

Cómo jugar y utilizar

The Management Challenge

Juego serio de gestión
since 1998

Una guía práctica para los participantes

Licenciatario del Management Game

TMC Facilitator

The Management Challenge

+31 (0) 6 1668 2098

info@themgtchallenge.org

Cómo jugar y utilizar The Management Challenge **Una guía práctica para los participantes**

Version 4.0 - August 28, 2019

Publicado como parte del serio juego de gestión The Management Challenge

Asociados y licenciantes de The Management Challenge:

- Cees Hoogendijk
- Edwin de Vos
- Remco Liefing

info@themgtchallenge.org

www.themgtchallenge.org



Esta obra está bajo la licencia Creative Commons Attribution-NoDerivatives 4.0 International License.
Para ver una copia de esta licencia, visita <http://creativecommons.org/licenses/by-nd/4.0/>.

El Management Challenge fue concebido en 1998 por Willem Jan van der Veldt

Capítulo 1: Leer bien antes de empezar...

Propósito del juego

El Desafío de Gestión es un "juego de gestión serio" interactivo que debe ser jugado y experimentado por (equipos de) altos directivos, gerentes, supervisores (senior) de personal con el propósito de aprender, conectar y profundizar su comprensión. También es muy recomendable para estudiantes de Administración de Empresas, Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional. Los participantes aprenden y experimentan cómo sus decisiones influyen en el desarrollo y el éxito de una organización y de sus diversas partes interesadas.

Cuida de la organización, y la organización cuidará de sus resultados.

Las experiencias de aprendizaje incluyen:

- Comprensión profunda de lo que es realmente la gestión integral
- Respuestas complejas de la organización a las decisiones de gestión
- Tener en cuenta a todos los posibles interesados en el contexto de la organización
- La necesidad de trabajo en equipo, comunicación y administración del tiempo
- Sistemas de valores detrás del comportamiento del equipo directivo
- Qué gran diversión puede ser el aprendizaje experiencial

Breve introducción

El desafío de gestión es ejecutado por equipos que compiten entre sí y, además, compiten por las empresas y organizaciones de mejor desempeño de Europa.

- Los equipos se enfrentan al reto de definir estrategias a corto y largo plazo para su organización virtual y de implementar esta estrategia. Disponen de un gran número de posibles medidas para conducir a su organización hacia la mejora de los resultados.
- Desde simples calamidades hasta serios desastres pueden surgir durante este juego de negocios y necesitan respuestas sabias.
- Sólo con un uso sensato del tiempo y de la energía se puede llegar a ser "el mejor en su clase". Por supuesto, no sin la combinación correcta de medidas. Esto determina en gran medida el éxito de las 'organizaciones' participantes (competidoras).

Procedimientos del juego para una mejor comprensión

El Management Challenge simula la gestión de una organización virtual durante un período que va de uno a cinco años. Tu grupo representa al equipo directivo recientemente instalado, designado para establecer objetivos desafiantes y alcanzarlos lo más cerca posible. Cada tres meses (de manera virtual), tu equipo tiene que componer un conjunto de medidas para ese trimestre específico, que se ajusten a su estrategia y respondan a las necesidades de la organización.

Medidas para decidir

Más de cien medidas diferentes están disponibles para trabajar con todo tipo de efectos en la gestión de tu organización. Por ejemplo: un aumento rápido de la producción y de las ventas puede provocar resultados positivos en el volumen de negocios, pero también puede tener un impacto negativo en los recursos. Invertir en "nuevas formas de trabajar" pone la atención en el desarrollo y la innovación pero, por otro lado, puede influir negativamente en la cohesión social dentro de la organización. Cuando se ignoran las áreas organizativas, el rendimiento global puede disminuir.

No sólo las medidas como tales, sino también las combinaciones de medidas y la forma en que se sostienen, determinan el "ascenso y caída". Cada medida representa una cierta inversión de tiempo, energía y dinero. Dado que estos recursos son limitados, el uso eficiente y equilibrado de las medidas es

crucial.

Cuadro de mando de la gestión

Se proporciona retroalimentación trimestral; en altos niveles de detalle y visualización; retrasado de manera realista porque la incubación organizacional y la respuesta a nuevas instrucciones necesitan tiempo. Cuanto más madura sea la organización, más extenso será el contenido de los informes de gestión ...

El aprendizaje ya está ganando

Cuando se hayan completado todos los trimestres programados; cuando se haya dado a los participantes la oportunidad de que se responda a sus preguntas específicas; cuando se hayan revisado los "story boards" de cada equipo; y cuando se hayan entregado los informes finales de gestión a los equipos....

...el Consejo de Supervisión decidirá cuál de los equipos puede ser considerado el ganador. Los criterios para ello son, por supuesto, no sólo de carácter económico; también incluyen el potencial que se ha dejado atrás y la coherencia estratégica que se ha demostrado durante el viaje. Sin embargo, todos los equipos ganan, porque cuantos más contratiempos hayan podido superar, más habrán aprendido.

¿Listo para una expedición de aprendizaje?

Capítulo 2: Preparaciones esenciales antes del despegue

1. Este manual no es el más grueso de todos los manuales. Toda la información es relevante; asegúrate de leer y aprender, o al menos saber dónde encontrarla; en este documento y posteriormente a través de fuentes digitales.
2. Mira alrededor de tu grupo. ¿Qué se necesita para lograr el alto rendimiento del equipo que se espera de ustedes en las próximas horas? Puede que quieras hablar de esto.
3. Necesitas tu ordenador o tableta para describir tu organización, cargar tus decisiones y descargar tus informes trimestrales. Se te dará una URL específica para ejecutar la simulación, incluyendo nombre de usuario y contraseña. En un entorno multilingüe puedes seleccionar el idioma de tu equipo.

Capítulo 3: Preparar el terreno de juego de tu empresa

Después de una preparación exhaustiva y rápida, uno de los miembros del equipo presentará las características de la organización imaginaria que deberá definirse en el entorno del juego en línea para el propósito de esta simulación.

Se creativo, pero ten en cuenta lo siguiente. Tu organización ofrece productos y / o servicios. También hay un servicio postventa (pagado). Los productos y servicios pueden diversificarse para los mercados profesionales y de consumo. La entrega es directa y puede hacerse en cooperación con los socios. La organización es subsidiaria de una entidad más grande y está gobernada por un Consejo de Supervisión.

El discurso plenario de no más de 2 minutos debe incluir:

- La esencia de su empresa imaginaria: nombre, propuesta, misión y visión
- Las metas para el período dado, definidas a lo largo de dos objetivos específicos a realizar, siendo:
 - * El Índice de Salud Organizacional (un grado entre 1.0 y 10.0)
 - * El valor por acción de la organización (un porcentaje inferior o superior al 100%)
 - * Se te permite - y hasta se te sugiere encarecidamente- no presentar tu estrategia
- Objetivos suficientemente realistas, que merecen el respeto de tu Consejo de Supervisión

En el momento en que le hayas dado un nombre a tu organización, cierta información sobre el rendimiento histórico estará disponible.

Capítulo 4: Reproduciendo la simulación de gestión

Allá vamos. La actividad general es alimentar a tu organización cada nuevo trimestre con un conjunto de medidas que se seleccionarán de la rica variedad incluida en esta guía. De acuerdo con la realidad, la capacidad de respuesta de la organización a estas medidas es de tal naturaleza que tu próximo informe de gestión sólo mostrará los efectos de las medidas de un trimestre antes. En otras palabras: es necesario alimentar a la organización con nuevas medidas antes de conocer los resultados de las más recientes. La mejor estrategia es... seguir tu estrategia.

Orden del día y fechas límite

Se te dará un horario para las actividades que realizarás hoy. Continúa monitoreando esta agenda; notarás que los plazos difieren dependiendo del progreso del juego. Altamente importantes son los plazos para decidir sobre las medidas; actualizarlas demasiado tarde en el sistema puede implicar penalizaciones, como el verte obligado a aceptar a un gerente interino en nombre de la sede central de la empresa....

Medidas y energía

Las medidas influyen - positiva o negativamente - en áreas específicas del dominio organizacional, como se describe en el diagrama al final de este documento. Cada medida "cuesta" una cierta cantidad de energía (puntos entre 1 y 5). En cada trimestre dispones de 10 puntos de energía para escoger un conjunto adecuado de medidas. El sistema no se opondrá cuando tú - deliberadamente o por falta de talento administrativo - utilices más o menos de 10 puntos de energía; sin embargo, se deben enfrentar las consecuencias lógicas del uso de energía extra organizacional (o de dejar de usar la energía disponible). La descripción de cada medida ofrece una orientación suficiente para tomar una decisión. Sin embargo, sólo a partir de la retroalimentación real, se podrá concluir cuál ha sido el impacto causado por la combinación específica de medidas.

Está permitido (y a veces incluso es lógico) que se repitan (algunas) medidas. Por ejemplo: la revisión de todo un proceso de negocio (Reingeniería de Procesos de Negocio) no puede realizarse en un trimestre. Cuando tú tomas tal medida, se recomienda decidir por adelantado cuánto tiempo crees que necesitas. Repite esta medida como corresponde en varios trimestres posteriores. Por ejemplo: una dirección a tus empleados puede ser una actividad de una sola vez, a menos que el mensaje no haya aparecido y deba repetirse. Las acciones también pueden influir indirectamente en los efectos de los próximos trimestres.

Calamidades y otros asuntos a los que hay que hacer frente

Dependiendo del tipo de juego que estés jugando, pueden surgir calamidades. Se te pide que respondas a esas calamidades para lo cual se te darán opciones específicas. Esto costará energía. Todos los demás asuntos que encuentres se originarán leyendo cuidadosamente los informes trimestrales de retroalimentación. Cuanto mejor los entiendas, mejor podrás definir las medidas futuras adecuadas.

No prestar atención (a las áreas organizacionales) es también una intervención; esté consciente de la posible "erosión".

Capítulo 5: Breve resumen de las medidas

| | |
|--|---|
| 1. Pago variable de la fuerza de ventas | 1 |
| 2. Bono de ventas extra por puntuación por arriba del 100%+ | 1 |
| 3. Descuento temporal en grandes pedidos / productos de gama alta | 1 |
| 4. Trueno en equipo de ventas | 1 |
| 9. Discusión abierta con la fuerza de ventas | 1 |
| 14. Estimular la realización de nuevos negocios | 1 |
| 22. Mejora del régimen de pensiones | 1 |
| 27. Intercambio interno de casos de éxito | 1 |
| 28. Compartir historias de éxito en las reuniones | 1 |
| 29. Dar cumplidos | 1 |
| 34. Fortalecer los vínculos informales con los asociados | 1 |
| 35. Soporte a los socios | 1 |
| 47. Patrocinio social | 1 |
| 48. Estrategia clara de prensa y medios de comunicación | 1 |
| 52. Investigar las cuentas de clientes con bajo rendimiento | 1 |
| 53. Aumentar las visitas de los clientes (de forma punitiva) | 1 |
| 58. Mejorar el proceso de facturación | 1 |
| 59. Llamada de seguimiento a facturas pendientes | 1 |
| 63. Mejorar el cumplimiento de los pedidos | 1 |
| 65. Congelar contrataciones | 1 |
| 70. Programa de reducción de precios | 1 |
| 73. Organizar reuniones de socios | 1 |
| 74. Venta en equipo con socios | 1 |
| 80. Reducir el personal (a) | 1 |
| 81. Reducir el personal (b) | 1 |
| 82. Reducir el personal (c) | 1 |
| 86. Mejorar la planificación y el presupuesto | 1 |
| 87. Delegar administración de recursos | 1 |
| 88. Refinar las políticas de gasto externo | 1 |
| 89. Un discurso poderoso: "Compromiso total" | 1 |
| <hr/> | |
| 5. Tener claro el sentido de urgencia en ventas | 2 |
| 10. Aumentar el número de socios / agentes | 2 |
| 13. Intensificar las visitas de los clientes a la base de clientes existente | 2 |
| 19. Presupuesto adicional de marketing para los socios | 2 |
| 20. Bonificación por rendimiento intermedio | 2 |
| 21. Mejora de los beneficios adicionales | 2 |
| 30. Encuesta profesional de satisfacción del cliente | 2 |
| 32. Mejorar la calidad del contacto con el cliente | 2 |
| 38. Seminarios | 2 |
| 40. Difunda el Folleto de Imagen Profesional | 2 |
| 41. Difundir el folleto de productos/servicios | 2 |
| 42. Publicidad en diarios | 2 |
| 43. Anuncios de radio | 2 |
| 45. Publicidad en vallas publicitarias | 2 |
| 49. Evaluaciones internas frecuentes | 2 |
| 51. Mejorar el manejo de las excepciones | 2 |
| 54. Impulsar las visitas de los clientes (sentido de urgencia) | 2 |

| | |
|--|---|
| 55. Estimular las visitas de los clientes (fomentar) | 2 |
| 61. Auditoría interna y mantenimiento Sistema de calidad ISO | 2 |
| 62. Mejorar la calidad de la previsión de pedidos | 2 |
| 67. Mejora de la planificación de carrera | 2 |
| 72. Capacitar a los socios de ventas | 2 |
| 75. Acreditación de socios | 2 |
| 77. Reducción de la cartera de servicios | 2 |
| 78. Ampliación de la cartera de servicios | 2 |
| 79. Subcontratación sensible | 2 |
| 83. Permitir el trabajo flexible (oficina y hogar) | 2 |
| 84. Optimizar el uso de los teléfonos inteligentes | 2 |
| 90. Reunión en el ayuntamiento: "sentido de urgencia" | 2 |
| <hr/> | |
| 6. Liderazgo compartido en ventas | 3 |
| 7. Gestión por paseos (ventas) | 3 |
| 8. Participación en reuniones de ventas (regularmente) | 3 |
| 12. Organizar visitas ejecutivas a los principales clientes | 3 |
| 15. Entrenamiento en habilidades de ventas para toda la fuerza de ventas | 3 |
| 16. Formación en ventas selectiva | 3 |
| 17. Formación en productos para toda la fuerza de ventas | 3 |
| 18. Entrenamiento selectivo de productos | 3 |
| 24. Participación en discusiones de grupo (regularmente) | 3 |
| 25. Reunión de discusión con todo el personal (grupos múltiples) | 3 |
| 26. Reactivar los valores fundamentales | 3 |
| 31. Seguimiento de la encuesta de satisfacción del cliente | 3 |
| 33. Cuadro de responsabilidad del cliente | 3 |
| 36. Anuncios de productos a gran escala | 3 |
| 37. Campaña de imagen | 3 |
| 39. Participación en una gran conferencia | 3 |
| 44. Anuncios de TV | 3 |
| 46. Promoción en medios mixtos | 3 |
| 50. Participar en reuniones de revisión de negocios | 3 |
| 57. Generación de iniciativas de mejora de procesos | 3 |
| 60. Reingeniería de procesos de negocio (BPR) | 3 |
| 64. Evaluar la combinación de capacidades entre todo el personal | 3 |
| 71. Instalar canales adicionales de venta a socios | 3 |
| 76. Volver a la actividad principal | 3 |
| 91. Estimular la propiedad compartida | 3 |
| 93. Equipos auto-organizadores | 3 |
| 94. Misión y programa de flujo de caja | 3 |
| <hr/> | |
| 11. Coaching personal de ventas | 4 |
| 23. Gestión por paseos (general) | 4 |
| 56. Estimular las visitas de los clientes (eliminar obstáculos) | 4 |
| 66. Equilibrio adecuado entre autoridad y responsabilidad | 4 |
| 68. Formación en estrategia de ventas para todas las ventas | 4 |
| 69. Formación en estrategia de ventas selectiva | 4 |
| 85. Optimizar el tiempo y la ubicación de trabajo independiente | 4 |
| <hr/> | |
| 92. Liderazgo distribuido | 5 |
| <hr/> | |

Capítulo 6: Lista detallada de medidas

1. Pago variable de la fuerza de ventas

1 punto de energía

Una forma rápida de obtener resultados es estresar la relación entre "ingresos por ventas" y "éxito de la fuerza de ventas". No se modifica el contenido del trabajo, sino que se aumenta la cantidad permitida para un resultado que exceda el 90% del objetivo. Al mismo tiempo, se aumenta porcentualmente la parte del sueldo que está interrelacionada con los resultados. En otras palabras, se aumenta la parte variable. Esto da una cantidad similar con una puntuación objetivo del 95%, una cantidad ligeramente inferior con el 90% y una cantidad superior con el 100% de la puntuación objetivo. La cantidad crecerá aún más rápido cuando se logren mejores resultados. Se aplica durante un trimestre para ver cómo funciona. Esta medida puede repetirse si es necesario.

2. Bono de ventas extra por puntuación por arriba del 100%+

1 punto de energía

Para estimular las ventas y aún más a la fuerza de ventas, se aplicará un porcentaje adicional de bonificación prorrateado cuando se superen los objetivos. Por el momento, esto sólo se aplica durante un trimestre, pero puede repetirse.

3. Descuento temporal en grandes pedidos / productos de gama alta

1 punto de energía

Precios muy competitivos en grandes pedidos y/o series de productos de alta gama, sólo en los próximos tres meses. Se espera que esto estimule a sus clientes a comprar más productos/servicios (costosos). También es posible que aceleren su proceso de decisión de compra. Esta medida puede repetirse en el futuro.

4. Trueno en equipo de ventas

1 punto de energía

Llama a tu equipo de ventas y hazles saber con toda claridad que se requiere una acción inmediata. Diles que esperas que pongan más esfuerzo en su trabajo, que sean más productivos y que logren mejores resultados rápidamente. Después de haber visto los malos resultados, no hay tiempo que perder. Tú esperas que sigan adelante con toda su fuerza y que hagan contribuciones importantes a los resultados del negocio. Al mismo tiempo, algunos procesos de venta se someten a una estrecha vigilancia. También vas a investigar si todo el mundo tiene la actitud correcta. En tu opinión, se descuidan las visitas de los clientes. Si es necesario, se realizarán cambios en la gestión de ventas y, si es necesario, también en el personal. Los próximos dos trimestres serán un caso de prueba en lo que a ti concierne. No se tolerarán y reemplazarán inmediatamente las personas con un desempeño débil o insatisfactorio. Termina tu discurso con un llamado a tu fuerza de ventas para que le pongan todo el empeño y hagan el trabajo, porque son los únicos que pueden hacer que las cosas sucedan. En resumen, cada uno tiene el control de su propio destino. Por un lado, se espera una reacción de pánico; por otro lado, deberían haberlo visto venir.

5. Tener claro el sentido de urgencia en ventas

2 puntos de energía

Convocas a tu fuerza de ventas a una reunión y les muestras los resultados del último semestre. La urgencia de actuar es evidente, porque si no se hace nada, la empresa corre un gran peligro. Tienes una serie de sugerencias sobre las medidas que se pueden tomar tanto con respecto al proceso de venta como con respecto al "impulso" de tu fuerza de ventas. Dejas un poco de espacio para la discusión, pero te mantienes bastante firme en tu propia percepción. Les das exactamente un trimestre para demostrarte que pueden mejorar la situación bajo su propio control. Si esto no produce el resultado requerido, tomarás las medidas correctivas indicadas anteriormente (incluyendo una reducción de la fuerza de ventas). Esperas que este mensaje sea razonable y que se entienda bien.

6. Liderazgo compartido en ventas**3 puntos de energía**

Convocas a tu fuerza de ventas a una reunión y les muestras los resultados del negocio del último semestre. La urgencia de la acción es evidente para ti, de no tomar acciones se pondrá a la compañía en gran peligro. Verificas con tu fuerza de ventas si están de acuerdo. Compartes con ellos una serie de sugerencias sobre posibles acciones correctivas e invitas a tu audiencia a presentar sus propias ideas. Estás dispuesto a considerar seriamente todas sus sugerencias, pero quieres que sean objetivas y exiges que se indique también una estimación del grado de mejora. Además, quieres que sus propuestas sean 'compromisos'. Todas las aportaciones deben entregarse en el plazo de una semana y en el plazo de dos semanas se comunicarán las decisiones tomadas y se procederá a su aplicación.

7. Gestión por paseos (ventas)**3 puntos de energía**

Todo el equipo directivo se bajará de su torre de marfil e irá a la planta de producción para escuchar y comprender cuáles son los principales problemas en el proceso de venta. Al mismo tiempo, se explicarán los mensajes anteriores de la dirección en ese momento. El objetivo es un diálogo abierto con todos los vendedores.

8. Participación en reuniones de ventas (regularmente)**3 puntos de energía**

Para un mejor control del proceso de venta, se ha decidido que cada uno de los miembros del Equipo Directivo asista regularmente a una reunión de ventas. A través de esto tú quieres mostrar el compromiso específicamente para las necesidades ordinarias del día a día.

9. Discusión abierta con la fuerza de ventas**1 punto de energía**

Tú decides organizar una reunión de discusión con la totalidad de la fuerza de ventas. La situación es explicada por ti y hay una amplia oportunidad para la discusión. Tu capacidad de escuchar es indispensable. A través de esta reunión deberías ser capaz de evaluar/validar la rutina promedio diaria de ventas. Si esto tiene éxito, puedes decidir repetir el experimento.

10. Aumentar el número de socios / agentes**2 puntos de energía**

Es tu firme opinión que los malos resultados del negocio son causados por el número inadecuado de socios para comercializar sus productos y servicios. De esta manera se pueden vender más productos de bajo valor añadido. Tu fuerza de ventas protesta que esto conducirá a una sobre distribución, pero crees que la razón de esto es que no están dispuestos a compartir su espacio de mercado con otros. Instruyes a tu Gerencia de Ventas que aumente considerablemente el número de socios de forma inmediata.

11. Coaching personal de ventas**4 puntos de energía**

Los miembros del Equipo Directivo decidieron que cada uno de ellos entrenará y educará a un número de vendedores a través del coaching personal. Este es un proceso largo y tendrás que dedicarle mucho tiempo!

12. Organizar visitas ejecutivas a los principales clientes**3 puntos de energía**

Decides hacer equipo con el vendedor responsable para realizar visitas ejecutivas en las instalaciones de los principales clientes. Se centrarán en los principales cuellos de botella en nuestros procesos de venta y entrega. Al mismo tiempo, se buscarán nuevas oportunidades de venta.

13. Intensificar las visitas de los clientes a la base de clientes existente**2 puntos de energía**

El Equipo Directivo requiere que las cuentas importantes (existentes) sean visitadas regularmente. Esto no siempre es así y, por lo tanto, es necesario reforzar esta antigua máxima de ventas. Para ver si esto es una práctica común, el equipo directivo comprueba regularmente con los empleados responsables de las cuentas el estado de los clientes y la última vez que han sido visitados.

14. Estimular la realización de nuevos negocios **1 punto de energía**

A través de la Gerencia de Ventas aumentas la presión para generar más cuentas y socios de negocio nuevos. Esperas que sean capaces de traducir esto en medidas apropiadas. Quieres ver que cada individuo de ventas logra un conjunto de metas que incluye la identificación de un número mínimo de cuentas nuevas. Seguir explotando la fuente de la base de clientes existente no será suficiente para lograr mejores resultados.

15. Entrenamiento en habilidades de ventas para toda la fuerza de ventas **3 puntos de energía**

Tú decides trabajar en la mejora de las habilidades de venta. Habrá una formación obligatoria para toda la plantilla. Sin excepciones. Durante la formación se estudiarán en profundidad todos los aspectos del proceso de venta.

16. Formación en ventas selectiva **3 puntos de energía**

Como en 15, con la excepción de que la formación sólo se impartirá a los menos calificados.

17. Formación en productos para toda la fuerza de ventas **3 puntos de energía**

Tú decides centrarte en la mejora del conocimiento del producto. Decides tener un entrenamiento obligatorio para todas las ventas y pre-ventas. Sin excepciones. Durante la formación también se estudiarán detenidamente una serie de procesos de marketing.

18. Entrenamiento selectivo de productos **3 puntos de energía**

Como en 17, con la excepción de que la formación sólo se impartirá a los menos calificados.

19. Presupuesto adicional de marketing para los socios **2 puntos de energía**

En función de los resultados de un socio determinado (en función del volumen del pedido), se decide asignar fondos para fines de marketing. Hay un conjunto de condiciones elaboradas e incorporadas en el contrato que firma el socio. La consecuencia no es que su empresa esté menos visiblemente presente en el mercado, sino que habrá un aumento de las actividades de marketing. Tú supones que esta medida puede financiarse con el aumento de las utilidades.

20. Bonificación por rendimiento intermedio **2 puntos de energía**

Con el fin de estimular a todos a hacer un esfuerzo extra, hacer un trabajo de calidad y contribuir a los resultados generales, se emite un bono de desempeño colectivo para este trimestre. Si los objetivos para el trimestre se alcanzan en su totalidad, todos (en toda la organización) recibirán el mismo bono. Si el objetivo se supera en un 10%, la bonificación se duplicará.

21. Mejora de los beneficios adicionales **2 puntos de energía**

Los beneficios salariales adicionales no se otorgan de manera uniforme ni están a la altura de la evolución del mercado. Decides adaptarte a la situación actual del mercado aunque esto requiera fondos adicionales. Al mismo tiempo, decides a partir de ahora apegarte estructuralmente a la evolución del mercado de beneficios salariales. Esta medida puede repetirse anualmente; si no, puede volver a producirse una recaída. Los beneficios adicionales son, por ejemplo: alquiler de vehículos, dietas fijas, costes de representación, pero también: desarrollo personal, plan de venta de acciones para los empleados, tarifas especiales en productos de la empresa para los empleados, financiación de la afiliación al gimnasio para el personal, guardería para los hijos, etc.

22. Mejora del régimen de pensiones **1 punto de energía**

El esquema de pensión se adapta de acuerdo a la incorporación de un sistema modular. Cada persona puede crear su propio paquete de pensión. Al aumentar los aportes de las empresas en la suscripción, las condiciones para el individuo son más favorables. Esto costará dinero extra. Sin embargo, la intención es

hacer que el empleador sea más atractivo para trabajar. Esta medida puede repetirse anualmente para mantenerse en sintonía o incluso superar la media del mercado.

23. Gestión por paseos (general)

4 puntos de energía

Los miembros del Equipo Directivo de forma individual descenderán de su torre de marfil al piso de trabajo y escucharán lo que los empleados indican como los principales cuellos de botella en las operaciones diarias. Los mensajes anteriores de la gerencia serán discutidos o explicados en el piso. Se tomarán medidas correctivas para un funcionamiento diario sin problemas cuando sea necesario. Duración: un trimestre; puede repetirse.

24. Participación en discusiones de grupo (regularmente)

3 puntos de energía

Con el fin de tener un mejor control de la organización, se decide que cada uno de los miembros de la junta directiva participe regularmente en las discusiones de grupo. De esta manera, la junta directiva pretende mostrar su interés y compromiso principalmente escuchando al personal de campo y sus necesidades. Esto se hará por la duración de un trimestre, después de lo cual se revisará si se desea repetirlo.

25. Reunión de discusión con todo el personal (grupos múltiples)

3 puntos de energía

Tú decides tener reuniones de discusión por las tardes con todo el personal en el restaurante para empleados. Explicas la situación del negocio, que es seguida por una sesión interactiva con la audiencia. Tu capacidad para escuchar es indispensable. Esto debería permitirte comprender mejor las operaciones diarias. Si esto es un éxito, puede que decidas repetir este experimento.

26. Reactivar los valores fundamentales

3 puntos de energía

En el último período, el comportamiento y la conducta del personal en el mercado y entre sí se han deteriorado. Es necesario reactivar los valores fundamentales y el comportamiento ejemplar. Deseas abordar este problema mediante un modelo de comportamiento y sesiones de formación. Esta medida puede repetirse regularmente.

27. Intercambio interno de casos de éxito

1 punto de energía

Tú decides dar a conocer más ampliamente los éxitos. No sólo los éxitos comerciales, sino también los avances excepcionales en otras áreas. Eliges utilizar la revista interna y la intranet como un vehículo apropiado.

28. Compartir historias de éxito en las reuniones

1 punto de energía

Otra forma de dar a conocer los éxitos es hacer que se discutan en reuniones de grupo y hacer de esto un punto fijo en la agenda (preferiblemente el punto final de la agenda). Los grandes éxitos se pueden celebrar con un pastel o una bebida (después de las horas de trabajo)

29. Dar cumplidos

1 punto de energía

Las relaciones interpersonales pueden mejorarse mediante el contacto personal en el lugar de trabajo, por ejemplo, felicitando a los "ganadores" por sus éxitos.

30. Encuesta profesional de satisfacción del cliente

2 puntos de energía

Decides llamar a una empresa de marketing externa para investigar el nivel de satisfacción del cliente. Una investigación externa es necesaria para trazar un mapa de nuestras deficiencias y oportunidades. La investigación consiste en un cuestionario y un número limitado de entrevistas a clientes en profundidad.

31. Seguimiento de la encuesta de satisfacción del cliente **3 puntos de energía**

Después del análisis de los resultados de la encuesta a los clientes, te aseguras de que se tomen las medidas adecuadas cuando sea necesario. El plan de acción se comunica y se lleva a cabo inmediatamente.

32. Mejorar la calidad del contacto con el cliente **2 puntos de energía**

A través de la investigación se ha hecho evidente que la accesibilidad/disponibilidad del teléfono/correo electrónico no está a la altura de los estándares de la compañía. También se observa que las llamadas/mensajes de los clientes no son atendidas adecuadamente y son transferidas de una persona a otra, especialmente en aquellos casos en los que no sabemos dónde obtener soporte para un problema en particular. Una breve formación con consejos y sugerencias y una lista clara de personal calificado con sus respectivos campos de especialización debería ayudar a resolver este problema.

33. Cuadro de responsabilidad del cliente **3 puntos de energía**

Esta es una medida simple. Una vez más se comunicará claramente - tanto a la organización como a los clientes - qué persona/departamento es responsable de qué cliente/socio. Si es posible, todos los responsables deben ser mencionados por su nombre! Esta información también estará disponible a través del sitio web.

34. Fortalecer los vínculos informales con los asociados **1 punto de energía**

Los socios también son clientes! Vas a organizar una serie de eventos para socios con el fin de reforzar las relaciones entre tu fuerza de ventas y tus socios. Los eventos son de naturaleza "divertida".

35. Soporte a los socios **1 punto de energía**

Tienes previsto dar a los socios acceso a los sistemas de información de la empresa y/o mejorar la calidad de la información ofrecida. El eslogan es "Fácil de trabajar en equipo". Planeas proceder en pasos. Cada vez que tomas esta medida, aumenta la cantidad de información disponible.

36. Anuncios de productos a gran escala **3 puntos de energía**

Los nuevos productos/servicios para el próximo año se comunicarán ampliamente tanto al personal propio como al mercado. Como parte de este programa, el personal de ventas y las funciones de apoyo estarán expuestos a un entrenamiento de actualización. Los medios de comunicación también prestarán mucha atención a los anuncios.

37. Campaña de imagen **3 puntos de energía**

Deseas aumentar el indicador de reconocimiento de marca a través de la publicidad dirigida en una serie de medios de comunicación seleccionados. Se pedirá a los expertos de la empresa que aumenten su visibilidad mediante una participación más frecuente y prominente en los seminarios, así como mediante el máximo uso de la "publicidad gratuita" y las oportunidades de las redes sociales. Se organizan varios eventos para clientes y socios. Cada uno con un enfoque específico, pero todos ellos forman parte de un panorama general.

38. Seminarios **2 puntos de energía**

Se realizarán seminarios para ciertos segmentos de mercado; para cada evento los contenidos se centrarán en una sucursal específica. La fuerza de ventas para esos segmentos en particular está, por supuesto, muy presente para establecer relaciones cálidas con el público atento e inquisitivo.

- 39. Participación en una gran conferencia** **3 puntos de energía**
Han pasado muchos años desde que su empresa participó de forma destacada en una gran conferencia. Decides retomar esto aunque sabes que los resultados a corto plazo serán insignificantes. El objetivo principal es aumentar el reconocimiento de marca.
- 40. Difunda el Folleto de Imagen Profesional** **2 puntos de energía**
Le encargas a una oficina de relaciones públicas que diseñe un folleto de imagen de buena calidad y muy profesional y que lo distribuya ampliamente, además de presentarlo en el sitio web.
- 41. Difundir el folleto de productos/servicios** **2 puntos de energía**
Producción y amplia distribución de un nuevo folleto con los nuevos productos más atractivos, hábilmente descritos y con imágenes vendedoras. Por supuesto, incluyendo su descarga en el sitio web.
- 42. Publicidad en diarios** **2 puntos de energía**
El anuncio será publicado de forma prominente durante las próximas semanas dos veces por semana. Con el apoyo de un blog en el sitio web.
- 43. Anuncios de radio** **2 puntos de energía**
El anuncio se repite diariamente durante varias semanas. También como podcast en la página web.
- 44. Anuncios de TV** **3 puntos de energía**
El comercial se proyectará cuatro veces en el transcurso de dos semanas. Esta medida podrá aplicarse dos veces. En ese caso, mencione dos veces en la lista.
- 45. Publicidad en vallas publicitarias** **2 puntos de energía**
El anuncio se mostrará durante un mes entero en un número seleccionado de vallas publicitarias.
- 46. Promoción en medios mixtos** **3 puntos de energía**
Una combinación moderada de las herramientas de promoción mencionadas anteriormente combinadas en una campaña de promoción amplificada por las redes sociales. También se puede aplicar más de una vez en el mismo trimestre.
- 47. Patrocinio social** **1 punto de energía**
Para aumentar el indicador de reconocimiento de marca y propagar una imagen más social, se patrocinarán anualmente un evento cultural, otro educativo y otro deportivo. La cantidad involucrada será grande o pequeña (para eventos mayores o menores) dependiendo del número de veces que se aplique esta medida.
- 48. Estrategia clara de prensa y medios de comunicación** **1 punto de energía**
La forma en que tú reaccionas a la prensa y la forma en que tu empresa trata con la prensa son sujetas a un refinamiento. Se emite una nueva versión de las políticas vigentes y se añade una estrategia clara. Esta nueva versión está ampliamente difundida en tu organización, dejando muy claro quién tiene derecho a hablar con la prensa y de qué.
- 49. Evaluaciones internas frecuentes** **2 puntos de energía**
La mejor manera de seguir de cerca el negocio es evaluar regularmente los diversos resultados. Este proceso que debe ser utilizado en toda la organización debe ser restaurado. Esto permite descubrir y anticipar situaciones excepcionales y desastres en una fase temprana. Un buen pronóstico es un requisito absoluto.

50. Participar en reuniones de revisión de negocios**3 puntos de energía**

Cada uno de ustedes participará en un número selectivo de revisiones de negocios. La práctica habitual en tu empresa solía ser que se celebraran reuniones de revisión de negocios de todos los grandes clientes y segmentos de mercado. Tú vas a participar para comprender mejor lo que está sucediendo y para asesorar y guiar a tus empleados y sus esfuerzos para alcanzar sus objetivos. No consideras esto principalmente como un mecanismo de control, sino más bien como una manera rápida y efectiva de actualizar y expandir tu conocimiento sobre la situación en el mercado y las frustraciones diarias / necesidades en el lugar de trabajo. Sin embargo, tienes derecho a intervenir y puedes hacerlo de manera más oportuna y eficaz cuando tengas una buena visión de la situación.

51. Mejorar el manejo de las excepciones**2 puntos de energía**

Decides establecer, mejorar o reinstalar una política para lidiar profesionalmente con situaciones excepcionales y de tal manera que personas distintas a los responsables de la cuenta puedan hacer las evaluaciones y revisiones. De esta manera, ahora puedes canalizar 'descuentos especiales', excepciones en condiciones de venta, órdenes perdidas y cambios en las condiciones del mercado. Al hacerlo, lograrás que las decisiones se tomen de una manera más equilibrada y posiblemente más objetiva. Para ello, se establece un proceso de escalamiento en la organización desde la línea a los niveles superiores de la dirección. Inicialmente sólo se comprueba el proceso y su correcto funcionamiento.

52. Investigar las cuentas de clientes con bajo rendimiento**1 punto de energía**

A menudo sucede que algunos clientes no se desempeñan de acuerdo con el plan inicial. Decides convocar una reunión de vendedores, gerentes de proyecto y otros responsables de cuentas para que te expliquen por qué no se están materializando los resultados requeridos y presupuestados. Esperas que una vez que se sepa que monitoreas de cerca estos casos, esto causará un aumento en los esfuerzos.

53. Aumentar las visitas de los clientes (de forma punitiva)**1 punto de energía**

Tu departamento de Operaciones ha investigado el indicador de visitas de clientes y ha hecho una comparación con el mejor de los competidores. El resultado es extremadamente decepcionante (una diferencia de más del 50%). Por supuesto, hay muchas razones por las que la frecuencia de contacto con el cliente está en tan mal estado, pero sin comunicación cara a cara no tendremos mucho éxito. Reúnes a la fuerza de ventas y la confrontas con el resultado de la investigación. Subrayas la importancia de las visitas a los clientes y les aconsejas que presten menos atención a otras tareas, si es necesario. Tú no te involucras en discusiones sobre los factores que obstaculizan el proceso. Eso lleva a la gestión de excusas. Tu consejo es abordar primero el problema de la visita al cliente y luego resolver los demás problemas. Les prometes que si resuelven el problema de la visita al cliente, tú resolverás definitivamente y verdaderamente los otros temas. Para seguir de cerca el progreso en este campo, anuncias que habrá otra medición en un futuro próximo.

54. Impulsar las visitas de los clientes (sentido de urgencia)**2 puntos de energía**

Ver 53 con la siguiente adición: Convocas una reunión con su gerencia para explicarle la situación y buscar su apoyo para mejorarla. No pretendes conocer todas las respuestas y dejar que ellos tomen las medidas necesarias, sino que les dirás que seguirás el progreso por medio de un control exhaustivo. Les aconsejas que compartan medidas eficaces. Después de todo, siempre es mejor robar una buena idea que inventar una mala. Cierras la reunión haciendo hincapié en la necesidad absoluta de mejorar y animándoles a que presenten buenas ideas.

55. Estimular las visitas de los clientes (fomentar)**2 puntos de energía**

Ver 54 mejorado por la siguiente medida: Organizas una reunión con toda la gerencia (como se mencionó anteriormente). A continuación, comunicas la comparación desfavorable con nuestros competidores a toda la fuerza de ventas y subrayas la necesidad de una buena comunicación. Las mejoras se informan

amplia y abiertamente en relación con la mejora de los resultados empresariales. Las lecciones que se pueden aprender de esto se maximizan haciendo que los más exitosos cuenten su propia historia y expliquen su éxito con gran detalle. Tú agregas más perspectiva al tratar tanto los temas de cantidad como de calidad.

56. Estimular las visitas de los clientes (eliminar obstáculos) 4 puntos de energía

Al igual que en 55, que ahora se amplía con la siguiente medida: Le pides a la gerencia y a la fuerza de ventas que enumeren y prioricen los principales obstáculos para mejorar. A continuación, discutes esta lista con otros y defines un proceso correctivo. El objetivo principal es eliminar todos los obstáculos o reducir sus efectos negativos. Esto te costará puntos de energía adicionales, principalmente porque no quieres cargar a tu fuerza de ventas más de lo estrictamente necesario.

57. Generación de iniciativas de mejora de procesos 3 puntos de energía

Los prospectos son indicadores internos o externos a la empresa para nuevas oportunidades de negocio. Pueden provenir del personal de ventas, pero también de otras fuentes dentro o fuera de la empresa. Si estás alerta puedes leer las señales del mercado. Para hacer un uso más eficaz de estas pistas, es necesario definir o mejorar un proceso para llevarlas a los lugares adecuados, donde puedan ser analizadas y seguidas profesionalmente.

58. Mejorar el proceso de facturación 1 punto de energía

Hay demasiadas disputas sobre las facturas. Hace que los pagos ingresen demasiado tarde, por no hablar de la frustración. Una rápida encuesta telefónica indica una serie de posibles causas: la factura es muy difícil de entender; la factura tiene información incorrecta sobre las mercancías entregadas y/o los servicios prestados; la factura es correcta, pero el cliente no ha sido informado de que se han entregado modelos más recientes (con nuevos números de pieza.) Tú decides mejorar drásticamente todo el proceso.

59. Llamada de seguimiento a facturas pendientes 1 punto de energía

Para controlar mejor el flujo de caja, introduces una acción de seguimiento telefónico de las facturas pendientes. De esta manera, se obtiene rápidamente una mejor comprensión de los problemas subyacentes y se puede hacer frente a ellos con eficacia.

60. Reingeniería de procesos de negocio (BPR) 3 puntos de energía

Todos los procesos de trabajo se enumeran con el fin de eliminar aquellas actividades que no contribuyen a las actividades principales de la empresa; optimizar otras; reconocer y eliminar la duplicidad.

61. Auditoría interna y mantenimiento Sistema de calidad ISO 2 puntos de energía

Tu empresa posee múltiples certificados ISO para varios procesos. Estos son revisados regularmente por auditores externos (es la rutina diaria a la altura con las políticas). Tú decides llevar a cabo tu propia auditoría interna para comprobar el grado de cumplimiento de las políticas y sacar tus propias conclusiones. Si es necesario, se modificará el manual de calidad.

62. Mejorar la calidad de la previsión de pedidos 2 puntos de energía

El forecast es una representación de los resultados empresariales esperados en un período determinado, basada en la evaluación de las oportunidades de negocio por parte de un vendedor. Este pronóstico no es muy confiable. Al principio de cada trimestre o año todo parece estar bien, pero hacia el final las fechas de los pedidos tienden a pasar de las fechas de cierre trimestral/año. Esto crea problemas de planificación con las funciones de soporte y los proveedores externos y hace que los precios suban. Tú decides mejorar la fiabilidad de los pronósticos. Para empezar, el momento en que ocurre debería cambiar. En la actualidad, el proceso se realiza al principio de un año o trimestre y al final del período la

misma oportunidad de negocio se incluye en el pronóstico una vez más con la esperanza de que se materialice simplemente al hacerlo. Esto tiene que cambiar! Además, es necesario que se convierta en una práctica común discutir los pronósticos anteriores y discutir ampliamente las desviaciones.

63. Mejorar el cumplimiento de los pedidos **1 punto de energía**

Los indicadores de cumplimiento de pedidos (tanto internos como externos) muestran un amplísimo margen de mejora. Los plazos de entrega tienen que ser retrasados con frecuencia, lo que causa mucha frustración en ambas partes. Se ha creado un grupo de trabajo para mejorar la fiabilidad de los compromisos de entrega. La fiabilidad es lo primero, el plazo de entrega es secundario.

64. Evaluar la combinación de capacidades entre todo el personal **3 puntos de energía**

Encabezado por el gerente de RRHH, se evaluarán las habilidades requeridas y disponibles por función y departamento. Además, los respectivos gerentes de departamento evaluarán en qué medida se dispone de las competencias necesarias. Cuando proceda, se mejorarán las competencias y capacidades de los empleados mediante una formación adicional.

65. Congelar contrataciones **1 punto de energía**

Con el fin de volver a la normalidad, se congelarán todas las contrataciones para el próximo trimestre. También se congela la contratación del personal outsourcing y no se renuevan los contratos temporales. Las vacantes sólo pueden cubrirse mediante traslados internos, independientemente del nivel de urgencia. Esto es para mostrar tu determinación de mantener sus recursos en control. Esto debería poner fin al aumento desenfrenado de la plantilla. La capacidad de gestión de la gente debe ser influenciada positivamente por esta acción. Con respecto a los niveles de gasto para otros recursos, tú dejas más espacio, siempre y cuando esté bien soportado después. Después de todo, los salarios absorben más del 60% de los costes totales, y si están bajo control, tenemos el control de la mayor parte de nuestros gastos.

66. Equilibrio adecuado entre autoridad y responsabilidad **4 puntos de energía**

Los mandos intermedios piden más libertad en sus decisiones. Tu opinión es que no toman suficientemente en serio todas sus responsabilidades actuales (limitadas). Sin embargo, aceptas contratar a una agencia externa para que investigue cómo puede lograrse un mejor equilibrio entre autoridad y responsabilidades. De este modo, no honras la petición de los mandos medios de forma incondicional. La autoridad y la responsabilidad están interrelacionadas. Tú te comprometes aceptar el consejo del experto y pedirle a los gerentes que también lo hagan.

67. Mejora de la planificación de carrera **2 puntos de energía**

El sistema de planificación de carrera debe mejorarse tanto en su contenido como en su disciplina. La planificación debe hacerse a fondo y a tiempo. Si se repite regularmente, tiene un efecto correctivo en cuestiones como la "planificación de la sucesión" (candidatos instantáneos a puestos directivos), la "gestión de la combinación de capacidades" y la calidad del coaching gerencial. El empleado experimentará esto como una oportunidad para su desarrollo personal.

68. Formación en estrategia de ventas para todas las ventas **4 puntos de energía**

Se introduce una formación obligatoria para todos los empleados del departamento de ventas para aumentar su conocimiento sobre la estrategia y los procedimientos de ventas de la empresa. Durante la formación también se revisarán una serie de procesos de venta.

- 69. Formación en estrategia de ventas selectiva** **4 puntos de energía**
Como en el 68, pero sólo para los menos calificados/expertos.
- 70. Programa de reducción de precios** **1 punto de energía**
Tú has descubierto que tus precios son menos competitivos que los del mercado. Tus competidores han bajado sus precios más drásticamente. Hasta ahora has tenido buenos resultados de negocio, pero es cuestionable que esto continúe en un futuro próximo. Decides seguir las tendencias de la determinación de precios del mercado (esta medida puede repetirse).
- 71. Instalar canales adicionales de venta a socios** **3 puntos de energía**
Tú has decidido que, con el fin de desarrollar más rápidamente nuevos segmentos de mercado, asignarás nuevos socios especializados para estos segmentos. En realidad, es algo incremental a la plantilla de socios y al personal de ventas interno actuales. Pero la velocidad es importante para ti.
- 72. Capacitar a los socios de ventas** **2 puntos de energía**
Además de formar a tu propio personal, también es esencial formar al personal de los socios. Ellos también necesitan conocer el producto y la estrategia de la empresa. También necesitan tener las habilidades de venta adecuadas. Para ello, en particular, dispones de una sesión de formación diseñada por tu propio personal. Invitas a los socios a seguir esta formación.
- 73. Organizar reuniones de socios** **1 punto de energía**
Al final del trimestre tienes previsto organizar una serie de "días para socios". En parte para anunciar la información más reciente a sus relaciones (por segmento de mercado o grupo de productos). También el acontecimiento tiene un fuerte aspecto social.
- 74. Venta en equipo con socios** **1 punto de energía**
Para optimizar la cooperación se asignan 'equipos tándem'. Todos los equipos están formados por un representante del socio y un vendedor de nuestra propia organización. Con esto esperas acelerar el negocio así como un intercambio continuo de información sobre la estrategia de mercado a seguir.
- 75. Acreditación de socios** **2 puntos de energía**
La evaluación de si los socios potenciales son realmente los correctos, se realiza a través de una simple lista de control. Sin embargo, este proceso está un poco "erosionado" y es necesario reevaluar los criterios para reflejar los últimos cambios de estrategia. En consecuencia, tú también deseas que los socios existentes sean verificados de nuevo con respecto a los nuevos criterios para evaluar si los contratos deben ser renovados o no.
- 76. Volver a la actividad principal** **3 puntos de energía**
Para ahorrar costes y energía, decides detener una serie de actividades. El criterio es: ``¿Cuál es nuestro Core Business y qué actividades se ajustan a este core business? Todas las actividades no adecuadas y las redundancias se detendrán gradualmente. Sin embargo, los clientes no se quedarán solos. Se mantendrán los compromisos, pero no se firmarán nuevos contratos en las zonas afectadas.
- 77. Reducción de la cartera de servicios** **2 puntos de energía**
Lo mismo que 76; sin embargo, ahora para los servicios.
- 78. Ampliación de la cartera de servicios** **2 puntos de energía**
Descubres que la ampliación del portafolio de servicios permite mejores oportunidades en los contratos individuales. Tú esperas generar más negocios al extender el portafolio.

79. Subcontratación sensible**2 puntos de energía**

Para utilizar mejor los recursos, se vuelven a re-evaluar una serie de medidas del pasado. Por lo tanto, es importante saber qué actividades sigue realizando la empresa y cuáles podrían realizarse a través de terceros. En este último caso, algunas partes de la organización serán trasladadas fuera de la organización para evitar los despidos forzosos. En cualquier caso, la actividad se realizará fuera de la empresa. No se trata de un conjunto de medidas de recorte de gastos. En primer lugar, la contratación de actividades suele costar dinero. Las acciones/medidas están más orientadas a lograr un mejor equilibrio de recursos y a formar una organización mejor equipada para el futuro. La aplicación de las actividades comerciales desempeña un papel importante en este sentido.

80. Reducir el personal (a)**1 punto de energía**

Para 'limpiar el negocio' se implementa un congelamiento en la contratación de personal. Esto incluye también al personal temporal. Además, se prevé una reducción de personal. Te das cuenta de que esta acción repentina causará una fuerte resistencia y problemas. Sin embargo, esperas que al mostrar un liderazgo fuerte, la asignación de mano de obra a las posiciones correctas se lleve a cabo. Utilizas todas las acciones posibles para instalar una buena gestión de los recursos. De las tres medidas posibles para efectuar este recorte, tú eliges (a), siendo esta: Ustedes, como directores generales, determinan cuántos empleados deben ser desvinculados de la empresa para volver a ser rentables. Tú seleccionas personalmente los nombres de estos empleados. Cuidas de dar a conocer la operación, pero también de mantener los nombres en secreto hasta que se acuerde un plan social con los socios apropiados.

81. Reducir el personal (b)**1 punto de energía**

Para 'limpiar el negocio' se congela la contratación de personal. Esto incluye también al personal temporal. Además, se prevé una reducción de personal. Te das cuenta de que esta acción repentina causará una fuerte resistencia y problemas. Sin embargo, esperas que al mostrar un liderazgo fuerte, la asignación de mano de obra a las posiciones correctas se lleve a cabo. Utilizas todas las acciones posibles para instalar una buena gestión de recursos. De las tres medidas posibles para efectuar este recorte, tú eliges (b), siendo esta: Como directores generales, ustedes determinan cuántos empleados deben ser desvinculados para poder volver a trabajar de forma rentable. Definen los criterios de selección, pero dejan la selección real a los mandos intermedios. También les delegas cómo comunicar las decisiones.

82. Reducir el personal (c)**1 punto de energía**

Para 'limpiar el negocio' se congela la contratación de personal. Esto incluye también al personal temporal. Además, se prevé una reducción de personal. Te das cuenta de que esta acción repentina causará una fuerte resistencia y problemas. Sin embargo, esperas que al mostrar un liderazgo fuerte, la asignación de personal a las posiciones correctas se lleve a cabo. Utilizas todas las acciones posibles para instalar una buena gestión de recursos. De las tres medidas posibles para efectuar este recorte, tú eliges (c), siendo esta: Permites que los mandos medios lleguen un ahorro de costes de aproximadamente un x%. Ellos mismos pueden especificar cómo lograrlo: ya sea mediante el ahorro de costes y/o el despido de empleados. La comunicación queda bajo su responsabilidad también.

83. Permitir el trabajo flexible (oficina y hogar)**2 puntos de energía**

Para mejorar la eficacia de una serie de empleados, se les capacitará (también técnicamente) para trabajar (en parte) desde/en casa. Esto aumentará la movilidad. Esto también reduce los desplazamientos y/o permite viajar fuera de las horas pico.

- 84. Optimizar el uso de los teléfonos inteligentes** **2 puntos de energía**
Con el fin de mejorar la calidad de la comunicación y el intercambio de información, se pondrá en marcha un proyecto para asesorar sobre la mejor manera de integrar el teléfono inteligente en la vida profesional.
- 85. Optimizar el tiempo y la ubicación de trabajo independiente** **4 puntos de energía**
Esto incluye las medidas 83 y 84, pero ahora encajan en una política profunda y se aplican mediante una formación y un apoyo adecuados.
- 86. Mejorar la planificación y el presupuesto** **1 punto de energía**
El control de los recursos puede lograrse mediante un buen proceso de elaboración de presupuesto. Por lo general, en "tu" empresa, como en la política, se desarrolla anualmente un nuevo plan, que incluye recursos humanos y financieros. Tú quieres que esto se haga más ampliamente en la organización para finalmente lograr un mayor compromiso. También se indican los puntos de mejora y refinamiento.
- 87. Delegar administración de recursos** **1 punto de energía**
Comienzas a "cascadear" decisiones sobre el uso o los recursos a un nivel inferior de la organización. Sin embargo, el plan anual de la empresa sigue siendo la columna vertebral. La delegación puede consistir en dinero, personal, espacio de oficina, fondos de comercialización, etc.
- 88. Refinar las políticas de gasto externo** **1 punto de energía**
Para controlar mejor el flujo de caja, se perfecciona la autorización de los gastos externos. La carga interna (de un departamento a otro) se mantiene en el nivel más bajo posible.
- 89. Un discurso poderoso: "Compromiso total"** **1 punto de energía**
Convocas una reunión plenaria con todo el personal y rápidamente les haces saber que la empresa no va bien. Les dices que esperas más compromiso y esfuerzo de todo el personal y que esperas ver el esfuerzo evidenciado por el rápido resultado de las mejoras. Les compartes la idea de que ya no es aceptable un mayor aplazamiento de las decisiones. Muestras una actitud sensata y pones la pelota muy directamente en el campo de los empleados. Específicamente aquellos empleados que tienen contactos directos con el mercado. Quieres que muestren un comportamiento activo y poderoso. Es por eso que te cuestionas si todo el mundo está mostrando la actitud correcta. En caso necesario, se realizarán cambios en los mandos medios y en la planta de producción. Los próximos dos trimestres son la prueba de fuego. El personal débil o que funcione mal será reemplazado inmediatamente. Dirigiéndote a todas las personas, cierras tu discurso con un llamado para que pongan todo su esfuerzo, ya que la energía tiene que provenir del nivel operativo. En resumen: cada uno es dueño de su propio destino.
- 90. Reunión en el ayuntamiento: "sentido de urgencia"** **2 puntos de energía**
Convocas una sesión plenaria con todo el personal y les muestras los resultados del último semestre. Expresas la necesidad de que la acción sea clara, ya que la empresa está en grave peligro. Les presentas una serie de sugerencias para la acción y creas espacio para el debate, pero sigues siendo persistente. Les das un trimestre para que tomen iniciativas y demuestren que la mejora es posible y alcanzable. En caso que esto no muestre resultados, se tomarán las medidas antes mencionadas, incluida la reducción de personal.
- 91. Estimular la propiedad compartida** **3 puntos de energía**
Tú convocas una sesión plenaria con todo el personal y les muestras los resultados del último semestre. Expresas la necesidad de que la acción sea clara, ya que la empresa está en grave peligro. Compruebas si el personal comparte su visión. Les presentas una serie de sugerencias para la acción y permites que el personal también presente posibles sugerencias de mejora. Quieres que sus sugerencias sean serias, objetivas y que conduzcan a mejoras específicas. Les pides que repasen las sugerencias que han hecho

y que se conviertan en compromisos. Dentro de una semana tú habrás recibido todas las sugerencias y dentro de dos semanas harás tu selección con respecto a aquellas sugerencias que creas que son accionables.

92. Liderazgo distribuido

5 puntos de energía

Esta medida es realmente de largo alcance y radical. Inicia un proceso irreversible. En primer lugar, la alta dirección, seguida de todo el personal, obtendrá más autoridad, pero también, por supuesto, más responsabilidad. Se les permitirá fijar posición. Este proceso se apoyará mediante la formación y el entrenamiento. La organización debe autogestionarse y el número de ciclos de control se reducirá drásticamente. Requiere una actitud "madura" de todo el personal. Es un proceso costoso y que requiere mucho tiempo (¡puede necesitar repeticiones!).

93. Equipos auto-organizadores

3 puntos de energía

Se comenzará con equipos auto-organizados en la empresa. Contrariamente a la atención a los departamentos y a las tareas específicas, esto pondrá atención a los equipos que contienen todas las facetas de habilidades y capacidades para ejecutar un proyecto y así gestionar las actividades. Los propios equipos toman iniciativas, buscan soluciones y se centran en la mejora continua. Los miembros del equipo cooperan entre sí. Sin embargo, no tienen la autoridad para cambiar los procedimientos de negocio por sí mismos y no interferirán en los sistemas de recompensa. Todos los demás aspectos se consideran responsabilidad del equipo.

94. Misión y programa de flujo de caja

3 puntos de energía

Todos los miembros del equipo directivo de la empresa participarán en la implementación de la misión y estrategia de la empresa. También se les asigna un objetivo de flujo de caja personal para el próximo trimestre. Se definirá un objetivo (financiero) específico con respecto a los costos e ingresos en los que pueden influir. Al final del trimestre, los resultados individuales serán visibles.

Capítulo 7: Comprensión de los informes trimestrales

La retroalimentación sobre tus medidas ejecutadas es clave. Entender y actuar sobre la base de la retroalimentación abre la puerta al éxito. A continuación una breve explicación de los elementos de tus informes trimestrales de retroalimentación.

Retorno sobre la inversión de energía

La combinación específica de medidas afecta el impacto en la organización. Las combinaciones ineficaces causarán pérdida de energía. Las combinaciones altamente efectivas pueden causar lo contrario. La pérdida o ganancia de energía invertida es un buen indicador de la capacidad de tu equipo para encontrar las medidas adecuadas.

Progreso en los dos objetivos clave

Dado que tu tarea principal es gestionar tu organización hacia los objetivos dados (Índice de Salud y Valor de la Acción), los informes de retroalimentación presentan la progresión de los dos indicadores. Observa que el Índice de Salud es un indicador global, calculado a partir de indicadores subyacentes en cada área organizativa. Dependiendo del progreso en el juego, más o menos de los indicadores subyacentes están realmente presentes en el informe. (que no se presenten no significa que no existan....; es sólo una cuestión de madurez de los informes de gestión de tu organización.)

Retroalimentación sobre las medidas tomadas

El informe incluye retroalimentación cualitativa sobre cada una de las medidas que ustedes implementaron en el trimestre respectivo. Ten en cuenta que no necesitas dudar de la exactitud de la retroalimentación, pero puedes prestar atención a la integridad de la retroalimentación, que depende de la madurez de la organización.

Comentarios de las partes interesadas

Diversos grupos de interés, como el Consejo de Vigilancia y el Comité de Empresa, ventilan su opinión en cada informe trimestral. Tú debes entender que su nivel de conocimiento es de tal naturaleza que no pueden saber acerca de cada medida que se ha tomado. Sus comentarios se refieren simplemente a sus áreas específicas de atención dentro de la organización.

Informes gráficos

Primero: ten en cuenta que durante los años, la leyenda que pertenece a los gráficos está sujeta a cambios. Además, los gráficos sirven al menos para un objetivo importante: te recuerdan constantemente la posibilidad de centrarse en los Habilitadores de la Organización junto a los Resultados de la Organización. Los fundadores del juego expresan sus convicciones más profundas sobre la buena gestión a través de la siguiente declaración:

Cuida de la organización, y la organización cuidará de sus resultados.

Capítulo 8: ¿Qué se necesita para ganar la competencia?

Al final del día - metafórica y literalmente - sólo habrá un equipo que haya logrado cumplir con todos los criterios, y que también haya logrado cumplir con estos criterios mejor que los otros equipos. En general, los criterios para un buen rendimiento de juego son:

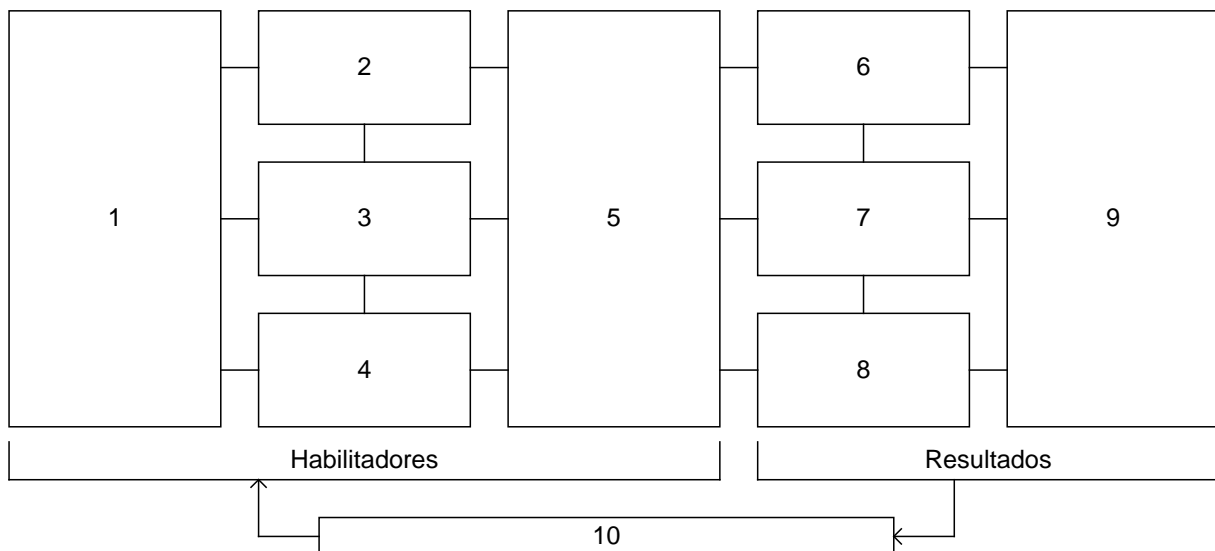
1. Los dos objetivos se han realizado lo mejor posible; cuanto más cerca de las metas dadas, mejor.
2. La organización ha sido administrada y desarrollada consistentemente hacia arriba con la menor cantidad de reveses posibles.
3. La organización se ha quedado atrás con suficiente potencial para seguir mejorando la salud.

Los aspectos 2 y 3 pueden derivarse de la "relación habilitadores-resultados".

Capítulo 9: El modelo de gestión integral detrás del juego

Los Estándares de Calidad Europeos constituyen la columna vertebral y el marco de referencia para una buena gestión de acuerdo con The Management Challenge. El juego ha sido diseñado siguiendo los principios del Modelo Europeo de Excelencia, regido por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (efqm.org). En los Países Bajos, este modelo se conoce como INK Management Model y está regido por nuestro socio INK.nl (Instituut Nederlandse Kwaliteit). Dicho brevemente: El Management Challenge te ofrece el valioso encuentro de las empresas e instituciones europeas mejor organizadas, y los parámetros del juego se alimentan de datos empíricos. En otras palabras: ¡jugar al Juego de Gestión es experimentar la realidad de organizaciones excelentes!

El marco consta de nueve áreas, de las cuales cinco representan a los Habilitadores y cuatro a los Resultados de la organización. La salud organizacional final significa 1000 puntos EFQM o 100% o (en el idioma de The Management Challenge) un Índice de Salud Organizacional de 10,0. Ten en cuenta que, en la vida real, las compañías con mejores resultados alcanzan un índice de entre 800 y 900 puntos; 1000 parece ser el santo grial.



- | | |
|----------------------------|---|
| 1. Liderazgo | 6. Resultados de personas |
| 2. Gente | 7. Resultados de clientes |
| 3. Estrategia | 8. Resultados de la sociedad |
| 4. Asociaciones y Recursos | 9. Resultados de negocios |
| 5. Procesos | 10. Aprendizaje, creatividad e innovación |



¿Quieres compartir tus experiencias en las redes sociales?

Por favor, utilice hashtag #TheMGTChallenge