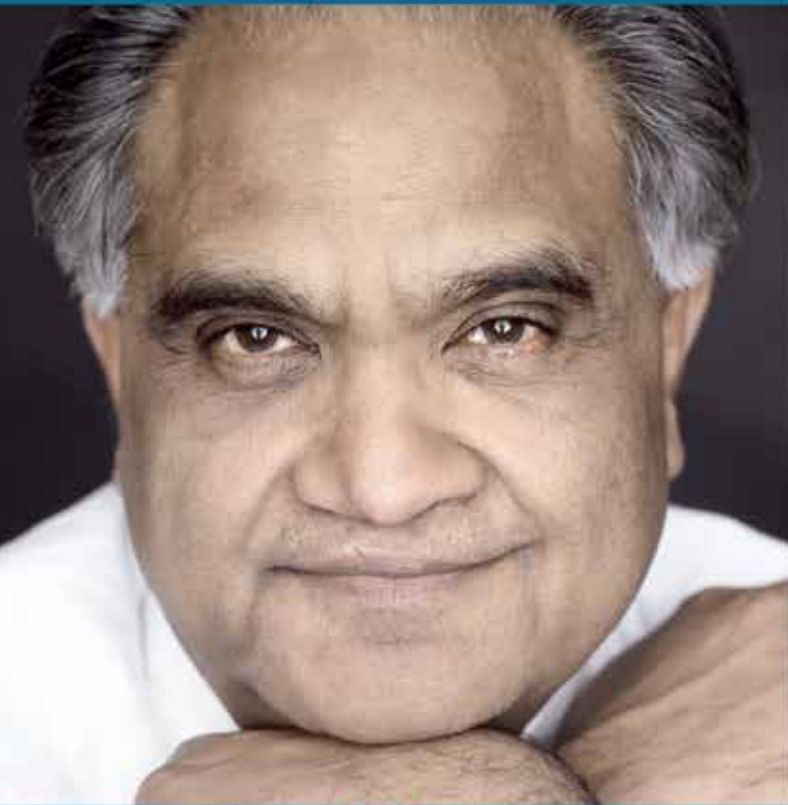


GESTION

Edición trimestral | ISSN 1999-5709

julio - septiembre 2015



Ram Charan



Chris Mc Chesney

Las Claves de la **Ejecución:** Dos **Enfoques**

Equipo directivos:
¿gran barrera a la innovación?

¡Creando una cultura de excelencia!

La gestión de cuentas claves como imperativo estratégico



LOGRAR
que su equipo pueda alcanzar
el próximo nivel
¡SÍ ES POSIBLE!

NUEVO

JORNADAS EN EQUIPO

Metodologías no tradicionales, acompañadas de experiencias vivenciales de alto impacto que lograrán que su equipo dé un salto exponencial hacia la integración, el alineamiento y la colaboración.



¡Contáctenos ahora para iniciar su próxima
jornada en equipo!

809.565.8101

informacion@skills.com.do



Av. Abraham Lincoln esq. Gustavo Mejía Ricart,
Torre Piantini, Suite 903, Sto. Dgo., R. D.



skills.com.do



@Skillsrd



/Skillsrd



/company/skills-s-r-l-

La fiducia se siente mejor con un trato confiable



Más de 50 años de experiencia en el sector inmobiliario garantizan una asesoría certera para tus negocios fiduciarios.

- **Fiducia Inmobiliaria**
- **Fiducia en Garantía**
- **Fiducia de Administración y Pagos**



ASOCIACION POPULAR
DE AHORROS Y PRESTAMOS



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
Don Peppers
Emilio Río
Harry Paul
Jesús Alcoba González
Jesús Cirera
Jorge Coca
Julio Zelaya
Maryam Valera

Instituciones Colaboradoras
Instituto de Empresa
INCAE
Seminarium
UNIANDÉS

Ventas
Anrriette Cordero
anrriette.cordero@gestion.com.do

Diseño y Dirección de Arte
www.agsmart.net
i.blanco@agsmart.net

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.



Intras[®]
Integral Training Solutions

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

06

CARTA DEL DIRECTOR

Lo mejor o lo peor

10

MEJORES PRÁCTICAS

¡Creando una cultura de excelencia!

14

PLANIFICACIÓN

La inspección y expedición a proveedores como plan de respuesta a riesgos identificados

18

DE PORTADA

Garantizando una exitosa ejecución en la empresa

28

GESTIÓN DEL CAMBIO

La ciencia de la felicidad

32

PSICOLOGÍA DEL ÉXITO

Renacer del fuego: el ave fénix y la superación de las adversidades

38

TIPS AND TRICKS

Reuniones eficientes

40

ESTRATEGIAS Y CAPACIDADES

La gestión de cuentas claves como imperativo estratégico

46

EMPRESA FAMILIAR

¿Cómo evitar el conflicto familiar en las inversiones?

52

DESDE INCAE

People analytics

55

THE SEMINARIUM LETTER

El lento ritmo del que hace muchas cosas a la vez

58

LA PÁGINA DE UNIANDÉS

Equipos directivos ¿gran barrera a la innovación?



36

Herramientas Gerenciales

El hombre de la silla plegable

Para Don Peppers, es imprescindible que incluyamos la perspectiva del cliente en cada discusión que tenemos y en cada decisión que tomamos. Nada es más importante para la salud a largo plazo de nuestro negocio que la confianza de nuestros clientes. ¿Qué pasaría en nuestras reuniones si el cliente estuviese presente? En este artículo, el autor nos comparte una interesante historia acerca de cómo un ejecutivo de ventas cambiaba el tono de las reuniones en las que participaba trayendo a las mismas a un invitado especial.



50

Apuntes Ejecutivos del IE

Mentoring inverso

En un proceso de *mentoring*, asumimos que el mentor es la persona de más edad y que, por tanto, el paso del tiempo es una condición natural para cualificarse como mentor. Pero hay circunstancias en las que necesitamos el proceso inverso: que sea el joven el que transmita experiencia valiosa a la persona de más edad. Cristina Simón explora brevemente este interesante concepto.



60

Los Líderes Preguntan

La Dra. Maryam Varela, experta en habilidades directivas, comportamiento humano y la aplicación de la Inteligencia Emocional en las organizaciones, contesta la inquietud de un lector acerca de **qué es el liderazgo sostenible y qué implica para los líderes que apuestan a gestionar por valores.**



POPULAR

Comenzar es volver a vivir.

*Con tu esfuerzo y tus ideas
alcanzaremos lo que deseas.*

A tu lado, somos una familia unida por sus valores
y enfocada en mantener el mismo noble propósito, sin
importar lo que pase. Por eso, nos mueve lo que nos une.

#NosMueveLoQueNosUne

A tu lado, siempre.

www.popularenlinea.com/NosMueve
Teléfono: 809-544-5555

[@popularenlinea](https://twitter.com/popularenlinea)

[YouTube](https://www.youtube.com/popularenlinea) Experiencia Popular
Popularenlinea

NUEVO Q50 2015

INFINITI
INSPIRED PERFORMANCE



TU INSTINTO TIENE LA RAZÓN

Performance, Tecnología y Diseño confirman al Q50 como la máxima revolución de la experiencia de manejo.

Disponible en 3.5 litros V6 HIBRIDO de 360HP, 3.7 litros V6 de 330HP y 2.0 litros 4 cilindros turbo de 210HP.

- El primer vehículo con tecnología única en su categoría:
- "Direct Assist Steering" con 4 modos: Pesado, Estándar, Ligero y Casual.
- 5 modos de manejo: Sport, Estándar, Snow, Custom y Eco.
- Dos pantallas touchscreen LCD a color de 7" y 8".
- Faros delanteros de última generación Light-Emitting Diode.
- Sistema de sonido BOSE® Infiniti Studio On Wheels con 14 bocinas.

EL HOSPITAL CON LA MAYOR CANTIDAD DE "TOP DOCTORS" ESTÁ A LA ESPERA DE SU LLEGADA.

Hay muchas razones por las cuales NewYork-Presbyterian atrae pacientes de más de 100 países. Nuestra reputación proviene del cuidado profesional y compasivo que ofrecemos, así como de la amplia gama de servicios tanto para niños como para adultos. Adicionalmente, está nuestra afiliación con dos facultades de medicina pertenecientes a dos de las universidades más prestigiosas de los Estados Unidos, Weill Cornell Medical College y Columbia University College of Physicians and Surgeons. Además tenemos la experiencia combinada de más de 6,500 médicos, y la mayor cantidad de médicos dentro de la lista de "America's Top Doctors" durante los últimos 13 años consecutivos.* Todo esto, junto con un personal multilingüe y servicios de conserjería 24/7 de primer nivel, hace que cada paciente se sienta como en casa.

Para más información favor contactar a Nancy Velazquez, Embajadora de NYP en la República Dominicana al 809-399-1160, nav9013@nyp.org, o visítenos a nyp.org/globalservices



 **NewYork-Presbyterian**
Global Services

**AMAZING
THINGS
ARE
HAPPENING
HERE**

*Según lo medido por Castle Connolly en la encuesta America's Top Doctors



¿LO MEJOR O LO PEOR?

JEFE. —Oye, Ney, ¿cuándo te gradúas de la universidad?

YO. —En un mes y medio.

JEFE. —Ah OK. Es que el Sr. Arellano (nombre ficticio) quiere urgentemente a un joven que le ayude con unos estudios de tiempo y movimiento en las plantas de Puerto Rico y de aquí, y pensamos en ti. Voy a ver si logro que él te pueda esperar. Aunque la verdad es que yo prefiero que te quedes en la línea de producción.

YO. —¡OK!

Esta hubiese sido una conversación casual de pasillo un día laboral cualquiera si, desde mi punto de vista, y probablemente del de todo chico de 22 años a punto de graduarse y enamorado de su carrera, no se me hubiese mencionado el equivalente profesional a ganarme la Lotto; o sea, certificarme en Estados Unidos en varias metodologías, irme a vivir una temporada a Puerto Rico con todos los gastos pagos y mi salario en Santo Domingo intacto, y poner estos conocimientos de avanzada en práctica. Eso versus quedarme en una línea de producción supervisando 120 operarios, con todos los retos que eso implicaba para un “jevito” de 22 años sin mucha experiencia.

En la empresa no había alguien más con mi perfil, así que asumí que las probabilidades de obtener esa oportunidad serían altas. Además, pensé: “El requerimiento es urgente y ya conozco la empresa”. El resto del día no pude dejar de pensar en la enorme oportunidad profesional que sería esa experiencia y empecé a imaginar cómo sería mi trabajo. Pero mi sexto sentido me hizo pensar en una variable que no había considerado en la ecuación. Mi madre tenía una empresa de consultoría en RR. HH. y recientemente había firmado un acuerdo de reclutamiento con la empresa donde yo trabajaba. Una vocecita me dijo: “¡Van a llamar a mami para esa vacante!”

Siguiendo mi sexto sentido, al final de la jornada salí a toda velocidad hacia la empresa de mi madre. (A partir de este momento, usted no está obligado a creer todo lo que voy a contar a continuación). Cuando entré a su oficina, encontré a mi madre terminando de enviar por fax unos currículum. Intuyendo cuál iba a ser su respuesta, en tono temeroso le pregunté si estos eran para la empresa donde yo trabajaba y, claro está, su respuesta fue afirmativa. Me acerqué tembloroso a la mesa y empecé a leerlos. Entre estos había uno de un chico que recién había terminado la carrera en una universidad de los Estados Unidos y acababa de llegar al país. Me dije: “Oh Dios, es el candidato perfecto”. Y, en efecto, así fue...

Durante meses, mientras supervisaba mi línea en el turno nocturno (para colmo de colmos, cuando me gradué me movieron al turno de la noche) veía ir y venir a aquel joven con sus cronómetros, cámaras y demás equipos sofisticados haciendo estudios para optimizar la productividad de los operarios. Confieso que cada vez que le veía me decía: “Ese debería ser yo...”

Llegó el turno de él ir a mi línea a hacer los estudios y empezamos a conversar. Si bien en el primer momento de nuestro contacto mi reacción fue un poco seca, algo me decía que debía separar la situación de la persona. En otras palabras, el chico no tenía culpa de lo que yo estaba viviendo en mi interior. Resultó que no solo el chico era súper ameno, sino que estaba en la mejor disposición de compartir conmigo todo lo que había aprendido.

Terminado el proceso, nos hicimos muy buenos amigos. Lo interesante es que en nuestras conversaciones ya más personales, el chico se desahogaba conmigo sobre lo agotador que le resultaba el trabajo con los continuos viajes. Me decía lo aburrido que era el pueblo donde estaba la planta en Puerto Rico (donde la única entretenición era ir a un McDonald’s). Me contaba sobre lo largo y peligroso que era el camino que tenía que tomar desde el aeropuerto a la planta y viceversa. Me relataba cómo su reciente noviazgo se estaba afectando por sus ausencias. Y me hablaba sobre lo difícil y frustrante que le resultaba implementar las mejoras. Lo que en un momento fue envidia pasó a ser solidaridad.

Los conocimientos que mi amigo me enseñó me abrieron aún más el apetito por aprender. Decidí que quería hacer algunos programas fuera del país. El hecho de estar en el turno de la noche me permitió disponer de las mañanas para hacer mis gestiones e investigaciones (en esa época no había Internet), lo cual culminó en un posgrado en Holanda y sirvió de preámbulo para una maestría en España.

A veces, me pregunto qué hubiese pasado si hubiese dejado que mis sentimientos nublaran mi razón y nunca hubiese hablado con aquel chico. ¿Hubiese aprendido todo lo que aprendí con él? ¿Hubiese ganado un amigo? ¿Hubiese visto que no todo es siempre tan bonito como aparenta y que, al final, todo en la vida implica esfuerzos y sacrificios? ¿Se me hubiese despertado aún más el apetito de aprender? Con esa experiencia aprendí que no siempre lo que en un momento determinado aparenta ser lo peor -o lo mejor- que te podría pasar, necesariamente lo sea. Pero más que eso, aprendí que cada situación adversa puede convertirse en la mejor plataforma de crecimiento y avance en la vida...

Yo soy Humano

Yo Sonrío

Conoce nuestro nuevo **Plan de Beneficios Humano Sonrisas**, con el que podrás disfrutar de numerosas ventajas.

Más detalles en:

www.humanosonrisas.com



Bienestar



Maternidad



Nutrición



Entretenimiento



Servicios



Humano | **sonrisas**
ARS | plan de beneficios

¿Necesita ampliar sus conocimientos profesionales fuera del país?



KNOWLEDGE BROKERS es la división de **INTRAS** que gestiona los más importantes programas y eventos internacionales de alto nivel representados por esta firma.

Sostenemos numerosas alianzas y acuerdos de colaboración con las más prestigiosas instituciones formativas, escuelas de negocios, firmas y empresas de capacitación a nivel global.

Desde una conferencia hasta una maestría ejecutiva, contamos con un portafolio con cientos de opciones adaptadas a sus necesidades específicas para su capacitación fuera del país.

¡LLÁMENOS Y OBTENGA LA MEJOR SOLUCIÓN A SUS REQUERIMIENTOS!



Av. Abraham Lincoln esq. Gustavo Mejía Ricart, Torre Piantini, Suite 904, Sto. Dgo., R. D.
809.542.0126 • informacion@intras.com.do • www.intras.com.do

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



**Más Información
Mayor Precisión**



El Buró de Crédito Líder

 datacredito1.com |  @datacredito1 |  809-533-4419
Gaspar Polanco 314, Bella Vista, Santo Domingo



¡CREANDO UNA CULTURA DE EXCELENCIA!

Por Harry Paul



Es una letanía familiar: vivimos y trabajamos en una economía cada vez más centrada en el cliente. Una experiencia de cliente excepcional basada en la estrategia y metas de la organización -o excelencia en otras palabras- da buenos frutos. Las organizaciones que ofrecen experiencias impecables aumentan su cuota de mercado y tienen un retorno de la inversión significativamente más alto. Si nuestra organización no persigue la excelencia significa que nuestra gente no está esforzándose por ser mejor que la competencia. Es necesario que nuestra organización y nuestra gente creen y fomenten una cultura de excelencia. Si no lo hacemos, la mediocridad -insidiosa y clandestina- se colará a hurtadillas en nuestra organización. La negación es la primera reacción cuando la mayoría de las organizaciones está perdiendo su excelencia. Lo siguiente -la parte que realmente asusta- es aceptar la mediocridad como su nueva excelencia. Por supuesto, los primeros en darse cuenta son los clientes. Y usualmente nos lo dicen yéndose a la competencia.

Crear una cultura de excelencia suena muy fácil, pero sin una estrategia y un conjunto de herramientas adecuadas no lo es. Si nuestra organización no las tiene, crear una cultura de excelencia es algo casi imposible. Pronto notaremos una disminución en nuestra cuota de mercado, lo que significa que estamos aumentando la cuota de la competencia. Esto debería asustarnos realmente. La buena noticia es que hay cosas que pueden ayudarnos a crear nuestra propia cultura de excelencia y tener una organización enfocada en los resultados en la cual la gente pueda venir a trabajar todos los días para dar y ser lo mejor. Crear una cultura de excelencia comienza cuando enfrentamos la dura realidad de que la excelencia en nuestra organización pudo haber sido secuestrada. Una vez lo hayamos admitido, podremos empezar a enfocarnos en los **cuatro principios o pilares de la excelencia**:

1

La excelencia es una proposición de adentro hacia afuera. Debe empezar con usted. Mírese en el espejo y pregúntese, “¿La excelencia me está devolviendo la mirada?”.

2

La excelencia se mide por lo mejor que usted puede dar, no por lo mejor que alguien más puede dar. Es solo usted, dando lo mejor que puede.

3

No hay un segundo lugar para la excelencia, la excelencia es su única meta: usted o se mueve hacia la excelencia o se aleja de ella.

4

Los cinco comportamientos para alcanzar y mantener la excelencia deben estar presentes:

- **Pasión.**
- **Competencia.**
- **Comunicación.**
- **Flexibilidad.**
- **Sentido de propiedad.**

Pasión

Hay que entender y sentir pasión por lo que estamos haciendo y conocer el producto real detrás del producto de nuestra compañía. Es crear tal emoción dentro de nosotros mismos que nos haga sonreír aun cuando las circunstancias sean adversas, caminar la milla extra y ver la vida y el trabajo como una oportunidad para hacer una diferencia, no como algo por lo que tenemos que pasar sin disfrutar. Por ejemplo, Zappos quiere gente apasionada por el servicio al cliente. En su programa de entrenamiento de cuatro semanas, al final de cada semana ofrece a cada nuevo empleado dos mil dólares para que renuncie. ¿Por qué? Porque Zappos quiere asegurarse de que sus empleados sean apasionados acerca de sentirse todo el día en un cubículo del *call center* ofreciendo experiencias de servicio WOW.

Competencia

Hay que desarrollar continuamente las competencias o habilidades para que el trabajo se haga bien y que la organización se mantenga siendo competitiva. Esto no se refiere solo a los aspectos técnicos de nuestro trabajo, sino también a nuestras relaciones con los demás. Un ejemplo de esto es compartir la información para que todos tengan éxito y no usarla como un arma secreta.

Comunicación

Hay que comunicar con efectividad cuáles son los roles y responsabilidades. La percepción lo es todo y la percepción se crea a través de una comunicación efectiva. Hay que comprender que existe un equilibrio delicado entre escuchar y hablar, y que hay que practicar la escucha activa.

Flexibilidad

Hay que tener la flexibilidad para hacer las cosas de forma diferente en nuestro entorno de negocios continuamente cambiante. La única cosa que permanece constante es que todo cambia y hay que manejar esos cambios de una manera práctica y profesional. Hay que mirar al cambio como algo que estamos ganando -no como algo que podríamos estar perdiendo. Southwest Airlines es un buen ejemplo de lo que es la flexibilidad. Los pilotos ayudan a tener la cabina lista para reducir el tiempo de *turnaround* (tiempo entre que los pasajeros salen del avión luego del aterrizaje y los nuevos pasajeros entran para el próximo despegue). Esto no está en su descripción de empleo, pero es importante para mantener los vuelos en tiempo.

Sentido de propiedad

Hay que sentirse propietario de la productividad y rentabilidad de la organización, aceptar nuestras responsabilidades y usar nuestro buen juicio aun cuando estemos enfrentando limitaciones y barreras. Es ver que algo necesita ser arreglado y hacerlo aunque no sea nuestro trabajo. En Deloitte, todos creen que asumir la responsabilidad por todo cuanto hacen por el cliente, los empleados, las comunidades y la sociedad está interconectado. Esto le da tanto a la gerencia como a los empleados un propósito para ir a trabajar todos los días y dar lo mejor de sí mismos.

Es imperativo que estos cinco comportamientos -**pasión, competencia, comunicación, flexibilidad y sentido de propiedad**- se practiquen diariamente para que la excelencia se arraigue en todos los empleados. Si dejamos de practicar solo uno, la organización se mueve de la excelencia a la mediocridad. Nuestra pasión se vuelve indiferencia y nos dejan de importar las cosas. Los clientes y competidores son los primeros en darse cuenta. Si no adoptamos el aprendizaje continuo ni compartimos la información, nos volvemos incompetentes en nuestras habilidades. No hay claridad y nos convertimos en maestros de los mensajes confusos. Dejamos de escuchar el punto de vista de los demás. Nuestra flexibilidad se torna rígida y solo hacemos las cosas de la manera que siempre se han hecho. La incapacidad de estirarnos se convierte en oportunidades perdidas. Elegimos a las políticas y procedimientos en vez de la adaptabilidad y el sentido común. Dejamos de asumir la responsabilidad por nuestras acciones y buscamos a alguien más para echarle la culpa.

Crear una cultura de excelencia y erradicar la mediocridad de nuestra organización para siempre es indispensable para sobrevivir en este mundo de negocios cada vez más centrado en las personas. Crear una cultura única de excelencia en nuestra organización la distingue y separa de la competencia. ©

Lea, comparta y descargue en www.gestion.com.do

Harry Paul, conferencista y autor, ha coescrito 8 libros traducidos a 35 idiomas, entre los cuales se incluye el *best seller* internacional *FISH! A Proven Way to Boost Morale and Improve Results* escrito junto a Stephen Lundin y John Christensen. *FISH!* es uno de los libros de negocios más vendidos de todos los tiempos. Su libro más reciente es *Who Kidnapped Excellence? What Stops Us from Giving and Being Our Best*, escrito junto a John Britt y Ed Jent.

**Somos
el enlace
con el siguiente
nivel de sus finanzas.**



*Tenemos las
herramientas necesarias
para hacer crecer su inversión.*



Inversiones a corto plazo
con renta fija



Estructuración
de emisiones



Compra y venta
de títulos



Asesoría
experta

Estrategias efectivas, inversiones inteligentes.



EXCEL | PUESTO
DE BOLSA

  [excelpuestodebolsa](https://www.excelpb.com) | [excelpb.com](https://www.excelpb.com)

Registro No. SIV SVPB-002. Miembro de la BVRD.
Max Henríquez Ureña #78, Planfín, Sto. Dgo., R.D. Tel.: 809.262.4000

LA INSPECCIÓN Y EXPEDITACIÓN

a Proveedores como Plan de Respuesta a Riesgos Identificados

Por Emilio Río, PMP

Observamos con particular interés que, en la actualidad, la confianza en el cumplimiento de las relaciones de adquisición a proveedores se basa, más que en el seguimiento del desempeño de los mismos, en el propósito del buen diseño de contratos de adquisición. Y para muchos no está siendo suficiente: poco vale una fianza o penalidad impuesta cuando usted no pudo concluir cualquier entregable de su proyecto en el tiempo y forma comprometidos con su cliente o inversionista. Y lo peor, la probabilidad de que usted pierda al proveedor y al cliente es muy elevada.

Mercado de insumos, variación de precios, disponibilidad de recursos humanos a veces no solo calificados sino certificados en áreas de especialidad específicas de su industria, en muchas ocasiones contención de autoridades aduanales u otras diferentes responsables de la expedición de permisos, efectos climáticos no programados y, en general, un sinnúmero de factores que, si bien se pueden prever, no siempre están en condición de controlar –ni ellos, ni nosotros desde la Dirección de Proyecto– dependencias que el proveedor enfrenta ante el compromiso contractual de entregar en tiempo y forma.

Una de las labores de mayor valor agregado en términos de respuesta a riesgos identificados y poco observadas hoy día por las áreas de procura de un proyecto es la Inspección y Expeditación de Proveedores. La labor de inspección y expeditación no es nueva, ni es moda. Hemos tenido la oportunidad de experimentarla desde los años 70 en diversos proyectos que por su naturaleza y magnitud no podían depender únicamente de buenos contratos siendo que los mismos proveedores, si bien por su experiencia en el ramo saben lo que deberán enfrentar, no siempre están en la disposición de clarificar tal riesgo antes de asegurar el contrato.

Las bases comunes de la labor de inspección y expeditación son, entre otras:

- Que los productos adquiridos sean para fabricación en taller o construcción. (Vale en este punto clarificar que no se limita a la industria de la construcción. Muchos productos y entregables se ejecutan en talleres del proveedor incluidos, por ejemplo, los desarrollos de aplicaciones de TI)
- Que el tiempo programado de fabricación o construcción vaya más allá de un período controlable en el programa del proyecto.



TU FAMILIA ESTÁ MÁS PROTEGIDA

en una vivienda que cuenta con
el respaldo de Banesco Seguros

Banesco Techo Seguro

Banesco Hogar Seguro

Coberturas:

- Incendios y líneas aliadas: huracanes, inundaciones, terremotos, daños por agua de lluvia, robos, equipos electrónicos, entre otras.

Beneficios:

- Asistencia en el hogar: emergencias eléctricas, plomería, cerrajería.
- Responsabilidad civil: daños a terceros.
- Accidentes personales: familia + empleada doméstica.



- Que el costo de la adquisición, por el tiempo de ejecución, sea erogado en más de una exhibición.
- Que el contrato con el proveedor contenga al menos una cláusula que permita al cliente la labor de inspección y, si el tiempo de entrega es prolongado, se haga referencia a un programa de visitas de inspección.
- Esta última condición en ocasiones permite observar la disponibilidad del proveedor para esta función, lo que al mismo tiempo permite prever la dificultad que el mismo proveedor ya ve para la entrega.

La información que deberá prepararse una vez aceptada la inspección suele ser, entre otros:

- El contrato
- El programa de ejecución asociado al contrato
- Las especificaciones del producto
- La normatividad aplicable para el producto
- en cuestión, indicada en el Plan de Calidad del proyecto
- Carta de presentación del inspector emitida por el cliente

Un Informe de Inspección, a menos que las características del producto entregable demande otras condiciones, normalmente contiene para información al cliente los siguientes puntos:

- Fecha de visita a proveedor
- Datos de identificación del Proveedor
- Proyecto
- Localización
- ID o Nombre de Entregable
- Situación en Tiempo / Avance Programado / Avance Real
- Situación en Costo / Costo Programado / Costo Real
- Cambios aprobados
- Situación en Calidad
- Especificaciones
- Normatividad aplicable
- Situación en RR. HH.
- Situación en Riesgo
 - Identificados p/ Entregable / Plan de Respuesta / Status
- Situación en Procuración
 - Compras Asociadas
- Valor Generado (Ev)
- Variación en Tiempo (SV)

- Variación en Costo (CV)
- Índice de desempeño en Tiempo (SPI)
- Índice de desempeño en Costo (CPI)
- Estimado para terminar (ETC)
- Comentarios adicionales
- Firmas de inspector y proveedor

La inspección suele hacerse en presencia del proveedor o quien este designe como su representante. Y el Informe de Inspección debe ser firmado por ambas partes, ya que cualquier desviación que pueda dar espacio a una intervención mayor por parte del cliente debe ser aceptada por el proveedor como parte de los compromisos contractuales. En ciertos proyectos, por su magnitud, a estos informes suelen llamarlos también Informes de Alerta Temprana.

La labor de expeditación se refiere a la oportunidad para el cliente de que, al darse cuenta de atrasos debidos a dependencias no previstas, pueda expeditar o influir sobre aquellas condiciones que están deteniendo al proveedor con la suficiente anticipación para que los programas de entrega no se alteren, salvaguardando otras necesidades del proyecto.

En contratos mayores a 1 MM, el costo asociado de la labor de inspección suele ser de 2 a 2.5% del monto de contrato, lo que indudablemente vale la eliminación de riesgos como llegar a cierto avance de fabricación o estar esperando la entrega dentro de programa y enfrentarse a la noticia de que tal situación no se dará. El costo asociado de la expeditación suele variar sobre las necesidades específicas a expeditar, pero, generalmente, se basan en el propio costo de horas hombre utilizadas para labores administrativas, que bien pueden abrigarse dentro del costo administrativo del proyecto.

Como se podrá observar, bien vale la pena voltear a ver esta práctica en la medida que nos puede anticipar a problemáticas típicas en el ejercicio de la procuración de bienes o de servicios de proveedores. Por otro lado, el proceso aquí descrito podrá ser tan sencillo o sofisticado como cada organización lo demande en función de la naturaleza, magnitud y complejidad de los contratos en cuestión. ©

Lea, comparta y descargue en 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 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.

SUEÑA EN GRANDE

¡y serás grande!



CELEBRAMOS EL LANZAMIENTO DEL NUEVO GRUPO FINANCIERO JMMB

En JMMB nos sentimos inmensamente orgullosos y agradecidos con nuestros clientes porque no solo nos han permitido ayudarles a cumplir sus sueños a través de nuestros productos, sino que también cumplimos el nuestro y hoy nos convertimos en un GRUPO FINANCIERO.

 **JMMB**
Puesto de Bolsa, S.A.
MIEMBRO DEL GRUPO JMMB

 **JMMB Bank**
Banco de Ahorro y Crédito, S.A.
MIEMBRO DEL GRUPO JMMB

 **JMMB Funds**
Sociedad Administradora de Fondos de Inversión, S.A.
MIEMBRO DEL GRUPO JMMB

 **JMMB Trust**
Sociedad Fiduciaria, S.A.
MIEMBRO DEL GRUPO JMMB

SIGAMOS SOÑANDO GRANDES PROYECTOS JUNTOS.

The
Power of
 **ONE**
JAMACA-REPÚBLICA DOMINICANA-TORREBONICÓ Y TORREÓN

Oficinas Corporativas
Av. Gustavo Mejía Ricart No. 102, esq. Abraham
Lincoln, Torre Corporativo 2010.
Email: info@jmmbrd.com.do • Web: jmmbrd.com.do

 @JMMBRD  JMMBRD
 JMMBRD  JMMBRD


HOLDING COMPANY

Garantizando una exitosa



en la empresa

Peter Drucker, considerado unánimemente como el mayor pensador de la gestión del siglo XX, dijo en una ocasión: “La planificación a largo plazo no se ocupa de las decisiones futuras, sino del futuro con las decisiones actuales”. De forma explícita, Drucker evidenció lo que al día de hoy debería ser un postulado a la hora de planificar: un plan que no integre y explique de forma detallada cómo se va a implementar, quiénes la van a implementar y

cómo se va a medir su implementación, más que un plan es una simple declaración de intenciones. O como dicen algunos pensadores en tono de broma: es una simple carta a los Reyes Magos. Es aquí donde entra el factor que realmente marca una diferencia entre las empresas exitosas y las empresas del montón. Este factor se llama **ejecución** y pocas expresiones resumen su importancia, impacto, trascendencia y virtudes de esta como la célebre frase de Henry Ford, “La visión sin ejecución es una alucinación”.

No obstante algo tan evidente, las cifras de organizaciones en el mundo con malas calificaciones en materia de ejecución son realmente alarmantes. Y no hablamos de los pequeños negocios familiares o de la farmacia del pueblo. Hablamos de grandes organizaciones, llenas de directivos con experiencias extensas y credenciales comprobadas, tales como multinacionales, organismos multilaterales e incluso gobiernos. La pregunta obligada es: ¿por qué se falla tanto en lo que es obvio. La respuesta más simple es que la ejecución no puede dejarse al azar y a la buena voluntad de individuos, sino que tiene que ser parte inherente del ADN mismo de la organización. La otra es que la ejecución debe ser realizada bajos procesos y metodologías probadas e impregnadas en la cultura misma de la empresa.

Estando conscientes y claros de la relevancia de la ejecución, la pregunta obligada sería: ¿y cómo lo hacemos? Para conocer esta respuesta, nos hemos acercado a dos de las principales autoridades mundiales en materia de ejecución: **Ram Charan**, considerado el asesor corporativo más importante del mundo, y **Chris McChesney**, Líder Global de la Práctica de Ejecución de FranklinCovey, coautor de *Las 4 Disciplinas de la Ejecución* -libro best seller del *Wall Street Journal*-, consultor de liderazgo y conferencista internacional, quienes en este interesante artículo nos comparten las claves para lograr una exitosa ejecución.

La ejecución exitosa según Ram Charan

Aún hoy en día demasiados líderes ponen un énfasis mayor en intelectualizar y filosofar acerca de la estrategia que en ejecutarla. El hecho es que la diferencia entre una organización y sus competidores es su habilidad para ejecutar. Si sus competidores están ejecutando mejor, estos tienen una ventaja competitiva y le están ganando. Veo, también, que las personas igualan la ejecución a la táctica. Sin embargo, la ejecución no es solo táctica. La ejecución es una disciplina y un sistema



que debe incorporarse a la cultura, estrategia y metas de una organización, y sus líderes deben estar comprometidos en lograrlo. En este proceso sistemático se determinan los qué, cómo y por qué de las acciones, se lleva a cabo el seguimiento y se garantiza su cumplimiento de las metas con la rendición de cuentas. La ejecución implica los siguientes procesos:

- **Plantear hipótesis acerca del entorno de negocios.**
- **Evaluar las capacidades de la organización.**
- **Vincular la estrategia a las operaciones y a las personas que implementarán la estrategia.**
- **Sincronizar a las personas y los trabajos de diversas disciplinas.**
- **Vincular las recompensas a los resultados obtenidos.**
- **Modificar las hipótesis iniciales para reflejar los cambios en el entorno.**
- **Actualizar las capacidades de la organización para enfrentar los nuevos desafíos.**

La ejecución comienza con los líderes. De hecho, crear una cultura de ejecución es el trabajo más importante de los líderes. Es importante que los líderes entiendan que la ejecución es parte integral de la estrategia, que no puede ser delegada, y que debe estar integrada a la cultura de la organización. Para que un líder pueda establecer su credibilidad, necesita tener maestría de la disciplina de la ejecución. La ejecución requiere de una comprensión exhaustiva del negocio, su gente y su entorno. Los CEO son los únicos que están en la posición para lograr ese nivel de comprensión. Es a través de su involucramiento personal profundo en los detalles de la ejecución que el CEO hace que la ejecución suceda. El CEO debe estar personalmente a cargo de dirigir los tres procesos claves de la ejecución exitosa:

- 1.** Elegir y preparar a los otros líderes (el proceso de las personas).
- 2.** Establecer el rumbo estratégico (el proceso de la estrategia).
- 3.** Conducir las operaciones (el proceso de las operaciones).

Los líderes que ejecutan diseñan una arquitectura de ejecución creando la cultura y los procesos necesarios para lograrla. El principal requerimiento es que los líderes estén profunda y apasionadamente comprometidos con la organización y que sean honestos acerca de las realidades de la misma. El involucramiento personal de los líderes en esa arquitectura es asignar las tareas y dar seguimiento, lo que implica asegurarse de que las personas comprendan las prioridades y hacerles las preguntas incisivas para que puedan determinar por ellas mismas qué es lo que tienen que hacer. La ejecución, al igual que una casa, necesita de una buena fundación y que los siguientes bloques de construcción estén presentes:


- **El comportamiento de los líderes.**
- **La habilidad de los líderes para crear el cambio cultural**
- **Tener a la gente correcta en el lugar correcto.**

Cuando hablo del comportamiento de los líderes, me refiero a **siete comportamientos esenciales**. Esto es importante porque el comportamiento del líder es el comportamiento de la organización. Los líderes comprometidos con la ejecución:

- 1.** Conocen a su gente y a su negocio.
- 2.** Insisten en ser realistas.
- 3.** Establecen metas y prioridades claras.
- 4.** Dan seguimiento a las metas.
- 5.** Recompensan a quienes ejecutan y logran las metas.
- 6.** Amplían o expanden las capacidades de su gente a través del *coaching*.
- 7.** Se conocen a sí mismos y tienen carácter y fortaleza emocional.

Los líderes crean el marco para el cambio cultural a través del sistema social o *software* de la ejecución: los valores, creencias y normas de comportamiento de la organización tales como la forma en la que se conducen las reuniones y en que se toman las decisiones. El cambio cultural se vuelve real cuando el fin es la ejecución. Para lograr el cambio a una cultura en la que se logran resultados hay que:

- 1.** Indicar claramente a las personas cuáles son los resultados deseados.
- 2.** Discutir con ellas cómo alcanzar esos resultados, como elemento del proceso de *coaching*.
- 3.** Recompensar a las personas por producir resultados. Si se quedan cortas, se les proporciona *coaching* adicional, se les quitan recompensas, se les da otro trabajo o se les deja ir de la organización.



¿Deseas recibir tu estado de cuenta en tu correo electrónico?

Recíbelo accediendo a
www.scotiacrecer.com.do
en donde podrás actualizar
tus datos y consultar tu estado
de cuentas.

 **Scotia Crecer AFP**
Por ti, por tu futuro

Para más información

Visítanos en www.scotiacrecer.com.do

Santo Domingo · Avenida Francia #141, Gazcue.

Tel.: 809-688-4040 / 829-688-4040

y desde el interior sin cargos, Tel.: 809-200-0008

Santiago · Bartolomé Colón # 56,

Jardines Metropolitanos. Tel.: 809-582-5102



@scotiacreceafp



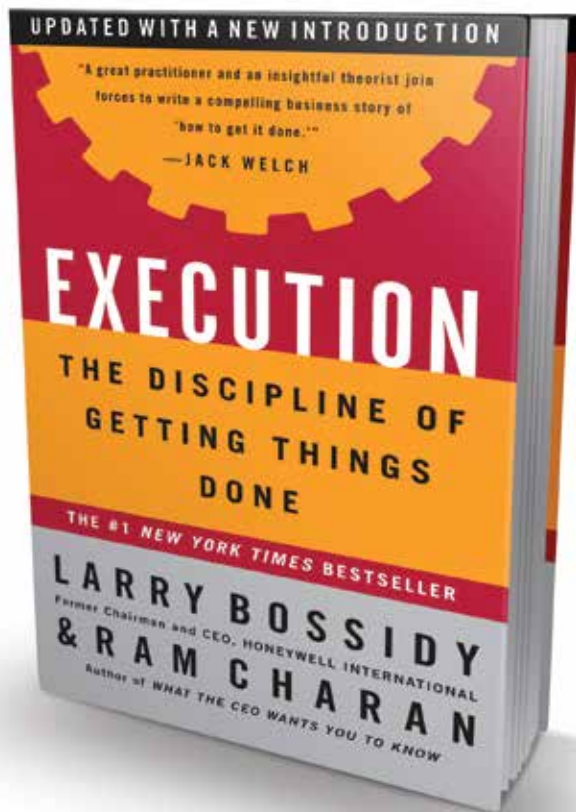
Scotia Crecer AFP



info@scotiacrecer.com.do



www.scotiacrecer.com.do



La base para cambiar el comportamiento radica en vincular las recompensas al desempeño y en hacer estos vínculos transparentes para que todos los conozcan. La cultura de la organización define lo que es apreciado, respetado y recompensado. Si la organización recompensa y promueve a la gente por ejecutar, la cultura cambiará.

Tener a la gente correcta con las habilidades correctas en el lugar correcto es crítico para que las organizaciones puedan ejecutar con eficiencia. Cuarenta por ciento del tiempo y energía emocional de los CEO deben dedicarlo a seleccionar, evaluar y desarrollar a su gente. Si los líderes quieren construir una organización que ejecuta bien, tienen que escoger a la gente que se enfoca en hacer las cosas. Hay que asignar a las personas a las tareas que aman hacer en vez de aplicar el viejo sistema de “comando y control”.

Si las organizaciones tienen líderes con los comportamientos correctos, una cultura que recompensa la ejecución y un sistema coherente para tener a la gente correcta en los trabajos correctos, entonces tienen la base para operar y manejar con efectividad los procesos de las personas, de la estrategia y de las operaciones. Es en estos tres procesos donde radican las cosas más importantes que deberán decidirse acerca de la ejecución:

- **¿Cuáles personas harán el trabajo?**
- **¿Cómo serán evaluadas y cómo rendirán cuentas?**
- **¿Qué recursos, técnicos, de producción y financieros se necesitan para ejecutar la estrategia?**
- **¿La organización tendrá los recursos que necesitará cuando la estrategia vaya a alcanzar el siguiente nivel?**
- **¿La estrategia producirá las ganancias necesarias para el éxito?**
- **¿La estrategia puede dividirse en iniciativas realizables?**

Las personas involucradas deberán hacer lo siguiente:

- **Debatir estas preguntas.**
- **Buscar la realidad.**
- **Alcanzar conclusiones específicas y prácticas.**
- **Acordar cuáles son sus responsabilidades para lograr las cosas.**
- **Comprometerse a cumplir esas responsabilidades.**
- **Rendir cuentas.**

Los líderes deberán hacer seguimiento y, cuando sea necesario, impartir *coaching* para traspasar a las personas su experiencia como líder. Cada contacto de los líderes con las personas puede ser una oportunidad para ofrecerles retroalimentación útil.

Estos tres procesos están muy vinculados los unos a los otros: la estrategia toma en cuenta las realidades de las personas y de las operaciones; las personas son elegidas y promovidas en torno a los planes estratégicos y operativos, y las operaciones están vinculadas a las metas estratégicas y las capacidades de las personas.

El **proceso de las personas** es más importante que los procesos de estrategia y operaciones. Un proceso de personas robusto hace tres cosas. Primero, evalúa a los individuos con precisión y profundidad. Segundo, proporciona el marco para identificar y desarrollar al talento de liderazgo a todos los niveles que la organización necesitará para ejecutar sus estrategias. Y tercero, crea la reserva de talentos que es la base de un buen plan de sucesión. Este proceso debe estar enfocado en sí los individuos podrán manejar no solo sus trabajos actuales, sino también los trabajos del futuro. Si el proceso de las personas se hace bien, el resultado es una reserva de talento de liderazgo que será capaz de concebir y dar forma a estrategias ejecutables y convertirlas en planes operativos.

El **proceso de estrategia**, o la planificación estratégica efectiva, lleva a las organizaciones de la planificación puramente conceptual a la realidad. Este proceso es lo que prueba si la estrategia es ejecutable. La estrategia debe estar sincronizada con las realidades del mercado, la economía y de la competencia para que el proceso de las personas funcione. Una buena planificación estratégica exige una meticulosa atención a los “cómo” de ejecutar la estrategia. La sustancia de una estrategia debe surgir de las mentes de las personas que están más cerca de la acción y que entienden sus mercados, sus recursos, sus debilidades y sus fortalezas. Debe ser un plan de acción en el cual los líderes puedan apoyarse para alcanzar los objetivos y debe contemplar lo siguiente:

- **¿Cuál es el diagnóstico del entorno externo?**
- **¿Qué tan bien se entiende a los clientes y mercados existentes?**
- **¿Cuál es la mejor manera para hacer crecer de forma rentable al negocio y cuáles son los obstáculos para ese crecimiento?**
- **¿Quién es la competencia?**
- **¿Puede la organización ejecutar la estrategia?**
- **¿Están equilibrados el corto plazo y el largo plazo?**

- **¿Cuáles son los hitos importantes para ejecutar el plan?**
- **¿Cuáles son los temas críticos que se enfrentan a la organización?**
- **¿Qué tan bien la organización producirá dinero de manera sostenible?**

Ninguna estrategia produce resultados a menos que se convierta en acciones específicas. El **proceso de las operaciones** construye el plan operativo que hará realidad la estrategia identificando y clarificando los objetivos que la organización quiere lograr. Los planes de estrategia y de operaciones se vinculan con las personas para poner a prueba el ajuste entre las capacidades organizacionales y lo que se requiere para ejecutar el plan operativo. El proceso de las operaciones es donde las partes móviles de la organización se alinean. El plan operativo especifica cómo las distintas partes de la organización se sincronizarán para alcanzar los objetivos, lidiarán con los sacrificios y compromisos que habrá que hacer y contemplarán las contingencias. Las personas que ejecutarán la estrategia participan en establecer metas realistas y eso les da la confianza de que podrán cumplir con los objetivos.

El corazón del funcionamiento de una organización es la forma en que los procesos de las personas, estrategia y operaciones se vinculan entre sí. Los líderes necesitan comprender los procesos individuales y la forma en que trabajan juntos como un todo. Esto es la base de la disciplina de la ejecución. El éxito de una organización depende de la colaboración interfuncional, de un diálogo honesto y robusto, y de una ejecución rápida. El proceso de la estrategia define a dónde quiere llegar la organización, el proceso de la gente define quiénes la llevarán a ese lugar y el plan operativo define cómo lo harán y provee el camino para esas personas. Todo líder debe preguntarse todos los días, todas las semanas, todos los meses que está cambiando en el mundo, si conoce a su gente y cuál es la hoja de ruta. Esto es lo que hacen los ejecutores exitosos.



La ejecución exitosa según Chris Mc Chesney

Los líderes en las organizaciones pueden ejercer influencia sobre dos cosas principales cuando se trata de producir resultados:

- 1.** la estrategia (o plan).
- 2.** la habilidad para ejecutar esa estrategia.

Hágase esta pregunta: ¿los líderes tienen más problemas con la *creación* de la estrategia o con la *ejecución* de la estrategia? Cada vez que mis colaboradores y yo hacemos esta pregunta en cualquier parte del mundo, la respuesta inmediata es: ¡ejecución! Ahora hágase esta segunda

pregunta: si usted tiene un MBA o ha tomado clases de negocios, ¿qué estudió más: ejecución o estrategia? Cuando hacemos esta pregunta a los líderes, la respuesta también es inmediata: ¡ejecución! Una vez usted ha decidido qué es lo que hay que hacer, el desafío más grande es lograr que las personas lo ejecuten con el nivel de excelencia requerido.

¿Por qué es tan difícil la ejecución? Ya sea que usted dirija un equipo de trabajo pequeño, una compañía, una fábrica o una familia, ningún resultado significativo se puede lograr a menos que las personas cambien su comportamiento. Sin embargo, para ser exitoso, usted necesitará más que el *compliance* de las personas; usted necesitará su compromiso. Pero lograr el compromiso de los corazones y de las mentes, el tipo de compromiso que perdurará en medio de la rutina o del torbellino diario, no es fácil.

Toda estrategia cae en una de dos categorías: la primera requiere de un plumazo; la segunda, de cambios en el comportamiento. Las estrategias de un plumazo son aquellas que usted ejecuta con tan solo ordenarlas o autorizarlas: si usted dispone del dinero, los recursos y la autoridad, usted puede lograrlas, como por ejemplo, contratar más personal o solicitar una nueva campaña publicitaria. Estas estrategias igualmente requieren de planificación, consenso, agallas, inteligencia y dinero, pero usted sabe que se van a realizar.

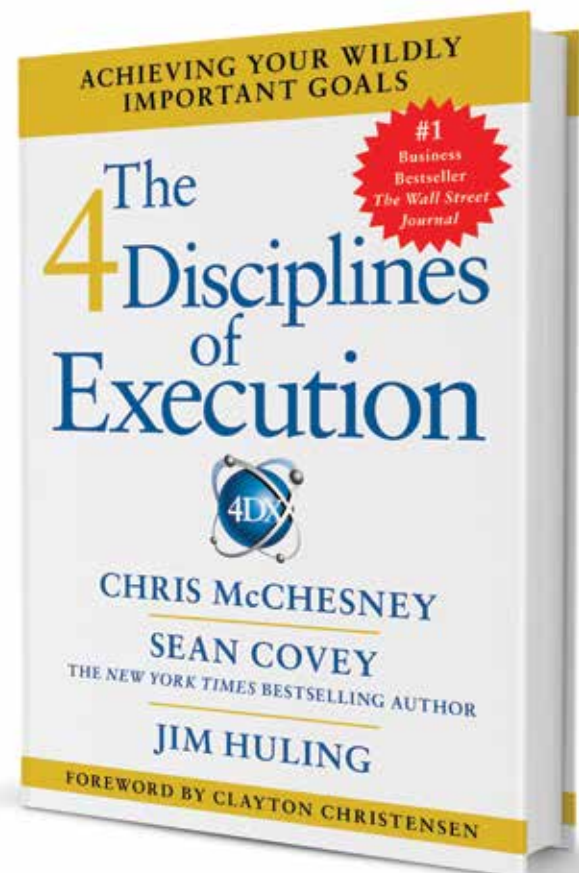
Sin embargo, usted no puede ordenar las estrategias que requieren de cambios en el comportamiento porque para ejecutarlas las personas tienen que hacer algo diferente a lo que han estado haciendo. Usted podría estar tratando de cambiar rutinas que han estado enraizadas por décadas. Cuando usted ejecuta una estrategia que requiere un cambio duradero en el comportamiento, usted está enfrentando uno de los más grandes desafíos que jamás encontrará. Por otro lado, usted descubrirá que muchas estrategias de un plumazo, una vez han sido aprobadas, evolucionan en estrategias que requieren de cambios en el comportamiento significativos.

William Edwards Deming, a quien los japoneses llaman el “padre de la tercera revolución industrial” por sus aportes al movimiento de la calidad total, enseñaba que toda vez que la mayoría de las personas se comporta de una forma particular la mayoría del tiempo, las personas no son el problema. El problema es el sistema. Como líder, usted es responsable por el sistema.

Según un estudio de Bain & Company, cerca del 65 por ciento de todas las iniciativas requieren de un cambio de comportamiento significativo por parte de los empleados de primera línea, algo que algunos gerentes no toman en consideración a la hora de planificar la ejecución de una estrategia. Para descubrir las causas raíz de una ejecución deficiente, encuestamos a empleados de agencias gubernamentales y empresas alrededor del mundo. Encontramos problemas en todas partes.

Nuestra principal sospechosa fue la **falta de claridad del objetivo o meta**. La mayoría de la gente sencillamente no entendía la meta que debía ejecutar. La **falta de compromiso con la meta** fue otro problema. Incluso aquellas personas que conocían la meta no tenían el compromiso para lograrla. La **falta de rendición de cuentas** fue otro tema. Un alarmante 81 por ciento de las personas encuestadas dijo que no se le pedía que rindiese cuentas por el progreso de las metas de la organización. En resumen, la gente no estaba segura de cuál era la meta exactamente, no estaba comprometida con ella, no sabía qué hacer específicamente para alcanzarla o no llevaba mediciones de los avances realizados para lograrlas y no rendía cuentas del progreso o logro de las mismas.

También había problemas como desconfianza, falta de colaboración, sistemas de compensación mal alineados, procesos de desarrollo deficientes y mala toma de decisiones. Pero estos problemas nos distrajeron de ver la causa fundamental, un problema más profundo que se escondía a plena vista. El enemigo real de la ejecución es el día a día de su trabajo: el **torbellino** o la enorme cantidad de energía necesaria solo para mantener la operación diaria de la organización. El torbellino es lo que hace tan difícil ejecutar algo nuevo y lo que le roba a usted el enfoque para mover su equipo hacia adelante. El torbellino y las metas estratégicas se parecen porque ambos son necesarios para la supervivencia de la organización. Sin embargo, son muy diferentes y compiten implacablemente entre ellos por el tiempo, recursos, energía y atención. El torbellino es urgente. Las metas son importantes. Cuando lo urgente y lo importante chocan, lo urgente siempre gana. Por ello, es necesario poder ejecutar sus estrategias más importantes aun en medio del torbellino.



Para alinear a los equipos y personas con las metas de la organización y superar las fallas a la hora de ejecutar la estrategia, es necesario crear una cultura de ejecución en la cual todos los empleados están centrados en las prioridades y comprometidos con el logro de lo que denominamos las **metas crucialmente importantes** (MCI). Las MCI no son necesariamente las metas más importantes, pero sí son las que atacan los problemas más arraigados. Para crear esa cultura de ejecución, luego de nuestra investigación, diseñamos las **Cuatro Disciplinas de la Ejecución**.



Disciplina 1. Enfocarse en lo Crucialmente Importante.

Esta es la **disciplina del enfoque**. La ejecución empieza con el enfoque. Mientras más cosas intente hacer, menos podrá lograr. Por otro lado, resultados extraordinarios solo se pueden lograr cuando tenemos claro qué es lo más importante. La primera disciplina consiste en preguntarnos qué aspecto generaría el mayor impacto si lo cambiáramos y limitar el número de metas a una o dos por equipo en vez de tratar de alcanzar de forma mediocre más objetivos. Todos en el equipo tienen claro y están comprometidos con las pocas metas crucialmente importantes que definen el éxito. Se escogen las batallas que nos permitan ganar la guerra, ya que cada objetivo logrado debe allanar el camino para alcanzar otros objetivos. Asimismo, se establecen fechas de entrega claras para cada meta y los criterios para determinar si realmente se alcanzaron.

Disciplina 2. Tomar Acción Sobre las Mediciones de Predicción.

Esta es la **disciplina del apalancamiento**. El equipo identifica unas pocas actividades del tipo 80/20¹ que tendrán el mayor impacto y se compromete a realizarlas. Esta disciplina consiste en utilizar las medidas de predicción (*lead measures*) para lograr las metas con menos tiempo, esfuerzo y recursos. Las medidas de predicción miden las actividades o tareas y para ello hay que diseñar indicadores diarios o semanales que si se alcanzan conducirán al equipo a lograr la MCI. Esto ayuda a que los miembros del equipo se sientan socios estratégicos y se fomenta entre ellos la comunicación para determinar qué cosas se pueden hacer mejor o de forma diferente para lograr los objetivos.

Disciplina 3. Llevar un Tablero Convincente de Resultados.

Esta es la **disciplina del compromiso**. Los líderes buscan que sus equipos tengan el tipo de desempeño que solo la pasión y el compromiso pueden producir. El compromiso produce resultados, pero los resultados visibles generan compromiso. La tercera disciplina consiste en crear un tablero o marcador de puntuaciones con las medidas críticas de éxito que indique instantáneamente si el equipo está ganando o perdiendo. El tablero puede ser en forma de un cuadro de barras, de un velocímetro o el equipo puede diseñar uno a su medida. Lo importante es que sea simple y atractivo, contenga las medidas de predicción, se vea con una mirada si el equipo va bien y sea fácil de mantener actualizado. Cuando el equipo sabe que está ganando, la moral y la motivación aumentan.

Disciplina 4. Mantener una Cadencia de Rendición de Cuentas.

Esta es la **disciplina de la responsabilidad**. La cuarta disciplina es acerca de crear una cadencia o ciclo continuo en el cual los integrantes del equipo asumen su responsabilidad personal y compromiso para realizar una o dos actividades que ayudarán a lograr la MCI a pesar del torbellino de prioridades que compiten por su atención. El equipo se reúne semanalmente por no más de 30 minutos en una sesión de MCI para dar seguimiento a los éxitos, analizar las fallas y corregir el curso según sea necesario. Todos rinden cuentas del progreso hacia la meta registrado desde la última sesión. Ver que todos están cumpliendo con sus responsabilidades hace que las personas confíen en las demás y esto mejora el desempeño.

El torbellino de actividades urgentes puede devorar el tiempo y energía necesarios para ejecutar exitosamente las estrategias de nuestras organizaciones. Adicionalmente, el esfuerzo que se requiere dentro de una organización para realizar los cambios de cultura y de comportamiento necesarios para una ejecución impecable es enorme. Las Cuatro Disciplinas de la Ejecución ofrecen a los líderes una fórmula sencilla y repetible para crear la cultura de ejecución que necesitan en sus organizaciones. ©

¹ Principio de Pareto

ROSA, ANA Y MARÍA

Expertas en disfrutar la vida.



Ellas saben que los pequeños detalles son los que construyen relaciones que dejan huellas.

Nosotros sabemos que asegurar su futuro, hará que disfruten más el presente.

Aquí, somos expertos en vivir.

  SegurosVivirRD

República Dominicana - El Salvador - Panamá

VIVIR
Seguros

La Ciencia de la Felicidad

Por Julio Zelaya, Ph.D.

Seguramente, a usted le contaron alguna vez la fórmula para lograr el éxito en la vida: “cuando termines tus estudios y consigas un trabajo y puedas comprar estas cosas para poder proveer a tu familia, entonces serás feliz”. Las instrucciones parecen ser muy claras: hay que *tener* para poder *hacer* y luego poder *ser* feliz. ¿Qué nos dice la ciencia? Ya por más de veinte años, la Psicología Positiva, o línea de investigación de la psicología de la felicidad, concluye una ruta distinta. No es cierto que el éxito produce felicidad. Es más bien al revés. *La felicidad produce éxito.*

Existe, sin temor a equivocarme, una epidemia de infelicidad. Según encontró un estudio de Conference Board de enero de 2010, solo 45% de toda la fuerza laboral encuestada es feliz en sus trabajos, el número más bajo en 22 años de hacer la encuesta. Las tasas de depresión son diez veces más altas que en el año 1960. Sin embargo, poco se ha estudiado de cómo ser feliz. Los estudios de la psicología son claros: por cada estudio de lo que nos hace felices, hay 17 estudios sobre lo que nos deprime y lo que está mal con nuestros estados anímicos. Definitivamente, como encuentran sociólogos y psicólogos, si estudiamos y hablamos de un tema, nuestro marco de referencia cambiará y todo lo veremos con la óptica de lo que hablemos y llenemos nuestros pensamientos. Llenar nuestra existencia de pesimismo produce más de lo mismo: pesimismo. Vale la pena ver un ejemplo que ilustra la importancia del asunto. Existe un fenómeno llamado “Síndrome de Escuela Médica” en donde se ha observado que un alto porcentaje de estudiantes de primer año de medicina que empiezan a estudiar enfermedades concluyen que están padeciendo muchas de ellas. Otro estudio concluyó, además, que personas que hablaban más de enfermedades y de muerte padecían más enfermedades que grupos controles que no hablaban tanto del tema. ¿Por qué no estudiar la felicidad más que la tristeza y la depresión? Eso es el trabajo que Martin Seligman, considerado el padre de la psicología positiva, se ha propuesto responder¹.

¿Le sería beneficioso ser más feliz hoy? Vea la evidencia. Vendedores optimistas venden más que uno pesimista por 56%. Estudiantes “primados”² para estar más felices antes de un examen ganaron con puntajes radicalmente más altos que los pares neutrales. Un estudio de 180 monjas de Notre Dame que duró cinco décadas, encontró que las monjas que escribían en sus diarios personales más palabras de felicidad y positivismo vivían en promedio diez años más que las negativas o neutrales. Empleados más infelices toman más días de enfermedad, quedándose en casa en promedio 1.25 días más por mes o 15 días al año. La felicidad inunda al cerebro con dopamina y serotonina, químicos que son encargados no solo de hacernos sentir bien, sino que acentúan los centros de aprendizaje del cerebro, por lo tanto aumentando nuestro desempeño.

¹ Ver el artículo *Aferrarse a la felicidad* en la edición octubre-diciembre 2014 de la revista GESTION o visite www.gestion.com.do

² Preparados



Cuando le preguntaron a Richard Branson, CEO de Virgin, sobre el secreto de su éxito, su respuesta fue simple: “divertirse es el secreto”. ¿Cómo capitalizar la felicidad en los aspectos cotidianos de la vida? La cantidad cuenta tan fuertemente como la calidad de momentos de positivismo. Veamos algunas sugerencias a continuación.

Medita. Los neurocientíficos encontraron que monjes que pasan años meditando aumentan el tamaño de su corteza prefrontal izquierda, la parte del cerebro más responsable de sentirse feliz. Tomar cinco minutos cada día para observar su respiración y dejar su mente en blanco, de forma regular, puede permanentemente reconfigurar el cerebro para aumentar niveles de felicidad, bajar el estrés e incluso aumentar la función inmune. ¿Cuánto medita usted a diario?

Encuentre algo que le ilusione a futuro. Un estudio encontró que las personas que con tan solo pensar en ver su película favorita (sin verla realmente) subieron sus niveles de endorfina 27 por ciento. Visualice sus metas futuras. Anticipar recompensas futuras puede estimular sus centros de placer del cerebro tanto como las recompensas verdaderas. ¿Cuáles son sus sueños futuros? ¿Los visualiza frecuentemente?

Haga actos conscientes de bondad. Una larga línea de investigaciones empíricas, incluyendo un estudio de más de 2,000 personas, mostró que actos de altruismo –dar a amigos o extraños– disminuye el estrés y contribuye fuertemente a incrementar la salud mental. Haga más actos de bondad en su día y verá los resultados de felicidad y bienestar –en su vida y en la de los demás. ¿Qué actos de bondad hizo o hará hoy?

Agregue positivismo a su entorno. El entorno físico puede tener un impacto enorme en nuestro estado de ánimo y forma de pensar. Piense en los lugares en los que pasa su día. ¿Inspiran positivismo o negativismo? Un estudio mostró que pasar 20 minutos en el día afuera en un día soleado mejora no solo el estado anímico, sino que, también, aumentan la memoria y el pensamiento enfocado. Los líderes que conocen estos principios fomentan que los colaboradores tomen aire al menos una vez al día, logrando mejor desempeño de sus equipos de trabajo. Revise su entorno. ¿Qué le inspiran sus alrededores?

Haga ejercicio. Tres grupos de pacientes deprimidos fueron asignados a tres estrategias –un grupo tomó antidepresivos, un grupo hizo ejercicio 45 minutos tres veces a la semana, y un grupo hizo una combinación de ambos. Después de cuatro meses, todos los grupos experimentaron mejoras similares en su felicidad percibida. Seis meses después, los que habían tomado medicamentos únicamente, 38% cayó en depresión; los del grupo combinado de ejercicio y medicación tenían un 31% de recaída y los que únicamente hicieron ejercicio tuvieron... ¡una recaída del 9%! En corto, el ejercicio no solo es un poderoso estimulante del ánimo, sino uno de largo plazo. ¿Cuánto ejercicio hace en una semana?

Gaste dinero (pero no en cosas). Diversos estudios han encontrado que el dinero gastado en actividades –como ir a conciertos y cenas en grupo– trajo más sentimientos placenteros que compras materiales como zapatos, televisiones o relojes costosos. Si quiere sentirse más feliz, gaste más en “hacer” que en “tener”. La expresión “viajar es vivir”, sin duda, tiene mucha verdad.

Cuando se empieza a estudiar la felicidad, muchas personas buscan una definición. En principio, no hay una única definición, pues la felicidad es relativa a la persona experimentándola. Los científicos la definen como “bienestar subjetivo”. Esencialmente, es la experiencia de emociones positivas – placer combinado con sensaciones de significado y propósito. La felicidad implica un estado de ánimo positivo en el presente y un esperanzador futuro. Los tres componentes que usualmente se miden son: **placer, pasión y significado**. En los términos de Aristóteles, *eudaimonia*, o “floreamiento humano”. Algunos autores lo resumen como “soy feliz cuando me siento pleno de alcanzar mi potencial”. ¿Diría usted que es feliz? Sin duda, la felicidad no es algo que se busca, es algo que se construye y se decide. ¿Qué está haciendo hoy por alcanzar sus sueños? Ⓞ

Lea, comparta y descargue en www.gestion.com.do

Julio Zelaya, Ph.D. es un destacado experto en emprendimiento y liderazgo basado en propósito, así como un conferencista y facilitador reconocido a nivel internacional en temas de Emprendimiento, Gestión del Conocimiento, Cambio, Liderazgo e Innovación. Cuenta con un posgrado en Management de Tulane University, un MBA de INCAE y especializaciones en Harvard, MIT, Babson, Cornell y The Aspen Institute. Actualmente, es Principal en The RBL Group LATAM. Es autor de *La Travesía del Emprendimiento y Sólo por ser Usted* y coautor de *SuccessOnomics* con Steve Forbes y *Transform* con Brian Tracy.

SPECIAL EVENT

ENCUENTRO EXCLUSIVO
SOLO PARA 80 PARTICIPANTES

A day with: RAM CHARAN

9 DE SEPTIEMBRE, 2015
SANTO DOMINGO, R. D.

Desde hace más de 40 años, Ram Charan trabaja mano a mano y colabora con los más reputados y prestigiosos CEO de todo el planeta. Por segunda ocasión, usted y un grupo selecto de empresarios y altos ejecutivos de República Dominicana compartirán nuevamente con él. Durante un día completo, usted y los demás participantes de este exclusivo evento recibirán de forma directa los consejos, ideas, perspectivas, informaciones y conocimientos aterrizados y actualizados que les permitirán llevar a sus equipos y organizaciones al siguiente nivel.

Acompáñenos en esta experiencia única y exclusiva con el “principal consejero empresarial y el más influyente consultor corporativo en la actualidad”* en la cual le aseguramos que usted saldrá totalmente reenergizado, reenfocado, cargado de ideas y consejos, lleno de herramientas y, sobre todo, preparado para encontrar nuevas y hasta ese momento desconocidas oportunidades de crecimiento para su empresa.

*De acuerdo a la revista *Fortune*

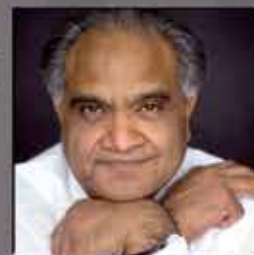
¿QUIÉNES ASISTIRÁN A ESTE EVENTO?

Este es un evento con cupo estrictamente limitado y por convocatoria cerrada para altos directivos (Presidentes, Vicepresidentes de Áreas, Directores, Gerentes Generales, Gerentes de Áreas Funcionales, etc.) de las principales empresas de la República Dominicana.



RAM CHARAN

Ram Charan es no solo una de las principales figuras de la gerencia moderna y uno de los grandes gurús de la gestión, sino que, además, es el asesor de negocios más solicitado en la actualidad a nivel mundial y un aclamado orador y autor en el campo de los negocios. Es reconocido por su perspectiva práctica, anclada en el mundo real, y por su particular habilidad de aportar soluciones a los problemas más difíciles, tomando en cuenta las complejidades en el mundo real de los negocios.



Por más de 40 años, Ram Charan ha trabajado tras bastidores con los principales ejecutivos de las empresas más exitosas a nivel mundial. Su acceso directo a los CEO y las juntas directivas de las principales empresas del mundo lo hacen ser probablemente el consultor empresarial mejor conectado del mundo (y probablemente el más ocupado).

Es autor y coautor de más de quince libros, de los cuales se han vendido más de dos millones de copias en el mundo y entre los que figura el *best seller* *Execution*, coescrito con Larry Bossidy (obra que duró dos años en la lista de los más vendidos de los EE. UU. y todavía es uno de los libros de gerencia más citados). Otros importantes libros son *Boards That Lead*, *Global Tilt*, *Confronting Reality*, *Know-How*, *What the Ceo Wants You to Know*, *Boards That Deliver*, *Leaders at All Levels*, *Profitable Growth Is Everyone's Business*, *What the Customer Wants You to Know*, *The Game Changer*, *Leadership in the Era of Economic Uncertainty* y *Owning Up*. Es coautor de *The Talent Masters* y *The Leadership Pipeline*. En su libro más reciente, *The Attackers Advantage*, Ram enseña las habilidades necesarias para poder identificar a tiempo las disrupciones que se aproximan en nuestros sectores y qué acciones son necesarias para sacar ventaja de estos cambios. Es también un frecuente colaborador de *Fortune*, habiendo escrito dos artículos de portada: *Why CEOs Fail* y *Why Companies Fail*. Otros artículos suyos han figurado en el *Financial Times*, *Harvard Business Review*, *BusinessWeek*, *Chief Executive*, *Strategy and Business* y *USA Today*.



Para más información acerca de Ram Charan, puede visitar:

www.ram-charan.com • www.intras.com.do/ramcharan • www.gestion.com.do/ramcharan

INFORMACIÓN GENERAL:

Fecha: Miércoles 9 de septiembre, 2015

Horario: 9:00 a.m. – 5:30 p.m.

Lugar: Santo Domingo, República Dominicana

Inversión: US\$ 1,195.00

Este importe incluye: material de apoyo, brunch, almuerzo, coffee breaks, traducción simultánea inglés / español y certificado de participación.

Información e inscripciones:

809.542.0126

informacion@intras.com.do

www.intras.com.do

RENACER del FUEGO: El Ave Fénix y la superación de las adversidades

Por Jesús Alcoba González, Ph.D.

El mito del ave Fénix es posiblemente uno de los más extendidos y hermosos de la Historia. Según la mitología, se trataba de un ave prodigiosa que se consumía en el fuego cada cierto tiempo para luego resurgir de sus cenizas. Quizás el mito es tan poderoso porque todos quisiéramos dominar ese mismo arte: el de renacer tras cualquier tipo de infortunio, incluso si significa una destrucción casi total.

En cualquier camino hacia el éxito personal y profesional siempre hay variables que están bajo nuestro control y otras que se nos escapan, y en ambos grupos hay acontecimientos positivos y negativos. Desconsiderar estos últimos, bien sean los que ocurren como consecuencia de nuestras debilidades, o bien los que surgen como resultado de la mala suerte, es renunciar a gestionar una buena parte de las variables que influyen en el éxito.

Que las adversidades forman parte de nuestra vida es algo de lo que es difícil dudar. Incluso la mera observación anecdótica nos devuelve rotundamente que nuestra existencia es una sucesión de buenos y malos momentos, a veces muy buenos y a veces muy malos. Un estudio mostró que los seres humanos atravesamos una media de ocho acontecimientos adversos de gravedad a lo largo de nuestra vida. La pregunta entonces no es si pasaremos por malos momentos, sino qué estaremos dispuestos a hacer al respecto cuando lleguen.

Desde el siglo pasado, cuando se condujo el célebre estudio de Hawái, sabemos que aproximadamente un tercio de la población es naturalmente resiliente, es decir, son personas que aparentemente no se afectan por las contrariedades. Es como si vivieran dentro de una burbuja protectora que les aislara de las adversidades. Lo que la investigación posterior está demostrando, cada vez con más certeza, es que esa habilidad, la del ave Fénix, es más bien algo que se hace que algo que se posee como parte constitutiva de nuestro ser.

Según Al Siebert, uno de los investigadores pioneros en el ámbito de la resiliencia, las personas pueden elegir la manera en que quieren interactuar con el mundo y con lo que les pasa. No en vano decía Viktor Frankl que al hombre se le puede quitar todo menos su actitud personal ante lo que le ocurre. Tendemos a pensar que los hechos que nos suceden son más o menos objetivos, y creemos, también, que nuestras reacciones emocionales ante esos hechos son consecuencias naturales. Es decir, en general encontramos lógico que si a alguien le toca la lotería debe alegrarse, mientras que si sufre un divorcio debe entristecerse.

Pero en realidad no es así, en ninguno de los dos aspectos. En primer lugar, los hechos no son objetivos, aunque pueda parecerlo. La lotería y el divorcio son ejemplos arquetípicos, pero la vida es, con mucho, más compleja que eso. Si los acontecimientos fueran objetivos, no existiría diversidad de opinión ante los mismos y no habría conflictos porque todo el mundo vería las cosas de la misma manera. El mero hecho de observar cómo hay personas que se toman a broma lo que para otras es algo serio y viceversa debería hacernos reflexionar sobre la supuesta objetividad de los acontecimientos. Por otro lado, debemos pensar también que un conflicto es básicamente un enfrentamiento entre dos personas que ven la misma realidad desde ópticas diferentes. Tanto que son opuestas. Si los hechos fueran objetivos, no habría conflictos.

En segundo lugar, tampoco es cierto que el camino de los acontecimientos a las emociones sea directo, puesto que existe un mediador importante, y es la evaluación que cada persona hace de aquellos. En otras palabras, los acontecimientos desencadenan una evaluación por parte de la persona, y de ella se sigue una determinada consecuencia emocional. Es decir, nos *sentimos* de una determinada manera porque *pensamos* de una determinada manera. Así pues, como cada persona ve la realidad de una manera distinta, y, por tanto, evalúa lo que le ocurre de manera peculiar, el número de reacciones de tipo emocional ante un acontecimiento es prácticamente infinito.

La consecuencia de todo ello es clara, y es que cuando una persona lucha con las dificultades, con su mente y las acciones que se derivan de lo que piensa, puede alterar significativamente el resultado final de la situación en la que se encuentra. Por tanto, si la resiliencia es, fundamentalmente, un conjunto de pensamientos y obras, se deduce que el proceso debe arrancar en una decisión personal, que es la de luchar activamente contra la adversidad poniendo en juego toda la motivación y energía disponibles.

Una segunda consecuencia es que, al ser la resiliencia una competencia, no solo puede aprenderse, sino que puede entrenarse. Y, lógicamente, cuanto más se practique más fácil será ponerla en juego en sucesivas ocasiones. Desde esta óptica, enfrentarse a los problemas no es únicamente una actitud válida para superarlos, sino también una manera de practicar esta capacidad como prevención para adversidades futuras.

Depende de cómo lo enfoquemos, un problema puede ser un freno en nuestra vida o una oportunidad para aprender. Es cierto que sobre esta idea se ha escrito mucho, pero a menudo a los seres humanos les cuesta creer que pueda haber algo positivo en lo negativo. En particular, cuando una persona está enterrada en la mala suerte y la adversidad puede tener muchas dificultades para encontrar la estimulación y potencia requeridas para movilizar las acciones necesarias para salir de donde está. Sin embargo, es precisamente en el momento en el que surgen las dificultades cuando es necesario buscar la fuerza para utilizar y practicar las habilidades que nos hacen resilientes.

El mismo estudio citado anteriormente sobre el número de adversidades que enfrenta una persona a lo largo de su vida investigó también acerca del papel que juegan las contrariedades en nuestra vida. Bajo la idea genérica atribuida a Nietzsche de que lo que no nos mata nos hace más fuertes, el estudio registró información sobre sintomatología psicológica y satisfacción vital. Una mirada superficial sin duda concluiría que cuantas más dificultades serias tiene una persona más problemas psicológicos acumula y menor es su bienestar. Sin embargo, los resultados mostraron que, como en una aparente paradoja, la sintomatología psicológica *disminuía* en lugar de aumentar conforme la persona acumulaba acontecimientos adversos en su vida. Ese efecto, como es fácil suponer, se invertía llegando un punto determinado, en el cual posiblemente las adversidades desbordaban la capacidad del individuo para superarlas. La curva de satisfacción vital operaba justo al contrario: *augmentaba* en lugar de disminuir conforme había más acontecimientos adversos hasta un momento en el que también la tendencia se invertía, mostrando de nuevo que si los problemas que ocurren son demasiados aparece la insatisfacción vital. En otras palabras: tener algunos acontecimientos adversos a lo largo de nuestra vida es mejor que no tener ninguno, y esto, a su vez, es mejor que tenerlos en exceso. Lo que estos y otros estudios vienen a mostrar es que siempre que las dificultades no sean abrumadoramente excesivas, no solo el ser humano tiene la capacidad adecuada para gestionarlas, sino que, además, puede salir fortalecido de ellas, exactamente igual que el ave Fénix renacía de sus cenizas.

Llamamos crecimiento postraumático al proceso mediante el cual una persona sale fortalecida de la adversidad. En muchos casos, las personas que han sufrido calamidades han encontrado nuevos significados que les han ayudado a ver la vida de otra manera, disfrutando más de ella, y se han pertrechado de nuevas herramientas que les ayudan a tomarse de otra manera los acontecimientos negativos que a partir de ese momento puedan sucederles. Es decir, la idea de que si algo no nos mata puede hacernos más fuertes es cierta.

Puede que el mito del ave que renacía de sus cenizas intente decirnos que, desde siempre, el ser humano ha tenido la capacidad de levantarse tras los golpes de la vida, de escupir el polvo del camino y de mirar aún más lejos que antes. Las biografías de los grandes hombres y mujeres que han pasado por la historia nos muestran, sin ningún género de dudas, que el camino hacia el éxito nunca es lineal ni está exento de dificultades. Como decía Rudyard Kipling, una de las pruebas que evidencia la altura de un ser humano es la capacidad de ponerse a reconstruir la obra de una vida tras haber visto cómo se desmoronaba. Como el ave Fénix. ©

Lea, comparta y descargue en www.gestion.com.do

Jesús Alcoba González es el director de *La Salle International Graduate School of Business* en España. Además del grado de Doctor, cuenta con un *Master of Business Administration* y un Máster en Psicología. Es miembro de varias asociaciones profesionales tales como la *International Association of Applied Psychology* y afiliado internacional de la *American Psychological Association*. Como conferencista, es ponente habitual en foros empresariales y congresos académicos a nivel internacional. Es autor -y coautor- de varios libros (entre los que se cuentan *La Brújula de Shackleton*, *Conquista tu sueño* y *Sobre las personas y la vida*) y numerosos artículos de divulgación científica. Lo esencial de su vida en la investigación puede encontrarse en www.jesusalcoba.com

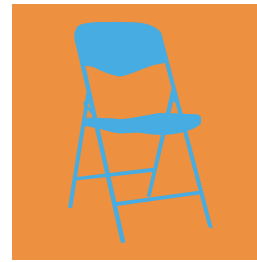
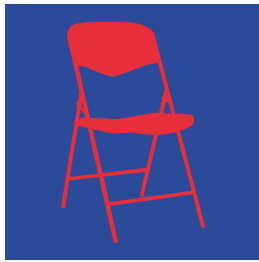
AHORA HAY
UNA NUEVA
FORMA
DE DECIR
INNOVAMOS



Constitución | ARS
Seguros

[f segurosconstitucionrd](#) [@segurosconstitucionrd](#) [@arsconstitucion](#)

www.segurosconstitucion.com.do www.arsconstitucion.com.do



EL HOMBRE CON LA SILLA PLEGABLE

Por Don Peppers

Un día hace varios años, impartí un seminario para los ejecutivos de Siemens AG en sus oficinas centrales en Munich. En una reunión luego de mi seminario, un alto ejecutivo de la compañía me relató que unos cuantos años atrás estaba de camino hacia una reunión interna de ventas en una de las oficinas de su división cuando se encontró con un gerente de ventas llevando consigo hacia la misma reunión una silla plegable. Picado por la curiosidad, el ejecutivo le preguntó qué estaba ocurriendo y el gerente le contestó que cada vez que él llevaba esa silla a una reunión, todo el carácter de la discusión era diferente.

—Solo observe— le dijo el gerente mientras ambos entraban a la sala de conferencias. Varias personas, incluyendo a los representantes de ventas, ya estaban reunidas en la sala cuando el gerente entró con su silla plegable, la abrió y la colocó vacía junto a su propio asiento.

—¿A quién está esperando para reunirse con nosotros?— preguntaron varios de los representantes.

—¿No deberíamos pedir que nos trajeran más sillas?— sugirieron otros mientras se ponían de pie para buscar otras sillas.

—No, esta es la silla de mi cliente— contestó el gerente—. La traje a la reunión para que mi cliente se pueda sentar aquí mismo y escuchar nuestra discusión.

Luego, inclinando la cabeza hacia la silla vacía como si saludara a su cliente, dijo que la reunión podía empezar. Pero, tal como predijo, el carácter de la discusión fue, sin dudas, diferente al de las reuniones típicas de ventas. Varias veces durante la reunión, los participantes se encontraron a sí mismos preguntando si un punto particular se trataría de esa forma particular si el cliente realmente estuviese sentado allí escuchando. ¿Diríamos esto delante de nuestro cliente? ¿Qué pensaría nuestro cliente de nuestro plan para lidiar con este problema? ¿Cómo creemos que nuestro cliente interpretaría nuestra nueva política? ¿Nuestro cliente estaría de acuerdo o no con nosotros de que esta es una buena idea?

En los pasillos de Siemens, gracias a esta y a otras reuniones similares, este gerente de ventas se llegó a conocer como “Der Mann mit dem Klappstuhl” o “el hombre con la silla plegable”. Hay una lección en esta historia para todos nosotros y es que debemos incluir la perspectiva del cliente en cada discusión que tenemos y en cada decisión que tomamos. Nada es más importante para la salud a largo plazo de nuestro negocio que la confianza de nuestros clientes. ©

Lea, comparta y descargue en 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, es fundador de la firma consultora internacional Peppers & Rogers Group, así como autor de numerosos 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 *The One to One Future*.

» ¡Acceda a conocimientos de clase mundial desde cualquier dispositivo visitando nuestro **Web site!**

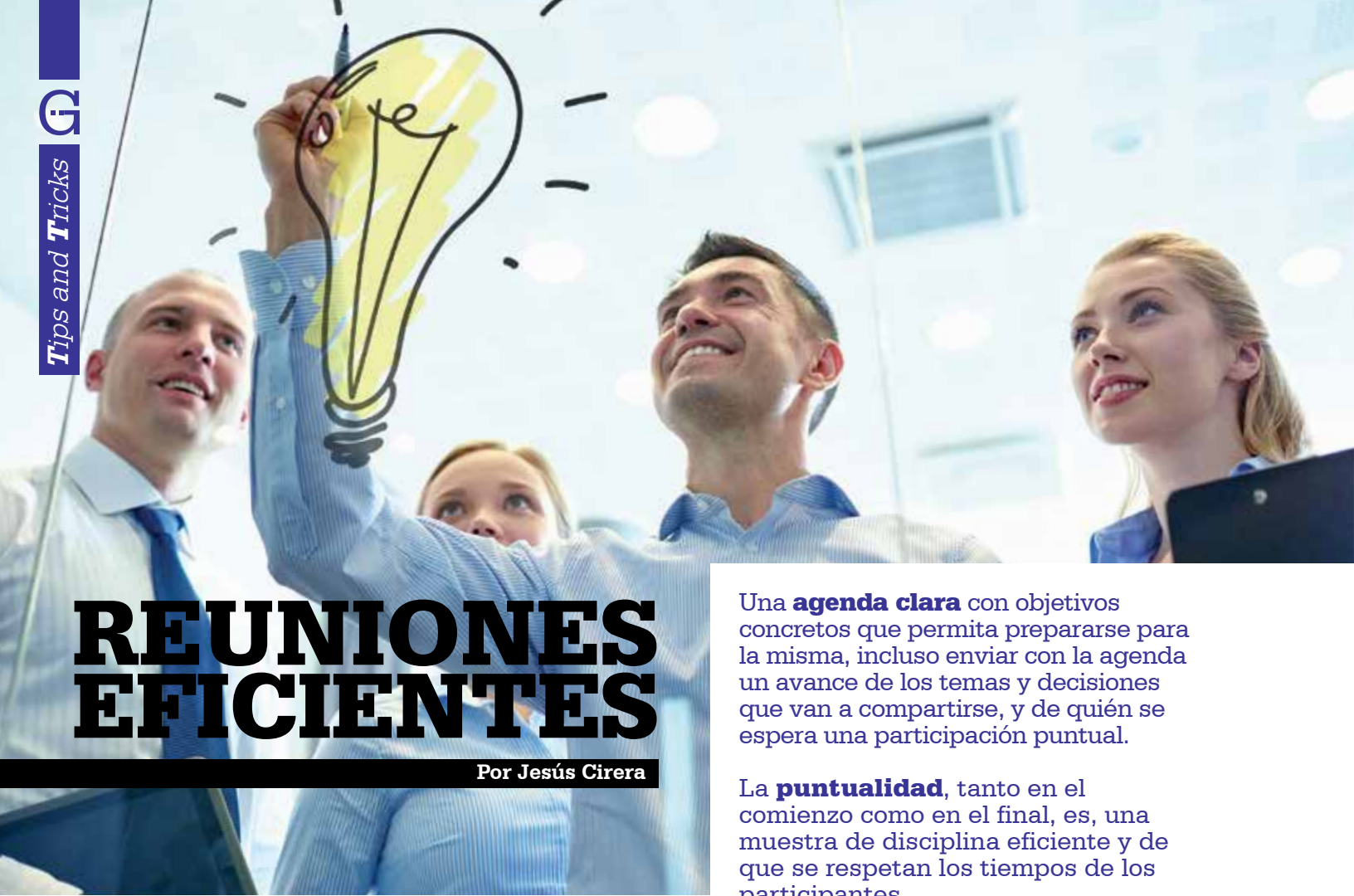
www.intras.com.do

NUEVA PLATAFORMA



Av. Abraham Lincoln esq. Gustavo Mejía Ricart, Torre Piantini, Suite 904, Sto. Dgo., R. D.
809.542.0126 • informacion@intras.com.do • www.intras.com.do

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



REUNIONES EFICIENTES

Por Jesús Cirera

La gente se queja mucho de las malas reuniones... y con razón. Las reuniones aburridas y poco productivas son una plaga internacional. Los participantes salen frustrados por el desperdicio de su tiempo y los líderes se quejan de la falta de entusiasmo y el compromiso tibio de sus equipos de trabajo. Adicionalmente, algunas estadísticas indican que en muchos casos, son un desperdicio de tiempo para los ejecutivos más valiosos (por encima del 50% de su tiempo), a un costo muy importante para la empresa.

Pero, ¿siguen siendo necesarias o algunas no? Indudablemente, una reunión es un proceso ideal para compartir temas importantes y para tomar decisiones consensuadas, pero muchas veces podemos caer en la “reunionitis” cuando muchos temas pueden ser resueltos con una buena comunicación interna.

Hay algunas áreas que son casi siempre de mejora continua y representan el éxito de las mismas:

Una **agenda clara** con objetivos concretos que permita prepararse para la misma, incluso enviar con la agenda un avance de los temas y decisiones que van a compartirse, y de quién se espera una participación puntual.

La **puntualidad**, tanto en el comienzo como en el final, es, una muestra de disciplina eficiente y de que se respetan los tiempos de los participantes.

Las **interrupciones** son otras de las áreas que debemos manejar. Hoy en día parece imposible vivir sin mirar a nuestro teléfono inteligente cada pocos segundos, lo cual impide la concentración en los temas clave de la reunión y, por tanto, hay una pobre participación efectiva.

Disponer de las **personas clave** para los objetivos marcados, pero no de otras que son irrelevantes, no solo beneficiará el resultado, también nos ahorrará mucho tiempo empresarial. Y, por supuesto, todos deben participar para asegurar que se llegan a conclusiones consensuadas.

Tan importante como es el comienzo -estructurando la agenda y asegurando que todos saben los objetivos- lo es dar un **tiempo para las conclusiones y el debate al final** de la reunión, donde todos puedan expresar sus opiniones, además de marcar los pasos siguientes y los responsables de los mismos.

Seguramente, mejorar las reuniones no va a solventar todos los problemas de la empresa, pero poniendo en práctica algunas buenas ideas podemos mejorar los resultados y, sobre todo, disponer de mucho más tiempo para otros proyectos y actividades que pueden resultar en una mejora importante de eficiencia.

Veamos algunas ideas en siete pasos:

Paso

1

Establecer una agenda

Cada reunión debe tener un objetivo claro. Hay que incluirlo en la invitación, junto con los temas para tratar, quiénes y por qué deben participar, la duración estimada y el lugar del encuentro. Si es posible, establecer quién conducirá la reunión. Las reuniones pueden favorecer o entorpecer los objetivos, dependiendo de cómo se lleven a cabo. Para que sean eficaces, es necesario seguir una metodología, asignar un coordinador y tareas con responsables. Las herramientas como el Microsoft Outlook y el Calendario de Gmail facilitan la coordinación y la confirmación de asistencia.

Paso

2

Preparar la reunión y pedir preparación a quienes corresponda

La persona a cargo de la coordinación debe ocuparse previamente de que esté disponible todo lo necesario para el evento. Desde el material de presentación o discusión, muestras y productos, hasta los servicios de soporte como el café o equipamiento tecnológico. Personalmente, si soy el coordinador, me gusta estar en el lugar antes del inicio para asegurar que no existen dificultades de ningún tipo, desde rotuladores a proyectores, o acceso a medios.

Paso

3

Exigir(se) puntualidad

Comenzar a tiempo y con todos los invitados presentes asegura el aprovechamiento de los recursos personales y del negocio. Además, la reunión requiere de un cierto tiempo pautado previamente para poder llegar a buen puerto. Si se ve limitado por tardanzas, quedarán temas pendientes y se tomarán decisiones apresuradas.

Paso

4

Realizar la apertura formal de la reunión

El coordinador debe dar comienzo a la reunión con un repaso de la agenda. La presentación de los participantes o la primera intervención de cada uno puede ser también un espacio para anuncios o comentarios más personales (por ejemplo, si alguien dejará la reunión antes de tiempo, anticipa que debe responder a un llamado o comunica que no ha podido preparar algún tema de la agenda).

Paso

5

Conducir la reunión

Es raro que un encuentro de varias personas fluya naturalmente hacia los objetivos planteados. Distracciones, *chats*, conversaciones personales, interrupciones, cansancio y otros factores pueden conspirar en contra de la eficiencia. El conductor del encuentro tiene que asegurar el cumplimiento de la agenda, administrar los tiempos y las intervenciones y orientar al grupo hacia los objetivos planteados. Si hay una negociación como centro de la reunión, el coordinador debe actuar como mediador para que pueda resolverse.

Paso

6

Cerrar la reunión

Si no se pone un punto final, en el que se recapitule lo tratado y decidido, y se enumeren los temas abiertos o sin solución, las reuniones pueden extenderse innecesariamente. Generalmente, este espacio de cierre incluye el debate de dudas, próximos pasos o tareas pendientes. La existencia de un cierre formal habilita que puedan retirarse quienes deban o quieran hacerlo.

Paso

7

Minuta o recordatorio de tareas

Las reuniones son un medio para resolver problemas, encontrar puntos en común y trazar estrategias para el futuro. Por lo tanto, su objetivo no concluye con el fin del encuentro. Es necesario que el coordinador se asegure de que se comunique lo tratado y se cumplan las tareas asignadas, para lo que una minuta o síntesis de la reunión es la herramienta indicada. ©

Lea, comparta y descargue en www.gestion.com.do

Jesús Cirera Soler se formó académicamente en prestigiosas instituciones europeas como la Universidad de Barcelona, EAE, OBS, London Business School e INSEAD. Desarrolló su actividad profesional en empresas de tecnología como Texas Instruments (EE. UU./España), Digital y Apple Computer España, tanto como responsable de sistemas como en áreas comerciales y *marketing*. Actualmente, dirige PCM, su propia empresa consultora en áreas de Planificación Estratégica y sistemas avanzados de información (CRM/BPM/BI/BSC), con proyectos de Orientación al Cliente.

LA GESTIÓN DE CUENTAS CLAVES COMO IMPERATIVO ESTRATEGICO

Por Antonio Vilches

En los años 70, compañías como Xerox e IBM comenzaron a denominar a sus clientes importantes “cuentas claves”. Desde entonces, la gestión de cuentas claves ha evolucionado como respuesta a las nuevas tecnologías y a los grandes cambios en la economía global. Hoy en día, la gestión de cuentas claves:

- Construye relaciones estratégicas con los principales clientes.
- Implica y supone la alineación de toda la organización en la *Strategic Key Account Management (SKAM)*.
- Es el pivote sobre el que gira y se fundamenta toda la actividad empresarial.
- Entrega valor a los clientes.

Los retos en el nuevo mundo empresarial

El aumento de la complejidad y el ritmo acelerado de los cambios en los mercados globales y locales han urgido a las empresas a adaptar con rapidez la gestión de cuentas claves tanto al mayor poder como a los requerimientos de sus clientes. Las tendencias mundiales y la similitud de los patrones de comportamiento de los sectores industriales de todo el mundo han revolucionado la relación cliente/proveedor, surgiendo alianzas estratégicas entre ambas partes para conseguir una ventaja competitiva. El desarrollo de herramientas TIC y la inmediata disponibilidad de información y datos han puesto de relieve los nuevos retos de la gestión de cuentas claves y la necesidad e importancia del alineamiento organizacional de todos los *stakeholders* en los proyectos y procesos KAM. Las empresas están adaptando estratégicamente su enfoque de la gestión de cuentas claves para lograr una ventaja competitiva y mantener una relación sostenible cliente/proveedor. La mayoría de estas adaptaciones se deben a un conjunto de fuerzas y cambios del mercado entre los que incluimos los siguientes:

La globalización: La madurez de la mayoría de los mercados “glocales” ha aumentado el número de industrias en las que un puñado de compañías, con un auténtico enfoque global, dominan el paisaje empresarial. Los clientes globales tienen acceso a los modelos de *pricing* de los diferentes proveedores de todo el mundo y a las ofertas de otros jugadores de los mercados de bajo costo en los países emergentes BRIC. Cualquier proveedor que no pueda ofrecer un servicio integral en cualquier parte del mundo donde tengan implantación sus clientes tendrá muy complicado el hacer negocios con ellos.

La comoditización: La competencia en muchas industrias y mercados supone una constante presión para bajar precios y márgenes. Las empresas tratan de resistir esta comoditización de las ofertas de productos y servicios mediante la venta a medida de soluciones complejas, con un componente más o menos alto de consultoría. Esta solución que supone mayores márgenes requiere la coordinación de muchas partes de la organización con los cada vez más largos y complejos ciclos de venta.

La sofisticación: La venta consultiva implica un conocimiento profundo, como empresa proveedora, de las expectativas de sus grandes clientes que permita ayudar y capacitar a su personal y reducir su riesgo de negocio.

La consolidación del poder de compra: La consolidación de los distribuidores y el alza de las cadenas globales de distribución han concentrado el poder de compra. En muchos casos, el cliente con una política de integración hacia atrás se ha convertido en un nuevo competidor, produciendo o comprando a bajo costo productos de marca propia o de marca blanca.

El poder de los clientes: Los clientes buscan proveedores que les proporcionen una ventaja competitiva en el desarrollo de sus productos y procesos. En la mayoría de los sectores, los mercados maduros han transferido el poder de los proveedores a los clientes que, como nuevos proveedores, compiten por una cuota de mercado con un número en claro descenso de clientes B2B.

La gestión de cuentas claves como decisión estratégica

Una estrategia superior de gestión de cuentas claves está llevando a las empresas más allá de la simple venta de productos o servicios a los clientes importantes entendiendo por tales a aquellos que proporcionan un elevado volumen de negocio. Esto no es suficiente y se requiere un nuevo enfoque y unos perfiles de cuentas claves que incluyan aspectos adicionales en las relaciones cliente-proveedor. La gestión estratégica de cuentas claves tiene que ver con:

- La venta de valor y la definición de lo que el “valor” significa para cada cuenta clave.
- Los aspectos financieros y la medición de la verdadera rentabilidad de la cuenta clave y la identificación de la sensibilidad del impacto de la misma sobre la cuenta de pérdidas y ganancias de la empresa proveedora.

- La adaptación de los enfoques de la gestión local a los de la gestión global.
- La involucración de la alta dirección de la empresa en los procesos transversales y multifuncionales de planificación de la estrategia de cuentas claves.
- La Unidad de Toma de Decisiones (DMU) y la necesidad de involucrarse al más alto nivel de decisión de cada cuenta clave para entender la forma dinámica con la que se toman las decisiones, la planificación y las necesidades estratégicas, y la manera de cómo son evaluadas y medidas las distintas empresas proveedoras.
- La venta consultiva mediante la creación efectiva y colaborativa de los planes de crecimiento de las cuentas claves.

La estrategia de gestión de cuentas claves ha evolucionado desde un enfoque de oportunidad de venta dirigido a las principales cuentas a ser una decisión estratégica de la empresa que cubre los aspectos corporativos y operativos. Esto implica un cambio organizacional profundo. Un ejemplo de ello es el concepto de SCM, *Supply Chain Management* o gestión de la cadena de suministro, en el caso de que el contrato de venta con la cuenta clave suponga adaptar la cadena de suministro y el acceso a los niveles de inventario, en cuyo caso no le corresponde al departamento de ventas proporcionarlo, sino a operaciones. En un artículo de investigación publicado recientemente, los autores definieron la orientación a la gestión de cuentas claves como “un sistema de valores que reflejan la capacidad y la voluntad del proveedor para responder con eficacia a las necesidades de cada cuenta clave”.

La segmentación y selección adecuada de las cuentas clave y de sus gestores

Las relaciones efectivas en la KAM tienen que basarse en los comportamientos que se derivan de las actitudes de la organización. Los clientes solo pueden identificar y evaluar la actitud de una organización sobre la base de lo que ven y observan, es decir, el comportamiento.

Las empresas que hacen suya la gestión del compromiso, la orientación al cliente y la intercoordinación funcional tendrán que demostrar la implicación de la dirección, su capacidad de customización y de soporte transversal, matricial o interfuncional.

Los distintos roles de ventas y *marketing* necesitarán ser revisados y actualizados de acuerdo con la nueva estrategia de gestión de cuentas claves. Los departamentos de ventas y *marketing* deberán colaborar hacia el objetivo común de aumentar los ingresos con rentabilidad y de buscar la excelencia en la relación con los clientes a través de procesos, recursos y métricas compartidos. La alta dirección de la empresa deberá cambiar y abolir las posiciones y situaciones de que “las cuentas son propiedad del departamento de ventas” y “los productos y la comunicación son propiedad del departamento de *marketing*”. Esto implica que la nueva estrategia debe dar lugar a un sentimiento de propiedad común de los resultados.

La alineación de los departamentos de ventas y *marketing* ha sido durante décadas una preocupación para los responsables de los departamentos de atención al cliente. La estrategia de gestión de cuentas claves no deja otra alternativa: no hay otra manera de lograr una estrategia de crecimiento que no sea la de alineación de la organización comercial con el conjunto de toda la empresa. Si la estrategia de crecimiento y la estrategia corporativa van unidas entre sí, la alta dirección tendrá que involucrarse al máximo en la conducción y liderazgo de la estrategia de cuentas claves dando apoyo y soporte a la columna vertebral operativa y a la dirección transversal o matricial de funciones cruzadas.

El impacto de la selección y definición de la estrategia de cuentas afectará a todos los departamentos de la empresa y al conjunto de los resultados generales. Estará, por una parte, la necesidad y la responsabilidad de una mayor implicación de la primera línea de dirección de la empresa y, por otra, la de tener que asumir una mayor e importante inversión en recursos económicos, materiales y desarrollo de personas. Una regla de oro para llevarlo a cabo es comenzar manteniendo un número bajo de cuentas claves a gestionar. Así será más fácil añadir un nuevo cliente o quitar de la lista otro ya existente. Las grandes empresas mantienen un número de cuentas claves por debajo de 100 y, así, tienen más medios que otras empresas para darles soporte. Con ello, han conseguido desarrollar con éxito la gestión de cuentas claves durante décadas.

Es necesario definir y asumir como propios por toda la organización, -actualizándolos periódicamente-, los criterios de clasificación de cuentas clave. Estos criterios deben estar en línea con la misión, visión, valores y estrategia de la compañía. Aunque las políticas de crecimiento difieren de una empresa a otra, algunos de los principios básicos de selección y segmentación de cuentas claves que se exponen a continuación pueden servir como marco de referencia para la mencionada selección:

Los imperativos estratégicos de la gestión de cuentas claves

La siguiente tabla muestra los imperativos y las secuencias que cualquier empresa necesita respetar para una excelente gestión de cuentas claves.

1

Centrarse en el valor

Definir lo que representa el potencial de rentabilidad y ganancias en vez de ver solo el incremento sostenido de ventas. Definir lo que significa “valor” para las cuentas claves y cómo somos capaces de cumplir con sus expectativas. Algunas grandes cuentas pueden dar más importancia a la calidad del suministro y del servicio que al volumen puro o margen directo.

2

Definir la capacidad de soporte

Tener confianza en la capacidad para ofrecer el nivel de soporte que requieren las grandes cuentas en todas las etapas de la venta desde el momento en que se gestiona la orden de pedido al cumplimiento de los niveles de servicio. Pensar en la personalización de la oferta, el acceso directo a los datos de la gestión de almacenes, la velocidad de entrega, el tiempo de proceso y otros elementos críticos.

3

Identificar los conductores de los costos transaccionales

Esto significa no romper las expectativas cliente-proveedor ligadas a los plazos de respuesta y a la definición y el cálculo con precisión de las tasas de retorno esperadas por la cuenta. Se deben incluir los beneficios del aprendizaje de la relación y los costos estratégicos tales como los relacionados con la consecución de la cuota de mercado deseada y el incremento de resultados ligados por la ecuación global de Resultados = Beneficios - Costos.

Estrategia	<ul style="list-style-type: none"> • Crear una estrategia de cuentas clave dentro del marco de la estrategia corporativa. • Construir una estrategia de crecimiento competitivo que defina las fuentes de crecimiento y valor de cada cuenta clave que se vaya incorporando.
Organización	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer equipos multifuncionales con un enfoque multidisciplinario en un marco de cultura de organización matricial. • Redefinir los roles de las funciones de ventas y <i>marketing</i>.
Management	<ul style="list-style-type: none"> • Demostrar la participación de la alta dirección en la gestión. • Reconocer el papel estratégico de la gestión de cuentas claves.
Medición	<ul style="list-style-type: none"> • Medir el éxito y el progreso. • Definir y monitorear los indicadores clave de rendimiento, KPI, del valor añadido. • Esforzarse por la medición completa de costos.
Personas	<ul style="list-style-type: none"> • Definir con la frecuencia necesaria los roles y responsabilidades. • Fomentar el conocimiento y la comprensión dinámica del proceso de relación con las cuentas estratégicas. • Identificar y definir los perfiles y atributos ideales de las cuentas claves.
Procesos y Herramientas	<ul style="list-style-type: none"> • Implantar una estructura de plan de cuenta clave. • Implantar los informes periódicos del rendimiento de los procesos de gestión de cuentas claves.

Recomendaciones para el asesoramiento externo y talleres de formación en la implantación de la SKAM

- **Clarificar la estrategia con la alta dirección.** Definir el impacto en cada área de la organización y la estrategia de crecimiento de cada cuenta clave en un programa taller de transformación del negocio.
- **Diseñar un plan sólido de estrategia de inteligencia de comunicación y relación.** Recopilar e integrar la retroalimentación, involucrando a los diferentes niveles de gestión de toda la organización.
- **Definir cómo hacer un mejor uso de las actuales y de las nuevas herramientas y tecnologías de la comunicación.**
- **Definir los criterios de selección de las cuentas claves, métricas y KPI.** Esto permitirá dar soporte al departamento de recursos humanos en la alineación de métricas con los indicadores claves del rendimiento de la empresa.
- **Definir y desarrollar programas de liderazgo para la dirección.** Comenzar por los comportamientos y toma de decisiones de los principales líderes que pueden incluir un *coaching* personal del desarrollo de su desempeño profesional.
- **Medir la alineación de personas (MAP) desde el punto de vista metodológico.** Medir cómo los grupos y las personas entienden la nueva estrategia y cómo perciben el escenario actual de cambio.
- **Identificar las carencias de talento y las competencias necesarias para implementar la estrategia.**
- **Establecer las herramientas y las capacidades para auditar los procesos y definir las mejoras necesarias de los equipos.**
- **Alinear los procesos con la estrategia.** Deben contribuir a la definición y desarrollo del modelo de plan de cuentas elegido.
- **Formar en venta consultiva, venta orientada al valor, gestión de cuentas claves y su plan estratégico.** Capacitar a sus ejecutivos de cuentas claves en la definición y ejecución de un plan estratégico integral de cuentas claves.
- **Formar en gestión y liderazgo en organizaciones matriciales e inteligencia política organizacional.** Capacitar a la dirección y a los ejecutivos de cuentas claves en el desarrollo del liderazgo e influencia sin autoridad sobre sus *stakeholders* internos y externos aplicado a la venta consultiva y a la estrategia de gestión de cuentas claves.
- **Desarrollar el equipo ejecutivo y de dirección modificando las prácticas, rutinas y relaciones habituales para que el cambio se produzca.**
- **Desarrollar *coaching* de negocio para ejecutivos orientado a los resultados.** Ofrecer una tutoría individual y de *coaching* de ayuda a los altos directivos para conseguir una visión de gestión de cuentas claves, los conocimientos de una correcta estrategia y las habilidades para alcanzar el liderazgo necesario.
- **Definir y desarrollar un modelo de competencias por puesto de trabajo y de auditoría del talento.** Definir las competencias necesarias para poner en práctica los imperativos estratégicos de la gestión de cuentas claves, presentando y recomendando las mejores prácticas y las mejores herramientas actuales y probadas con éxito.
- **Desarrollar las capacidades de los gerentes.** Desarrollar aún más a sus gerentes con talleres de dirección funcional transversal o matricial, sesiones de trabajo en equipo y de introducción en la estrategia de crecimiento de cuentas claves para comerciales y no comerciales. ©

© Antonio Vilches 2015.

Lea, comparte y descargue en 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.



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

www.cmiigroup.com

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



Cambridge, Massachusetts - USA

at The Harvard
FACULTY CLUB

Del 26 al 30 de octubre, 2015
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:

26 al 30 de octubre, 2015
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 agosto, 2015
US\$ 4,500.00 - Inscribiéndose hasta el 15 de septiembre, 2015
US\$ 4,700.00 - Inscribiéndose hasta el 15 de octubre, 2015

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

www.intras.com.do

Síguenos en:  /intrasRD  /intrasRD  /company/Intras  /intrasRD



¿CÓMO EVITAR EL CONFLICTO FAMILIAR EN LAS INVERSIONES?

Por Jorge Coca

La principal fuente de conflictos familiares es centrarse únicamente en el patrimonio material, prestando menor atención al patrimonio intangible. Si tenemos en cuenta el patrimonio intangible y la gestión de los riesgos de una manera adecuada, conseguiremos que perdure la armonía familiar.

Si usted pertenece a una familia de alto patrimonio, lo más probable es que tenga algunas diferencias con sus familiares. Si no las ha tenido, estas podrían surgir en un futuro cercano. A continuación, vamos a analizar qué puede hacer para intentar evitarlo.

Esta afirmación inicialmente sorprende, pero es un hecho en la mayoría de las familias empresariales o que gozan de un elevado patrimonio. Existen numerosos estudios que argumentan que aproximadamente el 70% de los patrimonios familiares desaparece en la transición de la primera a la segunda generación, elevándose la proporción al 90% en la transición de la segunda a la tercera.

Por lo tanto, mantener un patrimonio elevado y lograr que perdure generación tras generación no es lo habitual. Un estudio elaborado entre 1975 y 2001 por *The Williams Group* sobre 3,250 patrimonios familiares (de más de 25 millones de dólares) concluye que las razones por las que desaparecen dichos patrimonios no son debidas a malas decisiones de inversión, errores en la gestión empresarial, crisis económicas u otros argumentos

que en primer lugar podamos aducir, sino que, en el 85% de los casos, las razones residen en la propia familia, siendo el 60% debido a conflictos familiares causados por la pérdida de confianza y deterioro de la comunicación familiar y el 25% restante, por la inadecuada preparación de los sucesores o herederos. Este estudio muestra claramente los dos principales errores que cometemos en la gestión patrimonial familiar y que suelen desencadenar el conflicto familiar, traducándose en la separación de parte de la familia en muchas ocasiones.

El primer error que cometemos es centrarnos únicamente en el patrimonio material; es decir, en las inversiones, las empresas, los inmuebles o los proyectos empresariales de la familia. El patrimonio tangible no es más que la punta del iceberg, mientras que la parte intangible del mismo -el fragmento del iceberg que está sumergido- será la que marcará el devenir del grupo familiar y los pilares que sustentan el patrimonio tangible. Dentro de la parte intangible, encontramos los principios y valores familiares; la ética de la familia; los miembros que la componen, su visión, reputación, legado y formación; la cohesión familiar; la comunicación; los contactos, etcétera.

El segundo error más común que se comete es enfocarse en la rentabilidad de cualquier proyecto o inversión sin prestar atención a todos los riesgos asociados. Una inversión es un poliedro con muchas caras, que serían las distintas variables que entran en juego en dicha inversión y que deben ser analizadas en su totalidad. La rentabilidad es solo una de las variables, pero existen otras muchas como la liquidez, el riesgo sistemático y de mercado, la complejidad, la concentración, los costos, la fiscalidad, etcétera, que no debemos dejar de analizar. Lo que suele ocurrir es que al centrarse exclusivamente en la hipotética rentabilidad se deja habitualmente de analizar el resto de factores que son, sin lugar a duda, el mejor indicador de la potencial rentabilidad esperada.

El patrimonio familiar se debe entender como el conjunto de todos aquellos componentes que permiten generar valor para sus miembros en cualquier vertiente, teniendo siempre presente que la mayor fuente de riqueza familiar reside en los miembros que la componen.

Las familias que destinan todos sus esfuerzos a la vertiente económica y a la eficiencia únicamente en términos materiales, no son conscientes de que estos esfuerzos son baldíos en comparación con la pérdida de potencia en el ámbito intangible de la familia. Tener un buen sistema de gobierno, cohesión familiar, contactos, capacidad analítica y comunicativa, entre otros, son factores que contribuyen a mejorar y reforzar la armonía de la familia. ¿De qué sirve tener los negocios y las inversiones en orden cuando la familia no lo está?

Por todo ello, es básico trabajar la cohesión familiar, pues es mayor la potencia de una familia cohesionada -incluso con un patrimonio menor- que una familia con un patrimonio económico mayor pero disfuncional, tal y como muestran los porcentajes mencionados al comienzo de este texto. El hecho de no trabajar y dejar a un lado el patrimonio intangible es lo que rompe en muchas ocasiones la armonía familiar y es lo que hace que muchos de estos síntomas se reflejen en el ámbito material.

Una vez definidas las funciones de cada miembro dentro del grupo familiar y habiendo alcanzado un elevado grado de compromiso entre las partes, la gestión patrimonial familiar debe tener como principal objetivo la gestión de los riesgos. Cuando el patrimonio ya se ha creado, la prioridad debe ser preservarlo, independientemente de que la estrategia definida consista en preservarlo de manera nominal, real, patrimonio per cápita, o, incluso, hacerlo crecer. La gestión de los riesgos no se debe quedar en analizar únicamente los que afectan a las inversiones, sino que debe abarcar también los riesgos del patrimonio intangible: la familia, sus miembros, los principios y valores, la estructura organizativa y la gobernanza, que son aún más importantes.

Existen muchos riesgos en la gestión patrimonial, que podemos agrupar en cuatro tipos principales que debemos trabajar:

- 1** Estructuración y planificación (política de inversión, objetivos, necesidades y pasiones personales y familiares).
- 2** Inversiones (liquidez, volatilidad, contrapartida, apalancamiento, sistemáticos y de mercado).
- 3** Cohesión y gobierno familiar (comunicación, reputación, patrimonio intangible, confidencialidad, sucesión, ética, principios y valores).
- 4** Gestión y administración (operacional, vehiculización, fiscal, legal, contable y control de gestión).

Siempre estaremos expuestos a alguno de estos riesgos y, sobre todo, tendremos incertidumbre acerca de muchos de ellos, por lo que se debe asumir y saber que tendremos que vivir con ello. Uno de los objetivos a la hora de planificar y minimizar los riesgos es definir qué tipo de riesgos se quieren asumir, en qué momento y para qué parte del patrimonio o de la familia.

El principal riesgo que es más común encontrar en las familias es el de planificación; es decir, la mayoría de familias no tiene definida una planificación estratégica patrimonial. Al igual que cuando se crea una empresa o negocio se realiza un plan estratégico del mismo, en la gestión patrimonial ese plan se denomina política de inversión o planificación estratégica patrimonial.

El patrimonio debe estar al servicio de la familia y ser utilizado para satisfacer sus objetivos y necesidades. El primer paso -y el más importante- a la hora de empezar a definir el plan estratégico patrimonial es realizar una reflexión acerca de los objetivos familiares, tanto comunes como particulares de cada rama o miembro familiar. Hay una frase de Séneca que simboliza muy bien la importancia del plan estratégico familiar: “Si un hombre no sabe hacia qué puerto navega, ningún viento le será favorable”.

La planificación patrimonial estratégica debe ser dinámica e irse adaptando a las circunstancias y acontecimientos de la familia, sus miembros y sus negocios o empresas. Esto no quiere decir que se cambie todas las semanas, sino que debe tener la suficiente flexibilidad para poder realizar variaciones oportunas cuando sea necesario. Dicha planificación marcará el rumbo patrimonial familiar a través de la distribución estratégica de activos que se habrá definido en la política de inversión realizada para cada objetivo familiar.

Definir la planificación patrimonial es el primer punto de la gestión de los riesgos ya que, de esta manera, la familia se asegura de que el patrimonio esté distribuido en función de sus necesidades y objetivos. Para elaborar bien este plan es importante la formación familiar, que facilita que todos los miembros de la familia “hablen el mismo idioma” y tengan una base común de conocimiento que les ayude a definir los objetivos y políticas de inversión de manera adecuada. Sin esta formación sería más difícil afrontar dicho proyecto de definición familiar.

La planificación estratégica patrimonial debe marcar el rumbo de su gestión patrimonial y definir la estructura del patrimonio en función de los objetivos y necesidades familiares y empresariales. La planificación debe ser dinámica para adaptarse a la evolución de la familia y recuerde que supondrá el 90% del éxito en la gestión patrimonial familiar. La política de inversiones ayudará a estructurar el análisis de los riesgos y a definir el nivel que puede asumir para cada uno de sus objetivos personales, familiares y empresariales.

Para evitar que surjan discrepancias dentro de la familia se requiere cambiar el enfoque, dejando de centrarse únicamente en el patrimonio material (inmuebles, empresas y activos financieros) y responsabilizarse de las necesidades intangibles como son los principios y valores alineados, objetivos familiares, comunicación, gobernanza, ética familiar, etcétera, por ser las que sostienen al primero. Con este enfoque se logra minimizar las posibilidades de desintegración patrimonial, y en ocasiones familiar, aumentando las posibilidades de permanecer en el privilegiado grupo de las familias que consiguen hacer perdurar su patrimonio generación tras generación. Si no se consigue mantener motivados a los principales activos familiares, que en este caso serían las personas, estos se irán en busca de nuevos retos, perdiendo así la familia su capacidad intelectual, sus contactos y su compromiso con el proyecto común.

Recuerde siempre la anécdota de un amigo que le pregunta a otro, “¿Cuál es la mejor manera de crear un pequeño patrimonio?” y el amigo le responde, “Empezar por un patrimonio grande”. Esto debiera hacer recordar la importancia de la gestión de los riesgos en la gestión patrimonial, donde el primer objetivo debe ser preservar el patrimonio existente, entendido como la suma del patrimonio tangible y, sobre todo, el intangible. ©

Lea, comparte y descargue en www.gestion.com.do

Jorge Coca es Socio Director de Wealth Solutions, EAFI y miembro de los comités de familia y de inversiones de numerosas familias y *family offices*. Es graduado de Administración y Dirección de Empresas (Universidad Carlos III de Madrid), Máster en Bolsa y Mercados Financieros del Instituto de Estudios Bursátiles (IEB) y Asesor Financiero Europeo por la European Financial Planning Association (EFPA). Cursó el Programa Ejecutivo en Private Wealth Management impartido por el Instituto de Estudios Bursátiles (IEB). Adicionalmente, es ponente y profesor de diversos programas de gestión patrimonial familiar. Participa habitualmente en ponencias de Gestión Patrimonial Familiar y gestión de activos financieros, así como en programas a medida para familias en temas de cohesión familiar, inversiones y gestión patrimonial.

¡Próximos seminarios!



Valoración de Empresas en Mercados Emergentes

3 y 4 de septiembre, 2015



Diseño y Gestión Exitosa de la Cultura Organizacional

3 y 4 de septiembre, 2015



Gestión de Equipos de Alto Rendimiento

10, 11 y 12 de septiembre, 2015



Definición, Implantación y Definición Estratégica

17 y 18 de septiembre, 2015



Presupuesto Base Cero

17, 18 y 19 de septiembre, 2015

Para mayor información e inscripciones:

809.542.0126 • informacion@intras.com.do • Asistencia en línea a través de nuestro: LIVE CHAT

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

Éste y muchos otros seminarios pueden ser adaptados y desarrollados exclusivamente para su empresa.

SOLUCIONES
IN-HOUSE



MENTORING INVERSO

Por Cristina Simón

Durante los últimos años, hemos presenciado un rápido avance en la implantación de programas de *mentoring* en las empresas. Podemos definir un proceso de *mentoring* como una relación uno-a-uno en la que un profesional *senior* (mentor) guía y transmite su experiencia a un empleado *junior* (*protégè* o aprendiz, en una mala traducción al castellano) en un determinado área de conocimiento de la organización que es relevante para el negocio. Por comparación con otras prácticas de desarrollo de recursos humanos, el *mentoring* permite trasladar un tipo de conocimiento experto y maduro a la vez que genera modelos de comportamiento y refuerza las relaciones entre empleados y gerentes con desempeño excelente demostrado a lo largo de los años.

Como se deriva de su definición, en un proceso de *mentoring* el mentor es la persona de más edad; asumimos por tanto que el paso del tiempo es una condición natural para cualificarse como mentor. Pero podemos imaginar circunstancias en las que necesitemos el proceso inverso, esto es, que sea el joven el que transmita experiencia valiosa al más *senior*. El caso más claro es el de la tecnología. Las nuevas generaciones no solamente tienen más conocimientos técnicos, sino que han introducido Internet y sus funcionalidades en su vida diaria. Para ellos es una forma natural de informarse, comunicar e interactuar, y las organizaciones necesitan extender esta maestría al total de sus trabajadores.

De esta necesidad surge el denominado ***mentoring inverso***, en el que los jóvenes acercan a sus gerentes y directivos a un mundo al que cuesta trabajo adaptarse en edades maduras. Personalmente, me parece un proceso interesantísimo, a la vez que contraintuitivo, con lo que ello conlleva de crecimiento personal. El desarrollo a través de ***mentoring inverso*** pasa por abandonar el rol de superior, bajar unos escalones, sentarse junto a un *junior* y aceptar que tenemos algo (o mucho) que aprender de los que nos suceden. ¿El mundo al revés? También para el joven, que al asumir el rol de mentor tiene que poner en práctica su empatía y realizar un ejercicio de responsabilidad. Mucho valor añadido por el que merece la pena invertir desde recursos humanos. ©

Lea, comparte y descargue en www.gestion.com.do

Cristina Simón es Doctora en Tecnología por la Open University, Milton Keynes, Bletchley, Reino Unido y Licenciada en Psicología por la Universidad Autónoma de Madrid, España. Actualmente, es la Decana de IE Facultad de Psicología en la IE Universidad. La profesora Simón se interesa en un amplio rango de elementos de la relación entre un empleado y su contexto de trabajo, incluyendo el valor de mercado, el mercado de trabajo, las tendencias macroeconómicas y la filosofía y valores de las empresas y de la sociedad.

El artista canario **Miguel Panadero** es pintor, muralista escultor, grabadista e ilustrador. Su formación ha surgido de la experimentación, el estudio de la obra de otros artistas, la asistencia a cursos y la colaboración con diferentes talleres de grabado, escultura, cerámica y serigrafía.



PEOPLE ANALYTICS

Por Guillermo S. Edelberg, DBA

Moneyball, una película estrenada en 2011 protagonizada por Brad Pitt e inspirada en el libro de Michael Lewis *Moneyball: The Art of Winning an Unfair Game*, narró las vicisitudes atravesadas por Billy Beane, el gerente general de los *Oakland Athletics*, un modesto equipo de béisbol, en su búsqueda del secreto que habría de conducir al éxito en este deporte. También ilustró su colaboración con otro personaje de la película, un «genio» de la computación recién graduado en economía en la universidad de Yale, “lo cual había resultado en una asombrosa serie de triunfos, con el menor gasto en jugadores en las Grandes Ligas. El secreto había sido el uso creativo de la información disponible”.

El libro se había inspirado en Bill James quien había comenzado a publicar a fines de la década de los 70 un resumen donde analizaba las estadísticas de béisbol de una manera distinta a la tradicional y donde señalaba que muchas de aquellas que aparentaban ser objetivas no eran más que un conjunto de opiniones. “En forma similar, esto es lo que ha contribuido *Moneyball* al tema de *analytics*. Una vez que el público comprenda el valor del *O.B.S.–on-base slugging percentage*¹, una medida clave identificada en el libro– de un bateador no tardará en aplicar principios similares en sus organizaciones”. (C. Massey y B. Tedeschi, *When Data Guys Triumph*. *The New York Times*, 1 de octubre de 2011)

C. Massey y A. Grant, profesores de la *Wharton School* de la Universidad de Pennsylvania, coincidieron en una entrevista en el hecho de que “*Moneyball* y el crecimiento del tema de *sports analytics* constituían un antecedente y un estímulo para trabajar en el área de *people analytics*”. La introducción de la entrevista decía:

La manera como una organización toma decisiones relativas a su gente tiene un gran impacto en su éxito o fracaso. Las decisiones se basan con frecuencia en la intuición o los prejuicios y son proclives a cometer errores. En la actualidad, existen empresas que han comenzado a utilizar datos y análisis sofisticados en temas tales como reclutamiento, compensación y evaluación del desempeño porque creen que esto las ayudará a mejorar su toma de decisiones. (*K@W, Knowledge Wharton, Can People Analytics Help Firms Manage People Better?*, 10 de abril de 2015)

Según los entrevistados, los “datos y análisis sofisticados” se reflejaban de distinta manera. En el caso de reclutamiento y selección, señalaron que existía interés en investigar si era posible utilizar medidas objetivas para identificar sin una entrevista personal a quienes estaban en condiciones de alcanzar un buen desempeño en una organización. Su conclusión había sido que, aunque la idea era atractiva, no había sido fácil convertirla en realidad (otro autor explicó que “lo habitual parece ser que se contrate a ‘gente como nosotros,’ gente que ha ido a escuelas que conocemos, gente que nos han referido nuestros amigos). También mencionaron en la entrevista los esfuerzos realizados por Google para investigar el proceso de incorporación de gente nueva, un aspecto poco explorado. Los experimentos realizados indicaron que lo que marcaba la diferencia entre una incorporación exitosa y otra que no lo era dependía posiblemente de si el nuevo empleado conocía o no a su gerente durante su primer día de trabajo en la organización.

¹ La razón entre el número total de bases alcanzadas con pegadas desde la base y el tiempo oficial en el bate de un jugador de béisbol.

En lo referido al trabajo en equipos se dijo lo siguiente:

“Cada vez trabajamos más por medio de equipos en los que no es raro que sus integrantes pertenezcan a distintas generaciones, estén dispersos en distintas países y deban aprender a trabajar juntos. Una investigación estudió la productividad de los equipos en función de las características personales de sus integrantes y los resultados obtenidos en conjunto. Llegaron a la conclusión de que parecería existir un ‘cociente de inteligencia’² (o cociente intelectual o coeficiente de inteligencia) del equipo que es distinto a la suma de sus partes. En otras palabras, no se obtenía el mejor resultado por poner a la gente más inteligente en el equipo, sino por poner a gente que entendía cómo trabajar unos con otros y como parte de un equipo. Parecería existir algo específico acerca del nivel de inteligencia de un equipo que era distinto a la suma de las inteligencias individuales”.

En otra ocasión, uno de los profesores citados se refirió a la evaluación del desempeño y dijo esto:

Uno de los desafíos de las evaluaciones del desempeño consiste en el riesgo de querer cuantificar porque es más fácil que emitir una opinión. En este último caso, solo se llenan cuadraditos. Algunos aspectos son observables o medibles y se le puede echar la “culpa” al número correspondiente. Si se evalúa de esta manera, todo el peso recae en estas cosas; pero uno se puede preocupar también por otros aspectos que no son cuantificables objetivamente. En consecuencia, las evaluaciones del desempeño requieren una combinación de evaluaciones subjetivas y mediciones objetivas. (*K@W, Knowledge Wharton, How Effective is a Number-crunching Approach to Managing People?*, 21 de marzo de 2014)

People analytics es un enfoque basado en datos que permite a los gerentes tomar decisiones acerca de sus subordinados mediante procesos algo más sistemáticos que los utilizados hasta el presente. Si bien empresas importantes lo han puesto en práctica, el enfoque no se ha difundido en forma amplia. No sorprende que esto se deba en parte a la resistencia al cambio. Como se señala, una cosa es manejar un modelo elegante o contar con una mayor comprensión de los problemas y otra aplicarlos en la práctica («*Loqui facile, praestari difficile*—del dicho al hecho hay un gran trecho»). ©

² Ver artículo *Cocientes* en la edición abril-junio 2015 de GESTION o visite www.gestion.com.do

Lea, comparta y descargue en www.gestion.com.do

Guillermo S. Edelberg, DBA es Profesor Emérito de la INCAE Business School.

INCAE BUSINESS SCHOOL

La escuela de negocios #1 en América Latina

PROGRAMACIÓN EDUCACIÓN EJECUTIVA 2015-2016



Management Development Program - MDP

Módulo:
Perspectiva estratégica y liderazgo en acción
Del 21 al 26 septiembre, 2015
Campus Francisco de Sola, Nicaragua

Módulo:
Construyendo habilidades en las áreas funcionales
Del 2 al 7 mayo, 2016
Campus Walter Kissling Gam, Costa Rica



Consulting

Módulo I:
Del 26 al 30 de Octubre 2015
Campus Walter Kissling Gam, Costa Rica

Módulo II:
Del 23 al 27 de Noviembre 2015
Campus Walter Kissling Gam, Costa Rica



Programa de Alta Gerencia – PAG

Módulo I:
Del 29 de Octubre a 4 de Noviembre 2015, Guayaquil.

Módulo II:
Del 26 de Noviembre a 2 de Diciembre 2015, Quito.

Módulo III:
Del 19 Febrero a 26 Febrero 2016, Costa Rica.



Gerencia con Liderazgo

Del 23 al 28 de noviembre, 2015
Campus Walter Kissling Gam, Costa Rica



Información e inscripciones:
Tel.: 809.542.0126
ingrid.klavemann@intras.com.do
www.intras.com.do

Siganos en:

 /intrasRD
  /intrasRD
  /company/intras
  /intrasRD



¡Conocimientos innovadores
al alcance de un clic!



Temas de
Vanguardia[®]
by INTRAS

¡Videos cortos de publicación periódica compartiendo temas protagónicos
de la gestión empresarial moderna!

www.temasdevanguardia.com



¡Visualiza, comenta, comparte y descarga gratis!



THE SEMINARIUM LETTER®

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



EL LENTO RITMO DEL QUE HACE MUCHAS COSAS A LA VEZ

Basado en investigaciones de Decio Coviello, Andrea Ichino y Nicola Persico

Por Jessica Love

Siete ventanas abiertas en el navegador, el teléfono inteligente sonando y una llamada en marcha por Skype: es el cuadro típico del moderno empleado multitarea. “Las organizaciones son cada vez más complejas y la tecnología de la información se propaga cada vez más”, dice Nicola Persico, profesor de economía gerencial y ciencias de las decisiones en la Kellogg School. Por consiguiente, a los trabajadores se les pide que hagan más en la misma cantidad de tiempo, una exigencia que les obliga a hacer más cosas a la vez.

Pero ¿es así como debe ser? Esta estrategia entraña costos, por supuesto. “La idea de que trabajar en muchas cosas a la vez conduce a que uno tarde más en hacerlas no es nueva,” dice Persico. Sobre todo en los últimos años, las desventajas del *multitasking* se han proclamado por todas partes. “No lo haga todo a la vez: su cerebro le quedará agradecido”, advierte un artículo publicado en *Time*. “Termine con el hábito de la multitarea” nos recomienda encarecidamente *USA Today*. La mayoría de las advertencias se ha enfocado en nuestros limitados recursos cognitivos: solo podemos hacer un determinado número de cosas a la vez antes de que todo empiece a deteriorarse, y saltar continuamente de un proyecto a otro entraña una pérdida de rendimiento intelectual.

Pero Persico, junto con Decio Coviello de HEC Montréal y Andrea Ichino de la Universidad de Bolonia, ha construido recientemente un modelo matemático que señala otra de las causas de la pérdida de productividad relacionada con la práctica de la multitarea. Aparte de la pérdida de rendimiento intelectual, ir y volver constantemente de un proyecto a otro es básicamente ineficiente. “Si es importante terminar un proyecto” —en lugar de simplemente avanzar— “entonces lo mejor que se puede hacer es terminarlo antes de comenzar el próximo”, dice Persico.

La ineficiencia, cada vez mayor

Examinemos una situación en la que hay dos proyectos, cada uno de los cuales exige cinco días enteros de trabajo. Si uno va y viene por igual del uno al otro, y los acaba el mismo día, cada proyecto habrá tomado un promedio de dos semanas de cinco días laborables. Pero si uno le dedica a un proyecto todo su tiempo antes de pasar al otro, cada uno le llevará, en promedio, solo una semana y media (una semana el primero y dos el segundo). En otras palabras, acometer los proyectos uno detrás del otro permite terminar uno de ellos mucho antes que de otro modo, y no toma más tiempo terminar el segundo. A medida que aumenta el número de proyectos, aumenta también la eficiencia que se logra si se abordan uno tras otro.

La falta de eficiencia, según el modelo de Persico, además tiene el efecto de desalentar a los trabajadores. “Si uno emprende muchos proyectos a la vez”, dice Persico, “no hace sino postergar más y más las recompensas por sus esfuerzos”. Después de todo, un cheque o una gratificación por haber terminado un proyecto — incluso una simple palmadita en la espalda—, no significan tanto cuando se sabe que estas van a tardar un mes como cuando solo faltan unos días para recibirlas.

Añádanse múltiples supervisores a la ecuación y una situación ya de por sí problemática se pone todavía peor. “El empleado”, dice Persico, “no elige en qué va a trabajar de manera aislada. Lo hace bajo la presión de otros —tal vez sus compañeros de trabajo o sus superiores— y a consecuencia de ese conjunto de presiones no coordinadas es natural que se vea obligado a realizar múltiples tareas a la vez”. Si cada uno de sus supervisores insiste en que trabaje primero en su tarea, se verá obligado a trabajar simultáneamente en más proyectos de los que emprendería si la decisión fuera suya. Pero las presiones se convierten en una especie de círculo vicioso: a medida que el número de proyectos aumenta, el tiempo necesario para terminarlos se alarga, lo que a su vez aumenta aún más la importancia de ejercer presión en el futuro.

Un aviso para los gerentes

La investigación de Persico, amén de proporcionar a los empleados una razón más para evitar la multitarea, señala las posibles desventajas de las estructuras organizativas en que un solo empleado o un grupo trabaja para múltiples supervisores. Hay numerosas razones para estructurar una organización de esta manera, por supuesto (por ejemplo, que las distintas divisiones no necesiten su propio departamento jurídico o de recursos humanos), pero dice Persico: “Creo que hay que sopesar cuidadosamente las ventajas y desventajas”. El empleado queda “entre la espada y la pared” si un gerente no averigua (o si le tiene sin cuidado) la cantidad de trabajo que tiene que hacer para otro gerente.

La investigación de Persico se basa en la premisa de que el valor de un proyecto solo se materializa cuando se termina. Pero él reconoce que hay veces que no es así. “Si soy un contratista de obras y solo me pagan cuando termino de renovar una casa, entonces lo mejor que puedo hacer es no trabajar en varias casas a la vez: es preferible terminar la primera rápidamente para que me paguen.” Continúa: “Pero en cambio, si soy plomero y me pagan por hora, entonces me da igual tener o no varios trabajos en marcha a la vez”. Aun así, puede que saltar de una obra a otra tenga costos: incluso un plomero al que le pagan por hora pierde tiempo y dinero trajinando de un trabajo a otro. Y para muchos trabajadores del conocimiento, el único proyecto que tiene valor es el que está terminado, aunque solo sea porque el cliente o el supervisor no pueden evaluarlo hasta que esté finalizado.

Persico cuantificó en su investigación lo que la mayoría de la gente ya entiende en relación con el *multitasking*: que el flujo de trabajo se hace más lento a medida que aumenta el número de proyectos. Pero ahora somos capaces de captar este fenómeno intuitivo a nivel matemático. “Si se me permite hacer una comparación que probablemente es demasiado ambiciosa”, dice Persico riéndose, “todo el mundo entiende intuitivamente que la gravedad hace caer las cosas. Pero aún así, es sumamente útil conocer con precisión la ley matemática que rige... la fuerza con que los cuerpos se atraen entre sí”. ©

Lea, comparta y descargue en www.gestion.com.do

Jessica Love es la editora y escritora de temas científicos de la publicación Kellogg Insight de la Kellogg School of Management.



SEMINARIUM®

INTERNACIONAL

PROGRAMACIÓN 2015





THE CFOS' EXECUTIVE PROGRAM

at The University of Chicago Booth
School of Business

Chicago, Illinois / 30 de agosto al 4 de septiembre, 2015





MANAGING INNOVATION STRATEGIES

with Cornell University

Miami, Florida / 28 de septiembre al 2 de octubre, 2015





THE SENIOR HR EXECUTIVE PROGRAM

at The University of Michigan Ross School of Business

Ann Arbor, Michigan / 4 al 9 de octubre, 2015





KELLOGG ON MARKETING

at Kellogg School of Management

Evanston, Illinois / 25 al 30 de octubre, 2015





THE STRATEGIC NEGOTIATION PROGRAM

by Yale School of Management

Miami, Florida / 16 al 19 de noviembre, 2015



Intras
Integral Training Solutions

Información e inscripciones:
Tel.: 809.542.0126
ingrid.klavemann@intras.com.do
www.intras.com.do

Síguenos en:

 /intrasRD
  /intrasRD
  /company/Intras
  /intrasRD



EQUIPOS DIRECTIVOS: ¿gran barrera a la innovación?

Por Rafael Vesga

Para que la innovación sea una fuente de ventaja competitiva en la empresa, las metas deben ser compartidas por las áreas comprometidas y no responsabilidad de un departamento específico.

La cultura y las rutinas del equipo directivo suelen convertirse en el enemigo de la innovación empresarial. Esto ocurre con mayor frecuencia de lo que se cree. Las empresas cometen un grave error cuando descargan sobre un vicepresidente de innovación toda la responsabilidad de lograr los objetivos de tan imperativa estrategia. El trabajo necesario para sacarla adelante no puede depender de una sola área funcional, sino que requiere de una gestión integral en la que deben comprometerse todas las gerencias y todas las vicepresidencias. Esto implica que la cúpula de la empresa debe operar como un verdadero equipo comprometido con la innovación, capaz de liderar con el ejemplo las iniciativas críticas en este frente.

Lo anterior se puede comprobar. Resultados preliminares de un estudio reciente del Centro de Estrategia y Competitividad de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes muestran que los equipos directivos de las empresas pueden ser bastante disfuncionales en su operación hacia la innovación, comprobando de paso que cuanto menos innovación hay en una empresa, mayores son las distancias entre los miembros de estos equipos.

El estudio preguntó a los miembros de los equipos directivos de una muestra de empresas colombianas si creen que sus empresas se destacan por ser innovadoras en sus productos, servicios o modelos de negocio. En una escala de uno a cinco (donde 5 es el mejor resultado posible) la puntuación promedio fue de 3.2, demostrando baja confianza en el estado de las capacidades de innovación.

La capacidad para construir acuerdos reales en el equipo directivo parece estar atada al grado de innovación en la empresa. Los vicepresidentes aportaron sus opiniones al estudio dentro de un compromiso de confidencialidad, de modo que pudieron expresar allí percepciones que quizás no comparten con otros miembros del equipo directivo. Las empresas menos innovadoras mostraron distancias mayores entre sus vicepresidentes respecto a la operación del equipo directivo como un equipo para la innovación.

Por ejemplo, se preguntó a los vicepresidentes cuántos miembros componen el equipo directivo en su empresa. La pregunta parece sencilla, pero la dispersión en las respuestas fue 71% superior en los equipos directivos de las empresas menos innovadoras que en las más innovadoras. Al consultar por el porcentaje de miembros del equipo directivo que están comprometidos con la innovación, la dispersión en las respuestas fue 91% mayor en las empresas menos innovadoras. Sobre si los vicepresidentes estimulan a sus subalternos a participar en proyectos con gente de otras áreas, la dispersión fue 72% más alta en las menos innovadoras. Y se preguntó si la organización premia a los miembros del equipo directivo por su aporte a las metas de innovación y la dispersión fue 88%, de nuevo mayor entre las menos innovadoras.

Las conclusiones son claras. La innovación no logra ser una fuente de ventaja competitiva si no se convierte en una capacidad transversal, donde las metas son compartidas por las áreas funcionales, como mercadeo, finanzas y producción. Sin embargo, existe una tendencia en estas de convertirse en silos autónomos, consolidando grupos distantes y subculturas arraigadas. Cuando esto ocurre, la innovación no logra generar ventaja estratégica, sino que queda relegada a ser una función accesorio, de impacto marginal.

En suma, la baja innovación parece estar asociada a divergencias altas al interior de los equipos directivos respecto a la calidad de su propia gestión como equipo. Cuanto más innovadora es la empresa parecen ser menores esas distancias, lo cual indicaría que los equipos directivos de las empresas más innovadoras tienen mecanismos para discutir abiertamente estos temas y construir una visión compartida. En las empresas menos innovadoras, en cambio, los desacuerdos se guardan y persisten en el tiempo.

Lamentablemente, muchos presidentes no perciben hasta qué punto sus empresas están funcionando así. Se convencen a sí mismos de que las cosas están bien y no se dan cuenta que dentro de su grupo de vicepresidentes se han creado distancias importantes en cuanto a la forma como perciben temas cruciales para la marcha de la empresa y el grado en el cual están dispuestos a cooperar con otras áreas para alcanzar objetivos comunes. ©

Lea, comparta y descargue en www.gestion.com.do

Rafael Vesga es profesor de Estrategia, Emprendimiento e Innovación en la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, en Bogotá, Colombia. Es Ph.D. de la Freeman School of Business, Tulane University. Su trabajo de docencia e investigación se relaciona con la formulación de estrategias innovadoras y la construcción de condiciones favorables para el desarrollo de la innovación en las organizaciones en América Latina.




SEMINARIOS 2015

Santo Domingo, República Dominicana






Valoración de Empresas en Mercados Emergentes

3 y 4 de septiembre, 2015

DIRIGIDO A:
Ejecutivos con posiciones de responsabilidad en las áreas de finanzas corporativas, inversión, gestión de riesgos, análisis crediticio y valoración de empresas. Profesionales, Consultores y Altos Directivos con conocimientos financieros

Presupuesto Base Cero

17, 18 y 19 de septiembre, 2015

DIRIGIDO A:
Directivos o personas con posiciones de responsabilidad en las áreas de Finanzas, Administración, Tesorería, Auditores, Contadores, Contralores, Directores y, en general a todos los responsables de la planeación y control presupuestal.



Intras
Integral Training Solutions

Información e inscripciones:
Tel.: 809.542.0126
informacion@intras.com.do
www.intras.com.do

Siganos en:

 /intrasRD
  /intrasRD
  /company/intras
  /intrasRD



LOS LÍDERES PREGUNTAN

Maryam Valera, Ph.D.

Estimada Dra. Varela:

¿Qué es el liderazgo sostenible y qué implica para los líderes que apuestan a gestionar por valores?

Jorge S.

“Lo único que funciona es la gestión por valores. Encontrar personas competentes y realmente brillantes, pero lo más importante, gente que le importen exactamente las mismas cosas que te interesan”.

Steve Jobs, cofundador de Apple

Estimado Jorge:

Se podría llegar a afirmar que desde el origen de los tiempos en el mundo de las organizaciones se dan dos fuentes de energía:

- **Energías sostenibles y ecológicas que generan armonía y creación.**
- **Energías insostenibles que generan violencia y destrucción.**

Te voy a contar una historia:

En un reino lejano de Oriente se encontraban dos amigos que tenían la curiosidad de saber sobre el Bien y el Mal. Un día se acercaron a la cabaña del sabio Lang para hacerle algunas preguntas.

-Anciano, díganos: ¿qué diferencia hay entre el cielo y el infierno?

El sabio contestó:

-Veo una montaña de arroz recién cocinado, todavía sale humo. Alrededor hay muchos hombres y mujeres con mucha hambre. Los palos que utilizan para comer son más largos que sus brazos. Por eso, cuando cogen el arroz no pueden hacerlo llegar a sus bocas. La ansiedad y la frustración cada vez van a más.

El sabio prosiguió:

-Veo también otra montaña de arroz recién cocinado, todavía sale humo. Alrededor hay muchas personas alegres que sonríen con satisfacción. Sus palos son también más largos que sus brazos. Aun así, han decidido darse de comer unos a otros.

Creo que para un líder que desea ser sostenible estas han de ser las primeras decisiones a tomar:

1. **¿A qué fuente de energía me deseo conectar?**
2. **¿Con qué nutrientes quiero alimentar a mi equipo?**
3. **¿Qué valores quiero destacar en mi liderazgo?**

Si queremos que nuestros equipos sean de alto rendimiento, necesitamos desarrollar **una conciencia ecológica** en las organizaciones en la que tratemos a los profesionales como seres humanos, con comprensión, respeto, integridad, honestidad, generosidad, agradecimiento, humildad, tolerancia, libertad, armonía... y muchos de tantos valores que llevan a las personas a defender y crecer en su dignidad. Para mí, los líderes necesitan ser éticos y demostrar sus valores morales en cada uno de sus actos. Han de anteponer el desarrollo del *ser* al del *tener* pues el tener no produce al ser. Esta es la trampa de la filosofía del consumo que nos ha llevado a los escándalos y a la enorme decepción económica que se está viviendo en un mundo en el que las empresas prescindan sin escrúpulos de los empleados por el mero hecho de hacer ajustes. Empresas en las que las personas con más de cincuenta años apenas tienen cabida y la experiencia vital ha perdido peso; las fugas de cerebros cada vez son mayores, y en las que nadie habla demasiado por miedo a que alguien tome represalias.

Es sano y equilibrado que las personas hayan tomado conciencia que no solo quieren trabajar, sino también vivir, pasar tiempo con su pareja e hijos, disfrutar de la naturaleza. El líder sostenible necesita atender estas necesidades, ocuparse más de sus profesionales, comprender que tienen más áreas en su vida que desean atender, que necesitan conciliar la vida laboral y familiar. El líder sostenible ha de apostar por ser diferente, por combatir las prácticas tóxicas establecidas y hacer las cosas de otro modo porque realmente se puede. Es cuestión de ser valiente, de crear en las empresas entornos agradables, cómodos y protegidos, en los que reine la paz, el afecto y la armonía, y en los que se pueda trabajar con eficiencia y eficacia. Liderarán empresas en las que no solo sea posible **“ganar dinero”**, sino también **“hacer el bien”**.

“Nuestras acciones y nuestra pasividad tienen un impacto en el clima emocional global, haciendo que aumente el desequilibrio, el sufrimiento, la enfermedad y la destructividad o el equilibrio, la armonía, el bienestar y la creatividad”.

Jaume Soler & Mercé Conangla



Versatilidad
para tus
espacios



 **Herman Miller**

ALEA

 **Bii**
the chair experts

Síguenos en  

Av. John F. Kennedy | Plaza Haché | 1er Nivel, Local 108
Ens. Naco, Santo Domingo | República Dominicana 8712905
T 809.472.2501 | F 809.472.2566 | ventas@biiidominicana.com.do



World
Business
Forum



Noviembre
12 y 13, 2015
Lincoln Center
New York City

STORY *We are* MAKERS

LOS STORYTELLERS RELATAN;
LOS **STORYTELLERS** CREEN

LOS STORYTELLERS SE REFIEREN AL PASADO;
LOS **STORYTELLERS** CONSTRUYEN EL FUTURO

LOS STORYTELLERS DESTACAN ACCIONES DE OTROS;
LOS **STORY MAKERS** SON PROTAGONISTAS

EL STORYTELLING ES UN PASATIEMPO;
LOS **STORY MAKING** SON UN ESTILO DE VIDA

SIR RICHARD **BRANSON** JIM **COLLINS** KEVIN **SPACEY** WALTER **ISAACSON** ADAM **GRANT**
MARK **BERTOLINI** OSCAR **FARINETTI** HERMINIA **IBARRA** CAROLYN **EVERSON**



OFERTAS ESPECIALES Y MÁS INFORMACIÓN:

809.542.0126 • ingrid.klavemann@intras.com.do • www.intras.com.do

Representante para República Dominicana, Puerto Rico y Panamá:



Av. Gustavo Mejía Ricart
esq. Abraham Lincoln
Torre Piantini, Suite 904
Tel.: 809.542.0126
www.intras.com.do

Presentado por:



Gracias a:



Síguenos: [/woblen](https://www.facebook.com/woblen)

[/wobi_en](https://twitter.com/wobi_en) [/wobi](https://www.youtube.com/wobi)