

GESTION

A close-up portrait of Marcus Buckingham, a man with short dark hair and striking blue eyes, wearing a dark suit, white shirt, and dark tie. He is looking directly at the camera with a neutral expression.

Edición trimestral | ISSN 1999-5709 | Abril-Junio 2010

**Marcus
Buckingham**
El Maestro de
las Fortalezas...



En cualquier problema vial o de accidentes, llama primero al ***864** de Universal Asistencia y enviaremos un representante que resolverá todo desde el mismo lugar del incidente.

Porque en Universal Asistencia, nos encargamos para que tu vida siga adelante.

www.universal.com.do • Tel. 809 544 7111





NUESTRA GENTE
es nuestro activo
más valioso.



NUESTRA PLANTA
es un ejemplo mundial
de sostenibilidad.



NUESTROS PRODUCTOS
realizados en este país son
premiados en el mundo.



Compañía Cervecera
AmBev Dominicana



Nuestro liderazgo se construye
paso a paso con experiencia mundial.



14

Mejores Prácticas **Innovación y Creatividad Beneficios y Accesibilidad para la pequeña y mediana empresa**

La innovación no es una opción, es una necesidad para sobrevivir y prosperar en un entorno cada día más competitivo y global.



18

De Portada **Marcus Buckingham, El Maestro de las Fortalezas**

En entrevista exclusiva para GESTION nos habla sobre la importancia de concentrarnos en potenciar nuestras fortalezas y talentos en lugar de estar preocupándonos en exceso por nuestras debilidades y en tratar de corregirlas.



32

Apuntes Ejecutivos **El Nuevo Estilo de Dirección Empresarial**

MATRIX un estilo de dirección que permite liderar su empresa con éxito en éste mundo actual de cambio producido por un crecimiento complejo.

Carta del Director

Vacúnese contra la apatía 4

Ventana Internacional

20 Características para la excelencia en gestión de clientes 6

Tips & Tricks

Claves para una promoción exitosa en el punto de venta 10

Herramientas Gerenciales

Auto Coaching 12

Mejores Prácticas

Innovación y creatividad 14

Nuestros Clientes Preguntan

¿Qué es el "networking"? 16

De Portada

Marcus Buckingham: 10 Lecciones en 3 páginas 18

Protagonistas

Daniel Goleman: Enseñe a su cerebro a sentir de manera efectiva 23

La Sección de los Expertos

Una reflexión sobre la ética y la reputación empresarial en el futuro del siglo XXI 26

Apuntes Ejecutivos

El nuevo estilo de dirección empresarial 32

The Seminarium Letter

Las claves de una negociación avanzada 34

Desde INCAE

Tener sentido ("Sensemaking") 36

Temas de Vanguardia

El noviazgo antes de la transacción 38

Noticias de INTRAS 42

GESTION es una publicación gratuita enviada de forma exclusiva a los participantes de los programas de INTRAS, así como a clientes, relacionados y empresas vinculadas a la firma.

GESTION se reserva el derecho de escoger los destinatarios de esta publicación y a determinar, sin previo aviso, la finalización de su edición.

GESTION no es una publicación comercial, sino una contribución al sector empresarial. Los juicios y conceptos emitidos en esta publicación son responsabilidad de las fuentes, y por ende no comprometen a INTRAS o a las empresas auspiciantes de esta publicación.

Prohibida la utilización, reproducción y difusión de esta publicación sin la autorización de INTRAS y/o de sus aliados.



Av. Abraham Lincoln esq. Gustavo Mejía Ricart, Torre Piantini, Suite 904,
Santo Domingo, República Dominicana.
Teléfono (809) 542-0126 • Fax (809) 540-1982
e-Mail: servicioalcliente@e-intras.com • www.intras.com.do

GESTION

Edición Trimestral

República Dominicana
Abril-Junio 2010

Director General
Ney Díaz

Edición y Redacción
INTRAS
Ana Blanco

Colaboradores en esta edición

Antonio Vilches
Francisco Javier Galán
Felix López Capel
Jesús Cirera i Soler
Juan Carlos Alcaide
Alfonso de Claver
Tomás Fernández
Victoria Mari Brusco

Instituciones Colaboradoras
INCAE | Seminarium

Ventas
Karina Bautista
karina.bautista@intras.com.do
tel. (809) 542-0126

Diseño y Dirección de Arte
VEGA Grupo Creativo

Fotografías
Víctor Gómez
Alejandro Taveras
Photoxpress | Fuente Externa

Colaborador de Diseño de Artes
Jeffrey Medina López

La **eficiencia**
ya no es una opción,
es una necesidad!

Descubra cómo a través de Infocentro puede ofrecer a sus clientes un mejor servicio utilizando el contacto telefónico, permitiéndole a su empresa eficientizar y simplificar sus operaciones, campañas promocionales y ventas, reduciendo costos por gestión, nómina, infraestructura, capacitación y licencias.

Aseguramos un alto nivel de desempeño, garantizando:

- Tarifas en moneda local.
- Altos estándares en la Seguridad de la Información.
- Soluciones adaptadas a necesidades particulares.
- Contacto rápido, eficiente y personalizado, 24 horas los 365 días del año.
- Capacidad para controlar gran volumen de llamadas.

Consúltenos y entérese de todas las ventajas que su empresa puede obtener.

 **INFOCENTRO, S.A.**

Ave. 27 de Febrero esq.
Ave. Abraham Lincoln / Unicentro Plaza
Local #1 / II Etapa / Santo Domingo, R. D.
Tel: 809-262-7200 / Fax: 809-544-6060
www.infocentro.com.do



Ney Díaz
ney.diaz@intras.com.do

Vacúnese Contra la Apatía...



Al igual que todo el que está leyendo esta columna, a lo largo de mi carrera he acumulado una serie de experiencias positivas y “negativas en ese momento”. Y digo “negativas en ese momento” porque, al éstas ser las que mayores lecciones, aprendizajes y oportunidades de crecimiento me han generado, hoy día y al ser vistas en perspectiva, prácticamente todas se han tornado en positivas. De todas esas experiencias “negativas en ese momento” hay una que estoy seguro figura en el “Top Five”. No necesariamente por lo trascendente del episodio, sino porque es la que más veces he visto repetirse en otras personas.

Casi terminando la carrera de Ingeniería Industrial obtuve un trabajo en una empresa de zona franca que era, y es todavía, el referente en su sector. Por fin había logrado mi “dream job” y estaba dispuesto a sacarle el máximo provecho!!! Todos los días me levantaba con un entusiasmo casi fanático para ir a trabajar en lo que en ese momento para mí era “La Nasa”. Como todo joven que estaba viviendo “la experiencia de su vida” no pasó mucho tiempo para que, incluso en mi tiempo libre, yo estuviese investigando, buscando introducir mejoras y tratando de aportar nuevas ideas. En una de esas ocasiones caminaba yo orondo, erguido y sonriente a presentarle a mi jefe el prototipo de un dispensador de solventes que había diseñado, cuando un compañero, de mucho mayor edad, considerado de los “veteranos” de la empresa, se cruzó conmigo en el camino y me preguntó qué llevaba en mis manos. Al terminar de explicarle mi invento, el personaje me miró a los ojos y en tono sarcástico me dijo: “Te doy dos meses más con ese ánimo, pues en esta empresa a los jovencitos inquietos como tú no los dejan levantar la cabeza” y luego siguió su camino. Me quedé paralizado por espacio de dos minutos mirando al vacío y tratando de digerir lo que me acababan de decir. No sólo me devolví a mi escritorio ese día, sino que luego de ese episodio empecé a ver por doquier las señales y manifestaciones que evidenciaban lo que este “veterano” me había dicho con tanta propiedad. En pocas palabras me había contagiado con el “virus de la apatía”, pues en apenas 15 segundos y con pocas palabras me había “robado mi entusiasmo”...

En las empresas el “virus de la apatía” tiene muchas manifestaciones, es de alto contagio y de todas las epidemias es la que más pérdidas deja a las organizaciones. ¿Cómo saber si alguien está contagiado? Es muy sencillo. Basta con escuchar lo que dice, cómo lo dice y sobre todo “leer” su lenguaje corporal. Al enfermo es común escucharle decir frases como “eso no va a funcionar aquí”, “en esta empresa no delegan”, “mi jefe no va a aceptar eso”, “aquí no hay futuro”, “aquí nunca hay presupuesto para eso” y “aquí no entrenan a uno”. Se trata de personas que andan como zombies, nadando en las corrientes del “status quo” e hibernando en la espera del próximo cheque. ¿Cuáles son sus síntomas? Estos varían dependiendo del portador y van desde la total sumisión hasta la peor de las rebeldías. ¿Cuál es su peor síntoma? Este virus es muy especial, pues los únicos episodios de energía que permite tener al infectado es cuando este va a contagiar a otras personas a través de su único medio de contagio: la queja... ¿Hay tratamiento? Es muy costoso pues por lo regular los portadores no saben, ni aceptan que están contagiados. ¿Cuál es su grado mayor de infección? Cuando los escuchas decir la frase “aquí no motivan a uno”...

Antes de usted pensar en “sanar” a estas personas de este virus es muy importante que usted se “autovacune”, pues éste es de alto contagio, no hay curas rápidas y la gran parte del esfuerzo de sanarse lo tiene que hacer usted mismo. ¿Pasos para vacunarse? Primero, proteja su entusiasmo y propóngase que pase lo que pase nadie le va a robar su deseo de mejorar siempre. Y cuando hablo de mejorar hablo de mejorar tanto usted mismo, como todo lo que compone su entorno inmediato (personas, empresa, etc.). Segundo, entienda que la motivación viene de un solo sitio: usted mismo, y que por ende debe reforzar siempre su actitud positiva. Tercero, evite tener contacto con alguna persona infectada hasta que no esté 100% seguro de estar vacunado. Cuarto, entienda que siempre es posible hacer algo para mejorar las cosas. Y por último, y muy importante, recuerde que nadie ha pasado a la historia por haber echado la culpa de sus problemas a los demás...

Ney Díaz

SUBSTANCE IS EVERYTHING



El Consumo de Alcohol es perjudicial para la salud. (Ley 42-01) Enjoy Dewar's 12 Responsibly

©2009 DEWAR'S 12 SPECIAL RESERVE AND THE HIGHLANDER DEVICE ARE REGISTERED TRADEMARKS AND THE MARRYING SYMBOL IS A TRADEMARK. IMPORTED BY BACARDI DOMINICANA, S.A. BLENDED SCOTCH WHISKY - 40% ALC. BY VOL.



Juan Carlos Alcaide

20 Características para la excelencia en gestión de clientes

El perfil del gestor de clientes en empresas de servicios

La actual coyuntura económica, en la que se ha instalado la desconfianza y la incertidumbre del consumidor, hace más necesario, si cabe, aumentar la cercanía a nuestros Clientes para escuchar con atención sus demandas, con el objetivo de optimizar nuestros esfuerzos de marketing.

En esta situación, la figura del gestor de Clientes adquiere una importancia capital, como mediador entre el Cliente y la compañía, ya que debe ser un elemento de cohesión que dificulte la pérdida de Clientes. Estableciendo lazos duraderos entre los mismos y la empresa.

Es el responsable de humanizar la relación Empresa – Cliente. Convirtiéndose en un experto asesor encargado de ofrecer soluciones a los Clientes, fundamentadas en la satisfacción y la superación de expectativas. Elevando, de esta forma, los niveles de fidelización y retención de los mismos.

Es indudable que aumentan los niveles de fidelidad si las empresas cuentan con asesores expertos que humanizan los valores que trasmite la empresa, aportando calidez a la relación y haciendo tangible el servicio.

En función de nuestra experiencia y ayudados por las conversaciones mantenidas con muchos de nuestros clientes hemos tratado de diseccionar la figura del gestor de Clientes, con el objeto de establecer un perfil ideal.

En ocasiones la figura del gestor de Clientes es tal que llega a ser más importante para el Cliente que la compañía a la que representa y en caso de abandonarla el Cliente se va con él. Muestra de la importancia que debe tener esta figura para una empresa.

Las conclusiones extraídas de nuestras apreciaciones las hemos concentrado en 20 habilidades esenciales que el gestor de Clientes excelente debe poseer.

¿Cómo debe ser el gestor de Clientes ideal?

20 características fundamentales

A continuación hemos tratado de establecer un retrato robot del gestor ideal, aglutinando todas las habilidades que debe poseer para tener éxito en estos tiempos de incertidumbre.

1- Sociable

Con una capacidad extraordinaria para interrelacionarse, disfruta del contacto con la gente y tiene verdadero interés por las personas.



2- Asertivo

Es consciente de si mismo, de sus fortalezas y debilidades. Transmite confianza y seguridad, adoptando en todo momento un estilo de comunicación orientado al objetivo a alcanzar y no a la situación.

3- Auto-confianza

Un gestor excelente, debe ser capaz de buscar en su interior los resortes que le activen y pongan en marcha, aportando decisión y seguridad para sacar el máximo potencial en los momentos claves.

4- Honestidad

Debe comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad. Siendo transparente y evitando el engaño. Hoy por hoy los consumidores están demandando claridad y transparencia.



5- Discreción

Para reforzar los lazos con los Clientes, tiene que ser discreto ya que en ocasiones conocerá información privilegiada que no debe difundir, de otra manera perdería su credibilidad de cara a los Clientes.

6- Entusiasmo e iniciativa

Es fundamental vivir con pasión lo que hacemos y disfrutar. Es imposible alcanzar todo nuestro potencial si no nos apasiona aquello que realizamos.



7- Disposición a trabajar duro

Todos los tiempos son buenos para aquellos que están dispuestos a trabajar duro. Todo objetivo requiere un esfuerzo y una dedicación vital para alcanzar el premio esperado, todavía más en tiempos de incertidumbre.

8- Actualización

El gestor excelente lee libros, asiste a cursos, observa y aprende de los otros vendedores excelentes. Aprovecha las nuevas tecnologías para mejorar la efectividad de su trabajo y ofrecer un mejor servicio a sus Clientes.

9- Adaptabilidad

Es fundamental la capacidad de adaptación a los cambios. Teniendo la suficiente flexibilidad para adecuarse a las nuevas demandas de los Clientes.

10 - Proactividad

Hablamos de una persona que toma la iniciativa en el desarrollo de acciones creativas y audaces para generar mejoras, haciendo prevalecer su libertad de elección frente a las circunstancias. Adelantándose de esta manera a los problemas que puedan surgir.

11- Apariencia personal

Debe cuidar al máximo su apariencia con el objeto de transmitir una imagen de profesionalidad y cercanía. Para ello es fundamental prestar atención a la vestimenta y a sus gestos generando un porte agradable y seguro.

12- Positivismo

El optimismo es esencial en cualquier trabajo por lo que es bueno que un gestor de Clientes extraiga conclusiones positivas de todo aquello que le suceda. Fomente la autocrítica y aprenda las preciadas enseñanzas que le ofrecen sus fracasos.



13- Creatividad

Busque soluciones creativas a los problemas, no renuncie a nada que pueda ser necesario sólo por que carece de los medios adecuados. Tenga flexibilidad mental, huya de modos de resolución preconcebidos y hágalo de manera distinta.

14- Receptividad y empatía

Recuerde que lo fundamental es el que está al otro lado: El Cliente. Por lo tanto póngase continuamente en su lugar y trate a los demás como le gustaría que le trataran a usted.

15- Saber escuchar

La escucha activa consiste en realizar un esfuerzo por oír y comprender las palabras de nuestros interlocutores. Este esfuerzo exige prestar una especial atención a las conversaciones aumentando al mismo tiempo la concentración en las mismas.

El acto de escuchar con interés y atención a nuestros interlocutores nos permite interpretar correctamente los mensajes verbales y no verbales emitidos, comprender mejor sus necesidades, afectos y emociones, y participar en las conversaciones de forma equilibrada.

16- Saber hacer preguntas

Tan importante como escuchar será su capacidad para formular las preguntas adecuadas, las cuales le permitirán obtener la información necesaria para ofrecerle al Cliente un servicio excelente, identificando sus necesidades y deseos.

17- Actitud comercial

Recuerde que la venta es un arte y usted ofrece soluciones que aportan valor a sus Clientes. Por lo tanto debe estar dispuesto siempre a vender pero sin que se note, para no incomodar al Cliente. Sugiriendo, asesorando...

18- Disposición para las matemáticas

Es importante saber que todos los Clientes son iguales pero algunos lo son más que otros por lo que debe optimizar su tiempo y recursos con aquellos que más rentabilidad le aportan o con los que usted cree que se la pueden aportar en un futuro.



19- Capacidad de análisis

El mundo de la venta consiste en analizar las diferentes situaciones y tomar decisiones en función de la información extraída. Cuanto mayor sea nuestra capacidad para percibir los detalles y sacar conclusiones, mayores serán nuestras posibilidades de éxito.

¿Y la número 20?

CIERTA AGRESIVIDAD COMERCIAL PERO CON TACTO

El gestor de Clientes debe mostrar una moderada agresividad comercial, que se fundamente en la autoconfianza y el control, con la seguridad de que es capaz de ofrecer la mejor solución posible a sus Clientes.

Una agresividad expuesta con tacto para no intimidar, que aumente la credibilidad y la confianza del Cliente, y refuerce la relación comercial. Transmitiendo acción y capacidad para adelantarse a los problemas que puedan surgir. Ofreciendo continuas sugerencias de mejora.

En definitiva

Se trata de buscar dotarse de herramientas que permitan desenvolverse con éxito en un entorno de incertidumbre, cambiante y cada vez más complejo. En el que sólo sobreviven los más preparados, aquellos que fundamentan su tarea en los siguientes aspectos:

- Una formación e información continua, referente al entorno y aquellos que interactúan en él, que permita adecuar su perfil a la nueva realidad que el mercado reclama.
- Relación basada en soluciones, no en productos y servicios.
- Búsqueda de la excelencia en la gestión de la relación Empresa - Cliente.
- Personalización del servicio en función de las exigencias del cliente.
- Transparencia: la empresa que habla de forma clara evitando la letra pequeña.
- Información amplia sobre los servicios a disposición del cliente (a veces especialización hace perder negocio).
- Proactividad: el asesor contacta al cliente para hacerle sugerencias. Mantiene una comunicación informal frecuente (Modelo CIF) con el mismo, que le permite detectar posibles amenazas y aprovechar oportunidades.

- Disponibilidad inmediata, accesibilidad y cortesía.
- Asesoría para elegir, de modo transparente, las ofertas más adecuadas.
- Frecuencia y modalidad de la relación en función de la elección del cliente y por los medios que él considere oportunos.
- Contactos frecuentes para una gestión proactiva, basada en propuestas, sobre las mejores decisiones de inversión.

Colaboración del **Instituto Marketing de Servicios (IMdS)**
<http://www.marketingdeservicios.com>
 Juan Carlos Alcaide Casado, Director
 (www.jcalcaide.com)
 Claudio Soriano, Presidente
 Sergio Bernués Coré, Gerente
 (www.sergiobernues.com)

**Instituto
Marketing
de Servicios**
CONSULTORES





Claves para una Promoción Exitosa en el Punto de Venta

Por Victoria Mari Brusco

El balance del poder ha ido cambiando en la historia del Retail. Hasta hace pocos años, la relación entre fabricantes y distribuidores estaba marcada por un reparto de roles muy claro: el industrial era responsable del desarrollo de las marcas y la comunicación con el cliente final, mientras el distribuidor se ocupaba de poner a disposición del consumidor en el punto de venta los productos adquiridos al mejor precio posible.

El Trade Marketing supone un nuevo enfoque del fabricante para generar negocio consiguiendo que el canal de distribución se ponga de su lado y colabore conjuntamente en beneficio mutuo: ya no “gana” algunas de las partes frente a una negociación... hoy el concepto WIN – WIN es tan necesario como el aire que respiramos... hoy el Fabricante y el Retail deben sumar fuerzas para conquistar, JUNTOS, al consumidor.

Es por eso que las Promociones Estratégicas han tomado un papel fundamental en el Punto de Venta. Pero diseñar y ejecutar promociones novedosas y exitosas es un arte de cuidado. No son pocas las campañas promocionales que por falta de pericia terminan generando resultados negativos para la marca, el cliente y la compañía.

Entonces...cuáles son las claves para desarrollar, implementar y obtener una Promoción Exitosa?

1. **Promoción de Ventas:** Para que una promoción en el Punto de Venta sea 100% efectiva, debemos involucrar a todos los eslabones de la cadena. No basta con focalizar sólo en el consumidor final, para que él nos compre, el minorista y nuestros vendedores deben estar motivados. “Para lograr un esfuerzo extra debe existir un premio extra”. Los incentivos al retail por alcance de objetivos de volumen y/o rentabilidad, junto a los concursos para la fuerza de ventas del fabricante, brindan una combinación perfecta que le permitirá obtener compromiso de ambas partes, de la mano de exhibiciones impactantes y precios competitivos. Recuerde: realice promociones al consumidor, al retail y a la fuerza de ventas del fabricante.
2. **Calendario anual de acciones tácticas:** Realice un Ciclo de Ventas mensual para facilitar la planificación y el desarrollo de un evento. La Empresa se alinea y todos los miembros de la Fuerza de Ventas venden/comunican lo mismo en el mismo momento.
 - a. Incluya Planes Publi-Promocionales de Marketing/Comerciales y los argumentos específicos por Cliente/Canal.
 - b. Realice presentaciones sintéticas para merchandisers y clientes.
 - c. Brinde información: fichas técnicas, elementos logísticos, período y beneficios promocionales, planogramas, precio, objetivos, etc.
 - d. Recuerde la importancia de generar un plan de incentivos acorde: fuerza de ventas y retail.
3. **Diseñe una promoción de la “A a la Z”:** no olvide ningún paso!
 - a. Revise la situación del mercado e identifique problemas claves y oportunidades.
 - b. Defina al destinatario. Recuerde incluir al retail y a la fuerza de ventas del fabricante.
 - c. Establezca objetivos y defina duración, incentivos, etc.
 - d. Cree el presupuesto. Puede utilizar uno de los 4 métodos más reconocidos o realizar una combinación de ellos: permisible, porcentaje de ventas, paridad competitiva u objetivo y tarea.
 - e. Desarrolle estrategias y tácticas integradas.
 - f. Prepare el camino crítico: sea el referente de excelencia en ejecución.
 - g. Mida y evalúe.
 - h. ¡Capitalice aprendizajes!
4. **Comunicación:** aplique la realidad del In Store Marketing: trabaje en equipo con todos los departamentos de su empresa y el retail, con alta coordinación y sobre la base del WIN – WIN. No olvide que el que manda... ¡es el consumidor!
5. **Últimos Tips para recordar: “Reglas de Oro”:**
 - a. Hágalo fácil: Utilice la regla KISS (Keep it Simple Stupid).
 - b. Defina la táctica correcta. Fácil comprensión.
 - c. Aplique sistemas distintos. ¡Sea CREATIVO!
 - d. Comunique e implemente con tiempo. Sea cuidadoso con la confidencialidad.
 - e. Realice seguimiento constante. Controle la administración de las promociones y de los acuerdos con los clientes.
 - f. Ejecute promociones que deslumbren... y pensarán que es el único en el mundo.
 - g. Establezca sus propias reglas.
 - h. Evalúe “puertas adentro”: Medición de objetivos, re pago y aprendizaje: realice un análisis profundo...antes de pensar en la próxima acción.

Plan Viva Premium

Beneficios exclusivos a tu alcance



Un Nokia E72 de regalo le cae bien a todo el mundo, aprovecha:



Llévate este
Nokia E72
gratis

- Bluetooth
- Memoria interna 250 MB
- Cámara 5 MP
- Memoria externa 4GB
- GPRS / EDGE
- MP3 player
- Radio
- Juegos
- Document Editor

 10,922 vidas

Oferta válida hasta el 30 de abril de 2010.
Equipo gratis aplica en planes de 500 minutos.

Llegamos para llevar tu voz más lejos,
gracias a ti seguimos creciendo.
Lo mejor está por llegar.

tu voz
viva
viva.com.do

AUTO COACHING



Francisco Javier Galán

Es el momento de dejar de aplazar su vida, el 95% de las personas VIVEN PARA TRABAJAR y no TRABAJAN PARA VIVIR MEJOR, este escaso 5% parece que tiene un don especial, son personas más entusiastas y tienen lo que se llama una personalidad magnética.

Esta atracción es fruto entre otras cosas de:

- Tener una vida personal y profesional más balanceada sintiéndose mejor consigo mismo
- De conseguir una mayor profesionalidad, mayor expertise y por ende un mayor posicionamiento en su actividad
- De tener una mayor energía y un menor estrés
- De desarrollar una mayor auto-comprensión y auto-estima individual
- De trabajar de forma inteligente y no caer en el trabajo por el trabajo
- En definitiva, haber desarrollado un liderazgo personal de excelencia y desarrollar su máximo potencial.

Mi objetivo en este artículo es poder plasmar la motivación y esencia que me inspiró a la realización del libro AUTO-COACHING: Método A.C.C.I.O.N. y cómo este libro puede ayudarle a TRABAJAR PARA VIVIR MEJOR.

Lo primero que siempre me ha dado vueltas por mi cabeza es que cada uno de nosotros somos diferentes, no hay nadie igual, cada persona tiene unos dones o talentos y forma de ser que lo hacen especial. Entonces ¿por qué nos encontramos tanta gente que pasa por la vida sin encontrarle sentido? ¿Por qué nos estamos de forma continúa comparando con los demás? ¿No será mejor buscar en nuestro interior nuestros talentos y ver que huella podemos dejar en la vida? Una vez escuché algo que me impactó, decía que cuando uno pase por el purgatorio, le preguntarán ¿Con los talentos que te di que has sido capaz de hacer? Y después te mostrarán lo que podrías haber hecho. Esto me generó una inquietud muy profunda y lo quería plasmar en algo que permitiera a la gente ACTUAR y que no se quedara en una simple teoría. El resultado fue el Método A.C.C.I.O.N.

Para comenzar esta andadura clave de su vida, en el libro encontrará un diálogo donde el protagonista será Usted y donde desde el principio al fin reflexionará y actuará siguiendo un hilo conductor sencillo y con un lenguaje fácil para poder avanzar en este camino tan importante dando pasos firmes y seguros.

El libro tiene dos partes claramente diferenciadas y con objetivos diferentes:

1º Parte: En la primera lo centro en el concepto CALIDAD DE VIDA, basado en cuatro simples sugerencias:

- Vivir como quiere
- Comer lo que quiere
- Trabajar en lo que quiere
- Y vivir en donde quiere

Seguramente al leer este párrafo se dirá a Usted mismo ¡claro pero esto no es fácil! Ya lo sé que no es fácil. Por eso un porcentaje mínimo de la población puede decir que disfrute de ello. Por eso en el libro recomiendo como FCA (Factor Clave de Éxito) hacer un punto y aparte y dejar de lado los “Si pudiera...” “Algún día...”. Esta es una de las grandes enfermedades de la sociedad “LA EXCUSITIS” y es fundamental tomar el antibiótico que la neutralice rápidamente. Le quiero dar una buena noticia, ese medicamento se encuentra dentro de Usted y consiste en sustituir esos mensajes por “Voy a hacer...”

Pero no quiero engañar a nadie y si vamos en serio en este camino le hago ver que para llegar a esa AUTO-REALIZACIÓN hay que pagar un precio. Este PVP'S es el resultado de hacer una adecuada Planificación, poner Voluntad, desarrollar una sólida Perseverancia y por supuesto tener un destino claro a donde llegar y éste son los Sueños.



Llegados a este punto todavía nos podemos encontrar las parálisis o justificantes de no tomar las riendas de la gestión de sus propias prioridades, en pro de un correcto balance personal y profesional. Después de 20 años de experiencia dando capacitación, consultoría y coaching he encontrado 7 PARÁLISIS claves que son comunes en la sociedad actual. En este artículo sólo las voy a enunciar:

1. Si planifico pierdo mi espontaneidad
2. El apego a lo material
3. Correr la carrera del vecino
4. La mañanitis y no tomar la decisión
5. No levantarse del clavo
6. Auto-justificar el resultado
7. La experiencia no capitalizada

En AUTO-COACHING: Método A.C.C.I.O.N. le enseño a identificar cada una de estas parálisis y fumigarlas de forma efectiva, ya que cualquiera de ellas tienen la habilidad de adherirse a la persona con la fuerza de la hiedra y no permiten avanzar en el camino que se desea.

Después de este primer baño en nuestro interior, profundizando en las raíces más ocultas y más escondidas de cada uno, lo que hago es poner en las manos del lector la solución para encontrar y conseguir aquello que busca, y desvelo mi método para movilizarle a la acción.

2ª Parte: Método A.C.C.I.O.N. el por qué de este método era que buscaba algo que movilizara a las personas y que mejor para este objetivo que la palabra A.C.C.I.O.N.

El método A.C.C.I.O.N es un método fácil y sencillo en el que cada palabra le recuerda el siguiente paso a dar para no perderse nunca en el camino.

En definitiva, este es el libro que no sólo nos habla de la importancia de encontrar el sentido en la vida, y de vivir con coherencia a la huella que queremos dejar, sino que también nos dice como hacerlo. Con AUTO-COACHING: Método A.C.C.I.O.N. He querido cubrir un nicho que aún estaba sin cubrir en el campo del desarrollo personal: **dar un método con claves para que las personas vivan la vida que desean tener.**

A Actuar en las hojas de su árbol: En este punto parto de la premisa que hay que empatizar como punto de partida con todas las personas. En muchas sesiones de coaching algunos clientes siempre me comentan que tienen demasiadas cosas en la cabeza que les impide definirse objetivos y que el tiempo que disponen cada día es insuficiente para poderlo solucionar todo. Esto es algo muy común hoy en día. Lo que le ocurre a la persona es que su memoria RAM está saturada y le ocurre lo mismo que cuando estamos en la computadora con muchos programas abiertos. Es normal que ninguno de los botones del teclado funcione y tengamos que reiniciarla. ¿Le ha ocurrido esto alguna vez? Estoy seguro que las personas al igual que las computadoras necesitamos desconectarnos para volvernos a enchufar. En el método A.C.C.I.O.N. ofrezco una técnica que permite a cada uno colocar todo lo que tiene pendiente en una red imaginaria y a partir de ahí definir prioridades de actuación. Esta técnica la he bautizado con el nombre de RE.DE.S. Son tres apartados que forman una secuencia que con las herramientas que aporé en el libro permiten descongestionar la memoria RAM de cada uno.

C Concretar su Misión y Visión: En esta vida ¿cómo queremos pasar, dejando una huella positiva o pasar sin pena ni gloria? Supongo que a Usted como a todo el mundo le gustaría dejar una huella. En Concretar su Misión y Visión abordo los apartados claves que le van a poder permitir definir lo que le gustaría llegar a ser y la huella que quiere dejar en los distintos órdenes de su vida. Utilizándola como escudo para justificar su situación actual. ¿Y qué son las circunstancias? En el libro hago un análisis profundo de lo que son llegando a una conclusión final que es "Las circunstancias son el comodín para no tomar acción".

C Concretar sus objetivos: Cuando llegue a este punto tendrá su razón de ser y también hacia donde se quiere dirigir. Es aquí donde le ayudaré mediante cinco pasos muy sencillos a definir todos los resultados personales y profesionales a corto y medio plazo que le permitan llegar hacia donde quiere dirigirse en coherencia con su filosofía de vida.

I Iniciar su plan de acción individual: Para poder cumplir los objetivos se necesita de un Plan de Ruta que le permita visualizar el recorrido a realizar. En resumen le mostraré a analizar las ventajas e inconvenientes de cada alternativa que se haya marcado, de considerar todos los recursos con los que cuenta, de cómo hacer un desglose metódico de todas las acciones necesarias y ordenarlas cronológicamente.

O Organizar sus indicadores de resultados: Llegados a este punto simulando una maratón le mostraré como diseñar los valores que le permitirán medir el progreso hacia sus objetivos, o dicho de otra forma verá su feedback personal.

N Nivelar sus actividades y prioridades: En principio este punto no era necesario, sin embargo existen otras variables imponderables que sin esperarlas aparecen y pueden contaminar todo lo que ha definido. Es por ese motivo por el que añadí este punto con el objetivo de identificar la importancia y la urgencia y ver que parásitos son los que le desvían de sus prioridades y la forma de fumigarlos.



Jesús Cirera i Soler

Innovación y creatividad

Beneficios y accesibilidad para la pequeña y mediana empresa

Cada vez cobra mayor importancia la capacidad de innovación en el mundo empresarial como estrategia para mantenerse al frente de la necesaria competitividad. Pero son pocas las empresas que encuentran la clave para llevarla a cabo con eficacia y otras, como Apple, Google, 3M, Procter & Gamble o Bankinter, en sus respectivos sectores, parecen haber encontrado el camino para mantenerse líderes en esta estrategia. Intentaré en este breve artículo exponer algunas de las claves, sencillas y prácticas para poder implantar actividades que a corto plazo tengan impacto en esta línea, tanto para grandes empresas, con presupuestos importantes dedicados a ello, pero también para las PYMES que con menos inversión pueden también mejorar sus resultados.

Empecemos por definir “innovación” ya que para muchos existe una correlación directa y a veces un tanto confusa con creatividad o invención. Solo para clarificar conceptos, aunque están relacionados, la diferencia estriba en que la innovación, en el mundo empresarial equivale a la capacidad de convertir la creatividad e invención en un modelo de negocio de rendimiento para la empresa, es decir, de reconducir las nuevas aplicaciones en beneficios. En muchas ocasiones pueden ser simplemente pequeñas mejoras que impliquen un mejor rendimiento, ya sea en los procesos de producción, entrega del producto/servicio o de uso para el cliente. (Recordemos el impacto del envase de miel o leche condensada que permitió eliminar residuos y pérdidas en el uso de esos productos, o la aparición de maquinillas de afeitar de más de una hoja, que dio lugar a mejores rasurados y reducción de irritaciones). En la parte extrema de innovación encontramos, efectivamente, grandes cambios en la forma de resolver necesidades, donde el descubrimiento del genoma humano, o la aparición de la telefonía móvil ha dado lugar a cambios radicales en la evolución de productos y servicios.

Como vemos, en el mundo empresarial la innovación afectará, en el caso empresarial a la Cadena de Valor de



“El mundo está cambiando muy rápido. Ya no será el grande quien golpee al pequeño, será el rápido quien golpeará al lento”.

Rupert Murdoch

la empresa, modificando aspectos que finalmente van a repercutir en el valor percibido por el cliente. De nada sirve creatividad o invención, si ello no es aplicable al valor percibido por el cliente y la capacidad de competir en la industria.

Pero la innovación no es una opción, es una necesidad para sobrevivir y prosperar en un entorno cada día más competitivo y global, donde la velocidad de aparición de nuevas soluciones a los problemas cotidianos se incrementa día a día. Nuevas tecnologías de producción, de comunicaciones, energías alternativas, envasados, componentes básicos, redes sociales, tendencias sociales, etc. nos ofrecen nuevas oportunidades para modificar nuestro valor en la oferta y, con ello, competir de forma más adecuada.

Las implicaciones van más allá de los beneficios generados, aunque estos son esenciales para la supervivencia. Empresas como 3M o Gillette tienen claras prioridades en las estrategias innovadoras, manejando los ciclos de vida de sus productos para mantenerse a la cabeza de sus sectores objetivo, en el caso de 3M más del 30% de sus ventas se realizan en productos desarrollados en los últimos cuatro años, y más del 10% en los que se generaron el último año, Gillette por su parte, dispone de un proceso de I+D muy sofisticado que le permite identificar las nuevas formas de resolver necesidades aplicando creatividad y nuevas tecnologías a sus gamas de productos (Gillette, Oral B, Duracell) y determinando cuando es preciso renovar los mismos, sin esperar a las acciones de la competencia (pero estando preparado para reaccionar a las mismas). Para otras empresas, la innovación puede dar lugar a abordar mercados donde ni siquiera actuaban con anterioridad, y desplazar de los mismos a líderes consolidados en los mismos, como sucedió con Amazon en la distribución de libros, Apple en el mundo de la telefonía, o ING en su rápida penetración en el mundo bancario español. Vamos a identificar algunos de los beneficios para la empresa:

En primer lugar, como ya hemos mencionado, se incrementan los beneficios derivados de mejoras en el valor ofrecido al cliente, las cuales pueden afectar a cualquiera de los elementos del MIX de Marketing y mejorar con ello la atracción de nuevos clientes.

También se beneficia el posicionamiento de la empresa, mejorando las percepciones de sus clientes objetivos hacia la innovación de la misma. Los ingresos deben aumentar, no sólo por la atracción adicional de clientes, también por el premium-price derivado del ciclo de vida de los productos, donde la innovación tiene presencia.

Y, no menos importante, también empleados y resto de stakeholders se benefician emocionalmente de la estrategia innovadora y capacidad de competir de la empresa premiándola por ello. (Motivación, preferencias, inversiones, etc.).

Pero ¿Cómo podemos mejorar, de forma práctica, nuestras habilidades de innovación?

Si bien existen múltiples sistemas y metodologías que nos permiten aprender técnicas para reglar procesos de innovación, algunas muy elaboradas y bien estructuradas como el “Pensamiento Lateral” de Edward Bono, o “TRIZ (Teoría de resolución inventiva de problemas) de Genrich Altshuller”, hay algunas oportunidades que, de forma sencilla pueden aportarnos muy buenos y rápidos resultados, veamos algunas de ellas.

Desde dentro de la propia empresa

Nuestros colaboradores, en todas las funciones, son conocedores profundos de los procesos que realizan y, en ocasiones, como resultado de la observación y el feedback de sus relaciones (con clientes, proveedores, otras funciones etc.) descubren nuevas formas o ideas de mejora, tanto en los productos como en los procesos. Desafortunadamente, no son muchas las empresas que apoyan el descubrimiento de esas valiosas contribuciones.

Desde el entorno próximo (Clientes, proveedores, distribuidores, etc.)

Todos ellos colaboran en la solución aportada o son usuarios de la misma, también ellos tienen ideas de cómo podrían mejorarse nuestros productos o servicios (inconvenientes actuales, ideas de otros productos o usos aplicadas a nuestro producto/servicio, nuevas tecnologías sustitutivas o complementarias, etc.). Como en el proceso anterior, es necesario diseñar un proceso fácil y creativo de análisis, recogida y uso de esas ideas cercanas, pero que en muchos casos no pueden siquiera comunicarse a las empresas. Con la creciente existencia de BLOGS y FOROS agrupando a especialistas y comunidades de usuarios afines a marcas, productos o servicios, es fácil encontrar ideas de mejora que se sugieren en las miles de interacciones que se realizan día a día.

Analizando la evolución del sector propio

La competencia siempre ha sido una excelente fuente de ideas. El seguimiento de la misma, evaluando impactos positivos y negativos, a nivel global, en el propio sector, puede proporcionarnos valiosas ideas que sean aplicables a

nuestra empresa y que estén probándose o implantándose en otros competidores o geografías. También este análisis exige de un proceso normalizado de recogida periódica de datos y de análisis metodológico de los descubrimientos. No siempre los más grandes son los más innovadores, esto se debe a que la complejidad para aplicar nuevas ideas de forma rápida podría resultar más complejo al aumentar el tamaño de la empresa.

Analizando la evolución de otros sectores de actividad

En el pasado, las empresas se limitaban a analizar de cerca las acciones de la competencia más inmediata, pero el mundo globalizado y las estrategias que han resultado oportunas y de éxito a nivel cross-sectorial han demostrado que debemos ampliar nuestros análisis. Así pues el modelo de distribución de Inditex y que ha dado lugar al éxito de la marca y su capacidad innovadora dentro del mundo de la moda, puede ser hoy aplicado a otros sectores como podría ser la prensa u hostelería, o la eficiente personalización individualizada de AMAZON en el mundo de ventas por Internet podría ser de gran interés en los portales Financieros, aún hoy, en su mayoría despersonalizados.

La innovación no es nada milagroso, que sucede fortuitamente en el momento que es necesario, es fruto de un proceso decidido y regulado por la propia empresa, creando un clima y habilidades adecuadas para que suceda. Aquí les incluyo algunas de las bases donde sustentar un buen clima para la generación de nuevas ideas, no dude que será una excelente inversión de futuro, pero que mejorará la productividad también en el presente ya que muchas de ellas afectarán a su quehacer diario.

Deje claro el apoyo desde la Dirección General, incluso integrando en la misión-visión de la empresa vocación de innovación. Asuma la posibilidad de cometer errores en el proceso de innovación, tome riesgos, ya que en todo proceso de innovación existe posibilidad de error. Implante una cultura abierta y participativa, con poca burocracia que permita la generación y expresión de sus profesionales. Cree los procesos, canales y medios para que las ideas puedan generarse fluidamente y escalarse para la toma de decisiones.

Estimule los procesos de creatividad a través de sesiones de reflexión, analizando otros modelos de éxito en el sector e incluso fuera de él, invitando a ponentes que hayan conseguido innovar en el mercado. Asegure el reconocimiento a las contribuciones aportadas.

“Lo importante es nunca dejar de hacerse preguntas”.
Albert Einstein

JESÚS CIRERA I SOLER, desarrolló su actividad profesional (1970-1992) en empresas de tecnología (KDS, Texas Instruments, Digital Equipment Corporation, Apple Computer España), inicialmente como responsable de sistemas y soluciones de cliente final, para posteriormente responsabilizarse del área comercial y de marketing. Su formación se realizó en instituciones educativas de Barcelona, Madrid, Francia e Inglaterra (EAE, Consultores Españoles, London Business School, Insead). En la actualidad dirige su propia empresa, colaborando con empresas líderes en el sector de consultoría estratégica y diseño de sistemas CRM (Itineribus, Indra, Axpe, IBI, HP, Oracle, NCR, etc.). Ha sido el Director de Desarrollo de más de diez proyectos CRM de éxito a nivel nacional e internacional.

¿Qué es el Networking?



El Networking hoy está en boca de todos y prácticamente a todos los niveles pero ¿qué entiende cada uno por Networking?

Hoy en día los profesionales lo entienden como “red de contactos” y hacer Networking como “acudir a actividades y eventos con el fin de incrementar su red de contactos profesionales y buscar oportunidades de negocio”.

La traducción literal de Networking sería “trabajar tu red de contactos”.

El Networking bien aplicado nos servirá para incrementar nuestro volumen de negocio gracias a un incremento de contactos rentables siguiendo una estrategia comercial o un plan de marketing y generando notoriedad hacia nuestra empresa.

En definitiva la base principal del Networking es construir relaciones con personas de tu entorno profesional que quieran hacer negocios contigo o con las que puedas hacerlo en un futuro de una forma u otra.

Es una forma de venta personal en cierto modo. Tienes que darte a conocer, en qué eres profesional y las ventajas de la compañía en la que trabajas para que tus contactos te pidan mayor información y te ganen su confianza.

Networking también se basa en generar notoriedad, darte a conocer, que seas una buena referencia para que tus contactos te recomienden a otras personas.

Es una herramienta que cada vez va ganando más peso en las empresas y sobretodo dando mayor valor a aquellos profesionales que cuentan con una buena red de contactos y saben moverse para generar mayor negocio para las empresas en las que trabajan.

El origen del networking

El Networking más básico existe desde siempre, el ser humano es un “animal social”, éste surge en los grupos que se han ido formando desde la infancia, la escuela, universidad y nuestro primer trabajo, seguro que tienes varias de estas redes actualmente y has sacado partido en algún momento de alguna de ellas.

A nivel profesional, siempre se han cerrado acuerdos tomando café, en almuerzos de trabajo, ferias, conferencias y también siempre ha existido el asociacionismo de colectivos profesionales o en las mismas cámaras de comercio algunas de ellas contando ya con más de 100 años de existencia

¿Para qué nos va a servir?

El networking que hagamos perseguirá diferentes fines en función de nuestro puesto en la empresa en la que trabajemos que podrán ser en concreto:

1. Afianzar la relación con nuestros clientes actuales.
2. Conocer mejor y en un entorno más distendido a nuestros clientes actuales.

3. Dar a conocer nuestra empresa o idea de negocio.
4. Darnos a conocer a nosotros personalmente con idea de desarrollo profesional.
5. Dar a conocer nuevos productos o servicios de nuestra empresa.
6. Detectar oportunidades de negocio.
7. Conocer a potenciales clientes o socios comerciales.
8. Alcanzar a personas de alto nivel, de difícil acceso, "decision makers".
9. Vender, vender y vender.

Organización de la agenda del Networker

Primero has de tener claro qué ofreces tanto a nivel personal como de tu empresa. Define tu target, tu público objetivo. Haz una lista de todos aquellos clientes a los que te gustaría llegar para hacer negocios con ellos, busca aquellas organizaciones que te puedan dar contactos y participa en aquellos grupos que te sean afines y en los que puedas encontrar a tu público objetivo.

Una vez lo tengas claro investiga a través de Internet, prensa especializada y tus contactos todos aquellos eventos de tu interés.

También:

- Suscríbete a todos los boletines de noticias que toquen temas de tu interés, más vale tener exceso de información que falta de información.
- Lee y participa en blogs que también tengan que ver con tus intereses.
- Busca comunidades virtuales, foros de discusión o grupos de noticias de tu interés.
- Visita las principales páginas de las cámaras de comercio, por mi experiencia de las más activas, tienen infinidad de actividades que además no son exclusivas para sus miembros.
- Recomienda eventos a tus conocidos y dí que cuenten también contigo para informarte aquellos que te puedan interesar.
- Crea tus propios eventos e informa de ello a todos tus contactos, hazlos visibles sobretodo en la red.

Félix López Capel, titulado en Dirección de Empresas por ESERP Business School, Master en Publicidad por la Universidad Pontificia de Comillas - ICADE y Master en Marketing por la Universidad Politécnica de Madrid. Es miembro de la Junta directiva de la Asociación de Marketing de España desde el año 2003 y ponente habitual en universidades, escuelas de negocios, empresas y foros empresariales. Ha publicado con la editorial Netbiblo los libros “Comunicación con la clientela. Entrevistas con clientes, postventa y reclamaciones”, “El poder del Networking – Trabaja tu red de contactos” y la guía “Marketing 2.0 para tiempos de crisis – Contactos con clientes”.



Félix López Capel



AIRFRANCE 

LA CLASE ALIZÉ: en la red del Caribe y del océano Índico, entre la clase Voyageur y clase Ejecutiva, una cabina privada con personal propio, detalles únicos, cocina elaborada, pantallas grandes e individuales, conexión para pc, más servicio y más confort.
HACEMOS DEL CIELO EL MEJOR LUGAR DE LA TIERRA

★ BETC EURO RSCG

A professional portrait of a man with short brown hair and blue eyes, wearing a dark grey suit, white shirt, and dark tie. He is looking slightly to the left of the camera with a neutral expression. The background is a plain, light grey.

Marcus Buckingham

10 Lecciones en 3 Páginas

Por Ney Díaz

Al ver por primera vez a Marcus Buckingham la primera impresión podría ser que, más que estar frente al reconocido gurú del management, al creador del movimiento “The Strengths Revolution” (Revolución de las Fortalezas), al autor de cinco bestsellers, al fundador de The Marcus Buckingham Company (TMBC) y al miembro del Comité Asesor de la Secretaria de Estado de los EEUU para temas de Liderazgo y Gerencia, estamos más bien frente a un noble inglés (su apellido ayuda aún más a esta percepción) o incluso a un reconocido actor de Hollywood. Pero cuando nos adentramos en su biografía no nos sorprende en absoluto por qué en apenas unos diez años Marcus Buckingham ha pasado a ocupar un lugar cimero en los rankings más reconocidos de gurús del management, donde se encuentran personajes a quienes les ha tomado prácticamente una vida llegar allí.

Con bestsellers en su haber como *First, Break All the Rules* (Primero, Rompa Todas las Reglas) co-escrito con Curt Coffman; *Now, Discover Your Strengths* (Ahora, Descubra sus Fortalezas) co-escrito con Donald O. Clifton; *The One Thing You Need to Know* (Lo Único que Usted Debe Saber), *Go Put Your Strengths to Work* (Ponga a Funcionar sus Fortalezas) and *The Truth About You: Your Secret to Success* (La Verdad Sobre Usted: Su Secreto para el Éxito) y más de cuatro millones de copias vendidas, tampoco sorprende que sea uno de los consultores y conferencistas más demandados en la actualidad.

Cuando decimos consultor y conferencista demandado lo decimos a la ligera. Corporaciones como Coca-Cola, Master Foods, Wells Fargo, Microsoft y Disney lo consideran un visionario. De igual forma cada año, Buckingham habla a más de 250,000 personas en eventos abiertos alrededor del mundo. Pero como si esto fuera poco su mensaje no se limita a los participantes en sus eventos, Buckingham ha tenido apariciones en prestigiosos programas como *The Oprah Winfrey Show*, *Larry King Live*, *NBC's Today*, *Good Morning America* y *The View* así como en publicaciones tales como *The New York Times*, *The Wall Street Journal*, *USA Today*, *Fortune*, *Fast Company* y el *Harvard Business Review*.

El mensaje de Buckingham es innovador y positivo en esencia. Este se basa en su creencia de que es mucho mejor concentrarnos en potenciar nuestras fortalezas y talentos en lugar de estar preocupándonos en exceso en nuestras debilidades y tratar de corregirlas. De igual forma considera que los grandes líderes deben reconocer sus talentos y los de las personas que los rodean y no tratar de “poner cubos cuadrados en orificios circulares” tratando de hacer encajar los individuos a las tareas en lugar de lo inverso. Y este pensamiento no le viene de la nada o es el resultado de una coronada. Este está basado en sus más de dos décadas como investigador líder de la Gallup Organization. Como muestra basta un botón. Su primer libro “*First, Break All the Rules*” (Primero, Rompa Todas las Reglas) se basó nada más y nada menos que en 88,000 entrevistas alrededor del mundo realizadas por esta organización a directivos que mostraron ser exitosos a la hora de transformar el talento de sus empleados en alto desempeño.

Compartimos a continuación esta interesante entrevista concedida en exclusiva para GESTIÓN por parte de Buckingham.

G - La mayoría de las personas y las empresas dirigen sus esfuerzos y sus iniciativas de superación y crecimiento a tratar de superar sus debilidades en vez de enfocarse en maximizar su potencial y desarrollar sus fortalezas. ¿Por qué considera usted que esta práctica es tan común?

MB - Vivimos en un mundo correctivo o remediador, y las corporaciones generalmente son un espejo de lo que se nos ha inculcado desde que éramos niños en la escuela. Tome el ejemplo de las notas escolares y del reporte de calificaciones. En encuesta tras encuesta, cuando se les pregunta si pasan más tiempo hablando acerca de las materias en las cuales sus hijos han obtenido calificaciones altas o acerca de aquellas en las que obtuvieron bajas calificaciones, los padres abrumadoramente responden que se enfocan en las calificaciones bajas, para remediarlas. Esto nos persigue al mundo de los negocios, donde los reportes de desempeño pasan un tiempo mínimo discutiendo lo que usted ha hecho bien y se enfocan principalmente en sus “áreas de oportunidad”, o cualquiera que sea el último eufemismo de moda para sus debilidades. Parece que nos enfocamos instintivamente en las deficiencias.

También vivimos bajo la ilusión de que las personas tienen que ser muy polifacéticas o talentosamente equilibradas para ser exitosas. Pero una persona completamente equilibrada o con muchos recursos y habilidades no existe. Las personas que se destacan en sus trabajos no son así. Son fuertes en una o dos áreas clave. En las áreas en las cuales no son fuertes, han aprendido a gestionarse alrededor de su debilidad para que ésta no entorpezca su camino, o se rodean de personas que tienen las fortalezas que ellos no tienen.

G - ¿Cuáles cree usted son los beneficios clave de enfocarnos en desarrollar nuestras fortalezas en vez de concentrarnos en las áreas que debemos mejorar? ¿Acaso esto implica que nos olvidemos de nuestros errores o fallas?

MB - Concentrarse en sus fortalezas no implica vivir en un mundo de fantasía en el que nadie tenga fallas o jamás cometa un error. Usted no tiene que olvidarse de sus debilidades, pero si usted quiere enfocarse en sus fortalezas, debe hacer todo lo que pueda para asegurarse de que está usando el mínimo de tiempo y esfuerzo en sus debilidades. El beneficio de enfocarse en sus fortalezas es muy sencillo: usted obtiene el mejor retorno sobre su inversión de tiempo y talento cuando usted juega con sus fortalezas – aquellas actividades en las que usted no sólo sobresale, pero que usted realmente ama hacer. Esto es confirmado por décadas de investigaciones. En las corporaciones, aquellos equipos cuyos miembros dicen que tienen la habilidad de hacer lo que hacen mejor todos

los días, se desempeñan mucho mejor que otros equipos en casi todas las mediciones clave: rotación de empleados, satisfacción del cliente, productividad, etc. La distancia más corta entre dos puntos no es necesariamente una línea directa: es el camino de menor resistencia. Sus fortalezas le ofrecen el camino de menor resistencia para el mejor desempeño.

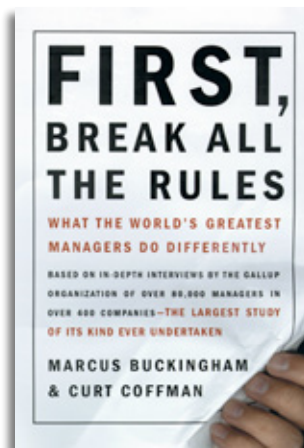
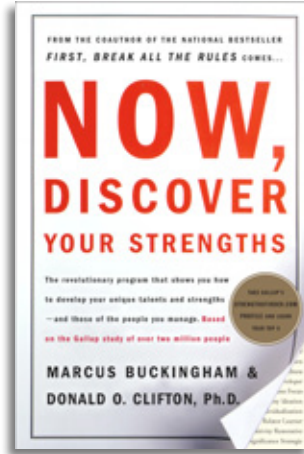
G - ¿Cuáles son los mejores caminos para que las personas descubran sus fortalezas y por qué es tan importante que las personas estén conscientes de sus fortalezas?

MB - Es importante reconocer y estar conscientes de sus fortalezas no sólo por las razones que acabamos de mencionar en la pregunta anterior, sino porque usted está más feliz, satisfecho y con más energía en el trabajo y en la vida cuando tiene la oportunidad de jugar con sus fortalezas todos los días.

G - La mayoría de los enunciados de misión de las empresas se refieren a las personas como “el más valioso activo” de la organización. Pero la experiencia nos ha demostrado que hay una brecha entre ese enunciado y el comportamiento de los líderes en la organización y las decisiones que se toman. ¿Por qué sucede esto y qué podemos hacer para evitarlo?

MB - Permítame señalar dos mitos acerca del talento que alimentan el enfoque convencional - y equivocado - en relación a las carreras profesionales y al desarrollo del liderazgo en la mayoría de las empresas. El primer mito: “el talento es escaso y especial”. Error. Todos tenemos talento. Lo que es escaso y especial es un empleado que encuentra el rol o posición que mejor encaja con sus talentos. El segundo mito: “algunos roles son tan fáciles que no necesitan talento”. Error nuevamente. Escuchamos a menudo acerca de la necesidad de desarrollar más respeto hacia los empleados de primera línea y los que dan la cara a los clientes, pero quítele capas a la cebolla y usted se estrella contra la rígida jerarquía de los empleos. El sistema de compensaciones evoluciona a partir de esa jerarquía. Así también los títulos y las carreras.

Decimos que queremos construir organizaciones de clase mundial. Eso no significa nada si no valoramos el desempeño de clase mundial en cada rol. Sin embargo, las personas que están en mayor contacto con los clientes – amas de llaves hoteleras, personal de telemercado, etc. – reciben el menor respeto y los menores sueldos. La suposición es que cualquiera puede hacer este trabajo y que nadie quisiera hacerlo si tuvieran la opción de hacer otro cosa. El talento de primera línea tiene un problema de prestigio, y se está convirtiendo en un problema de desempeño corporativo.



Por ejemplo, en una ocasión estudiamos a las 3,000 amas de llaves de una cadena de hoteles de lujo de 15,000 habitaciones. Resulta que las amas de llaves no están agotadas por el extenuante esfuerzo de limpiar habitaciones. Al contrario, parecen sentirse energizadas de realizar su trabajo. En sus mentes, el trabajo que realizan requiere de ellas que sean capaces de ser responsables y creativas, y de realizar algo tangible cada día. Pero desafortunadamente, la única forma que tenemos de premiar la excelencia en las primeras líneas es la de promover a esas personas fuera de esos roles que mejor desempeñan. Convertimos a amas de llaves excelentes en supervisoras, personal excepcional de almacén en vendedores, y a gerentes en líderes. Uno de los mayores desafíos para los CEOs es la de definir la excelencia en cada rol y pagar a partir de ella, dar títulos a partir de ella, distribuir prestigio a partir de ella y de hacerla una elección de carrera genuina.

G - Definitivamente el último año y medio ha roto muchos de las presuposiciones y paradigmas en el mundo de los negocios. En términos de la gestión y liderazgo corporativos. ¿Cuál es la lección a aprender más importante de toda esta experiencia?

MB - Los tiempos difíciles pueden debilitar la fe de las personas en los líderes porque tenemos la tendencia a pensar que un buen líder sabe todas las respuestas o ve los peligros que nos acechan más adelante y nos aleja de ellos. Muchas discusiones acerca del liderazgo se enfocan en encontrar la estrategia correcta, o en encontrar la forma correcta de comportarnos en una situación dada. El liderazgo es supuestamente acerca de escoger la acción “correcta”, o la estrategia “correcta”, o el nicho de mercado “correcto”. Pero enfocarnos en hacer lo “correcto” no da en el blanco. El liderazgo no es acerca de tener la respuesta “correcta” siempre.

Lo que hace destacar a los verdaderos líderes es su habilidad de convertir la ansiedad legítima de las personas acerca del futuro en confianza. Lo hacen mostrándoles vívidamente a las personas con claridad cómo será el futuro. No quiero decir que en un sentido visionario – “Yo veo un mundo en el cual...”- quiero decir vívido en el sentido de ser deliberadamente claro en cuatro áreas. Necesitamos un líder que nos diga: “¿A quién servimos? ¿Cuál es nuestra fortaleza fundamental? De las muchas cosas que podemos medir en nuestro negocio, ¿en cuál medida del éxito debemos concentrarnos? Y, ¿qué acciones específicas debemos tomar ahora mismo para mejorar nuestro negocio?”

Cuando los líderes dirigen bien es porque son capaces de conducir a las personas a un mejor futuro y de animarlas cuando antes estaban ansiosas.

G - Usted enfatiza con frecuencia la necesidad de que los líderes tomen un poco de tiempo para reflexionar y para visualizar el futuro. Pero la mayoría de los líderes no lo hacen amparándose en el argumento de que deben atender “las presiones del día”. ¿Por qué cree usted que los líderes no reconocen cuán importante es hacer esto?

MB - Demasiados líderes piensan que su misión es hacer que sucedan cosas y que por lo tanto deben fomentar la percepción de que están en movimiento frenético en todo momento. Lo que no se dan cuenta es que su principal responsabilidad como líder es la de sacar conclusiones claras. Los mejores líderes toman tiempo de su vida laboral para pensar, y practican ser claros para ser cada vez mejor.

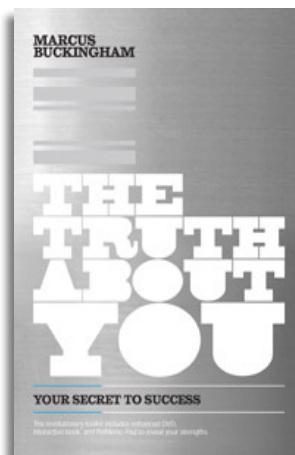
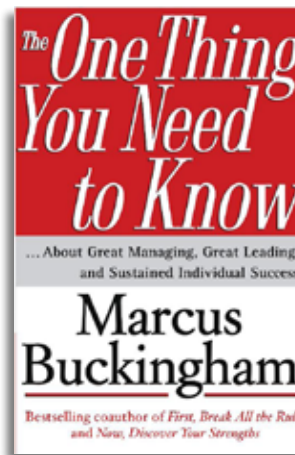
La mayoría de los líderes no ven la claridad como su trabajo principal, y no se espera de ellos, tampoco. Entonces no se toman el tiempo para pensar las cosas con profundidad y sacar conclusiones razonadas. Aún si seis meses más tarde cambian de parecer acerca de sus conclusiones, eso no importa. Las conclusiones pueden ser modificadas. De hecho, las personas son receptivas a un líder que es capaz de admitir que se equivocó un poco en algo. Pero mientras el líder estuvo ahí, estuvo realmente claro acerca de la situación. El tiempo que un líder se toma para obtener claridad es un tiempo bien invertido.

G - ¿Cuáles son los pasos para llevarnos de ser un gran gerente a ser un gran líder?

MB - Tendemos a pensar que ser un líder es el próximo paso en la escalera corporativa luego de ser gerente, y, si bien es cierto que mucha gente sigue ese camino, los dos talentos de gerencia y de liderazgo no son necesariamente similares. Tomar a un gran gerente y decir que él o ella tienen lo necesario para ser un gran líder es casi como decir “Usted es un buen tenista, así que pienso que probablemente pueda ser un buen chef”. Las dos habilidades no son mutuamente excluyentes. Debe haber algunos tenistas que son buenos chef, y viceversa. Pero ser bueno en una de las habilidades no nos puede decir si será bueno en la otra.

La habilidad clave de un gerente es la individualización. Para ser buen gerente se requiere que reconozca las sutiles, pero importantes, diferencias entre las personas y que usted sepa cómo hacer que esas diferencias trabajen bien para su organización. Los buenos gerentes creen que cada persona está diseñada de una manera única y especial – y estos gerentes están fascinados por esta individualidad. En vez de buscar cómo disminuir esa individualidad, hacen todo lo que pueden para desarrollar y amplificar esa característica

única. Y entonces esos gerentes trabajan con las personas para ayudarlas a entender sus fortalezas y a desarrollarlas, y en darles la confianza para que sean diferentes.



Los grandes líderes hacen exactamente lo opuesto de lo que los gerentes hacen. El trabajo del líder es el de descubrir que es lo universal y capitalizarlo. Los grandes líderes buscan verdades de mayor trascendencia, crean una visión del futuro, y unen a las personas alrededor de ese mejor futuro. Encuentran las palabras, las historias y las imágenes que lleven gran claridad a las personas. Y eso es diferente a ser un buen gerente. Usted puede tener ambos talentos, pero no todos los gerentes necesariamente serán buenos líderes.

G - ¿Cuáles son los desafíos especiales que se presentan al trabajar con la generación de los jóvenes?

MB - No hay duda de que uno de los desafíos de hoy es la de comprometer a la “Generación Y”, la generación del milenio. Los de la “Generación Y” recibieron premios por graduarse de “Ya sé leer”, por quedar octavo en la carrera, o simplemente por estar presente. Son la generación más premiada, reconocida y alabada desde tiempos inmemoriales. Así que llegan al lugar de trabajo sintiéndose masivamente merecedores. Luego de seis semanas en el trabajo esperan una promoción. El desafío con la “Generación Y” es el de canalizar su sentido de merecimiento. Y francamente me siento optimista de que podemos lograrlo. No es acerca de liderazgo. Es acerca de autogestión de las expectativas. ¿Cómo podemos darle el poder y el control que ellos quieren? ¿Cómo les damos autoridad para manejar la forma en que pasan el tiempo en el trabajo?

Extrañamente, pienso que sus demandas y sentido de merecimiento se funden perfectamente con las necesidades que las empresas tienen de empleados creativos, innovadores, con iniciativa, fuertes, persistentes y comprometidos. Pero nadie es uniformemente todas estas cosas. Hay algunas partes de nuestros trabajos donde la primera idea es nuestra mejor idea porque es nuestra única idea. Cada uno de nosotros opera en la cima de nuestra creatividad, innovación y juicio en nuestras áreas de fortaleza. Porque cuando usted se siente fuerte y usted tiene un gran apetito por esas actividades, usted será más creativo, más innovador y más fuerte. Así que está en los mejores intereses de la empresa decirle a una persona, “Yo te puedo enseñar a encontrar formas de llenar tu semana con actividades que te hagan sentir fuerte. A medida que practiques, mejorarás y tus apetitos impulsarán tus habilidades”. Esto se encaja perfectamente en la agenda de la empresa.

G - Usted es conocido por tener una visión muy interesante y particular acerca de la cultura corporativa. ¿Podría usted compartir con nosotros algunas de sus agudas observaciones?

MB - Las empresas se componen de muchas culturas, y tienen tantas culturas como gerentes tienen. La cultura se define en términos del directivo para quien usted trabaje y cómo él o ella pase el tiempo con usted y todos los demás en su grupo. Ahí es donde usted descubre la cultura corporativa y varía inmensamente.

Las investigaciones nos indican que el único y más importante determinante del desempeño individual es la relación de la persona con su superior inmediato. No importa si usted trabaja para una de las “100 mejores empresas”, para la marca más respetada del mundo, o para la organización más enfocada en sus empleados de todos los tiempos. Sin una robusta relación con su superior que establezca

expectativas claras, que lo conozca a usted, que confíe en usted, que invierta en usted, usted probablemente no se quedará ni logrará un buen desempeño.

Lo mejor que las empresas pueden hacer es que cada directivo rinda cuentas y sea responsable por la fortaleza de la cultura individual que cada uno de ellos construye. Parte de esa cultura debe ser ayudar a las personas a eliminar las actividades y responsabilidades que se entrometen en el camino hacia el éxito y a enfocarse en actividades con significado, sintonizadas con sus fortalezas individuales.

G - Si no todas, cuáles son algunas de las reglas que tenemos que romper hoy día para lograr el éxito en el mundo corporativo?

MB - Si usted va a hablar acerca de romper las reglas, usted debería empezar con la Regla de oro: “Haga a los demás lo que quiere que le hagan a usted”. El problema con esta regla es que asume que todo el mundo quiere y prefiere el mismo trato. En vez, siga la Regla de platino: “Trate a los demás como ellos quieren ser tratados”. Trate a cada persona de forma diferente basándose en quién es y en cómo interactúa con el mundo a su alrededor.

Los directivos promedio hacen generalizaciones acerca de las personas: los vendedores se dejan llevar por el ego, la gente de TI es introspectiva, los emprendedores toman riesgos. Entonces, los directivos promedio juegan a las damas. En el juego de damas, todas las piezas se mueven de la misma forma homogénea. Los grandes directivos juegan ajedrez y mueven cada pieza de forma diferente. Ellos entienden las diferencias de cada pieza y coordinan al equipo para tomar ventaja de sus fortalezas individuales. Otra regla que los gerentes deben romper es “no tenga favoritos”. Desafortunadamente, la mayoría de los gerentes pasan más de su tiempo con la gente que están “pasando trabajo con su trabajo” y no el suficiente con las personas a las que les va bien. La creencia subyacente es que usted no tiene que arreglar a las personas que están bien. Pero no es acerca de arreglar a las personas. El desafío no es transformar a una persona de desempeño pobre en alguien de buen desempeño. El desafío es tomar a la persona de buen desempeño y ayudarla a impulsar su desempeño hasta lo máximo.

Es contra intuitivo, pero los grandes gerentes tienen favoritos y pasan la mayor parte de su tiempo con su mejor gente – entrenando, desafiando, ofreciendo trucos y técnicas y nuevas habilidades. Ellos saben que su mejor gente crecerá en una mayor medida, no menor. Se enfocan en hacer que las personas apuntalen las fortalezas y en que se manejen en torno a sus debilidades.

Sabias palabras de alguien que sabe de lo que está hablando. Cuando empezamos esta entrevista jamás pensamos aprender tanto y escuchar tantas realidades en tan corto tiempo. Marcus Buckingham definitivamente practica lo que predica pues no sólo ha descubierto sus fortalezas sino que las ha potenciado. El poder comunicar claramente sus ideas es una de ellas. La otra es la capacidad de dejarnos en un estado de “introspección profunda”...

Enseñe a su cerebro a sentir de manera **EFFECTIVA**



Si alguien le dijera que para ser un gran líder no importa tanto su currículum como su capacidad de ayudar a los demás, ¿qué pensaría? Daniel Goleman asegura que esto es verdad, no sólo eso, lo demuestra porque tiene la clave: la Inteligencia Emocional. INTRAS lo invitó al país y... levantó ovaciones.

José trabaja como conductor de autobús. Cada día da los buenos días con una sonrisa a muchas personas que suben a su vehículo con prisas y cara de estrés. No se queda ahí, les pregunta por su vida, sobre un día de playa, un paseo con su familia. Al final consigue que la gran mayoría baje del autobús con la misma sonrisa con la que él los recibió. ¿Quién es José? Un líder excepcional.

Frente a un auditorio expectante y a gradas llenas, Daniel Goleman contaba esta anécdota como un claro ejemplo del título de la charla magistral que, de la mano de INTRAS, desarrolló en nuestro país en el mes de marzo: "Liderando con Inteligencia Emocional".

Con sus estudios y teorías en torno a la Inteligencia Emocional, Goleman ha desarrollado todo un movimiento a nivel internacional que cada día suma más adeptos, personas que toman conciencia de que para ser eficientes en todos los aspectos de su vida tienen que desarrollar por igual sus habilidades intelectuales como las emocionales.

"Si tienes en la empresa empleados que comprendan esta misión y de manera espontánea den su ayuda sin que se les pida, que no sean personas que sólo piensan en sí mismas, sino que cada uno sea un líder emocionalmente inteligente, la empresa funcionará exitosamente", asegura este gurú de las emociones.

Líder bueno, líder extraordinario

Todos somos líderes, porque todos de una forma u otra influimos en los demás. ¿Cómo puede una organización cultivar y encontrar personas con las características de un buen líder y evitar a los otros? “Lo que aprendes es necesario, pero no lo único”, explica este especialista en referencia a que las habilidades académicas son importantes pero de una forma específica y limitada. Daniel Goleman planteó el principio de la evaluación de competencias desarrollado por David MacClelland, profesor de la Universidad de Harvard, el cual se basa en las competencias de umbral, aquellas que necesita para entrar en el juego. Pero una vez que tiene el empleo no sirven si no desarrolla las competencias distintivas, y aquí entran las emocionales. ¿Se pregunta cuáles son? Los grandes líderes empresariales son un modelo de habilidades emocionales, tales como saber trabajar con la gente, pensar en grande, comunicarse a todos los niveles y ser capaces de reunir la información suficiente para entender todo el entramado global de la empresa y poder desarrollar una estrategia que aporte a esa globalidad.

“Esta es una habilidad catalizadora, no importa la habilidad técnica, sino tienen cómo seleccionar metas inteligentes, aprender a hacerlo mejor y tener una actitud positiva, lo mucho que sepas no sirve para nada”, describe Goleman.

El cerebro: ¿enemigo o amigo?

Está claro qué define a un buen líder. Pero tal y como explicaba Goleman se ha detectado un “problema” físico: el cerebro.

¿Sabía que en nuestro cerebro existe un jefe bueno y uno no tan bueno? En la parte pre-frontal está el líder de cerebro, allá donde se descubre el significado de las cosas. El líder “malo” se aloja en la amígdala o parte lateral derecha que acoge a la parte más primitiva que, en realidad, es el radar que permite tomar el control cuando hay una amenaza y anula al pre-frontal. Hasta aquí todo estaría muy bien si no fuera porque el 95% de las señales sensoriales no llegan a la amígdala, ésta recibe poca información en este sentido y comete errores. A veces ve amenazas donde no las hay y actúa en consecuencia. En realidad son amenazas simbólicas, más dirigidas hacia la dignidad, pero que disparan la misma respuesta biológica que si sufriera un ataque físico. Cuando todo se ha calmado, desearía no haber reaccionado así. Es lo que Goleman llama “ser secuestrado por la amígdala”.

Se produce una reacción en cadena: disparador-impulso-reacción-impacto habilidad-resultado. Hay un evento que dispara la amígdala que a través de un impulso lleva a una acción que impacta en la habilidad de hacer un buen trabajo y produce un resultado, casi siempre negativo. Sólo tiene que pensar en algún momento en su vida laboral en que haya perdido los papeles y reaccionado con agresividad obteniendo más problemas que éxitos.

“La amígdala nos convierte en malos líderes. La clave está en el control ejecutivo, la parte frontal, que es crucial para un liderazgo efectivo”, apuntala Goleman. Además, ya se ha demostrado científicamente la existencia de las neuronas espejo, esto es, que los cerebros de dos personas se comunican subliminalmente y las neuronas aprenden unas de otras. Es una especie de puente neurológico, el secreto de lo que llamamos química que ocurre a nivel físico y abre la puerta a los líderes para impactar de manera positiva.

Lograr el estado óptimo

Lograr un estado óptimo del cerebro para alcanzar un desempeño óptimo. Ese es el estado ideal o flow. Y debe ser su aspiración, que “su inteligencia actúe y tenga la suficiente motivación e inspiración que mueva a la gente hacia el objetivo deseado”. Cuando el cerebro actúa de manera funcional es más efectivo, las personas se enfocan más, son más flexibles y creativas y aceptan nuevos retos. Ahí es donde debe llegar y dirigir a la gente de su equipo. Sólo piense en un momento en su vida en que todo haya ido bien, estaba en ese estado flow, y las cosas que más se aman son las que más lo otorgan.

Cómo llegar a que su cerebro esté en flow. A través del desarrollo de la inteligencia emocional y para lograrlo tome en cuenta cuatro elementos:

- Autoconciencia
- Autocontrol
- Empatía
- Habilidades sociales

Un conjunto esencial de habilidades que evitará que sea secuestrado por la amígdala y logre así un mayor desempeño. Daniel Goleman, mencionó los laboratorios cerebrales que desarrollan la técnica de “mente llena”. Puso como ejemplo una empresa de biotecnología en la que los empleados estaban sometidos a mucho estrés. Cuando escanearon su cerebro descubrieron que tenían muy activa la zona de la amígdala, pensaban sólo de una manera, eran poco flexibles y malos líderes.

El método que usaron fue cambiar el estado de su cerebro del lado derecho al lado izquierdo y empezaron a tener pensamientos positivos sobre su trabajo. El ejercicio consiste básicamente en:

- Cerrar los ojos, pensar en un momento difícil en la vida por unos segundos, inspirar y expirar, después pensar en algo que le hizo feliz, manteniendo siempre la respiración. Hacerlo como por 15 minutos repitiendo la secuencia. Dejar que lleguen los pensamientos y luego se vayan.
- Si lo hace bien siente un cambio en el estado físico de su cerebro.

Este método hace que uno sea consciente de quién es y ayuda a cambiar de la zona de estrés a la zona óptima. Es una forma de desarrollar el músculo de la atención, con cada repetición esté se hace más fuerte. “Eso debe ser parte del conjunto de habilidades de un líder, controlar su estado emocional, lo que siente se comunica a los que tiene alrededor. Si estás secuestrado por la amígdala eres un jefe tóxico”.

“Los centros emocionales maduran tarde, y los padres tenemos la opción de educar a los niños con tiempo y prepararlos para las emociones sociales”.



Cómo ser un líder excepcional

Para asimilar completamente el concepto de Inteligencia Emocional hay que partir del entendimiento de cómo uno se lidera a sí mismo. Los puntos a tomar en cuenta son:

- *Autoconciencia*
- *Autogestión*
- *Autorregulación emocional*

“Si no estamos conscientes de nuestra experiencia no se la podemos transmitir a los demás, si estamos fuera de autocontrol y no somos disciplinados, no podemos ayudar a los demás. El conocimiento de uno mismo es la llave de la autogestión y de la empatía”. Desarrollar esta habilidad del autoconocimiento tiene mucho que ver con cómo dirigimos nuestras propias decisiones internas. Esta teoría se mueve en un cuadrante conformado por: el propio conocimiento, el conocimiento social, el automanejo y el manejo social. Para lograrlo, tenga en cuenta que siempre que tiene un pensamiento hay un componente emocional, es su sabiduría de vida, debe ser capaz de usarla para tomar esa decisión, pero debe estar en sintonía con la parte ejecutiva o frontal. Es algo que sabe y siente pero que no podría explicar con palabras. Después, la autoconfianza, ser firme en respetarse a sí mismo y luego la autogestión, es muy importante mantenerse enfocado y con la vista en lo esencial.

La empatía

Pero igualmente básica es la conciencia social o empatía. Tiene que estar presente en todas las personas que conforman la organización, una sola persona deja la interacción con el cliente. Hacer que los otros se sientan bien, es la interacción no verbal, saber que los cerebros están conectados. Hay tres tipos de empatías:

- **La cognitiva:** entiendo tu punto de vista, los gerentes buenos en esta empatía tenían buen desempeño porque se comunican bien.
- **Emocional:** siento como tú sientes y soy capaz de hacer que te sientas mejor.
- **Preocupación empática:** siento tu necesidad y te ayudo sin interés alguno.

Hay personas con mucha formación pero que no tienen empatía, manejan el yo-eso, es decir, que ven al otro como un objeto. La clave está en el yo-tú, ver al otro como una persona, hacer que los demás se sientan importantes, así se comprometen más con la organización.

“La toxicidad es inevitable en la organización de una empresa, pero para lograr armonía a uno le tiene que importar el otro. Si el líder es empático todo el mundo lo nota y todo el mundo le sigue”. El coeficiente intelectual del grupo no es el de más talento, eso te dice el potencial que tiene, pero la armonía entre ellos es lo que determina si será de mayor rendimiento.

Después de este recorrido terminamos con una buena noticia, se llama neuroplasticidad. El cerebro cambia y crea nuevos circuitos a lo largo de la vida y lo mismo funciona para las destrezas del liderazgo, se pueden mejorar pero el proceso exige un aprendizaje importante.

1. Pregúntese a sí mismo si realmente le importa ser un buen líder.
2. ¿Está motivado?
3. Haga un desglose sincero de cuáles son sus fortalezas y sus debilidades. Necesita un diagnóstico real, es bueno



que le evalúen personas cercanas a usted, compare los resultados con su propia autoevaluación y sabrá en qué habilidades debe mejorar.

4. Elaborar un plan de aprendizaje y ejecutarlo hasta que surja el marcador neurológico, hasta que vea que ya es algo instaurado en su cerebro, y eso se puede ir perfeccionando con el tiempo.

“Me hice consciente de la importancia de la Inteligencia Emocional como éxito individual cuando fui a la reunión de mi escuela de primaria 20 años después. ¿Quién tuvo más éxito? No fue el que obtenía las mejores notas, fue alguien que era un estudiante satisfactorio pero un ser humano extraordinario”.

Una reflexión sobre la ética y la reputación empresarial en el futuro del siglo XXI

Por Alfonso de Claver

Nos ha tocado vivir una época de la historia compleja. Somos escépticos ante los riesgos y amenazas que nos envuelven, ciertamente sutiles y poliédricos. Ahí están los mercados financieros desbocados, las transiciones políticas y económicas y el terrorismo ideológico y radical. Y cómo no, los problemas medioambientales, la biodiversidad, el cambio climático, los enfrentamientos étnicos, los fenómenos demográficos, de distribución de la riqueza, de los recursos, y los increíbles retos del desarrollo tecnológico y, también, los desastres naturales. Estamos embarcados en un proceso histórico, en donde se está modificando la visión acerca del rol y la responsabilidad de los estados, de la sociedad civil, y de las organizaciones empresariales.



Las empresas, sus negocios, no pueden abstraerse de este entorno. Como tampoco lo pueden hacer del surgimiento de nuevos mercados como China, India, Brasil y su futuro poderío económico, tecnológico y humano, de las nuevas e innovadoras formas de comunicarse a través de las redes sociales como Twitter, Facebook... de innovadoras formas de ocio como Hulu TV, iPod, o del nuevo cine tridimensional que abstraen al consumidor. A este coctel de cambios vertiginosos añade las graves crisis corporativas, los escándalos financieros y de corrupción recientes, la incertidumbre económica, y obtendrá como resultado que la credibilidad de las empresas y de sus líderes como organizaciones capaces de vertebrar a la sociedad y liderarla en la senda del crecimiento económico y la consolidación ética y de valores, está puesta en duda, hoy más que nunca.

Decía Amartya Sen, Premio Nobel de Economía, qué “la ética económica es un factor indispensable para el desarrollo de las economías del mundo”. Esto es así porque son las empresas, con su capacidad de vertebración social, las que facilitan el crecimiento y desarrollo de las naciones. Pero, históricamente, las empresas han estado exentas de toda responsabilidad que no fuera la de producir riqueza, como si a nadie importara la forma como la obtenían.

Pero la sociedad se está haciendo más exigente, más crítica, menos permisiva. A medida que crece la demanda de responsabilidad, las expectativas sobre el comportamiento de las empresas están evolucionando. Se les exige un mayor protagonismo, un apoyo activo al desarrollo sostenible, a la integración social, al fomento de los derechos humanos, a la co-responsabilidad económica, y todo ello desde la integridad y la transparencia en la gestión.

La ONU advierte al mundo empresarial que “son ellas, las empresas, quienes tienen la capacidad de financiación, los recursos, la tecnología para realizar los cambios que son necesarios para enfrentar los principales problemas sociales, económicos y medioambientales que tiene el mundo”. El razonamiento que subyace en esta petición es claro; las empresas son la primera fuente de inversión en capacidad productiva y generación de empleo y riqueza en la mayoría de las sociedades.

Los valores de la empresa

Históricamente, la empresa se ha focalizado en la gestión de sus activos tangibles para proteger su reputación

a través de una actuación financiera impecable. Pero la nueva economía basada en el conocimiento y la innovación constante exige la gestión de otros activos vitales y de carácter intangible; la transparencia, la conducta ética, la co-responsabilidad social, el desarrollo sostenible, y la consideración de los intereses de los grupos de interés (stakeholders) a largo plazo.

Entramos en la era de los “consumidores informados y comunicados”, que exigen hacer negocio con las empresas que demuestran su comportamiento responsable. Aquellos esperan que los productos y servicios que adquieren hayan sido producidos de forma ética y sostenible y reflejen sus propios valores. Las empresas son organizaciones formadas por personas que disponen de una capacidad de transformación e innovación muy amplia. Conceptos como “valor económico”, “conservación del entorno”, “integración social”, “comportamientos y formas de relación”, configuran valores que estimulan el desarrollo ético, personal, profesional y emocional de las personas que trabajan en ellas, y así poder hacer frente a la demanda del nuevo consumidor. Si no fuera así, millones de consumidores y usuarios están preparados para, a toque de Twitter, actuar y desacreditar o hacer desaparecer productos, marcas y empresas.

El mercado tradicional de transacciones entre vendedores y compradores ya no existe. Ahora, se trata de construir “relaciones de afinidad y confianza” con el ciudadano.

Por qué importa la ética empresarial

Hace sólo unos años, bastaba con operar en el mercado para que una empresa fuera aceptada por sus stakeholders, pero ya no es asumible. La confianza del consumidor se ha deteriorado por los gravísimos escándalos de corrupción y vacío moral que en los últimos años han asolado a sectores económicos como el financiero (Bear Stearns, Lehman Brothers, Madoff), el energético (Enron), las telecomunicaciones (Worldcom), el automóvil (Toyota), la tecnología (Siemens), etc.

Es nuestra responsabilidad promover una gestión inteligente, proactiva, de la reputación de la empresa, basada en una profunda reflexión ética e integración de valores sociales aceptados. Es un asunto de extrema importancia, ya que afecta a la supervivencia del modelo empresarial que conocemos.

Diversas investigaciones han mostrado que las compañías con una excelente reputación obtienen una tasa de rentabilidad mayor que la media. Un 1% de cambio en la medida de la reputación puede equivaler a un 3% de cambio en el valor del mercado.

La sabiduría ética para saber gestionar la reputación y sus riesgos asociados se ha convertido en un elemento diferenciador clave para las empresas al finalizar esta primera década del siglo XXI.

La gestión de la reputación empresarial es, y será, esencial para sobrevivir en los mercados. Porque permitirá a las empresas y organizaciones:

- Asegurar la gestión ética de todo el proceso productivo.
- Diferenciar sus marcas en medio de la epidemia de “infoesclerosis” de los nuevos soportes y redes de comunicación universales.
- Minimizar los riesgos operacionales y corporativos.
- Reducir los costos productivos y de gestión de los intangibles.
- Atraer a los inversores que buscan empresas orientadas a la gestión del beneficio de forma ética y responsable.
- Retener a los mejores talentos profesionales.
- Trabajar con los mejores socios y proveedores.
- Innovar, encontrar procesos más eficaces de hacer mejor las cosas.
- Conquistar y fidelizar a los mejores clientes.
- Asegurar el capital financiero y humano.
- Ser reconocidos y aceptados en su justa medida por la sociedad.
- Ser la primera opción por la fiabilidad de sus productos y servicios.
- Ser competitivos, rentables, flexibles en base a una gestión guiada por la ética de los valores que la sociedad nos demanda y exige.

“La ética económica es un factor indispensable para el desarrollo de las economías del mundo”.



FAMILY business 2010

TERCER ENCUENTRO INTERNACIONAL SOBRE GESTIÓN DE EMPRESAS FAMILIARES

Martes 4 de Mayo, 2010 • Santo Domingo, Rep. Dom.



MASTER SESSION

AFIANZANDO EL ÉXITO DE LA EMPRESA FAMILIAR

- ▶ La Paradoja de la Empresa Familiar: Retos y Oportunidades
- ▶ Mejores Prácticas para Construir una Estructura Familiar Directiva Fuerte
- ▶ Los Componentes clave de una cultura exitosa en el Negocio Familiar

Otis Baskin, Ph.D.

LIVING CASE

CREANDO UNA EMPRESA FAMILIAR CENTENARIA

Los 200 años de transición generacional exitosa de Lombard Odier

Marc Grootaert - Partner, Group Holding Company Lombard Odier

Alexis Lombard - Miembro Séptima Generación de Lombard Odier



CONFERENCIA MAGISTRAL

NUEVO ENTORNO, MISMA FAMILIA...

Las Claves para el Éxito de la Empresa Familiar Latinoamericana en el Nuevo Escenario Mundial

Alvaro Vilaseca, Ph.D.



SESIÓN ESPECIAL DE CIERRE

EL GOBIERNO CORPORATIVO DE LA EMPRESA FAMILIAR LATINOAMERICANA:

Mejores Prácticas y Casos de Éxito

Esteban R. Brenes



¿Quiénes deben asistir a este evento?

- Propietarios y miembros de empresas familiares.
- Miembros de diferentes familias que comparten la propiedad de una misma empresa o grupo empresarial, independientemente de que participen o no en la administración de ésta.
- Altos directivos de empresas familiares.
- Profesionales y consultores que por su actividad deben relacionarse con este tipo de empresas.

RECOMENDACIÓN:

Es altamente recomendable la participación de varias personas de la misma empresa o grupo familiar.



OFERTA:

Las primeras 50 personas en inscribirse y hacer efectivo su pago a esta actividad recibirán un ejemplar del libro del Sr. Manuel Bermejo titulado "Hacia una Empresa Familiar Líder".

Cortesía de Librería Cuesta

Organized by:



Corporate Partner:



Academic Partner:



Sponsor Platinum:



Collaborating Companies:



Strategic Media Allies:





BUCHANAN'S

Lo Esencial Permanece

La amistad se
hace con el tiempo



UNITED BRANDS TE INVITA A CONSUMIR CON RESPONSABILIDAD. El consumo de alcohol es perjudicial para la salud. Ley 42-01. www.drinkIQ.com



El nuevo estilo de Dirección Empresarial

"Estilo MATRIX" para liderar un mundo de cambio producido por un crecimiento complejo

Por Antonio Vilches

El crecimiento de los mercados es cada vez más complejo y esto crea nuevas amenazas y oportunidades para las empresas. Las dos causas principales de esta complejidad son, por una parte, los profundos cambios que está creando la evolución de la tecnología, que se reflejan en aspectos como la revolución digital, los nuevos escenarios del transporte y la logística, y las nuevas técnicas de producción.

Por otra parte la globalización, reflejada hoy, en el alto crecimiento económico y de competencia en precios de las economías y mercados de los denominados países BRIC, Brasil, Rusia, India y China y mañana, en la competencia directa de los productos de estas economías.

Todo lo anterior está provocando la proliferación de segmentos de clientes en 1 + 3 tipos de mercados «glocales» que denominamos el modelo "Donuts" tal como se representa en la siguiente figura.



El segmento de PRECIOS

Por una parte las empresas que orientan sus estrategias hacia el "polo" del mercado de precios más bajos (economías BRIC). Es una estrategia en alza cuyo objetivo es ser el proveedor con el precio más bajo del sector ajustando al máximo los costos. Países BRIC.

El segmento de PRODUCTOS

Por otra parte las empresas que orientan sus estrategias hacia el «polo» de los mercados de productos líderes, de alto valor añadido, buena imagen de marca y claramente diferenciado. Es también una estrategia en alza cuyo objetivo es ofrecer la combinación de Productos/Servicios/Soluciones más competitiva del mercado. Poniendo énfasis en el valor en lugar del precio.

El segmento de INTIMIDAD

Dentro de este mismo «polo» de alto valor añadido estaría la diferenciación por INTIMIDAD + o de soluciones a medida para cliente. También una estrategia en alza cuyo objetivo es ofrecer flexibilidad y soluciones a medida de cada necesidad del cliente hasta el punto de crear una mutua estrategia de dependencia cliente/proveedor.

El segmento de OFERTA INDIFERENCIADA

Oferta de productos y servicios sobre un estándar de características y precios medios y en el que su escenario empresarial verá disminuir drásticamente sus oportunidades de supervivencia.

Cómo dirigir la empresa para alcanzar el liderazgo para ser percibido como el mejor en los Segmentos "+ Plus" de PRECIO, PRODUCTO e INTIMIDAD

La mayor parte de las organizaciones que adoptan estructuras de Dirección Matricial «Matrix» lo hacen para desarrollar una ventaja competitiva y tratar de mejorar sustancialmente sus resultados comerciales.

Una estructura de dirección Matricial "Matrix" ofrece ventajas significativas sobre estructuras de operativa vertical tradicionales, pero para hacerla funcionar con eficacia los directivos tienen que conocer y utilizar el conjunto de «7 Claves» que expongo a continuación y que suponen habilidades y comportamientos diferentes a los convencionalmente aprendidos y asumidos.

Estas 7 Claves son:

- Autogestión y participación

Que significa que la forma antigua de pensar se relacionaba con que el control viene de una dirección jerárquica. El ganarse los corazones y las mentes viene de permitir a las personas participar en las decisiones y/o en la planificación mediante un liderazgo colaborativo.

- Creación de relaciones de colaboración

Significa que debemos asumir que los conflictos de intereses en la empresa siempre existirán pero lo importante es saber resolver los conflictos, respetando

las opiniones y las diferencias de los otros, buscando el consenso general, y negociando en base a la confianza y al respeto mutuo.

- Poder personal

El poder jerárquico se impone y hacemos las cosas por temor. La dirección NO jerárquica "Matrix" requiere ser activo, ser socio de los demás dando lo mejor de nosotros mismos para que las cosas salgan adelante. En pocas palabras: Siendo proactivo.

- Alineación de los objetivos personales con los de la empresa

Las personas tienen sus objetivos y de ellos nacen las empresas. Hay que dirigir asegurando que los objetivos personales y los de la empresa se alinean. Si esto no es así, las posibilidades de conflictos son altas, cada uno es visto como controlador de su propio proyecto y la confianza mutua se reduce.

- Liderazgo y trabajo en equipo

Queremos y necesitaremos héroes. La dirección "Matrix" no jerárquica requiere un enfoque de equipo, como un gran equipo "deportivo" con buenos líderes. ¿Hasta qué punto está usted dispuesto a conseguirlo como directivo con su actitud?

- Proactividad

Anticípese a los posibles errores mediante la prevención. La vieja escuela supone pasividad porque no hay ninguna recompensa por evitar problemas. Las tareas de apaga fuegos y la gestión de crisis se veían como buenas porque se estaba siempre muy ocupado.

- Actitud abierta a aprender

Lo importante no es que no cometamos errores, sino que no los repitamos. ¿Evaluamos continuamente lo que hacemos y tratamos de hacerlo mejor la próxima vez? ¿Es usted un apasionado de su propio desarrollo y de compartir el aprendizaje con los demás?

Bailando con zorros, búhos, mulos y corderos

Hoy en día, el entorno de trabajo en las organizaciones es cada vez más complejo y los expertos han denominado Inteligencia Política a "la pérdida de la capacidad de liderazgo" debido a que las habilidades de dirección "tradicionales" no son suficientes para garantizar el éxito personal como ejecutivo de ventas y el de la organización comercial.

Investigaciones recientes revelan que los aspectos 'negativos' de las políticas organizacionales internas afectan desfavorablemente a la moral, a la productividad y a la rentabilidad de las empresas y que probablemente sea la causa número uno del estrés de los directivos y ejecutivos de venta.

Tomando esto como base, el liderazgo actual no solo necesita tomar conciencia del "zoo político" en el que se mueve la organización, sino que, y esto es mucho más importante, son necesarias habilidades para saber maniobrar con eficacia en los "campos minados" de las políticas organizacionales, adoptando una serie de comportamientos que son críticos para conseguir que las cosas se hagan de forma positiva por todos los implicados, "stakeholders", para alcanzar los resultados marcados con una visión de Ganar/Ganar todos.

Es crítico a la hora de identificar los comportamientos políticos de las personas que integran los departamentos de la empresa.

Para ello le proponemos utilizar un instrumento que sea

adecuado para el diagnóstico por perfiles, que le ayude a entender mejor, cómo se pueden desarrollar altos niveles de inteligencia política positiva para la mejora en la gestión de personas y el liderazgo personal en los procesos de venta estratégica compleja en entornos complejos.

El modelo que nos está dando excelentes resultados por su sencillez y facilidad de comprensión inmediata por cualquiera, es el de los «4 Animales Políticos» propuesto por Dave Bancroft en su Academy for Political Intelligence en UK.

La pregunta clave que uno se debe hacer es, "¿qué tipo de animal político soy yo y los demás?" Una de las maneras de descubrirlo es midiéndose contra dos criterios importantes: El primero es la alineación de objetivos. Es decir, en qué medida trabaja usted o los demás hacia sus propios objetivos o en qué medida dirige la energía y el esfuerzo no solo en conseguir los objetivos de la organización sino también los propios.

El segundo es, en qué medida es uno inteligentemente político. Es decir, en qué medida es alguien capaz de leer lo que está sucediendo en la organización en los momentos de cambio y entender cómo se toman realmente las decisiones y si se sabe en esta situación utilizar los diversos tipos de poder, en diversos momentos, con diferentes personas, quiénes son las personas clave en la organización y saber a quién y cómo influenciar para conseguir que se acepten sus ideas y conseguir sus objetivos.

Si los dos criterios, el de inteligencia política y de alineación de objetivos se dibujan frente a frente, el resultado es una matriz de cuatro "tipos de animales políticos" distintos tal como refleja la siguiente figura:



Fuente: Dave Bancroft.
Academy for Political Intelligence

Nosotros decimos que es necesario saber «bailar con zorros, búhos, mulos y corderos».

¿En qué medida está usted dispuesto a adoptar un estilo de dirección MATRIX con una actitud de BUHO para liderar su empresa con éxito en este mundo actual de cambio producido por un crecimiento complejo?

Antonio Vílches, Socio Fundador y Director General de W & S Consultores Comerciales reconocida firma consultora y de formación cuyas áreas de especialización son el Diseño y Desarrollo de Equipos de Venta, Gestión de Marketing de Empresas de Servicios, Gestión de Cuentas Estratégicas, Diseño y Desarrollo de la Venta Basada en Aportar Valor al Cliente y Negociación y Venta a Compañeros Profesionales.

El Sr. Vilches es Consultor Homologado por la Cámara de Comercio de Madrid y profesor asociado de las principales Escuelas de Negocios de España entre las que figuran el Instituto de Empresa (IE), Escuela de Organización Industrial (EOI), Industriales Escuela de Negocios de la Universidad Politécnica de Madrid, CESCO, Universidad Complutense de Madrid, entre otras. También ha sido profesor colaborador del EUDEM (Portugal) y el IEDE (Chile).

THE SEMINARIUM LETTER®

USA • COLOMBIA • COSTA RICA • GUATEMALA • MÉXICO • PERÚ • REP. DOMINICANA • PANAMÁ • ECUADOR • BRASIL • CHILE WWW.SEMINARIUM.COM

Las claves de una negociación avanzada

El destacado académico asegura que en una buena negociación es necesario tener claro lo que se desea obtener y evitar que las emociones impidan mantener la atención centrada en los objetivos. Señala que entre las características de un buen negociador están la capacidad para pensar en forma deliberada, buena preparación y la consideración cuidadosa de las opciones y alternativas.

William Kahn, Ph.D. de la Universidad de Yale entrega pautas para lograr una negociación exitosa, incluso en momentos en que ésta se torna conflictiva. El académico, de vasta experiencia en el tema, es instructor en el Haas School of Business de la Universidad de California, Estados Unidos, y profesor del programa de MBA, doctorados y programas para ejecutivos de la Universidad de Boston. Sobre el tema, Kahn ha realizado numerosas consultorías en empresas como Teradyne, General Electric, BBN/GTE Technologies, Idea Scope Associates, Boston Medical Center y DataSys Corp, entre otras.

¿Cuáles son las áreas claves que se deben considerar en una negociación avanzada?

La clave para una negociación exitosa es pensar con cuidado qué es exactamente lo que se desea obtener de la negociación y por qué se estableció el diálogo. Sin entender esto en forma clara, es muy posible que se pierda el norte en medio de la negociación, ya que no se tiene la certeza de lo que se desea, ni tampoco de cómo abordar la situación para alcanzar el objetivo.

¿Cuáles son las habilidades de un negociador bueno y exitoso?

Son muchas las habilidades, pero la más importante de todas es poder determinar qué tipo de estilo de negociación se necesita adoptar en cualquier situación en particular, dependiendo de qué es exactamente lo que más le importa. Una vez que se ha determinado el estilo adecuado, el trabajo se remite a aprender cómo abordar la situación con dicho estilo. Por ejemplo: como un competidor o como alguien que es capaz de ceder y con facilidad.

¿Qué características tiene un buen negociador?

Un buen negociador tiene la capacidad para pensar en forma deliberada, buena preparación y una consideración cuidadosa de las opciones y alternativas. Además, mantener la calma y la racionalidad durante los momentos difíciles de las negociaciones complicadas.

¿Cuáles son los principales errores que cometen los negociadores?

Hay una serie de errores comunes, pero son dos los que más se repiten. Un error común es comportarse de la misma manera en que se comporta la contraparte en la negociación. Si ésta es competitiva, uno hace lo mismo. Si son agradables y ceden, uno hace lo mismo. El problema radica en que el estilo debe estar determinado por los objetivos personales y no por el estilo de la contraparte. En segundo lugar, las personas tienden a prepararse muy poco. Crean que si son lo suficientemente hábiles o lo suficientemente simpáticos, la negociación saldrá bien. La preparación detallada – de los argumentos propios, de los antecedentes y de los hechos, de los contra argumentos y de las demás opciones – es mucho más importante que sólo ser hábil o agradable.

¿Es posible dar vuelta o transformar una mala negociación en una buena? ¿Cómo?

Es posible, pero no necesariamente fácil. Sólo se puede arreglar una mala negociación reconociendo abiertamente que el proceso no avanza bien e indicar tanto el deseo como la voluntad, de tratar de cambiar la situación. Esto conlleva una serie de aspectos importantes. En primer lugar, uno tiene que estar dispuesto a expresar, de forma muy explícita, que es probable que ninguna de las partes obtenga lo que desea si la negociación continúa de la misma forma. En segundo término, en lugar de culpar a la contraparte, es necesario asumir parte de la responsabilidad y reconocer cómo puede ayudar a arreglar la negociación y esperar que la contraparte también asuma parte de la responsabilidad. Si ambas partes hacen esto y además hacen esfuerzos de buena fe, ciertamente una mala negociación puede transformarse en una buena.

¿Cómo puede el carácter y personalidad de un negociador influir en una buena negociación? ¿Se puede superar esto?

Ciertamente el carácter y personalidad conforman lo que

“Quienes están en medio de una negociación complicada con personas con las que esperan seguir trabajando, necesitan preocuparse que ambas partes queden conformes con los resultados, en lugar de crear una relación competitiva en la que una parte gana y la otra pierde”.

sucede en una negociación. Estos rasgos aparecen principalmente en términos de los efectos que tienen los demás respecto de cuánto confiamos y desconfiamos en forma instintiva de ellos. Hay quienes envían todo tipo de señales a los demás en el sentido de que se puede confiar en ellos, sobre la base del cuidado que ponen en trabajar bien con el resto. Hay otros, en tanto, que envían señales de desconfianza, a través de la manera en la que tratan de aprovecharse de los demás. Es posible que las personas ni siquiera se den cuenta de las señales que envían, pero efectivamente sí influyen en las negociaciones y sus resultados.

¿En qué se deben focalizar los negociadores cuando están en medio de una negociación complicada para obtener buenos resultados?

Deben focalizarse en lo que desean obtener de la negociación y en crear el tipo de relación con las otras partes que les permita lograr sus objetivos. Si están en medio de una negociación complicada con personas con las que esperan seguir trabajando, necesitan preocuparse que ambas partes queden conformes con los resultados, en lugar de crear una relación competitiva en la que una parte gana y la otra pierde.

¿Cuáles son los principales aspectos de una negociación eficaz y las principales estrategias para ser competitivos?

Se puede dividir una negociación eficaz en ciertas etapas: preparación, desarrollo de la relación, descubrimiento de los intereses y posturas, desarrollo de opciones, búsqueda de los hechos, trabajo en las propuestas y creación de acuerdos. Cada etapa se debe realizar en forma cuidadosa para construir la plataforma para las etapas posteriores. Existen estrategias para cada una ellas.

¿Cómo puede un buen negociador sobrevivir en una negociación conflictiva?

No debe olvidar nunca lo que desea obtener y no debe permitir que las emociones impidan mantener la atención centrada en estos objetivos.

¿Cuándo se considera que una negociación ha sido exitosa?

Cuando las personas obtienen lo que desean y se sienten satisfechas con el proceso que las condujo a ello.

Artículo extraído de "The Seminarium Letter"
publicación de Seminarium Internacional.
Todos los derechos reservados.

PROGRAMAS INTERNACIONALES



**Management Program
for Lawyers (MPL)**
Yale School of Management



Del 20 al 24 de junio, 2010
New Haven, Connecticut, EEUU



**The CEOs' Management
Program (CEO)**
Kellogg School of Management



Del 4 al 9 de julio, 2010
Evanston, Illinois, EEUU



**The CFO's
Executive Program**
University of Chicago



Del 29 de agosto al 3 de septiembre, 2010
Chicago, Illinois, EEUU



**MICHIGAN
Strategic HR
Management Program**
University of Michigan



Del 4 al 8 de octubre, 2010
South Beach, Miami, Fl. EEUU



**Kellogg On Marketing
(KoM)**
Kellogg School of Management



Del 31 de octubre al 5 de noviembre, 2010
Evanston, Illinois, EEUU



D E S D E
INCAE

Tener sentido (Sensemaking)

A principios de agosto de 1949 tuvo lugar un incendio en un bosque del estado de Montana, Estados Unidos, que terminó en una tragedia: 13 de los 15 integrantes de un equipo especializado que se arrojó desde un avión para combatir las llamas murieron atrapados por el fuego. Norman MacLean (1902-1990), quien fuera profesor de literatura inglesa en la Universidad de Chicago, investigó los hechos que llevaron a este triste resultado. Una obra póstuma, *Young Men And Fire* (University of Chicago Press, 1992) dio a conocer sus conclusiones.

Karl Weick, profesor de comportamiento organizacional en la Universidad de Michigan, publicó un artículo en la *Harvard Business Review* (mayo-junio de 1996) titulado *Prepare Your Organization to Fight Fires*. Allí se refirió al libro recién mencionado y a las enseñanzas que la tragedia dejó para las organizaciones actuales. Las primeras líneas transcriben una pregunta formulada por el Prof. MacLean: ¿qué estructura debería tener, para evitar un desastre, un pequeño grupo que enfrente un peligro repentino?

La investigación indicó que los integrantes del equipo que saltó del avión no se conocían entre sí ni tampoco con quien los dirigía. Luego de tocar tierra recogieron sus equipos, se reunieron con un guardaparques que estaba allí y comieron una comida ligera. Mientras lo hacían, el jefe del grupo analizó el fuego. Se dio cuenta del peligro que corrían e indicó a su segundo que llevase a los hombres en fila hacia el norte. Se quedó en el lugar algunos minutos y, luego de alcanzarlos, encabezó la marcha. Pronto

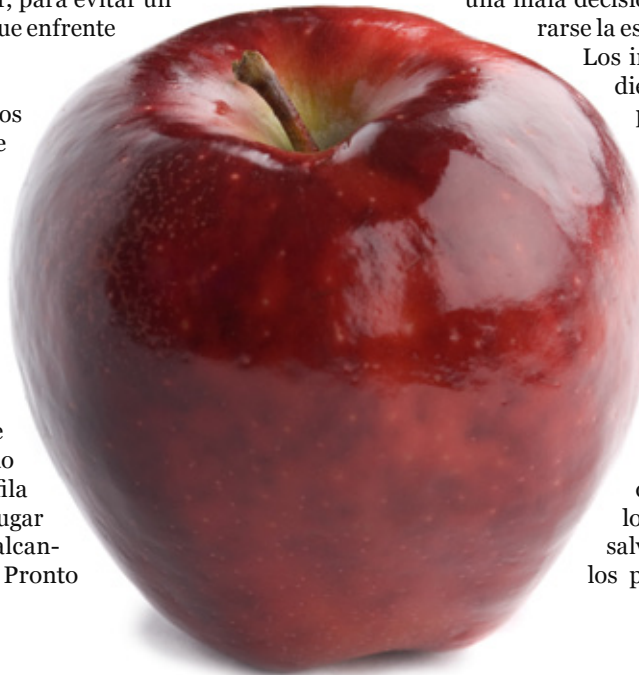
observó un cambio en la dirección de las llamas. Pegó un grito para que los hombres corrieran en dirección contraria y subieran la empinada ladera donde se encontraban hasta alcanzar rocas desnudas, lo cual no resultó fácil. Los integrantes del equipo se encontraron marchando a través de pastizales de unos 75 centímetros de altura. Las llamas corrían a una velocidad impresionante y amenazaban alcanzarlos. El jefe del grupo reconoció lo peligroso de la situación y ordenó deshacerse de las herramientas. Enseguida quemó los pastizales cercanos e indicó arrojarse al suelo en el área que había quemado. Ningún miembro del grupo siguió sus instrucciones. Por el contrario, corrieron en dirección a las rocas porque pensaron que así se salvarían. Dos lo lograron. El jefe del grupo se salvó acostado en las cenizas de los pastizales quemados. Los restantes 13 perecieron.

Dice el profesor Weick:

La tragedia no puede atribuirse sólo a la mala suerte o a una mala decisión; también deben considerarse la estructura y “el tener sentido”.

Los integrantes del equipo no se dieron cuenta rápidamente del peligro que enfrentaban. El caminar en fila no les permitía hablar con alguien “de confianza” ni tampoco prestar mucha atención a un jefe que no conocían y cuyas órdenes no tenían sentido. Se habían deshecho de sus herramientas y sus papeles como expertos y su experiencia habían dejado de ser útiles.

La estructura del grupo se deshizo y no comprendieron lo único que los podía haber salvado; esto es, acostarse sobre los pastizales quemados.



¿Qué se entiende por “tener sentido” — o “encontrar sentido” — (*sensemaking*)?

El profesor Weick lo explica así: “El mundo de la toma de decisiones se refiere a una racionalidad estratégica y se construye por medio de preguntas y respuestas claras que intentan remover la ignorancia. El mundo de *sensemaking* es distinto. Se refiere a una racionalidad contextual construida por medio de preguntas vagas, respuestas confusas y acuerdos negociados. La tragedia deja enseñanzas para quienes deban encontrarle sentido a un medio que va repentinamente de lo esperado a lo inesperado, inconcebible o incomprensible”.

J. Seiling y G. Hinrichs (*Mindfulness and Constructive Accountability as Critical Elements of Effective Sensemaking*. *Organizational Development Journal*. Chesterland: otoño de 2005) dicen esto:

La búsqueda de sentido en una organización es un proceso social. Sus integrantes interpretan el medio que los rodea, lo describen a través de interacciones con otros y esto les permite entender el mundo y actuar en forma colectiva. La búsqueda de sentido comienza cuando lo que se espera y lo que se encuentra no encajan. Se presenta un período de confusión y la pregunta “¿qué pasa aquí?” Formularla exige estar atento a lo que pasa alrededor y darse cuenta de que algo ha cambiado. *Sensemaking* es un proceso para manejar la incertidumbre.

J. Seiling y J. Krieger (*Executive Excellence*. Provo: Julio de 2002) señalan que:

Sensemaking significa encontrarle sentido a las distintas situaciones sobre la base de nuestros valores, prioridades y preferencias. Las limitaciones del pasado frenan nuestras oportunidades, habilidades y deseos de convertirnos en líderes para encontrarle sentido a distintas situaciones y tomar decisiones. Se necesitan siete condiciones para asumir estos nuevos papeles, a saber: a) libertad para actuar, o sea, saber que nos tienen confianza para llevar a cabo una acción o no; b) habilidad para “advertir” correctamente aquello que nos rodea. Esta habilidad suele basarse en los conocimientos, la experiencia y el entrenamiento; c) desempeño óptimo. Esto es, saber ubicar, para favorecer el éxito de la acción a tomar, el punto entre una extrema precaución y una exagerada confianza; d) clima de confianza; es decir, no temer la pérdida del trabajo o la aparición de problemas; e) participación en forma adecuada e información necesaria; f) influencia; y g) *accountability*. El Profesor Weick termina su artículo así: “La tragedia nos enseña que la acción real tiene lugar mucho antes que las decisiones se hagan visibles. En toda oportunidad en que se necesite tomar decisiones, los procesos de *sensemaking* ya han determinado qué se resolverá. Por este motivo, y para contestar la pregunta de MacLean acerca de la necesidad de mejores estructuras para enfrentar desastres, necesitamos diseñar estructuras que sean fuentes resilientes de un *sensemaking* colectivo. Si, por el contrario, diseñamos para una mejor toma de decisiones, sólo mejoraremos una porción menor de la vida organizacional que tiene lugar demasiado tarde como para marcar alguna diferencia. *Sensemaking* es donde la acción —y la tragedia— conviven.” Lector o lectora: ¿le encuentra sentido a este artículo?

GUILLERMO S. EDELBERG, DBA, profesor emérito.
guillermo.edelberg@incae.edu



PREPÁRESE CON EL CONOCIMIENTO DE NUESTROS PROGRAMAS DE SEMINARIOS PARA ENFRENTAR LOS RETOS DE LA ACTUALIDAD

FINANZAS

- **La Integración de Finanzas Corporativas y Risk Management**
Perú • 27 y 28 de Abril, 2010
- **Nuevas Técnicas de Evaluación Financiera**
Modalidad Virtual, 7 de Mayo - 9 de Julio, 2010
- **PADMIF: Programa de Alta Dirección de Instituciones Microfinancieras**
MOD I Nicaragua, 10-17 de Junio, 2010
MOD II Nicaragua, 22-29 de Julio, 2010
- **Programa de Alta Dirección Bancaria - PADB**
Miami, FL • 28 de Junio - 2 de Julio, 2010
- **Finanzas para no Financistas**
Nicaragua • 8-10 de Julio, 2010
- **Desarrollos Inmobiliarios y Comerciales**
Desde la evaluación del proyecto a la estructuración del Financiamiento
Panamá 14-16 de Julio, 2010

GERENCIA

- **SER EQUIPO: Del Discurso a la Acción**
Honduras • 16 de Abril, 2010
Guatemala • 29 de Mayo, 2010
Nicaragua • 17 de Julio, 2010
- **Gerencia con Liderazgo - GL**
Costa Rica • 31 de Mayo, 2010
- **Middle Management Program - MMP**
Costa Rica • 31 de Mayo - 5 de Junio, 2010
- **Young Executives Program - YEP**
Costa Rica • 14-19 de Junio, 2010
- **Programa de Alta Gerencia - PAG**
Costa Rica • 5-30 de Julio, 2010

MERCADEO

- **Planeamiento Estratégico de Mercadeo**
Costa Rica • 21 al 23 de Abril, 2010
Mercadeo Enfocado en la Satisfacción del Cliente
La Paz, Bolivia • 20-21 de Mayo, 2010
- **Marketing Moderno**
Perú • 26-27 de Mayo, 2010
- **Mercadeo Digital**
El Salvador • 17-18 de Junio, 2010

OPERACIONES

- **Lean Construction**
Panamá • 21-22 de Abril, 2010

TECNOLOGIA

- **Certificate Program Enterprise Architecture**
Costa Rica • 17-24 de Junio, 2010

NOTA: La información esta sujeta a cambios sin previo aviso.



Para mayor información e inscripciones:
Av. Abraham Lincoln esq. Gustavo Mejía Ricart,
Torre Piantini, Suite 904 • Santo Domingo, Rep. Dom.
Teléfono: (809) 542-0126 • Fax: (809) 540-1982
E-Mail: informacion@intras.com.do
Web Site: www.intras.com.do



El noviazgo antes de la transacción

Toda empresa, independientemente de estar o no en el umbral de una transacción, debe contar con una estrategia correcta, información financiera de calidad y valor, una estructura de gobierno corporativa y desarrollo de su talento humano.

Una estadística desafortunada, por todos bien conocida, es que la tasa de mortalidad de los matrimonios hace tiempo está por encima del 50%. Quizás no tan conocido, pero igual de preocupante para la comunidad empresarial, es que la mortalidad de las fusiones – y en menor grado de las adquisiciones – es del orden de 60%. Estas transacciones, que hasta hace algunas décadas eran poco comunes en nuestro mercado, son cada vez más frecuentes. En el presente constituyen unas de las herramientas principales para la estrategia y, en algunos casos, hasta la supervivencia misma de las empresas. Los conflictos que surgen de la sucesión generacional en las “empresas familiares” son muchas veces los motores de estas transacciones, pero más recientemente, el proceso de verdadera apertura y consolidación regional (sino mundial) ha motivado (a veces, obligado) a que las empresas consideren las mismas. La discusión en torno a las razones del fracaso relativo de estas transacciones se ha centrado alrededor de la ejecución de las mismas – y el período corto que las circunscriben. Sin embargo, poco se ha discutido acerca del período de planificación anterior – muchas veces años antes de que las empresas entren en estas transacciones.

“Vistiendo la novia”: Si los matrimonios en general son de alto riesgo, podemos considerar que la viabilidad de aquellos que se cocinan entre novios de poca madurez o con poco tiempo de conocerse son “crónica de una muerte anunciada.” El paralelo se extiende a empresas que no se han preparado y desarrollado en distintos ámbitos previo a entrar en procesos que por su naturaleza son complejos, y a veces traumáticos. Muchas veces las mismas vicisitudes operativas del día a día inhiben la preparación de las empresas en aspectos fundamentales como: definición de la estrategia correcta, la calidad y valor de la información financiera, su estructura de gobierno corporativa y el desarrollo de su talento humano.

Estrategia distintiva y versátil en un entorno siempre diferente: Es interesante hacer una auditoría a las declaraciones estratégicas – visión, misión, valores – de varias empresas dentro de un mismo sector. Fuera de la forma, muchas veces poética e inspiradora, cuando analizamos el fondo de las mismas encontramos que son desconcertantemente similares, a veces hasta idénticas. Pareciese que los asesores en estrategia que ayudaron a

redactarlas utilizaron el mismo molde y que, durante el proceso, se olvidaron de preguntarse lo más fundamental de la propuesta de valor para el cliente final – ¿por qué comprar nuestro producto o servicio sobre el de la competencia?– o para los empleados – ¿por qué laborar en nuestra empresa versus otra? Al momento de considerar una alianza estratégica con otro jugador, por ejemplo, esta homogeneidad o falta de definición de la estrategia destruye cualquier oportunidad de desarrollar una propuesta de valor conjunta que traiga algo diferente a la mesa del consumidor, logrando sólo economías de escala que eventualmente desvanecen. Por otro lado, muchas veces olvidamos que el contexto – competidores, productos sustitutos, tecnologías, canales de distribución, etc. – sobre el que trazamos las estrategias cambia constantemente, y cada vez cambia más rápidamente. Esta volatilidad o diversidad se plantea como una amenaza, y motiva a que las empresas dediquen recursos para tratar de abarcar todos los frentes, cuando quizás lo sabio sería desarrollar competencias o nichos focalizados que de por sí son rentables y que eventualmente podrían ser atractivos para un comprador o socio estratégico.

Información financiera de calidad y de valor: Los principios de contabilidad generalmente aceptados - independientemente del apelativo que utilicen: NIIF, USGAAP, u otro – tienen su razón de ser y no tienen porque limitar la gestión del empresario como sugieren las frecuentes “confrontaciones” en que se convierten las auditorías externas anuales. Frecuentemente, los señalamientos, puntos o salvedades que el auditor externo levanta durante la ejecución de su trabajo son obviados, negados o ignorados hasta que finalmente “explotan” en los procesos de debida diligencia que acompañan cualquier transacción. Situaciones que pudieron ser manejables durante el transcurso de los años, convergen en una mesa de negociación poniendo en duda no solamente aquellos puntos específicos, sino la misma integridad y calidad de la información sobre la que se está negociando. Igual de importante es entender que cumplir con tal o cual normativa o lograr una opinión sin salvedad no es el fin en sí mismo. A diferencia de las compañías públicas que a diario ven su valor oscilar en la bolsa, nuestras empresas privadas pocas veces, si acaso, conocen cual podría ser su valor indicativo de mercado – o sólo lo conocen cuando entran en una negociación donde ya es tardío poder actuar sobre los impulsores de valor que podrían mejorar su posición patrimonial. Lo idóneo sería poder trazar internamente la evolución del valor de la empresa año tras año, tal cual lo hacen las empresas en el período previo a hacer una oferta pública de acciones.

El buen gobierno corporativo aplica a todo el mundo: A pesar de los escándalos financieros de la Enron y otras multinacionales cotizadas en bolsa en el 2001, y de las nefastas consecuencias de la debacle bancaria ocurrida en nuestro país en el 2003, muchas empresas privadas, familiares o de único dueño aún reflejan una falta de transparencia, ética y control interno que debería ser de gran preocupación – y que sólo se evidencia cuando tal o cual ejecutivo o empleado es detectado cometiendo un fraude cuya magnitud pocas veces es conocido. Estas

situaciones, por supuesto, son anatema a que cualquier fusión o alianza estratégica logre los objetivos planteados, pero corregirlas conlleva un cambio de cultura que no se logra en un corto plazo.

Del talento humano – lo más importante para el final: Muchas veces olvidamos que quien implementa todos los puntos anteriores – estrategia, desarrollo de marcas y productos, ventas, finanzas y demás funciones críticas – es el equipo humano dentro de la empresa. Los textos de finanzas corporativas pocas veces tratan la importancia del capital humano en el proceso de valoración de una empresa o en la ejecución de una transacción. Asimismo, en la práctica encontramos muchas empresas que no han desarrollado la sucesión gerencial o el facultamiento continuo de su equipo operativo para que su propuesta de valor sea sostenible en el tiempo. Ocurre igual que ante una transacción, miembros importantes del equipo pierden la identificación con la nueva entidad y deciden salir de la empresa y con su salida erosionan el valor de la empresa. Desarrollar a la gente, y alinear sus intereses de largo plazo con los de la empresa, es un factor crítico de éxito que se cultiva con el tiempo y rinde frutos al entrar en una transacción.

Cuando los novios llegan al altar... Hemos planteado una serie de etapas que deben madurar las empresas para aumentar las probabilidades de que eventuales nupcias con otra empresa – ya sea por vía de una fusión, adquisición, o joint venture – lleguen a feliz término. El listado no es exhaustivo, y faltaron una serie de elementos – como la debida planificación fiscal o estructural legal y corporativa óptima, entre otras - cuya importancia no queremos subestimar, y que trataremos posteriormente. Lo importante es que el empresario, independientemente de que esté considerando alguna transacción como las citadas, inicie el camino hacia una empresa cuyo valor sea reconocido cuando lo haga... y en caso de que no llegue a la iglesia, igual saldrá fortalecido – en estos aspectos fundamentales - por el noviazgo que disfrutó.



Una Colaboración de



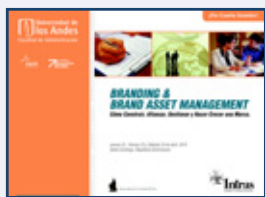
PROGRAMA AVANZADO EN MARKETING ESTRATÉGICO

Abril - Julio, 2010 • Santo Domingo, República Dominicana

¡Cuarta Ocasión!



ESTRUCTURA DEL PROGRAMA



Módulo 1 22, 23 y 24 de abril, 2010

BRANDING & BRAND ASSET MANAGEMENT: Cómo Construir, Afianzar, Gestionar y Hacer Crecer una Marca.



Módulo 2 20, 21 y 22 de mayo, 2010

COMUNICACIÓN EFECTIVA EN MARKETING: Optimizando el Impacto y la Eficiencia de las Acciones de Comunicación.



Módulo 3 24, 25 y 26 de junio, 2010

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE MARKETING: Consolidando la Posición de la Empresa y de sus Productos en el Mercado.



Módulo 4 22, 23 y 24 de julio, 2010

ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR: Cómo Identificar las Tendencias y Patrones de Consumo en los Mercados.

CERTIFICACIÓN

La Facultad de Administración de la Universidad de los Andes otorgará a los participantes el certificado en **"PROGRAMA AVANZADO EN MARKETING ESTRATÉGICO"**.



PARTICIPACIÓN EN MÓDULOS INDEPENDIENTES:

Cada uno de los módulos de este Programa Avanzado dispondrá de plazas para las personas que estén interesadas en participar en alguno de éstos sin tener que asistir al programa completo. Para estos fines UniAndes emitirá al participante un certificado individual por el/los módulos que asista.

La realización del programa completo significa un descuento de un 18% con relación a la suma del valor por módulo.

Avanzamos cada día firmes, en nuestro
compromiso de garantizar tu retiro

A silhouette of a sailboat is positioned on the left side of the frame, set against a dramatic sunset sky with scattered clouds. The sea below is dark with some light reflections. The overall mood is serene and steady.

AfpReservas

*La AFP de los Dominicanos,
que les garantiza su retiro.*



Henry Sadhalá y Norma Rivera de Vargas



Jordi Portet, Daniel Goleman y Ligia Bonetti



Juan Carlos Cobián, Luis Terrero, Marco De La Rosa y Roberto Cabello



Lorena Alcántara y Martha Hidalgo

Daniel Goleman líder de la Inteligencia Emocional impartió conferencia en República Dominicana

El reconocido autor del bestseller “La Inteligencia Emocional”, Daniel Goleman, estuvo en nuestro país por primera ocasión, impartiendo la conferencia titulada “Liderando con Inteligencia Emocional”, en el SPRING CONFERENCE de INTRAS, a la cual se dieron cita un nutrido grupo de empresarios y ejecutivos de la República Dominicana.

Daniel Goleman ha transformado la forma en que las personas se relacionan con sus semejantes, los líderes de las empresas dirigen las personas, el mundo hace negocios y los padres educan sus hijos. De hecho Harvard Business Review consideró la Inteligencia Emocional – IE (que desterró para siempre la idea del IQ como única medida de la inteligencia de una persona) como “una revolucionaria idea que rompió los paradigmas”.

En el 2008 el Wall Street Journal consideró al Dr. Goleman entre los “Top Ten Business Thinkers” y fue electo miembro de la Asociación Americana para el Avance de la Ciencia por sus esfuerzos para divulgar las ciencias del comportamiento, además de ser incluido como uno de los 10 intelectuales más destacados del mundo de los negocios por el Accenture Institute for Strategic Change.



Rosario Arvelo, Mary Jo Garrido y Jim Meeks



Lidia León e Ysabel León

De **2** tenis a



2 ruedas,



de **2 a 4** ruedas

de 4 ruedas a



4x4



Pregunta por nuestros planes: Ahorro Regular • Ahorro Vivienda • Balance Mínimo Flexible • Cuentamátika • Chiquimátika.



ASOCIACION POPULAR
DE AHORROS Y PRESTAMOS

Somos parte de tus planes

809-687-APAP (2727)

1-809-200-2737

www.apap.com.do

Planifica
el crecimiento
de tu empresa
con
BII Dominicana.



NO
OLVIDAR
DÍA DE
MARTES.

LA
MARCHA
A
MERCADO
A
MERCADO
A
MERCADO

PLANEAR LA OFFICE! Llegar temprano a BII Dominicana.

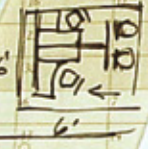
Planeador anual

¡NO OLVIDAR!
BII son los especialistas en mobiliario de oficina pensado para empleados, con diseño estético y funcional. So para trabajar a oficina te mente. ADEMÁS NO TENGAS que cotizar en otros lugares!



¡ALFIN
VAMOS
A
COMER
Y
ORGANIZADOS
¡VIVA
EL
PFE!

¡ESTE ES EL MODELO!
¡PRIMERA ETAPA PISO 4 OFFICINA - ACTION OFFICE



Revisar los colores para el color



CONFIRMAROS SEMANA AZUL

¡Action OFFICE para exterior contable! Son los primeros con sistema de panel!



Estilo moderno y sobrio Impresión Italiana

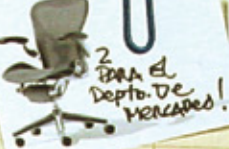
ALEA OFFICE: EL punto y aparte en oficinas.



Julio - Junio

VER MUESTRAS DE APRES LINE

2006



2 PARA EL DEPTO. DE MERCADEROS!



Julio 8

BII Dominicana tel. 772-2501

PARA INSTALACIONES SERVEX tel. 564-4775

¡ESTOS RECOMIENDOS PARA LAS OFICINAS #3



¡CALIDAD PRECIO GARANTIA

¡ESTADICE paneles intercambiables, flexible, conviene por el crecimiento del Dto. de estas Solán 10.



PARA CONFERENCIA. 22-10-06.

REVISAR CUANDO INSTALAN LOS PAN OFFICE.

¡OCTUBRE! EL RESOLVE! ¡ESTOS GÜLTINO! 4 ESTACIONES.

LA RENTABILIDAD es INIGUALABLE, PONGO LAS CASAS COMO GUSTO Y PUEDE!

CAMBIA CARRO. ARCHIVEROS DISEÑO CON TECNOL.



MERCADEROS necesito otra estructura, RESOLVE a otras nuevas increíble!



Visite nuestro Showroom en Haché Plaza, 1er. nivel, Ave. John F. Kennedy. Sto. Dgo., Tel.: 809-472-2501 Fax: 472-2566 email: ventas@biidominicana.com • www.biidominicana.com.do

BII DOMINICANA, S. A.
Mobiliario y Servicios Exclusivos para Oficinas.

Visite nuestro Showroom en Haché Plaza, 1er. nivel, Ave. John F. Kennedy. Sto. Dgo., Tel.: 809-472-2501 Fax: 472-2566 email: ventas@biidominicana.com • www.biidominicana.com.do

Herman Miller Stamford

ALEA

PanOffice

EGAN

Orange net 3G+

el Internet ya es simple

Ahora es simple tener Internet en tu casa,
oficina o móvil **Orange** hasta 7.2 Mbps

Para más información de cómo navegar **Orange**
accede a www.orange.com.do

Disponible inicialmente en el Distrito Nacional, Santiago y Bávaro.



siempre navega **Orange** 

orange[™]

¡Trabajar con pasión constituye la base del éxito!



Por eso nuestras marcas son líderes
en cada categoría que participan.

