



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESCUELA DE GRADUADOS EN CIENCIAS ECONÓMICAS

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE NEGOCIOS

TRABAJO FINAL DE APLICACIÓN

*“Diseño de un Servicio de capacitación en “Conscious Business”
(basado en conceptos de Humanología) dirigido a mandos medios
de la Ciudad de Córdoba”*

Autor: Lic. Arturo Arroyo

Tutor: Lic. Juan José Vega

Córdoba

2016



Diseño de un Servicio de capacitación en "Conscious Business"
(basado en conceptos de Humanología) dirigido a mandos
medios de la Ciudad de Córdoba by Arroyo, Arturo is licensed
under a [Creative Commons Reconocimiento 4.0 Internacional
License](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/).

Índice de contenidos

A. Presentación del Proyecto

I.	Contexto	3
II.	Definición del Problema/Oportunidad	5
III.	Objetivos del Trabajo	5
IV.	Limites o alcance del Trabajo	6

B. Desarrollo del proyecto

B.1 MARCO TEÓRICO	7
B.2 METODOLOGÍA	22
B.3 TRABAJO DE CAMPO	
Capítulo 1: Análisis de Demanda de cursos de capacitación	24
Capítulo 2: Análisis de Oferta de cursos de capacitación	32
Capítulo 3: Análisis de casos de capacitación en intuición	36
Capítulo 4: Definición de Categorías	39
Capítulo 5: Etapa de Relevamiento	42
Capítulo 6: Análisis de Datos	55
Capítulo 7: Modelo de Negocio	62
Capítulo 8: Planificación de una capacitación	74
Capítulo 9: Parámetros para medición y control	78

C. CIERRE DEL PROYECTO

C.1 CONCLUSIONES FINALES	79
C.2 BIBLIOGRAFÍA	80
C.3 ANEXO	81

Indice de Graficos

Gráfico 1 “El Lienzo de la Propuesta de Valor”	13
Gráfico 2 “La Propuesta de Valor de Conscious Bussines”	73

Indicie de Tablas

Tabla 1 “Temas que más interesan al Management”	29
Table 2 “Características que debe tener un Capacitador”	30
Table 3 “Categorías usadas en Entrevistas Personales”	39
Table 4 “Categorías usadas en Encuestas On-line”	41
Tabla 5 “Conclusiones en conceptos del Trabajo de Campo”	60
Tabla 6 “Planaificación de una Capacitación”	74
Tabla 7 “Cronograma de Actividades 2017”	76
Tabla 8 “Parametros para Medición y Control”	78

A.PRESENTACION DEL PROYECTO

I. Contexto

En el actual desandar de la vida cotidiana, y en la dinámica misma de los ciclos productivos y laborales, la forma en que se enfocan, desarrollan y gestan los negocios de diversas índoles esta generalmente determinada por el stress de la competitividad, la compulsividad egocéntrica, la irritabilidad ante la divergencia y la obsesión por la rentabilidad automática.

Esta situación compleja impacta no sólo en los altos mandos de las empresas, sino también en todos aquellos que tienen diversos grados de responsabilidad sobre personas y también deben tomar decisiones sobre cuestiones que hacen al desarrollo y proyección de la firma.

La presión que ejerce la lógica sistémica, anclada en la racionalidad instrumental/utilitaria como única (o hipotéticamente más efectiva) forma de organización, conlleva a la pérdida de elementos vitales, éticos y necesarios para poder generar pilares para la construcción de una economía y una sociedad auténticamente abierta, igualitaria, participativa y, por sobre todo, consciente.

La pérdida de los aspectos éticos, humanos y armoniosos de un negocio generalmente no son tenidos en cuenta en la mentalidad del empresario promedio. Esto puede ocurrir por limitaciones específicas en la capacidad de análisis del directivo, desde prejuicios e inseguridades hasta la mera desconfianza que genera algo que no podrá ser cuantificado/medido de forma directa en términos monetarios de rentabilidad.

Lejos de contradecir o excluir la realidad que supone el funcionamiento de cualquier empresa en un sistema capitalista de libre mercado (donde cada día la competencia y el vector de supervivencia básica se sobreestiman) existen diversos enfoques que pueden

orientar a la empresa a un mejor desarrollo humano y a un funcionamiento más preciso, tanto en lo interno y como en lo externo. En este trabajo se expone uno de esos enfoques conocidos como “Conscious Bussines” (Negocios Concientes), basado en el enfoque “Humanológico”, enseñado por el Maestro de Kundalini Yoga llamado Yogi Bhajan.

El CB (Conscious Bussines) es una filosofía de vida aplicada al ámbito empresarial, cuyo objetivo es elevar los niveles de conciencia dentro de la empresa, en sus diferentes sectores/actores/participantes; de forma tal, que se logren dos objetivos principales: 1) armonía en todos los aspectos entre los RRHH; y 2) Claridad, precisión y efectividad en el ámbito de la toma de decisiones en general.

Por extraño que parezca, la Conciencia del ser humano puede ser entrenada y desarrollada. Las antiguas tradiciones yoguicas y en la mayoría de las culturas premodernas/precapitalistas la preocupación estricta del conocimiento era encontrar herramientas que materialicen las mejores y mayores potencialidades dormidas dentro del ser humano. Nuestra cultura al haber avanzado rápidamente en el desarrollo de un aspecto de la ciencia y la técnica, y al haber aplicado este conocimiento fuertemente a manipular la materia, descubrió formas de reproducción material de bienes mucho más efectivas que las culturas y los pueblos previos, lo cual generó una focalización (hasta a veces obsesión) por lo material y, al mismo tiempo, olvido “involuntario” de todo este otro conocimiento ancestral enfocado en cuestiones más profundas de la personalidad humana.

En este sentido, las ancestrales técnicas enseñadas por Yogi Bhajan apuntan a elevar la Conciencia, para lo cual una persona puede ser guiada y específicamente entrenada en diversos conceptos. Estas capacitaciones pueden ser personales o en grupos, dependiendo siempre el ambiente en el que se apliquen.

Actualmente, este enfoque de entrenamiento de RRHH está más desarrollado en EEUU, muy poco en Latinoamérica y es prácticamente desconocido dentro de la comunidad empresarial cordobesa.

II .Definición del problema/oportunidad

Ante la situación compleja que hemos descrito, muchas empresas apelan a distintas formas de lidiar con este contexto intenso, estresante y problemático. Si bien existen diversas técnicas de estimulación, mejoramiento y potencialización de los diversos RRHH, creemos que el Conciuous Bussines (CB) hace un aporte distinto dada esta problemática planteada. El CB está basado en ancestrales técnicas yoguicas de respiración, meditación, etc.; las cuales vienen siendo practicadas desde hace miles de años en India y Oriente en general y por lo menos cuenta cada vez con más adherentes en los últimos 40 años en Europa, Latinoamérica y EEUU.

De esta forma, sostenemos que existe la posibilidad de aprovechar el uso de estas herramientas en el desarrollo de las capacidades de liderazgo y en el mejoramiento de los RRHH en general. En esto se enfocaría principalmente una capacitación en CB.

III. Objetivos del trabajo

Los objetivos de este trabajo final de aplicación son:

Objetivo General:

- Diseñar un modelo de negocios de capacitación de altos directivos/mandos medios en “Conscious Bussines” (Negocios Concientes), basados en los conceptos de la Humanología.

Objetivos Secundarios:

- Promover una práctica conciente de la empresa como un ente y cuerpo con una conciencia propia.

- Generar herramientas que eleven la calidad de la empresa, en todo aspecto, desde su productividad hasta el ambiente laboral.

- Detectar lo más fehacientemente posible las necesidades de los clientes, en relación a determinar de qué forma una práctica humanológica podría ayudarlos.

- Desarrollar una estrategia para la formación y capacitación en CB, buscando detectar las necesidades reales en el mercado de capacitación en esta técnica.

IV. Límites o Alcance del trabajo

Los límites de este trabajo se circunscriben a altos ejecutivos y mandos medios de empresas ubicadas en la Ciudad de Córdoba. También a dueños y propietarios de PYMES

B. DESARROLLO DEL PROYECTO

B1. MARCO TEÓRICO

El Modelo de Negocios

Primeramente, abordaremos la conceptualización del “modelo de negocio.” Para explicar este concepto nos remitimos a Osterwalder cuando dice: “Un modelo de negocios es una herramienta conceptual que contiene un set de elementos y sus relaciones y permite expresar la lógica de la empresa para hacer dinero.” (Osterwalder, 2004, p. 15) Es una definición corta y concisa, pero acorde a empezar a entender el funcionamiento básico desde que el que parte cualquier emprendimiento.

En otro lugar, el mismo autor define más complejamente lo que es un modelo de negocio: “... el modelo de negocio es una representación de cómo la compañía compra y vende bienes y servicios y gana dinero. (...) pero esta noción de vender y comprar parece muy acotada, Yo quiero ampliarla. Entonces, pensado de forma distinta, el modelo de negocios es una representación abstracta de la lógica de negocios de la compañía. Y bajo esa lógica de negocios me refiero a una comprensión abstracta de la forma en que la compañía hace dinero, en otras palabras, qué ofrece, a quién y cómo lo logra.”(Osterwalder,2004,p. 14) Aquí, ya nos estamos refiriendo a la existencia de una lógica intrínseca a la hora de hacer dinero y hacer funcionar la compañía, más que lo que estrictamente se puede notar a simple vista en cualquier modelo.

En forma explícita, Osterwalder define un modelo ontológico de acercamiento al concepto de modelo de negocios, de esta forma: “Al usar un acercamiento ontológico de modelación de negocios, uno puede crear y compartir un entendimiento común de qué

es lo que hace la compañía para ganar dinero y facilitar la comunicación entre gente y los heterogéneos y ampliamente diseminados sistemas de aplicación.”(Osterwalder, 2004, p.16) Se desprende que en una ontología del modelo de negocio, es más fácil utilizarlo a la hora de pensar como comunicar, generar y transmitir la esencia misma de la firma, que es la base, según este autor, desde la cual se genera la rentabilidad.

La Propuesta de Valor

Para abordar la problemática de la Propuesta de Valor, también tomamos lo que expone Alex Osterwalder cuando da esta definición: “La Propuesta de Valor es la descripción de los beneficios que pueden esperar los clientes de tus productos y servicios.”(Osterwalder, 2014, p.36)

Luego se describe el mapa de una propuesta de valor, que está compuesta por tres elementos: los productos y servicios, los creadores de alegrías y aliviadores de frustraciones (Osterwalder, 2014, p. 38 y sigs).

Al mismo tiempo, también se hace referencia al perfil del cliente, el cual es una descripción del cliente enfocado como potencial consumidor del producto. Este perfil, siguiendo la lógica del mapa de la propuesta de valor, también está dividido en tres aspectos: los trabajos del cliente (“aquello que intentan resolver en su vida personal y laboral tal como lo expresa en sus propias palabras”), las alegrías (“describen los resultados que quieren conseguir o los beneficios concretos que buscan”) y las frustraciones (“describen los malos resultados, riesgos y obstáculos relacionados con los trabajos del cliente”). (Osterwalder, 2014, p. 38 y sigs)

El concepto clave entre estos dos esquemas es el de Encaje: “El Encaje se consigue cuando tu mapa de valor coincide con el perfil de tu cliente, cuando tus productos y servicios generan aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías que coinciden con

alguno de los trabajos, frustraciones y alegrías importantes para los clientes.”
(Osterwalder, 2014, p. 38 y sigs)

Trabajos, frustraciones y alegrías

Al referirse a los trabajos de los clientes, se plantea que podrían ser tareas que intentan finalizar o bien los problemas que intentan solucionar o también ciertas necesidades que se busca satisfacer. El autor determina que existen tres tipos de trabajos que desarrollan los clientes: Trabajos funcionales (tarea específica o solución de problemas. Por ej. Comer sano), trabajos sociales (aquellos en que los clientes pueden quedar bien, ganar poder o ganar status. Estos trabajos describen como quieren que los perciban los demás. Por ej.: como consumidor, ir a la moda; como profesional, ser competente) o trabajos personales/emocionales (aquellos en que los clientes buscan lograr un estado emocional específico, como sentirse bien, encontrar paz mental en lo referente a inversiones o lograr sensación de seguridad en el puesto de trabajo.)
(Osterwalder, 2014, p. 38 y sigs)

Estos “trabajos” que conceptualiza Osterwalder pueden ser medidos por ser “importantes” o “insignificantes”. Los “importantes” se definen así porque de no resolverlos pueden generar problemas considerables. Los “insignificantes” son justamente menores en su nivel de influencia en la realidad concreta del cliente.

Sobre las Frustraciones del cliente, se describen de tres categorías: 1) las características, problemas y resultados no deseados, es decir, problemas en relación al funcionamiento de algo; o a que la imagen del cliente se vea afectada (“quedo mal haciendo esto”) o más bien una frustración secundaria (“es un fastidio tener que ir a la tienda a comprar esto”). Asimismo, también el aspecto emocional puede estar estrictamente relacionado en frustraciones que se ligan a sensaciones no deseadas (“es aburrido correr en el gimnasio”).

Otra frustración se considera 2) “Obstáculo”, que sería aquello que impide el desarrollo de un trabajo o lo vuelve más lento. Más comúnmente la falta de tiempo es el gran obstáculo (“me falta tiempo para esto”).

Otro tipo de frustración son 3) los riesgos, los cuales son definidos como resultados potenciales no deseado (es decir, aquello que podría salir mal y tener consecuencias negativas).

Las frustraciones se dividen en su rango de acepciones de las frustraciones “Extremas” a las “Moderadas”, y al igual que los trabajos planteados anteriormente, son cada una definida como tal dependiendo de la subjetividad personal del cliente.

Finalmente, abordamos las “Alegrías” del cliente. Osterwalder describe cuatro tipos de alegrías. Por un lado, las Alegrías necesarias, que serían las alegrías sin las cuales una solución no funciona (por ej.: de un celular pedimos básicamente poder hablar o mensajear o sea comunicarnos con los demás). También existen las alegrías esperadas, que son aquellas que podríamos esperar aunque su ausencia no sea de vital importancia (se espera de un celular que este bien diseñado y bonito). A estas se suman las alegrías deseadas, que serian aquellas que van más allá de las que esperamos de una solución, pero que sería muy positivo contar con ellas. Son como alegrías añadidas que los clientes mencionan si se les consulta (“me gustaría que mi celular este perfectamente integrado con los otros dispositivos electrónicos.”). Y, finalmente, están las denominadas “Alegrías inesperadas”, que son aquellas que van más allá de las expectativas y conceptos que los consumidores tenían de un producto, y que jamás las mencionaría un cliente (por ejemplo incorporar la tecnología táctil y la app store en el caso de apple).

Las alegrías de los clientes, igual que los trabajos y las frustraciones van de distintos rangos, según la subjetividad de cada cliente. En el caso de las alegrías se pueden clasificar en alegrías “esenciales” o simplemente “agradables”.

Productos, aliviadores de frustración y creadores de alegrías

También queremos hacer mención a la conceptualización de los productos y servicios que explica Osterwalder en la Propuesta de Valor. Los productos y servicios, destaca el autor, deben entenderse que no producen valor por sí mismos, sino en relación con un segmento de clientes específicos y con sus trabajos, frustraciones y alegrías determinadas. Este concepto es fundamental para entender la razón de la importancia de abordar un modelo de negocio y de estudio del perfil del cliente, más allá de lo bueno y necesario que consideremos que es el producto que realizamos.

Asimismo, también debemos entender que los productos pueden instar a que el comprador se ubique en distintos papeles como simple comprador (compara con la competencia y decide si consume o no), como co-creador (colabora en el diseño del producto) o bien como transferidor (se deshace abiertamente de un producto).

Los tipos de productos que se describen en la Propuesta de Valor de Osterwalder se enmarcan en cuatro posibles: 1) Físicos/tangibles (p.ej manufacturados), 2) Intangibles (derechos de autor), 3) Digitales (descargas musicales de la web) o 4) Financieros (fondos de inversión).

Al referirse a los aliviadores de frustraciones, el autor explicita que se refiere a “cómo pretendes eliminar o reducir algunas de las cosas que les molestan a los clientes antes, durante o después de resolver un trabajo o las que les impiden resolverlo” (Osterwalder, 2014, p. 45 y sigs). El autor sugiere concentrarse en las frustraciones extremas y centrarse en pocas frustraciones, ya que intentar abarcar un amplio rango de frustraciones resulta muy difícil y puede terminar desdibujando el proyecto en sí mismo.

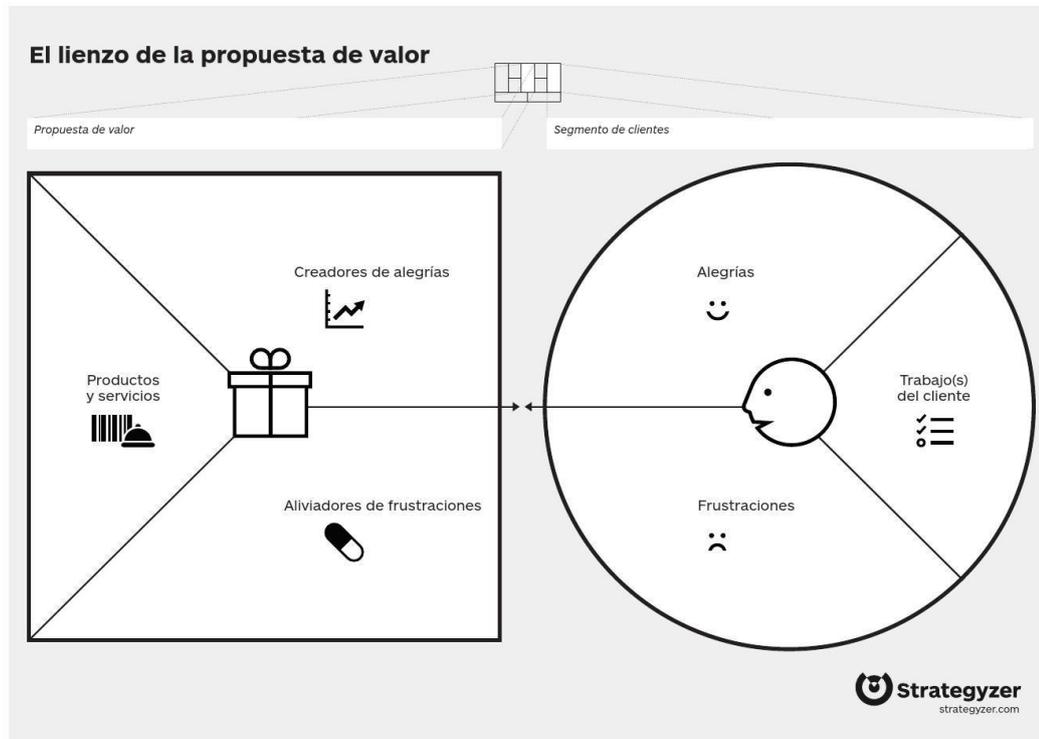
Los creadores de alegrías describen cómo un producto específico crea alegría para un cliente particular. Podría entenderlo como un resumen de los beneficios y resultados que puede esperar un cliente. Al igual que en las frustraciones, el autor sugiere que un creador de alegría no debe intentar resolver todas las frustraciones que fueran relevadas

en el perfil del cliente, sino que más bien debe centrarse en una de ellas, que tenga importancia superlativa y en la cual el producto generado encaje adecuadamente.

Cuando todo está claramente diagnosticado y puede confluír en conjunto, podemos estar cerca de captar lo que el autor ha definido como “Encaje”. Según Osterwalder, al encaje se llega cuando los clientes se entusiasman con la propuesta de valor que se les ofrece, ya que se plantean trabajos importantes, se alivian frustraciones extremas y se crean alegrías fuertemente esenciales para su punto de vista.

Existen tres tipos de encajes: 1) Encaje problema-solución, 2) Encaje producto-mercado y 3) encaje modelo de negocio. En el 1) se refiere a la existencia de indicios de que se han identificado fehacientemente “trabajos, frustraciones y alegrías” y se ha diseñado adecuadamente una propuesta de valor siguiendo ese diagnóstico. En el 2), se habla cuando se encuentran pruebas concretas de que lo planteado en el encaje 1 tiene una tracción en el mercado. El encaje 3) se refiere a cuando hay pruebas de que ese modelo de negocios basado en los dos encajes previos se puede convertir en un modelo de negocio rentable y escalable (Ver Gráfico n° 1)

El lienzo de la propuesta de Valor (Osterwalder, 2014, p. 91)



[Descarga el pdf del lienzo de la propuesta de valor](#)

Gráfico 1

Relación con el cliente

A la hora de pensar en los conceptos de relación con el cliente de una empresa que produce un servicio, tomamos el enfoque de Lovelock. Según este autor: “El comportamiento del cliente en un ambiente de servicio se ve afectado por la naturaleza del propio servicio. Los servicios varían ampliamente y pueden clasificarse de acuerdo a la naturaleza del proceso subyacente: ¿el servicio está dirigido al cliente en su persona o a sus posesiones? ¿Y las acciones de servicio son tangibles o intangibles?” (Lovelock, 2009,

p. 32 y sigs) La naturaleza de un servicio es claramente ligado a la producción del producto al mismo tiempo que se lo vende, por eso la dinámica de la venta de un servicio difiere de otros productos. El saber diferenciar si es un servicio dirigido a la persona y si es tangible o intangible se plantean a tener en cuenta, porque marcarían una gran diferencia a lo hora de pensar cómo relacionarse con el cliente.

El autor también enfatiza en la manera en que se da el encuentro entre el producto-servicio y el cliente y la manera en qué esto influye en el servicio: “El consumo de servicios coloca al cliente en el sistema de ‘servucción’, el cual en un ambiente de alto contacto combina los aspectos físicos visibles de la operación del servicio (instalaciones, equipo y personal de servicio) y a los otros clientes. Mientras mayor sea el nivel de contacto, mayor es el número de puntos de contacto entre el cliente y el negocio de servicios. En contraste, en un ambiente de bajo contacto es probable que el cliente nunca conozca las instalaciones de la empresa ni trate cara a cara con sus empleados.” (Lovelock, 2009, p. 32 y sigs) Al tomar esta cita, queremos hacer notar el carácter dinámico de la interacción entre clientes y oferentes de un producto cuando se vende un servicio, ya que en esa interacción ya se pone en juego la construcción/generación del producto y quizás mucho de su éxito. En palabras del autor, sería algo así: “Durante la etapa posterior al encuentro de servicio, los clientes evalúan el desempeño que han recibido, lo comparan con sus expectativas previas y empiezan a tomar decisiones sobre sus intenciones futuras. En todos los tipos de servicios, un manejo eficaz de los encuentros es fundamental para crear clientes satisfechos y que estarán dispuestos a establecer relaciones a largo plazo con el proveedor. La satisfacción del cliente depende de lo bien (si acaso) que se cumplieron sus expectativas. Un buen entendimiento de la manera en que los clientes evalúan, seleccionan y utilizan los servicios debe ser la base de las estrategias de diseño y entrega de productos de servicio.” (Lovelock, 2009, p. 32 y sigs)

Segmentación de Mercado

Al referirnos al proceso de segmentación de mercados, tomamos lo planteado por Kotler, cuando afirma: “Una empresa en lugar de competir en cualquier parte, necesita identificar los segmentos de mercado más atractivos a los cuales está en posibilidad de servir con eficacia.” (Kotler, 2001, p. 34)

Para complementar este primer acercamiento, se plantea el concepto de la mercadotecnia de meta: “El vendedor hace una distinción de los principales segmentos de mercado, se fija como meta uno o más de estos segmentos y desarrolla productos y programas de mercadotecnia a la medida de cada segmento seleccionado. Cada vez toma más el carácter de micro mercadotecnia. La forma más avanzada de mercadotecnia es la mercadotecnia a la medida.” (Kotler, 2001, p. 34) Con esta definición, queremos hacer notar la importancia que tiene el segmentar a nivel micro y lo más preciso posible al mercado al cual nos dirigimos.

A su vez, y siguiendo este sentido, tomamos el concepto de nicho de mercado: “Los segmentos de mercado son grupos extensos susceptibles de ser identificados. Nicho es un grupo definido en forma más estrecha que busca una combinación particular de beneficios. En la medida que el vendedor subdivide un mercado al introducir características más singulares, los segmentos tienden a convertirse en un conjunto de nichos. Los clientes de un nicho están dispuestos a pagar una prima a aquella empresa que mejor satisfaga sus necesidades. El mercadólogo tendrá que especializar sus operaciones y para otros competidores no resulta fácil atacar al líder del nicho.” (Kotler, 2001, p. 35) Más allá de lo estratégico, creemos que dada las características del producto que queremos ofrecer el concepto de nicho de mercado es lo que más se acerca a nuestro estudio.

A su vez tomamos los conceptos de los patrones de segmentación de mercado: “Pueden surgir tres patrones diferentes: - Preferencias homogéneas: Todos los

consumidores tienen la misma preferencia. Mercado no muestra segmentos naturales. - Preferencias difusas: Preferencias de los consumidores pueden estar dispersas en el espacio. - Preferencias agrupadas: Mercado puede revelar distintos grupos de preferencia que se denominan segmentos de mercado natural.” (Kotler, 2001, p. 35) En este segmento de las preferencias agrupadas creemos que se concentraría mejor nuestra oferta.

Y, finalmente, también de Kotler tomamos lo que se denominan las bases para la segmentación del mercado de consumo (Kotler, 2001, p. 35): a) Segmentación geográfica; b) Segmentación demográfica: Dividir los mercados en variables como edad, sexo, tamaño de la familia, ciclo de vida de la familia, ingresos, ocupación, educación, religión, raza y nacionalidad. La mayoría de empresas optará por segmentar un mercado combinando dos o más variables demográficas; c) Segmentación psicográfica: Compradores se dividen en diferentes grupos sobre la base de su clase social, estilo de vida, características de la personalidad o ambos; d) Segmentación conductual: Los compradores están divididos en grupos basados en sus conocimientos, actitudes, uso o respuesta hacia un producto.

Aprendizaje, Capacitación y Coaching

En el aspecto de RRHH, recurrimos a Chiavenato para tomar diversos conceptos. Por un lado, nos pareció muy interesante la idea de descongelación en cualquier proceso de aprendizaje: *“El aprendizaje obedece a la ley de la descongelación. Aprender algo nuevo significa olvidar algo viejo. Siempre existe cierta dificultad para desaprenderse u olvidarse de viejos patrones de conducta que deberán ser sustituidos y que entran en conflicto con los nuevos patrones. Se necesitan tres condiciones para que esa sustitución ocurra: a) tiempo, b) una operación diferente y c) un nuevo ambiente. Estas tres consideraciones deben ir ligadas a premios mayores para hacer que la persona desaprenda u olvide cosas viejas y adquiera otras nuevas.”* (Chiavenato,2007,p.

381) Hemos tomado este concepto porque el aprendizaje que nosotros buscamos instalar en el mercad necesita de este tipo de enfoque de la idea misma del aprendizaje y de lo que conlleva.

Como se ha planteado previamente, nuestra propuesta de valor está basada en una propuesta de capacitación in-company. Tomemos la definición de capacitación que brinda el autor: “La *capacitación* es el *proceso educativo de corto plazo*, aplicado de manera sistemática y organizada, por medio del cual las personas adquieren conocimientos, desarrollan habilidades y competencias en función de objetivos definidos. La *capacitación* entraña la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, así como desarrollo de habilidades y competencias.” (Chiavenato,2007,p. 386)

Este mismo autor habla también del proceso que supone esta capacitación en estas etapas: En términos amplios, la *capacitación* implica un *proceso de cuatro etapas*, a saber: 1. Detección de las necesidades de capacitación (diagnóstico). 2. Programa de capacitación para atender las necesidades. 3. Implementación y realización del programa de capacitación. 4. Evaluación de los resultados.

Asimismo, es de vital importancia para nuestro trabajo tener una guía sobre la planificación de una capacitación. Aquí exponemos lo que nos trasmite el autor: **“Planeación de la capacitación”** El *programa de capacitación* requiere de un plan que incluya los puntos siguientes: 1. Atender una necesidad específica para cada ocasión. 2. Definición clara del objetivo de la capacitación. 3. División del trabajo que se desarrollará en módulos, cursos o programas. 4. Determinación del contenido de la capacitación. 5. Selección de los métodos de capacitación y la tecnología disponible. 6. Definición de los recursos necesarios para implementar la capacitación, como tipo de capacitador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarios, materiales, manuales, entre otros. 7. Definición de la población meta, es decir, las personas que serán capacitadas: a) Número de personas. b) Tiempo disponible. c) Grado de habilidad, conocimientos y tipo de actitudes. d) Características personales de conducta. 8. Lugar donde se efectuará la capacitación, con la consideración de las

opciones siguientes: en el puesto, fuera del puesto pero dentro de la empresa y fuera de la empresa. 9. Tiempo o periodicidad de la capacitación, horario u ocasión propicia. 10. Cálculo de la relación costo-beneficio del programa. 11. Control y evaluación de los resultados para revisar los puntos críticos que demandan ajustes y modificaciones al programa a efecto de mejorar su eficacia. (Chiavenato,2007,p. 397)

En cierta manera, nuestra propuesta también está muy ligada a lo que comúnmente se conoce como trabajo de entrenador o coaching. Aquí tomamos la definición de Chiavenato en relación a esto: “El *entrenamiento* o *coaching* es una relación que involucra a dos personas: al líder y al subordinado, o sea al *entrenador (coach)* y al aprendiz. La principal característica del *entrenamiento* es el valor que agrega a las partes que interactúan entre sí. Se basa en un vínculo que impulsa talentos, crea competencias y estimula potenciales. En esta relación, el *entrenador* lidera, orienta, guía, aconseja, entrena, desenvuelve, estimula e impulsa al aprendiz, mientras que éste aprovecha el impulso y la dirección para aumentar sus conocimientos, perfeccionar lo que sabe, aprender cosas nuevas y mejorar su desempeño.” (Chiavenato,2007,p. 402)

Estos son tres puntos que nosotros destacamos que explican un poco el porqué se usa cada vez más el coaching en las empresas: “1) Actualmente, las organizaciones tienen pocos niveles intermedios y son predominantemente horizontales. La relación entre líderes y subordinados es cada vez más directa e igualitaria, así como menos burocrática. Cada líder debe estar preparado para solucionar los problemas a medida que aparecen y sin necesidad de recurrir a la jerarquía. 2) Buena parte del capital intelectual lo constituye el capital humano. La actividad humana es cada vez menos rutinaria y requiere menos fuerza física y ahora es cada vez más intelectual, cerebral y creativa. El capital humano representa mucho más que un simple conjunto de personas trabajando en una organización, constituye un activo intangible en la medida en que contribuye a una riqueza inconmensurable: el conocimiento y la competencia. 3) El capital humano sólo se puede ampliar indefinidamente por medio del aprendizaje. Éste lleva a las personas y a las organizaciones en dirección del desarrollo y la excelencia. Antes de desarrollar a la organización en sí, la tarea prioritaria debe ser desarrollar a los líderes y tratar de

incrementar las competencias humanas. Por esta razón, muchas organizaciones se transforman en verdaderas entidades de aprendizaje y los antiguos departamentos de capacitación se convierten en verdaderas universidades corporativas. El *entrenamiento* constituye la manera más simple, barata y efectiva de garantizar que las personas tengan un aprendizaje continuo en una organización.” (Chiavenato,2007,p. 403)

Comportamiento Financiero, Intuición y Humanología

Finalmente, expondremos algunos conceptos ligados al contenido de la prestación que queremos dar. Como hemos explicado anteriormente, la idea es generar una capacitación del desarrollo de la intuición para mejorar la toma de decisiones en general. Primero, notemos que en la comunidad empresarial, cuando se habla de la toma de decisiones y en el enfoque de la teoría del comportamiento financiero, se hace hincapié explícito en factores cognitivos y emocionales humanos, más que en aspectos matemáticos y racionales, tanto en las decisiones económicas en sí mismas como en los precios de mercado, beneficios y la asignación de recursos. (Dapena, 2015, p.20 y sigs)

En el mismo sentido, también se nombra que ya existe evidencia medica a nivel de las neurociencias que prueban la influencia de las emociones inconscientes en los procesos de toma de decisión: “El resultado es que las emociones son difíciles de evitar dentro del proceso de toma de decisiones ha sido uno de los grandes aportes realizados por la tecnología médica en el campo de las finanzas, sobre todo en el estudio de los neurotransmisores –como la dopamina- que transmiten impulsos nerviosos; en base a la experiencia pasada y a su estructura biológica se calibra cuanta dopamina genera un individuo en respuesta a una recompensa determinada. También existen circuitos cerebrales específicos que monitorean cómo las personas evalúan diferentes fuentes de recompensa y castigo.” (Dapena, 2015, p.24)

También tomamos de este autor lo que se nombra como los pasos de las tomas de decisiones: “1. Reunir información. 2. Analizar dicha información. 3. Entender la situación.

4. Decidir el curso de acción o la decisión a tomar. 5. Ejecutar el curso de acción o la decisión a tomar bajo lineamiento del entendimiento de la situación.” (Dapena, 2015, p.31) Pero bien, esta definición inevitablemente debe ser redimensionada a la luz de los cambios complejos y desafiantes que vivimos en la actualidad: “Adicionalmente, y como consecuencia de los grandes avances tecnológicos en la tecnología de la información, al proceso de toma de decisiones se le debe adicionar un paso más que es ‘seleccionar y decidir en qué información voy a fundamentar mi decisión’.”(Dapena, 2015, p.33)

La mente opera con mitos y errores inconscientes que según el autor pueden llevar a generar diversos sesgos que el nombra de la siguiente forma: 1. alta opinión de uno mismo, 2. Creencia de que controla mucho más de lo que se puede, 3. Justificar decisiones propias de manera incorrecta, 4. Racionalizar y justificar el pasado, 5. Asociar conductas y estereotipos, 6. Seleccionar e interpretar hechos de manera conveniente y evitar lo que no gusta, 7. Mala memoria, 8. Proyectar lo que piensa hacia los demás o hacia el futuro, 9. Suponer que todo lo novedoso es bueno, 10. Negarse a cambiar (apelación a la tradición), 11. Separar el dinero en cuentas en la propia mente, 12. Desentender el efecto de las ganancias y pérdidas, 13. Seleccionar la información de manera parcial, 14. Postergar las decisiones que involucran costos. (Dapena, 2015, p.35 y sigs)

Desde el punto de vista de la teoría de la mente de la Humanología basada en las enseñanzas de Yogi Bhanan, la mente realiza múltiples cálculos y sintetiza múltiples conceptos en materia de segundos. De esta forma, el conocimiento y más aun el conocimiento que enfoca en un análisis profundo y complejo (como puede ser una toma de decisión empresarial) hace una utilización de la mente, en sus aspectos conscientes, subconscientes e inconscientes, de manera intensa.

La posibilidad de poder ordenar, guiar y clarificar la mente ha sido una preocupación de la humanidad desde tiempos inmemoriales. El yoga y la meditación son técnicas creadas en oriente hace miles de años que sirven para generar, entre otras cosas, esos estados de claridad mental, seguridad existencial y entendimiento de las consecuencias futuras de las acciones que anteriormente hemos nombrado, por lo cual,

creemos que pueden mejorar ostensiblemente el proceso de toma de decisiones. (Yogi Bhanan, 2000, p. 11)

B2. METODOLOGÍA

La metodología a usar sería teórica-práctica. Primero, se realizará una exposición teórica que diagnostique ciertas las frustraciones y alegrías del público apuntado, para luego exponer las potencialidad de la Humanología y, finalmente, proponer diversas técnicas y herramientas que podrían servir para corregir problemáticas en la toma de decisión.

Los pasos a seguir serán los que se exponen seguidamente:

1. Relevamiento de información secundaria: Búsqueda de datos referidos al mercado (ejecutivos y mandos medios de Córdoba): Volumen (cantidad de ejecutivos y mandos medios), perfil, consultoras oferentes de cursos de capacitación in Company, tipo de oferta de capacitación que tienen armada, modalidades de dictado, etc. Esta información se tomará de entrevistas, revisión de sitios web y artículos especializados.
2. Identificación de las variables a relevar para obtener información necesaria y tipo de relevamiento a través de entrevistas con ejecutivos y/o mandos medios para saber qué elementos son los más requeridos de un capacitador y/o cuales son los más importantes a la hora de contratarlos. (Precio del curso, contenido, prestigio del capacitador, flexibilidad, sobre la opinión que tienen de un curso de intuición)
3. Diseño de los instrumentos para relevar datos (Cuestionario)
4. Forma de Relevamiento de datos: Encuesta On-line y Personalmente en la medida de lo posible, a ejecutivos y cuadros medios de empresas de la ciudad de Córdoba.
5. Análisis de los datos relevados (procesamiento de las entrevistas o encuestas)

6. Diagnóstico de las necesidades y deseos identificados (En base a datos relevados y analizados).

7. Desarrollo de la propuesta de capacitación (plan de capacitación, que será ofrecido posteriormente a los ejecutivos)

Estas técnicas serán aplicadas a un corpus específico, y de estas experiencias, podremos sucintamente sugerir líneas de acción, investigación y desarrollo posterior en relación a la aplicación concreta de la Humanología en empresas.

B3. TRABAJO DE CAMPO

UNIDADES DE ANALISIS Y HALLAZGOS PRELIMINARES

CAPITULO 1: Análisis de la Demanda de cursos

de capacitación

El objetivo de este capítulo es el de determinar el perfil del ejecutivo/mando alto y mando medio al que pensamos que puede ir dirigida la capacitación que supone concretamente nuestra propuesta de valor.

En términos generales podemos decir que el ejecutivo promedio en Argentina es varón (81%)¹, con una edad entre los 40- 45 años², con un nivel de estudio que en su mayoría no llega al posgrado (31%)³, altamente creativo y flexible a lidiar con entornos cambiantes⁴. Entre lo negativo se destaca la tendencia a liderar en una manera demasiado basada en el egocentrismo. Podemos tomar como referencia lo que planteó en esta entrevista a Javier Casas Rua:

“Yo tuve una experiencia particular en los años que conduje PWC. El management chico, que se reunía siempre en esta mesa, éramos siete personas. Una de las cosas que hicimos desde el primer momento fue, para poder lograr esto de salir de la figura predominante del CEO (y el resto haciendo lo que éste decía), empezar a construir colectivamente un modo diferente de interacción, poniendo en marcha un proceso de coaching entre todos.

¹ Ver cuadro en <http://www.lanacion.com.ar/1664447-mujeres-en-el-mundo-del-trabajo-logros-y-debilidades>

² Ver cuadro en <http://www.cioal.com/2011/09/07/perfiles-y-salarios-de-los-gerentes-de-argentina-y-america-latina>

³ “Sin embargo, en la encuesta que hizo la gente de Strategy, resulta que no alcanza a 30% los que tienen educación de posgrado en Argentina.” Entrevista a Javier Casas Rua, ver <http://www.mercado.com.ar/notas/para-entender/8019389/el-perfil-del-ceo-local>

⁴ Idem a la cita 2

El primer acuerdo es declararse vulnerable, **bajar el nivel de ego** justamente el que traemos por nuestra propia conformación. Pensemos que nosotros venimos, en general los baby boomers, de un sistema educativo lineal, con mandatos muy fuertes, doctrinas rígidas desde el punto de vista estructural, familiar y hasta político, de país, de pertenencias. Pero hoy el siglo 21 es mucho más democratizado en sentido amplio. A pesar de que esa palabra se usa mal a veces, lo cierto es todo está democratizado, el conocimiento. Somos ciudadanos del mundo, y entonces hay una integralidad de la humanidad muy fuerte y así el CEO se convierte en agente de cambio para generar un impacto de bienestar en general. Ese es el cambio de paradigma. **El CEO antiguo estaba muy concentrado en su propio mundo, en su propio ego, en su propia compañía y en la generación de un resultado que estaba medido por las cuestiones económico-financieras. Y eso ya condiciona la forma de conducir.**⁵

Ese estilo de liderazgo nombrado ya parece haber sido descartado ya que se dice que en una investigación realizada por el MIT en las mismas escuelas de negocio se empezó a cuestionar este estilo egocéntrico de liderazgo. De hecho, la principal de las críticas era el pensar exclusivamente en el corto plazo personal y en la remuneración estrictamente económica que siendo CEO se podría conseguir; sin interesarse mucho en la continuidad y/o la sustentabilidad de la organización. Y además de todo esto, sin llegar a realizarse ningún cuestionamiento sobre el efecto de estas lógicas sistémicas sobre todo el cuerpo social de consumidores. Según esa investigación, “ese modelo depredador de éxito, ese paradigma está quebrado.”⁶

También, tomando las palabras del especialista, podemos decir que existe una demanda en relación a una capacitación que se enfoque en cuestiones más sutiles y complejas, más que las técnicas y financieras, cuando el mismo Casas Rúa se refiere a lo siguiente:

⁵ Ver nota en cita 2

⁶ Idem

“Esos son los dos grandes temas de educación ejecutiva en los que hay que trabajar para incorporar atributos a esos CEO del futuro. Existen dos corredores, el tecnológico pero aplicado a producir transformaciones y **este otro corredor que es el emocional social**, que uno como persona primero y como directivo de la institución luego, **empieza a crear otro nivel de concientización** sobre cuál es el verdadero propósito. Empezar a tener un propósito de vida y de creación. Este es el camino hacia adelante”⁷

Asimismo, podemos citar estudios sobre el perfil de los ejecutivos en relación a la capacitación sobre aspectos personales, como el coaching o el mentoring, en otras partes del mundo como en EEUU. Una investigación realizada por Suzanne de Janasz, profesora de la Universidad de Seattle, y Maury Peiperl, de la Cranfield School of Management, afirma que un 71% de los CEOs y otros directores entrevistados aseguran que haber participado de diversas capacitaciones y que estas contribuyeron a mejorar la performance de sus empresas en algún nivel. También mencionaron que estas capacitaciones de alto nivel les permitieron mejorar la toma de decisiones, satisfacer mejor a los accionistas y evitar errores en su liderazgo.⁸

En esa misma investigación se nombra de forma sorprendente los resultados hartamente positivos que tuvieron esas capacitaciones en los entrevistados. En un 69% de los casos mejoraron en la toma de decisiones, en 71% mejoraba el desempeño de la empresa y en el 76% de los casos habían más capaces de cumplir con las exigencias de los accionistas. En relación al liderazgo y demás cuestiones de RRHH, los entrevistados afirmaron que en un 82% pudieron administrar mejor relaciones cruciales, en un 84% sentirse más confiados a la hora de ejercer su trabajo y otro 84% sintió que adquiriría mayor idoneidad para el cargo más rápidamente.⁹

⁷ Idem <http://www.mercado.com.ar/notas/para-entender/8019389/el-perfil-del-ceo-local>

⁸ <http://amexcorporate.com.ar/multitaskers/nota.php?id=337&cat=2>

⁹ <http://amexcorporate.com.ar/multitaskers/nota.php?id=337&cat=2>

En relación a los indicadores de alegría y frustración mencionados en el marco teórico, hemos podido recabar esta información, tomada de una entrevista a Leo Piccioli, CEO de Staples Latam (compañía multicanal que provee insumos de librería escolar y comercial, papelería, computación, hasta higiene, cafetería, muebles para oficinas, tecnología y servicios de impresión). En esta entrevista, el especialista menciona 7 motivos por los que no es tan bueno ser un CEO como cualquier persona puede pensar. Esos motivos serían:

1. **Soledad:** se destaca que el hecho de llegar alto hace muy difícil generar amistades, el querer seguir siendo un igual hace muchas veces que los otros sean los que más se distancian del CEO.
2. **Decisiones difíciles:** Menos decisiones hay que tomar, pero más difíciles son. De hecho, esas pocas decisiones surgen cuando hay un disenso sobre algún tema en particular y alguien debe tener la última palabra. Lo cual por un lado genera una presión extra sobre la importancia de sus decisiones sino que también siempre genera una situación de disgusto en aquellos que no están de acuerdo con la decisión que el CEO termina eligiendo.
3. **Dar feedback para mejorar es duro:** Parte del trabajo del jefe es marcar las conductas que deben cambiar; y eso es muy difícil. Se debe saber lidiar con los egos ajenos y con los supuestos y sobreentendidos. En síntesis se debe saber comunicar muy claramente y tener mucha paciencia para liderar.
4. **Exposición:** Otra cuestión que hace desafiante a este cargo es el nivel de exposición que genera. Los subalternos, como en otros órdenes de la vida, posan su mirada escrutadora sobre el líder y esto puede ser generador de presión y stress para aquellos que no disfruten de esa atención exacerbada. "... si para mí la gente es importante, tengo que estar mucho tiempo con la gente y no escondido en un Excel. Que si estoy preocupado se me ve en la cara y la gente piensa cosas. Que los rumores van a existir siempre, y que casi siempre van a lastimar".

5. **Dormir mal (Responsabilidad):** Tomar conciencia de que se está liderando una organización de la que dependen familias enteras de forma directa e indirectamente es otra presión que cargan los ejecutivos.
6. **“La verdad, no hacés nada” (Desconexión con la base):** Se pierde el contacto con la motivación y/o vocación que fue el fundamento central para empezar a trabajar en esa empresa. “A medida que crecés en una organización te alejás del día a día, de los clientes, de los proveedores y de lo que vendés. (...) Imagino a un médico, apasionado por curar gente, que es promovido a Jefe de un área en un Hospital... Tal vez tiene más impacto, pero menos pacientes, el principal motivo por el que eligió la carrera”.
7. **Las malas noticias vienen solas (lidiar con información dura, compleja y la incertidumbre):** Supone un desgaste más que el resto estar en una posición de mando, sabiendo información compleja que pueda nublar perspectivas, pero al mismo tiempo seguir apostando y poniéndole ahínco al futuro de la empresa. “Las cosas buenas hay que buscarlas constantemente; un jefe tiene que tener una voluntad muy fuerte, una convicción casi irracional de que las cosas van a salir bien”

Al mismo tiempo, debemos destacar que los ejecutivos cada día están más receptivos e interesados a las capacitaciones de diverso orden. De hecho, el tipo de capacitación ha cambiado mucho. Anteriormente se intentaba hacer foco en los aspectos técnicos, mientras que en la actualidad se prioriza algunas cuestiones más soft, como lo actitudinal.

Siguiendo un estudio llevado a cabo por la Consultora Analogías¹⁰ realizado a expertos en la capacitación podemos sacar estas conclusiones:

¹⁰ Ver

http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/publicacionesdc/vista/detalle_articulo.php?id_articulo=561&id_libro=120

- Temas que más interesan al management a formarse:

1. Comunicación 49%
2. Liderazgo 42%
3. At al cliente 40%
4. Calidad y desarrollo de RRHH 30%
5. Conducción y motivación 35%
6. Cambio organizacional 25%
7. Conflicto y negociación 40%
8. Dinámica de grupo/trabajo en equipo 40%

Tabla 1

Otra cuestión importante que surge de este estudio, son los criterios que toman los ejecutivos a la hora de seleccionar una capacitación:

1. Calidad de los instructores
2. Prestigio de la institución/calidad de la tecnología educativa y de los materiales
3. Precio

Sobre el capacitador, se tomaron estas características en orden como las pedidas:

1. Habilidad como facilitador
2. Poseer know-how teórico-práctico sobre el tema
3. Ser un buen expositor
4. Armar una buena relación con los participantes
5. Presentar información novedosa
6. Ser una persona reconocida en el tema
7. Tener capacidad para la tarea de consultor

Tabla 2

En relación a la didáctica a usarse en el curso, se captaron estas respuestas como las cuestiones a las que los consultados le daban una gran importancia:

1. Trabajos de diagnóstico y planes de acción relacionados con problemas reales de los participantes del curso

2. Resolución de casos de estudio
3. Tareas de seguimiento e implementación de lo estudiado que pueden ser realizadas con posterioridad al curso

También fueron vistos con remarcaciones afirmativas:

- Utilización de medios audiovisuales simples
- Role playing

CAPITULO 2: Análisis de la oferta en cursos de capacitación

Existen a nivel nacional y local distintas instituciones y empresas que se especializan en dar capacitaciones a ejecutivos, tanto de mando alto como de mando medio. A nivel nacional, existen proyectos específicos en Universidades como el Instituto de Altos Estudios Empresariales (IAE)¹¹ de la Universidad Austral o el Instituto Madero¹² también perteneciente a esa universidad.

También existen organizaciones de ejecutivos y CEOs, pensadas para nuclear a estos en sus actividades como Vistage¹³, donde se dan diversos cursos y entrenamientos en temáticas bien amplias y bastante poco convencionales.

A nivel local, en Córdoba son generalmente las consultoras en RRHH las que dan capacitaciones, ya sea para los RRHH en general como para los ejecutivos en particular.

Algunas de estas consultoras están abiertamente ligadas a enfoque más holísticos y posmodernos, como la consultora “Activos Humanos”¹⁴, que en su web explicita:

“Nuestro conocimiento y experiencia provienen de la neurociencia, el neomanagement, el coaching, la PNL, pensamiento sistémico, la inteligencia emocional entre otros.”

Entre sus actividades de capacitación in-company destaca:

¹¹ <https://www.iae.edu.ar/es/Paginas/default.aspx>

¹² <http://madero.org/>

¹³ <http://argentina.vistage.com/>

¹⁴ <http://www.activoshumanos.com/>

- Liderazgo y Coaching para Mandos Medios
- Autoliderazgo e inteligencia emocional
- Inteligencia Emocional para Mandos Medios
- Técnicas Efectivas de venta con PNL
- Técnicas y PNL para optimizar conversaciones

Otra consultora que hemos analizado es Adecco. Esta consultora está enfocada en asesoramiento más del tipo tradicional. Entre sus capacitaciones se puede nombrar:

- Management
- Calidad de Vida
- Seguridad e Higiene
- Informática e idiomas
- Atención al cliente
- Ventas
- Calidad, Producción e Industria

En su selección de público al cual dirigir sus capacitaciones, están más bien los rangos base de las empresas:

“Centro de Desarrollo (Adecco Career Center 2012):

El centro de capacitación se ha creado con el objetivo de acompañar y colaborar con el crecimiento profesional de su personal.

Dirigido a:

- Personal tercerizado por Adecco.
- Candidatos en proceso de selección.
- Personal interno de su empresa.”¹⁵

También hemos tomado como referencia otra consultora, que está más abiertamente ligada al coaching que se llama “Mundo humano”. En esta consultora se pondera al coaching como una práctica que busca desarrollar habilidades como la comunicación, resolución de problemas y trabajo en equipo. Además de ser apuntado como posibles receptores de la capacitación los empleados de la empresa, también se hace referencia a los logros que puede generar en los cuadros superiores.

“El Coaching no solo se focaliza en el rol de los empleados de una organización, sino también en el desempeño de un director o gerente.

Ha sido pensado para reforzar las aptitudes del empresario o directivo como líder de una empresa, donde la figura del directivo que gestiona recursos y personas descubrirá y aprenderá los beneficios que encierra un cambio de mentalidad y crecer con metodologías y técnicas modernas.”¹⁶

¹⁵ <http://www.adecco.com.ar/es-AR/servicios/Pages/capacitacion.aspx>

¹⁶ <http://mundo-humano.com.ar/coaching-recursos-humanos-gestion-empresarial.php>

Finalmente, podemos nombrar acá en Córdoba una institución llamada “Escuela de Ejecutivos”, la cual dicta diplomas y posgrados para ejecutivos de gestión. Entre estas podemos destacar¹⁷:

- Técnicas de Programación Neuro Lingüística Aplicadas a la Venta

¹⁷ <http://www.escueladeejecutivos.org/nota/11/diplomas-ejecutivos>

CAPITULO 3: Análisis de casos de capacitación en intuición

A nivel de la capacitación en Intuición es muy poco lo que se conoce a nivel nacional y prácticamente desconocido en su totalidad a nivel local.

De todas maneras, podemos ver que a nivel global existe mucha oferta sobre cursos de intuición, enfocados en distintos públicos y objetivos, y con distintos niveles de informalidad, desde Institutos Oficiales hasta Centro Holísticos.

Para poder tener medianamente una referencia hemos tomado dos ejemplos de organizaciones con cierto grado de formalidad, y con distintos niveles de expansión y áreas de influencia (una a nivel provincial y otra a nivel global).

A nivel provincial, podemos nombrar a la Escuela de Intuición (EDEI)¹⁸, la cual está situada en CABA y se basa en un método creado hace 15 años y actualmente se dedica a instrumentar formaciones en Intuición. En su web, el EDEI afirma:

“... la Intuición es una Capacidad orgánica inherente al Ser Humano y que su desarrollo permite Integrar Valores que evitan como correlato natural cometer errores mínimos en lo cotidiano, que nos llevan como individuo, familia y finalmente como sociedad a cometer estos Errores Máximos de vulnerabilidad social, que impiden al hombre su desarrollo Comunitario y la Convivencia Pacífica.”

En este Instituto se dan distintos tipos de cursos, según niveles, empezando por un curso Básico y 3 niveles subsiguientes para estudiantes más avanzados. También se ofrece la capacitación dirigida a Directivos, Docentes y Padres del alumnado de las Escuelas como así también en instituciones de la salud.

¹⁸ Ver <http://www.estudiodeintuicion.org.ar/>

En definitiva, es una institución enfocada a un público amplio y han llegado a ella diversos perfiles de participantes de sus cursos, como también ha generado distintos tipos de resultados en los mismos, desde una mayor paz y claridad mental y espiritual, hasta la invención de productos simples y concretos, cuya innovación provino de los entrenamientos dados por la escuela.¹⁹

La otra escuela que tomamos como referencia es la ONG “El Arte de Vivir” fundada por Sri Ravi Shankar en el año 1981 y cuya misión fundamental es ayudar a manejar mejor el stress y promover distintos servicios y ayudas sociales a lo largo y ancho del planeta.²⁰ Esta ONG es la más grande del mundo, presente en 155 países y habiendo llegado a mas de 370 millones de personas.

En el caso específico de esta ONG, las capacitaciones en intuición están orientadas específicamente a los niños de entre 8 y 18 años.²¹ Entre los beneficios del entrenamiento en intuición se destaca:

- Eleva habilidades sensoriales
- Eleva el nivel de conciencia y la visión de futuro
- Aumenta la confianza en uno mismo
- Elimina el miedo a lo desconocido
- Incrementa la creatividad y la inteligencia²²

Asimismo, esta ONG tiene un programa de trabajo específico para empresas, al cual llama APEX (Achieving Personal Excellence – Alcanzando Excelencia Personal), que se lo da a nivel global y también en nuestro país por supuesto, al cual se lo describe como²³:

¹⁹ Ver <http://www.lanacion.com.ar/1917829-escuela-intuicion-primera-unica-argentina>

²⁰ Ver <http://www.artofliving.org/global/home>

²¹ Ver <http://www.artofliving.org/in-en/intuition-process>

²² Idem

“...un programa diseñado específicamente para un desarrollo holístico de los ejecutivos de las compañías del siglo XXI. El desarrollo de Liderazgo y el aumento del Espíritu de Equipo son dos de las áreas claves que se enfatizan en el Programa.”

Además, entre los logros que plantea que pueden conseguir sus participantes, se enumeran los siguientes:

- Técnicas prácticas y sostenibles en la vida cotidiana
- Mejoras en la comunicación
- Desarrollo de habilidades para solucionar problemas y trabajar en equipo
- Herramientas para armonizar el crucial balance entre trabajo y familia
- Estrategias para mejorar las relaciones entre colegas y jerarquías
- Mejora la creatividad, las capacidades individuales y la performance laboral
- Mayor rendimiento físico, claridad mental y dinamismo.

De esta manera, notamos la existencia de un concepto holístico de un entrenamiento específico para el sector corporativo, lo cual de alguna forma se relaciona con nuestra propuesta de valor. Si bien esta ONG enmarca el entrenamiento exclusivo de la intuición en los niños, nos parece destacable el concepto de abordar las problemáticas y los desafíos que tiene las empresas desde un punto de vista alternativo, y es igualmente destacable que podamos notar que esta abiertamente difundido y vigente a nivel global.

²³ Ver <http://www.artofliving.org/ar-es/node/39119>

CAPITULO 4: Definición de Categorías

A continuación, enumeramos las categorías de análisis que hemos desprendido del estudio previo. En base a estas categorías hemos realizado las entrevistas y encuestas que han sido las herramientas que hemos usados para el relevamiento de datos.

Las siguientes categorías son las que hemos usado para las entrevistas personales (Cuestionario VER Anexo):

- CONOCIMIENTO DE LAS CAPACITACIONES IN COMPANY	- CALIFICACION DE LAS CAPACTITACIONES IN COMPANY
- CONOCIMIENTO DE COACHING	- CALIFICACION DEL COACHING
- CALIFICACION DE LAS TERAPIAS HOLISTICAS	- CONOCIMIENTO DE TERAPIAS HOLISTICAS
- CALIFICACION DE TERAPIAS HOLISTICAS QUE CONOCE	- GRADO DE IMPORTANCIA DE DIVERSOS ASPECTOS QUE HACEN A LA CONTRATACION DE UNA CAPACITACION IN COMPANY (PRECIO, CV CAPACITADOR, TEMARIO, DURACION)
- FACTIBILIDAD DE LA CONTRATACIÓN DE UN COACHING HOLISTICO PARA LOS PROBLEMAS DE COMUNICACION Y LIDERAZGO DENTRO DE LA EMPRESA	- INFLUENCIA DE LAS EMOCIONES EN LAS DECISIONES PERSONALES LABORALES A LO LARGO DE LA VIDA

- INFLUENCIA DE LAS EMOCIONES EN LAS DECISIONES DE LA EMPRESA	- INFLUENCIA DE LA INTUICION EN LA DECISIONES PERSONALES LABORALES A LO LARGO DE LA VIDA
- INFLUENCIA DE LA INTUICION EN LA DECISIONES DE LA EMPRESA	- CALIFICACION DEL NIVEL DE STRESS LABORAL
- CALIFICACION DEL AMBIENTE DE TRABAJO	- CALIFICACION DEL NIVEL DE INDIVIDUALISMO Y/O EGOCENTRISMO EN EL TRABAJO
- CALIFICACION DEL NIVEL DE PRESION POR RENTABILIDAD AUTOMATICA O DE CORTO PLAZO	- LUGAR DONDE LE GUSTARIA RECIBIR UNA CAPACITACION
- INTENSIDAD DESEADA DE LA CAPACITACION	- METODOLOGIA DESEADA DE LA CAPACITACION
- EDAD	- GENERO
- NIVEL EDUCATIVO	- POSICION DE LA EMPRESA
- RUBRO EN EL CUAL SE DESEMPEÑA SU EMPRESA	-

Tabla 3

Las siguientes categorías son las que hemos usado para la realización de las encuestas on-line a través de la web de surveymonkey (<https://es.surveymonkey.com/r/JK5KNWL>).

- CALIFICACION DE LAS CAPACITACIONES IN COMPANYY	- CALIFICACION DE LAS TERAPIAS HOLISTICAS
- CONOCIMIENTO DE ALGUNA TERAPIA HOLISTICA EN PARTICULAR	- GRADO DE IMPORTANCIA DE DIVERSOS ASPECTOS QUE HACEN A LA CONTRATACION DE UNA CAPACITACION IN COMPANYY (PRECIO, CV CAPACITADOR, TEMARIO, DURACION)
- CALIFICACION DEL NIVEL DE STRESS LABORAL	- CALIFICACION DEL AMBIENTE DE TRABAJO
- CALIFICACION DEL NIVEL DE INDIVIDUALISMO Y/O EGOCENTRISMO EN EL TRABAJO	- CALIFICACION DEL NIVEL DE PRESION POR RENTABILIDAD AUTOMATICA O DE CORTO PLAZO
- EDAD	- GENERO

Tabla 4

CAPITULO 5: Etapa de Relevamiento

Teniendo en cuenta el público al que decidimos enfocar nuestro producto en investigación y desarrollo, creemos que los mismos compañeros del MBA pueden ser una buena suerte de indicadores potables de este público al que nos referimos. Por ende, decidimos enfocar nuestro corpus de análisis en los participantes del MBA Cohorte 2015 de la FCE-UNC.

Para abordar este corpus, decidimos realizarlo en base a dos herramientas. Por un lado, la realización de entrevistas personales y, por el otro, la realización de una encuesta on-line dirigida a todos los miembros de la maestría. Ambas se desarrollaron a lo largo de los meses de Octubre y Noviembre de 2016.

Las entrevistas personales se realizaron a ocho personas, cuatro mujeres y cuatro varones, seleccionados del grupo de compañeros de la maestría, de forma aleatoria. Las cuatro mujeres entrevistas fueron Antonella Perrone, Silvina Daghero, Carola Gallino y Lucia Catalán. Los varones fueron Javier Giano, Marcos de Romedi, Hernán Amaya y Emanuel Vera.

Las entrevistas se realizaron la mayoría en la misma facultad, antes o después de clases, con la excepción de la entrevista a Hernán Amaya que fue realizada en su domicilio particular. El formato fue de algunas preguntas algunas abiertas, otras cerradas; pero siempre dando lugar a la ampliación de la respuesta si el entrevistado manifestaba su deseo o interés de explayarse. En general las entrevistas duraron entre 20 y 25 minutos.

Las encuestas se colgaron en la web de surveymonkey. De 45 personas a la que fue dirigida, solo respondieron 31. Estuvo activa desde el 25 de Octubre hasta el 23 de Noviembre de 2016.

Análisis de Datos

Entrevistas Personales:

Sobre la primer pregunta de si conocían las capacitaciones in company, 6 de los entrevistados dijeron que si y 2 que no. De los que dijeron conocerlas, solo uno dijo que haber participado nunca en alguna. El resto dijo que había tenido buenas y malas experiencias, pero en general coincidían que son buenas y necesarias. También destacaron que deben servir para “distraer un poco” y también para generar “otro contexto de socialización con los compañeros de trabajo.”

Sobre la pregunta referida al coaching, de los 8 entrevistados 7 dijeron conocer de qué se trataba y uno desconocía totalmente sobre el tema. Solo uno de los entrevistados afirmo estar haciendo coaching ahora y todos lo evaluaron como positivo. Uno de los entrevistados afirmó: “muy bueno, píldora muy efectiva contra el dinamismo que exigen las organizaciones actuales”.

Sobre la pregunta referida al conocimiento de las terapias alternativas y/o holísticas, los 8 entrevistados respondieron que si habían escuchado hablar de ellas. Todos nombraron algunas específicas (yoga, reiki, acupuntura, homeopatía, etc.) y todos afirmaron haber practicado alguna terapia o técnica específica. Asimismo, también dicen haber comprobado en sí mismos o en otros el efecto sanador de dichas técnicas.

Sobre la pregunta en relación a calificar diversos aspectos a tener en cuenta a la hora de contratar una capacitación, la tendencia general fue a valorar al Temario como lo más importante, con un promedio de 9,5. Le siguió el CV del Capacitador con un promedio de 8,9. Luego, le siguieron muy cerca entre si el Precio con una valuación de 6,8 y la Duración con un promedio de importancia de 7. También, hubo un par de entrevistados que hizo hincapié en el tamaño de la empresa y en el contexto

económico, ya que en un contexto negativo la variable del precio sube en importancia.

Sobre la pregunta de la factibilidad de la contratación de un servicio de coaching basado en un enfoque holístico para abordar dos problemáticas concretas como la comunicación y el liderazgo dentro de una organización, los 8 entrevistados respondieron positivamente. Al preguntársele el porqué de dicha opinión, la mayoría argumentó sosteniendo que los métodos tradicionales están agotados y/o limitados para resolver esos problemas. Se refirieron a esto con las siguientes afirmaciones: “Con las distintas generaciones con las que se trabaja en las compañías se necesita reflexionar sobre el modelo de gestión con el que se trabaja, ya no alcanza con la chapa o con el seniority para abordar los problemas”; “Las formas tradicionales de abordar los problemas a esta altura del partido ya no aportan muchas soluciones”; “El mundo ha cambiado mucho y la gente busca otras soluciones fuera de lo tradicional”; “Lo clásico no funciona, hay que probar algo diferente en ese escenario”; “Tocar otras sensaciones, apelar a otros recursos”.

Sobre la valuación de la influencia de las emociones en las decisiones personales laborales a lo largo de su vida, los entrevistados dieron un promedio de 8,3 de importancia. Cuando se refirieron a las empresas las valoraron en 7,3 como promedio. Es decir, que las emociones han influido en buena forma en sus decisiones personales, pero en las empresas pareciera que menos.

Sobre la consulta sobre la influencia de la intuición en sus decisiones laborales personales a lo largo de su vida, los entrevistados mostraron menos empatía con la consulta, varios desconocían concretamente que significa ser intuitivo. El promedio general de 6,5 de valuación en lo personal, a nivel de las empresas el promedio fue de 6, 25. En este caso, también hubieron un par de comentarios interesantes, un entrevistado afirmó que dependía mucho del tamaño de la empresa, es decir, a mayor tamaño menos lugar a la intuición. Otro entrevistado afirmó concretamente que en los mandos altos de su empresa el nivel de utilización de la intuición es altísimo,

aunque dijo no poder afirmarlo categóricamente porque no participa de las reuniones ni de la toma de decisiones de los altos mandos de la empresa.

Sobre la consulta del nivel de stress laboral, 5 de los 8 entrevistados respondió con la peor opción (“está mal y va a seguir empeorando”), 1 eligió una mala opción pero con cierto optimismo a futuro (“mal y no va a empeorar”), uno eligió una opción intermedia con tendencia negativa (“regular y va a empeorar”) y el último eligió una opción intermedia con incertidumbre a futuro (“regular y no se sabe”).

Sobre la consulta del ambiente de trabajo, de los 8 entrevistados dos respondieron negativamente (“está mal y va a empeorar”), otros dos respondieron por la opción intermedia (“esta regular y no se sabe qué va a pasar”) y 4 de los entrevistados respondieron positivamente con tendencia a mantenerse igual (“está bien pero difícilmente mejore”).

Sobre la estimación del nivel de individualismo y/o egocentrismo, los consultados respondieron en 5 casos con la opción más alta (“mucho”), en un caso con una valuación intermedia y en un solo caso con una estimación menor, de baja presencia en el ámbito de trabajo de egocentrismo. Asimismo, también hubo una sola persona que declaró nunca haberle prestado atención a esa cuestión, por lo que no podía responder certeramente a la consulta.

Sobre la pregunta del nivel de presión por la rentabilidad automática o de corto plazo, 6 de los 8 entrevistados afirmaron que era bastante alta, en tanto que uno de los entrevistados dijo que era baja. Asimismo, también en esta pregunta un entrevistado dijo que eso dependía mucho del momento de la empresa y del momento del año, por lo que dijo que no podía responder categóricamente dicha pregunta.

Sobre la preferencia de donde recibir una capacitación, los entrevistados respondieron en 5 casos que sea outdoor, en un caso se respondió que sea indoor y los otros dos casos restantes dijeron que dependía el tema y la dinámica pensada y , que de hecho, no estaría mal pensar en hacer capacitaciones en los tres escenarios

propuestos. La mayoría coincidió en que es importante generar un contexto que propicie la desconexión con la rutina y la obligación a romper estructuras y generar nuevas formas de interacción.

Sobre la pregunta en relación a la intensidad, 6 de los 8 entrevistados dijeron preferir que sea una vez por semana, durante un periodo de tiempo medianamente extenso (por lo menos 3 meses). Solo uno de los entrevistados dijo que la duración dependía exclusivamente de la temática a tratar y solo uno también se refirió a que la dinámica podía ser mejor si fuera intensa de una semana como mucho.

Sobre la pregunta de la metodología bajo la cual quisieran recibir la capacitación, 6 de los 8 entrevistados afirmó que era lo mejor que fuera vivencial-práctica. Los otros dos dijeron que debían ser las 4 opciones juntas en distintos momentos. Asimismo, también todos coincidieron que la existencia de un material teórico podía ser necesario e, inclusive, complementario para poder entender mejor en base a qué enfoques, teorías e investigaciones se realizaban las prácticas que se podían llegar a proponer.

Sobre la edad, hubo dos personas de 26 años, dos de 27 años, dos de 33 años, una de 31 años y otra de 37 años. Los 8 entrevistados afirmaron tener como máximo nivel educativo el universitario completo y solo dos de ellos afirmaron haber realizado cursos de posgrado de especialización. De los 8 entrevistados, 7 de ellos se autodefinieron como mandos medios en sus empresas y solo uno como gerente. Sobre los rubros en los cuales se desarrollan las empresas en las que trabajan, dos participan en el rubro de educación, dos en la construcción, dos en el sector agropecuario, uno en el sector automotriz y uno en el desarrollo de software.

Encuestas en SURVEYMONKEY

Ante la consulta de cuál era la opinión de las capacitaciones in company, las respuestas fueron las siguientes (en rojo vemos la cantidad de personas que respondieron por esa opción):

Muy buena, son muy necesarias y útiles	45,16% 14
No sabría decirlo, me parece que dependen mucho del capacitador y su talento	16,13% 5
No sabría decirlo, me parece que depende mucho de la temática, que sea apropiada para lo que la empresa verdaderamente necesita	29,03% 9
Muy mala, porque en general se pierde tiempo y no se consiguen resultados verdaderamente efectivos	3,23% 1
No tengo una opinión formada al respecto	6,45% 2

Sobre la consulta de la opinión sobre las terapias holísticas en general, las respuestas fueron:

Excelente	19,35% 6
Muy Buena	22,58% 7
Buena	41,94% 13
Regular	16,13% 5
Mala	0,00% 0

En relación a la consulta sobre cuál terapia holística conocía en particular, las respuestas fueron:

Tai-Chi	22,58% 7
Flores de Bach	29,03% 9
Yoga	74,19% 23
Reiki	41,94% 13
Bioneuroemoción	9,68% 3
Mindfullnes	16,13% 5
Constelaciones Familiares	35,48% 11
Psicología Transpersonal	0,00% 0

No conozco ninguna	19,35% 6
Respuestas	3,23%
Otro (especifique) - Biodecodificacion	1

Sobre la consulta de que cuestiones tendría más en cuenta a la hora de contratar una capacitación, las respuestas fueron en este sentido:

Precio	29,03% 9
CV del capacitador	74,19% 23
Temario/Problemática a tratar	74,19% 23
Duración	12,90% 4

Respuestas	0,00%
Otro (especifique)	0

Sobre la pregunta de cómo sentía la situación del stress laboral en su trabajo, las respuestas fueron:

Está bien y va a seguir mejorando	12,90% 4
Está bien pero difícilmente mejore	12,90% 4
Esta regular y no sé cómo será en el futuro	45,16% 14
Está mal, pero no creo que empeore más	16,13% 5
Esta mal y seguramente va a estar peor	12,90% 4

En relación a la pregunta de cómo evaluaría el ambiente laboral en el que se desempeña, las respuestas fueron:

Está bien y va a seguir mejorando	22,58% 7
Está bien pero difícilmente mejore	38,71% 12
Esta regular y no sé cómo será en el futuro	35,48% 11
Está mal, pero no creo que empeore más	0,00% 0
Esta mal y seguramente va a estar peor	3,23% 1

Sobre la medición del nivel de individualismo y/o egocentrismo dentro de la organización a la que pertenece, las respuestas fueron:

Alto	32,26% 10
-------------	----------------------------

Moderado	61,29% 19
Poco	6,45% 2
No existe absolutamente nada de individualismo/egocentrismo	0,00% 0

Sobre el nivel de presión por la rentabilidad automática y/o de corto plazo, las respuestas fueron:

Alto	45,16% 14
Moderado	41,94% 13
Poco	9,68% 3
No existe absolutamente nada de presión por la rentabilidad automática	3,23% 1

El rango etario de los participantes de las encuestas es el siguiente:

De 21 a 25 años	9,68% 3
De 26 a 30 años	51,61% 16
De 31 a 35 años	32,26% 10
De 35 años en adelante	6,45% 2

Finalmente, en relación al género de los participantes estas son las proporciones:

Masculino	48,39% 15
Femenino	51,61% 16

CAPITULO 6: Análisis de Datos

Entrevistas Personales

Tomando en cuenta lo planteado en las entrevistas, podemos notar que en general existiría una buena opinión de las capacitaciones in company, pero siempre atendiendo al hecho de que sean consideradas verdaderamente útiles. Una vez más aparece la idea de que algo que distraiga al trabajador de su ocupación debe ser estrictamente visto como necesario y generador de valor. También se plantea reiteradamente la necesidad de salir un poco de la estructura, la idea de que una capacitación puede al menos servir para generar otras vinculaciones, otros procesos de socialización entre los mismos compañeros de trabajo.

Por su parte, el coaching tiene un nivel de conocimiento alto, pero casi nadie dijo haberlo probado. El coaching no recibió críticas ni elogios; pero si tiene un alto nivel de conocimiento. De alguna forma, se lo entiende como algo que habla de la dinámica de las empresas actuales, pero en nuestra opinión no fue un tema que genere mucha reacción por parte de la gente entrevistada.

Las terapias holísticas gozan del conocimiento, experimentación y aprobación de todos. Si bien muchos de ellos han realizado prácticas sueltas e informales de dichas actividades todos conocen y reconocen algunos de los efectos sanadores que tienen dichas actividades. Al hacer las entrevistas no se observó ningún gesto de asombro, ni rechazo, ni desprecio por este campo.

También entendemos que indudablemente a la hora de contratar una capacitación, el CV del Capacitador y el Temario son lo más importante, pero no muchísimo más que la Duración y el Precio. La idea de que hoy existe poca idoneidad de muchos capacitadores sobrevoló en el aire y también se hizo hincapié en que si bien el Temario podía ser consensuado, siempre debía tratarse de algo que tenga una utilidad

bien concreta y real para la empresa. Ningún entrevistado manifestó querer aclarar cómo sería la situación si un capacitador hiciera un diagnóstico distinto sobre la patología de la organización y propusiera ciertamente una capacitación que no le interesaría para nada contratar a la gerencia. En este sentido, podemos concluir que si bien existe una necesidad marcada de darle importancia al CV del Capacitador, su opinión es relativa a la hora de decidir qué se hace. Con lo cual, se puede deducir que, al fin y al cabo, el que quiere elegir qué tipo de capacitación tener sigue siendo la misma empresa.

Asimismo, cuando hablamos de los problemas de liderazgo y comunicación (dos aspectos que quedaron expuestos como los problemas más comunes que quisieran abordar los ejecutivos en una empresa, como lo vimos en un capítulo precedente de esta investigación), todos los entrevistados coincidieron en que contratarían una capacitación basada en un enfoque holístico argumentando que el enfoque tradicional es el que está desgastado. Claramente, se relaciona el enfoque holístico a algo que puede al menos ser interesante como negación y/o simplemente distinción de lo anterior.

En relación a las emociones y la intuición en las decisiones personales, claramente que todos los entrevistados reconocen el valor de las emociones en sus decisiones. En el plano de las empresas menor es la preponderancia en comparación y, con cierta lógica, pues de alguna forma es más difícil notar cómo funciona una estructura organizacional grande sobre bases no tan concretas como la intuición y la emoción. De alguna forma, la identificación del trabajo en ese plano más interno de sensaciones e intuiciones es más fácil y realista con personas individuales y estas respuestas lo confirman concretamente.

En relación al stress laboral y al ambiente de trabajo, en general se respondió de forma negativa al stress y de forma regular, tendiendo a positiva, en el ambiente de trabajo. Podemos entender que el grupo de gente con el que se trabaja, en general, pareciera aceptable, el nivel de conflicto interpersonal está como manejado. Lo problemático es más bien el ritmo y la exigencia de la producción y todo lo que conlleva como complejidad la estresante cultura organizacional y cultura en general en la que se vive. Lo paradójico y desafiante es que si fuera al revés sería más fácil de solucionar: es decir, si el problema fuera el ambiente de trabajo se podría solucionar trabajando en la

dinámica misma de interacción, socialización, convivencia, etc. Pero como el problema es el stress laboral, cuyas causas son multidimensionales, y claramente obedecen a variables más complejas, algunas de ellas de orden macroeconómico, el problema se hace hartamente difícil de atacar. Y esta idea de lo difícil que es el tema y de lo inefectiva que han sido las recetas más tradicionales para resolverlo, es lo que hace que naturalmente las terapias y/o enfoques alternativos y/o holísticas ganen cierta legitimidad y demanda; para ver, como ya dijimos, si algo nuevo y desestructurante puede servir como solución, aunque sea menor, a un problema tan grande y complejo.

Al hablar del nivel de individualismo y/o egocentrismo y sobre el nivel de presión por la rentabilidad automática y de corto plazo, fueron todos los entrevistados muy claros en decir que en general era alto. Aunque la pregunta pareciera obvia, la idea era ver si había una percepción atenta a identificar estas cuestiones y, al mismo tiempo, ver si estaba tan incorporada inconscientemente que quizás ni siquiera se los identificaba. No fue este el caso, todos los entrevistados respondieron y sin dudarle un segundo. La idea de estas dos preguntas, posteriores a las de stress laboral y ambiente de trabajo, era ver si algún entrevistado notaba el vínculo entre el stress laboral y la presión por la rentabilidad automática por un lado; y por otro lado, entre el ambiente de trabajo y el nivel de individualismo. Concretamente ninguno hizo esa relación y podemos concluir ligeramente que hay una correlación entre ambas categorías en los dos casos (stress y presión / ambiente e individualismo), ya que se entiende que hay una correspondencia entre el stress y la presión por resultados. Pero si tomamos la segunda vinculación, vemos que se habla de contexto de trabajo generalmente aceptables pero al mismo tiempo se reconoce un alto nivel de individualismo; es decir, podríamos concluir que se menciona la existencia de un contexto pacífico donde cada uno piensa primordialmente en sí mismo.

Sobre la intensidad, lugar y metodología de la capacitación está claro que vuelve a estar presente y notoriamente valorado el vector de la efectividad y la desestructuración. La efectividad porque tanto cuando se habla de duración como de metodología se habla de que sean funcionales a que la enseñanza no se diluya en el tiempo (capacitaciones de una vez por semana por un tiempo medianamente prolongado) y que se anclen de forma

más profunda que la meramente teórica y mental (todos destacaron el valor de vivencial). La desestructuración del lugar y el potencial del salir del lugar como algo desestructurador en si mismo fue algo que todos los entrevistados avalaron.

Encuestas en SURVEYMONKEY

Sobre la opinión de las capacitaciones, aquí también se repitió algo parecido a lo que se vio en las entrevistas, siendo un alto porcentaje la valuación positiva de las capacitaciones. También un porcentaje considerable expresó que era importante la temática y su necesidad concreta para la empresa. Ahí también vemos esta idea subyacente e inconsciente de que las capacitaciones también pueden ser inútiles o una pérdida de tiempo.

Sobre la calificación de las terapias holísticas, aquí también coincide en haber una buena evaluación de las mismas. Tomando los rangos de “buena”, “muy buena” y “excelente”, se llega al 85% de los encuestados, solo un 15% respondió “regular” y nadie respondió “mala”. Son números alentadores, pero lo que nos sorprende es el alto porcentaje de “excelente”, esa categoría es la valuación más alta y tiene un porcentaje muy mayor al que hubiéramos esperado.

En relación al conocimiento de las terapias holísticas, el Yoga lidera ampliamente (70% de conocimiento seguida por el reiki con 41%), lo cual se justifica por varios motivos, pero sobre todo porque es la técnica más difundida y por más tiempo en occidente.

Sobre como ponderar el Temario, CV del Capacitador, Duración y Precio, en las encuestas on-line se vio una gran diferencia en relación a las entrevistas personales. Recordemos que en las entrevistas el Temario y el CV habían sido mayormente ponderadas, pero por un margen pequeño. En cambio, en las encuestas on-line , la diferencia fue grande dando un 75% de importancia al CV y al Temario, mientras al Precio se le asigna un 30% y un 12% a la Duración. Estos porcentajes nos parecen que reflejan

más fidedignamente la opinión general, ya que la idoneidad del que brinda la capacitación y el tema a tratar sin duda son mucho más importantes que el resto. El Precio tiene un porcentaje más bien acorde, y siempre teniendo en cuenta, la variabilidad de la economía de la empresa y porque no del país mismo influyendo en esa variable; por eso es que tampoco puede ser muy ponderada. Al igual que la Duración, ya que obedece a factores externos y también de amplia dimensión por lo que no pueden ser manejados por gerentes y son por ello menos ponderados.

En relación a la evaluación del stress laboral se vio una tendencia más neutral que en las entrevistas, porque la mayoría dijo que era más bien regular, y los porcentajes de bien y mal fueron bastante repartidos. En el caso del ambiente laboral, se repitió y más agudamente la tendencia que se veía en las entrevistas de la preeminencia de buenos ambientes laborales (en las encuestas llegando a más del 90% tomando las opciones de “esta regular...” y las dos de “esta bien...”).

En las dos categorías siguientes (individualismo y presión), se notó cierta correlación con lo anterior. El nivel del individualismo es bastante más bajo que el que se extraía de las entrevistas, siendo la opción de “moderado” (60%) mayor doblemente a la de “alto” (30%). Esto puede mostrar una tendencia coherente con el hecho de que la gran mayoría de los encuestados afirma estar en contextos de trabajo regulares y/o con tendencia a buenos.

Por otro lado, en relación a la presión por la rentabilidad también se ve la relación con el grado de stress laboral, que como dijimos fue mucho menor o al menos más repartida que en las entrevistas. Aquí las variables de “alta” y “moderada” fueron parejas, rondando un 40%, mostrando coherencia con el grado expuesto de stress.

El rango etareo y la participación según género siguieron el criterio proporcional del corpus propuesto de forma claramente aceptable.

CONCLUSIONES EN CONCEPTOS DEL TRABAJO DE CAMPO – Tabla 5

Sensibilidades y emociones en relación al trabajo	<i>Siento un alto nivel de presión por la rentabilidad automática o de corto plazo</i>
	<i>Mi stress laboral es moderado , con tendencia a crecer</i>
	<i>El ambiente laboral es individualista, aunque eso no me molesta tanto</i>
	<i>Mis emociones influyen en las decisiones personales laborales</i>
Consideraciones respecto a las capacitaciones	<i>Los métodos tradicionales están agotados y/o limitados para resolver problemas relacionados con el liderazgo y la comunicación.</i>
	<i>Las terapias holísticas son buenas y la más conocida es el Yoga</i>
	<i>Las capacitaciones outdoor son más apropiadas</i>
	<i>Se deben dar en un contexto que propicie la desconexión con la rutina</i>
	<i>Prefiero que sea una vez por semana, durante un periodo de tiempo medianamente extenso (por lo menos 3 meses).</i>
	<i>Prefiero una metodología vivencial-practica o una combinación de metodologías en distintos momentos</i>

	<i>Lo más importante al seleccionar un capacitador es su CV y el Temario que propone</i>
	<i>Lo menos importante al seleccionar un programa de capacitación es la duración y el precio</i>
	<i>Es importante el acompañamiento de un material teórico</i>

CAPITULO 7: MODELO DE NEGOCIO

Tomando en cuenta lo planteado anteriormente, nuestro modelo de negocio se enfocaría en generar una capacitación y/o entrenamiento basada en técnicas de Kundalini yoga, que este dirigido a mandos medios y/o ejecutivos. Para llegar a esta conclusión, hemos tomado lo que se ha planteado a nivel de marco teórico, hallazgos preliminares y lo que ha surgido del trabajo de campo.

¿Qué se ofrece?

En el marco teórico, hemos nombrado el concepto de “Lógica de negocios” de Osterwalder, en el que se plantea que un negocio debe saber bien “qué ofrece, a quién y cómo lo logra.” En nuestro caso, nuestra oferta es una capacitación y/o entrenamiento, que más bien se orienta a basarse en actividades, enfoques y prácticas apoyadas en el acervo de conocimiento de la técnica de Kundalini yoga, a través de una metodología de experimentación más orientada a lo vivencial (por sobre lo teórico, practico o recreativo); y por ello decimos que es más bien un entrenamiento.²⁴

Siguiendo al autor anteriormente nombrado, se define la propuesta de valor como aquello que los clientes esperan del servicio que uno pretende brindar. En este sentido, hay una serie de **demandas** que han aparecido bien claramente en el trabajo de campo de los entrevistados y encuestados en general:

- Se vive en un alto nivel de stress laboral y presión por la rentabilidad automática

²⁴ Si bien, a lo largo de este texto vamos a usar de forma análoga a los términos de “capacitación” y de “entrenamiento”, la diferencia estriba en que una capacitación en general es más bien teórica y/o práctica, mientras que un entrenamiento está orientado más a un plano de experiencias, sensaciones y percepciones que se ejercitan solo a través de lo vivencial. Nuestra idea es que tenga un poco de las dos cosas, pero más orientada a lo vivencial

- Las emociones influyen altamente en las decisiones laborales personales de la vida
- Los ámbitos, contextos y dinámicas de trabajo son considerablemente estructurantes y esto conlleva al hartazgo y el hastío hacia el trabajo
- Las formas tradicionales de abordar los problemas no tienen el nivel de efectividad que se demanda actualmente

Sin ser conscientes de ello, los entrevistados y encuestados han dado lugar a conjeturar que están dispuestos a participar en actividades que les hagan bajar los niveles de stress personal y presión laboral, que al mismo tiempo los pueda involucrar en introducirlos a la posibilidad de aprender a manejar las emociones; en contextos fuera del comúnmente acostumbrado como es el del trabajo y bajo metodologías de interacción, aprendizaje y cosmovisiones distintas de las tradicionales. De alguna manera, es esto lo que están esperando de una capacitación y/o entrenamiento y lo que ponderan a la hora de la contratación por encima del precio; con lo cual podemos concluir que tampoco esperan o suponen que tenga que ser necesariamente barato, sino efectivo en los términos de las demandas que hemos enunciado anteriormente.

Además, hay algo interesante para destacar. Todos los entrevistados destacaron que el nivel de stress laboral en el que viven es mediano con tendencia a alto y que el nivel de presión por la rentabilidad automática también es mediano/alto. Asimismo, también destacaron que las emociones tienen un lugar muy importante en las decisiones que toman en su vida personal laboral. Lo interesante, y aquí creemos que hay un dolor hipotético del que los entrevistados no fueron conscientes, es que nadie relacionó estas variables, es decir, pareciera que nadie se dio cuenta de que a un mayor nivel de stress y presión el desequilibrio emocional puede ser mayor; y, si al mismo tiempo, este arraigo en las emociones es tan importante en las decisiones, se debería entender que a mayor stress y presión más afectada se ve la herramienta central bajo la cual se toman decisiones importantes de la vida. En conclusión, en este contexto de alto stress y presión laboral las posibilidades de tomar malas decisiones sería mayor y, por ende, la necesidad latente de un tipo de instrucción bajo los criterios que planteamos tendría una potencialidad de inserción en el mercado bastante real.

¿A quien?

Enfocándonos en el “a quién”, nos dirigimos a un público inefablemente específico y tomamos lo explicado citando a Kotler en el concepto de “Nicho de mercado”, es decir, coincidimos en entender que existe un grupo definido de personas que demanda una serie particular de beneficios y hacia ellos debemos apuntar.

En base a los conceptos de este mismo autor de segmentación, elaboramos el siguiente diagrama del que sería nuestro público “nicho” de mercado:

- a) Segmentación geográfica: Córdoba capital
- b) Segmentación demográfica:
 - Edad: Esto fue relevado en un segmento general entre los 23 (joven adulto) y 37 (adulto) años. En términos concretos, podemos decir que pareciera haber una similitud en los dolores y alegrías diagnosticados más allá de la edad que tenía el entrevistado/encuestado.
 - Sexo: El corpus relevado fue parejo al respecto, así que acá igual que en el ítem anterior no es posible trazar una distinción de género.²⁵
 - Ingresos: En este aspecto, los entrevistados respondieron que si bien es importante ver el momento en el que esta la empresa a la hora de realizar una contratación, también dijeron que ponderaban mayormente otros elementos (CV del Capacitador y Temario). Tomando esto en cuenta, podríamos decir que este “nicho” de mercado está dispuesto a realizar una inversión razonable de dinero si siente que está en manos de un profesional idóneo y si siente una confluencia de intereses y curiosidades en los temas que el capacitador propone como necesarios de trabajar.
 - Ocupación: En nuestro trabajo de campo hemos abordado los mandos medios de diversa procedencia (corporaciones, pymes, organismos estatales) y hemos notado una respuesta positiva a nuestra propuesta. En relación a los Ejecutivos, a

²⁵ Aunque claramente podemos hacer la diferencia en entender que las cuestiones y temas holísticos en general interesan más a las mujeres que a los hombres.

través de la investigación expuesta en el capítulo de “Hallazgos Preliminares” podemos desprender que dolores y alegrías similares existen en ellos. Cuando hablamos de los ejecutivos, podemos retomar lo que hemos planteado anteriormente como los 7 dolores “por los que no es tan bueno ser un CEO” (Soledad, Decisiones difíciles, Dar feedback para mejorar es duro, Exposición, Dormir mal/Responsabilidad, Desconexión con la base, Lidar con información dura, compleja y la incertidumbre).

- c) Segmentación psicográfica: En general, la clase social o el nivel de ingreso no fue un parámetro a tener en cuenta en nuestro relevamiento. Aun así, se sabe que se relaciona el consumo de servicios holísticos a cierto nivel adquisitivo medio/alto. En relación al estilo de vida, al igual que se planteó en las entrevistas y en los Hallazgos Preliminares, existen dos variables que se dan entre los interesados por este tipo de consumo: 1) joven profesional y 2) estresado, atareado, con tendencia a ser “workaholic”.
- d) Segmentación conductual: Si bien esto no fue estrictamente relevado, podemos deducir basándonos en lo que hemos observado de los perfiles de los entrevistados, como lo que hemos visto en los Hallazgos Preliminares, que en general el perfil de un consumidor de este tipo de servicio es alguien que se muestra receptivo/abierto a estas terapias/técnicas/filosofías de vida.

En resumen, podemos caracterizar a nuestro nicho de mercado como los jóvenes y jóvenes-adultos de entre 23 y 37 años, profesionales de rango medio con tendencia a alto, de un nivel adquisitivo medio con tendencia a alto, que manifieste un nivel medio con tendencia a alto de stress y con manifiesta apertura mental y actitudinal hacia las técnicas holísticas, de la ciudad de Córdoba.

¿Cómo se logra?

Sobre el cómo se logra, tomamos la diagramación de nuestra propuesta enfocándonos en las frustraciones y alegrías relevadas, tanto en los Hallazgos Previos como en el Trabajo de Campo. A través de las frustraciones y alegrías expondremos con qué nos encontramos y, luego expondremos porqué nuestra capacitación puede aliviar esas frustraciones y generar alegrías. También expondremos la importancia que tiene el lugar de la capacitación, tanto para abordar las frustraciones y alegrías, y también veremos porque hemos elegido a las capacitaciones como un producto/servicio que nos parece altamente efectivo para suplir este tipo de demanda/dolor. Finalmente, explicaremos porqué una capacitación/entrenamiento basado en técnicas de Kundalini Yoga puede servir para atacar las diversas cuestiones planteadas.

Empezando por las “Frustraciones”, tomamos las tres categorías que propone Osterwalder y ponemos un ejemplo que sale de lo relevado en nuestra investigación:

1) Las características, problemas y resultados no deseados: aquí puede ser la frustración la falta de concentración, efectividad en el trabajo. El alto stress laboral, el individualismo y al alta presión por resultados describen una realidad dolorosa concreta que manifestaron los sujetos estudiados

2) “Obstáculo”: El obstáculo que hemos notado, por un lado, es la misma estructura de la rutina del trabajo y, por otro lado, otro “dolor” en relación a las capacitaciones es que estas sean verdaderamente útiles, es decir, que estén enfocadas en necesidades concretas de las personas y/o las organizaciones. Asimismo, también se ha reconocido indirectamente como un obstáculo las características mismas de la rutina y la estructura de trabajo tanto a la buena convivencia como también al alto rendimiento de los trabajadores.

3) Los riesgos: Quizás en el trabajo de campo con los mandos medios no se notó tanto este aspecto de evaluar riesgos o miedos a futuro. En el sector de los ejecutivos, como hemos nombrado anteriormente en los Hallazgos Preliminares, existe una tendencia a

estar más obsesivamente pendiente de lo que puede pasar debido a la cantidad de información que manejan y, sin ningún lugar a dudas, esta es una frustración muy común entre ellos.

En relación a las “Alegrías”, este mismo autor habla de cuatro tipos, las cuales tomamos para nombrar algunas “Alegrías” que hemos detectado en nuestro relevamiento:

1. **Alegrías necesarias:** Para mandos medios y ejecutivos la alegría necesaria es la relajación, desconexión con la rutina y las exigencias cotidianas.
2. **Alegrías esperadas:** aquí entra que la capacitación sea útil, sea efectiva, que este bien dada, que exista un material teórico que avale y explique lo que se hace. En menor medida, también se espera que el precio sea razonable.
3. **Alegrías deseadas:** en este sentido, el deseo expresado, implícitamente varias veces, fue el poder aprender técnicas (en general de respiración basadas en el yoga) que después se puedan usar en la faz de la vida privada, para relajarse y armonizarse.
4. **Alegrías inesperadas:** podemos nombrar acá lo que se dijo en una entrevista de que lo bueno de las capacitaciones basadas en enfoque holístico es que puede abrir a explorar nuevos relacionamientos y sensaciones entre los que comparten un contexto laboral.

¿Dónde?

A lo largo de las entrevistas, como en charlas informales y en lo que hemos visto en general en los Hallazgos Preliminares, hemos notado la importancia que tiene para los entrevistados el lugar donde se desarrollaría la actividad. Tomamos el concepto de “servuccion” planteado por Lovelock, que dice textualmente en relación a los servicios:

“El consumo de servicios coloca al cliente en el sistema de ‘servucción’, el cual en un ambiente de alto contacto combina los aspectos físicos visibles de la operación del servicio (instalaciones, equipo y personal de servicio) y a los otros clientes”. En consonancia con lo planteado, entendemos que en estas capacitaciones el cliente consume una serie grande de cuestiones en un plano inconsciente, entre ellos el lugar donde se le facilita el servicio. Cuestiones como limpieza y orden son básicas, pero cuestiones más sutiles como arquitectura del espacio, dibujos en la pared o adornos que son coherentes con la técnica; y, coherentemente, generadores de ambientes, de sensaciones en particular, y por lo tanto, también son una variable para ser tenida en cuenta.

Por ello, hemos decidido que vamos a plantear hacer estas capacitaciones o entrenamientos en un espacio fuera de la empresa, preparado acorde para estimular los sentidos y poder facilitar de mejor manera la experiencia. Ese lugar hoy funciona como centro de Yoga, se llama “AJNA Kundalini Yoga” y se ubica en el B° Cofico.

Elegimos este lugar tomando lo planteado por todos los entrevistados de que es necesario salir del espacio de trabajo, en orden a generar mayor desconexión con la rutina y la estructura laboral; y así también forzar a prestar más atención o al menos a estar con mayor disposición a realizar las actividades que se plantean en la capacitación o entrenamiento.

Asimismo, también los entrevistados han dicho que lo que más les interesa es una metodología de instrucción “vivencial”, por lo cual existen en este lugar las instalaciones adecuadas para generar esas experiencias basadas en el estilo de vida yoguico. También varios entrevistados hablaron de la necesidad de un trasfondo teórico que le de sustento a la práctica, por eso también elegimos este lugar que se asemeja más a un “instituto” de yoga, descartando la posibilidad de realizar retiros o escapadas fuera de la ciudad.²⁶

²⁶ Si bien creemos que nuestra dinámica de trabajo y la maleabilidad de nuestro servicio dan también la posibilidad de plantear un formato de retiro, creemos que el servicio puede ser más efectivo si se realiza en dicha institución.

En este sentido, el dar el entrenamiento en una institución también sirve para cumplir con las expectativas de duración. La mayoría de los entrevistados respondieron que quisieran cierta regularidad en la instrucción: “Una vez por semana durante varios meses”, fue algo que se escuchó, de diversas formas, muy seguido. Para ello, el instituto nombrado contiene esa funcionalidad y disponibilidad; mientras que si fuera en formato de retiro implicaría un mayor gasto de dinero (en logística, honorarios, hotelería, etc.) y quizás, atentaría indirectamente contra la efectividad de la capacitación, que también fue algo muy requerido por parte de los entrevistados.

¿Por qué una capacitación y/o entrenamiento?

También teniendo en cuenta mucho de lo ya planteado, y notando lo que exponen autores como Chiavenato, el formato de capacitación y/o coaching (entrenamiento) es muy indicado para el servicio que pretendemos ofrecer para la demanda que hemos logrado detectar. Según el autor, se “necesitan tres condiciones para que (*una*) sustitución (*de conocimientos*) ocurra: *a*) tiempo, *b*) una operación diferente y *c*) un nuevo ambiente. Estas tres consideraciones deben ir ligadas a premios mayores para hacer que la persona desaprenda u olvide cosas viejas y adquiera otras nuevas.” Por eso, reafirmamos nuestra idea de que una capacitación puede enfocarse en aquello que en la cita se lee al final: “desaprender lo viejo y reaprender lo nuevo”. Si bien, es ciertamente bien complejo explicar las condiciones que conllevan la generación y concretización de ese proceso de des-aprendizaje y re-aprendizaje, podemos decir que la capacitación que pensamos redonda en esa dirección.

Este mismo autor también nombra tres potencialidades que le otorga al coaching que tomamos en cuenta a la hora de armar nuestro modelo de negocio:

- “Cada líder debe estar preparado para solucionar los problemas a medida que aparecen y sin necesidad de recurrir a la jerarquía”: Esto mismo apareció en las entrevistas. En la actualidad, la legitimización del poder ocurre de múltiples

variables y desde el caos hasta la incertidumbre deben ser aspectos que un líder maneje certeramente y para ello debe estar más en contacto con los aspectos inconscientes y emocionales que condicionan el tipo de liderazgo que ejerce.

- “La actividad humana es cada vez menos rutinaria y requiere menos fuerza física y ahora es cada vez más intelectual, cerebral y creativa.”: Se vuelve a plantear el salir de rutina y avanzar hacia aspectos más sutiles y creativos. Un entrenamiento holístico apunta ciertamente en este sentido.
- “El *entrenamiento* constituye la manera más simple, barata y efectiva de garantizar que las personas tengan un aprendizaje continuo en una organización.”: El entrenamiento holístico puede abrir una puerta en relación al poder generar una motivación a un crecimiento interno y externo continuo y cotidiano. Si se lo entiende bien, una inversión muy pequeña trae beneficios muy altos.

¿Por qué una capacitación o entrenamiento basada en técnicas de Kundalini Yoga?

A lo largo del cursado del MBA, como así también en las entrevistas y en diversos autores del mundo de las empresas se empieza a plantear una problemática que con el pasar del tiempo se agudiza: el “stress estructural”. Con este concepto nos referimos a un tipo de stress que opera en y desde las entrañas mismas de la configuración de la lógica sistémica, y que involucra a todos los participantes, desde los altos ejecutivos hasta los cuadros medios. Es un tipo de stress que se complejiza más cuando se cruza con diversas problemáticas que son parte integrante y/o contribuyente en si mismas: la comunicación distorsionada, la competencia desencarnada, el liderazgo autoritario, etc.

De alguna forma, este tipo de stress, fácilmente identificable y reconocido por los diversos integrantes de las empresas, pareciera ser estrictamente difícil (por no decir imposible) de detener; ya que sostenemos que constituye al sistema en si mismo, es la misma lógica sistémica en su desandar la que lo alimenta sin ser conciente de ello. Un

ejemplo de esa lógica expansiva es la sobreabundancia de información. Cuando nombramos la Teoría del Comportamiento Financiero, tomándola del libro de Dapena, la idea era mostrar como diversos autores habían llegado a la conclusión de que la existencia de la sobreabundancia de información es prácticamente la única tendencia que se puede decir que no tiene reversibilidad al futuro. Esto muestra que el desafío es saber elegir qué información creer y, para ello, tomando lo planteado por Dapena, citando otros autores, la intuición aparece como un elemento cada vez tomado más seriamente por diversos autores y enfoques.

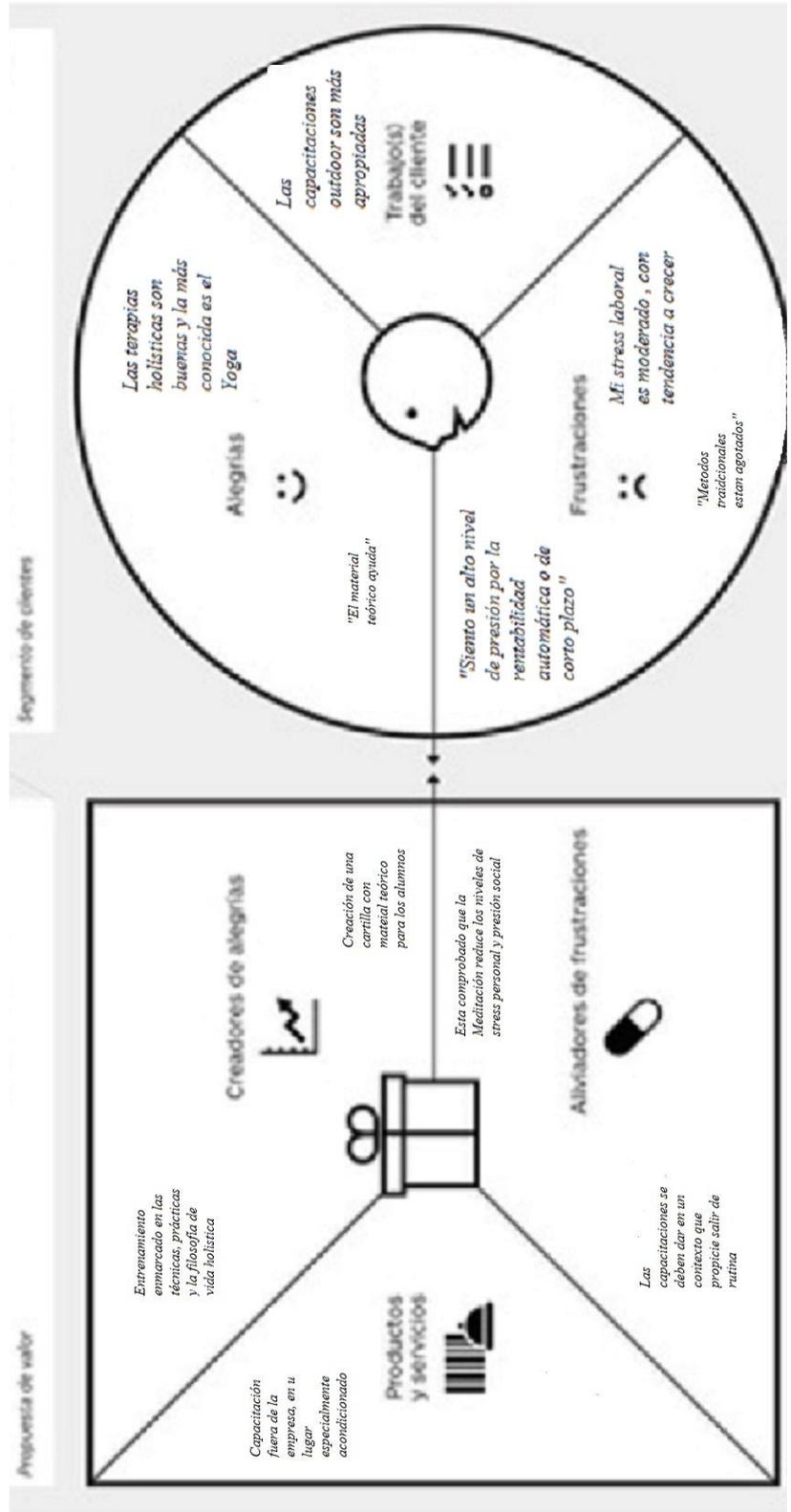
En este sentido, un entrenamiento basado en técnicas de Kundalini yoga puede generar efectos a nivel de sistema nervioso y en el cerebro en general que pueden llevar a ordenar patrones, clarificar conceptos y, por ende, afinar los propósitos para mejorar los procesos de toma de decisión, ya sea de mando altos como de mandos medios. En relación a los potenciales del Kundalini yoga, del yoga y la meditación en general existe una innumerable cantidad de evidencia que aporta en este sentido, pero aquí citamos un estudio en donde se ve como una simple meditación basada en Kundalini yoga ayudo a mejorar considerablemente a un grupo de personas que padecen el mal Alzheimer en EEUU.²⁷

Los diversos cambios de niveles de conciencia no son algo de lo que se hable alegremente en el mundo new age, sino que hemos visto en la parte de Hallazgo Preliminares lo que Casas Rúa dice sobre los estudios del MIT sobre el liderazgo post-crisis de 2008 en EEUU. La variable sobre el tipo de liderazgo y sobre el tipo de método bajo el cual un líder y/o miembro decisor dentro de una organización debe fundamentarse está cambiando silenciosa pero raudamente. Sostenemos concretamente que un entrenamiento específico basado en técnicas de Kundalini yoga puede acelerar, afinar y/o afianzar dicha tendencia; y de esta forma, redundar en la mejora integral de la empresa, en su funcionamiento hacia dentro (relaciones entre sus integrantes, formas de elaborar sus productos, tipos de productos que se investigan o se pretenden desarrollar, etc.) como hacia fuera (relaciones de la empresa con el resto de las empresas, el estado y la

²⁷ <http://www.kundalini-yoga-info.com/alzheimers-and-kundalini-yoga.html#.WFvAztJ96M8>

sociedad en general, efectos que genera la forma en que produce sus productos, efecto que generan en la sociedad en general el tipo de producto que genera, etc.)

LA PROPUESTA DE VALOR DE "CONSCIOUS BUSSINES" – Gráfico 2



CAPITULO 8: PLANIFICACIÓN DE UNA CAPACITACIÓN

El programa de una capacitación/entrenamiento tipo

basado en técnicas de Kundalini Yoga

1. Necesidad específica:	Entrenamiento integral basado en técnicas yoguicas
2. Definición clara del objetivo de la capacitación:	Desarrollo de la intuición y autoconocimiento emocional
3. División del trabajo:	1 Modulo de 3 meses
4. Determinación del contenido de la capacitación:	1era parte: Intuición y Emoción 2da Parte: La Mente 3era Parte: Proyección Meditativa de la Intuición y la Emoción
5. Selección de los métodos de capacitación y la tecnología disponible:	Método basado en técnicas yoguicas (posturas, series de ejercicios, meditaciones); tecnología de sonido, ambientación, video.

<p>6. Definición de los recursos necesarios para implementar la capacitación:</p>	<p>notebook, cañón de reproducción audiovisual, equipo de sonido, materiales teóricos.</p>
<p>7. Definición de la población meta, es decir, las personas que serán capacitadas:</p>	<p>a) Número de personas: Como máximo 8 personas</p> <p>b) Tiempo disponible: 2hs a 3hs</p> <p>c) Grado de habilidad, conocimientos y tipo de actitudes: Actitud abierta y receptiva hacia cuestiones holísticas</p>
<p>8. Lugar donde se efectuará la capacitación, con la consideración de las opciones siguientes:</p>	<p>Espacio AJNA Kundalini Yoga (Jerónimo Luis de Cabrera 954, B° COFICO)</p>
<p>9. Tiempo o periodicidad de la capacitación, horario u ocasión propicia:</p>	<p>1 vez por semana, por la mañana o a la siesta. Durante 3 meses. Cada parte del programa toma 4 encuentros. Son en total 12 encuentros.</p>

Tabla 6

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES 2017 – Tabla 7

Enero 2017	Diseño de las presentaciones (armado de CV, página, Facebook, LinkedIn)
	Diseño de la propuesta: Contenidos y metodologías
	Búsqueda de espacios outdoor para tener como alternativa a las instalaciones de AJNA Kundalini Yoga
Febrero 2017	<p>Armado de la base de datos de potenciales clientes.</p> <p>Segmentación y diseño de propuestas personalizadas</p> <p>Envío de emails</p>
Marzo 2017	<p>Publicidad por redes sociales</p> <p>Publicidad dirigida selectivamente a potenciales clientes</p> <p>Convocatoria a una charla informativa gratuita</p>
Abril 2017	Generación de un focus group para determinar receptividad de la capacitación/entrenamiento
Mayo 2017	Participación en la formación de técnicas de meditación de SATNAM RASAYAN, con el Maestro Guru Dev Singh

Junio 2017	Profundizar la Investigación en la problemática de la Comunicación, tanto con uno mismo, como con los demás y en un sistema complejo como puede ser una Empresa
Julio 2017	Desarrollar una rama especial de entrenamiento enfocada estrictamente en la Comunicación
Agosto 2017	Profundizar la Investigación en la problemática del Liderazgo, tanto con uno mismo, como con los demás y en un sistema complejo como puede ser una Empresa
Septiembre 2017	Desarrollar una rama especial de entrenamiento enfocada estrictamente en el Liderazgo
Octubre 2017	Investigar la potencialidad de la demanda de la creación de un curso de capacitadores
Noviembre 2017	Desarrollo de la temática teórica y práctica del curso de formación en capacitadores en “Conscious Bussines”
Dic. 2017	<ul style="list-style-type: none"> - Diseño de nuevos módulos para proponer a clientes que ya realizaron una capacitación - Realización de focus group con potenciales interesados a empezar la capacitación - Realización de charlas informativas sobre el curso de capacitación a empezar en 2018

CAPITULO 9: PARÁMETROS PARA MEDICIÓN Y CONTROL – Tabla 8

Cantidad de Cursos dictados como mínimo	4 (cuatro)
Cantidad de Personas formadas (estimación)	20 (veinte)
Haber cumplido con las técnicas de forma precisa (manual de procedimiento)	SI/NO
Cantidad de Cursos de Autoformación	5 (cinco)
Porcentaje de Consultas sobre capacitación en relación a la publicidad realizada	30%
Porcentaje de Contrataciones efectivas sobre cantidad de Consultas	20%
Porcentaje de evaluación “Buena-Satisfactoria” en Encuestas de Evaluación que realizaran los clientes post-entrenamiento	50%
Beneficios netos mensuales del proyecto (estimación)	\$10000

C. CIERRE DEL PROYECTO

C1. CONCLUSIONES FINALES

Finalmente, sostenemos que nuestro modelo de negocio tiene certeras probabilidades de establecerse como una opción en el mercado de las capacitaciones/entrenamientos para empresas. Estamos convencidos que existe un segmento atractivo, fiel y demandante del tipo de servicio que hemos imaginado y, al mismo tiempo, creemos firmemente en las potencialidades del servicio en si mismo, con miles de años de validación en diversas partes del mundo y con especial y silenciosa expansión en los últimos 40 años en Occidente.

La elaboración de la Tesis ha sido una escuela en si misma, de tal forma que podríamos afirmar que la metodología que nos ha guiado a desarrollar el concepto primigenio ha sido un decodificador de potenciales latentes en todos los aspectos, desde lo personal hasta lo vivencial que tiene que ver con el tipo de servicio yoguico que estima ofrecer y sus añadidos.

En la faz personal, creo que podríamos haber enfocado en hacer el proceso de relevamiento un poco más profundo. Las entrevistas podrían haber sido un poco más largas, quizás más introspectivas y de esa forma encontrar más elementos (dolores, frustraciones y alegrías) de manera más clara. También hubiera sido interesante realizar un focus group, con actividades y charlas que tendieran a profundizar más los elementos nombrados.

En relación a futuro, el próximo desafío es la Implementación concreta de la capacitación, tal cual hemos desarrollado a lo largo de este trabajo, en conjunción con una agenda de actividades de investigación de potenciales clientes y formación de futuros capacitadores en "Conscious Bussines".

C2. BIBLIOGRAFIA:

- Amrit Singh Khalsa, 2010, **“Conscious Bussines”**, Nuevo México (EEUU), KRI Institute
- Yogi Bajan, 2010, **“Ciclos del Exito”**, Nuevo México (EEUU), KRI Institute
- Alex Osterwalder, 2014, **“La Propuesta de Valor”**, Barcelona, DEUSTO
- Alex Osterwalder, 2004 **“Ontologia de un Modelo de Negocio”**, Laussane, Universidad de Laussane
- Idalberto Chiavenato, 2007, **“Administración de RRHH”**, México DF, Mac Graw Hill
- Lucas Dapena, 2014, **“Finanzas Corporativas”**, Córdoba, Ed. UNC
- Christopher Lovelock, 2009, **“Marketing de Servicios”**, México DF, Pearson Prentice Hall
- Philip Kotler, 2001, **“Dirección de Mercadotecnia”**, Lima, Pearson Educación

C3. ANEXO

- **CUESTIONARIO UTILIZADO EN LAS ENTREVISTAS**

CUESTIONARIO MBA

1. Conoce alguna capacitación in company? Qué opinión tiene de las capacitaciones in-company?
2. Conoce algo de coaching? Qué opinión tiene del coaching?
3. Qué opinión tiene de las terapias alternativas/holísticas?
4. Conoce alguna terapia alternativa/holística en especial? Qué opinión tiene de esta?
5. A la hora de contratar una capacitación, qué aspectos son los que tiene más importancia para Ud.:
 - Precio
 - CV del capacitador
 - Temario/Problemática a tratar
 - Duración
 - Otros:

6. Si Ud. Percibiera que su empresa tiene problemas de comunicación o liderazgo, contrataría a alguien para hacer un coaching basado en un enfoque alternativo/holístico? Porque?
7. En su opinión, en cuanto influyeron (1=muy poco a 10=Muchísimo) las emociones en sus decisiones laborales personales a lo largo de su vida? Y en las empresas en general?
8. En su opinión, en cuanto influye la intuición en sus decisiones empresariales? Y en las empresas en general?
9. Como evaluaría la situación en su sector en relación a ...?
 - Stress laboral:
 - Esta bien y va a seguir mejorando
 - Esta bien pero difícilmente mejore
 - Esta regular y no sé cómo será en el futuro
 - Esta mal, pero no creo que empeore más
 - Esta mal y seguramente va a estar peor
 - Ambiente conflictivo/"pesado" de trabajo
 - Esta bien y va a seguir mejorando
 - Esta bien pero difícilmente mejore
 - Esta regular y no sé cómo será en el futuro
 - Esta mal, pero no creo que empeore más
 - Esta mal y seguramente va a estar peor
 - Nivel de individualismo/egocentrismo
 - Alto

- Demasiado
- Poco
- Nada
- No sabe/No contesta

- Nivel de presión por la rentabilidad automática/corto plazo

- Alto
- Demasiado
- Poco
- Nada
- No sabe/No contesta

10. En qué lugar preferiría que le dictaran una capacitación: indoor, outdoor o en una institución? Porque?

11. Cuanta es la intensidad de cursado que le gustaría tener? Días o meses de entrenamiento? Porque?

12. Qué tipo de metodología de capacitación le gustaría recibir: practica / teórica / vivencial / recreativa? Porque?

13. Edad:

14. Género:

15. Nivel educativo:

16. Posición en la empresa:

17. Rubro en el cual se desempeña su empresa: