

ACTITUDPRO

I N S I G H T S



Artículo

Presencialidad Vs Teletrabajo, el nuevo Modelo de ActitudPro

(pág. 2)

Artículo

La gestión de personas y excelencia comercial en la era COVID

(pág. 3)

Reportaje

Sales Innovation Forum II

(pág. 4)

Creciendo en México

ActitudPro estaba en México desde el 2014, pero a partir de 2020, dispone de un equipo consolidado desarrollando este mercado con un country manager.

Su directora es Sonia Sánchez que cuenta con más de 20 años de experiencia en consultoría y formación, es Dra. en Psicología, especialista en liderazgo, comercialización y es Coach certificada. Para Sonia, “el consultor debe poner las metodologías pedagógicas al servicio del cliente para atender problemas cada vez más concretos” y “la formación es probablemente la herramienta de transformación más potente para directivos, si se ejecuta bien”.

Múltiples empresas en México ya eran nuestros clientes en España y están presentes allí mediante sus filiales. Por ejemplo: Salerm, Ferrer Barniedo, Viajes El Corte Inglés, Upsivale, Vicenç Vives, Nae Consultores y Unilever. En ellas hemos implementado nuestras metodologías de Challenger Selling, Venta a distancia, el Digital Sales Diagnosis o la Plataforma e-learning y los contenidos para equipos de ventas.

México también es el hub para desarrollar nuestros proyectos globales en LATAM ya que el equipo mexicano puede intervenir en proyectos globales como el que desarrollamos para UPL, el 3ª fabricante mundial de agroquímicos, o los proyectos Advanta y Decco.

Sonia Sanchez

Directora de ActitudPro México

Gamificación en Recursos Humanos: ¿Herramienta efectiva o moda pasajera?

por Mari Cruz Vaquerizo. Management Consultant de ActitudPro

para un empleo por su capacidad de adecuación cultural, técnica, conductual y actitudinal. En este sentido, y como ejemplo, la Inteligencia Artificial a día de hoy permite interpretar tonos de voz, extraer conclusiones sobre la personalidad y prever reacciones; también detectar el grado de tolerancia a la presión, pero sólo el entrevistador puede intuir si un candidato no está siendo sincero en una entrevista.

Con todo, gracias a la gamificación guiada por expertos, se pueden valorar elementos como la madurez personal, la capacidad de escucha, la empatía o la organización personal, entre otros; aunque, siempre a través de la observación de comportamientos. Y para conseguirlo, es clave antes **definir las competencias a evaluar y prever los comportamientos** que esperamos hallar.

Un proceso de selección gamificado, frente al tradicional, suma infinitas ventajas tanto a nivel **logístico** como de **fiabilidad** y no sólo nos aseguramos de que el “seleccionado” sea la persona más adecuada para el puesto si no que accede a la compañía a través de una **experiencia única y diferencial** que le hace estar más conectado con la compañía, **mejorando así su fidelidad** a la misma.

En cuanto a la formación, la gamificación también sirve para **formar más aceleradamente** y para **adquirir micro competencias** de forma **práctica** y **fidelizar a clientes haciéndoles jugar**.

La **gamificación** de los procesos de selección de se ha convertido en la gran **tendencia de los departamentos de Recursos Humanos** de cualquier compañía.

Pero ¿Hasta que punto es una moda pasajera o una herramienta útil que ha venido para quedarse?

Si hasta el 2015 solo las grandes multinacionales lo comenzaban a instaurar, cada vez, observamos que la tendencia avanza y son más los directivos de **PYMES**, que **preocupados por captar el mejor talento**, empiezan a ver en la gamificación una herramienta de selección y de fidelización interna. La COVID-19 y la no presencialidad del último año, han hecho el resto.

En la era de la digitalización, donde hacer las cosas rápido, “sin dolor” y con “el mínimo esfuerzo”, gamificar el proceso y las herramientas es un incentivo para los candidatos **millennials**. Además, usar la **Inteligencia Artificial** y el **Big Data** para optimizar el proceso de selección, mediante test electrónicos y algoritmos que nos comparan resultados con medias de otros candidatos y poder extraer conclusiones es realmente útil y atractivo.

Sin embargo, la experiencia del **entrevistador** y su capacidad **perceptiva** siguen siendo claves, y todo indica que a corto plazo **no será sustituible**. Solo los humanos podemos efectuar una evaluación compleja que concluya si un candidato es válido

¿PRESENCIALIDAD VS TELETRABAJO? EL NUEVO MODELO ACTITUDPRO

por Jose Martrat. Socio Director de ActitudPro



La cuestión clave que nos planteamos: ¿Hacer volver a los equipos costará más que haberlos enviado a casa?

El refranero popular contiene la frase “el ojo del amo engorda al caballo” que ilustra la visión que muchos directivos y especialmente propietarios han tenido tradicionalmente respecto al teletrabajo. Su significado implica que la **supervisión directa del empleador** respecto a las tareas asignadas del empleado conlleva un **mayor celo** de éste, lo que se traduce en **mejores resultados en la productividad de las empresas**.

Situación de partida

Como sabemos, la pandemia y el obligatorio **confinamiento domiciliario** derivado de las medidas decretadas por la mayoría de gobiernos, implicó enviar a muchos empleados a sus casas para trabajar desde allí. No había más remedio por razones de salud pública para evitar los contagios.

En Europa, las empresas de más de 500 trabajadores pasaron al teletrabajo en lugar de sus oficinas. En nuestra muestra interna de nuestros clientes, el 90% de las empresas de más de 1.000 trabajadores del sector servicios, y el 80% de las empresas multinacionales optaron por el teletrabajo.

En el otro lado de la balanza, las empresas de menos de 500 y de más de 50 optaron por un modelo más híbrido. Siendo las empresas familiares las que en general se decantaban por el trabajo presencial. También, realizando un desglose sectorial, las empresas de base tecnológica apostaban por trabajar

desde sus casas y las empresas industriales y que tendían atender al cliente presencialmente, optaban por mantener el trabajo en oficina.

De vuelta a la normalidad

El desenlace está siendo muy variado. En Europa varias empresas de más de 2.000 trabajadores han pactado en sus convenios colectivos un 40% de teletrabajo para el año 2021-2022. Otras (banca, seguros...) continúan sin ocupar sus oficinas que abandonaron en marzo de 2020 y no se han pronunciado aún. A nivel mundial, Facebook afirmó en junio que todos los empleados a tiempo completo, si así lo deseaban, podrían optar por solicitar el teletrabajo permanente, y algo parecido han hecho tanto Spotify como Twitter.

La banca americana está haciendo volver a sus trabajadores a marchas forzadas, a medida que desaparecen peligros para la salud. A diferencia de sus homologos de sector en Europa que han optado por posturas híbridas más flexibles para sus empleados.

Pensando en el futuro, como afirma Raquel Roca, especialista en análisis del mundo profesional y laboral **no es lo mismo el teletrabajo bien entendido y mejor ejecutado que el teletrabajo nacido como consecuencia de las circunstancias del confinamiento por el coronavirus**.

La fórmula para (co)construir nuevo modelo híbrido

Sabemos que a los empleados les agrada la **flexibilidad** y por otro lado también precisamos como los directivos y empleadores preferirían volver a una situación de antes de

la pandemia. Forzar una situación es indeseable para todos. Un posicionamiento intransigente hacia el lado presencial puede generar **fuga de talentos** (siempre se van los mejores) y hacia el lado teletrabajo puede generar incomodidad en la dirección.

Con el sistema de co-creación, todo ello debe abordarse mediante el establecimiento de una discusión en que la que **participen la globalidad de los equipos** en que se puedan expresar mediante una **encuesta**. Posteriormente, los equipos nombran un círculo de toma de decisiones (integrado por 6-7 personas más representantes del comité de dirección). Allí se debate en profundidad el modelo. Si se quiere practicar el teletrabajo, hay que planificarlo bien y diferenciarlo del teletrabajo pandémico.

Sabemos que en el teletrabajo aparecen tres conceptos cruciales: **organización, localización y tecnología**, pero también aparecen aparejados otros conceptos que implican a las personas como la capacidad de adaptación a trabajar solos, el tra-

bajo flexible y el trabajo asíncrono.

Estos círculos de toma de decisiones se reúnen varias veces. En ocasiones con la **ayuda de un consultor externo** que pilota el proceso si fuese necesario.

Le corresponde a ese equipo definir cosas como la **periodicidad de reuniones, los horarios mínimos, los comportamientos observables que se acuerdan, los mínimos y los máximos de presencialidad, la potestad de revocarse en determinadas circunstancias, los procesos digitales a poner en marcha según las fases...** Los acuerdos se van publican-do y comunicando progresivamente.

Desde nuestra experiencia, cualquier cambio que implica a las personas es **más fácil de implementar** si se hace de forma **consensuada** y con la **participación de la alta dirección**. **Las personas pueden aceptar que no se les haga caso a sus demandas, pero deben percibir que se les escucha**.

Poner en marcha el “nuevo teletrabajo” de forma **consensuada** es también toda una oportunidad para que sus empresas se puedan conectar con sus principios de **responsabilidad social**.

Tanto en lo relativo a la **conciliación de la vida laboral y familiar de los empleados, como en el respeto al medio ambiente**, ya que la implantación del teletrabajo supondría una gran reducción de huella medioambiental, al reducir drásticamente la emisión de gases de efecto invernadero fruto de evitar miles de desplazamientos diarios, por varios medios de transporte a los respectivos puestos de trabajo.

Esperamos que esta forma **consensuada** de toma de decisiones, que aporte cierta **flexibilidad laboral híbrida**, redundará en una mayor **motivación y productividad para los empleados y a su vez incrementará la retención del talento para las empresas**.

	EL GRUPO DE TRABAJO	EL CÍRCULO DE TOMA DE DECISIONES	EL COMITÉ DE DIRECCIÓN
Etapas	Definir el problema	Clarificar la propuesta	Medir el progreso
	Analizar las causas	Decidir sobre la propuesta	Ajustar el mandato
	Proponer la solución	Anunciar la decisión	Reactivar la acción
Propósito	Formular una propuesta	Tomar una decisión	Implantar la solución tomada

LA GESTIÓN DE PERSONAS Y EXCELENCIA COMERCIAL EN LA ERA POST-COVID

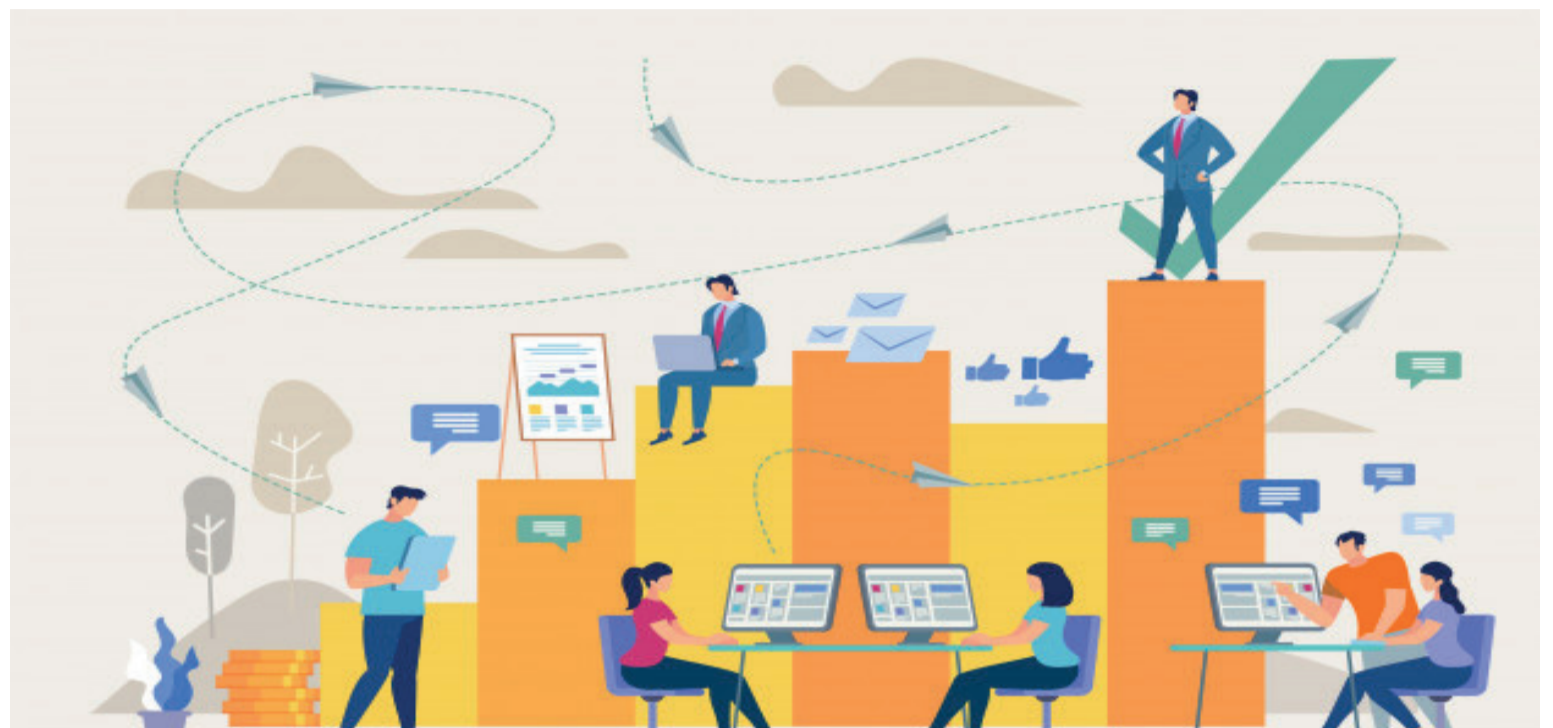
por Álvaro Peinador. Director de ActitudPro Madrid

Los datos indican que estamos ante los últimos azotes importantes de esta pandemia, en lo que a víctimas mortales se refiere. Como mínimo en Europa. Y ahora nos preguntamos ¿y las empresas? ¿cómo se comportarán los equipos? ¿qué harán sus directivos? ¿Cómo van a gestionar en las empresas? ¿Qué ha cambiado de ellas? ¿Cómo se van a relacionar los empleados entre sí? ¿Cómo van a ser los vínculos con sus proveedores? ¿Y con sus clientes?

Fruto de mi observación al trabajar con más de 50 empresas como consultor en esta etapa, hay un conjunto de elementos que debemos tener presente y que sin duda influirán en cómo va a ser el entorno empresarial post-covid.

Vamos a intentar contestar a un conjunto de preguntas que les sirvan a los directivos para dirigir y gestionar sus organizaciones de una forma efectiva a partir de ahora, y sacar provecho de los aprendizajes adquiridos en esta difícil etapa.

Cómo se prevé que serán las relaciones entre empresas y empleados. Ahora sabemos que no es necesario reservar una sala ni tener unos equipos carísimos para tener una teleconferencia. Con un ordenador y una sesión de Teams es posible verse desde cualquier lugar con proveedores, compañeros o clientes. Así pues, es de prever que las tran-



sacciones o contactos que no aporten valor, sean más digitales.

Los viajes de negocios van a continuar existiendo, eso es obvio, pero se realizarán de forma más racional y cuando no haya otra alternativa.

Las teleconferencias se han convertido en una herramienta muy sencilla de utilizar. El vídeo es y será un instrumento de comunicación clave. Muchos ya hemos perdido el miedo a realizar grabaciones semi-profesionales para comunicar con nuestros equipos y eso cualquier mánager o vendedor debe aprender a utilizarlo.

Y las relaciones con los clientes...

En línea con lo anterior, y en los mercados B2B el comercial querrá ir a ver a sus clientes porque cree que así tendrá más posibilidades, pero el cliente pondrá límites a eso, y también obligará al vendedor a viajar lo estrictamente necesario y dejaremos muchos temas que antes requerían un viaje, para ser realizados de forma virtual. Muchos de mis clientes han visto como venden prácticamente lo mismo sin realizar un solo desplazamiento. Todo un aprendizaje ¿verdad?

La pandemia ha acelerado el proceso de omnicanalización en el cual ya estábamos inmersos. El consumidor estaba acostumbrado a interactuar presencialmente y utilizar los canales online como alternativas. Como ahora la relación cliente proveedor pasa a ser posible desde múltiples canales y el consumidor se relaciona con la marca no solamente para comprar sino para conocer opiniones sobre ella. Las redes sociales son terreno abonado de los influencers que opinan y decantan la decisión de compra de los consumidores, primero en un entorno B2C pero cada vez más los entornos B2B se ven influenciados por ese proceso. Gestionar y modular las opiniones de los influencers va a estar en el foco de los directores de marketing en los próximos años.

También en este caso el vídeo va a tener un rol primordial, para explicar novedades, resaltar características. La información en micro vídeos que impacten y se acaban haciendo virales es otro de los resultados de la omnicanalización.

Aprendimos a trabajar en red, para distintos equipos y desde distintos lugares, pero no nos hemos quedado ahí. La pandemia nos ha forzado a trabajar matricialmente. Hemos visto cómo es de fácil trabajar con

personas, de procedencias y culturas diversas. También aprendimos a valorar más la opinión del experto. El politiquero y la socialización han quedado más aparcados. Se valora la claridad comunicando ya que sabemos que el tiempo apremia más que nunca.

Los equipos también se han acostumbrado a la incertidumbre. Muchos son conscientes que ni los mandos intermedios ni la alta dirección tienen todas las respuestas. ¿Planificación estratégica para el directivo? sí, pero en tiempo real. El manager ahora gestiona en tiempo real y sabe las soluciones deben implementarse sin demora. El directivo sabe que ahora tiene problemas que resolver para los cuales debe recurrir al micro experto, a la micro consulta. Observar, preguntar y actuar en poco tiempo y buscar el siguiente problema para también pasarlo a resolver.

Lo anterior nos remarca lo importante que es para el directivo la gestión de los riesgos. Gestionar con incertidumbre es algo que no se aprende nunca del todo, pero nos hemos habituado a un cierto grado de riesgo permanente. También aprendimos a esperar para ver el resultado de lo implantado. Sabemos gestionar en tiempo real, ajustando/adaptando comportamientos, a través del método ruso de prueba y error. La planificación a largo plazo a menudo no ha sido posible. Observamos que la improvisación y la creatividad han sido muy útiles, al combinarse con la planificación y el rigor. Ahora muchos directivos ya aprendieron a ser buenos timoneles en medio de la tormenta. La sangre fría se valora más que antes.

Hemos avanzado lo que hubiéramos tardado diez años. Para esta nueva etapa, necesitamos actitud renovada y optimista ante el futuro.

Enchufados a la Revolución del sector Eléctrico

El sector eléctrico ha vivido un boom a partir de la liberalización del 1997 y se halla ahora en el ojo del huracán a raíz de las bruscas oscilaciones del precio por kilovatio y a la última reforma tarifaria del gobierno decretada en junio del 2021, obligando a los operadores a implantar discriminaciones horarias.

La multiplicidad de operadores fruto de la liberalización conlleva, para la consultoría, mucha oportunidad ya que muchas de las empresas que se forman están configurando su "go to market" y ActitudPro les ha acompañado.

Aunque la energía es considerada como una commodity, cada empresa puede posicionarse segmentadamente permitiéndole acceder a su nicho de mercado específico. Hay energías, desde la óptica de marketing, que se asocian de forma diferente: La energía verde, la energía femenina, la energía de los hogares. El mercado energético en España, con más de 26 millones de clientes y 400 operadores se fragmenta rápido y la tecnología permite una nueva reconfiguración del sector.

La omnicanalidad también se observa en la distribución eléctrica; tanto si captas clientes por teléfono como si usas un lead magnet, conciertas visitas, generas altas directamente vía la propia web o generas oportunidades mediante distribuidores. Colaboramos desarrollando la excelencia comercial en empresas como: Escandinava de electricidad, HolaLuz, Nufri IEndesa, Peusa, Bassols, Nexus y Capital Energy.

Pero no se acaba aquí la intervención de ActitudPro en el sector energético, ya que también asesoramos a FEDA Solucions (Forces Elèctriques D'Andorra, empresa líder andorrana en la producción y comercialización de electricidad), en el lanzamiento de los sistemas de carga para los vehículos eléctricos en Andorra o que visitan Andorra.

El boom eléctrico acaba de comenzar, se produce un surgimiento de empresas de menor tamaño, que, alineándose con las necesidades del cambio climático, apuestan fuerte por las renovables. ActitudPro está lista para ayudar a que estas nuevas empresas alcancen la excelencia comercial.

Raport

SALES INNOVATION FORUM II

Tras la pandemia las empresas avanzaron mucho en la digitalización, ¿Ahora qué?

por Fede Martrat. Socio Director de ActitudPro



Tras la 1ª edición del Sales Innovation Fórum, celebrada presencialmente en febrero de 2020, dónde Ferran Adrià nos explicó qué significa la innovación radical y directivos de empresas como Volkswagen, Pronovias o Ipsos compartieron sus experiencias de innovación en el ámbito de las ventas y el marketing. En esta segunda edición del pasado 17 de junio de 2021 que tuvo que ser online (como consecuencia de la pandemia) contamos con una mesa redonda la participación de directivos de primer nivel como María Ros, Directora Comercial de HolaLuz; Xavier Carbonell, director general de Palex; Josep Celaya, Director de Negocio Digital de DKV, así como Fede Martrat, Socio Director de ActitudPro. Durante el debate se puso el foco en la digitalización en el ámbito comercial, el gap tecnológico, la necesidad de constante formación y motivación en entornos híbridos que combinen teletrabajo con la presencialidad de antaño.

Antes de entrar en debate, compartimos con la audiencia los resultados estudio salud digital de las empresas, conclusiones extraídas a la luz de las respuestas de una muestra de 150 CEOs y directores comerciales y de recursos humanos de empresas de diverso tamaño sobre los hábitos digitales post-pandémicos de sus respectivas entidades.

En el estudio quedó patente que las oportunidades provienen cada vez más por canales online. El porcentaje de visitas comerciales online (Teams, zoom...) ante nuevo cliente respecto al total es ahora del 25% mientras que antes de la pandemia la ratio era del 8% sobre el total.

El proceso de contratación de sus productos/servicios se ha digitalizado casi completamente en un 34% de los encuestados cuando antes dicho porcentaje era del 18%, con lo que se ha prácticamente doblado la proporción de empresas cuya contratación es prácticamente digital.

Actualmente el 43% de las empresas encuestadas afirman tener alguna solución de formación digital, aumentando un 13% respecto al año anterior. El 60% de los equipos comerciales de la muestra han efectuado una formación específica en el último año en digitalización comercial.

De lo anterior extraemos que el uso de las plataformas de formación digitales se ha generalizado, ya que ahora también las pymes pueden disponer de su propia plataforma a un coste razonable. Dicha formación digital puede ir dirigida a equipos comerciales propios como a redes indirectas de proveedores.

Ya durante el coloquio, María Ros, Directora Comercial de HOLALUZ, destacaba que para pasar a ser expertos en venta digital es imprescindible tener engrasados los canales digitales, pero aún queda recorrido de mejora en la práctica de la venta digital.

Y es tarea de dos. Por una parte, los empleados deben tomar la responsabilidad de fortalecer sus habilidades comerciales en venta a distancia, y por otra los directivos deben diseñar las correspondientes estrategias de venta digitales y monitorizar los resultados en tiempo real del ROI de cada inversión en los distintos canales.

María también añadió que las empresas debemos adaptar lo digital al propósito, enfatizando que lo digital es el medio, la tecnología debe estar siempre al servicio de una idea. Saber leer los mensajes del mercado es fundamental para estar al corriente de las cambiantes necesidades de nuestros clientes.

Fede Martrat afirmó que el reto de las empresas era durante la pandemia mantener el vínculo de relación comercial con los clientes, y ahora se trata de focalizar el equipo en la creación de nuevas oportunidades. Lo que más preocupa del equipo comercial es mejorar su proactividad, lo que a su vez depende de la motivación, orientación a resultados y capacidad de generar la visualización de oportunidades para ayudar al cliente a crecer juntos.

En palabras de Josep Celaya en el B2B, puedes ser fácilmente digital cuando hay una relación de confianza previamente consolidada. Por tanto, la división B2B - B2C se está desvaneciendo, ya que los consumidores en un entorno empresarial, en que predomine la transparencia, también tienen la información de los productos que consumen a su alcance más fácilmente. Y en ambos tipos de negocios se requiere ganar la confianza tanto ya sea a un cliente final particular en el B2C como a una empresa "intermediaria" del B2B. Aunque si hay una gran cuenta se le debe continuar tratando como tal.

Para Xavier Carbonell el directivo debe saber encontrar el punto híbrido de equilibrio entre lo presencial y lo digital. Siendo conscientes de que en cada sector será diferente en función de sus características, teniendo en cuenta que ese punto híbrido varía constantemente.

Se afirmó también que el envejecimiento digital depende de cada persona, hay personas que envejecen bien digitalmente y otras que no, las organizaciones deben estimular el interés de los segundos para evitar propiciar el incremento de la brecha digital, que puede acabar siendo una brecha, económico y social. para el empleado.

Quedó finalmente de manifiesto que la formación digital comercial va por capas, y que la renovación es una obligación para estar actualizados. Y que el directivo con su ejemplo juega un papel clave en la adquisición de competencias digitales de su equipo. Solamente él, manifestando convencimiento auténtico será capaz de contagiar la motivación para el cambio hacia sus empleados. Hay que considerar que la digitalización no queda restringida al ámbito laboral, sino que es útil en cualquier ámbito de la vida por tanto es un "must" vital.

ACTITUDPRO

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

Madrid
(+34) 91 831 88 98
Velázquez 12, 28001

México DF
(+ 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_