

**Advanced Workshop in AI:
Final Paper, Executive Summaries, Project Presentations, and BAWB Interview
Submissions
Daniel Touris**

- **Full description/documentation of the process, progress to date, and results of your positive change “experiment” using AI.**

La Situación de la Empresa:

La empresa Central Lanera Uruguaya, (CLU) tiene 40 años de experiencia en la comercialización e industrialización de la lana. Integra a 2.200 productores y comercializa 6 millones de kg. de lana./año en exportaciones.

Define a sus valores como uno de los principales activos: Solidaridad – Justicia – Compromiso – Innovación – Profesionalismo.

Una de las principales características del sistema es el pago de la lana a los productores a través del precio promedio por finura y por kg., conformado por ventas escalonadas al exterior.

En la zafra 2004/05, colaboramos en implementar una estrategia comercial muy agresiva basada en un manual de ventas especialmente diseñado, lo que consolidó una excelente zafra de captación de nuevos clientes llegando al máximo de participación del mercado en la historia de la empresa. Luego de captar los clientes y de procesar el producto, al salir al mercado internacional, se desató una baja en el precio del producto dado por una menor demanda por parte de las economías compradoras, provocado por una fuerte recesión en dichos mercados.

Los industriales que compiten con CLU, decidieron tomar esa baja como coyuntural, y seguir pagando un precio alto por kg. de lana a los productores, de modo de abastecer sus industrias y “ganar cuota” de mercado, atrayendo a productores de otros sistemas como el de CLU.

Los Directores de CLU, decidieron encarar la situación con justicia y compromiso con la verdad a sus productores, y seguir pagando un precio promedio real y justo, aunque sea menor al que pagaba la competencia.

En abril de 2005, la Dirección reunió a su equipo comercial, que había prometido a sus clientes hacía poco tiempo, un pago por precio promedio, para decirles que tenían que comunicar que iban a recibir un precio más bajo que lo que estaba pagando el mercado.

Un sentimiento de frustración cayó sobre el equipo comercial, si bien entendían la medida debían retractarse de lo que habían comunicado hacía poco tiempo.

En mayo de 2005, la Gerencia General decide hacer un Taller de Motivación para los comerciales, y nos llaman a nosotros. En ese momento nos piden hacer una actividad de un día y medio con una primera etapa de “catarsis” en donde los integrantes se desprendan de todos los sentimientos de frustración, para luego analizar las herramientas que deberían disponer para enfrentar los diálogos difíciles con los productores.

Nuestra consultora contaba en ese momento con mi socio y amigo Gustavo certificado en AI, y yo personalmente había asistido en mi ciudad a una actividad con Ron Fry sobre el tema, por lo que inmediatamente decidimos dejar de lado el proceso de “catarsis” por

considerarlo un posicionamiento mental negativo, el que iba a permanecer reflejado en pensamientos y acciones durante toda la actividad.

Nuestra contra propuesta:

Les hicimos una contra propuesta a nuestros clientes: Utilizar la metodología de Diálogos Appreciativos para posicionar al equipo comercial en sus talentos personales y los valores de la empresa, que son los suyos propios. Luego sobre ese espíritu generado, analizar todos los casos de diálogos que probablemente debieran enfrentar con sus clientes.

Otra condición de nuestra propuesta fue que en la reunión deberían participar todos los integrantes del Directorio los cuales habían tomado la decisión. En el caso de que no participaran en el taller por cuestiones de agenda u otras prioridades, nosotros no haríamos la actividad. Nuestra propuesta fue aceptada inmediatamente con entusiasmo.

1) Preparación del Primer Taller 2005.

Formación del equipo líder:

En primer lugar elegimos a un grupo de 8 integrantes del equipo comercial de 22 personas, además del Gerente General y los vinculamos con el enfoque metodológico de AI. Luego desarrollamos todos los casos posibles de diálogos difíciles que deberían enfrentar con los clientes, fueron sólo un total de 22 casos en 2. 200 productores que se repetirían permanentemente. Esta actividad nos demandó una jornada de trabajo de 8 horas.

Generación del Tópico y Protocolo:

A continuación comenzamos a trabajar en la generación del tópico. Sobre este punto teníamos claro que no podíamos concentrarnos en las conversaciones difíciles que deberían mantener con los clientes, por lo que comenzamos a pensar sobre ¿qué tópico sería el correcto? La primera pregunta que les hicimos es: ¿Qué es lo que le da vida a esta organización? Nos dimos cuenta que el vivir los valores que pregonaban era la principal razón de vida de la organización. Cada una de las decisiones importantes se tomaban sobre la base de los valores que guiaban a la organización. Esto nos motivó a darnos cuenta de que estábamos frente a una organización que vive sus valores, por lo que comenzamos a preguntarnos ¿qué sucede si conectamos los valores de la organización con valores de los integrantes?

Fue así que nos dimos cuenta de que los valores debían estar en el tópico y protocolo. El tópico elegido fue: **“El Poder de los Valores en momentos Difíciles”** de modo que los participantes se focalicen en los talentos y valores de la empresa.

Para el protocolo nos basamos en adaptar el enfoque de Ken O’Donnell sobre Viviendo los Valores en las Organizaciones, en donde el autor muestra los resultados fantásticos que tienen en rentabilidad y crecimiento a largo plazo en las organizaciones que viven los valores en las decisiones.

Desarrollo de las preguntas: Primera “D”

Luego comenzamos a elaborar las preguntas. Dado que no era la primera vez que trabajábamos con AI, decidimos que era mejor separar las primeras preguntas referidas a la primera “D” de Descubrimiento, ya que en otras oportunidades los participantes se concentraban en sólo una, o se salían de foco ante tres preguntas. Por lo que elaboramos dos preguntas para la primera “D”: el mejor momento de tu vida a nivel personal, para que luego se concentren en : el mejor momento a nivel laboral (ver anexo 1.a).

Dinámicas: se dividieron a los participantes en 6 equipos de 8 personas cada uno a los que se les daba unos 10 minutos para cada pareja para las entrevistas y luego 5 minutos a cada uno de los participantes para la presentación en el equipo. A continuación cada equipos hacían un breve resumen para lo que se disponía de 10 minutos y cada equipo hacía una presentación del resumen.(ver anexo 1.b).

Desarrollo de las preguntas: Segunda “D”

Luego preparamos las preguntas de Dream. En esta pregunta utilizamos las mismas dinámicas y tiempos que en las otras dos, (ver anexo 1.c).

Consideramos muy importante invertir mucho tiempo en las dinámicas de estas dos primeras preguntas, ya que es donde se genera un ambiente que llamamos “anclaje positivo” en donde cada participante se carga de una “mochila” de valores y talentos personales los que darán paso a un estado de ánimo de creatividad desde una posición distinta a la que origina el problema.

Cambiando la dinámica de AI original para adaptarla a la situación del cliente.

A continuación y trabajando con los mismos seis equipos, dividimos las 22 situaciones de diálogos difíciles que deberían encarar con los productores a partir de los próximos días, unas 3 o 4 situaciones por equipo.

La consigna fue trabajar sobre la base de valores y talentos personales descubiertos en los ejercicios anteriores, generen ellos mismos los diálogos más apropiados para llegar a los mejores resultados con los productores. Luego cada equipo debía presentar los diálogos en conjunto (ver anexo 1.d)

Resultados del Taller:

Los resultados fueron impactantes, todos los equipos aplicaron AI en los diálogos cambiando una situación de diálogo negativo, de reproches y agresiones verbales por parte de los clientes, a un diálogo apreciativo y valorativo. (ver anexo 1.e).

Finalizado el Taller, se escucharon testimonios en donde los participantes consideraban que había sido el mejor taller en el que habían participado por el cambio de percepción que se había logrado, *“habíamos venido al taller con un estado de ánimo muy deprimido y con temores de dialogar con los productores y nos vamos con un entusiasmo maravilloso y con ganas de encarar la situación”*.

Al finalizar el taller desarrollamos un informe con todos los resultados del trabajo de los equipos.

Resultados para la empresa:

La empresa logró pasar los objetivos propuestos manteniendo los clientes e incorporando nuevos, y dejó una imagen de responsabilidad entre sus productores, fortificando los vínculos.

La competencia no pudo mantener los precios altos y tuvo que bajar los mismos, generándoseles pérdidas, afectando su competitividad en el mercado.

Testimonios de dos de los gerentes que participaron en el taller:

Evaluación de la metodología de diálogos apreciativos y del taller de 2005

Ing. Agr. Diego Saavedra actual Gerente general de CLU.

Julio del 2007

La situación y el estado de ánimo del equipo

- *La situación era realmente crítica para la empresa, ya que el resultado de la zafra era visualizado como muy malo, y comprometía seriamente las inscripciones de lana de los socios a futuro, comprometiendo así el abastecimiento de lana para nuestra fábrica y el funcionamiento de toda la empresa.*
- *Desde el punto de vista de los productores había una pérdida de confianza en la empresa, lo que se consideraba de mucha gravedad mirando el futuro, e impedía una escucha activa de parte de los productores. La pérdida de confianza y el estado de ánimo frente al resultado económico impedían un diálogo constructivo con los productores y un análisis en profundidad de los hechos.*
- *Nuestra primera línea de fuego, quienes están en contacto directo con los productores – hombres lana (equipo de ventas) y promotores de CLU – no visualizaban salidas a la situación ni podían imaginar puentes para establecer una comunicación efectiva y revertir el proceso de desconfianza en la empresa. El estado de ánimo del equipo de ventas era el peor, e impedía ver caminos para enfrentar la situación con éxito.*

El taller y sus efectos

- *El estado de ánimo y la visión sobre la situación cambiaron en forma muy importante y positiva durante el taller. Al finalizar cada uno de los integrantes del equipo de ventas tenía un estado de ánimo general “positivo” y se veía mucha energía y ganas de enfrentar el problema.*
- *Se creó también un gran espíritu de equipo entre todos los integrantes del taller y un enorme compromiso con la solución del problema. La dirección de la empresa y su compromiso y actitud de “dar la cara” ante una situación muy difícil fortalecieron el espíritu de equipo.*
- *En definitiva podríamos decir que el taller sacó lo mejor de cada uno y significó una inyección de energías positivas, que permitieron enfrentar la situación y salir exitosos.*
- *Además se fortalecieron los valores que tiene la empresa, y realmente fueron el filtro a través del cual se analizó la situación y se construyeron las soluciones.*

Resultados

- *En una zafra cuyos resultados fueron los peores en toda la vida de la empresa, las consecuencias esperables sobre la adhesión de los productores en la siguiente zafra eran las peores que pudiéramos imaginar*
- *La posición más optimista de toda la empresa era la del Jefe de Promoción, que esperaba lograr conseguir 3 millones de kg. de lana. Finalmente se obtuvo un 50 % más del más optimista de los pronósticos!!*

Comentarios

Luego del taller recuerdo que le comenté a Daniel, nuestro facilitador, que si era capaz de implementar en diferentes ámbitos la herramienta de diálogos apreciativos, tendría el futuro asegurado y haría una gran contribución al país, ya que en Uruguay predomina un espíritu pesimista y de derrota frente a los problemas y casi que podemos decir que cada uno de los uruguayos nace con un tatuaje en nuestra piel que dice “no se puede”. Los diálogos apreciativos nos demostraron que sacando lo mejor de nosotros todo, o casi todo, es posible.

Evaluación sobre la Metodología de “Diálogos apreciativos” Lic. Ignacio Mullin. Jefe de Promoción Julio 2007.

Introducción.

En el año 2005 desempeñaba mis tareas como Promotor, vendiendo el servicio de comercialización de nuestra empresa a los productores. Dicho trabajo implicaba un trato personalizado, en el cual el cliente hace un depósito de confianza muy importante en base a lo que ofrecíamos como sistema comercial.

Llegado el momento de la liquidación, para nosotros fue muy duro ir a decirle a los productores que por efectos del mercado internacional, la expectativa que el tenía en cuanto a precios, no sería cumplida, y peor aún que los precios que se habían pagado por la competencia eran superiores. En ese momento nuestra “cuenta emocional” con nuestros clientes estaba en negativo.

Evaluación de la metodología.

En vista de las dificultades que se visualizaban, la empresa realizó un taller con todo el equipo de ventas, a fin de lograr motivarnos para ir a enfrentar a los clientes, con el objetivo de recuperar la confianza de los mismos. Era muy difícil visualizar cómo hacerlo, pero la dinámica de “Diálogos apreciativos” fue reveladora. En lo personal siempre me consideré una persona positiva y que siempre miro el “medio vaso lleno”, pero las circunstancias hacían muy difícil visualizar una salida.

Durante el taller en lo personal pude experimentar desde el principio una sensación positiva que me invadió. La metodología de la manera que fue desarrollada, logró inmediatamente un cambio en todos los participantes, generando una sensación de autovaloración y comunión en equipo al compartir con los otros nuestras experiencias positivas, basadas en los valores en común. No se trataba de no ver lo negativo, por el contrario, se trataba de tener una actitud positiva frente a una situación negativa. Ese cambio de enfoque fue clave para salir a enfrentar la situación.

Resultados logrados.

Pudimos recobrar la confianza de nuestros clientes, la cual luego debimos convalidar con hechos. La experiencia vivida nos permitió aplicar la metodología a la tarea comercial propiamente dicha, logrando de esta manera estar constantemente estimulados a enfrentar las situaciones con positivismo y convicción.

Conclusiones.

La metodología es aplicable para cualquier situación laboral o personal, así como para cualquier tipo de empresa.

Todos tenemos algo bueno para contar, y eso la hace ser efectiva, aún con los más incrédulos.

Luego de dicha experiencia y ya ocupando el cargo de Jefe de Promoción, utilizamos la metodología en dos oportunidades más con el equipo de ventas, y en ambas ocasiones pudimos constatar los resultados positivos que se pueden lograr.

Mensaje personal.

Muchas veces tendremos situaciones alegres y tristes, éxitos y fracasos, logros y tropiezos, lo importante es aprender siempre de cada situación vivida, pero solo valorándonos en forma positiva lograremos ver que hicimos bien o que cosas podemos mejorar, pero la clave está en abrirnos a esa retrospectiva, solamente así creceremos internamente.

2) Segundo Taller aplicando AI en la empresa CLU mayo 2006.

En el año 2006, fuimos convocados por el Gerente de Ventas, con el objetivo de hacer un taller, con el propósito de valorar la utilización de un Manual de Proceso de Ventas que habíamos desarrollado en conjunto con el equipo comercial, algún tiempo atrás. El Gerente tenía la convicción de que dentro de su equipo habían integrantes que usaban el Manual y que éstos eran los que tenían mayor productividad en ventas, y otro grupo de integrantes que no lo estaban utilizando por alguna razón.

De modo que decidimos nuevamente usar el enfoque de Diálogos Appreciativos sobre la base de recordar las mejores experiencias de ventas vividas en el último período.

La idea era sencilla: si los vendedores de mayor productividad recordaban esas experiencias exitosas, harían referencia al proceso aplicado. Si ese proceso aplicado coincidía con el uso del Manual de Ventas, quedaba “validado” el uso del mismo sobre la base de la experiencia exitosa. En caso de que el éxito se debiera por el uso de otra causa o herramientas, aprenderíamos de esas experiencias de modo de enriquecer el Manual de proceso de Ventas. De modo que en ambas opciones el resultado sería positivo para su equipo.

Generación del Tópico y Protocolo:

El tópico elegido fue: “Los Logros Obtenidos: Valorando nuestras mejores experiencias de ventas”, de modo que los participantes se focalicen en esas experiencias de logros que le generaron mayor satisfacción.

Para el desarrollo del protocolo nos basamos en un análisis de los procesos de comunicación y escucha efectiva, sin hacer referencia al manual de ventas que habíamos desarrollado.

Desarrollos del las preguntas:

Como era la segunda vez que aplicábamos AI con este grupo, nos focalizamos en la primera “D” de descubrir la mejor experiencia de venta pasada ver (anexo 2 a)

Luego Elegimos a 4 integrantes de los de mayor productividad del equipo, y los tomamos como “casos vivos” analizando todos el proceso que ellos estaban aplicando.

Resultados de la actividad:

Pudimos concluir que todos los casos exitosos estaban relacionados con las herramientas descritas en el Manual de Ventas, así mismo pudimos apreciar que la gran mayoría de los integrantes del equipo de ventas deberían desarrollar las habilidades de cierre de venta y post ventas. Quedó muy claro que el uso de un proceso ordenado de venta estaba relacionado con experiencias exitosas.

3) Tercer Taller aplicando AI en la empresa CLU 2007:

En el mes de mayo del 2007 la empresa nos convoca nuevamente para el desarrollo de una actividad en donde se trabaje en la Mejora de la Calidad de Servicio. En la actualidad la demanda de servicios viene aumentado y la empresa no dispone de procesos de servicios establecidos, los mismos se desarrollan por la buena actitud del equipo comercial. El riesgo de esta situación es que con un aumento de las ventas existe un aumento proporcional de los servicios y éstos pueden colapsar en cuellos de botella, ya que en esos momentos no basta sólo con una buena actitud por parte de las personas, se deben diseñar también claros procesos con responsables de cada uno de los pasos.

Generación del Tópico y Protocolo:

Nuevamente nos pusimos a trabajar en el desarrollo del tópico y protocolo, con el Gerente de Ventas, en un proceso de “lluvia de ideas” decidimos que si logramos tener una calidad de servicio excelente, lograríamos ser la mejor propuesta de valor para los clientes, de Uruguay y de Argentina. Por lo que definimos como tópico

“CLU La Mejor Propuesta de Valor de la región en la comercialización de la producción Ovina”

Para la construcción del protocolo, nos apoyamos en una metáfora de la fibra de lana como si fuera la “fibra conductora de la energía positiva de todas las personas que integran la organización”. Una fibra que no sólo conecta a todas las personas sino que nos conecta con el pasado y las mejores experiencias, y nos lleva conectados hacia el futuro.

Otro elemento importante es que como había llegado hacía poco tiempo de la primera parte del Certificado en AI me propuse que **participara todo el sistema**, por lo que comprometí al Gerente a que invitara a todos los departamentos de la empresa (no sólo a los que brindan el servicio al cliente), a los propios clientes productores de lana y algunos proveedores y directivos.

Desarrollo de las preguntas: Primera “D”

Aquí también decidimos como siempre separar las dos primeras preguntas sobre descubrimiento, una referente a la vida personal y la otra referida al trabajo en la organización.

Desarrollo de las preguntas: Segunda “D”

La pregunta referida al Sueño, siempre la focalizamos con el tópico en cuestión de modo de que los participantes pongan su foco en el tema que los convoca, en este caso calidad de atención a clientes y servicios.

Desarrollo de las preguntas 3 y 4 :

En este caso en particular por razones de tiempo (sólo dos días de taller) juntamos las preguntas 3 y 4 en un solo ejercicio, les propusimos que definieran los caminos y desarrollaras las acciones que creían pertinentes. No generó ningún problema que existan equipos que trabajen en el mismo camino se confirmaron acciones de interés y también se descubrieron aportes de mayor creatividad en algunos equipos. (ver anexo 3 a).

Informe de los resultados del taller:

Al finalizar el taller como siempre mandamos un informe final con el contenido de los resultados de los ejercicios y nuestros comentarios, los que pueden incluir algunas acciones de continuidad apoyando a los equipos en el desarrollo de las acciones.

Resultados del Taller:

Se lograron definir 4 caminos para el desarrollo de la empresa como mejor propuesta de valor, los que figuran en la lámina (ver anexo 3 b).

Actualmente el Gerente de Promociones y Servicios está trabajando en cada una de las líneas y las acciones que se definieron en el taller.

- **New insights and lessons learned – For example, how did it impact you as a change agent or your understanding of AI and it’s applications**

En realidad puedo decir que AI forma parte de mi vida cada vez más. En todos los roles que desempeño: Padre – Marido – Hermano – Hijo - Amigo – Consultor, aplico un enfoque de diálogos apreciativos. Esta manera de percibir el mundo, hace ver a la realidad desde un punto de vida alentador, motiva a los logros, afianza nuestras relaciones y contribuyen a desarrollar nuestro mundo interior.

Aplico AI en todas las consultas con mis clientes. Anteriormente mis preguntas estaban cargadas de perspicacia y soberbia, apuntaban a dejar expuesto y débil a mi cliente. Actuaba de manera parecida en las reuniones con mis socios hablando desde mi ego y no desde mi corazón. Actualmente hablo desde otra posición, una posición más humilde tratando de descubrir talentos que otros no ven o no están dispuestos a valorar.

- **Tools created (e.g. protocols, questions, worksheets, design agendas)**

Sólo algunos apuntes para reflexionar...

Hemos aplicado AI en más de 10 trabajos de consultorías en diferentes industrias en distintos temas:

Banco ABN liderazgo– Banco Santander BSCH plan de ventas– Hotel Conrad trabajo en equipo – Ogilvy plan de ventas – LOreal, trabajo en equipo - Elena Tejeira, Catering, plan de organización de la empresa – Urufarma Laboratorio, comunicación – Hayman Laboratorios, ventas – CLU, ventas y atención a clientes - Orofino, Organización de la empresa- Afinidad, AFAP ventas.

- De todas estas experiencias podemos concluir:
- No participamos en una actividad si no está involucrado el líder CEO de la empresa.
- Involucramos además a un equipo de mandos medios, en la elaboración de los trabajos previos, Definición de tópicos, Protocolo, etc.
- Los integrantes de la empresa deben respetar los tiempos de las dinámicas, no se puede hacer una reunión cimbre un día, si no se dispone de tiempo, es preferible no hacer la actividad, o elegir otra metodología.
- Separamos las preguntas de la primera “D”. y damos tiempo para que presenten cada una por separado.
- Existe permanentemente una dificultad por parte de los participantes en separar el trabajo de la “3D” y la “4D” lo toman como parte de un mismo ejercicio. Siento que debemos mejorar en la presentación de estos ítems.
- Hacemos un informe final con las conclusiones de cada una de las preguntas y reflexiones por nuestra parte, las que presentamos en una reunión de evaluación final

- **Personal reflections (your development, feelings, growth, etc. during the project)***

Siento que cada vez que aplicamos AI en las empresas estamos mejorando en:

- La manera como lo aplicamos.
- Las conclusiones a las que llegamos.
- El valor que agregamos a las personas con las que trabajamos.
- El valor que incorporamos en nosotros mismos.
- Por último y no menos importante, tenemos la percepción (no tenemos el número de casos que nos permitan hacer un estudio con rigor estadístico) que los resultados en la implementación de las acciones posteriores a la reunión de AI, puede estar relacionada con la congruencia en la vivencia de los valores en la organización.