez que juegan, aprenden y toman consciencia de temas complejos."



¿Por qué es esta metodología tan útil?

Fede Martrat: "Desarrollada en Dinamarca hace 10 años, esta metodología parte del hecho de que, al crearse un modelo individual jugando con piezas de Lego, la persona es capaz de transmitir muchos más conceptos, y de una forma mucho más rica que a través del lenguaje tradicional. La suma de los modelos individuales genera un autoconocimiento colectivo de la organización y el papel y contribución que cada participante puede aportar.

"A partir de este autoconocimiento, y siempre empleando piezas de Lego, el grupo trabaja problemáticas, resuelve obstáculos y asume retos como la gestión de situaciones inesperadas con clientes, la superación de obstáculos dentro de la organización, la identificación de las principales oportunidades de negocio o las palancas de mejora en el servicio a nuestros clientes".

¿En qué sentido se complementa esta formación con otras realizadas?

David Rodríguez: "Lego Serious Play se complementa con otras formaciones ya recibidas por nuestros trabajadores en risoterapia o mindfulness. Cada formación aporta nuevas herramientas que, combinadas entre sí, mejoran la calidad profesional de nuestros trabajadores" Esta permite elaborar respuestas complejas a problemas organizativos.

¿En qué tipo de equipos funciona?

En equipos muy diversos. Nosotros lo utilizamos en desde equipos de alta dirección, vendedores, departamentos de diseño e I+D, startups para diseñar los modelos de negocio...En realidad donde resulta perfecta es para afrontar retos y problemáticas de grupo".

ACTITUDPRO

Barcelona

(+34) 93 368 25 33
Balmes 245, 08006

Madrid

(+34) 91 831 88 98
Ferraz 28, 28002

Guadalajara (México)

(+ 52) 1 3338265025
Av. Hidalgo 1363, 44600

RED DE CONSULTORES ASOCIADOS EN:

Europa

Alemania: Berlín, Munich
Francia: París, Annecy
Portugal: Lisboa, Oporto

Suiza: Ginebra, Basilea
Turquía: Estambul
Andorra: Andorra la Vella

América

México: Veracruz, México D.F.
Uruguay: Montevideo
Brasil: Sao Paulo

actitud@actitudpro.com
www.actitudpro.com



ActitudPro Consultants



@actitudpro_