

*Jesús Mari Iturrioz*

---

# EL LIDERAZGO EN EL SIGLO XXI

COACHING, EQUIPOS, CLIENTES Y RESULTADOS

---

*Prólogos de José María Gasalla  
y Carlos Monserrate*

*Cambia tu estilo directivo  
para cambiar tu organización*

**Jesus Mari  
Iturrioz**

El liderazgo  
en el siglo XXI

*Coaching, equipos, clientes y resultados*

© 2017 Jesus Mari Iturrioz

© Centro Libros PAPP, S.L.U., 2017

Gestión 2000 es un sello editorial de Centro Libros PAPP, S.L.U.

Grupo Planeta

Av. Diagonal, 662-664

08034 Barcelona

[www.planetadelibros.com](http://www.planetadelibros.com)

ISBN: 978-84-9875-437-7

Depósito legal: B. 24.687-2016

Primera edición: enero de 2017

Preimpresión: Medium

Impreso por Romanyà Valls, S. A.

Impreso en España - *Printed in Spain*

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su incorporación a un sistema informático, ni su transmisión en cualquier forma o por cualquier medio, sea éste electrónico, mecánico, por fotocopia, por grabación u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito del editor. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (Art. 270 y siguientes del Código Penal).

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra. Puede contactar con CEDRO a través de la web [www.conlicencia.com](http://www.conlicencia.com) o por teléfono en el 91 702 19 70 / 93 272 04 47.

# Índice

Presentación de José María Gasalla	15
Prólogo de Carlos Monserrate	19
Prefacio: El liderazgo que necesitamos	23
Agradecimientos	27
<b>PRIMERA PARTE: Resultados y clientes</b>	<b>29</b>
Introducción: En busca del modelo sobresaliente	31
1. Los clientes hoy	33
Orientación al cliente	34
Calidad de servicio al cliente	36
Construir relaciones únicas con el cliente	38
Valor del cliente	40
Desarrollar y retener clientes	42
2. Valor percibido por el cliente	44
¿Qué se entiende por valor percibido?	44
Criticidad del valor percibido	45
La innovación en el valor al cliente	47
Modelo sobresaliente	49
3. Clientes satisfechos	54
Conceptualización de la satisfacción	54
Medición de la satisfacción del cliente	55
Los aspectos relevantes para la satisfacción	58
Resultados de la investigación	63
4. Clientes leales	65
¿Porqué es importante la lealtad?	65
Conceptualización de la lealtad	67
Medición de la lealtad	68
Relación entre satisfacción y lealtad	73
Resultados de la investigación	77

<b>SEGUNDA PARTE: Personas y equipos</b>	81
Introducción: Es el momento de las personas	83
5. Las competencias	85
¿Por qué es el momento de las personas?	85
Conceptualización de las competencias	88
¿Son suficientes las competencias?	90
Gestión de personas como socio estratégico	92
Resultados de la investigación	93
6. La gestión de equipos	96
Retos y características de los equipos	96
La motivación	97
Creatividad e innovación	101
El aprendizaje transformacional	106
Pasando la ITV	110
Resultados de la investigación	116
7. La gestión de los cambios	119
Modelo para el cambio	119
La causa	120
La comunicación	122
La claridad	124
La confianza	127
Resultados de la investigación	129
8. La gestión directiva	133
Las necesidades organizacionales	133
Perfil deseado por las organizaciones	140
Los tipos de intervención	142
Los estilos de trabajo	145
Resultados de la investigación	147
<b>TERCERA PARTE: Las aportaciones del <i>coaching</i></b>	151
Introducción: Una luz desde el <i>coaching</i>	153
9. <i>Coaching</i> ejecutivo individual	155
¿Qué es el <i>coaching</i> ejecutivo individual?	155
Los actores del <i>coaching</i>	156
Los aspectos clave	160

El proceso	161
Resultados de la investigación	165
10. Las competencias esenciales del <i>coaching</i>	167
Los contratos	167
La ética	170
La relación	172
Aprendizaje y resultados	175
Los modelos	176
La evaluación	179
Consciencia y desarrollo	180
Cambio organizacional	182
11. Aportando valor	185
La estrategia	185
La renovación directiva	187
La renovación organizativa	189
La gestión de riesgos	191
Los beneficios del <i>coaching</i>	193
Resultados de la investigación	194
12. <i>Coaching</i> de equipos	196
¿Qué es el <i>coaching</i> de equipos?	196
El rol del <i>coach</i> de equipos	197
Posibilitando el aprendizaje	198
El proceso	201
La preparación	202
El plenario	204
La evaluación	209
<b>CUARTA PARTE: Liderazgo 3R</b>	211
Introducción: El liderazgo renacentista	213
13. Saliendo del laberinto	215
Etapas de desarrollo en el liderazgo	215
La radiografía	218
Avances y dificultades	220
¿Qué necesitan los directivos?	222
14. Hacia otro liderazgo	226

El líder como <i>coach</i>	226
El líder como <i>coach</i> de equipo	230
Liderando líderes	231
Los siete focos de la conversación	235
15. El liderazgo en el siglo XXI	239
Directivo y facilitativo	239
Hablar y escuchar	242
Razón y emoción	246
Verdad y corazón	250
Liderazgo reflexivo, relacional y renovador	255
16. Conclusiones	261
Pasión	261
Curiosidad	263
Valentía	265
Humanidad	267
Humildad	269
Epílogo	271
Bibliografía	275

# I

## Los clientes hoy

«Un cliente es el visitante más importante en nuestros locales. Él no depende de nosotros. Nosotros dependemos de él. Él no es una interrupción en nuestro trabajo, es el objetivo del mismo. Él no es un extraño en nuestro negocio, es parte del mismo. Nosotros no estamos haciendo un favor al servirlo. Él nos está haciendo un favor al darnos la oportunidad de hacerlo.»

MAHATMA GANDHI

Nos cuesta mucho dejar de ser el centro de nuestro mundo y aprender a gestionar las paradojas de nuestro tiempo, la paradoja de lo mío y lo tuyo, la orientación al producto y la orientación al cliente, la gestión de muchos clientes y la calidad del servicio, la transacción y la relación, el valor del cliente y los beneficios, la atracción y la retención de clientes, lo virtual y lo presencial, la reactividad y la proactividad, lo viejo y lo nuevo.

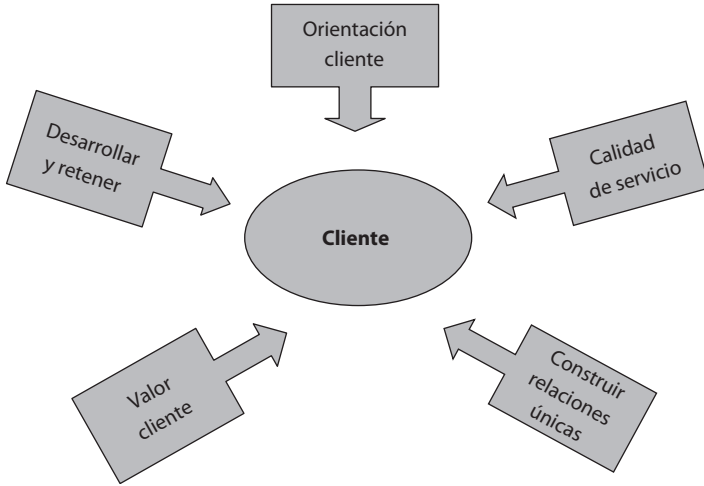
«Tu sitio web no es el centro de tu universo. Tu página de Facebook no es el centro de tu universo. Tu aplicación móvil no es el centro de tu universo. El cliente es el centro de tu universo.»

BRUCE ERNST

En el clima competitivo de hoy en día, muchas empresas están descubriendo que cualquier ventaja que intenten establecer a través de sus productos es rápidamente erosionada, a medida que va siendo imitada por los demás. Para ganarse a los clientes se convencen de que es necesario estar con ellos, vibrar con ellos, escucharles, y satisfacer plenamente sus necesidades.



FIGURA 1.1 Aspectos relevantes en torno al cliente



*La cuestión que te lanzo para tu reflexión es: ¿Cómo estás gestionando en tu organización las paradojas en torno al cliente? ¿Cuáles eres capaz de gestionar? ¿En cuáles precisas elegir entre una u otra?*

## Orientación al cliente

«Un hombre sin una sonrisa en la cara no debería abrir una tienda.»

PROVERBIO CHINO

Se está generalizando un cambio de un enfoque en el producto a un enfoque en el cliente, de vender productos a satisfacer a clientes. Muchas organizaciones están en un proceso de cambio para incorporar la orientación al cliente, por lo menos con los clientes de alto valor. La maximización de la satisfacción de los clientes es el nuevo mantra de todos los sectores de negocio.

Este cambio no es fácil, ya que no es simplemente un cambio de eslogan; conlleva un cambio en las maneras de funcionar, un cambio en las conductas de las personas de la organización en todos los niveles. No sólo supone un cambio para el comercial en la manera

de relacionarse y enfocar las conversaciones con el cliente, también supone un cambio importante para todas las personas de la organización que no tienen contacto directo con el cliente, ya que deben ligar totalmente sus actividades con la estrategia de negocio de la compañía, cambiar sus prácticas tan rápido como cambian los deseos y necesidades de los clientes. Todos deben ver y sentir al cliente, todos deben contribuir al éxito del negocio.

«A veces una persona puede sentirse perdida en una gran compañía y perder de vista cómo ayuda o impacta lo que hace en el cliente final. Si eres una de ellas, piensa en una brigada de bomberos, en una fila de personas que pasan cubos de agua de uno al otro, de una fuente de agua al lugar del incendio. Una persona en la brigada puede no ser capaz de ver el resultado final, es decir, el agua que se echa al fuego para apagarlo, pero la contribución de la persona es indispensable para el resultado final.»

GRANT BRIGHT

La lógica y el lenguaje de los negocios giran en torno a los clientes externos, es la lógica de las compañías de alto rendimiento. Todos ven su función desde el punto de vista del negocio. Además, la orientación al cliente conlleva un cambio en las métricas y en los sistemas de incentivos. Acercarse a la satisfacción de las necesidades del cliente conlleva un cambio sutil en el clima de la organización, dado que al colocar en primer lugar al cliente, una nueva realidad permea el negocio y con ella el deseo de buscar la excelencia en todas las transacciones, procesos y proyectos relevantes.

Las empresas de éxito serán aquellas que sepan crear una cultura orientada al cliente y que tengan una organización que aumente sin cesar el valor entregado a éste. Todo ello, con un único objetivo, la satisfacción del cliente, que es el centro del comportamiento de toda la organización.

«Los clientes pueden olvidar lo que dijiste, pero nunca olvidarán cómo les hiciste sentir.»

ANÓNIMO

Sabemos que el tiempo que los clientes permanecen en una organización orientada al producto, en muchos casos, es muy bajo, lo cual genera un importante problema en las cuentas de resultados de las organizaciones. La lealtad de los clientes, junto con el volumen de negocio y la rentabilidad, son los tres ejes que incrementan los resultados de las compañías. Además, los clientes más satisfechos aportan mayor volumen y mejores márgenes.

*La reflexión a la que te invito es la siguiente: en una escala de 0 a 10, ¿qué nota le pones a cada miembro de tu equipo sobre su pasión por el cliente?*

## **Calidad de servicio al cliente**

«Hagas lo que hagas, hazlo tan bien para que vuelvan y además traigan a sus amigos.»

WALT DISNEY

Uno de los mayores desafíos que se plantea a las empresas en el siglo XXI es el de proporcionar un servicio de calidad al cliente. El principal objetivo empresarial es la prestación de un servicio a los clientes que crea una proposición de valor diferenciada y superior para segmentos específicos del mercado.

La atención al cliente se convierte en el paradigma de la empresa del futuro y la clave de la competitividad, ya que resulta de difícil imitación por parte de la competencia. Las empresas no tienen más alternativa que centrar su actividad en la satisfacción al cliente y sólo una atención al cliente profesionalizada podrá garantizar la rentabilidad y el futuro de la empresa. El servicio a la clientela desempeña un papel crucial en el proceso necesario para que los compradores lleguen, de forma progresiva, a los niveles más altos de la lealtad.

Según Iacobucci, los conceptos clave para crear una diferenciación sustentable son:

- Comprender las necesidades del consumidor y lo que éste valora.

- Centrarse en la experiencia total del consumidor con el producto y hacer éste agradable y entretenido.
- Simplificar el proceso de compra del consumidor reduciendo sus costos y esfuerzos.
- Establecer barreras a la entrada competitiva.

La identificación de las propuestas de valor añadido que se entregarán a los segmentos seleccionados se convierte en la clave para desarrollar objetivos e indicadores para la perspectiva del cliente.

Sasser señala que los niveles de satisfacción entre los clientes objetivo son un buen indicador del nivel de calidad de los productos y servicios que están recibiendo. Pero la manera de elevar el nivel de satisfacción del cliente de neutral a satisfactorio o a completamente satisfactorio no depende sólo de realizar un mejor trabajo en la entrega del valor. El citado autor reseña que hay cuatro elementos que afectan a la satisfacción del cliente: los elementos básicos del producto o servicio que esperan los clientes de todos los competidores; los servicios de apoyo básicos, tales como la asistencia al cliente, que hacen que el producto o servicio incremente su efectividad y sea más fácil de usar; un proceso de recuperación para contrarrestar malas experiencias, y unos servicios extraordinarios que superen las preferencias de los clientes.

«La calidad es recordada mucho tiempo después de que se haya olvidado el precio.»

GUCCI

En definitiva, los productos de alta calidad y los servicios asociados diseñados para satisfacer las necesidades de los clientes crearán altos niveles de satisfacción. Y este alto nivel de satisfacción conllevará incrementos en la lealtad del cliente. El aumento de la lealtad del cliente se convierte en el factor más importante para determinar el éxito a largo plazo.

*¿Cuál es tu opinión sobre la calidad de servicio que das a tus clientes? ¿En qué se podría mejorar? ¿Qué puedes hacer para mejorar?*

## Construir relaciones únicas con el cliente

«Si no cuidamos a nuestros clientes, alguien lo hará.»

ANÓNIMO

En mi experiencia profesional como directivo y como consultor he descubierto que, en todos los sectores, la atención principal está pasando de la transacción a centrarse en la relación, dando importancia a la visión a largo plazo, la calidad, los contactos con los clientes, el nivel de servicio y la retención de clientes. Para implementar un programa genuino de satisfacción del cliente, en primer lugar hay que implementar un programa exhaustivo de marketing de relaciones. Hacer el seguimiento de las relaciones con cada uno de los clientes individuales es una parte indispensable para dar una alta calidad de servicio, porque cada cliente experimenta la calidad del producto y la satisfacción de una forma individual.

Las empresas no pueden funcionar durante mucho tiempo sin confianza y por ello mantienen su éxito ofreciendo un atrayente servicio y entregando lo prometido, ya que las promesas cumplidas refuerzan la confianza, mientras que las promesas rotas la debilitan. El futuro de una empresa se mide por la fuerza de sus relaciones, y la mutua confianza es la esencia de una relación; cuanto más fuerte es la confianza, más fuerte es la relación. Además, cuando la gente encuentra confianza, es reacia a renunciar a ella y genera lealtad.

La confianza de los clientes se construye con la calidad del producto, la excelencia operacional y el trato humano durante las interrelaciones; al fin y al cabo, los empleados que desempeñan funciones de tipo comercial han de conseguir que su actitud despierte la confianza de quienes esperan un trato personalizado, ya que en último término lo que importa es la percepción del cliente.

«Confianza: La reputación de mil años puede ser socavada por la conducta en una hora.»

PROVERBIO JAPONÉS

El futuro de una estrategia de clientes depende de ganarse la confianza del cliente. Hoy este aspecto es más importante que nunca, ya

que, en un mundo donde los productos y servicios son cada vez más indiferenciados, una relación fundada en la confianza es la única manera de tener una ventaja competitiva y amortiguar las continuas guerras de precios. Para conseguirlo, hay que tener en cuenta que las empresas crean las relaciones de confianza con sus clientes fundamentalmente a través de sus empleados.

El que utiliza el marketing de masas visualiza su tarea en términos de vender un solo producto a tantos clientes como sea posible. Sin embargo, en el marketing «uno a uno» se trata de vender a un solo cliente tantos productos como sea posible, durante un largo período de tiempo. Para conseguirlo, es necesario concentrarse en construir relaciones únicas con clientes individuales, teniendo claro que algunas relaciones serán más valiosas que otras. Los elementos más indispensables de la relación con cada uno de los clientes en el «uno a uno» son el diálogo y la información sobre el resultado del proceso. Es necesario conocer lo que realmente quieren los clientes, determinar lo que realmente quiere cada cliente. Ello es posible porque las herramientas de información requeridas para manejar millones de relaciones ya están disponibles, puesto que los avances en tecnología informática y comunicaciones permiten ahora el uso de la cuota de cliente.

«Las personas son ricas solamente cuando dan. Quien da un gran servicio recibe una gran recompensa.»

ELBERT HUBBARD

Concentrarse en la cuota de cliente, en vez de en la cuota de mercado en general, es probablemente menos caro y más eficiente en costes y conlleva, hoy, incrementar las ventas en general e, incidentalmente, la cuota de mercado. Trabajar por la cuota del cliente significa asegurarse de que cada cliente que compra nuestro producto compre más producto, compre sólo nuestra marca de producto y sea feliz usando nuestro producto, en lugar de otro tipo de producto, como solución a su necesidad. En definitiva, el fin es maximizar la cuota de cada cliente y el negocio a lo largo de su vida.

*¿Qué haces para conseguir y mantener la confianza de tus clientes? ¿Qué más podrías hacer que no haces?*

## Valor del cliente

«Componer no es difícil, lo complicado es dejar caer bajo el escritorio las notas superfluas.»

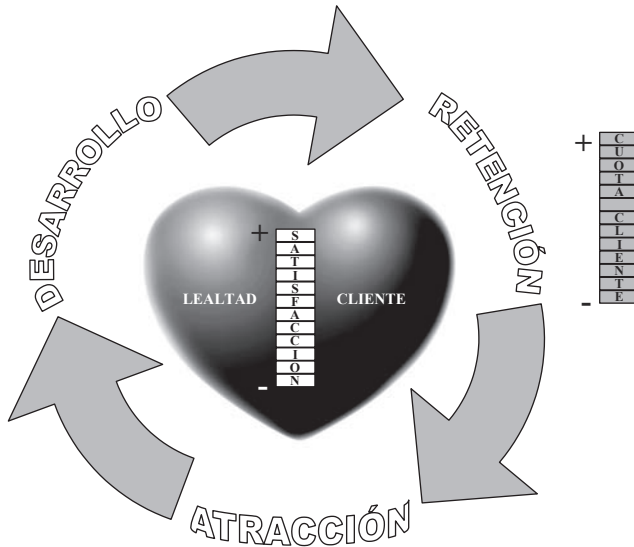
JOHANNES BRAHMS

Las empresas pueden clasificar la base de clientes en función del valor del cliente. Para ello, definen el concepto de valor de cliente, no sólo en términos de rentabilidad actual del cliente, sino también respecto a la contribución de los flujos netos descontados que la empresa recibirá de éste a lo largo del tiempo.

Peppers y Rogers señalan que realmente el valor actual de cualquiera de los clientes está en función de las futuras compras de éstos, a través de todas las líneas de productos y servicios que la empresa les ofrece. De hecho, si se conociera exactamente qué productos y servicios va a comprar un cliente individual a una empresa en los próximos veinte o treinta años, sería muy fácil calcular el valor del cliente en ese período. Se podrían considerar los productos que el cliente compraría y calcular el incremento en el beneficio para la empresa en cada compra, generando una fuente de futuro beneficio. Entonces, se aplicaría un descuento a esa fuente de beneficio para derivar hacia la empresa su valor actual, justo como se haría con cualquier cálculo de valor actual neto. Hay una serie de técnicas cuantitativas para proyectar los valores durante la vida de un cliente. El objetivo es estimar el valor actual descontado de todas las compras futuras más otros beneficios no derivados de las compras (como las referencias del cliente) menos el coste de mantener una relación (principalmente marketing y comunicaciones).

Si una empresa calcula el valor que tienen sus clientes teniendo en cuenta la previsión del flujo de beneficios durante su vida como clientes, será evidente que algunos clientes tienen más valor que otros. Éste es el principio de una estrategia de cuota de cliente y su núcleo es el principio de Pareto, quien estableció que para muchos eventos aproxi-

FIGURA 1.2 Valor del cliente



madamente el 80 por ciento de los efectos provienen del 20 por ciento de las causas; de aquí podemos extrapolar la idea de que en muchas organizaciones el 80 por ciento del negocio viene del 20 por ciento de sus clientes. Estos porcentajes pueden variar en cada sector y organización; por ejemplo, en la industria de los servicios financieros minoristas se puede estar hablando de un 70 por ciento y de un 30 por ciento. Pero en todos los negocios hay una diferencia entre los clientes que hace que unos sean más valiosos que otros.

Una estrategia de clientes de éxito comienza identificando los clientes objetivo a atraer y desarrollar en función de su valor. El siguiente paso consiste en ganarse el corazón del cliente y generar una alta satisfacción que conduzca a incrementar la cuota de cliente y conseguir su lealtad. En estos tiempos turbulentos, de mudanzas constantes y aceleradas, es determinante priorizar los clientes, procesos y tareas que nos llevarán al éxito y decidir lo que hay que dejar de hacer, sin dejarnos llevar por la inercia y los hábitos adquiridos.

En mi experiencia profesional he descubierto que en las organizaciones, en general, se conoce bien qué clientes aportan más a



la cuenta de resultados; pero al mismo tiempo, tienen dificultades para identificar a los clientes objetivo a atraer y desarrollar, y realizar las acciones comerciales oportunas. El exceso de objetivos, tareas y urgencias no ayuda a despejar la confusión generada por los cambios que viven las organizaciones; por otra parte, la falta de priorización no ayuda a terminar con las inercias que llevan a estar demasiado tiempo con los mismos clientes o con los clientes de poco valor.

*¿Qué haces para ganarte el corazón de tus clientes objetivo y dejar caer bajo el escritorio las notas superfluas?  
¿Qué corazones te quedan por ganar?*

## **Desarrollar y retener clientes**

«Para mantener un cliente se requiere tanta habilidad como para conseguirlo.»

PROVERBIO AMERICANO

Tradicionalmente, la principal preocupación de las organizaciones ha sido captar clientes. Sin embargo, hoy la principal preocupación es conservar los clientes desarrollando con ellos una relación que mejore constantemente. Una estrategia de alto crecimiento es, por tanto, la suma de un enfoque de alta captación, potente desarrollo y alta retención.

El énfasis tradicional ha estado en las ventas más que en construir relaciones. Ahora bien, dado que el crecimiento sostenido depende de la capacidad de mantener y rentabilizar la cartera de clientes, cada vez más las empresas se están centrando en la lealtad del cliente y la retención. ¿Qué sentido tiene realizar un importante esfuerzo de captación si después los clientes que nos interesan se van al poco tiempo por no sentirse cómodos? Es como estar llenando de agua un gran balde agujereado.

Hay dos vías para fortalecer la retención del cliente. Una es levantar barreras de salida; los clientes tienen menos tentación de cambiar a otro proveedor cuando el cambio conlleva costes de capital y tiem-

po. Pero, sin duda, la mejor manera de retener a los clientes es conseguir una alta satisfacción de éstos a través de la relación.

Por lo tanto, una estrategia de clientes querrá reducir la fuga de clientes, ya que ello supone una pérdida de las inversiones realizadas, y esto se consigue creando y desarrollando las relaciones con los clientes. Es evidente que mejorando el valor percibido por el cliente en cada interacción con la empresa, mejorarán más fácilmente sus niveles de satisfacción y ello conllevará mayores tasas de retención de clientes. Cuando los clientes son retenidos porque disfrutan del servicio que están recibiendo es más probable que se conviertan en clientes leales. Esta lealtad lleva a repetir las compras y a aumentar la cuota del cliente.

*¿Cómo mides y gestionas las fugas de clientes? ¿De qué se quejan los clientes que te abandonan?*

## **Conclusiones: Los clientes hoy**

- El principal reto de las organizaciones es la consecución de resultados y, para ello, es determinante el crecimiento rentable y sostenible. Para conseguirlo, las organizaciones tienen tres campos de actuación: incrementar la rentabilidad de los clientes actuales, disminuir costes y construir relaciones rentables con nuevos clientes.
- Una estrategia de alto crecimiento es la suma de un enfoque de alta captación, potente desarrollo que impulse la cuota de cliente y alta retención.
- Los clientes son el núcleo de cualquier negocio. Las empresas son conscientes de que su supervivencia depende básicamente de lo bien que sean capaces de satisfacer sus necesidades en relación con la competencia.
- Identificar los clientes objetivo y desarrollar su valor es el primer paso de una estrategia exitosa de clientes. Es necesario centrarse en la cuota de cliente, conocer bien a los clientes y dar respuesta a las necesidades de cada cliente.