



Inteligencia para Asociarse

Partnering Intelligence

Creando Valor para su Negocio
a Través de la Construcción de Alianzas Sólidas
por Stephen M. Dent
Davies - Black, 1999
239 páginas

Enfoque

Liderazgo
Estrategia
 Ventas & Mercadeo
 Finanzas Corporativas
 Recursos Humanos
 Tecnología
 Producción & Logística
 Microempresa
 Economía & Política
 Industrias & Sectores
 Plan de Carrera
 Finanzas Personales
 Mejoramiento Personal
 Ideas & Tendencias

Ideas Fundamentales

- La competencia hace que las asociaciones sean más necesarias que nunca.
- Algunos individuos y organizaciones se asocian mejor que otros.
- Su destreza para asociarse puede ser medida como un puntaje de Coeficiente Intelectual CI, su Coeficiente Asociativo o CA.
- El CA mide cuán bien puede construir relaciones y cultivar la confianza mientras lleva a cabo las tareas en una alianza.
- El CA es una destreza aprendida. Incrementéla convirtiéndola en una auto-alerta e identificando sus propias necesidades y aquellas de su socio.
- Utilice la “asociación continua” para ayudarse a desarrollar destrezas de asociación.
- Una relación exitosa requiere de tareas y relaciones.
- Las asociaciones pueden ser externas (con otras compañías) o internas (con gente que trabaja en su empresa).
- Los tres componentes del “Modelo de Asociación Continua” son: el desarrollo de la relación, el desarrollo de la sociedad y el medio ambiente pasado/futuro.

Rating (sobre 10)

Valoración General	Aplicabilidad	Innovación	Estilo
6	7	6	6

Visite nuestro website en www.getAbstract.com para comprar abstracts individuales, suscripciones personales o corporativas.

getAbstract.com es una compañía de conocimiento en Internet que ofrece servicios de rating y publica resúmenes de libros. Cada semana, los suscriptores reciben un correo electrónico con un resumen corto de un libro de negocios diferente. Cada resumen contiene una reseña de las ideas esenciales de cada libro. Visite nuestro web site para obtener resúmenes gratis, servicios de suscripción y otras opciones. Partes de este libro son reimpresas aquí con la autorización del editor. Los derechos de publicación de los autores y editores son respetados. Todos los derechos son reservados. Ninguna parte de este resumen puede ser reproducida o transmitida de ninguna forma, o a través de ningún medio, sea éste electrónico, fotocopiado o de cualquier otra índole, sin el previo permiso por escrito de getAbstract.com (Suiza).

Reseña del Libro

Inteligencia para Asociarse

Si siempre pensó que una sociedad se basa en el instinto, la amistad y un poco de buena contabilidad, piénselo de nuevo. Las claves para alcanzar una asociación exitosa son ligeramente más complejas, según el autor Stephen M. Dent, quien enumera las cualidades que hacen exitosas tanto a las asociaciones internas como externas. Este proceso involucra el entendimiento de las etapas del desarrollo de una relación y de una sociedad, así como la creación de una orientación pasado/futuro. Dent discute la manera de evaluar, explorar, iniciar y hacer compromisos para llegar a una sociedad vigorosa y ofrece unos cuadros, una lista de verificación e ilustraciones para ayudarle en cada etapa. También facilita algunos casos de estudio que sirven de ejemplo en el proceso y para sustentar el valor de crear asociaciones sólidas. *getAbstract.com* recomienda este libro a cualquier persona que esté considerando una asociación futura o trabajando para mejorar una buena asociación y para convertir una mala asociación en una tolerable.

Resumen

“Ya que nuestra sociedad y la economía global se mueve de la era pos industrial hacia la era de la información y de la comunicación, los líderes de negocios están des-
pertando al hecho de que necesitan un socio para sobrevivir”.

“La prosperidad futura de un negocio depende de su habilidad para iniciar, sostener y obtener ganancia de las relaciones interdependientes. Los negocios exitosos desarrollan relaciones”.

“La atmósfera que creemos en nuestras asociaciones determinarán cuán bien sobrevivimos”.

¿Qué es la Inteligencia para Asociarse?

Hoy, más que nunca, usted necesita un socio. A lo largo de la historia de la humanidad, las asociaciones fueron necesarias, pues la gente vivía reunida en pequeños grupos o sociedades agrícolas y dependían unas de otras. La era industrial trajo consigo el crecimiento del individualismo y fragmentó los lugares de trabajo. Sin embargo, en la era de la información, mucha gente encuentra la necesidad de crear asociaciones para sobrevivir. La mayoría de la gente de negocios carece de las destrezas para desenvolverse en este mundo altamente competitivo y especializado; por lo tanto, necesitan asociarse con otros.

Sin embargo, algunos individuos y organizaciones son mejores que otros para formar y mantener asociaciones. La destreza de asociarse puede medirse como el CI. El CI mide la inteligencia mental. Aquellos con un alto CI, realizan generalmente bien tareas en las que utilizan sus destrezas cognitivas. Pero, existen otros tipos de inteligencias, como la Inteligencia Emocional, Lingüística, Espacial, Musical y Quinestésica.

Usted necesita la inteligencia para asociarse con el fin de tener éxito en las asociaciones. Su coeficiente para asociarse mide lo bien que puede “construir una relación y cultivar la confianza y, al mismo tiempo, cumplir con las tareas predeterminadas en la alianza”. En otras palabras, su CA mide el éxito que tenga para asociarse con otras personas o empresas. El CA es una destreza aprendida que se puede incrementar. Para hacerlo, se necesita primero estar auto-alerta. Este es el fundamento para una asociación fuerte ya que es indispensable conocer sus propias necesidades para poder identificar y satisfacer los requerimientos y necesidades de su socio.

Para ayudar a desarrollar sus destrezas de asociación, utilice la “Asociación Continua”, un marco de trabajo que paso a paso le ayudará a alcanzar una asociación completa. Este modelo le ayuda a trabajar en los dos complementos primarios — tareas y relaciones — que usted necesita para una asociación exitosa. Mientras trabaje en estos dos componentes y vaya creando su asociación, encontrará que la relación está basada en la confianza y el beneficio mutuo.

“Así como un personaje estereotipado tiene relaciones efímeras, de la misma forma algunos negocios acumulan relaciones que son superficiales, temporales e insignificantes”.

“No puede esperar que una sociedad funcione si usted ignora uno de sus componentes. No puede trabajar únicamente en la tarea e ignorar la relación y esperar un resultado exitoso”.

“Tener éxito en las sociedades es un asunto de aplicar una clase diferente de inteligencia. Nuestro Coeficiente para Asociarse (CA) es una medida de nuestra inteligencia para asociarse — cuán bien podemos construir relaciones y cultivar la confianza mientras alcanzamos tareas predeterminadas en alianza con otra persona”.

“Cuando las condiciones del mercado cambian, los negocios que tienen relaciones fuertes y confiables entre la gente que trabaja para la empresa tienden a acoplarse mejor”.

A medida que desarrolla su asociación, utilice el ciclo planificar-hacer-verificar-actuar de manera que pueda mejorar continuamente. Si decide que su asociación no está funcionando, puede proseguir a la fase final: “Abandono”. Si está teniendo problemas, abandone la sociedad tempranamente para que no invierta demasiado en ella. El ciclo planificar-hacer-verificar-actuar se desarrolló a partir del movimiento de calidad y mejoramiento continuo iniciado por el Dr. Edward Deming. Éste le ayudará a crear y monitorear su asociación.

Asociaciones Importantes

Las asociaciones son muy importantes ya que las personas anhelan “relaciones significativas”. Cuando escoja un socio de negocios, refleje las acciones de gente que siempre está al día tras la mira de encontrar un socio potencial y desarrollar una relación más profunda.

Mantener buenas relaciones es fundamental para cualquier negocio floreciente, pues los negocios dependen de las interacciones y no solamente de las transacciones y la línea base. Cuando usted tiene relaciones fuertes y confiables, su compañía lo hará de mejor manera. Estará más preparada para adaptarse.

Las asociaciones también son valiosas por las siguientes razones:

- Le ayudan a expandir sus recursos. Cuando se une con otras empresas, puede proveer a sus clientes de más productos y servicios, o mejorar la calidad del producto. Los socios pueden también ayudarle a mejorar el diseño y calidad del producto.
- Le ayuda a conocer más efectivamente las necesidades del cliente; un ejemplo es el de Northwest Airlines y KLM Royal Dutch Airlines, quiénes se asociaron para brindar a sus clientes más destinos.
- Le ayudan a reducir gastos. Por ejemplo, puede adquirir compras colectivas a menor costo.
- Contribuyen a incrementar su habilidad para competir, trayendo como resultado un mayor crecimiento.
- Le ayuda a mejorar sus vínculos con clientes.
- Sus fuertes relaciones internas mejoran la moral del empleado.

Valorando las Habilidades de su Asociación

Existen dos clases de asociaciones. Las asociaciones externas son las que se tienen con otras empresas y las internas son aquellas que se mantienen dentro de su compañía. Aun cuando la mayoría de empresas no reconocen que existen asociaciones entre los empleados y la compañía, estas asociaciones son fundamentales dentro de un negocio. No los menosprecie y deles el valor que tienen. Sus empleados quieren encontrar esta satisfacción dentro de su trabajo. Quieren sentirse respetados y ser parte del equipo. Si usted trata bien a la gente, ellos trabajarán con más dedicación para satisfacer a sus clientes y para contribuir al éxito de la empresa. Serán más creativos, productivos, leales y energéticos. En contraste, la desconfianza minará una buena asociación.

Para crear una buena relación entre asociados, conozca su CA, o Coeficiente Asociativo, el cual le ayudará a valorar las calidades necesarias para una buena asociación. Usted desea valorar su CA, pues necesita un buen socio para mantener una buena sociedad. Para hacer esto, tome la valoración del CA la cual consiste en 30 puntos que abarcan cómo se siente trabajando con otros. Para su propia información, califique cada punto

“Generalmente hablando, las asociaciones son más exitosas cuando los socios entran en una relación bajo propia voluntad”.

“Los seis atributos que necesitamos para asegurar asociaciones exitosas son: orientación pasado-futuro en la toma de decisiones, comodidad con el cambio, orientación ganar-ganar en los conflictos y resolución de problemas, comodidad con la interdependencia, habilidad para confiar, auto-descubrimiento y retroalimentación”.

“Hay ciertas características que todas las asociaciones exitosas tienen en común. La gente en sociedad tiene un sentido agudo de sí misma. Ellos comprenden sus fortalezas y debilidades y saben lo que desean de la sociedad”.

“Conforme avanza la orientación futura, la confianza se empieza a construir en la sociedad y ya que establecer confianza es una destreza clave, esto a su vez incrementa su inteligencia para asociarse”.

en un rango del 1 al 6 basándose en cuánto está o no de acuerdo. Los resultados pueden cambiar en relación a cómo mejore su habilidad para ser un buen socio.

Seis pautas y destrezas claves contribuyen a tener una asociación exitosa. Éstas son:

- Mantenga una “visión clara” del futuro (orientación pasado-futuro).
- Dé la bienvenida al cambio.
- Sea capaz de resolver conflictos y problemas con creatividad (orientación ganar-ganar).
- Dé valor a la interdependencia.
- Afiance la confianza a través de sus palabras y acciones.
- Comparta información de sí mismo y haga una retroalimentación (auto-descubrimiento).

A manera de conversación, usted destruirá poco a poco las oportunidades de una buena asociación si se basa en la historia pasada a la hora de tomar decisiones, si mantiene un statu quo, si se resiste al cambio, si pretende vencer a los conflictos, si prefiere la independencia, si no confía en los demás y se guarda información solamente para sí.

La Asociación Continua

Las asociaciones no surgen de la nada. Necesitan ser diseñadas. Una herramienta que puede utilizar es el Modelo de Asociación Continua, el cual le ayudará a discutir abiertamente los procesos para desarrollar una asociación y promover más confianza y mejor comunicación. También le ayudará a crear una visión mutua, a valorar sus necesidades y las de su socio, planificar cómo desarrollarse y ayudarle a alcanzar un terreno común conforme trabajan juntos.

Este Modelo de Asociación Continua tiene tres componentes basados en un algo continuo que empieza sin ningún tipo de asociación ni una orientación del pasado y avanza a una asociación plena con una dirección hacia el futuro. Para hacer que su asociación funcione, necesita incluir todos los componentes del Modelo Continuo ya que una sociedad es como un sistema. Necesita trabajar tanto en la tarea como en la relación para un resultado exitoso. Los tres componentes son:

Fase 1: Desarrollo de la Relación — Configurando, Haciendo Tormenta, Normando, Ejecutando

Esta fase de la relación tiene ciertas características:

- Configurando — Las personas son comúnmente corteses unas con otras y emerge un líder del grupo o individuo dominante. Esta es una buena oportunidad para aclarar los resultados a los que el grupo se referirá para establecer algunos lineamientos para la relación.
- Haciendo tormenta — Normalmente en esta fase hay un choque de ideas y comportamientos que pueden llevar a un conflicto. Es ahora cuando el grupo desarrolla sus límites.

Fase 2: Desarrollo de la Asociación — Valorando, Explorando, Iniciando, Comprometiéndose

Esta fase involucra las siguientes características:

“Para el trabajo de Asociación Continua necesita equilibrar la alianza entre los dos aspectos de una sociedad: tareas y relaciones. Si no comprende los aspectos de relaciones de la organización, no será capaz de encontrar el equilibrio necesario en la sociedad”.

- **Valorando** — Descifre qué es lo que usted desea de la sociedad que está creando. Mire su CA y determine con qué espera que contribuya su socio. Si es necesario, piense en cómo cambiar su comportamiento.
- **Explorando** — Examine áreas de interés común con su socio potencial y mire hacia los beneficios mutuos que ambos desean.
- **Iniciando** — Póngase de acuerdo en comprometerse en las actividades iniciales y empiece a desarrollar su sociedad paso a paso. De esta manera, puede probar cuán bien está funcionando la sociedad y construir confianza.
- **Comprometiéndose** — Tome pasos hacia adelante para fortalecer sus lazos como socios.

Fase 3: El Medio Ambiente para la Orientación Pasado-Futuro

La Asociación Continua se mueve desde una orientación del pasado hacia una orientación del futuro. Conforme avanza, usted aprende del pasado y mira hacia el futuro. Esto le permite reconocer la posibilidad de cambio tanto en las tareas como en las relaciones. Por ejemplo, usted confía en que su socio mantendrá sus promesas porque la experiencia le ha enseñado que confiar es seguro.

Sobre el Autor

Stephen M. Dent es socio fundador de The Partnership Continuum, una firma consultora con base en Minneapolis. Ha ganado premios como consultor de organizaciones. Ha capacitado a miles de gerentes, ejecutivos y consultores a través de talleres, discursos con cerca de 20 años de experiencia en trabajar con clientes tales como AT&T, Northwest Airlines, GE Capital Services, el Servicio Postal de los Estados Unidos y la West Communications.

Términos Claves

Asociación continua / Ciclo planificar-hacer-verificar-actuar (PHVA) / Coeficiente asociativo (CA) / Formando / Haciendo tormenta / Inteligencia para asociarse / Normando / Orientación pasado-futuro