

# GESTION

Edición trimestral | ISSN 1999-5709

enero - marzo 2014

## TOM KELLEY

Las Claves para Crear  
el Futuro de su  
Organización

**La Gestión Patrimonial  
Familiar** Trasciende  
la Gestión de las  
Inversiones

**Dirección de Proyectos  
y Planeación  
Estratégica:** Claves  
para una Exitosa  
Implantación

**Guía de 4 Pasos** para el  
Departamento Comercial  
que Quiere Actualizarse  
y No Sabe Cómo

# ¿Por qué preocuparse por los gastos escolares?

- TASAS FIJAS POR 12 MESES
- HASTA 5 AÑOS PARA PAGAR



## Préstamos Educativos APAP

- Gastos de cierre especiales
- Tarjeta de Crédito sin costo de emisión
- Tasas preferenciales por apertura de Certificados Financieros

SOMOS PARTE DE TUS PLANES

809-687-APAP (2727)  
1-809-200-2737

[www.apap.com.do](http://www.apap.com.do)



ASOCIACION POPULAR  
DE AHORROS Y PRESTAMOS



¿Para qué  
asumir riesgos  
innecesarios con su  
capacitación interna?

¡Vaya siempre a lo seguro!



## ¡Resultados Garantizados!

Todos nuestros programas de capacitación In-House están totalmente garantizados, comprometiéndonos mediante contrato a devolver los honorarios totales al cliente en caso de que nuestra acción formativa no cumpla con todos los objetivos acordados previamente.



Información sobre nuestras soluciones In-House:

Tel.: 809.542.0126 • [inhouse@intras.com.do](mailto:inhouse@intras.com.do)

[www.intras.com.do](http://www.intras.com.do)

Síguenos en: [f /intrasRD](#) [t /intrasRD](#) [You Tube /intrasRD](#) [in /company/Intras](#)

# tener un App que me acerque a mis clientes, es un buen negocio



**Apps Personalizadas** para Smartphones y Tablets, para que tu empresa tenga contacto directo con tus clientes a cualquier hora y cualquier día.

## Tu App pudiera incluir desde:

- Localización de puntos geográficos
- Vistas: Mapa / Lista / Realidad Aumentada
- Directorios de personas / lugares
- Monitoreo y Control de Fuerza de Ventas
- Integración con sistemas internos de la empresa (CRM)
- Integración de redes sociales

Disponible en estas plataformas:



Accede a este código para más información



Para consultas, solicitud y asesoría: 809-859-1100  
o visita nuestra página web [orange.com.do/negocios](http://orange.com.do/negocios)

tu empresa cambia con **orange™**



12

**Ventana Internacional**

**Dirigiendo sin autoridad**

Una preocupación universal del liderazgo es cómo dirigir cuando no se tiene autoridad formal y qué hacer para lograr el compromiso de los empleados y obtener resultados. En este artículo, David Maxfield nos ofrece claves para que los líderes sin autoridad formal se enfoquen en crear y fomentar el compromiso y la responsabilidad de los empleados, en vez de solo conformarse con su obediencia y cumplimiento.



38

**Desde INCAE**

**El trabajo a distancia exige presencia en la oficina**

A pesar de que la tecnología permite que los empleados trabajen a distancia y que trabajar fuera de la sede de la empresa puede ser beneficioso tanto para ellos como para la organización, esta situación puede conducir a resultados indeseados en las evaluaciones de desempeño. Guillermo Edelberg nos dice por qué los empleados a distancia necesitan tener *face time* en las empresas.



44

**Los Líderes Preguntan**

**¿Qué es la ecología emocional?**

La Dra. Maryam Varela es una destacada experta en habilidades directivas, comportamiento humano y la aplicación de la Inteligencia Emocional en las organizaciones. En esta sección contesta las inquietudes de los directivos en los temas relacionados a sus áreas de *expertise*. Veamos qué responde la Dra. Varela a una pregunta acerca del novedoso e interesante concepto de ecología emocional.

06

**CARTA DEL DIRECTOR**

**¿Tú, sumas o restas?**

08

**EMPRESAS FAMILIARES**

**La Gestión Patrimonial Familiar Trasciende la Gestión de Inversiones**

12

**VENTANA INTERNACIONAL**

**Dirigiendo sin Autoridad**

14

**PLANIFICACIÓN**

**Dirección de Proyectos y Planeación Estratégica: Claves para una Exitosa Integración**

19

**DE PORTADA**

**Tom Kelley: Pautas para una Organización Exitosa en el Siglo XXI**

26

**ESTRATEGIAS Y CAPACIDADES**

**Guía de 4 pasos para el Departamento Comercial que Quiere Actualizarse y no Sabe Cómo**

32

**LIDERAZGO**

**El Liderazgo Integral**

35

**LA PÁGINA DE UNIANTES**

**Conocer las Expectativas del Cliente y Definición de Estándares, Etapa Clave Antes de Diseñar la Experiencia del Cliente**

40

**MEJORES PRACTICAS**

**¿Su Empresa Comete Suficientes Errores?**

42

**EO**

**Viviendo y Respirando su Marca**

**GESTION**

Edición Trimestral  
enero - marzo 2014  
REPÚBLICA DOMINICANA



gestionrd



@gestionrd



/company/revista-gestion



edición oct - dic 2013



VISITE  
www.gestion.com.do

para leer, descargar y compartir los artículos de la Revista Gestión de ediciones anteriores

**GESTION**

**Director General**  
Ney Díaz

**Edición y Redacción**  
INTRAS  
Virginia De Moya

**Colaboradores en esta Edición**  
Antonio Vilches  
Borja Durán  
Don Peppers  
Emilio Río  
Maryam Valera  
Patricia Cuevas

**Instituciones Colaboradoras**  
INCAE  
UNIANTES  
VitalSmarts

**Ventas**  
info@gestion.com.do

**Diseño y Dirección de Arte**  
Immer Blanco  
immerblancor@gmail.com

**Fotografías**  
www.shutterstock.com

**Impresión**  
Saladín Industria Gráfica

**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 a 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 o de sus aliados.



Av. Abraham Lincoln, esq. Gustavo Mejía Ricart, Torre Piantini, Suite 904  
Santo Domingo, República Dominicana  
Teléfono: 809.542.0126  
E-mail: servicioalcliente@intras.com.do  
www.gestion.com.do



# espacios que trabajan

Creemos firmemente que los espacios de trabajo, tratados como activo estratégico, contribuyen directamente al cumplimiento de los objetivos de cada empresa. Por eso hemos unido la experiencia de LAVE en espacios de oficina, con la innovación de GRUPO INDARTE en ambientes corporativos, para formar **ergotec**.

Desde esta nueva plataforma y apoyados en las excelentes marcas de clase mundial que representamos, agregaremos más valor aún al esfuerzo de nuestros relacionados, creando **espacios que trabajan**.





**Q**uienes laboran o han laborado conmigo en alguna de mis etapas profesionales o facetas empresariales conocen (diría que hasta la saciedad) un principio que comparto en todos los contextos y situaciones posibles: “Nada es neutral en la vida, todo suma o resta”. El significado simple de mi “Principio de que nada es neutral” es que toda acción que hacemos aporta o resta algo. Puede ser mucho o poco, pero siempre genera algún impacto. Si bien el concepto medular del principio de que nada es neutral aplica para todo en la vida, en pocos aspectos se manifiesta de forma más evidente que en las relaciones interpersonales. De ahí la importancia de que analicemos si somos personas que sumamos o restamos a quienes nos rodean y a nuestras empresas.

Lo interesante del “Principio de que nada es neutral” es que una gran proporción de las cosas que más les suma a los demás, a nosotros no nos cuesta prácticamente nada. A su vez, la gran paradoja es que, además de no costarnos nada, cualquier acción nuestra que suma se nos revierte en beneficios mayores.

¿Cuánto nos cuesta elogiar a un compañero de trabajo?  
 ¿Cuánto nos cuesta brindar una sonrisa a la persona que está en la recepción?  
 ¿Cuánto nos cuesta preguntarle a un colaborador cómo está?  
 ¿Qué nos cuesta dar unos buenos días sinceros al jefe?  
 ¿Qué esfuerzo implica decir gracias a la señora que nos lleva el café?  
 ¿Qué sacrificio requiere felicitar a alguien en una ocasión especial o congratularle por un logro?  
 ¿Cuánto nos cuesta decir “excelente, muy bien hecho” a un supervisor?  
 ¿Cuánto nos resta dar un consejo a un amigo?  
 ¿Qué nos afecta el decirle a alguien “discúlpame” o “lo siento” en una reunión?  
 En definitiva, ¿qué sacrificio implica la decisión de ser más agradables, aunque, tal vez, nos esté agobiando alguna circunstancia difícil en un determinado momento?

Por otro lado, ¿qué nos cuesta el no hacernos eco de un rumor en la empresa del que incluso no tenemos pruebas?  
 ¿Qué implica ser responsables o dar nuestro cien por ciento haciendo algo que como quiera se tenía que hacer?  
 ¿Cómo nos afecta no hacer prejuicios y tratar de conocer a las personas antes de emitir dictámenes o comentarios basados en la simple apariencia?  
 ¿Qué daño nos causa hacer un esfuerzo para entender el punto de vista de un compañero, jefe o supervisor y el motivo de sus argumentos en un determinado desacuerdo?  
 ¿Qué nos cuesta el decir la verdad y ser sinceros?

## TÚ, ¿SUMAS O RESTAS?

El otro elemento interesante del “Principio de que nada es neutral” es que, si bien casi todo lo que le suma a otros no necesariamente implica algo para nosotros (muchas veces ni siquiera esfuerzo), todo lo que hacemos que resta, en la inmensa mayoría de las ocasiones, genera efectos negativos insalvables. No importa cuánto le sumemos a esa persona a partir de ahí, le hemos restado tanto que de todas formas estaremos en negativo en la cuenta emocional de esa persona. ¿Cuántas relaciones se han roto por un comentario fuera de lugar? ¿Cuántos futuros se han truncado por un consejo no dado a tiempo? ¿Cuántas promociones se han perdido por un chisme? ¿Cuántas reputaciones se han destruido por una calumnia? ¿Cuántas empresas han desaparecido porque alguien no pidió disculpas en el momento preciso?

Pensemos en las personas exitosas en nuestras organizaciones, aquellas que han trascendido por mérito propio. Uno de los factores comunes que tienen esas personas es el don de agradar, de caer bien y de cultivar relaciones. Y esto solo se logra sumando. Incluso si no compartimos otros aspectos de su proceder, debemos reconocer que estas personas tienen “ángel” o carisma. En pocas palabras, el factor que más contribuye a su éxito es el que menos les cuesta. Por último, cabe destacar que quizás lo más importante de este principio es que no se necesita estudiar nada para practicarlo si no se ha nacido con este don. Como todo en la vida, basta con tener una intención genuina y comenzar a practicar este hábito, pues luego, con el tiempo y la repetición frecuente, “saldrá solo” y espontáneamente. Por lo tanto, ¿qué estamos esperando para empezar a sumar?

**Ney Díaz** es presidente de las firmas de capacitación INTRAS y SKILLS, presidente y editor en jefe de la Revista Gestión y Managing Partner de FranklinCovey para República Dominicana. También es presidente de Summit, empresa de organización de eventos corporativos, y Asesor Senior para la República Dominicana de los Programas de Educación Ejecutiva del IE Business School. Tiene un MBA de la Universidad Pontificia de Comillas (ICADE), España, y un posgrado en Transferencia de Tecnología y Administración de la Maastricht School of Management (MSM), Holanda. Es Ingeniero Industrial por el Instituto Tecnológico de Santo Domingo (INTEC). Puede encontrar más de sus escritos en el blog [www.intras.com.do/blog](http://www.intras.com.do/blog) y en su usuario en twitter: @neydiaz.



# Plan internacional

## La tranquilidad del mejor respaldo.

Ponemos a tu disposición la mejor cobertura mundial, con nuestro Plan Internacional en sus 3 opciones: Classic, Executive y Premium.

Para que tú y tu familia estén respaldados en cualquier momento.

**Humano**  
ARS





# LA GESTIÓN PATRIMONIAL FAMILIAR TRASCIENDE LA GESTIÓN DE INVERSIONES

Por Borja Durán

**E**s relativamente frecuente encontrar literatura acerca de la empresa familiar, es decir, que abarca las relaciones entre empresa y familia, pero resulta más complejo encontrar textos centrados en las relaciones entre familia y patrimonio. El cambio de escenario y enfoque hacia la gestión patrimonial se suele producir cuando se materializa la venta de algún activo del patrimonio familiar o de la empresa o, en ocasiones, a raíz del fallecimiento del patriarca. Esto, unido a la falta de preparación y desarrollo de los mecanismos oportunos, hace que el proceso se convierta en un desgaste familiar, con pocas probabilidades de ser llevado a cabo con éxito. En muchas ocasiones, llega a provocar tensiones familiares que acaban mermando la solidez de la misma.

Las habilidades que han sido esenciales para la creación del patrimonio familiar son, en un porcentaje elevado, perjudiciales para la gestión del mismo. El patrimonio familiar, que es mucho más amplio que la parte material del mismo, requiere dedicación, esfuerzo y una reflexión continua entre el cambio y la permanencia. Debe representar los valores y principios en los que se sustentarán las relaciones de los miembros de la familia con la sociedad.

La gestión patrimonial familiar implica la decisión de una familia de poner recursos y esfuerzos en común para alinear objetivos y buscar un futuro común, lo que supone un reto mucho más amplio que la gestión común de sus inversiones. Este reto no estará exento de tensiones, disputas o escisiones en ocasiones, pero debe apoyarse en unos principios y valores comunes.

### **Componentes del patrimonio**

El primer paso nos conduce a definir el concepto patrimonio familiar. Aunque *a priori* se pueda considerar que el patrimonio es exclusivamente material (activos financieros, empresas, inmuebles, etcétera), existen otros elementos intangibles a tener en cuenta que serán determinantes del éxito ya que de ellos depende la proyección social y económica de la familia en el futuro.

El empecinamiento habitual en incrementar el patrimonio material cuantificable cada año nos precipita a descuidar elementos intangibles esenciales como son el capital humano e intelectual, que serán los realmente decisivos en el futuro. La actitud y el progreso de los miembros de la familia serán los que marquen el devenir en la buena gestión y la preservación patrimonial, y no tanto la capacidad financiera que se tenga en ese momento.

En el largo plazo es preferible una familia unida y bien formada que otra fragmentada y poco preparada, pero con un elevado patrimonio económico, pues este podría desaparecer en pocos años. Así pues, resulta necesario establecer un sistema de gobierno aceptado por todos los miembros a partir del cual aunar esfuerzos y establecer procesos de comunicación dentro de la familia. En él se analizarán los avances de cada uno de los miembros (formación, contactos, logros...) y se dotará a cada uno de los miembros de las herramientas necesarias para desarrollar y completar su evolución como persona.

Por todo ello, podríamos definir el patrimonio familiar como la suma de todos los componentes que permitan generar valor (en cualquiera de sus vertientes) para sus miembros, sin olvidar que la principal fuente de riqueza familiar son aquellos que la conforman (capital humano).

Tanto la formación como la información son palancas de valor para la preservación y generación de riqueza familiar: sin la primera, el resto carece de sentido. Es por ello que miembros familiares con formación, compromiso y valores lograrán niveles de satisfacción y logros mayores.

Una vez entendido que el patrimonio familiar va mucho más allá de los aspectos meramente materiales, podemos de manera relativamente rápida incrementar nuestro patrimonio realizando una definición más amplia (no solo aquellos que tengan nuestra sangre) de familia. El capital humano e intelectual de los miembros que incorporemos pasarán a formar parte del patrimonio familiar.

### **Estabilidad familiar y unión entre individuos**

La gestión de patrimonios familiares es una actividad que trata de aunar la permanencia en algunos puntos y el cambio en otros, la fidelidad a los orígenes y el deseo de mejorar. Todo ello es necesario si pensamos que dentro del grupo familiar encontramos generaciones distintas, cada una de ellas con objetivos económicos y vitales diferentes y, por tanto, en muchas ocasiones necesidades encontradas.

La decisión de poner en común los recursos y buscar objetivos comunes va mucho más allá de la tradicional gestión de inversiones. No solo hay que buscar objetivos comunes en el ámbito de las inversiones, sino que, en primer lugar, se debe establecer un marco de valores y principios inquebrantable, aceptado por todos, sobre el cual descansarán cada una de las decisiones que tome el grupo. Esta dimensión, un tanto filosófica e intangible, es lo que hace especial la gestión de patrimonios familiares respecto a otras actividades financieras que no incorporan el componente humano y relacional.

Ello requiere grandes dosis de esfuerzo y disciplina. Conforme incrementa la familia, aparecen nuevas voluntades, pasiones, objetivos, prioridades y necesidades personales -además de la singularidad que aportan los miembros- que tienen que ser entendidas como una manera de enriquecer al grupo y no como una amenaza.

Ahora bien, es necesario que los miembros comprendan y asuman el rol que desempeñan dentro del grupo, pues no todos ellos decidirán sobre cada uno de los proyectos. Se deberá elegir responsables para cada una de las áreas del grupo familiar, habilitándose espacios para que los miembros se manifiesten en el lugar y momento adecuado. Por lo tanto, el sistema tradicional de gestión de inversiones ha quedado obsoleto cuando entramos en la gestión de patrimonios familiares.

Para tener éxito en esta gestión hay que entender el patrimonio como un medio para alcanzar un determinado objetivo. Aquí juegan un papel fundamental las restricciones, ambiciones, capacidades, valores, principios, inquietudes de todos miembros de la familia.

Lo habitual es comenzar por lo urgente -que generalmente son las inversiones económicas- en lugar de por establecer unos cimientos familiares sólidos, prestando suma atención a lo importante, que es ir creando una estructura familiar sólida, a la vez que flexible (para adaptarse a futuros cambios), basada en los principios y valores familiares. Es a partir de esta estructura sólida y flexible que se podrá hacer frente a cada uno de los retos que se presenten.

Es por ello que el sistema tradicional basado únicamente en las inversiones no genera buenos resultados. La falta de coherencia desde el principio en el proceso dificulta la solución de las adversidades que van a ir apareciendo. La gestión patrimonial familiar es un proceso vivo que debe evolucionar con el tiempo y las diferentes generaciones para evitar la fragmentación de la familia.

La gestión patrimonial familiar no significa invertir mancomunadamente, ni de manera igual para todos los miembros ya que esto es uno de los problemas que surgen con mayor frecuencia, y que proviene de tener una política de inversiones igual para todos los miembros familiares. Esto favorecerá la escisión y los juegos de poder dentro del grupo, por lo que se debe permitir y fomentar la libertad individual de cada miembro o rama familiar.

Antes de comenzar, es necesario un periodo de reflexión que propicie denominadores comunes entre las pretensiones a nivel individual y las pretensiones a nivel familiar. Una vez esté fijado el rumbo, este se trasladará al ámbito estrictamente inversor mediante la política de inversiones o lo que también se conoce como la planificación estratégica patrimonial.

Para ello no será suficiente con implementar una sola cartera, pues sería imposible recoger en ella todos los objetivos. Habrá que implementar tantas carteras como objetivos distintos de cada rama familiar, de tal forma que se aporten soluciones concretas a objetivos específicos. En la confección de las diferentes carteras habrá que valorar qué variables anteponeamos en cada caso, como pueden ser la solvencia, volatilidad, rentabilidad esperada, riesgo, complejidad, liquidez o concentración, debido a que cada una de ellas condicionará al resto. Por ejemplo, si queremos disponibilidad inmediata, no podremos pretender batir a la inflación a medio plazo o buscar grandes rentabilidades.

Lo ideal es visualizar durante el periodo de reflexión todo el proceso y valorar las diferentes alternativas en función de nuestras cualidades, objetivos y capacidad para asumir riesgos. Hay que tener presente que de las decisiones adoptadas en un principio derivarán consecuencias que, en muchas ocasiones, serán irreversibles una vez iniciado el proceso.

Si logramos establecer unos cimientos sólidos basados en principios y valores comunes de la familia, podremos disfrutar del proceso, con buenas prácticas y transmitiendo una ética y una forma de vida a las nuevas generaciones que se irán incorporando.

## Proceso

Solo con acuerdo y entendimiento no tenemos garantías de éxito, pero sin ellos los resultados serán seguramente negativos, produciéndose la entropía familiar.

¿Resulta interesante invertir de manera conjunta? Es interesante únicamente si existe una afinidad y unos principios vitales comunes. Ello nos permite apalancar la potencia patrimonial del grupo familiar, beneficiándonos de las economías de escala, los conocimientos y la financiación de los recursos, minimizando los costos, pero siempre respetando la independencia de cada uno de los miembros. Estos no actuarán siempre de manera mancomunada, tan solo cuando les interese y con el importe que consideren oportuno.

Así pues, por un lado, tenemos las distintas unidades de decisión familiar y por otro, los diferentes objetivos patrimoniales. Cada unidad de decisión familiar participará en el proyecto que más se ajuste a sus necesidades y objetivos, evitando aquellos proyectos que no se ajusten a sus circunstancias. El siguiente paso será traducir esos objetivos en parámetros de inversión coherentes con las políticas de inversión previamente establecidas, consiguiendo simplificar, estructurar y dar rigor al proceso.

La gestión patrimonial familiar debe ser concebida como una oportunidad para transmitir y reflexionar sobre los valores, principios e inquietudes que queremos transmitir a las siguientes generaciones y perpetuar en el tiempo, caminando así hacia una vida completa y próspera. Consiste en apalancarse sobre estos principios y valores familiares, aprovechando las economías de escala del grupo para fomentar el desarrollo personal de cada miembro familiar. ©

Lee, comparte y descarga en [www.gestion.com.do](http://www.gestion.com.do)

**Borja Durán, CFA, CAIA** Acumula más de 20 años de experiencia en la industria financiera. Desde 2001 se centra en exclusiva en el asesoramiento y formación patrimonial familiar. Fundador y Consejero Delegado de Wealth Solutions, EAFI y miembro de los comités de familia y de inversiones de *family offices* españoles y latinoamericanos. Es Director del Programa de Gestión Patrimonial Familiar del Instituto de Estudios Bursátiles (I.E.B.), así como Director del Programa de Private Wealth Management y profesor del Máster de Gestión Carteras y de otros cursos de especialización patrimonial en el mismo instituto. Es autor del libro *Gestión del Patrimonio Familiar* (Editorial Lid).



*Estamos cambiando la forma en que el mundo negocia y resuelve sus diferencias.*

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

# Workshop de Negociación "Theory and Tools of the Harvard Negotiation Project"



Cambridge, Massachusetts - USA

**at The Harvard  
FACULTY CLUB**

**Del 23 al 27 de junio, 2014  
CUPOS LIMITADOS**

## ¿Qué le proponemos en este Taller?

La finalidad del taller es ayudar a los participantes a mejorar sus habilidades negociadoras, su capacidad para la toma de decisiones y resolución de problemas, brindándole además herramientas para refinar estas habilidades en el futuro.

### Los objetivos específicos son:

- Aumentar la percepción de los participantes sobre el proceso de negociación.
- Proporcionar una teoría válida en la práctica.
- Ofrecer algunas "reglas prácticas". No hay una única manera de negociar en todas las circunstancias, pero algunas guías conceptuales pueden valer la pena de seguir, en ausencia de evidencia en contrario.
- Incrementar las habilidades de los participantes y ampliar su repertorio.
- Experimentar y practicar en un ambiente seguro.
- Descubrir las técnicas efectivas que otros usan.
- Desarrollar formas prácticas de aplicar conceptos útiles a las negociaciones del día a día.
- Descubrir la forma de neutralizar las tácticas sucias cuando alguien quiere usarlas.
- Aprender de la experiencia, de otros y continuar aprendiendo.
- Unir la teoría y la práctica, lo que predicamos con lo que hacemos.
- Compartir un marco analítico operacional y las herramientas para preparar y conducir negociaciones, desarrolladas en el Proyecto de Negociación de Harvard por el Prof. Roger Fisher y sus colegas.

### Esquema temático:

- Cómo medimos el éxito en la negociación.
- Preparándose para negociar.
- Guías estratégicas de negociación.
- Tratando con negociadores difíciles.
- Cómo realizar una distribución justa.
- Optimización del valor en la negociación.
- Percepciones subjetivas: cómo entender y ayudar a entender.
- Un enfoque sistemático para influir.
- Cómo desarrollar buenas relaciones de trabajo.
- El poder en la negociación.
- Conversaciones difíciles.
- Mediación.
- Liderando para trascender. Más allá de la metodología de Harvard.

### ¿A quién está dirigido?

Dirigido a empresarios, directores, ejecutivos, profesionales, gobernantes y en general a todas aquellas personas que se interesen en mejorar sus habilidades en negociación tanto en lo que refiere a su vida profesional como en el ámbito personal.

### Fecha y Lugar:

23 al 27 de junio, 2014  
The Harvard Faculty Club  
Cambridge, Massachusetts  
United States of America

### Metodología:

- Presentaciones magistrales en castellano o inglés con traducción simultánea a castellano.
- Análisis cuidadoso del proceso de negociación.
- Preparaciones guiadas.
- Frecuentes ejercicios vivenciales diseñados para que permitan la aplicación de los conceptos y herramientas de la metodología y a la vez sean de fácil extrapolación a los contextos particulares de los participantes.
- Revisiones y análisis del proceso de aprendizaje de la experiencia.

### Profesores:

- Bruce Patton (Universidad de Harvard).
- Julio Decaro (CMI International Group).
- Brian Mandell (Universidad de Harvard)
- Gabriel Medina San Martín (CMI International Group).
- Gonzalo Robaina (CMI International Group).
- Gustavo Biasotti (CMI International Group).

### Inversión:

US\$ 4,200.00 - Inscribiéndose hasta el 15 de abril 2014.  
US\$ 4,500.00 - Inscribiéndose hasta el 15 de mayo, 2014.  
US\$ 4,700.00 - Inscribiéndose a partir del 16 de mayo, 2014.

**Incluye:** matrícula, certificado, materiales, acceso a herramienta electrónica, coffee breaks y almuerzo de clausura.



### Información e inscripción:

Tel.: 809.542.0126  
[ingrid.klavemann@intras.com.do](mailto:ingrid.klavemann@intras.com.do)  
[www.intras.com.do](http://www.intras.com.do)

Síguenos en: [f /intrasRD](https://www.facebook.com/intrasRD) [t /intrasRD](https://www.twitter.com/intrasRD) [You Tube /intrasRD](https://www.youtube.com/intrasRD) [in /company/intras](https://www.linkedin.com/company/intras)





# DIRIGIENDO SIN AUTORIDAD

Por David Maxfield

**U**na preocupación universal del liderazgo es cómo dirigir o administrar sin autoridad a los empleados. ¿Qué puede usted hacer cuando es responsable de obtener resultados, pero no tiene autoridad formal para hacer que sus empleados también sean responsables?

He trabajado en organizaciones en las cuales este tipo de frustración empeoró de tal manera que los gerentes recurrieron a las peleas a puño limpio. Como usted podrá imaginarse, estos “festivales de puñetazos” tuvieron el efecto contrario. Estos estimularon ciclos de retaliación y venganza.

La buena noticia es que dirigir sin autoridad hace que los líderes se enfoquen en crear y fomentar el compromiso, en vez de conformarse con la obediencia y el cumplimiento. A continuación, algunos pasos para dirigir sin autoridad:

## Forje un propósito mutuo

Comience identificando las metas generales que usted y sus empleados comparten. Cuando hago consultorías, a menudo pido tanto a los gerentes como a los empleados que escriban sus metas y las comparen. Frecuentemente encuentran varias metas que comparten. Estas metas, generalmente, incluyen “ser competitivo”, “hacer una diferencia” y “mantener mi trabajo”. Estos principios crean suficiente terreno común para poder empezar.

## Enfóquese en dos o tres momentos cruciales o comportamientos vitales

Identifique los cambios de más alto apalancamiento que su equipo puede hacer y enfóquese en lograrlos. Convierta este proceso en un experimento a pequeña escala que involucre a todo su equipo. La meta del equipo es probar que esos pequeños cambios pueden producir grandes mejoras que impulsen sus metas comunes.

Les presento algunos ejemplos de momentos cruciales y comportamientos vitales en una planta de transmisiones:

- 1 Me daré cuenta cuando mi máquina no esté trabajando y la apagaré antes de que se produzca desperdicio de material.**
- 2 Tomaré pasos de diagnóstico básico antes de llamar a mantenimiento.**
- 3 Realizaré acciones básicas –limpiar sensores, reemplazar cuchillas y reiniciar- antes de llamar a mantenimiento.**

## Eliminen conjuntamente las barreras para la acción

Algunos empleados no querrán llevar a cabo los comportamientos vitales que su equipo identifique. O inicialmente estarán de acuerdo en adoptarlos, pero luego no les darán seguimiento. Cuando los empleados lo decepcionen de estas maneras, comience por darles el beneficio de la duda. Asuma que tuvieron una buena razón y luego pregúnteles acerca de ello.

Por ejemplo, los empleados en la planta de transmisiones no querían limpiar los sensores antes de llamar a mantenimiento. Esto nos sorprendió y le preguntamos por qué. Nos respondieron con mucha frustración y enojo. Resultó que el *coolant* o refrigerante en las maquinarias era negro y viscoso y nadie quería arruinar su ropa. Nuestra segunda

pregunta fue: “¿Por qué el refrigerante es negro y viscoso?”. La respuesta a esa pregunta resultó ser más complicada y resolver ese problema le ahorró a la compañía cientos de miles de dólares, así como mejoró la vida de los empleados que tenían que lidiar con él.

Eliminar conjuntamente las barreras demuestra buena fe –la suya y la de sus empleados. También fomenta la credibilidad y crea un terreno común. Sin embargo, no todas las barreras pueden ser eliminadas. Usted necesita que la gente esté lo suficientemente motivada para superar las barreras de rutina que hacen que el trabajo sea trabajo.

## Utilice las consecuencias naturales para explicar las prioridades

Dirigir sin autoridad significa evitar el uso de poder. Usted no quiere amenazar para imponer consecuencias –primero, porque usted podría no tener la autoridad para seguir hasta el final y segundo, porque usted no quiere ser la razón por la cual la persona cumpla o no cumpla con lo que tiene que hacer. Usted quiere que las personas hagan lo correcto porque entienden y están de acuerdo en que es lo correcto.

Para motivar sin autoridad debe explicar cuáles son las razones lógicas por las cuales hay que realizar una acción. Explique a los empleados cuáles son las consecuencias naturales –los resultados lógicos de realizar o no la acción. En la planta de transmisiones, una de las consecuencias naturales de los empleados limpiar ellos mismos los sensores era que podían evitar por lo menos media hora de tiempo muerto en el proceso de trabajo. Los empleados lo sabían, pero no estaban particularmente motivados por ello. No les importaba trabajar jornadas más largas. De hecho, les agradaba la paga de horas extras. Sin embargo, había otras consecuencias que eran más motivadoras. Por ejemplo, la productividad de su departamento se medía en relación a la de otros departamentos a lo largo de la organización y alrededor del mundo. Estaban muy motivados para demostrar que eran tan productivos como sus colegas en México y China.

Los mejores gerentes –aún aquellos sin poder formal- hacen lo mejor que pueden para dirigir sin autoridad. ©  
↓

Lee, comparte y descarga en [www.gestion.com.do](http://www.gestion.com.do)

**David Maxfield** es coautor de cuatro best sellers del *New York Times* (*Crucial Conversations*, *Crucial Confrontations*, *Influencer* y *Change Anything*). Es un experto en gestión del cambio y consultor con más de 30 años de experiencia, así como vicepresidente de investigación en VitalSmarts, una empresa innovadora de entrenamiento corporativo y desempeño organizacional.





Dentro de tal universo la situación es diferente. Aún en la mediana empresa todavía existe elevada carencia de visión sobre lo que puede aportar la dirección de proyectos a la estrategia de la organización, principalmente por la endeble, y en la mayoría de las ocasiones ausente, cultura de gobierno corporativo, por no mencionar otras variables como son la tremenda rotación que se da en los registros empresariales dado el constante abandono que sufre este sector al no ver realizadas sus metas bajo la concepción con que fueron creadas. Sobra entonces imaginar lo que sucede con la pequeña y micro empresa. Bajo este escenario, la dirección de proyectos está siendo para la estrategia organizacional más una herramienta táctica que un aliado. De hecho, la dirección de proyectos a través de sus PMO, cuando existen, guardan cierta cercanía con el portafolio como filtro del plan estratégico. Se observa,

también, que tal plan pocas veces se permea hacia la organización, creando una brecha de muchas formas ya aceptada entre la dirección de proyectos y el portafolio y, en consecuencia, una mayor brecha entre la dirección de proyectos y el plan estratégico.

Entonces, ¿cómo lograr la alianza entre los directores de proyecto con la organización y su plan estratégico? No vemos otra respuesta que no sea cerrar la brecha. ¿Y cómo lograrlo? Esto será posible cuando la organización pueda palpar y cuantificar el valor que las acciones de la dirección de proyectos están agregando al logro de los objetivos de su plan estratégico. Y para que ello suceda será necesario paralelamente que la dirección de proyectos se esfuerce por entender el proceso de pensamiento y enfoque de la alta gerencia sobre las fuerzas impulsoras de la empresa como son: el tractor financiero, el mercado y la necesaria innovación, evolución y sostenibilidad de la organización dentro del marco sustentable que demandará el mercado en el futuro a corto, mediano y largo plazo. Desde este punto de vista, en nuestro entorno latinoamericano esas son claves para la exitosa integración de la dirección de proyectos al plan estratégico. Hace 30 años no nos imaginábamos que hoy el mercado tuviera puesto los ojos sobre el transporte híbrido. Hace 50 años no observábamos que la tala sin control de los bosques provocaría los desastres naturales que hoy dejan sin hogar y

alimento a miles de habitantes. Por otro lado, hace no más de 15 años no nos hubiéramos imaginado el poder verificar el estado o los resultados de un proyecto en tiempo real desde una tableta o teléfono móvil. A ese futuro nos referimos -cercano, inmediato o lejano, pero futuro- en que los hoy consumidores de nuestros productos o servicios serán los que determinen con sus decisiones de compra si la empresa, sus funciones y entre ellos nosotros, desde nuestro nicho de dirección de proyectos, somos capaces de crear el valor que ellos esperan en el ideal de una vida más saludable, más segura, más confortable. En sentido contrario, también decidirán si abandonan nuestros productos o servicios, y con ellos, desde luego, a nuestra empresa y quienes formamos parte de ella.

El abanico de proyectos hacia adentro o afuera de la organización es enorme. Y ello demandará de la organización:

- **La asignación de recursos humanos con el conocimiento, habilidad y disposición necesarios**
- **Los recursos financieros**
- **La aplicación de criterios de evaluación sobre la capacidad de la organización para enfrentar el proyecto**
- **La capacidad para entender las necesidades y gustos del mercado**
- **La tecnología necesaria y disponible**
- **La evaluación financiera y social**
- **La rentabilidad**
- **El qué, porqué, cómo, quién, dónde y cuándo.**

Todo ello sobre un objetivo focal: maximizar el valor por acción de la empresa en el mercado.

Es en esto donde la dirección de proyectos, en el esfuerzo de aliarnos a la estrategia de la organización, podemos acercarnos al portafolio, cuya función es establecer la factibilidad de los posibles proyectos determinando cuáles son aquellos que retornarán la inversión manteniendo el equilibrio adecuado entre el riesgo, el rendimiento y la liquidez de la cartera de la organización. Y estableciendo la factibilidad, nuestro mayor aporte ha sido quizás sobre la factibilidad técnica o tecnológica. Pero requeriremos madurar nuestra formación si aceptamos que revelamos serias carencias asociadas a la gestión sobre las decisiones que ocupan la factibilidad de empresa, de mercado y financiera, motivo por el cual deberemos multiplicar esfuerzos por reforzar estos rubros en ese propósito de aliarnos a la estrategia de la organización.



Respecto de la factibilidad de empresa, revisemos algunas de las ventajas de las Mipymes:

- **Suelen tener una gran movilidad permitiéndoles ampliar o disminuir el tamaño de la planta productiva, así como de cambiar los procesos técnicos necesarios.**
- **Por su dinamismo tienen posibilidad de crecimiento y de llegar a convertirse en plazos no convencionales en una empresa grande.**
- **Absorben una porción importante de la población económicamente activa debido a su gran capacidad de generar empleos y de hecho son un importante motor de desarrollo en América Latina.**
- **Asimilan y adaptan nuevas tecnologías con relativa facilidad.**
- **Se llegan a establecer en diferentes regiones y contribuyen al desarrollo local y regional por sus efectos multiplicadores.**
- **En general, cuentan con buena administración, aunque en la mayoría de los casos influenciada -y a veces comprometida- por la opinión personal del dueño o los dueños del negocio.**

Por otro lado, revisemos algunas desventajas:

- **No se reinvierten las utilidades para mejorar el equipo y las técnicas de producción, lo que provoca el envejecimiento de ideas, de procesos y, en consecuencia, de la empresa misma. Cuando esto se pone de manifiesto, el dueño suele abandonar o dejar morir la empresa.**
- **Es difícil contratar personal especializado y capacitado por no poder pagar salarios competitivos, pero renuncian a la capacitación confiando más en ideales familiares, en los que se deposita el vago resultado de la promesa, más que el del compromiso. Y cuando pueden absorber gastos de capacitación, suelen enfrentar el problema de la fuga de personal capacitado.**
- **La calidad de la producción cuenta con serias deficiencias porque los controles de calidad son mínimos o no existen y suelen no conocer la normatividad existente para sus productos o servicios.**
- **Otros problemas derivados de la falta de organización como son: ventas insuficientes, debilidad competitiva, mal servicio, precios altos o mala calidad, activos fijos excesivos, mala ubicación, descontrol de inventarios, problemas de impuestos, falta de financiamiento adecuado y oportuno, etcétera.**

Notemos que las áreas de oportunidad que se mencionan ofrecen para la dirección de proyectos la gran oportunidad de insertarnos con soluciones frescas, probadas por las prácticas aceptadas y con aporte de valor cuantificable al mostrar el enorme abanico de soluciones que justifica la dirección de proyectos, desde el nacimiento de la empresa y con objetivos de desarrollo que mantengan y eleven el tiempo promedio de supervivencia de este gran sector empresarial. Adentrarnos en el concepto de productividad hoy en día con tanto soporte como ofrece el Estado mismo, generando la confianza que emana de los resultados de la capacitación, la asistencia técnica, la integración de procesos

más accesibles, la innovación, la administración del cambio que apoye la integración sin abandonar la cultura propia, el respeto al consumidor, son factores que de manera decisiva nos proyectarán hacia ese futuro que ya debemos perseguir. Pero el sector no nos buscará. Tendremos nosotros que enriquecer este conocimiento sobre: la personalidad, las fortalezas y debilidades, las oportunidades y amenazas y otras características puntuales de los actores principales de esta gran economía en el mejor intento de ser parte actora y no solo observadora de ese futuro que antes mencionamos.

Revisando la factibilidad técnica deberemos asumir también que si intentamos crear valor, requerimos reforzar el trabajo sobre la incorporación del conocimiento, la innovación y el uso productivo de la tecnología para fortalecer la profesionalización. El sector productivo de América Latina tiene especiales problemas para satisfacer su demanda de competencias técnicas en materia tecnológica, economía, lenguas extranjeras, sistemas informáticos y habilidades blandas. En el intento de agregar valor es imprescindible conocer el valor creado o destruido por cada proceso y competencia de la empresa. La creciente sofisticación de los mercados está exigiendo mejores y mayores ajustes a los cambios tecnológicos que demanda la globalización y de esta forma podemos darnos cuenta que las empresas enfrentan una de sus mayores presiones: adaptarse al nuevo entorno o perecer en el intento.

Respecto de la factibilidad de mercado, de las pocas formas de entender la fuerza impulsora de la empresa es que la dirección de proyectos entienda cómo la alta dirección orienta las acciones específicas sobre mercados y productos y esto implica también entender que los mercados son altamente cambiantes. Están descubriendo que la excelencia del producto ha dejado de ser suficiente y que centrarse en el beneficio tampoco basta. En el esfuerzo de aliarnos al portafolio -y su responsabilidad sobre la decisión de cuáles proyectos son finalmente factibles para la estrategia de la organización- deberemos internarnos en temas estratégicos como son:

- **El alcance futuro del mercado**
- **Los lineamientos de tamaño/crecimiento y de rendimiento/beneficio**
- **Los productos que se pueden ofrecer y el tiempo de producción**
- **El ciclo de vida del producto respecto de la tasa de cambio en las necesidades y preferencias del consumidor**
- **El capital**
- **Los métodos de venta y distribución.**

Todo esto pensando que del otro lado del negocio el consumidor piensa y decide en términos de ingreso, de moda, de variaciones de precio, de cambios de expectativas y previsiones sobre el futuro. Y en este futuro tampoco podemos dejar de observar la forma de pensar y la decisión que puede llegar a tomar el consumidor respecto de la sustentabilidad.

Viéndolo de esta manera, la capacidad técnica de que goza la dirección de proyectos debe asimismo colaborar con la planeación estratégica desarrollando, empujando y apoyando la sustentabilidad, misma que en un futuro cercano será una de las variables de mayor impacto sobre la sostenibilidad de las organizaciones. El cambio climático, el uso eficiente de la energía, el respeto al medio ambiente en general y su impacto sobre la producción son temas en los que no podemos dejar de comprometernos. No son pocos los esfuerzos que diversas organizaciones, dentro del marco de los acuerdos de la Organización Mundial del Comercio (OMC), Obstáculos Técnicos al Comercio (OTC) y la USAID, entre otras, están llevando a cabo para incentivar los trabajos en América Latina sobre el uso eficiente de energía. Observemos también que países desarrollados ya se encuentran financiando estudios orientados a conocer de dónde se podrá obtener el alimento en los próximos 50 años. El mismo mercado al que hoy nos enfocamos empezará a tomar decisiones informadas de compra sobre el prestigio ambiental de los productos que se ofrezcan. Por lo que, si hoy las organizaciones en las que colaboramos no incluyen en sus estrategias de factibilidad de mercado el enfoque de la sustentabilidad, no tendrán acceso a la reducción de costo de los procesos de transformación que conlleva el uso eficiente de la energía, restando a sus productos prestigio ambiental tan solo por falta de declaraciones de neutralidad de carbono exactas, confiables, verificables. Y esta presión, insistimos, llegará del mercado.

Respecto de la factibilidad financiera lo primero que debemos considerar desde los objetivos que perseguimos en la dirección de proyectos es que la administración financiera juega un papel activo dentro del proceso de dirección. A efecto de hacer más eficiente el proceso directivo, la administración financiera no solo trabaja para administrar las finanzas, sino también resuelve cómo administrar a través de las finanzas. La administración financiera tiene la capacidad de evaluar los resultados del pasado, así como predecir el futuro en diferentes escenarios, alertando sobre fallas e insuficiencias de la organización y sus procesos, tanto como dictando formas de corrección. Son desde cualquier punto de vista un timonel para la organización. De muchas formas, la dirección financiera tiene las claves a cuestionamientos fundamentales sobre las cuales se asienta cualquier proyección de la empresa, desde llegar a conocer si es financieramente viable y conveniente la inversión necesaria para alcanzar los objetivos, hasta cuáles son las mejores alternativas de financiamiento. Las proyecciones bajo el contexto de la producción, el posicionamiento en el mercado, la inversión y gestión de los recursos humanos, el desarrollo tecnológico, etcétera, pueden no ser suficientes si el análisis y la evaluación financiera indican que las inversiones que las respaldan no influyen positivamente sobre la cuenta de resultados.

Hoy los cambios en las organizaciones suelen ser reflejo de las exigencias de maximización de valor. Es el área financiera la que tiene mayores posibilidades de medir, analizar y monitorear la cadena de valor de toda la organización y, en consecuencia, de potencializar la creación de valor. Dada la información que posee y ofrece, tanto como la visión que tiene sobre la cadena de valor, es la que mayor colabora en la empresa para inducir cambios de estructura organizacional ya que funciona como agente de evaluación de tal estructura. En muchas organizaciones, particularmente en las Mipymes, si la dirección de proyectos no se identifica con esta creación de valor, tampoco se ve como eslabón fundamental en la subsistencia de la empresa.

Por ello, la dirección de proyectos también debe comprometerse en el fortalecimiento de los mecanismos de supervisión y evaluación elevando el control sobre todos los recursos destinados al proyecto, midiendo el desempeño, comparando contra los límites de control previstos, analizando las desviaciones, generando pronósticos confiables. Tener la capacidad de darnos cuenta cuando la empresa está en retroceso, está estancada o cuando progresa, es parte del control mínimo que la empresa -y, particularmente, el área financiera- espera con objetividad de nosotros, la dirección de proyectos.

Tal actitud y compromiso por parte de la dirección de proyectos hacia un mejor entendimiento del proceso de pensamiento y fuerzas impulsoras del sector que analizamos, es, desde nuestra visión, de las pocas formas en que lograremos que alta gerencia, plan estratégico, portafolio y dirección de proyectos, todos unidos, sean un verdadero aliado para la sostenibilidad de la organización. ©  
↓

Lee, comparte y descarga en [www.gestion.com.do](http://www.gestion.com.do)

**Emilio G. Río, PMP.** Ingeniero Mecánico formado en plantas químicas y petroquímicas. Ha extendido su experiencia a través de proyectos urbanos, alimentos, banca, TIC y, recientemente, gestión de la energía, acumulando más de 30 años como PM. Habiendo fundado ya tres empresas en la disciplina, ha colaborado en la formación de al menos diez empresas del mismo rubro. Actualmente, dirige Backba Consultores apoyando la formación y operación de PMO.

# ¿POR QUÉ INTRAS?

Nuestra propuesta de valor única se sustenta en cinco pilares de igual importancia que han hecho de **INTRAS** la opción más consistente y confiable de capacitación especializada en la República Dominicana.

Estos pilares, **Solo Expertos**, **Herramientas Concretas**, **Temas de Vanguardia**, **Innovación Constante** y **Organización Excepcional**, son los requisitos que deben cumplir de forma estricta toda actividad formativa nuestra -independientemente de su formato, duración y dimensión- al momento de ser concebida, diseñada y realizada.



# TOM KELLEY

## Pautas para una Organización Exitosa en el Siglo XXI

Por Ney Díaz

**S**i hay alguien que vive, respira y practica la importancia de una cultura organizacional en la que todos se sientan empoderados, motivados y energizados, es Tom Kelley. Y si hay alguien en el planeta Tierra con las credenciales para enseñarnos cómo construir una cultura de colaboración y creatividad, así como crear organizaciones innovadoras capaces de afrontar los más grandes retos y de solucionar los más grandes problemas, definitivamente ese es Tom Kelley.

Tom es un reconocido consultor de negocios, autor y conferencista en los temas de diseño organizacional, creatividad e innovación. Y, como si fuera poco, tiene la envidiable suerte de trabajar en IDEO, empresa cofundada por su hermano David Kelley y una de las consultoras de innovación y diseño icónicas del mundo que crea productos, servicios, experiencias, espacios e interacciones con medios audiovisuales que revolucionan sus respectivas industrias. Bajo su liderazgo, IDEO se ha convertido en una organización global que ha ganado más admiración y premios que ninguna otra firma de diseño en la última década. Entre sus clientes se encuentran muchas de las empresas y organizaciones más innovadoras del mundo como GE, Hasbro, Hewlett-Packard, Intel, Marriot, McDonald's, Microsoft, NASA, Procter & Gamble y Samsung

Es el autor de los best sellers *The Art of Innovation (El arte de la innovación, 2001)* y *The Ten Faces of Innovation (Las diez caras de la innovación, 2005)*. Su más reciente libro, *Creative Confidence (Confianza creativa, 2013)*, coescrito con su hermano David, en su primera semana se ubicó entre los libros de negocios más vendidos en los Estados Unidos. Entre sus múltiples reconocimientos, Tom fue nombrado como el primer Executive Fellow en toda la historia de la Escuela de Negocios Haas, Universidad de California Berkeley, y recibió en 2009 el Premio Kellogg para el Liderazgo Distinguido de la Escuela de Administración Kellogg, Universidad Northwestern. En 2010, la Escuela de Negocios Haas lo honró por sus contribuciones al avance para la comprensión y la práctica de la innovación.

Y sin más preámbulos, los invito a disfrutar de esta interesante entrevista exclusiva de Tom Kelley para GESTION

**G** A estas alturas es más evidente que las organizaciones que quieran ser exitosas deben ser dinámicas, innovadoras, creativas, novedosas y proactivas. ¿Cuáles son las claves para construir una empresa o fomentar una cultura organizacional con estas características?

Se pueden hacer muchas cosas, pero lo primero es crear un entorno amigable a las ideas en el que cualquier persona en la organización pueda proponer una idea sin temor a las burlas o las críticas y que pueda compartirla con otras personas con diferentes experiencias para seguir construyendo sobre ella. En otras palabras, un entorno en el que se respeten las ideas de los demás.

Es también fundamental cambiar el vocabulario de su organización. Lo que decimos y la manera en que lo decimos puede afectar profundamente la cultura de una organización. Las palabras dan forma a nuestros patrones de pensamiento. Para cambiar actitudes y comportamientos hay que evitar los patrones de habla negativos por patrones de habla proactivos. Una forma de hacerlo es usando la frase “¿Cómo podríamos nosotros...?” que nos enseñó Charles Warren como una manera optimista de buscar nuevas posibilidades cuando nos enfrentamos a un reto. Estas tres simples palabras capturan nuestra perspectiva de los grupos creativos. El “cómo” nos sugiere que siempre es posible mejorar y que la única pregunta que nos queda es “cómo encontraremos el éxito”. La palabra “podríamos” nos ayuda a no autocensurar nuestras ideas y a no tener miedo de considerar ideas locas o improbables. Esto nos da mayor oportunidad para hacer hallazgos. La palabra “nosotros” aclara que el esfuerzo es del grupo.

Por otro lado, tenga cuidado con la forma en que se critican las ideas. En IDEO la retroalimentación comienza con las palabras “Me gusta que...” y continua con “Yo desearía que...”. Cuando se empieza con las cosas positivas, hablando en primera persona (yo) para ofrecer sugerencias, es una señal para todos de que se está ofreciendo una opinión para ayudar y construir sobre la idea, y eso hace que los demás se sientan más receptivos a las sugerencias.

**G** ¿Qué acciones puntuales y concretas puede hacer un líder dentro de la organización para fomentar esta mística de trabajo a nivel de sus equipos y, por ende, contribuir a crear una cultura de trabajo innovadora, creativa y colaboradora?

Hay muchas formas. He aquí diez que considero vitales:

**1** **Estimule a su equipo a redefinir los desafíos o preguntas. Ver las cosas de forma distinta, con nuevos ojos, ayuda a aplicar la creatividad para resolver los problemas.**

**2** **Sepa qué es lo que se quiere. Somos más creativos cuando tenemos claro cuál es nuestra meta final y no nos preocupamos tanto por los pequeños obstáculos en el camino.**

**3** **Pida ideas a todos en la organización, incluyendo a los jóvenes recién egresados de la universidad cuya visión aún no se ha limitado por las normas de la industria ni por cómo funciona. Esto es lo que llamamos “los huevos enseñándoles a las gallinas”.**

**4** **Anime a que cada miembro del equipo se convierta en un antropólogo –que sale al campo a observar el comportamiento humano real- y en un arquitecto de experiencias –que observa los descubrimientos obtenidos en el campo y los usa para crear grandes experiencias de cliente. Cada vez que miramos el campo como antropólogos encontramos oportunidades de negocio que como arquitectos de experiencia podemos convertir en experiencias de cliente.**

**5** **Recompense a las personas por intentar hacer cosas nuevas y sea tolerante con el fracaso. Creo que esto es acerca de darnos permiso a nosotros mismos y a nuestro equipo de actuar de manera un poco diferente. Si nadie en el equipo le teme a los errores o a los malos resultados, usted está creando las condiciones para la creatividad y la innovación.**

**6** **Aprenda a reconocer las buenas ideas. Esto significa aceptar las ideas descabelladas, experimentar constantemente y aprender de cada paso en falso. Desde la penicilina hasta el marcapasos, se han realizado muchos descubrimientos porque los científicos se dieron cuenta que uno de sus errores podía ser la respuesta a algún otro problema.**

**7** **Use la polinización cruzada para hallar en otras industrias, campos o productos no relacionados la solución a los problemas complicados. También traigan a la empresa muestras de los productos de la competencia y objetos que se relacionen con el problema para que sirvan de trampolín a las ideas.**

**8** **Promueva una ecología social en la que si alguien se atasca con un problema, en vez de regresar a su escritorio a pensar más, tenga la obligación social de buscar ayuda. La creatividad fluye más fácilmente y puede ser más divertida cuando tenemos una red de apoyo creativa para interactuar y “rebotar” ideas.**

**9** **Fomente hacer muchos prototipos rápidos y baratos de las ideas –objetos físicos si se trata de un producto o videos si es un servicio- en todas las etapas de los proyectos. De esta manera, todos entenderán mejor la idea y podrán mejorarla o descartarla más rápidamente.**

**10** Estimule las sesiones de *brainstorming* (lluvias de ideas) para que las personas se sientan cómodas compartiendo sus ideas. En mi libro *Las diez caras de la innovación* hablo acerca de las reglas para realizar sesiones de lluvia de ideas exitosas<sup>1</sup>:

- Suspender el juicio crítico.
- Fomentar y promover las ideas más locas, descabelladas o extravagantes.
- Construir sobre las ideas de otros.
- Mantener el enfoque en el tema.
- Sostener una conversación a la vez.
- Ser visuales.
- Ir a por la mayor cantidad de ideas posibles.

### **G** ¿Cuál es su definición de un excelente equipo y qué debemos hacer para desarrollarlos?

Los buenos equipos deben ver, sentir, iniciar, comunicar, construir, conectar, navegar, sintetizar e inspirar. Se enfocan en lograr el resultado final. Creen que su trabajo es importante. Respetan la diversidad de sus integrantes. Admiran a sus compañeros de equipo. Se sienten empoderados para conseguir cualquier cosa que les falte. Saben que no tienen todas las respuestas, pero están dispuestos a encontrarlas. Están abiertos a escuchar a los demás y a construir sobre las ideas de otros. Para lograr innovación a escala se necesita del trabajo en equipo. Si usted necesita que su equipo innove rutinariamente, debe fomentar una cultura de creatividad.

Voy a darle algunas ideas clave:

**1** Cree un entorno físico que favorezca la interacción creativa mediante los encuentros entre personas de distintas disciplinas. Me encanta lo que Google ha hecho. En el Googleplex hay cafés con comida gratis para todos sus empleados. Aquellos que de otra manera pasarían la mayor parte de su tiempo trabajando aislados pueden ir a estos cafés e interactuar con personas de otros departamentos, algo que inspira maneras diferentes de pensar y nuevas ideas. No todas las empresas pueden darse el lujo de dar comida gratis, pero hay otras formas más asequibles para fomentar la interacción creativa. En IDEO tenemos una cocina comunitaria de autoservicio en la cual las personas se reúnen para comer o cocinar juntas. Los empleados se organizan en grupos y preparan meriendas para compartir, pero también hacen prototipos para nuestros clientes de la comida del futuro. Muchas de nuestras mejores ideas surgen en la mesa de esa cocina.

**2** Destine un espacio exclusivo para las sesiones de *brainstorming* si es posible. Si no, colóque en todas partes pizarras blancas,

blocks de notas adhesivas y marcadores de colores para estimular el *brainstorming*. O pinte una pared con pintura de pizarra y escriba en ella preguntas o desafíos que inviten a los empleados a escribir sus respuestas o dejar *grafitti*. Estos espacios colaborativos alimentan la expresión libre y el flujo de ideas.

**3** Implemente un programa de “mentores a la inversa” en el cual un empleado joven es mentor de un empleado de mayor edad. El *mentoring* a la inversa me ha ayudado a darme cuenta que los distintos grupos de edad ven las cosas de forma diferente y a mantenerme en contacto y al día con las tendencias en otras generaciones, así como con tecnologías nuevas y estilos de vida diferentes.

**4** Motive al equipo a observar a las personas para tener una idea de sus necesidades no satisfechas. Sugíérales también hacer una “lista de molestias” en la cual anoten todas las situaciones inconvenientes en su vida diaria (la dificultad para tomar el billete para el estacionamiento o navegar por una página Web y no encontrar la información que necesita) y que consideren soluciones posibles para esas situaciones. Darse cuenta de que algo no funciona bien es un prerequisite para hallar la solución creativa para arreglarlo.

**5** Permita que las personas sueñen despiertas. Esto no es desperdiciar el tiempo. Cuando nuestras mentes están relajadas, con frecuencia nos llegan flashes con buenas ideas.

### **G** ¿Qué es exactamente la creatividad y cuáles son los mitos acerca de la misma?

La creatividad es usar la imaginación para crear algo nuevo en el mundo. La creatividad entra en juego cuando generamos nuevas ideas, soluciones o enfoques. Sin embargo, cuando hablamos de creatividad, la mayoría de las personas piensa inmediatamente en actividades artísticas como escultura, dibujo, música o danza. Muchas personas equiparan creatividad con capacidad artística; otras piensan que se nace o no se nace con genes creativos. Ese es uno de los mitos. La creatividad va más allá de lo artístico.

<sup>1</sup> Ver también otra entrevista a Tom Kelley en la edición octubre-diciembre 2010 de GESTION visitando [www.gestion.com.do](http://www.gestion.com.do)

Otro de los mitos más arraigados es que los genios creativos fallan muy pocas veces. Sin embargo, no es así. Científicos como Darwin e inventores como Edison o los hermanos Wright fallaron muchas veces, pero simplemente no permitieron que eso los detuviera. La gente creativa, según el profesor Dean Keith Simonton de la Universidad de California, Davis, sencillamente hace más experimentos y ensayos. Sus ideas geniales no surgen porque tienen éxito más frecuentemente que los demás, sino porque hacen más intentos, y fallan muchas más veces, que los demás. Hacen más intentos para alcanzar la meta.

En realidad, todos somos del tipo creativo, lo separamos o no. Cuando las personas dicen que no son creativas lo dicen desde la percepción errónea de que la creatividad es algo natural que no requiere esfuerzo o que para ser creativo hay que ser artístico. La gente insiste en dividir el mundo en personas del tipo creativo y no creativo. Yo era del tipo “no creativo”. Obtuve un MBA. Trabajé en una oficina de contabilidad y fui consultor de *management*. Cuando vine a IDEO, repentinamente me vi sumergido en una cultura en la que la gente no suprime tu lado creativo.

La creatividad no es un raro don del que disfrutan solo algunos pocos afortunados —es una parte natural del pensamiento y comportamiento humanos. En demasiadas personas la creatividad ha sido bloqueada por las presiones de la sociedad y las normas de las corporaciones, pero puede ser liberada. Liberar esa chispa creativa tiene implicaciones de largo alcance para una persona, su organización y su comunidad. Las personas que operan con la creatividad a toda capacidad multiplican el potencial creativo de la gente que las rodea.

### **G** ¿De qué forma la creatividad es clave para el éxito de una organización? ¿Cuál es el vínculo entre creatividad, innovación y liderazgo del mercado?

La creatividad es fundamental para alcanzar el éxito en cualquier disciplina o industria porque impulsa la innovación. Grandes empresas como Google, Facebook y Twitter han liberado la creatividad de sus empleados para cambiar las vidas de millones de personas. El pensamiento creativo ha permitido el surgimiento y el éxito continuo de empresas tales como General Electric y Procter & Gamble. Las empresas cada vez más necesitan de las ideas creativas de sus empleados a lo largo de toda la organización. La mayoría de las empresas se han dado cuenta que la clave para el crecimiento y la supervivencia es la creatividad y la innovación. Una encuesta de IBM a más de 1500 CEO reveló que la creatividad es la competencia de liderazgo más importante para las empresas que se enfrentan a la complejidad del comercio global. Una encuesta de

Adobe Systems a 5000 personas en tres continentes arrojó que el 80 por ciento de las personas entienden que la liberación del potencial creativo es clave para el crecimiento económico.

En el mundo de los negocios la creatividad se manifiesta como innovación. Nosotros creemos que la innovación resulta cuando usamos una visión creativa para encontrar soluciones a problemas que generan un nuevo valor para la organización. Ese nuevo valor puede resultar en nuevos productos, nuevos servicios o nuevos procesos, pero no es una innovación hasta que no genere valor o sea útil para la organización.

### **G** ¿Por qué las personas tienen miedo a aportar ideas? ¿Qué las bloquea?

El mayor obstáculo para la creatividad es el miedo al fracaso. Lamentablemente, la mayoría de las culturas corporativas no está diseñada para recompensar el fracaso de la misma manera en que recompensa el éxito. Por eso, la gente no tiene la confianza suficiente para exponer e impulsar sus ideas.

El miedo al fracaso se manifiesta de cuatro maneras:

**1** **Miedo a lo desconocido y al caos.** Si nos quedamos todo el día en nuestro escritorio, nos sentimos seguros y cómodos. Tener que salir, hacer observaciones de primera mano e ir a lugares en los cuales no conocemos a nadie nos hace enfrentar el caos y sentimos miedo a lo desconocido.

**2** **Miedo a ser juzgados.** Cuando somos pequeños decimos lo que pensamos y estamos dispuestos a tomar riesgos. Pero a medida que crecemos, comenzamos a preocuparnos de que los demás nos juzguen, de que se burlen si no decimos lo correcto. Ese temor hace que nos quedemos callados, que no nos arriesguemos y que no hagamos los saltos de creatividad necesarios. Voy mucho a Japón. Allí conocí el karaoke hace aproximadamente 25 años. Y pensé ¿por qué la gente es mucho más valiente en este entorno que en la oficina? Ahora le pido a usted que piense en el salón de karaoke como una metáfora de su compañía. Subiré al escenario y cantaré enfrente de mis amigos. Estoy dispuesto a tomar ese gran riesgo porque luego usted se pondrá de pie y será el siguiente en cantar. Usted y yo estamos todos juntos en esto. Cuando entramos a ese salón de karaoke todos apagamos, temporalmente, el juicio crítico. El gran miedo que reprime a las personas de la confianza creativa es el miedo a ser juzgados.

**3** **Miedo a perder el control.** El miedo a ceder o perder el control de cada aspecto de lo que hacemos y el miedo a admitir que no lo sabemos todo nos impide permitir que otras personas aporten y colaboren con nosotros para alcanzar un logro o hacer un cambio importante.

**4** **Miedo a dar el primer paso.** El temor a dar arranque a un proyecto nos puede paralizar. Siempre es más fácil no tomar ese primer paso. Hay que actuar rápidamente, en vez de planificar tanto.

**G** Usted menciona la “confianza creativa”, que también es el título de su más reciente libro y que escribió con su hermano David Kelley. ¿Qué es la “confianza creativa”?

En realidad, la confianza creativa es la combinación de dos cosas. Es la habilidad natural de las personas para tener ideas agudas y perspicaces combinada con la valentía para llevarlas a cabo. En esencia, la confianza creativa es creer en su habilidad de cambiar el mundo alrededor de usted y tener la convicción de poder lograr lo que se propone. Creemos que esta confianza en usted mismo y en su capacidad creativa está en el corazón de la innovación.

En muchas de las 100 entrevistas que hicimos para este libro, antes de recuperar su confianza creativa no era que los entrevistados no tuvieran ideas creativas, sino que las autocensuraban. Sentían que su ambiente laboral o personal no los alentaba a expresar una idea fuera de las normas. Cuando las personas liberan la confianza creativa, tienen una idea, la expresan, hacen experimentos. Sienten menos miedo. La confianza les da el valor para ir hacia adelante. Cualquiera que sea su profesión, cuando usted la aborda con creatividad, tendrá nuevas y mejores soluciones y más éxitos. La confianza creativa puede inspirar cualquier trabajo que usted realice.

Cuando las personas trascienden los miedos que bloquean su creatividad, surgen todo tipo de posibilidades. En vez de dejar que el miedo las paralice, ven cada nuevo desafío como una oportunidad para aprender. La necesidad de controlar hace que algunas personas se queden estancadas en la fase de planificación de un proyecto. Cuando tienen confianza creativa se sienten cómodas con la incertidumbre y son capaces de saltar a la acción. En vez de resignarse con el *statu quo*, se han liberado para decir lo que piensan y desafiar las formas existentes de hacer las cosas. Actúan con mayor valentía y son más persistentes al enfrentar los obstáculos.

**G** ¿Cuál es su proceso para la creatividad?

A nuestro proceso para la creatividad y la innovación lo llamamos pensamiento de diseño (*design thinking*). El pensamiento de diseño es un enfoque para la solución creativa de problemas que utiliza habilidades de empatía, síntesis, *brainstorming*, realización de prototipos y definición del desafío en cuestión. Cuando usamos este enfoque para enfrentarnos a un desafío, aprendemos a depender en nuestra habilidad para ser intuitivos, reconocer patrones y construir ideas que son significativas emocionalmente así como funcionales. En el corazón de nuestra metodología está la empatía hacia las personas que hace que nunca olvidemos que estamos diseñando o creando para personas reales. Como resultado, descubrimos oportunidades para soluciones realmente creativas.





Describimos nuestro proceso como un sistema de espacios que se superponen en vez de una secuencia de pasos. Estos espacios son cuatro: inspiración, síntesis, ideación/experimentación e implementación. Charles Fink, socio de IDEO, describe nuestro proceso creativo más o menos así:

**1 INSPIRACIÓN:** Salgan al mundo y busquen proactivamente experiencias que enciendan la chispa del pensamiento creativo. Interactúen con expertos, sumérjense en entornos desconocidos y hagan *role-playing* de situaciones de los clientes.

**2 SÍNTESIS:** Luego de pasar tiempo en el campo, busquen el sentido a lo que observaron. Reconozcan los patrones, identifiquen los temas y encuentren significado en todo lo que han visto, reunido y observado. Muévase de las observaciones concretas e historias individuales hacia las verdades abstractas.

**3 IDEACIÓN/EXPERIMENTACIÓN:** Explore las nuevas posibilidades. Generen innumerables ideas y consideren muchas opciones divergentes. Las opciones más prometedoras serán las que avanzarán en rondas iterativas de creación o fabricación rápida de prototipos –bosquejos tempranos y sin pulir de las ideas lo suficientemente concretos para que las personas puedan tener reacciones ante ellos–.

**4 IMPLEMENTACIÓN:** Antes del lanzamiento del producto o servicio, refinan el diseño y preparan la hoja de ruta para llegar al mercado. Obviamente, los lanzamientos pueden variar mucho dependiendo si la idea es una experiencia o un producto. Lanzar una nueva plataforma de banca *online* es muy distinto a lanzar un nuevo servicio bancario.

En IDEO las metodologías se adaptan y evolucionan continuamente, así que siéntanse libres de hacer sus propias variaciones y de utilizar las técnicas que mejor se adapten a sus circunstancias únicas.

### **G** ¿Cómo se contratan hoy días personas proactivas, creativas e innovadoras y, sobre todo, energizadas?

No todas las empresas tienen el lujo de salir a contratar a diez personas creativas ahora mismo. Lo que se necesita es tomar el equipo que ya se tiene y elevar su nivel de creatividad. Creo que se puede subir el volumen de la creatividad de las personas. Si tiene la posibilidad de salir a contratar a personas creativas o está creando una nueva organización, busque personas con un *expertise* o área de interés profundo, pero que también sean multidisciplinarias.

Nosotros contratamos investigadores de diseño con estudios en ciencias sociales y especializaciones en campos como psicología cognitiva, antropología o lingüística, con intereses y hobbies variados. Busque personas que se conecten bien en los equipos y que tengan la confianza necesaria para expresar sus ideas. También, que tengan una mente curiosa que se pregunte siempre si hay una mejor solución.

### **G** ¿Cómo puede un líder aumentar su creatividad?


Ya mencioné algunas ideas cuando hablábamos acerca de cómo fomentar una cultura de creatividad, tales como el *mentoring* a la inversa. Pero les puedo sugerir lo siguiente, que llamo “el arte y la ciencia de la creatividad”:

**1 ELIJA LA CREATIVIDAD.** Si usted quiere ser extraordinario, deje de ser ordinario. La decisión de ser creativo es un paso esencial para alcanzar la confianza creativa. Significa que todos tenemos el poder de elegir la creatividad y el cambio en nuestras vidas.

**2 ATRAPE SUS MEJORES IDEAS.** La memoria a corto plazo dura entre 15 y 30 segundos y las ideas se escapan. Elija una red de mariposas para atrapar sus ideas, ya sea un artefacto análogo (papel y lápiz) o digital (teléfono inteligente). Yo uso papel y lápiz, mi hermano tiene una pizarra blanca en la ducha.

**3 PONGA DISTANCIA MENTAL ENTRE USTED Y UN PROBLEMA O DESAFÍO.** Cualquier tipo de distancia mental puede ayudarle a encontrar respuestas más creativas. Imaginar que usted se encuentra en el futuro y que tiene otra edad, por ejemplo, puede ayudarle a generar ideas frescas y nuevas.

**4 APAGUE LA AUTOCRÍTICA.** La autocrítica evita que usted tome riesgos. Cuando usted apaga la autocrítica puede dar saltos creativos.

**5 EL BOTÓN DE LA MUSA.<sup>2</sup>** El centro ejecutivo del cerebro, la corteza prefrontal, obstaculiza la creatividad. La buena noticia es que cuando usted duerme, la corteza prefrontal también duerme. Cuando usted se despierta hay una ventana de oportunidad para evitar esa intrusión. Cuando suene el reloj despertador, no toque el botón temporizador para volver a dormir. Deje a su mente vagar en un estado de atención relajada, trabajando en algún problema que usted quiere resolver. Vea si su cerebro espontáneamente tiene alguna nueva idea acerca del problema. Tome su artefacto para capturar ideas y anote la idea. Con un poco de práctica, usted será capaz de descubrir ideas frescas antes de que su día empiece. 

Lee, comparte y descarga en [www.gestion.com.do](http://www.gestion.com.do)

<sup>2</sup> El botón de la musa o *button muse* es una analogía al botón temporizador o *snooze button* de los relojes despertadores.

Esté donde esté  
y vaya donde vaya...



# GESTION<sup>®</sup>

ile acompaña siempre!

Visite nuestra página web  
[www.gestion.com.do](http://www.gestion.com.do)  
y disfrute de estos contenidos de forma digital.



Además, descargue y comparta en pdf  
cada uno de nuestros artículos.

**PARA ANUNCIARSE CON NOSOTROS:**

Teléfono: 809.542.0126 • E-Mail: [info@gestion.com.do](mailto:info@gestion.com.do)

# Guía de 4 PASOS PARA EL DEPARTAMENTO COMERCIAL QUE QUIERE ACTUALIZARSE Y NO SABE CÓMO

Por Antonio Vilches

## Paso 1

### Redefina Roles, Cree una Cultura de Trabajo de Redes de Liderazgo y Gestione el Cambio en su Departamento de Ventas

En esta nueva serie de 4 artículos para GESTION me pongo manos a la obra tomando como referencia mi experiencia en el desarrollo de dos proyectos recientes de formación y *coaching* para la creación con éxito de un modelo de negocio y de enfoque de cambio de mejora y aprendizaje organizacional de la función comercial. Nos enfocaremos en la venta estratégica consultiva de soluciones, productos y servicios a empresas en sectores completamente diferentes, pero con una estructura práctica común en cuanto a la metodología y utilización de modelos y herramientas.

Lo primero que voy a tratar son las **4 Acciones** a desarrollar en la función comercial de la empresa para conseguir un incremento sustancial de los resultados de venta. Para lograr dicho incremento es necesario crear previamente un clima de autoaprendizaje continuo en los departamentos de ventas basado en la confianza y el trabajo en equipo

Estas 4 Acciones son las siguientes y a cada una le voy a dedicar un artículo:

## 1 PRIMERA ACCIÓN:

### Actualización de roles, gestión del cambio y red de liderazgo

Revise y actualice los roles de todos los profesionales que componen los distintos niveles jerárquicos de implicación en la función comercial de su empresa. Hágalo mediante la participación, el trabajo en equipo y el consenso de toda la fuerza de ventas. Con esto estaremos en condiciones de crear y desarrollar talleres de aprendizaje multidepartamentales que permitan desarrollar las actividades y competencias -conocimientos y habilidades- que se muestran en las 3 Acciones siguientes.

## 2 SEGUNDA ACCIÓN:

### Gestión del plan de cuentas

Defina, cree o actualice y desarrolle los ingredientes del menú de un documento dinámico y práctico de **Plan de cuentas** consensuado y con la participación y el trabajo en equipo de la dirección general y de todas las partes implicadas o *stakeholders* en la función comercial: dirección comercial, gerentes de cuentas, responsables de soporte preventa y posventa, especialistas, soporte de venta administrativo y de TI.

## 3 TERCERA ACCIÓN:

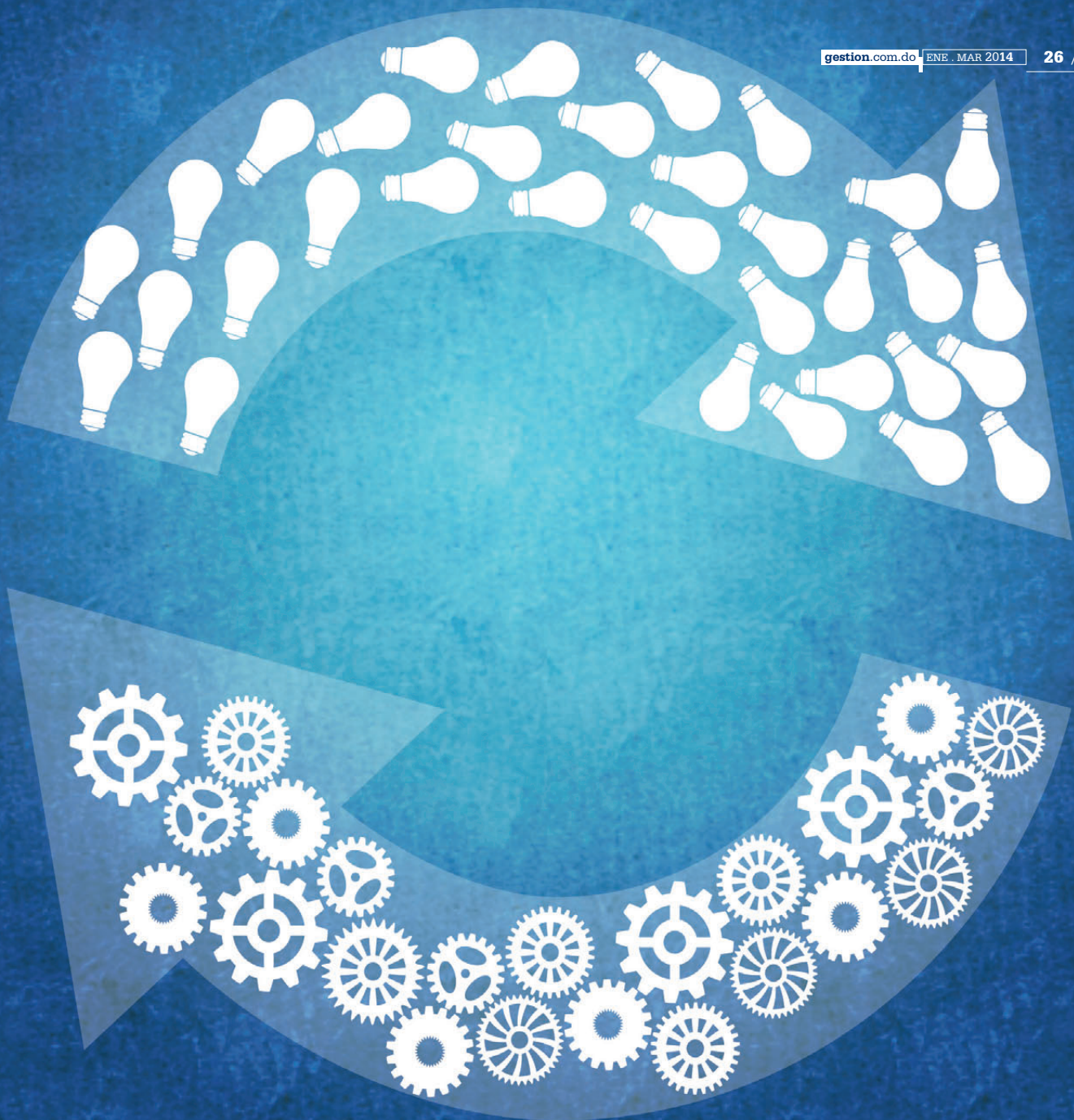
### Gestión de visitas de ventas

Defina, identifique y desarrolle los ingredientes del menú de un documento dinámico y práctico de **Preparación de las visitas a clientes claves/estratégicos** consensuado y con la participación y el trabajo en equipo de todas las partes implicadas en la función comercial.

## 4 TERCERA ACCIÓN:

### Gestión del ciclo de venta

Cree y desarrolle una cultura práctica de "primero venta y después negocie" desplegando la habilidad del trabajo en equipo para el aprendizaje permanente de su fuerza de ventas en las habilidades y conocimientos para la óptima gestión del ciclo de venta y la fijación de las previsiones de resultados comerciales asociados a la gestión anterior.



Vamos con la **Primera Acción** que configura el núcleo principal de este artículo.

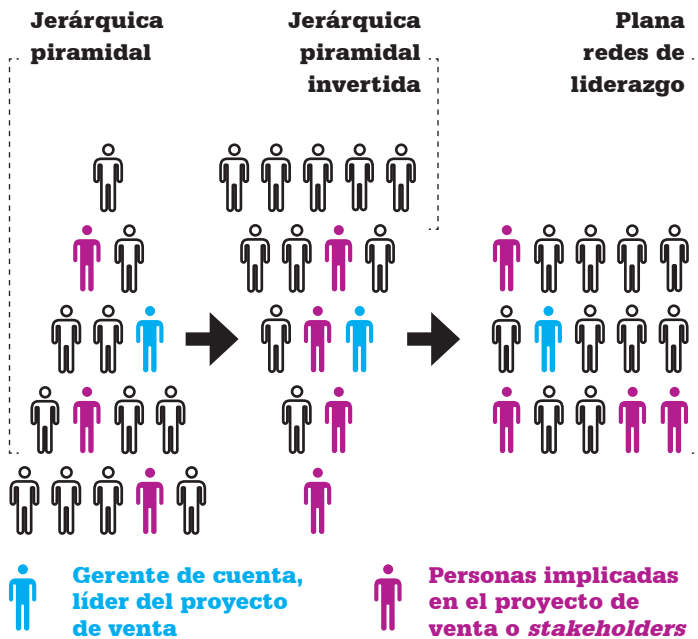
**Primera Acción: Redefina roles, gestione el cambio y cree una cultura de trabajo de redes de liderazgo**

Lo primero que se debe realizar es un programa de *coaching* formativo y de aprendizaje organizacional continuo, liderado por un consultor externo que tenga experiencia sobre todo en la dinámica de “acompañamiento” de estos *focus group* de *marketing* y venta interna de proyectos/procesos de cambio. Lo que se pretende con este programa de *coaching* de acompañamiento es investigar, analizar y actualizar los roles

para ver si los distintos niveles jerárquicos y de soporte técnico administrativo del departamento comercial son los adecuados en cuanto a su denominación y responsabilidades.

Aprovechando el programa anterior, y en paralelo a su desarrollo, se debe reflexionar sobre qué es y cómo gestionar el cambio que implica la puesta en práctica del programa y cómo trabajar con equipos de *coaching* multidepartamentales, utilizando herramientas y metodologías de redes multinivel de liderazgo de los gerentes de cuentas (influencia sin autoridad formal) tal como se muestra en la figura siguiente.

## EVOLUCIÓN DE LAS ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES DE LA FUNCIÓN COMERCIAL



### ¿Quiénes y cómo deben participar?

Deben participar en el programa anterior de análisis y debate la dirección general y la dirección comercial, mediante talleres prácticos de *coaching* formativo liderados por un consultor externo. Los profesionales que participen en este análisis y debate deben hacerlo con una mentalidad muy abierta sin perder de vista en ningún momento que:

**1** El objetivo es aportar el mayor número de ideas para establecer cuáles deberían ser los “nuevos” roles de los distintos profesionales multidepartamentales que se integran en la función comercial.

**2** Lo más importante es cómo conseguirlo o llevarlo a la práctica.

Para ello será necesario:

- **Lograr la comprensión del proceso del programa por todas las partes directa o indirectamente implicadas en la función de venta, y del cambio que supone.**
- **Consensuar las oportunidades y retos que plantea la investigación y el análisis integrado en el programa.**
- **Identificar y redefinir las prácticas y los comportamientos/cultura de la forma de trabajar de los distintos departamentos que componen la función comercial.**

Es básico que desde el principio se dé un nombre al conjunto del programa de mejora y actualización de la función comercial que denote sentido de trabajo en equipo y sobre todo de propiedad o posesión -de “hacerlo mío”- de todos los participantes a todos los niveles.

¿Cómo hacerlo? Realice un primer taller de dirección y gerencia con la participación de la dirección comercial y el equipo de gerentes de cuentas, no más de 15 personas, y cree con ellos un máximo de 4 *focus groups* de *coaching* (FGC) de trabajo permanente. Un FGC es un grupo de ejecutivos comerciales que se apoyan mutuamente durante todo el proceso de desarrollo y, sobre todo, de puesta en práctica después del programa. Estos FGC deben estar formados por 3 o 4 profesionales cada uno, a ser posible de diferentes áreas de trabajo y que no tengan una alta relación diaria entre sí; esto proporcionará riqueza y creatividad a los FGC.

Estos FGC se responsabilizarán de dar a luz y definir los perfiles de los nuevos roles de los gerentes y ejecutivos de cuentas. Para ello, deberán contestar, en el orden indicado, las siguientes preguntas de reflexión:

**A** ¿Qué atributos tiene el ACTUAL rol del ejecutivo comercial o de cuentas? Recoja sus conclusiones por escrito y téngalas expuestas a la vista de todos los participantes durante el taller.

**B** ¿Cuáles DEBERÍAN ser los atributos ideales del rol del ejecutivo comercial o de cuentas? Recoja sus conclusiones por escrito y téngalas expuestas a la vista de todos durante el taller.

**C** ¿CÓMO se podrían conseguir los atributos del rol ideal del ejecutivo comercial o de cuentas? Recoja sus conclusiones por escrito y téngalas expuestas a la vista de todos durante el taller. Para mí, las conclusiones de este “CÓMO” son las más importantes y son la base de partida del siguiente y último paso de este proceso de definición del NUEVO rol del ejecutivo comercial o de cuentas.

**D** Pida que los participantes agrupen por familias los atributos del rol ideal del ejecutivo comercial o de cuentas. Una vez agrupados, establezcan 3 prioridades para llevarlos a cabo. Recoja sus conclusiones por escrito y páselas a la dirección de la empresa para su aprobación y para que sirva de marco de referencia como herramienta de trabajo al resto de departamentos y funciones de su organización directa o indirectamente implicados en la función comercial.

Repita y extienda el proceso interrogatorio anterior al resto de departamentos y funciones de soporte técnico experto y de soporte administrativo y de TI “CRM” de la empresa. Como dije al principio, es vital que los participantes hagan suyo el programa de aprendizaje continuo del departamento de ventas y que sepan qué es y cómo gestionar un proceso de cambio organizacional.

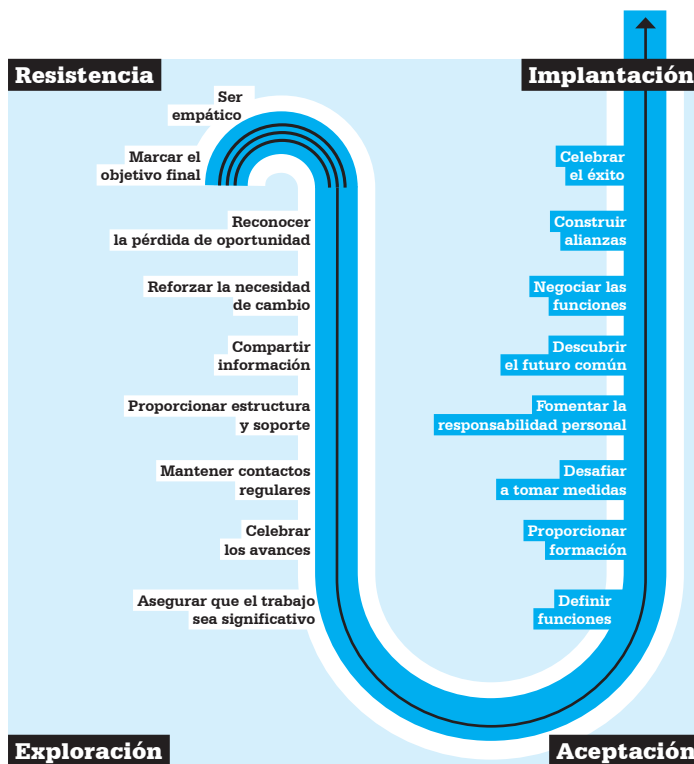
**PERO, ¿QUÉ ES EL CAMBIO?**

Charles Handy, respetado gurú del liderazgo, dijo que hay una reacción universal a decir “No” al cambio. Aunque parezca un poco duro, las personas generalmente se resisten al cambio.



El modelo que se muestra en la figura anterior, conocido como “la Curva del Cambio” (que yo prefiero llamar “Túnel” en lugar de curva ya que al principio para cruzarlo uno no ve el final del mismo) tiene su origen en los trabajos de Khubler-Ross, que representamos esquemáticamente en la figura siguiente.

**GESTIÓN A TRAVÉS DEL CAMBIO**



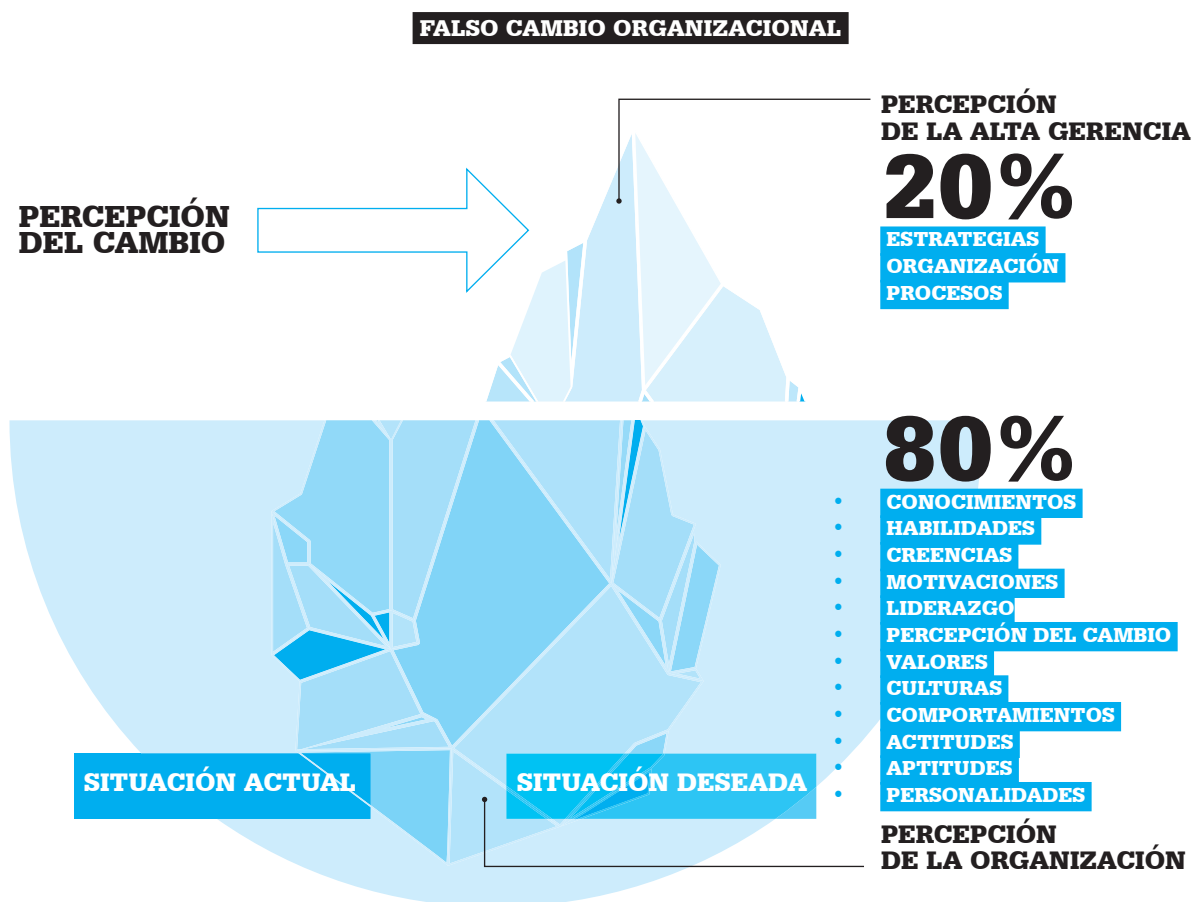
Su principio reside en que todo proceso de cambio, profesional o personal, supone una adaptación/ superación, que no es más que un ajuste a lo ya conocido como normal y que se ha experimentado previamente. Por lo anterior, se demuestra la necesidad de cuidar y realizar una gestión inteligente en la aplicación de cualquier tipo de cambio.

**¿Cómo gestionar el cambio necesario en los departamentos de ventas?**

El aprendizaje del departamento comercial como colectivo a menudo suele ser un proceso problemático. La fuerza comercial normalmente comparte reflexiones y experiencias con los demás componentes del equipo de ventas y trata de concretar lo que se debe cambiar y lo que debe permanecer en cada situación, siempre con perspectiva de futuro, para mejorar el rendimiento e incrementar los resultados de venta.

Sin embargo, la mayoría de los esfuerzos para el cambio fracasan porque no se resuelve bien el punto crítico, fundamental en el proceso que exige el cambio, y es que la **dirección general y la dirección de ventas de la organización deben liderar, consensuar, canalizar, apoyar y retroalimentar permanentemente a los retos de cambio que propongan los componentes del equipo de ventas implicado en el cambio**, creando un clima de alto grado de motivación que favorezca la gestión con éxito de los procesos de cambio que exige cada situación.

En la figura siguiente se muestra la fractura que suele producirse entre la percepción del cambio de la alta dirección general y comercial de la empresa (parte visible del iceberg) y la percepción de los demás niveles de gerencia y soporte de venta (parte oculta- ¡y más importante!) del iceberg, que representa el 80% en el Pareto del proceso de cambio, si no se crea una línea de comunicación y de retroalimentación permanente entre ambos niveles.



Cuando los retos y los desafíos del cambio son altos, si la fuerza de ventas no se siente apoyada por su dirección general o comercial, se creará de inmediato una percepción general de estrés. Dado por hecho que el equipo de ventas se siente soportado y apoyado por la dirección, para que el cambio se produzca se deben dar las dos premisas siguientes:

**1** Las ideas fuertes que dan sentido a la necesidad de cambiar se deben definir con claridad y se deben vender internamente a todas las personas que directa o indirectamente están implicadas en la función de ventas.

**2** La fuerza de ventas debe estar dispuesta a abordar el cambio con mentalidad de “cultura organizacional matricial”, entendiendo por tal el que todas las personas implicadas en el cambio sepan trabajar en redes multifuncionales de personas influenciando a los demás aunque no se posea autoridad formal. En la alta dirección comercial debe haber alguien con alto nivel de responsabilidad y el carisma suficiente que canalice los retos y dé apoyo al equipo comercial. De lo contrario, el equipo de ventas tiende a repetir los niveles de rendimiento anteriores y se puede convertir en una realidad la típica frase:

*Todo el mundo pensaba que alguien lo haría y, de hecho, cualquiera podría haberlo hecho, pero al final nadie lo hizo - ¡unos por otros la casa sin barrer!-*

En el siguiente artículo abordaré el segundo paso para la puesta al día de la función comercial: **la gestión del plan de cuenta.** ©

Lee, comparte y descarga en [www.gestion.com.do](http://www.gestion.com.do)

**Antonio Vilches** es doctor en administración de empresas e ingeniero industrial. Con más de 25 años de experiencia como formador y consultor, es Socio Fundador y Director General de Matrix Selling Consultores donde diseña, desarrolla e imparte programas de formación y consultoría en Europa y América Latina, en áreas como dirección estratégica de *marketing* y ventas, gestión de clientes estratégicos, gestión proactiva de conflictos, negociación colaborativa, inteligencia política organizacional positiva y neurocomunicación. Es conferenciante y facilitador de INTRAS.

SAVE THE DATE!

THE  
**SPRING**  
CONFERENCE

# Alcanzando el Siguiente Nivel

Cómo Potenciar la Creatividad, la Colaboración  
y el Empoderamiento en sus Equipos y Empresa


Miércoles 9 de abril, 2014  
Santo Domingo, R. D.



# TOM KELLEY



Más información: 809.542.0126 • [informacion@intras.com.do](mailto:informacion@intras.com.do)

Asistencia en línea a través de nuestro:  LIVE CHAT • [www.intras.com.do](http://www.intras.com.do)

Síguenos en:  /IntrasRD  /IntrasRD  /IntrasRD  /company/Intras





**D**urante años hemos hablado de las competencias organizacionales. Desde David McClelland (1973) hasta hoy, son muchos los modelos que se han establecido para clasificar las competencias. La primera gran clasificación tiene que ver con la trilogía de

### “Saber-Poder-Querer”

El **saber** agrupa los conocimientos técnicos y de gestión. El **poder** (o saber hacer), son las habilidades innatas fruto de la experiencia del aprendizaje. El **querer** son las actitudes personales. Partiendo de esto,

### Talento individual = Quiere + Puede + Sabe.

Las teorías organizacionales aportan importantes conceptos para comprender la realidad, tales como modelos, síntesis y parametrización de una realidad compleja. Sin embargo, quienes estamos día a día en el mundo laboral empresarial a veces sentimos que las teorías quedan plasmadas en palabras y esquemas que son difíciles de aplicar, entender y utilizar por la mayoría de los profesionales en las organizaciones. Se han de tener en cuenta las tendencias más importantes, como son la tecnología y sus tres dimensiones: la *velocidad* (las cosas se mueven cada vez con mayor rapidez), la *eficiencia* (a medida que aumenta la velocidad, los costos por unidad descienden) y la *conectividad* (que facilita la transferencia de información entre personas, organizaciones e instituciones de forma económica).

Estamos viviendo tiempos en los que si no desarrollamos un liderazgo integral, ni los líderes ni las empresas podrán enfrentar los retos cada vez más desafiantes que se avecinan. Vemos cómo algunas organizaciones están enfermas por falta de un liderazgo integral:

- **Enfermas de sordera**, que en medicina es la imposibilidad de usar el sentido del oído debido a una pérdida de la capacidad auditiva parcial o total y que en las empresas se manifiesta en un exceso de autoestima que no les deja escuchar ni a clientes, ni a proveedores, ni a empleados, ni al mercado... Piensan que lo saben todo y pierden oportunidades para mejorar.
- **Enfermas de miopía**, que en medicina es el error en el enfoque visual que causa dificultad para ver los objetos distantes y que en las organizaciones se manifiesta como la falta de capacidad para reconocer los cambios en el mercado con la anticipación suficiente.
- **Enfermas de esquizofrenia**, trastorno que produce distorsión en los pensamientos (que pareciera que están mezclados o se trasladan bruscamente de un tema a otro) o la percepción (que puede distorsionarse más allá de la realidad haciendo que las personas oigan o vean cosas que no son) y que en las empresas se manifiesta como comportamientos divergentes y contradictorios entre lo que se piensa, se dice y se hace. El discurso y la realidad no coinciden con el inevitable malestar que causa la incoherencia.

# El LIDERAZGO INTEGRAL

Por Patricia Cuevas

La cura para estas enfermedades de las organizaciones es el liderazgo integral. Un líder integral debe tener las competencias de “Saber-Poder-Querer”, debe conocer su entorno y los padecimientos de su organización, debe enfocarse en sus fortalezas siguiendo las orientaciones de Marcus Buckingham; recordar a Ram Charan, que nos señala que el éxito nunca es definitivo; pensar en Daniel Pink, que nos indica que el dinero no fomenta la creatividad; reflexionar, tal como nos dice Tom Peters, en que solo las organizaciones que se conciben como una comunidad humana serán capaces de resistir las embestidas de los próximos 20 años.

Líderes integrales con todas las competencias desarrolladas los encontramos en Nelson Mandela, los Mineros de Chile y también en líderes empresariales en República Dominicana.

“Todo parece imposible hasta que se hace”, decía Nelson Mandela. El secreto del liderazgo de Mandela fue fomentar la armonía racial, perdonar sin olvidar, compartir el poder y priorizar por encima de todo el futuro y no el pasado.

Recordemos las palabras de los mineros de Chile que decían: “Estamos bien en el refugio, a los 33 mineros.” Esta dramática situación evidencia como el liderazgo es capaz de cohesionar las fuerzas colectivas para mostrar un “futuro posible”, haciendo que lo que comenzó como tragedia terminara en un verdadero milagro, poniendo de manifiesto como a través de la capacidad de comunicar una visión clara, así como los valores intrínsecos de un modelo de conducción personal cónsono y de confianza mutua, puede motivar no solo el sentido de pertenencia y real compromiso de un país sino del mundo entero a alcanzar un retador objetivo: el objetivo de rescatar sanos y salvos a los 33 mineros. Este caso también demuestra cómo la capacidad para promover la innovación, dirigir un grupo de colaboradores, distribuyendo tareas y delegando autoridad en momentos de crisis son competencias claves para lograr el éxito.

En mi ejercicio profesional de más de veinte años, he conocido en nuestro país a dos líderes integrales -uno en el sector de las telecomunicaciones y otro en el sector de los seguros- con la capacidad de “Saber-Poder-Querer” y con la competencia más importante de todas: la humildad y capacidad de aprender y desaprender continuamente. Líderes que conocen las enfermedades de sus organizaciones y las enfermedades del país. Líderes que con su legado positivo han sido capaces de transformar las organizaciones, lo que hay en ellas, su entorno y su país. ¡Líderes verdaderamente integrales!

Patricia Cuevas de Pittet es la presidente de ADOARH 2012-2014. ©

Lee, comparte y descarga en [www.gestion.com.do](http://www.gestion.com.do)



## Programas Internacionales 2014

 <p><b>Yale SCHOOL OF MANAGEMENT</b> <i>Executive Education</i></p>	 <p><b>CORPORATE GOVERNANCE</b> at Yale School of Management New Haven, Connecticut / 5 al 9 de mayo, 2014</p>
 <p><b>NORTHWESTERN UNIVERSITY</b> <b>Kellogg</b> <i>School of Management</i></p>	 <p><b>SENIOR STRATEGIC LEADERSHIP PROGRAM</b> at Kellogg School of Management Coral Gables, Miami, Florida / 19 al 23 de mayo, 2014</p>
 <p><b>Yale SCHOOL OF MANAGEMENT</b> <i>Executive Education</i></p>	 <p><b>MANAGEMENT PROGRAM FOR LAWYERS</b> at Yale School of Management New Haven, Connecticut / 15 al 20 de junio, 2014</p>
 <p><b>SUP de LUXE PARIS</b> NUEVO!</p>	 <p><b>LUXURY BRAND MANAGEMENT</b> by Institut Superieur de Marketing du Luxe - Paris Miami, Florida / 22 al 27 de junio, 2014</p>
 <p><b>NORTHWESTERN UNIVERSITY</b> <b>Kellogg</b> <i>School of Management</i></p>	 <p><b>THE CEOs' MANAGEMENT PROGRAM</b> at Kellogg School of Management Evanston, Illinois / 6 al 11 de julio, 2014</p>
 <p><b>CHICAGO BOOTH</b> <i>The University of Chicago Booth School of Business</i></p>	 <p><b>THE CFOs' EXECUTIVE PROGRAM</b> at The University of Chicago Booth School of Business Chicago, Illinois / 24 al 29 de agosto, 2014</p>



**Intras**  
Integral Training Solutions

**Información e inscripciones:**  
Tel.: 809.542.0126  
[informacion@intras.com.do](mailto:informacion@intras.com.do)  
[www.intras.com.do](http://www.intras.com.do)



Síguenos en:

 /intrasRD
  /intrasRD
  /intrasRD
  /company/Intras



“Talento local, conocimiento global”

## NUEVAS SOLUCIONES CORPORATIVAS



### COMPETENCESPLUS+ by SKILLS

Es una solución a la medida que nos permite servir de aliados a su empresa durante el proceso de desarrollo de las competencias organizacionales o individuales previamente definidas por la organización y que desean potenciar en sus empleados para el excelente cumplimiento de sus tareas.



### XTRATEGIC SOLUTION by SKILLS

Consiste en un eficaz y eficiente proceso de acompañamiento en la realización de una de las tareas más relevantes y de mayor impacto en la organización: su Planeación Estratégica. Mediante un probado esquema, esta solución procura no sólo generar un plan estratégico robusto, sino brindar las líneas de acción para su correcta ejecución.



### MOVIE & LEARNING by SKILLS

Es una forma amena, refrescante y diferente de potenciar el desarrollo de competencias y conductas específicas dentro de los equipos y las organizaciones basada en la utilización de una o varias películas meticulosamente seleccionadas como eje temático.

### ¡CONTÁCTENOS!

Av. Abraham Lincoln esq. Gustavo Mejía Ricart, Torre Piantini • Suite 903 • Sto. Dgo., R. D.  
Tel.: 809.565.8101 • [informacion@skills.com.do](mailto:informacion@skills.com.do) • [www.skills.com.do](http://www.skills.com.do)

Síguenos en:  /skillsRD  /skillsRD  /company/skills-s-r-l-



# **CONOCER**

## **LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE Y DEFINICIÓN DE ESTÁNDARES, ETAPA CLAVE ANTES DE DISEÑAR LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE**

**E**n la actualidad, muchas empresas mencionan dentro de la definición de su misión, visión u objetivos corporativos brindar un servicio de calidad y entregar altos estándares, entre otras cosas. Sin embargo, son pocas las que realmente tienen una verdadera cultura de servicio, donde se gestione de manera integral la experiencia del cliente.

**Gestionar la experiencia del cliente es partir de una premisa fundamental: conocer sus expectativas para poder darle un servicio que supere dichas expectativas.**

Un gran error es creer que conocemos qué es lo que quiere el cliente, ya sea por nuestra experiencia pasada, por datos históricos o por nuestro “*feeling*”. Sin embargo, la gran fórmula para saber qué esperan de nosotros nuestros diferentes segmentos de clientes es “preguntarles”. Solo teniendo la certeza de lo que el cliente espera recibir, es decir “su expectativa”, podemos pasar al siguiente paso que es definir los estándares del servicio que vamos a brindar. Algunas maneras de obtener información del cliente podrían ser: encuestas, *focus groups*, entrevistas personales, rastreo de datos (ejemplo: tarjetas de acumulación de puntos), etcétera.

**Conocimiento del cliente: atributos más valorados**

Dentro del análisis del conocimiento de la expectativa del cliente, tenemos que analizar qué atributos de nuestro servicio valora más. Si bien todo parece ser importante, hay algunos momentos del servicio o atributos del mismo que el cliente valora más. Por ejemplo, en el Metro el cliente valora la rapidez, el ahorro de tiempo y la puntualidad por encima de otros atributos como la comodidad, amabilidad o el acceso a servicios complementarios. Esto se explica al conocer lo que hay detrás de esta valoración: ahorrar tiempo le permite estar más tiempo con la familia o generar algo más de ingresos, mientras que viajar cómodamente le da simplemente mayor confort. Dicho esto, queda claro que mejorar un atributo como “comodidad y confort” me va a mejorar 2 o 3 puntos en la percepción del cliente, pero mejorar el atributo “puntualidad”, podría significar un aumento de 8 o 10 puntos.

Si fuéramos una línea aérea y en estas evaluaciones descubrimos que lo que más valoran nuestros clientes del segmento masivo son las promociones, pues debemos poner el foco en satisfacer este atributo, y tratar de ser -y posicionarnos en la mente del consumidor como- la aerolínea que tiene las mejores promociones.

Una precisión importante: hay veces en las que los clientes ya no valoran o mencionan determinados atributos pues los consideran “obvios”. En el mismo caso de las aerolíneas, el atributo “seguridad” ya casi no se menciona; sin embargo, no por ello las compañías descuidarán dicho atributo.

**Estándares del servicio**

Conocer qué es lo que esperan recibir los clientes es solo el primer paso. Luego de conocer las expectativas del cliente, hay que definir los estándares del servicio, diseñar la experiencia ideal y, lo más importante, cumplir con los estándares definidos, logrando que la entrega del servicio sea mayor que la expectativa del cliente. Por ejemplo, si en algún momento del proceso de entrega del servicio detectamos que hay un momento de espera, no debe bastarnos con decir que el cliente no debe esperar mucho, debemos tener claro cuál es el umbral de tolerancia del cliente en relación al tiempo de espera en ese momento del servicio.

**Medición y control: auditoría del servicio**

La siguiente etapa es la de medición y control del servicio que venimos dando. Es común que las empresas solo utilicen como instrumento de medición una encuesta de satisfacción anual y algunos clientes incógnitos. Sin embargo, si esta medición no es un proceso permanente, poco o nada podremos hacer por mejorar.

Imaginemos que un cliente de una empresa de telecomunicaciones es atendido en julio y lo llaman en diciembre para ver qué opina respecto al trato recibido. Es posible que ni siquiera recuerde dicho momento y, por lo tanto, responderá “por responder”, sesgando el resultado del análisis. Aparte de esto, ¿cómo podríamos tomar acciones correctivas de algo que pasó mucho tiempo atrás?

Para que estas mediciones sean realmente efectivas, deben ser parte de una estrategia integral de control, también llamada “auditoría de servicio”, que es el conjunto de acciones destinadas a medir y controlar el servicio que se está dando en una organización. Se debe implementar la auditoría del servicio como una estrategia sistemática de control del servicio que brindamos en la empresa. Por ejemplo:

- **Realizar encuestas telefónicas o por correo electrónico inmediatas a una compra o visita realizada por un cliente (momentos de la verdad).**
- **Cliente incógnito mensual.**
- **Encuesta de satisfacción semestral para clientes masivos.**
- **Entrevistas a profundidad con clientes corporativos.**

Lo que se obtendrá de estas diferentes mediciones es la identificación de posibles fallas u oportunidades de mejora en nuestros procesos, luego de lo cual se debe hacer un análisis de causa para corregir de raíz lo que está ocasionando el problema. El resultado de estas acciones debe lograr mejoras en la percepción del cliente, lo cual probablemente se vea reflejado en las encuestas posteriores.

Este proceso debe ser permanente y objetivo, teniendo cuidado de no sesgar los resultados. Las encuestas deben realizarse tanto a clientes, como a aquellos que dejaron de serlo. Muchas veces se comete el error de investigar solo a los clientes que tenemos hoy, dejando de lado a los que probablemente tienen mucho que decirnos, que son quienes por algún motivo dejaron de comprarnos.

### Evolución del conocimiento del cliente

Finalmente, es probable que con el tiempo descubramos que lo que hoy valora el cliente, por ser algo novedoso o diferenciador, en algún tiempo será un atributo más, ya sea porque la competencia también lo da o porque ya lo asume como obvio. Por ejemplo, en algunos años el cliente del Metro ya no mencionará la puntualidad al ser encuestado, pues ya la dará por hecho. Pondrá mucho más énfasis en la amabilidad, comodidad y servicios adicionales, se volverá un cliente cada vez más exigente, y esa será la constante. Así como debemos medir permanentemente el servicio que estamos dando, es necesario también investigar respecto a cómo evolucionan los atributos que más valoran nuestros clientes.

Lee, comparte y descarga en [www.gestion.com.do](http://www.gestion.com.do)

**Rodrigo Fernández de Paredes Alegría** es facilitador, consultor y conferencista de la Universidad de Los Andes (Colombia-República Dominicana-Guatemala) y de la Universidad ESAN (Perú). Se desempeña también como Gerente General de Customer Service 1to1 y Gerente de Servicio al Cliente de la Línea 1 del Metro de Lima.



## SEMINARIOS 2014

Santo Domingo, República Dominicana



### PROGRAMA AVANZADO EN: MARKETING ESTRATÉGICO



**Comunicación Efectiva en Marketing**  
Jueves 24, viernes 25 y sábado 26  
Abril 2014



**Estrategias Competitivas de Marketing**  
Jueves 22, viernes 23 y sábado 24  
Mayo 2014



**Análisis del Comportamiento del Consumidor**  
Jueves 26, viernes 27 y sábado 28  
Junio 2014



**Branding & Brand Asset Management**  
Jueves 24, viernes 25 y sábado 26  
Julio 2014



Información e inscripciones:  
Tel.: 809.542.0126  
[informacion@intras.com.do](mailto:informacion@intras.com.do)  
[www.intras.com.do](http://www.intras.com.do)



Siganos en: [f /intrasRD](https://www.facebook.com/intrasRD) [t /intrasRD](https://www.twitter.com/intrasRD) [You Tube /intrasRD](https://www.youtube.com/channel/UC...) [in /company/intras](https://www.linkedin.com/company/intras)



## EL TRABAJO A DISTANCIA “EXIGE” PRESENCIA EN LA OFICINA

Por Guillermo S. Endelberg

**Face time: tiempo de permanencia en el lugar de trabajo, especialmente más allá del horario habitual (Diccionario Merriam-Webster Online)**

Según el diccionario recién mencionado, la expresión *face time* comenzó a utilizarse a fines de la década de los 70. En aquellos años, y tal vez desde mucho antes, la cultura de numerosas organizaciones señalaba que cuantas más horas se trabajase tanto mejor era. No era raro que empleados y gerentes permanecieran 50 o 60 horas semanales en los lugares donde se desempeñaban.

Este hábito no ha desaparecido. “En los países de habla inglesa *presenteeism*<sup>1</sup> describe, en una de sus acepciones, el comportamiento de los empleados que permanecen en sus lugares de trabajo más allá del horario exigido. Las razones citadas para explicarlo señalan, por ejemplo, la cultura de la organización, el interés por demostrar un importante grado de compromiso con la empresa, el temor a perder el trabajo y la creencia de que así se progresa más rápido. Tal comportamiento se presta a interpretaciones humorísticas o quizá sarcásticas. Los empleados de banco ingleses, se dice, dejan su chaqueta en la silla como señal de que regresarán luego de concurrir al *pub* a la salida del trabajo; Woody Allen señaló que ‘es posible atribuir un 80-90 % del éxito en las organizaciones al solo hecho de hacer acto de presencia’”. (Cabe aclarar que desde hace unos años el término *presenteeism* comenzó a utilizarse para referirse a la disminución de la productividad de los trabajadores que van a trabajar sin sentirse bien).

<sup>1</sup> Presentismo, en español.

La situación sufrió cambios cuando en determinadas organizaciones se observó que no sólo se hacía más difícil contratar a personas talentosas, sino también que un cierto número de gerentes renunciaba para dedicar más tiempo a sus familias. B. Munck describió un ejemplo al respecto cuando se refirió a una cadena de hoteles que buscó y logró reducir el *face time* de sus gerentes. (*Changing a Culture of Face Time. Harvard Business Review*, noviembre de 2001). La tendencia a la reducción del *face time* se hizo más evidente cuando se popularizó la práctica de *telecommuting*, el trabajo a distancia, y se comenzó a hablar de trabajadores “beduinos” o nómadas.

Este estado de cosas se vio facilitado por los avances en la conectividad entre personas, que modificaron los hábitos en las comunicaciones. “Un estudio identificó entre los adultos de los Estados Unidos siete tipos de personalidades relacionadas con los hábitos de conectividad. Encontró que la mayoría de estas prefería tiempo de pantalla antes que *face time* cuando se comunicaban con la familia o sus amigos y que las personalidades ‘muy conectadas’ exhibían pautas de comportamiento que implicaban una dependencia extrema de aparatos y tecnología al punto de sentir mayor preocupación por la pérdida de sus teléfonos celulares que por su equipaje o las llaves de su automóvil”. (*PR Newswire*, Nueva York, 10 de diciembre de 2012)

Un artículo planteó estos interrogantes:

¿Ayuda la conectividad basada en la tecnología a los jóvenes gerentes y profesionales menores de 45 años a atender las exigencias de sus trabajos? ¿O acaso las tecnologías para conectarse en el trabajo exacerban las tendencias de estos grupos talentosos a hacerse cargo de más trabajo y por ende a trabajar más horas? [...] Se determinó que estas tecnologías brindaban más opciones en lo referido a cuándo y dónde trabajar; pero al mismo tiempo permitían una disponibilidad constante para trabajar, alargaban las horas de trabajo y disminuían la sensación de flexibilidad. (Ch. Stoner et al, *Connectivity and Work Dominance: Panacea or Pariah? Business Horizons*, 2009, 52, 67-68. Kelley School of Business, Indiana University)

### ¿Cuál es la situación actual en el ámbito de las organizaciones?

Parecería como que se hubiese cerrado el círculo. K. Elsbach y D. Cable señalaron que si bien trabajar parte del tiempo fuera de la sede de la empresa era beneficioso

tanto para el empleado como para la organización, sus investigaciones demostraron que estos horarios “modernos” también conducían a resultados indeseados: “los empleados que trabajan a distancia pueden terminar recibiendo evaluaciones del desempeño más bajas, aumentos de salarios menores y menos promociones comparados con sus colegas que trabajan todo el tiempo en sus oficinas, aun cuando los primeros lo hacían con igual intensidad e igual número de horas”. Las diferencias surgían de aquello que los autores denominaron “*face time* pasivo”; esto es, el ser vistos en el lugar de trabajo. Para que un gerente se lo acreditase a un empleado no se necesitaba nada más: ni información acerca de lo que estaba haciendo ni cuán bien lo hacía. A los empleados que trabajaban parte de su tiempo fuera de la sede de la empresa obviamente se les acreditaba menos *face time* pasivo. (*Why Showing Your Face at Work Matters*”, MIT Sloan Management Review, verano de 2012).

Las conclusiones a las que llegaron señalaban lo siguiente:

- A.** dos clases de “*face time* pasivo” se manifiestan en estos casos. El primero se refiere al tiempo durante el cual el empleado es visto durante el horario normal de trabajo; el segundo, al tiempo durante el cual el empleado es visto fuera de este horario;
- B.** los diferentes tipos de *face time* mencionados conducen a evaluaciones distintas; y
- C.** los gerentes pueden no darse cuenta de que están evaluando sobre la base de *face time*; es decir, lo pueden llegar a hacer sin una intención explícita o consciente.

En otro contexto, claro está, el tango tampoco se resigna a la ausencia. “Mi Noche Triste”, escrito hace casi un siglo, dice así en sus últimos versos<sup>4</sup>: La guitarra, en el ropero / todavía está colgada; / nadie en ella canta nada / ni hace sus cuerdas vibrar. / Y la lámpara del cuarto / también tu ausencia ha sentido / porque su luz no ha querido / mi noche triste alumbrar. ©

<sup>4</sup> 1916. Música: S. Castriota. Letra: P. Contursi.

Lee, comparte y descarga en [www.gestion.com.do](http://www.gestion.com.do)

**Guillermo S. Edelberg**, DBA es Profesor Emérito del INCAE Business School. Es Ingeniero Industrial de la Universidad de Buenos Aires, *Master of Business Administration* de la Universidad de California (Berkeley) y se graduó como *Doctor of Business Administration* en la Universidad de Harvard en 1963, donde fue el primer egresado con este título proveniente de un país de habla hispana.



La escuela de negocios #1 en América Latina

**PROGRAMACIÓN EDUCACIÓN EJECUTIVA 2014**

**PAG**  
PROGRAMA DE ALTA GERENCIA

**PROGRAMA DE ALTA GERENCIA**

Del 30 de junio al 25 de julio, 2014  
 Campus Walter Kissling Gam, Alajuela, Costa Rica

**PGHIS**  
PROGRAMA DE GERENCIA DE HOSPITALES E INSTITUCIONES DE SALUD  
**NUEVO!**

**PROGRAMA DE GERENCIA DE HOSPITALES E INSTITUCIONES DE SALUD**

**Módulo I:**  
 Del 2 al 5 de abril, 2014  
 Costa Rica

**Módulo II:**  
 Del 21 al 24 de mayo, 2014  
 Nicaragua

**Módulo III:**  
 Del 5 al 7 de junio, 2014  
 EE.UU.

**PPP**  
PROGRAMA PARA PROPIETARIOS Y PRESIDENTES

**PROGRAMA PARA PROPIETARIOS Y PRESIDENTES**

**Módulo I: Evaluación y Diagnóstico**  
 Del 20 al 24 de abril, 2014  
 Miami, FLA, Estados Unidos

**Módulo II: Ejecución y Manejo del Cambio**  
 Del 11 al 13 de agosto, 2014  
 Miami, FLA, Estados Unidos

**Módulo III: Evaluación de Resultados y Networking**  
 Del 11 y 12 de noviembre, 2014  
 Miami, FLA, Estados Unidos

**MMP**  
MIDDLE MANAGEMENT PROGRAM

**MIDDLE MANAGEMENT PROGRAM**

**Módulo: Comprender e Integrar las áreas de la Organización**  
 Del 26 al 31 de mayo, 2014  
 Campus Walter Kissling Gam, Alajuela, Costa Rica

**Módulo: Liderazgo y Elementos para el diseño de la Estrategia**  
 Del 8 al 12 de septiembre, 2014  
 Campus Francisco de Sola, Managua, Nicaragua

**GL**  
GERENCIA CON LIDERAZGO

**GERENCIA CON LIDERAZGO**

Del 2 al 7 de junio, 2014  
 Campus Walter Kissling Gam, Alajuela, Costa Rica



**Información e inscripciones:**  
 Tel.: 809.542.0126  
[informacion@intras.com.do](mailto:informacion@intras.com.do)  
[www.intras.com.do](http://www.intras.com.do)



Síganos en:

 /intrasRD
 /intrasRD
 /intrasRD
 /company/Intras

Nota: INCAE se reserva el derecho de hacer cambios sin previo aviso.





# ¿SU EMPRESA

COMETE SUFICIENTES

ERRORES?

Por Don Peppers

**E**n los años noventa, Amy Edmondson de la Escuela de Negocios de Harvard llevó a cabo investigaciones para tratar de comprender algunas de las cualidades que caracterizan a un hospital bien gestionado. Ella no estaba preparada, sin embargo, para uno de los resultados que arrojó su investigación. Luego de encuestar a enfermeras en ocho instituciones diferentes, una de las cosas que su estudio encontró era que en aquellos hospitales en los cuales las enfermeras reportaron que tenían los mejores equipos de liderazgo, así como excelentes relaciones con sus compañeros de trabajo, el número de errores médicos reportados era *diez veces más alto!*

¿Qué podría explicar este resultado? ¿Era, acaso, que las enfermeras encontraban que un ambiente de trabajo más relajado constituía una experiencia de trabajo más agradable y amigable, aunque ello significara que el cuidado de los pacientes ocasionalmente se tornase un poco más descuidado? ¿O podría ser que a esos hospitales específicos que tenían enfermeras más jóvenes y propensas a los errores se traía a bordo un liderazgo más asertivo y proactivo para dirigirlos?

Desconcertada por este rompecabezas, Edmondson invitó a otro investigador para tratar de llegar al fondo de la incógnita. Tuvo cuidado de no decirle a este nuevo investigador lo que ella había encontrado porque quería asegurarse de que sus resultados no estuviesen sesgados o influenciados por los de ella. Finalmente, con la ayuda del segundo investigador, encontró todas las piezas para completar el rompecabezas.

En los hospitales en los cuales las enfermeras se sentían seguras y altamente apreciadas, tanto por sus colegas como por sus gerentes, la razón por la cual reportaban más errores era porque se sentían psicológicamente seguras. Las enfermeras en estas unidades más cohesionadas y bien dirigidas hicieron comentarios tales como “es natural y normal documentar los errores” y “los errores son serios debido a la toxicidad de las drogas, por lo cual nunca temes decirselo al gerente de las enfermeras”.

Por contraste, en aquellos ambientes en los cuales los errores no eran perdonados y las que se equivocaban eran castigadas, las enfermeras reportaron que “el ambiente es implacable, van a rodar cabezas”. En otras palabras, era muy probable que en estas instituciones se cometiera igual cantidad de errores –y quizás más–, pero no se reportaba. En vez de aprender de sus errores, estos hospitales se estaban escondiendo de ellos.

Y tal como los profesores de Stanford Jeffrey Pfeffer y Robert I. Sutton explican en su muy interesante libro *Hard Facts, Dangerous Half-Truths and Total Nonsense*<sup>1</sup> (HBR Press, 2006), esto hizo que los médicos que estaban ayudando a patrocinar las investigaciones de Edmonton cambiaran totalmente su opinión con respecto a los errores médicos. Según Pfeffer y Sutton, “Ellos ya no veían a los errores como puramente evidencia objetiva, sino parcialmente como un reflejo de si las personas están aprendiendo de y admitiendo sus errores o están tratando de evitar que los culpen y, en el proceso, posiblemente encubriendo las cosas”.

Los gerentes más inteligentes saben que los fallos son inevitables y que diseccionarlos es una importante ayuda para aprender a gestionar mejor. Pero usted no puede tener acceso a esos fallos a menos que tenga un ambiente que fomente el aprendizaje honesto a partir de ellos, en vez de las recriminaciones. Existe, además, una analogía directa entre un hospital -o cualquier otra organización- que destapa sus errores para hablar abiertamente acerca de cómo rectificarlos y evitarlos en el futuro, y una compañía que destapa y habla acerca de las quejas de los clientes para satisfacerlos mejor y mejorar su servicio en el futuro.

Entonces, ¿cuál es la actitud de su compañía acerca de los errores, fallos y quejas de los clientes? Si su empresa nunca comete errores y rara vez escucha quejas de los clientes, ¿cree usted que eso es algo bueno? ¿O es, quizás, solo una ficción reconfortante? ©

<sup>1</sup> Traducción libre: *Hechos puros, verdades a medias peligrosas y tontería total.*

Lee, comparte y descarga en [www.gestion.com.do](http://www.gestion.com.do)

**Don Peppers** es un experto mundial en los temas de estrategia y gestión de relaciones con los clientes. Junto a Martha Rogers, fundó la firma consultora internacional Peppers & Rogers Group y ha escrito exitosos libros tales como *Extreme Trust, Rules to Break & Laws to Follow, Return on Customer, Managing Customer Relationships, One to One B2B, One to One Manager, Enterprise One to One* y su más famoso best seller *The One to One Future*. Este artículo apareció en LinkedIn y se reproduce con autorización del autor.



**Executive Education**

INTERNATIONAL TOP MANAGEMENT PROGRAMS 2014



### Advanced Management Program Blended

at IE Business School Executive Education Building, located at our main campus in Madrid, Spain.

**First In-Class Module:**  
February 24 - March 1, 2014

**Online Module:**  
March 3 - June 6, 2014

**Second In-Class Module:**  
June 9 - 14, 2014

---



### Owners & Entrepreneurs Management Program

at IE Business School Executive Education Building, located at our main campus in Madrid, Spain.

**1st In-Class Module:** Laying the Foundations  
March 3 - 8, 2014

**2nd In-Class Module:** Going Global  
May 19 - 24, 2014

**3rd In-Class Module:** Innovating for Sustainable Success  
September 15 - 20, 2014



**Información e inscripciones:**  
Tel.: 809.542.0126  
[informacion@intras.com.do](mailto:informacion@intras.com.do)  
[www.intras.com.do](http://www.intras.com.do)



Síganos en: [f](#) /intrasRD [t](#) /intrasRD [You Tube](#) /intrasRD [in](#) /company/Intras



**L**a percepción puede ser algo muy poderoso. Como emprendedores, a veces nos vemos a nosotros mismos como personas francas, mientras que nuestros empleados nos ven como personas brutalmente francas. A veces nos vemos como personas con un balance entre lo personal y lo profesional y nuestros pares nos perciben como perezosas. La verdad pura y dura es que la forma en que queremos ser vistos es a menudo incongruente con la forma en que realmente nos ven los demás. Lo mismo pasa con las compañías. Con frecuencia tenemos una comprensión interna de quiénes somos que no coincide con la forma en que nuestros clientes nos ven. Al final, todo se reduce al *branding*.

## VIVIENDO Y RESPIRANDO SU MARCA

Hace un año, mi equipo y yo tuvimos una larga conversación acerca de nuestro *branding* en la que fuimos directos y honestos acerca de lo que nuestra empresa es y lo que no es. Durante doce horas, hablamos acerca de nuestros valores, fortalezas y pasiones, a la vez que destacamos las cualidades únicas que separan nuestra marca de otras. Fue una sesión catártica y necesaria que nos permitió examinar con atención a nuestro servicio al cliente, nuestras ofertas y, más importante aún, a nuestra identidad dentro de la industria. A lo largo de los años, he aprendido que estos ejercicios son vitales para obtener el éxito continuo en los negocios ya que comprender, reevaluar y mantener la marca de su compañía es un proceso activo y continuo.

El primer paso en nuestra sesión de *branding* fue tener una visión clara de quiénes éramos y en quiénes nos queríamos convertir. Para determinar nuestra propia marca, empleamos un largo tiempo destilando y aclarando nuestro propósito: ¿por qué estamos en el negocio y qué estamos tratando de lograr? Recogimos retroalimentación y escribimos dónde queríamos estar en un año, en cinco y en diez. Luego nos preguntamos cómo llegaríamos allí y cómo queríamos que nuestra marca fuese percibida. Concluimos esta parte de la sesión analizando y determinando la filosofía de nuestra empresa en todo desde ventas hasta *marketing*. Nos dimos cuenta de que para mantener nuestro éxito debíamos tener una marca transparente y medible.

Una vez establecimos cuál era nuestra marca y su rol dentro y fuera de nuestra empresa, esto se convirtió en la fuerza rectora detrás de todas nuestras comunicaciones subsecuentes. A lo largo de todo un año nos preguntamos si estábamos comunicando y demostrando la marca que establecimos. Nos preguntábamos si era congruente con nuestro propósito y con todo lo que estamos tratando de lograr en los años venideros. Si habíamos hecho algo que no estaba claramente alineado con nuestra marca, dábamos marcha atrás y nos asegurábamos de empezar de nuevo por el camino correcto. Todo es acerca del mantenimiento y seguimiento. Después de todo, no sirve de nada establecer el propósito de la compañía y la marca si no lo vivimos y respiramos cada día.

Para mantener con eficacia nuestra marca y monitorear cómo somos percibidos, pusimos en marcha un modelo de retroalimentación. Solicitamos retroalimentación a nuestros clientes e internamente analizamos sus respuestas.

## Las marcas fuertes poseen tres cualidades:

### 1

Claridad (quién eres y quién no eres)

### 2

Coherencia (expresando resueltamente tu marca vía comunicación verbal y no verbal, correos electrónicos, etcétera).

### 3

Constancia (visibilidad constante en tu público objetivo).

Luego llevé el concepto un paso más allá fomentando una evaluación interna de mi propio desempeño en la cual mi equipo puede evaluarme rutinariamente a través de un cuestionario. Como líder de una empresa, necesito saber que me estoy manteniendo fiel y alineado al *etos*<sup>1</sup> de nuestro negocio. Cualquier retroalimentación constructiva me ayudará a entender cómo puedo ayudarnos a mí y a mi negocio a crecer. Lo que esta evaluación me ha enseñado es que cuando recibes retroalimentación es importante no permitir que tu ego nuble el mensaje. Ahora busco la verdad en cada mensaje y permito que me proporcione una realidad objetiva, como un espejo.

Otro aspecto que nuestra tormenta de ideas de *branding* nos enseñó es que es muy fácil mantenerse alineado con su marca en un área, pero no en otras. Por ejemplo, nuestra marca se sentía con claridad en nuestro *marketing*, pero no en nuestras interacciones cara a cara con los clientes. Mientras más alineamos nuestra marca en cada área de la compañía, más podemos controlar la marca. Ⓞ

<sup>1</sup> *Etos*: Conjunto de rasgos y modos de comportamiento que conforman el carácter o la identidad de una persona o una comunidad. Diccionario de la Real Academia Española

Lee, comparte y descarga en [www.gestion.com.do](http://www.gestion.com.do)

**Jason Forrest** -miembro del capítulo EO de Fort Worth, Texas- es el jefe de ventas de Forrest Performance Group, una firma que transforma a las empresas en organizaciones de ventas. Jason ha escrito tres libros y en 2012 fue reconocido como uno de los 40 mejores facilitadores con menos de cuarenta años (*Top 40 Trainers under 40*).



# Los Líderes PREGUNTAN



Maryam Valera, Ph.D.

**E**stimada Dra. Varela:

**Hace poco escuché por primera vez en uno de sus talleres el término “ecología emocional” y quisiera que me hablara más acerca de qué consiste.**

**Laura F.**

Estimada Laura:

El concepto de ecología emocional fue creado en el año 2013 por Mercè Conangla y Jaume Soler, fundadores del Institut D'Ecologia Emocional en Barcelona. Creo que la mejor manera de definirlo es como el arte de transformar y gestionar nuestra energía emocional de forma creativa y amorosa de tal forma que sirva para que mejoraremos como personas, aumentemos la calidad de nuestras relaciones y respetemos y cuidemos nuestro mundo.

---

**“Como somos nosotros, así es el mundo. Podemos elegir ser parte del problema de la humanidad o formar parte de la solución”.**

Mercè Conangla y Jaume Soler

---

La ecología emocional ofrece un planteamiento nuevo, creativo y revolucionario en educación emocional que trabaja al mismo tiempo aspectos educativos, emocionales y medioambientales, y que apuesta por formar un nuevo modelo de persona: la persona emocionalmente ecológica, la persona CAPA (Creativa, Amorosa, Pacífica y Autónoma)

La ecología emocional brinda conceptos y modelos de educación emocional que permiten prevenir algunos de los principales problemas que están afectando nuestras sociedades y que están presentes en todos los ecosistemas -familiares, sociales, educativos, de salud, organizacionales y empresariales-, ya que cuando mejora la persona, todo lo que la rodea evoluciona. Así, la ecología emocional trabaja para ayudar a poner en juego e incrementar las capacidades de cada persona para gestionar de forma adaptativa, sostenible y ecológica su mundo emocional.

La ecología emocional quiere contribuir al bien personal y social mediante programas orientados:

- **Al desarrollo integral de la persona.**
- **Al desarrollo de la moral, ética y valores.**
- **Al desarrollo y promoción de la familia.**
- **Al desarrollo de una salud integral.**
- **Al desarrollo de una conciencia social.**
- **Al desarrollo de una conciencia ambiental.**
- **Al desarrollo del equilibrio, la armonía, el bienestar y la creatividad.**

En definitiva, la ecología emocional trabaja principalmente dos valores claves: la responsabilidad y la conciencia del impacto emocional global. Todo lo que hacemos y todo lo que dejamos por hacer tiene consecuencias dentro del ecosistema humano.

Aquí quedo a la espera de sus preguntas,  
Maryam Varela