

# GESTION

Edición trimestral | ISSN 1999-5709

2<sup>da</sup> Edición 2016



Motivación y  
compromiso  
de empleados:  
Tendencias y  
desafíos

*Prima donnas*  
en la organización

El lado humano del  
cambio: Cómo hacer  
inevitable  
el cambio e inútil la  
resistencia

## Rowan Gibson

Las Claves para  
Transformar las  
Organizaciones en  
Tiempos Disruptivos

## ¿QUÉ SON LOS CERTIFICADOS DE EDUCACIÓN DIRECTIVA (CED) DE INTRAS?

A través de los **CED's**, INTRAS le ofrece a sus clientes la oportunidad de participar en un plan de desarrollo ampliado que le ayudará a dar un paso más allá en su desempeño profesional. Estos certificados han sido diseñados en un formato muy atractivo, corto y denso, que se adapta convenientemente a las agendas de los ejecutivos. Se basan en una depurada selección de cuatro (4) seminarios de INTRAS, los cuales al ser realizados de forma continua permiten desarrollar exponencialmente un valioso conjunto de competencias y conocimientos que tendrán un impacto inmediato y permanente en su desempeño, y por ende en su organización.

CED	SEMINARIOS QUE COMPONEN EL CED:
 <b>EN LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</b> <small>CERTIFICADO DE EDUCACIÓN DIRECTIVA</small>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Gestión Exitosa de Conflictos</li> <li>▶ Cómo Gestionar el Cambio en la Empresa</li> <li>▶ Habilidades de Comunicación para Líderes</li> <li>▶ Coaching Ejecutivo</li> </ul>
 <b>EN DIRECCIÓN AVANZADA DE VENTAS</b> <small>CERTIFICADO DE EDUCACIÓN DIRECTIVA</small>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Administración Estratégica de Ventas</li> <li>▶ Gestión Efectiva de la Fuerza de Ventas</li> <li>▶ Workshop de Negociación Avanzada</li> <li>▶ Coaching de Equipos Comerciales</li> </ul>
 <b>EN GESTIÓN DE LA EFICIENCIA OPERACIONAL</b> <small>CERTIFICADO DE EDUCACIÓN DIRECTIVA</small>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Gestión por Procesos</li> <li>▶ Project Management</li> <li>▶ Gestión Estratégica de Costos</li> <li>▶ Lean Management</li> </ul>
 <b>EN HABILIDADES EJECUTIVAS ESENCIALES</b> <small>CERTIFICADO DE EDUCACIÓN DIRECTIVA</small>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Persuasión e Influencia Positiva</li> <li>▶ Presentaciones de Alto Impacto</li> <li>▶ Workshop de Negociación</li> <li>▶ Análisis de Problemas y Toma de Decisiones</li> </ul>
 <b>EN GESTIÓN HUMANA AVANZADA</b> <small>CERTIFICADO DE EDUCACIÓN DIRECTIVA</small>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Diseño y Gestión Exitosa de la Cultura Organizacional</li> <li>▶ Gestión y Retención del Talento</li> <li>▶ Comunicación Interna</li> <li>▶ Cómo Alinear la Gestión Humana con la Estrategia del Negocio</li> </ul>
 <b>EN DIRECCIÓN PARA EL ALTO DESEMPEÑO</b> <small>CERTIFICADO DE EDUCACIÓN DIRECTIVA</small>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Liderazgo Basado en Valores</li> <li>▶ Gestión de Equipos de Alto Rendimiento</li> <li>▶ Asertividad para Ejecutivos</li> <li>▶ Gestión del Compromiso</li> </ul>
 <b>EN VISIÓN Y EJECUCIÓN</b> <small>CERTIFICADO DE EDUCACIÓN DIRECTIVA</small>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Workshop de Innovación</li> <li>▶ Workshop de Planificación de Proyectos</li> <li>▶ Definición, Implantación y Medición Estratégica</li> <li>▶ Value Based Management</li> </ul>



Además de todos los beneficios de participar en un **CED**, este monto implica un ahorro del **10%** sobre la suma del valor individual de los 4 seminarios que componen cada **CED**.

## INFORMACIÓN E INSCRIPCIÓN:

809.542.0126 • informacion@intras.com.do • Asistencia en línea:  LIVE CHAT • [www.intras.com.do](http://www.intras.com.do)

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

 **INFINITI**  
INSPIRED PERFORMANCE

Infiniti **Q50**

# UNA COMBINACIÓN IRRESISTIBLE DE PODER Y ELEGANCIA.



**ELEGANCIA TENTADORA Y PODER IRRESISTIBLE.**

Motor de 3.5 litros V6 HÍBRIDO de 360 HP. Déjate tentar por la mejor combinación de performance, tecnología y diseño que ha revolucionado la experiencia de manejo.

Solicita tu test drive en:  
**WWW.INFINITI.COM.DO**

809-540-3800  
AV. JOHN F. KENNEDY ESQ. ABRAHAM LINCOLN.  
INFINITI REPÚBLICA DOMINICANA



# Nueva ruta de Air Europa a Zúrich

Conexión desde Santo Domingo vía Madrid.

Frecuencia

MADRID - ZÚRICH	UX1675	07:50 - 10:10
ZÚRICH - MADRID	UX1676	11:10 - 13:30
MADRID - ZÚRICH	UX1671	14:50 - 17:10
ZÚRICH - MADRID	UX1672	18:40 - 21:10

Hay cifras que te inspiran, te marcan y motivan...  
y esta es una de ellas.

**QUE SEAMOS LA PRIMERA  
AFP EN SUPERAR**

**1,000,000**  
**DE AFILIADOS**

es un verdadero motivo de satisfacción.

Seguimos comprometidos en mantener  
la excelencia de nuestros servicios  
y garantizar un mejor futuro para nuestra gente.

**Gracias a nuestros afiliados por acompañarnos  
a Crecer y por convertirnos en parte de su futuro.**



Santo Domingo · Avenida Francia #141, Gazcue.  
Tel.: 809-688-4040 / 829-688-4040 / 809-200-0008.  
Santiago · Bartolomé Colón # 56, Jardines Metropolitanos. Tel.: 809-582-5102.

[www.scotiacrecer.com.do](http://www.scotiacrecer.com.do) |  Scotia Crecer AFP |  @scotiacreceerafp

FUENTE: RESUMEN ESTADÍSTICO PROVISIONAL SIPEN AL CIERRE DE 30 DE SEPTIEMBRE DEL 2015.

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

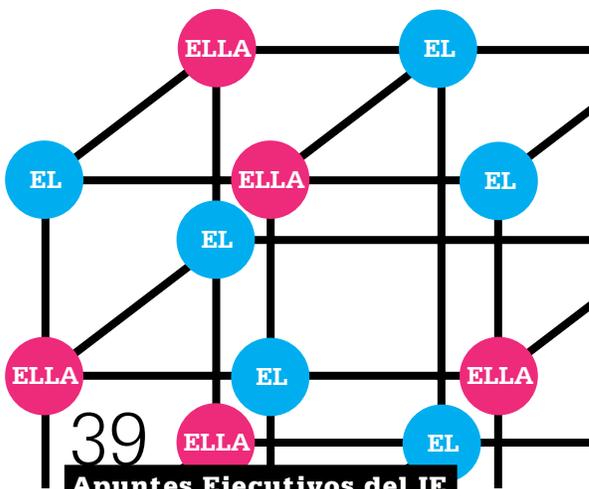


17

## Herramientas Gerenciales

Las 5 C del estilo único

Para **Juan Carlos Alcaide**, hay cinco características clave que sirven para generar un estilo único y diferencial en las empresas que él denomina **las 5 C del estilo**. El experto nos explica cómo las empresas deben desarrollar un estilo identificable para destacar en los mercados cada vez más competitivos.



## Apuntes Ejecutivos del IE

La diversidad de género es rentable

¿Por qué la existencia de una masa crítica de mujeres directivas podría resultar tan beneficiosa para el negocio? En este artículo, la **Dra. Cristina Simón**, nos habla acerca de los hallazgos de un estudio sobre la diversidad de género entre los directivos y el rendimiento corporativo de sus empresas.



43

## Psicología del Éxito

La vieja y olvidada fuerza de voluntad

El **Dr. Jesús Alcoba González** nos habla acerca de la importancia de la "vieja y olvidada fuerza de voluntad" para alcanzar el éxito. En este artículo, hace énfasis en que las grandes cosas de la vida nos llegan gracias a nuestra fortaleza y que la fuerza de voluntad se puede entrenar y mejorar.

07

## CARTA DEL DIRECTOR

La cachucha de los pins...

09

## RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

El futuro de la RSC

19

## DE PORTADA

Cómo crear, gestionar y liderar organizaciones innovadoras en un entorno turbulento

27

## VENTANA INTERNACIONAL

El lado humano del cambio: Cómo hacer inevitable el cambio e inútil la resistencia

31

## EMPRESA FAMILIAR

Transformación de la empresa familiar

33

## PROTAGONISTAS

Motivación y compromiso de empleados: Tendencias y desafíos

41

## DESDE INCAE

Prima donnas en las organizaciones

# GESTION

Edición Trimestral

2<sup>da</sup> Edición 2016

REPÚBLICA DOMINICANA



gestionrd



@gestionrd



/company/revista-gestion

edición enero-marzo 2016



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**  
Francisco Lozano Winterhalder  
Jesús Alcoba González  
Juan Carlos Alcaide  
Manuel Bermejo

**Instituciones Colaboradoras**  
IE Business School  
INCAE  
VitalSmarts

**Ventas**  
Virginia De Moya  
virginia.demoya@gestion.com.do

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

**Fotografías**  
www.123rf.com

**Impresión**  
Saladín Industria Gráfica

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

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

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

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



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



**POPULAR**

*Avance de Sueldo*

***Hoy es un gran día para  
visualizar tus metas.***

*Dinero rápido para resolver  
cualquier imprevisto.*

Avance de Sueldo es un préstamo que te permite adelantar hasta un 30% de tu salario mensual a través de tu cuenta nómina.

**Temporada de Préstamos Popular**

***A tu lado, siempre.***

[www.popularenlinea.com](http://www.popularenlinea.com)  
Teléfono: 809-544-5555

[@popularenlinea](https://twitter.com/popularenlinea)  
[#prestamospersonales](https://www.instagram.com/popularenlinea)

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



## La Cachucha de los PINS...

Era un sábado cualquiera de 1982. Estaba yo descansando en las gradas entre una competencia y otra de las que me tocaban aquel día en uno de los muchos torneos de natación en los que participé a lo largo de mis diez años de práctica de esta disciplina. Llevaba en mi cabeza mi más preciado tesoro de aquel entonces: una cachucha llena de *pins* o insignias, que había acumulado durante tres años a través de la compra en diferentes competencias y, sobre todo, del intercambio con nadadores de otros países. La colección e intercambio de *pins* era una costumbre arraigada, al punto de que la posesión de *pins* poco comunes era un símbolo de estatus entre los nadadores, superado solo por su nivel de nado en las competencias.

De la nada, un compañerito de equipo me quitó mi “valiosa” cachucha de la cabeza. Cuando inmediatamente me paré a pedírsela, este, como si estuviese haciendo un pase en un juego de básquet, se la lanzó a otro niño mayor que nosotros. Cuando ya molesto le pedí a este chico que me la devolviese, este, a su vez, se la lanzó a otro chico mayor. En cuestión de segundos, mi más preciado tesoro estaba volando de mano en mano entre cuatro niños mientras yo, como si fuese una pelota de *pinball*, iba de uno a otro pidiendo, por no decir rogando, que por favor me devolvieran mi cachucha. Mi impotencia e indignación iban creciendo, no solo en la medida en que más chicos participaban en la bromita, sino que se potenciaba cada vez que, en medio del jueguito, mi cachucha caía al piso y yo imaginaba como mis “valiosos” *pins* se maltrataban.

Poco a poco, esa impotencia e indignación se transformaron en rabia, y cuando el niño que inició el juego volvió a atrapar mi cachucha grité “¡Ya!” y lo empujé fuertemente. Gracias a sus reflejos, y quizás a la buena condición física de la que todos disfrutábamos, el niño

logró apoyarse en las manos sin llegar a caer al suelo. Pero esta acción fue presenciada por los adultos que estaban allí y quienes misteriosamente no se habían percatado de la broma pesada que me estaban haciendo los otros niños, con todo el ruido que implicaba, pero sí se percataron del empujón...

El resto del día, el tema de conversación de todos giró en torno a ese incidente. Por lo menos, luego de yo explicar los motivos de mi reacción, se involucró al otro niño. Pero, por algún motivo, yo sentía que la percepción generalizada era que yo era el “malo de la película”. Recuerdo que me preguntaron por qué no llamé a algún adulto mientras sucedía el incidente. Les expliqué que era más fácil convivir con el resultado de una pelea que con el estigma de ser un chismoso y un “ñoño”... En medio de todo aquello, yo no entendía bien cuál era el meollo, pues lo único que yo había hecho era defenderme e intentar parar, de una vez por todas, el abuso... El incidente no pasó de ahí y todo volvió a la normalidad. Y como siempre pasa a esas edades, el niño y yo volvimos a ser amiguitos. Sin embargo, aun siendo yo un niño, reflexioné un poco y saqué de aquel episodio un gran aprendizaje de por vida: “Cuando uno pierde el control, ahí mismo pierde todo el derecho, aunque tenga la razón”.

El mundo está lleno de carreras profesionales destruidas, matrimonios rotos, amistades ancestrales destrozadas, empresas desmembradas y familias desintegradas solo porque alguien en un momento determinado, y en medio del ofuscamiento, dijo o hizo algo hiriente o destructivo de lo que luego se arrepintió... Pero incluso sé de casos en los que la persona estaba tan ofuscada en el momento que ni recuerda si realmente lo dijo o hizo.

Mi idea con esta historia no es dar un mini cursillo de inteligencia emocional. Mi intención, simplemente, es incitar a la reflexión de que siempre debemos medir las implicaciones de nuestras acciones, tratando de ver uno, dos o incluso tres pasos más allá del momento en sí. Un agravio es como un papel arrugado, que por más que lo planchemos nunca volverá a su estado original. No se trata de ir de víctimas por el mundo, aguantando vejaciones. Se trata de incorporar en nuestro CPU mental que a las buenas siempre será mejor y que se puede defender un punto de vista o hacer valer un derecho sin perder el control. Al final de cuentas, de eso se trata ser una persona asertiva...

Recordemos siempre aquella famosa frase de Maya Angelou que aplica tanto en lo positivo como en lo negativo: “Las personas olvidarán lo que dijiste y lo que hiciste, pero nunca olvidarán cómo las hiciste sentir.”

# Tu vida bajo un mismo techo es estar seguro



**Banesco**  
**SEGUROS**

Hogar

Vida Integral

Vehículo

Negocio

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

Av. Abraham Lincoln No. 1019, Piantini. T. 809 920 5000

  
**Banesco**  
**SEGUROS**  
*Contigo*

# El Futuro de la RSC

Por Francisco Lozano Winterhalder

**N**uestro mundo ha entrado ya en la 3ª gran revolución de su historia, la de la sostenibilidad. Vivió su revolución Neolítica y la Industrial. Ahora hay que luchar por el triunfo de un nuevo cambio global basado en el equilibrio con la naturaleza, el equilibrio económico y el equilibrio social. O lo que es lo mismo dicho en una palabra: sostenibilidad. En efecto, **la RSC es hoy en día sinónimo de sostenibilidad, de equilibrio, de progreso.**





## El reto medioambiental

En el plano medioambiental —o de la búsqueda de la armonía con el medio que sustenta la vida y con la propia vida— se abre una gran oportunidad para el mundo empresarial de todo el planeta que, a su vez, es una gran responsabilidad que todos hemos de asumir. En efecto, la pata ecológica de la sostenibilidad significa siempre ahorro: ahorro energético, ahorro en materias primas, ahorro a través de los sistemas de producción, ahorro en la producción de residuos gaseosos, líquidos y sólidos... Y esto quiere decir liberación de capitales para, entre otras cosas, dedicarlos a la mejora interna y a la comunitaria, con el fin de construir un mundo mejor.

Este silogismo nos muestra claramente cómo uno de los tres componentes de la sostenibilidad puede conducir a una mejora sustancial, no solo de nuestras relaciones con la naturaleza, sino también económica —dentro de la empresa y en nuestra comunidad o más allá de ella— y en lo social.

La consonancia de la vida humana con el resto de la naturaleza y el medio ambiente es cosa de todos. No solo de las empresas. Pero no es menos cierto que estas tienen mucho que decir y hacer al respecto, teniendo muy presente que, además, dicha concomitancia está alineada perfectamente con los objetivos empresariales, además de contribuir a una mejor y más limpia imagen corporativa.

Uno de los ejemplos más claros del aspecto económico de la sostenibilidad que he tratado de defender —ahorro e incremento del beneficio con la posibilidad de dedicarlo en parte o totalmente a la RSC— es el de la planta Ford Rouge Center, en Detroit. Se trata del centro neurálgico del gigante automovilístico norteamericano. Pues bien, hace unos años la

dirección se decidió por una reconversión de la antigua planta terriblemente contaminante por otra diseñada para ser mucho más acorde con la naturaleza y con la salud. La compañía ahorró, con un “simple” cambio de diseño, 35 millones de dólares. Y no solo eso, se convirtió en una factoría acorde con las leyes medioambientales, lanzando a la sociedad un mensaje de limpieza y responsabilidad, además de contribuir a una mejor salubridad de todo su entorno.

Pero Ford ha ido más allá y posee un prototipo de automóvil que funciona con hidrógeno. Además, está hecho de materiales biodegradables –por ejemplo, los asientos están forrados con espuma de soja y las ruedas son de plástico de maíz– y, por tanto, puede convertirse en materia prima de nuevo cuando termine su vida útil. Es más, un vehículo medio precisa para su fabricación unos 23,000 kg; este, solo 1,400 kg. ¡Díganme si esto no es ahorro! Y, además, supone una relación con el medio ambiente mucho más deseable.

El gran reto de la responsabilidad con la vida en la Tierra pasa por una optimización tecnológica de las empresas, lo cual implica una constante innovación, tanto en los sistemas de producción como en el diseño de productos.

## ¿Cómo será el mundo en el futuro?

Nuestro mundo cambia vertiginosamente y es casi imposible predecirlo. Pero voy a usar mi bola de cristal imaginaria para ver si podemos otearlo.

Nuestro mundo estuvo claramente dividido tras la Segunda Guerra Mundial en dos bloques: el norteamericano y sus aliados, y el soviético y los suyos. En mi opinión, el concepto de no alineados no ha existido nunca. Todo el mundo, más o menos, tendía a uno o a otro bando. Con la caída del Muro de Berlín, surgió un nuevo escenario mundial con los EE. UU. como única potencia mundial. Tras un corto período de tiempo, en términos históricos, asistimos a un panorama planetario claramente multipolar. Los EE. UU., la Unión Europea, América Latina, Rusia, India, China e incluso África pueden ser considerados hoy como polos diversos de nuestra actualidad y, sobre todo, de nuestro futuro.

Si bien podemos entender a los EE. UU. y la Unión Europea como similares en cuanto a su raíz común cultural, las diferencias de sensibilidad son obvias. Europa ha sufrido mucho y está de vuelta de muchas cosas: lidera la protección del medio ambiente contemporánea, la protección social, la preocupación por los conflictos universales... Creo que el conjunto de la humanidad debería aprender de ella sobre cómo compaginar libre mercado y sociedad del bienestar. Pero hay que envidiar de los EE. UU. su capacidad de emprender, su eficiencia, su Constitución y la libertad que infunde.

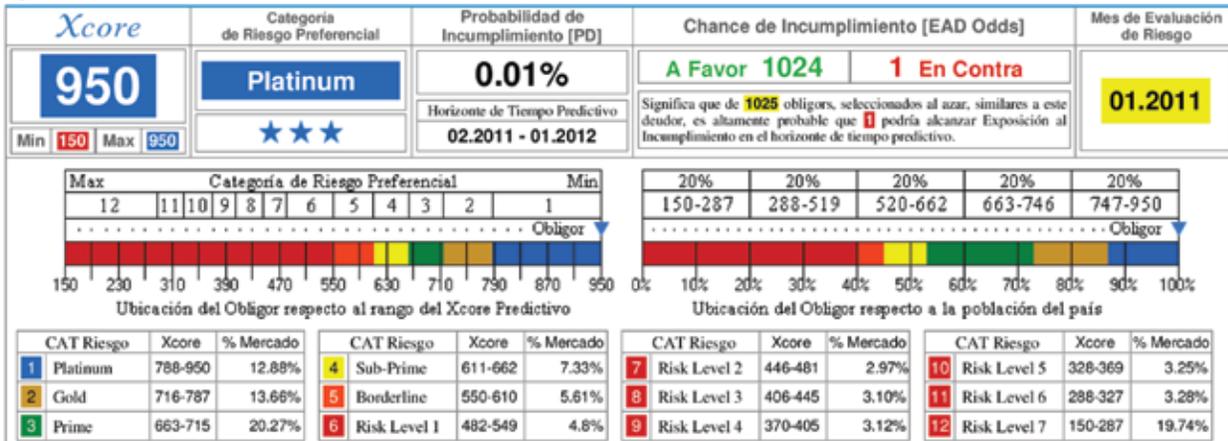
América Latina, a pesar de ser la “montaña rusa” de nuestro mundo, es decir, sufrir épocas de gran crecimiento seguidas de recesiones indeseables, no deja de ser un subcontinente que da el calor humano que el mundo necesita por encima de cualquier otro lugar. Todos debemos beber de esa savia vivificadora.

Rusia y su actual área de influencia, en cambio, representan la frialdad y, ante todo, un país que ha perdido el norte. Vive entre la nostalgia del comunismo –que ya no volverá jamás habiendo sido uno de los fracasos históricos más flagrantes del siglo pasado– y la del zarismo. Trata de mantener su rol fundamentado en una corrupción interna que no es nueva, pero que poco aporta a la estabilidad global.

India está tratando de ser una de las grandes potencias, pero sus desequilibrios internos y su pobreza endémica pueden acabar con dichas aspiraciones legítimas.

China, por el contrario, ya capitanea la economía mundial. Pero conocidas son sus debilidades: disparidad de nivel de desarrollo entre las zonas rurales y las costeras o cercanas a la costa, corrupción, poco desarrollo de la tecnología de vanguardia, alto grado de polución de la atmósfera y ríos... No obstante, hay que considerarla seriamente porque no solo va a mantener su liderazgo mundial –cosa que se ve reforzada por el interés de los EE. UU. (y otras regiones geopolíticas) de pactar a toda costa con ella–, sino que será el centro de gravedad del mundo. De hecho, ya lo es, aunque no seamos del todo conscientes.

**Xcore, PD. 12M. ALL. PC. NC. Global**



## ¿Qué es el Xcore® Predictivo?

El **Xcore® Predictivo** es un número, llamado puntaje de crédito o "Xcore®", que mide el riesgo crediticio calculado a partir de las informaciones contenidas en el reporte de crédito del consumidor. Se calcula utilizando modelos matemáticos y estadísticos, incluyendo las más precisas metodologías y técnicas de regresiones lineales y logísticas.

El objetivo primario del **Xcore®** es medir el riesgo crediticio asociado a un consumidor, sobre la base de que dicho consumidor NO presentaría, en por lo menos uno de sus créditos, un vencimiento a 90 días o más en los próximos 24 meses.



### En Santo Domingo:

Calle Gaspar Polanco N° 314,  
 Ensanche Bella Vista,  
 Santo Domingo

Tel.: 809.533.4419  
 Fax: 809.532.5178  
 E-mail: [servicioalcliente.001@datacredito.info](mailto:servicioalcliente.001@datacredito.info)  
[afiliacion.001@datacredito.info](mailto:afiliacion.001@datacredito.info)

### En Santiago:

Avenida Juan Pablo Duarte,  
 esquina Maimón, Módulo 305,  
 Plaza Trinitaria,  
 Santiago

Tel.: 809.226.0777  
 Fax: 809.724.4721  
 E-mail: [servicioalcliente.031@datacredito.info](mailto:servicioalcliente.031@datacredito.info)  
[afiliacion.031@datacredito.info](mailto:afiliacion.031@datacredito.info)

### En La Romana:

Avenida Gregorio Luperón N° 4,  
 Edificio Patio Panatlántico,  
 1er piso, Local N° 3,  
 La Romana

Tel.: 809.550.4419  
 Fax: 809.550.5578  
 E-mail: [servicioalcliente.026@datacredito.info](mailto:servicioalcliente.026@datacredito.info)  
[afiliacion.026@datacredito.info](mailto:afiliacion.026@datacredito.info)

### En San Francisco de Macorís:

Avenida de los Mártires N° 34,  
 Plaza San Francisco Mall,  
 Módulo 105,  
 San Francisco de Macorís

Tel.: 809.725.4419  
 Fax: 809.725.4491  
 E-mail: [servicioalcliente.056@datacredito.info](mailto:servicioalcliente.056@datacredito.info)  
[afiliacion.056@datacredito.info](mailto:afiliacion.056@datacredito.info)

África, por el contrario, es un continente complicado. Reserva de recursos por excelencia; colonizado por Europa siglos atrás y descuidado por los EE. UU. en las décadas más recientes, está siendo conquistado por una China sedienta de materias primas. Pero, desgraciadamente, hablamos de un continente con una población cautiva de guerras y hambrunas por culpa de una oligarquía mantenida en sus puestos por las grandes potencias mundiales, incluida Europa, que allí pone de manifiesto su hipocresía.

Como añadido a todo ello, no obstante, debemos aceptar que vivimos en un mundo no solo multipolar, sino también multicultural. Es imposible concebir el futuro de nuestro mundo sin pensar en un planeta diverso y rico, con contribuciones maravillosas de sus variantes culturales –aunque cada una tenga su lado oscuro- al futuro conjunto que a todos nos aguarda.

Es más, el conocido economista de la Universidad de Columbia Jeffrey Sachs ha alertado al mundo de que el fracaso de muchas de sus políticas económicas se debe a no haber tenido en consideración la diversidad cultural planetaria. Nuestro experto argumenta que no se puede aplicar la misma “medicina” a cada realidad cultural, ya que su especificidad bloquea cualquier posibilidad de éxito. Nuestro gurú argumenta que, igual que un médico no puede prescribir un mismo medicamento para distintas enfermedades, ya que la medicina precisa de una “clínica”, de las especialidades, para tratar las distintas dolencias humanas, la economía también exige de una especialización para cada región o país de la Tierra para tener éxito, que tenga en cuenta su particularidad cultural.

Así las cosas, creo que la RSC debe potenciar todos aquellos proyectos basados en **la idea de un mundo multipolar, multicultural y que precisa de una economía clínica, específica, que termine con el subdesarrollo en este lugar del universo.** Hay mucho que hacer en este campo.

# ¿Qué nos dice nuestra bola de cristal sobre la globalización?

A nivel global, hay algo fundamental a considerar: la esencia y la difusión culturales. ¿Qué quiero decir con ello? La globalización en sí misma no es ni buena ni mala... Depende.

En mi modesta opinión, la correcta globalización se basa en:

## 1. Respetar la esencia de cada pueblo.

Si Darwin defendía la diversidad biológica como base de la evolución y, por tanto, de la supervivencia de la vida en la Tierra, yo hago lo propio con la diversidad cultural, esencia del bagaje que ha permitido a la humanidad perdurar en el tiempo. Hay que salvaguardar lo genuino de cada región cultural del planeta.

## 2. Pero sin descuidar que estamos ya todos los pueblos relacionados entre nosotros.

La verdadera y sana globalización apuesta por la difusión de los contenidos culturales de otras regiones del planeta siempre que contribuyan a nuestra mejora como seres humanos y no anulen nuestra idiosincrasia. Un ejemplo paradigmático es el yoga de la India. Nos ayuda a conseguir un mejor equilibrio y bienestar y no destruye nuestra identidad cultural para nada.

Decía Gandhi que quería que los vientos de todas las culturas entrasen por las ventanas de su casa, pero que jamás permitiría que estos la derribasen.

De nuevo con la bola de cristal en mano, me pregunto: ¿qué crisis humanitarias o conflictos bélicos cambiarán la forma de hacer RSC y cómo?

Las empresas, en un futuro muy próximo –que ya de hecho, es presente hoy en día-, no podrán ignorar las grandes crisis humanitarias derivadas del cambio climático, la escasez del agua o la avidez exacerbada de un mundo por los recursos energéticos y las materias primas.

Dentro del primer caso, cabe destacar que solo los países o regiones que han sufrido el azote de los fenómenos extremos derivados del calentamiento global y sus consecuencias son capaces de comprender cuan necesaria es la sinergia entre el empresariado y las necesidades urgentes de las sociedades afectadas.

Tuve el placer de intervenir en Colombia como consultor principal en el diseño de un programa de prevención y adaptación al cambio climático, promovido por la Contraloría General de la República. Los fenómenos extremos del fenómeno de La Niña durante los años anteriores a dicho programa habían sembrado de muerte y destrucción la geografía colombiana. Solo así se explica la reacción del Gobierno de Colombia ante un desastre de tal magnitud. Los seres humanos somos así: reaccionamos bien ante las catástrofes y nos cuesta horrores actuar antes preventivamente. En dicho proceso, numerosas empresas del país mostraron su solidaridad con los planes de acción resiliente y preventiva.

El agua es otro de los temas tremendamente problemáticos en la actualidad y cuya escasez irá sin duda en incremento, aumentando las probabilidades de dar lugar a crisis humanitarias e incluso a conflictos bélicos de dimensiones impredecibles. Las causas de dicho decremento o disminución en el abastecimiento del líquido elemento, serán sin duda el aumento de la polución y la intensificación de la demanda. Existen empresas que están invirtiendo en el acceso al agua potable de comunidades con problemas graves de suministro. La idea de que a mejor salud ambiental de la población, más progreso, más nivel de vida y mejor grado de consumo de sus productos encaja perfectamente en una filosofía ganar-ganar, comunidad-RSC empresarial.

De todas formas, en este mundo hambriento de recursos, este es, y, desgraciadamente, hay que suponer que será, el motivo principal de conflictos. Ucrania, Siria y un sinnúmero de enfrentamientos menos mediáticos en nuestro mundo son un claro ejemplo de lo que digo. El resultado es, aparte de muerte y destrucción, que no es poco, un incontable número de refugiados. El conjunto empresarial universal no puede ser insensible a estos problemas.

Vamos hacia un mundo con un contenido ético más intenso. Cada vez estamos más interconectados. La televisión, las redes sociales, internet, están uniendo al mundo para bien y, desgraciadamente, para mal. Sin embargo, numerosas campañas o movimientos no hubieran podido tener lugar unos años atrás. La gente tiene ansias de libertad, de justicia, de ética... Y cada vez hay más conciencia y sensibilidad hacia ello.

¿Pero qué ética, con la inmensa variedad de opciones morales que hay entre la humanidad? Ética significa reflexión sobre las morales existentes. ¿Pero con qué finalidad? Con la de dialogar, pactar y actuar por un bien común por encima de los egoísmos individuales. Esa debe ser la ética del mundo –no una moral concreta- y la de las corporaciones. Es más, habrá que aliarse con organizaciones que defiendan todos esos valores universales que he ido citando a lo largo de este artículo, siendo quizás el más importante el diálogo.

Poco a poco todos esos valores enunciados puede que se vayan convirtiendo en normativa; que aparezcan en acuerdos internacionales, que sean estandarizados, como ya ha sucedido con algunos. En definitiva, que se conviertan en valores universales indiscutibles.

Muchas son los entes internacionales que comulgan con algunos o con todos ellos o incluso con otros no citados en este artículo. Quizás otra forma de crear RSC y establecer sinergias es apoyándolas o también actuando conjuntamente. Ellas están abriendo la brecha de un futuro más digno y mejor para todos. ©  
↓

Lea, comparta y descargue en [www.gestion.com.do](http://www.gestion.com.do)

**Francisco Lozano Winterhalder** es un reconocido experto internacional en medio ambiente y sostenibilidad, así como profesor universitario y conferenciante. Es biólogo y tiene un Máster en Humanidades.

A portrait of Rowan Gibson, a man with a beard and glasses, wearing a dark suit jacket over a light blue shirt. He is smiling and looking towards the camera. The background is a warm, brownish-orange color with a subtle geometric pattern of overlapping squares.

# THE FALL CONFERENCE

# ROWAN GIBSON

SAVE THE DATE!

## Liderando la Transformación

Cómo Construir Hoy los Equipos  
y las Empresas Exitosas de Mañana

Jueves 13 de octubre, 2016  
Santo Domingo, R. D.



## > ¿Qué aprenderá durante este evento?

### 1RA SESIÓN: SENTANDO LAS BASES

- ▶ **Liderazgo y Estructura:** Los líderes comprometidos con generar innovación continua y los cambios necesarios a lo largo y ancho de la organización, y capaces de crear una estructura organizacional que impulse, ejecute y gestione la estrategia.
- ▶ **Procesos y Herramientas:** Los procesos sistemáticos e institucionalizados que generen un alto desempeño en la identificación de oportunidades, la generación de ideas y la búsqueda de oportunidades de crecimiento nuevas.
- ▶ **Personas y Habilidades:** El enfoque disciplinado en desarrollar capacidades internas y compromiso en toda la organización que permita a la empresa cambiar, innovar y crecer.
- ▶ **Cultura y Valores:** Una cultura abierta y colaborativa, así como los incentivos que reconozcan la capacidad de asumir riesgos y maximicen la comunicación interna y externa.

### 2DA SESIÓN: AFIANZANDO EL FUTURO

- ▶ **Retar las Ortodoxias:** Repensar paradigmas, reevaluar creencias profundamente arraigadas y replantear suposiciones convencionales dentro de un mercado, sector o, incluso, la empresa misma.
- ▶ **Capitalizar las Tendencias:** Aprovechar el poder del cambio discontinuo para de forma sostenida establecer las reglas de juego de su industria y, por ende, liderar esta.
- ▶ **Aprovechar los Recursos:** Recombinar y reenfozar competencias clave y ventajas estratégicas para incursionar en nuevas y desconocidas opciones de crecimiento y consolidación.
- ▶ **Entender las Necesidades:** Aprender a vivir en "la piel de los clientes", detectando necesidades insatisfechas y diseñando soluciones orientadas a estos, ya sean internos o externos.

Rowan Gibson compartirá con los participantes herramientas prácticas para descubrir nuevas perspectivas y transformarlas en poderosas estrategias de crecimiento y cambio. Asimismo, nos enseñará de forma precisa y detallada cómo construir y afianzar estas capacidades internas para generar un sistema altamente efectivo de gestión de la innovación y del cambio.

## ROWAN GIBSON

Asesor, formador y catalizador para el cambio para una larga lista de empresas del Fortune 500, autor de tres *bestsellers* mundiales traducidos a 25 idiomas y considerado en la actualidad como uno de los más solicitados conferencistas a nivel global.

Sus observaciones agudas, habilidad para ver con claridad el panorama general, pensamiento de negocios fresco y estilo dinámico sobre el escenario han impresionado a un gran rango de audiencias alrededor del mundo. Solo en los últimos cinco años, Rowan Gibson ha impartido conferencias y clases magistrales en 62 países. Ha sido invitado a participar en eventos y entrenamientos corporativos por una larga lista de importantes organizaciones tales como: ACCENTURE, APPLE, BARCLAYS, BASF, BAYER, BRITISH TELECOM, COCA-COLA, CREDIT SUISSE, DOW CHEMICALS, FOXCONN, GENERALI GROUP, HAIER, HEINEKEN, HEINZ, HENKEL, IBM, KIA MOTORS, LOCKHEED MARTIN, MARS, MICROSOFT, PHILIPS, P&G, ROCHE, SIEMENS, STEELCASE y TELEFÓNICA, entre otras.

Sus *bestsellers* globales **Rethinking the Future** (*Repensando el Futuro*), **Innovation to the Core** (*Innovación en el ADN de la Organización*) y **The Four Lenses of Innovation** (*Los Cuatro Lentes de la Innovación*) son, hoy en día, referencias de primer nivel para las organizaciones y ejecutivos que buscan liderar procesos de cambio o transformación, reinventar sus negocios, liderar mercados, atrapar nuevas oportunidades de crecimiento y transformar industrias enteras recalibrando todo su sistema organizacional en torno a la innovación.



De igual forma, su capacidad de enseñar cómo crear empresas líderes y empresas innovadoras lo hacen un invitado por excelencia en programas de televisión y radio, así como en medios internacionales digitales e impresos tales como: CNN, Sky News, BusinessWeek, Harvard Business Review, Inc. Magazine y BBC World Service.

## Información e inscripción:

Teléfono: **809.542.0126** • E-mail: [informacion@intras.com.do](mailto:informacion@intras.com.do)

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

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

# Las 5C del estilo único

Por Juan Carlos Alcaide

**L**as empresas se proyectan a través de su filosofía y cultura empresariales. La cultura de orientación al cliente se evidencia a través de los valores y creencias compartidos, y, especialmente, a través de los compromisos adquiridos (y superados con creces) con la clientela. Pero muy especialmente a través de la coordinación interfuncional de una organización que, como un todo, tiene un objetivo: lograr clientes enganchados (ivoluntariamente!) en el largo plazo y rentables.

La cultura es “el cómo se hacen las cosas”: son los principios, conceptos y creencias, explícitos o implícitos compartidos por los niveles de mando y el personal, y que condicionan y determinan las actuaciones y las decisiones que se toman en la organización.

La herramienta más adecuada para transmitir aguas abajo lo tratado en las líneas anteriores es la creación e implantación de un estilo: la manera de ser de la empresa, los comportamientos, las actitudes, la vestimenta de las personas, el ambiente, la ambientación, la responsabilidad social y otros elementos característicos similares que, en el cara a cara, en la interacción, proyecten los valores y creencias corporativos. *Al estilo de la empresa.* Las empresas deben desarrollar, pues, un estilo diferencial e identificable para destacar en sus respectivos mercados, y el principal exponente de dicho estilo estará reflejado en su Capital Humano.

Cinco características clave sirven para generar un estilo único y diferencial, dando lugar a lo que he llamado en algún proyecto en empresas **las 5 C del estilo**:

## Contentar

Hoy día no basta con satisfacer a los clientes; ofrecer un servicio técnicamente correcto es un factor higiénico. En otras palabras, a los clientes hay que tenerlos, además de (muy) satisfechos con lo básico, contentos y felices (parafraseando a Schmitt, ver [http://meetschmitt.com/customer\\_happiness/](http://meetschmitt.com/customer_happiness/)), deleitados y sorprendidos, superando sus expectativas con respecto a los productos o servicios, y generando memorabilidad. *Al estilo de la empresa.*

Decía Séneca que “la felicidad es no necesitarla”. Cuando un cliente es feliz en tu compañía, no necesita más; quizás no necesitará buscar otras opciones. Solo hay que remitirse al conocido ejemplo de Coca Cola, que lleva el concepto en su propia identidad corporativa.

## Contener

Debido a los altos niveles de competitividad que existen en muchos sectores, es necesario preocuparse y ocuparse por retener y fidelizar a los clientes actuales. Hay que evitar el abandono mediante el *engagement*, creando una vinculación emocional que mantenga a los clientes actuales (con rentabilidad). Es necesario “codificar” el estilo evidenciando la centralidad de la fidelidad y la evitación del *churn*, formando e instruyendo de los costos de perder clientes a los empleados, imbuyendo la urgencia de fidelizar. *Al estilo de la empresa.*

## Cercanía

Debemos trabajar siempre cerca del cliente, no solo físicamente mediante una red de oficinas, si es el caso, sino también emotivamente, demostrando y evidenciando siempre nuestro interés y deseo de servirle con un estilo impregnado de asertividad, complicidad, humanidad y empatía máximas. *Al estilo de la empresa.*



Y, a la vez, conociéndole en profundidad y preguntándole qué necesita (anticipándonos, si cabe, con el uso de *marketing* de bases de datos). Solo de esta manera podremos satisfacerle de manera óptima y superar sus expectativas. *Al estilo de la empresa.*

El cliente está hiperconectado y es ubicuo; quiere interactuar cómo, cuándo y dónde quiera. Sus requisitos exigen la capacidad de contacto con la empresa por medio de cualquier canal de contacto. Aquí entra en juego la **omnicanalidad**, que es la transversalidad y continuidad entre los distintos canales. No vale solo con ofrecer varios canales de manera aislada y sin ningún tipo de conexión entre sí. El contacto digital o personal siempre debe ser cercano y empático. Debe existir una manera de interacción homogénea y coherente que se caracterice por transmitir una relación de persona a persona. *Al estilo de la empresa.*

## Calidad

Un producto o servicio sin defectos, fácil de utilizar, amigable, diseñado pensando en los clientes, no en las operaciones y procesos internos, es la base para mantener contentos a nuestros clientes. No es un factor en el que una empresa pueda escatimar. El cliente es exigente; independientemente de su nivel adquisitivo, la calidad es un básico para él. Literalmente, un básico, pero que debe caracterizar el estilo de la empresa, que no puede faltar, y que hay que evidenciar y poner en valor. *Al estilo de la empresa.*

## Calidez

También, es necesario transmitir a los clientes que somos “personas que cuidan personas”, como reza el popular eslogan de Mapfre (antes usado por Liberty y otras empresas en los EE. UU.). La empresa ha de trasladar en todo momento la percepción de calidez en nuestro trato con el cliente. *Al estilo de la empresa.* Es muy importante que ese trato venga acompañado de comprensión, de un “me pongo en tu lugar” y un “te entiendo, soy como tú”.

Suelo decir que “calidad y calidez, dan un diez”. Esta idea, junto a las de contentar, contener y transmitir cercanía máxima son imprescindibles para ofrecer una experiencia de cliente que logre la excelencia, ya que un estilo diferenciado configurado en base a las 5 C mejorará de manera notable la relación entre el cliente y la organización. *Al estilo de la empresa.* ©

Lea, comparta y descargue en [www.gestion.com.do](http://www.gestion.com.do)

**Juan Carlos Alcaide** es director en la empresa MdS. Tiene más de 20 años de carrera en el mundo del *marketing* de servicios y de la fidelización de clientes. Ha puesto en marcha docenas de proyectos de contención de bajas de clientes. Es profesor en diferentes escuelas de negocio y formador de directivos. También, es articulista y autor de varios libros, algunos de ellos orientados a la fidelización y contención de bajas de clientes: *Alta Fidelidad* y *Fidelización de Clientes*.



# Las Claves para Transformar las Organizaciones en Tiempos Disruptivos

Por Ney Díaz

**H**oy día, la pregunta clave de las empresas ya no es si su sector de actividad va a sufrir o no una disrupción (casi siempre por parte de un *outsider*) que va a transformar las reglas de juego. Las preguntas hoy día son: ¿cuándo será? y ¿con qué nivel de impacto? El surgimiento de las tecnologías SMACIT (*social, mobile, analytics, cloud e internet of things*) conjuntamente con la reinención de los modelos de negocio, los giros radicales en las preferencias de los clientes, los cambios abruptos de ciclos financieros y la convivencia por primera vez en la historia de cinco generaciones en el lugar de trabajo, entre docenas de otros cambios, han creado para las organizaciones un entorno que, siendo conservadores en nuestra descripción, podríamos denominarlo como “turbulento”. Ya no se trata de salirse de la zona de confort, sino de entender que ya esa zona fue invadida para siempre por la incertidumbre y que, por ende, más nunca se puede volver a ella, so pena de ser expulsado rápidamente. Es por ello que, ahora más que nunca, los líderes de las organizaciones deben insertar el gen innovador en sus organizaciones. Y hacer que este sea el gen dominante.

Para ayudarnos con este gran reto, ¿quién mejor que **Rowan Gibson**, o “Mr. Innovation” como le conocen muchos? Rowan es considerado como uno de los máximos pensadores y autoridades mundiales sobre el tema de la Innovación. Es presidente de Imagination Bridge, una reconocida empresa en innovación con presencia global que asesora a varias de las empresas más importantes del mundo. Es autor de tres *bestsellers* internacionales: *Rethinking the Future (Repensar el Futuro)*, traducido en 25 idiomas; *Innovation to the Core (Innovación en el ADN de la Organización)* y, su más reciente, *The Four Lenses of Innovation (Los Cuatro Lentes de la Innovación)*. Rowan ha escrito docenas de artículos para las más prestigiosas publicaciones de negocios a nivel mundial y es un asiduo colaborador de importantes programas y revistas de negocios. Sus apariciones en medios incluyen a CNN, BusinessWeek, Harvard Business Review y la BBC. Por ello no es de extrañarnos que Rowan sea en la actualidad uno de los oradores más solicitados en el mundo.

A lo largo de esta interesante entrevista exclusiva para **GESTIÓN**, Rowan no solo nos da las pautas para liderar la transformación de nuestras empresas hacia modelos más competitivos e innovadores, sino que nos da el mapa de ruta para captar nuevas oportunidades de crecimiento, crear nuevos mercados e, incluso, reinventar nuestros modelos de negocio por completo.

# 1

¿Cuál es su definición de un gran liderazgo? ¿Qué hace grande a un líder de innovación? Más aún, ¿qué necesitan repensar los líderes acerca de su rol, especialmente en términos de dominar el arte de la excelencia en la innovación?

Hoy día nos encontramos en un período muy transicional. Y creo que, hasta cierto punto, estamos redefiniendo todo lo que se trata acerca del gran liderazgo. Algunas personas en los medios miran atrás y dicen: “¿Dónde están los Franklin D. Roosevelt, o los Charles de Gaulle o los Winston Churchill de estos días? ¿Dónde están todos los grandes líderes?” Pero no estoy seguro si esos son los líderes apropiados para el siglo XXI. Ellos fueron grandiosos para su tiempo. Ellos fueron totalmente apropiados para su tiempo. Pero aún si ahora realmente tuviéramos un Roosevelt, o un Churchill o un de Gaulle, no estoy seguro de que sería apropiado para el mundo en que vivimos hoy.

Lo mismo pasa con el liderazgo de negocios. Tome una compañía muy grande como GE. Recuerde el mandato de veinte años de Jack Welch como CEO entre 1981 y 2001. Se caracterizaba completamente por un fanatismo por la reducción de costos, reducción de personal, eficiencia operacional, Six Sigma, fusiones y adquisiciones, y manipulaciones de la contabilidad financiera y estrategias fiscales (lo cual ha venido a perseguir a GE desde que él se retiró).

---

Pero compare la definición de liderazgo con el CEO actual, Jeff Immelt, quien tiene una agenda muy diferente para GE y quien claramente tiene prioridades estratégicas totalmente diferentes. Immelt no está enfocado en exprimir las pocas últimas gotas de eficiencia de las operaciones de la compañía. En vez de ello, él dice: “La única respuesta para nosotros hoy es la innovación”. Y esto no es solamente una retórica que suena bien. Desde que asumió el cargo de CEO en 2001, ha estado muy ocupado en la construcción de una capacidad para la innovación profunda y sostenible a todo lo largo y ancho de la compañía, y expandiendo las fronteras del modelo de negocios hacia nuevas oportunidades de crecimiento innovadoras. Eso es lo que el gran liderazgo significa para Jeff Immelt en el contexto del entorno de negocios de hoy día.

Entonces, ¿fue Jack Welch un gran líder? En muchas maneras, absolutamente sí. Él estuvo exactamente a la altura de esos tiempos. Y creó una enorme cantidad de crecimiento y de nueva riqueza. ¿Pero GE necesitaría ese tipo de liderazgo hoy día? No lo creo. Esas viejas prácticas de gestión ya no generan el tipo de valor que impulsa el crecimiento significativo en este tipo de economía. Y ciertamente no permitirían que la compañía cambiara tan rápidamente como el mundo está cambiando.

En 2010, IBM Global Business Services realizó una importante encuesta a más de 1,500 CEO de 60 países y 33 industrias alrededor del mundo y les preguntaron acerca de las más importantes competencias de liderazgo de hoy. Su respuesta, creo que por primera vez en una encuesta tan internacional, fue que la “creatividad” es ahora la habilidad número uno para la empresa exitosa del futuro. Y debemos recordar que esta encuesta fue conducida justamente después de la peor recesión económica en nuestras vidas profesionales, así que hubiésemos podido esperar que esos CEO contestaran de forma diferente. Pero no. Ellos de alguna manera reconocieron colectivamente que hoy estamos enfrentando “una nueva normalidad” en los negocios, y que este muy complejo nuevo mundo requiere un tipo de liderazgo diferente –un tipo de liderazgo más creativo– para navegar hacia adelante.

Por lo tanto, creo que un gran líder en estos tiempos tiene que ser un líder creativo. Compañías en todas partes están enfrentando un entorno de negocios muy volátil con cambios muy rápidos en tecnología, preferencias de los clientes cambiantes, nuevas regulaciones gubernamentales y diferentes centros de poder económico entre otras cosas. Eso significa que los líderes tienen que encontrar formas innovadoras de sobreponerse a estas nuevas situaciones y de gestionar la estrategia, estructura, talento y modelo de negocios de su organización. Y por supuesto, no pueden hacer esto ellos solos. Deben poder inculcar una cultura de creatividad continua e innovación a lo largo y ancho de sus organizaciones.

Así que diría que el mayor desafío de los líderes en el siglo XXI es cómo liberar la creatividad de sus organizaciones. Es acerca de desarrollar una arquitectura social que comprometa a todos, en todos los lugares, junto con grupos de circunscripción fuera de la compañía, en la generación de nuevos *insights* (comprensión profunda) estratégicos nuevos e inspiradores y de nuevas grandes ideas que produzcan oportunidades para un dramático crecimiento de los beneficios y hasta para la disrupción de la industria.

Usted nunca logrará alcanzar esto al menos que tenga líderes que reconozcan que la innovación debe ser el alma de sus organizaciones, y que estén comprometidos con impulsar y apoyar la innovación como su prioridad estratégica número uno. Alan Lafley, el fenomenalmente exitoso CEO de P&G, argumenta que: “La innovación es el trabajo central de todo líder —gerentes de unidades de negocios, líderes funcionales y el CEO”. ¡El trabajo central! Lo que él está diciendo es que la innovación es el único y más importante desafío de negocios de hoy día. Por lo tanto, el CEO debe hacerse cargo de este desafío. Y así lo deben hacer todos los demás líderes. Y deben estar dispuestos a impulsar y dirigir el esfuerzo de innovación a través de toda la compañía. Deben crear una organización que se sienta cómoda con el cambio y la ambigüedad y que esté dispuesta a repensar y reinventar sus modelos de negocios centrales. Una organización que invite a la innovación disruptiva y que esté dispuesta a tomar riesgos en cosas nuevas. Una organización en la cual la excelencia en la innovación sea una competencia central que esté tan profundamente arraigada como otras capacidades de la empresa tales como calidad, eficiencia, servicio al cliente, gestión de la cadena de suministros, seguridad, sostenibilidad, o cualquier otra. Una organización que esté constantemente desafiando sus propias suposiciones y ortodoxias acerca de lo que impulsa el éxito en el futuro. Así que esa es mi definición de un gran líder hoy. Es alguien que pueda hacer que todo eso suceda. Punto.

# 2

¿Qué es lo más importante en que un líder debe enfocarse para dirigir a su organización

hacia el éxito en estos tiempos tan acelerados: las capacidades de ejecución o habilidades de innovación? ¿Por qué?

La respuesta a esta pregunta no es tan obvia como aparentaría. Basándose en lo que acabo de decir, usted podría esperar que mi respuesta inmediata sea que las habilidades de innovación son las más importantes. Pero no voy a decir eso. Lo que voy a decir es que los líderes de hoy necesitan crear una organización que sea excelente en ejecución e innovación.

Siempre ha habido dos lados en la gestión de la productividad en los negocios. Por un lado, tenemos la eficiencia con la cual utilizamos nuestros “inputs” —tiempo, dinero, gente, todos los recursos que se requieren para entregar el tipo de producto o servicio que llevamos al mercado. Pero en el otro lado de la ecuación está el valor que los clientes adjudican a los “outputs” (resultados o producto resultante). Y yo argumentaría que por más de cien años el mayor enfoque en los negocios ha sido en mejorar la eficiencia de los inputs: ¿cómo nos volvemos mejores, más rápidos y más baratos haciendo lo que ya estamos haciendo? Pero en los últimos 15 o 20 años hemos visto que mucho más de ese enfoque se está dirigiendo hacia el otro lado del rompecabezas: ¿cómo encontramos nuevas formas innovadoras para crear valor para nuestros clientes? ¿Cómo realmente hacemos cosas nuevas antes de que las viejas fuentes de valor y beneficios se vuelvan obsoletas?

A menudo, digo que si una compañía no es capaz de combinar alta eficiencia en una mano con alta creación de valor en la otra, eventualmente se volverá increíblemente eficiente en producir lo que los clientes ya no quieren.

Kodak se convirtió en un ejemplo dramático de ello. Sus fábricas para la producción de film fotográfico se puede decir que eran las más eficientes en el mundo, o al menos estaban a la par con Fujifilm. Por lo tanto, el lado de la ecuación del “input” estaba bien. Pero rápidamente se encontraron en una situación en la cual los clientes no estaban asignando absolutamente ningún valor a sus “outputs”. El rollo fotográfico estaba muerto. Y fue adiós a Kodak.

Argumentaríamos que McDonald’s hoy está batallando con una situación de tipo similar, aunque no es tan grave como el que Kodak enfrentó hace una década. McDonald’s es sin dudas la cadena de comida rápida más eficiente en el mundo. Tomaron el modelo de la línea de ensamblaje para producir automóviles de Henry Ford y la usaron para perfeccionar el arte de hacer hamburguesas, de forma rápida y barata, en un restaurante familiar. ¿Pero adivinen qué? Las preferencias de los clientes se están moviendo hacia hamburguesas más artesanales de alta gama vendidas en restaurantes “fast casual”. Así que McDonald’s está viendo caer drásticamente sus ventas y beneficios mientras una nueva generación de tiendas de hamburguesas *cool* y modernas como Shake Shack, Smashburger, Umami Burger y Five Guys están en rápido ascenso. No hay nada de malo con la eficiencia de McDonald’s. Lo que está mal es que ya no están creando el valor que los clientes están buscando en un mundo cambiante.

Esto no quiere decir que la eficiencia operacional o la capacidad ejecutora son menos importantes que antes. Son prerrequisito absoluto para cualquier negocio exitoso. Pero hoy el gran reto al liderazgo es cómo lograr el balance correcto entre la eficiencia y la creación de valor. Eche un vistazo a Amazon.com. Es una de las compañías más eficientes en el mundo. Pero es también una de las más innovadoras. Apple ha sido sin dudas el líder global en innovación durante las últimas dos décadas, pero dé vuelta a cualquier aparato de Apple ¿y qué dice en la parte de atrás? “Diseñado por Apple en California. Ensamblado en China”. Eso significa que, por un lado, su diseño y tecnología es altamente eficiente, pero que, por el otro lado, es manufacturado con eficiencia brutal. Es una de las compañías más eficientes en el mundo, pero también es una de las más innovadoras. Google es otra compañía fabulosamente innovadora, ¿cierto? Hacen todo tipo de cosas emocionantes y geniales. ¿Pero ha visto usted una de sus “granjas de servidores”(o “centros de datos” como ellos las llaman)? Google tiene 12 de estos gigantescos centros de datos alrededor del mundo y contienen más de 900,000 servidores que mantienen a sus productos operando 24 horas al día, 7 días a la semana. Finalmente, estuve recientemente en la planta manufacturera de BMW cerca de Munich y es la misma historia. Aquí está esa maravillosamente innovadora compañía produciendo automóviles que crean toneladas de valor para sus clientes, pero solo puede hacerlo combinando continuamente innovación de vanguardia, por un lado, con capacidades de ejecución de clase mundial por el otro.

Por lo tanto, lo que los líderes que necesitan lograr y mantener dentro de sus compañías es el nivel correcto de tensión dinámica entre innovación disruptiva y eficiencia operacional. Esa es la única manera en la que pueden construir modelos de negocios que creen valor extraordinario para sus clientes. Pero no es fácil. Es una lucha sin fin entre esas dos fuerzas aparentemente opuestas. Me gusta pensar acerca de esto como un “tira y afloja” entre las personas que están tratando de empujar a la organización hacia soluciones creativas nuevas y las personas que, al mismo tiempo, están tratando de halarla hacia la ejecución eficiente y la calidad.

Creo que Charles Simeon lo expresó mejor hace 250 años cuando dijo que: “La verdad no está en el medio ni en un solo extremo, sino en ambos extremos”. En otras palabras, las compañías necesitan ser extremadamente innovadoras y extremadamente eficientes al mismo tiempo. El enfoque del liderazgo debe estar en el equilibrio entre estos dos extremos.

# 3

¿Qué es una capacidad sostenible para la innovación y cuáles son los componentes necesarios para desarrollarla en una organización? ¿Cómo deben participar los líderes en la construcción de esa capacidad en sus organizaciones?

Una capacidad sostenible para la innovación no es acerca de crear una unidad especial, o una iniciativa o un departamento. No es acerca de bombear más dinero a I&D o al desarrollo de un nuevo producto o a un grupo de riesgo corporativo. No es acerca de tener una competencia de ideas en línea o tener lluvias de ideas con muchas notas adhesivas o decorar su escritorio con juguetes graciosos o ir a trabajar con una media roja y otra verde. Es acerca de integrar la innovación profundamente en todo lo que la organización hace, cada día. Es acerca de hacer de la innovación un nuevo estilo de vida corporativa.

Una analogía que uso con frecuencia es la del movimiento de calidad de hace cuatro décadas. La respuesta para alcanzar niveles dramáticamente altos de calidad, como vimos con los japoneses, no fue contratar más y más inspectores de calidad. La respuesta fue hacer de la calidad una capacidad intrínseca “de todo el tiempo y en todo lugar” que comprometía a cada persona de la organización, cada día. Fue acerca de hacer de la calidad la responsabilidad y el foco no solo de los líderes y de los mandos medios, sino de todos los empleados en todos los niveles.

Hacer que la calidad suceda como una capacidad sostenible o como una competencia central requirió que las organizaciones introdujeran nuevos valores, nuevas habilidades, nuevos procesos, nuevas métricas de desempeño, nuevos sistemas de gestión y nuevas soluciones de TI, y también requirió que todos esos componentes estuviesen completamente integrados como un sistema. Mi mensaje es que hacer que la innovación suceda como una capacidad sostenible exige exactamente el mismo enfoque. Requiere que nosotros integremos valores a favor de la innovación en cada proceso y práctica de gestión. Así como las organizaciones hicieron reingeniería a sus modelos operativos en aras de la calidad y de la eficiencia durante las décadas previas, ahora necesitan recalibrar todo su modelo de gestión en aras de la innovación.

En esencia, hay **cuatro componentes interdependientes y mutuamente reforzadores que necesitan estar juntos para institucionalizar la innovación**. El primero es lo que llamo **“liderazgo y estructura”**. Los líderes de la compañía necesitan alinear la organización en torno a un enfoque común sobre la innovación y tener una comprensión compartida acerca de los objetivos del negocio servidos por la innovación. Luego necesitan impulsar y apoyar en toda la organización el esfuerzo para alcanzar estos objetivos. Y necesitan establecer nuevas estructuras de gestión que esparzan la responsabilidad por la innovación a través de la organización.

El segundo componente es **“procesos y herramientas”**. Básicamente, la innovación necesita ser mucho más sistemática y estar mucho menos basada en la serendipia. Por lo tanto, la organización tiene que construir un proceso de innovación robusto que genere muchos *insights* e ideas de calidad en el *front end* y luego evalúe, asigne fondos y gestione aquellas oportunidades a través del *back end* hacia la ejecución y el aumento de la escala. También hay un gran número de herramientas hoy día que pueden facilitar el proceso desde el descubrimiento de los *insights* y metodologías de ideación, al análisis de datos, a las herramientas de gestión de portafolio y aún más. Así que se trata de utilizar las herramientas correctas en la etapa correcta del proceso para mejorar dramáticamente el desempeño de la innovación.

El tercer componente de una capacidad de innovación sistemática y sostenible es **“gente y habilidades”**. Esto es acerca de adoptar un enfoque disciplinado para comprometer a toda la

fuerza laboral en el esfuerzo de la innovación y de crear las competencias de innovación a lo largo de la organización. Ello requiere actividades tales como entrenamiento de base amplia de innovación, comunicación a todo lo ancho de la corporación acerca del programa de innovación, establecimiento de métricas de desempeño, así como de sistemas de incentivos y recompensas, organización de eventos de innovación y aún más. Es acerca de abordar todo el lado humano de la ecuación de la innovación.

Finalmente, el cuarto componente es **“cultura y valores”**. Esto es acerca de crear una cultura colaborativa y abierta en la cual la gente es libre de pensar nuevos pensamientos y sugerir nuevas formas de hacer las cosas que desafíen el statu quo. Es acerca de maximizar la conexión y la conversación a lo largo –y más allá– de la organización para unir los puntos y mezclar ideas, tecnologías y dominios diferentes. Y es acerca de hacer que la innovación sea un valor tangible que sea al menos tan importante como la eficiencia operacional y que sea evidente como una realidad cotidiana en la compañía.

Construir una capacidad autosostenible presente en todo momento y en todo lugar para la innovación es fundamentalmente un desafío del liderazgo –es algo que absolutamente tiene que ser encabezado por el CEO. Sin la participación y compromiso totales del equipo de liderazgo de la compañía, la idea de convertir a la innovación en una competencia central no tiene oportunidad.

La forma en que el equipo de liderazgo impulsa esto es catalizando todo el esfuerzo para implantar la innovación a lo largo de la organización. Es a través de abordar estos cuatro componentes clave: creando compromiso del liderazgo e infraestructura alrededor de la innovación; institucionalizando procesos sistemáticos y facilitando herramientas; involucrando y comprometiendo a la gente en la creación de ideas y oportunidades de crecimiento nuevas; desarrollando las habilidades de innovación de todos los empleados y empleando mecanismos culturales que fomenten la innovación y la conviertan en un verdadero valor. Los líderes de todas las áreas funcionales de la compañía deben estar involucrados en esto porque la innovación requiere estrategia, requiere finanzas, requiere RR. HH., requiere TI, etcétera. Esto tiene que ser un esfuerzo multifuncional –un viaje transformador– que es impulsado desde la misma cima.

# 4

## ¿Qué es la innovación disruptiva y por qué es la nueva prioridad estratégica?

La innovación disruptiva usualmente concierne tecnologías y modelos de negocios nuevos que ofrecen una propuesta de valor radicalmente diferente en comparación con bienes y servicios existentes y, por lo tanto, de alguna manera revolucionan una industria o crean una completamente nueva. La razón por la cual estos son tiempos tan disruptivos es que cada vez es más fácil para las nuevas empresas alrededor del mundo lograr este tipo de innovación. Las barreras de entrada están disminuyendo rápidamente para los emprendedores hambrientos de riesgo a medida que la tecnología digital, en particular, se hace cada vez más accesible y económica para todos. Las nuevas empresas de hoy también pueden tomar ventaja de soluciones de *crowdsourcing*, *crowdfunding*, *outsourcing* global y en la nube para facilitar un crecimiento y expansión rápidos. Así que ahora es posible que compañías muy pequeñas puedan aventajar en una escala global a corporaciones gigantes. Y estos recién llegados son una amenaza mayor que los competidores incumbentes que ya están en la industria porque son capaces de ver ideas nuevas sin concepciones previas. Y no sienten piedad alguna por los actuales líderes de las industrias.

Gary Hamel, coautor del libro *Competing for the Future*, una vez escribió: “Allí fuera, en algún garaje, hay un emprendedor forjando una bala con el nombre de tu compañía”. Y esto cada vez más parece ser cierto. Cualquiera que sea la industria en la que usted se encuentre, usualmente hay una audaz empresa nueva, o conjunto de nuevas empresas, en algún lugar que tiene en la mira a su modelo de negocios con una tecnología nueva disruptiva o una forma diferente de hacer las cosas que crearán un sustancialmente mayor valor para sus clientes que su oferta existente. Quizás esto creará un cambio radical en la economía de la industria o cambiará completamente la base para la ventaja competitiva.

Hoy día, usted tiene que aprender a crear disrupción en su propio negocio antes de que alguien más produzca esa disrupción. Y la única respuesta para esto es la innovación rampante y radical, todo el tiempo, en todo lugar, todos los días. Por eso es la nueva prioridad estratégica.

# 5

## ¿Cuáles son los obstáculos principales y brechas de desempeño claves que bloquean la innovación en las organizaciones y qué pueden hacer los líderes para identificarlos y evitarlos?

Hay muchísimos obstáculos para la innovación en la mayoría de las compañías y usualmente reflejan las brechas de desempeño claves en aquellos cuatro componentes organizacionales que mencioné anteriormente. Así que, hay una falta de compromiso con la innovación por parte del liderazgo porque la mayoría de los ejecutivos no tienen una responsabilidad explícita por la innovación incluida en sus contratos de desempeño, sus objetivos de *balanced scorecard*, sus paquetes de compensaciones y recompensas, etcétera. No hay un grupo central de personas, distribuido a lo largo de la organización, entrenado en las herramientas, procesos y protocolos de la innovación y responsabilizado por gestionarlos como parte de su trabajo. Hay procesos de innovación muy poco precisos, o si están bien definidos, probablemente no han sido bien comunicados o utilizados extensivamente. O están muy sesgados hacia el desarrollo de un nuevo producto o nuevas soluciones técnicas, pero no están diseñados para manejar otras formas de innovación como innovación de servicio, innovación de procesos, innovación de costo, innovación de RR. HH., innovación de estrategia, innovación de experiencia del cliente o innovación de modelo de negocios. Hay un uso insuficiente de herramientas sistemáticas para facilitar el proceso de innovación. A menudo, también encontramos que la mayoría de la gente en la compañía –e incluso la misma gente de innovación, si es que hay alguna– no ha recibido un entrenamiento real como innovadores de negocios. Los demás empleados no sienten ningún compromiso con el proceso de innovación aparte de presentar ideas para mejoras incrementales. Y luego está la cultura, que tiende a ser muy adversa al riesgo y sesgada contra las nuevas ideas y la experimentación por miedo al fracaso y el culto generalizado a los procedimientos operativos estándar. Una compañía podría listar la innovación como uno de sus valores, pero cuando usted excava un poco más profundamente descubre que en realidad no valora a la innovación.

Estos son, por supuesto, obstáculos muy serios y no se remueven con facilidad. Si las fuerzas que frustran e inhiben la innovación son profundas y sistémicas – si están arraigadas en los principios y procesos de gestión industrial– entonces los líderes deben mirar profundamente hacia el interior del ADN gerencial central de su compañía. Deben trabajar duro para llevar a la superficie los impedimentos políticos e ideológicos a la innovación, desenraizar y remover esos impedimentos e inventar nuevos procesos de gestión amigables con la innovación basados en nuevos principios de gestión –procesos que faciliten y sostengan nuevos tipos de comportamientos.

Es totalmente posible hacer de la innovación una capacidad profunda y sostenible en cualquier organización, y usar esta capacidad puede generar un significativo crecimiento de los beneficios y renovación estratégica continua. Pero es un viaje que probablemente le tomará a la compañía bastante tiempo así como tomó tiempo, esfuerzo e inversión considerables para convertir cosas como la calidad y la eficiencia en capacidades de la empresa. Y las recompensas que llegan cuando hacemos de la innovación una competencia central profunda son al menos tan, o incluso más, significativas.

Si bien no puede apresurar el viaje de la innovación en sí, usted si puede apresurarse en empezar. El ritmo de la innovación en el entorno externo ya es hipercrítico. Se estima que se ha duplicado en los últimos cinco años. Eso significa que el ritmo en el cual usted refresque y reinvente sus productos, servicios, estrategias y modelos de negocios debe acelerar de igual forma. Las organizaciones que no estén posicionadas para mantenerse en esta carrera por virtud de su capacidad para la innovación van a tener tiempos muy, muy difíciles. Ⓞ

# Forme parte de la nueva opción de protección y crecimiento de riquezas en República Dominicana.



Invierta en el Fondo de Inversión Inmobiliario Cerrado **Excel I** que le brinda:



Rendimientos competitivos con baja inversión



Pago de dividendos trimestrales



Oportunidad de diversificar sus inversiones



Copropiedad de los activos



Administración enfocada en la eficiencia y la generación de ingresos



Opción de compra y venta de cuotas en mercado secundario

*Estrategias efectivas,  
inversiones inteligentes.*

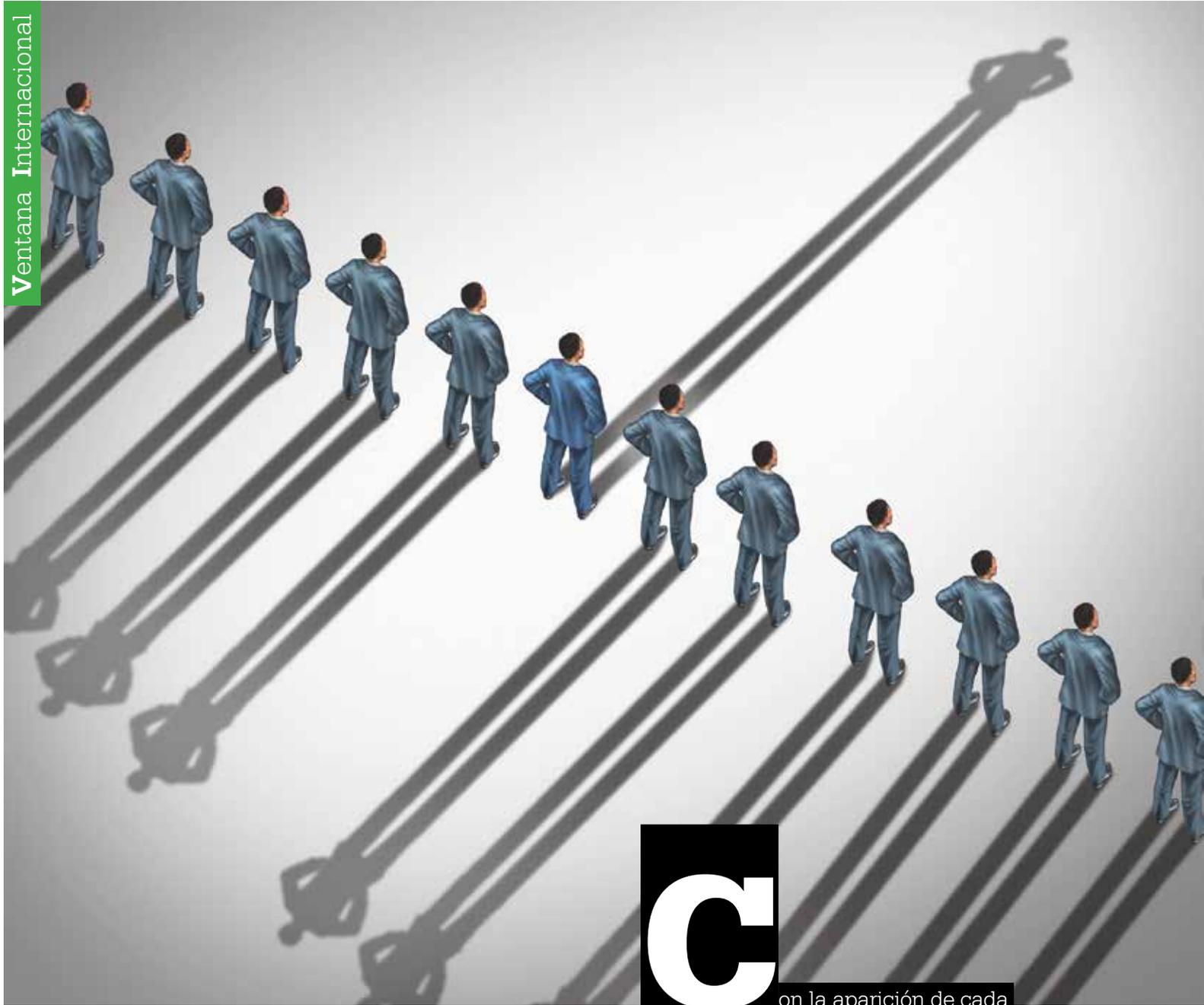


La inversión en cuotas de participación de un fondo inmobiliario implica la asunción de los riesgos inherentes a este mercado.

Infórmese de las características esenciales y riesgos de la inversión en el Fondo de Inversión Cerrado Inmobiliario Excel I, administrado por Excel Sociedad Administradora de Fondos de Inversión, S. A., las que se encuentran contenidas en el Prospecto de Emisión y en el Reglamento Interno del Fondo, que pueden ser encontrados en la página de internet [www.excelfondos.com](http://www.excelfondos.com).

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

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



## EL LADO HUMANO DEL CAMBIO:

Cómo hacer inevitable el cambio e inútil la resistencia

Por Joseph Grenny

**C**

on la aparición de cada nueva herramienta de *management* viene una dolorosamente predecible ola de resistencia humana. Las razones por las cuales las personas se resisten a nuevos métodos y sistemas son tan variadas como el número de personas a quienes se les ha pedido que cambien. Por ejemplo, algunos empleados se resisten vehementemente al cambio porque los efectos son impredecibles. Otros ven a los cambios en sus procesos de calidad como algo riesgoso y los pelean por principio. Y no olvidemos la curva de adopción de Everett Roger. Naturalmente, las personas esperan a que otros abracen el cambio antes de ellos mismos aceptar algo nuevo.

Cuando los que se resisten, los que están asustados y los *late adopters* no abrazan nuevos programas, la falta de visión compartida resultante y la implementación inconsistente inicialmente confunde y, eventualmente, destruye cualquier esfuerzo para el cambio. Pero hay buenas noticias. Aun siendo tan variadas las razones para resistirse el cambio, las diferentes formas de resistencia tienen un elemento en común: las personas luchando contra el cambio son racionales. Han pensado acerca del esfuerzo para el cambio, comparado los costos versus los beneficios y han llegado a creer que los nuevos métodos solo harán que las cosas empeoren. Aunque este razonamiento está errado, la fuerza invisible detrás de toda resistencia al cambio es la misma. Las personas miran dentro de la bola de cristal del cambio y ven una tragedia inevitable.

¿Es todo este cinismo en torno al cambio algo de lo cual usted deba preocuparse? La verdad es que el costo de nuestra incapacidad de hacer que las personas abracen nuevos métodos ha sido tremendo. Cada iniciativa de *management* de las últimas tres décadas fue acompañada por niveles masivos de esperanza, dinero y atención del liderazgo. Cada una se basó sobre ciencia genuina, tenía mucho sentido y podía ofrecer mucho al mundo corporativo. Y, sin embargo, todas menos una de estas iniciativas ahora están pasadas de moda, dejando al 75 por ciento o más de sus alguna vez entusiastas adherentes con muy poco que mostrar, salvo el fracaso.

Además de costarnos mejoras posibles, el fracaso repetido en lograr el cambio duradero eventualmente crea una cultura de sospecha y resistencia. Programas nuevos para el cambio que nacen bajo la sombra de fracasos pasados están prácticamente condenados. En mi participación en más de cincuenta esfuerzos para el cambio a gran escala, típicamente me encontré desde el inicio con niveles casi fatales de cinismo. Falta de entusiasmo y un historial de programas fallidos les da a los empleados evidencia de que el nuevo esfuerzo fracasará igualmente.

La tragedia aquí es que esas herramientas de *management* fallidas tenían gran potencial. No había nada malo en principio con estos sistemas. ¿Quién podría argüir con la necesidad de tomar decisiones basadas sobre las evidencias, buscar causas raíz sistémicas, enfocarse en los *stakeholders* externos y así sucesivamente? Desafortunadamente, los esfuerzos para el cambio continuarán con su vieja tradición de resistencia y fracaso a menos que dos cosas cambien.

## ¿Qué se requiere para triunfar?

Cuando usted analiza el horizonte de iniciativas de cambio fallidas, ocasionalmente encuentra una organización que implementó exitosamente un masivo esfuerzo de cambio. ¿Esta diferencia es puramente resultado de la suerte o es algo que usted puede aprender de los mejores? En un intento por descubrir el por qué de la resistencia al cambio generalizada, mis socios y yo entrevistamos a líderes y equipos que fracasaron a pesar de masivas inversiones en entrenamiento y apoyo. Luego, entrevistamos a los equipos que habían adoptado e implementado agresivamente iniciativas para el cambio. Y el mensaje no puede ser más sorprendente.

El hallazgo que más llama la atención es que ambos grupos creyeron en el cambio elegido y estaban convencidos de que era lo correcto que tenían que hacer. Ambos grupos estaban altamente persuadidos de los méritos y hasta la urgencia de las medidas. Sin embargo, ambos grupos temieron la resistencia al esfuerzo de cambio, se preocuparon por el fracaso y predijeron las barreras exactas que enfrentarían.

Pero había una diferencia clave. Los grupos que fueron exitosos hicieron dos cosas que otros no pudieron: usaron dos conjuntos diferentes de habilidades y, ¿quién lo iba a decir?, estas eran habilidades sociales.

Los grupos exitosos hablaron abiertamente acerca de los problemas que anticipaban. Eran maestros en lo que llamamos conversaciones cruciales. Hablaban con efectividad acerca de las preocupaciones y barreras y, por lo tanto, crearon el apoyo social que necesitaban para el éxito.

Una vez las personas han analizado las preocupaciones y han establecidos los planes, es hora de implementarlos. ¿Pero y si las personas violan nuevos procesos o reglas, o simplemente se comportan de manera incongruente con la filosofía detrás del esfuerzo de cambio? En compañías de primera categoría, las personas saben cómo hablar acerca de las promesas rotas, las expectativas incumplidas o el mal comportamiento. En otras palabras, las personas tienen la suficiente habilidad para hablar en el momento y cara a cara acerca de los problemas.

Para aclarar, en una conversación crucial, las personas resuelven sus diferencias de opinión. Esto es acerca del *desacuerdo*. En una discusión crucial de responsabilidad, las personas lidian con promesas rotas. Esto es acerca del *desengaño*.

Las nuevas políticas, procedimientos y procesos nunca se arraigarán si los empleados los violan sin sufrir consecuencias. Para que las iniciativas de cambio tengan éxito, las personas deben saber cómo hacerse responsables ellas mismas y hacer responsables a las demás de una manera efectiva, directa y saludable.

## ¿Por qué estas habilidades?

---

Ahora que conocemos los secretos de las organizaciones exitosas, veamos la aplicación de estas mejores prácticas. Nuestra investigación acerca de equipos resistentes y receptivos en iniciativas de cambio Six Sigma, por ejemplo, revelaron cinco preocupaciones que las personas deben resolver si esperan adoptar y sostener esas prácticas valiosas. Estas preocupaciones son las siguientes:

# 1

---

**La alta gerencia realmente no está comprometida.**

# 2

---

**Algunas de mis ideas para mejorar podrían ser muy amenazadoras para otras personas.**

# 3

---

**Mi jefe nunca apoyará esta iniciativa.**

# 4

---

**A mis compañeros no se les hace responsables de apoyar la iniciativa.**

# 5

---

**Otros departamentos no cooperarán.**

Más aún, en equipos de desempeño pobre, las profecías autocumplidas reemplazaron las conversaciones cruciales. Como las personas concluyeron que los esfuerzos de cambio eran una farsa, calladamente retiraron su apoyo. Al retirar su apoyo, la iniciativa se frenaba, lo que confirmaba su suposición original de que era una pérdida de

tiempo. Similarmente, aquellos que creían que nunca funcionaría porque nadie nunca hizo que sus compañeros fueran responsables confiaban tanto en su propia conclusión que ni se molestaron en expresarla. ¿El resultado? Sus colegas no fueron hechos responsables y sus sospechas se confirmaron.

Ahora, aquí está la razón por la cual la habilidad de sostener conversaciones cruciales es clave para el éxito. Para escapar de este ciclo poco saludable, las personas deben encontrar la manera de sacar a la superficie, probar y cambiar sus conclusiones o si no, actuarán sobre ellas con consecuencias predecibles. Deben ser capaces de sacar a relucir estas cinco preocupaciones y expresar sus ideas para que el cambio pueda ser diseñado para dimensiones culturales específicas y necesidades únicas en su clase. Y todas estas personas —sin importar su historial profesional, educación o experiencia— necesitan poder hablar y ser escuchadas.

En departamentos exitosos, cuando las personas enfrentan estos cinco temas, ellas hablaron acerca de sus preocupaciones. Si sostuvieron con efectividad una discusión crucial de responsabilidad, influyeron en el comportamiento de la otra persona. También, descubrieron que la realidad no era tan mala como pensaron.

Descubrieron, por ejemplo, que no era que su jefe no estaba comprometido, sino que estaba abrumado de trabajo. Lo que era importante acerca de estas discusiones de responsabilidad era que a menudo producían un cambio tanto en el comportamiento de la otra persona y en la percepción del iniciador.

Cuando todas las ideas de un equipo salen a la superficie, dos cosas suceden. Primero, el equipo experimenta sinergia y las personas construyen sobre las aportaciones de los demás para tomar las mejores decisiones. Segundo, las personas actúan a partir de esas decisiones con compromiso y unidad. En resumen, cuando las apuestas son altas, las opiniones divergen y las emociones son fuertes, las iniciativas de cambio funcionan mejor cuando las personas saben cómo sostener conversaciones cruciales y se lanzan a tener discusiones sobre responsabilidad.

El principio subyacente es que lo que se requiere para que se arraiguen prácticas nuevas y contrarias a la cultura no es un clima social muy invitador.

Cualquier cambio social significativo involucra la redistribución de poder y recursos y atención a prioridades que no interesan tanto a algunos líderes. Las personas miran lo que se les está pidiendo que hagan y concluyen que cosas malas están a punto de suceder, así que se resisten.

Consecuentemente, una iniciativa de cambio es menos probable que falle debido a los méritos técnicos de un proyecto a que falle porque los líderes sean capaces o no de lidiar con la resistencia inevitable. Más específicamente, ¿pueden los líderes de opinión (y eventualmente todo el mundo) emplear rutinariamente dos habilidades sociales importantes? Primero, ¿pueden hablar acerca de y resolver las diferencias de opinión (**conversaciones cruciales**)? Segundo, una vez los nuevos estándares hayan sido instalados, ¿pueden las personas lidiar con colegas que no cumplen con sus promesas (**discusiones de responsabilidad**)?

Nuestras investigaciones y observaciones confirman que la aplicación coherente de estas habilidades cruciales asegura el éxito de cualquier práctica nueva y prometedora. Por lo tanto, al usted empezar a implementar estas habilidades en su cultura corporativa, ¿cómo puede asegurar que no se conviertan en el próximo “sabor del mes”?

Para ser francos, hemos visto dos tipos de desenlaces. Hemos visto a organizaciones cuyos líderes dejan de lado a sus habilidades cruciales y, predeciblemente, sus iniciativas de cambio tropiezan y, eventualmente, fracasan. Pero hemos visto casos en los cuales los líderes desarrollan y utilizan sus habilidades de manera tal que afectan profunda y positivamente su estilo de liderazgo. En estos casos, tanto podrán alcanzar progresos como tener fracasos, pero si continúan prestando atención a la manera en que manejan las conversaciones cruciales y las discusiones de responsabilidad cruciales, gozarán de un cambio significativo y perdurable. ©

Lea, comparta y descargue en [www.gestion.com.do](http://www.gestion.com.do)

**Joseph Grenny** es cofundador de la consultora global VitalSmarts y coautor de los best sellers del *New York Times*: *Influencer*, *Crucial Conversations* y *Crucial Accountability*.

# TRANSFORMACIÓN DE LA EMPRESA FAMILIAR

Por Manuel Bermejo

**L**as empresas familiares, por más que a veces se dejen llevar por una visión endogámica, están expuestas a las consecuencias de la sociedad del cambio. Por tanto, están inmersas en un escenario de gran dinamismo, fuerte competencia, creciente impacto de fenómenos como la digitalización o globalización y, no menos importante, protagonismo y necesidad de atención a sus *stakeholders*. Esta combinación de factores debiera marcar decididamente la aproximación al gobierno de la empresa familiar. Por esto, insistimos tan a menudo que desde el gobierno de la empresa familiar se debe abrir el perímetro de observación a fin de estar en condiciones de crear inteligencias de mercado que permitan marcar las hojas de ruta que hoy demandan sus organizaciones. Este es, para mí, uno de los objetivos irrenunciables del gobierno de las empresas familiares.

En la mayoría de los casos, las empresas familiares fijan como mandato su continuidad. Rasgo definitorio de este tipo de peculiar organización empresarial. Bajo esta premisa, las familias empresarias deben contemplar dos propósitos en paralelo: **la cohesión familiar** y **el crecimiento empresarial**. Para la consecución de ambos fines, conviene aplicar un espíritu transformador.

Los procesos de cohesión familiar se complican al agregar generaciones. Es obvio que hasta las segundas generaciones, es relativamente fácil conseguir consensos por vías más o menos informales. Pero este es un modelo difícilmente sostenible. Hace falta, por ejemplo, identificar y poner negro sobre blanco los valores familiares. Si no, se complica su transmisión. Pero es que, además, las brechas generacionales se acrecientan.

Hoy, en la mayor parte de familias empresarias se convive con generaciones nuevas que son nativos digitales, acostumbrados a viajar y con dominio de idiomas, con gran formación, con una diferente comprensión de modelos de negocios y con unos valores muy diferentes a los de sus mayores. Por ejemplo, el modelo *vivir para trabajar* migra hacia *el trabajar para vivir*. El juego de palabras encierra una sustancial carga de profundidad. Tal es el reto de la cohesión familiar que ya no podemos pretender que se maneje exclusivamente por criterios informales. Por eso, abogo para liderar los asuntos de familia de la creación del CEO Familiar, una posición clave y tan relevante, o más, que el VP de Operaciones o el Country Manager en China. Es parte fundamental de la transformación que defiendo.

Si pensamos ahora en términos empresariales, podemos afirmar que también el contexto demanda nuevas estrategias, modelos de negocio, liderazgos, estilos de dirección o culturas empresariales. Se me hace muy difícil imaginar empresas familiares que para ser competitivas no cuenten con socios industriales o financieros, con consejeros independientes que ayuden a perfeccionar sus sistemas de gobierno corporativo, con equipos globales y talentosos, con o sin el apellido familiar... Por todo ello, también apunto frecuentemente que el aspecto de las empresas familiares va a migrar desde modelos inspirados en monarquías absolutas a otros con aspectos de república federal.

Si combinamos realidades familiares y empresariales la necesidad de esa transformación a la que aludo en el título de este artículo es evidente. Me vienen a la cabeza modelos de familias empresarias que bien conozco y que hoy están en posiciones de liderazgo en sus industrias que han abordado a fondo estos procesos. Por ejemplo, migrando modelos de negocio de hostelería basados en la eficiente gestión de costos hacia planteamientos de altísima gama, pero conservando esos valores tradicionales de la gestión que permiten unos espléndidos resultados. O segundas generaciones que han adquirido la totalidad del accionariado a los fundadores para poder abordar a fondo un reenfoco estratégico que hace evolucionar un modelo de negocio artesano local hacia otro global con producciones seriadas. O familias empresarias que sin ambages han ido facilitando que las nuevas generaciones desarrollen sus propios negocios facilitando que las nuevas generaciones dispongan de sus propios territorios donde expresarse sin los corsés de la empresa original y de paso haciendo crecer el conglomerado empresarial. O incluso, familias empresarias que han optado por vender el negocio tradicional y cuyo legado ahora se ha hecho líquido a la espera de identificar nuevas oportunidades de inversión. En todos estos casos, las familias empresarias están experimentando procesos muy exitosos tanto desde el punto de vista socioemocional como organizativos. Han sabido abordar a fondo procesos de transformación para ajustarse mejor a un tiempo nuevo y, así, gestionar mejor el legado recibido. Eso sí, mezclando sabiamente valores tradicionales con innovación adaptativa. ©

Lea, comparta y descargue en [www.gestion.com.do](http://www.gestion.com.do)

**Manuel Bermejo** es experto en temas de empresa familiar y emprendimiento que combina su actividad formativa y directiva en la IE Business School con su rol como presidente de consejos de familia y de administración de empresas alrededor del mundo.



Motivación  
y Compromiso  
de Empleados:  
**Tendencias y Desafíos**

## Compromiso, Lealtad, Alineamiento, Identificación, Proactividad...

estas son algunas de las conductas o competencias que surgen en toda conversación con altos ejecutivos y dueños de empresas a la hora de preguntarles sobre qué esperan ellos de sus colaboradores. La realidad en el mundo corporativo nos evidencia que ninguna de estas surgen por sí solas, por “generación espontánea” y, mucho menos, por azar. Estas conductas y competencias solo se obtienen de una forma: hay que generarlas, desarrollarlas, fomentarlas y, sobre todo, estimularlas. Es por esto que hoy las organizaciones, y por ende sus líderes, deben conocer a fondo estrategias, técnicas y herramientas probadas que les permitan lograr este objetivo. El **qué** está claro. Solo nos falta el **cómo**. El **Dr. Bob Nelson**, experto y autor de talla mundial en temas de liderazgo y motivación, y quien estuvo recientemente en República Dominicana compartiendo durante un día su visión y sus ideas con un distinguido grupo de directivos de prestigiosas empresas, nos da esa respuesta.

# 1

**¿Qué tendencias de negocios ha observado usted que podrían hacer cada vez más importante -y hasta urgente- la necesidad de que las organizaciones motiven a sus empleados?**

Existen por lo menos **siete tendencias de negocios** que hacen necesario que las organizaciones y la gerencia motiven a sus empleados:

**1. La necesidad de que los empleados tengan mayor iniciativa.** Cada vez más se les pide a los empleados tener autodirección, autonomía y responsabilidad de su propio trabajo mientras simultáneamente actúan pensando en los mejores intereses de la organización.

**2. El rol cambiante del gerente de hoy día.** Los gerentes tienen que encontrar nuevas formas de influenciar a sus empleados y de moldear su comportamiento: ser coercitivos o autoritarios ya no es una opción. Para ser efectivos, los gerentes cada vez más deben ser *coaches*, colegas, consejeros y hasta animadores. Los gerentes deben crear un ambiente de trabajo que brinde apoyo y que utilice formas efectivas de influenciar para obtener los comportamientos y resultados deseados.

**3. El impacto de la tecnología en el lugar de trabajo.** La tecnología en el lugar de trabajo ha creado la alienación de los trabajadores ya que pasan más tiempo con la tecnología que interactuando con los gerentes. Mientras más utilizamos la “alta tecnología”, más necesitamos tener “alto contacto”.

**4. La creciente velocidad de los negocios.** El paso de los negocios es cada vez más acelerado. El aumento de la velocidad en el trabajo reduce el contacto y las interacciones entre empleados y gerentes. La mayoría de los gerentes están tan ocupados en enfocarse en su propio trabajo y en lo urgente que no les queda tiempo para enfocarse en su gente. Mientras menos tiempo los empleados pasan con su gerente, más positivo y significativo tiene que ser ese tiempo.

**5. La necesidad de generar confianza a raíz de los despidos y reducción de personal.** Los cambios continuos en la mayoría de las organizaciones hacen que los empleados cada vez más necesiten perspectiva, pertenencia y conexión, y necesitan obtenerlas de sus gerentes.

**6. La necesidad creciente de los empleados de encontrar significado en sus trabajos.** Hoy día, los trabajadores cada vez más esperan tener más equilibrio en sus empleos y en su vida personal. Las estadísticas demográficas indican que las generaciones más jóvenes de empleados cada vez más exigirán entornos laborales en los que puedan encontrar significado.

**7. La necesidad de opciones de bajo costo para motivar a los empleados.** En momentos económicos difíciles, las recompensas, reconocimiento y elogios son medios efectivos de bajo costo para dar formar y lograr el desempeño deseado. La recompensa, el reconocimiento y el elogio realmente funcionan para motivar a los individuos y producen los resultados deseados.

## 2

En una entrevista anterior para la revista **GESTION**, usted nos habló acerca de las principales tendencias en el área de comportamiento organizacional. ¿Podría decirnos cómo esas tendencias están afectando la fuerza laboral en las organizaciones y cuál es el rol de los líderes en esta dinámica?

Las cinco principales tendencias que están impactando a la fuerza laboral de las organizaciones son las siguientes:

- **La inminente escasez de trabajadores con habilidades.**
- **El surgimiento de los milénicos o generación de los *millennials*.**
- **La expansión del segmento de los trabajadores temporales.**
- **El rol en evolución de los empleados virtuales.**
- **La globalización del mercado laboral.**

En las próximas décadas, veremos una **escasez de trabajadores con habilidades** como lo demuestran las tendencias demográficas actuales tales como el declive de la tasa de natalidad en los países industrializados y una población envejeciente que se encamina hacia la jubilación. Esta será una de las más significativas tendencias en recursos humanos: no una escasez de trabajadores, sino una escasez de trabajadores con habilidades.

El **surgimiento de los milénicos o generación de los *millennials*** representa un cambio demográfico significativo. Los nacidos entre los años 1980 y 2000 ya son el mayor segmento de la fuerza laboral en los EE. UU. tanto en número como en actitud, y han cambiado la forma de los lugares de trabajo para todos los trabajadores. Esta generación de más de 80 millones de posibles trabajadores piensa y es motivada de forma diferente a las generaciones anteriores. Esperan que el trabajo sea parte de sus vidas y no que defina quiénes son. Sin embargo, esperan encontrar significado en su trabajo desde el primer día y no están interesados en sacrificarse para ganarse una posición o el respeto.

La recuperación de la reciente gran recesión ha conllevado a una significativa **expansión del segmento de los trabajadores temporales**. En efecto, el segmento de empleo temporal ha generado más trabajos que cualquier otro segmento desde que la recesión técnicamente finalizó. Las empresas han estado vacilantes acerca de contratar de nuevo a empleados de tiempo completo debido a la incertidumbre y volatilidad de la economía. Muchos creen que este cambio será permanente en vez de ser solo parte del ciclo económico. Las expectativas de este grupo están cambiando de “*empleo para toda la vida a empleabilidad para toda la vida*”.



### El rol en evolución de los empleados virtuales

sigue siendo notable. Actualmente, más del 40% de todas las organizaciones proveen algún tipo de flexibilidad de horario u opción para trabajar a distancia (*telecommuting*), compartir el mismo puesto de trabajo (*job sharing*) u horarios de trabajo alternativos. Sin embargo, aún no hemos dominado cómo hacer que la tecnología reemplace los vínculos sociales que se crean en el lugar de trabajo. A menudo, mientras más conectados estamos en el trabajo a través de la tecnología, tendemos a estar más alienados en nuestros trabajos y a sentirnos menos conectados con los demás. "Cada vez más el trabajo se está convirtiendo en un estado mental más que en un lugar en el que estar".

### Finalmente, la globalización del mercado

**laboral** sigue teniendo lugar. Los lazos geográficos entre productor y consumidor han desaparecido y los empleos cada vez más son transferibles alrededor del mundo. Las compañías cada vez más tienen que decidir cuál es su ventaja competitiva central y cuáles son las demás cosas que otras empresas pueden hacer mejor para "mover el trabajo o mover al trabajador".

Los líderes, especialmente los de Recursos Humanos, deben abrir el camino para ayudar a sus organizaciones a prepararse para estas tendencias significativas. Deben ser proactivos en llamar a la acción ahora y en traer soluciones a la organización antes de que estas tendencias se vuelvan abrumadoras. "Es un cambio de función de lo transaccional a lo transicional a lo transformacional".

## 3

**¿Cuáles son las tendencias en términos de motivación que usted ha observado recientemente? ¿Cuáles son las cosas más importantes que desean los empleados que las organizaciones podrían proporcionarles para motivarlos?**

En estos tiempos cambiantes, ¿cuáles son las cosas más importantes para los empleados? Hicimos esta pregunta en una encuesta a alrededor de 1500 empleados. Encontré **cinco temas principales** que los empleados dicen que son las cosas más importantes para ellos. Comparto algunos pensamientos acerca de lo que las organizaciones pueden hacer para motivar a los empleados en esos temas importantes.

- **Actividades de aprendizaje y elección de tareas.** Los empleados valoran mucho las oportunidades de aprendizaje en las que puedan adquirir herramientas que mejoren su valor y comercialidad en su empleo actual así como en futuras posiciones. Averigüe qué es lo que sus empleados quieren aprender, cómo quieren crecer y desarrollarse y dónde quieren estar en cinco años. Deles oportunidades a medida que esas oportunidades vayan surgiendo y la opción de escoger, cuando sea posible, sus propias tareas o proyectos. Cuando se les da ese poder de elegir, la mayoría de las veces los empleados igualarán o excederán las expectativas de usted.
- **Horas de trabajo flexibles y tiempo libre.** Los empleados valoran su tiempo —y su tiempo libre. Sea sensible a sus necesidades y responsabilidades ya sea que involucren a la familia o amigos, beneficencia o iglesia, educación o pasatiempos y deles tiempo para que puedan cumplir con esas obligaciones. El tiempo libre puede ser desde una tarde de vez en cuando para ir a la obra de teatro de la escuela de sus hijos hasta la opción de empezar el día de trabajo una hora más temprano para salir una hora antes al final de la jornada. Al permitir que el trabajo se adapte mejor al horario de la vida personal de un empleado, usted aumenta las posibilidades de que se motive más para trabajar más duro mientras esté en el trabajo y a esforzarse en hacer que su horario personal y profesional funcione mejor.
- **Elogios —verbales, públicos o escritos** Aunque se puede agradecer a alguien en 10 o 15 segundos, la mayoría de los empleados reportan que en sus lugares de trabajo nunca se les da las gracias por la labor que realizan, especialmente ni siquiera su gerente. Empezé sistemáticamente a dar las gracias a sus empleados cuando hacen un buen trabajo, ya sea en persona, durante una reunión de grupo, por mensaje de voz, con una tarjeta escrita a mano, por correo electrónico o al final de cada día de trabajo. Mejor aún, esmérese en compartir y amplificar las buenas noticias cuando ocurran. Tomar el tiempo para decir que usted ha visto y apreciado los esfuerzos de sus empleados hará que esos esfuerzos —y resultados— continúen.
- **Mayor autonomía y autoridad en su trabajo.** La forma máxima de reconocimiento para muchos empleados es que le den mayor autonomía y autoridad para realizar sus trabajos, ya sea la habilidad de utilizar o asignar recursos, tomar decisiones o dirigir a otros. Mayor autonomía y autoridad les dice: “Confío en ti para que actúes pensando en los mejores intereses de la compañía, para que lo hagas independientemente, sin que necesites mi aprobación ni la de otros”. Autonomía y autoridad mayores son privilegios, no derechos, que deben darse a los empleados como una forma de reconocimiento en sí por los logros obtenidos en el pasado.

- **Tiempo con su gerente.** Pasar tiempo con su gerente es en sí otra forma de reconocimiento. Ya que los gerentes mismos están más ocupados y disponen de poco tiempo, dedicar ese tiempo a los empleados toma mayor importancia. Especialmente para los empleados más jóvenes, pasar tiempo junto a sus gerentes es una forma valiosa de validación e inspiración. Además, tiene un propósito práctico de aprendizaje y comunicación en el que se responden preguntas, se discuten posibilidades o simplemente se escuchan las ideas, preocupaciones y opiniones de los empleados.

## 4

**Háblenos ahora acerca del reconocimiento organizacional, por favor. ¿Cuáles son los errores que las organizaciones deben evitar a la hora de reconocer a sus empleados?**

Debido a su alcance y complejidad, los esfuerzos de reconocimiento tienden a fracasar. Para aprovechar al máximo los programas de reconocimiento de su organización, evite los siguientes problemas más comunes:

- **Precipitarse para hacer los reconocimientos.** El punto de partida para muchos de los problemas del reconocimiento organizacional es la mala planificación. Algunas empresas orientadas hacia la acción tienden a tener un enfoque de “listos-fuego-apunten” para la planificación. Si para el reconocimiento individual y de equipos es altamente deseable tener un plan sistemático, para el reconocimiento organizacional es absolutamente esencial. Empezé con la mente puesta en el fin que usted quiere lograr en términos de reconocimiento.
- **Confundir las prioridades y la alineación.** Sin darse cuenta, la gerencia a menudo envía mensajes contradictorios acerca de qué cosas merecen un reconocimiento y estos mensajes confunden a los empleados en vez de guiarlos. Cuando las expectativas de desempeño no están claras, los empleados desperdician una enorme cantidad de energía humana tratando de descifrar qué es lo que realmente se espera de ellos. Como resultado, individuos y grupos que están supuestos a trabajar juntos terminan trabajando en forma descoordinada y con objetivos dispares.

- **Reconocimiento subjetivo.** Con demasiada frecuencia el reconocimiento se basa en impresiones subjetivas, las cuales son notoriamente inexactas. El reconocimiento subjetivo en el mejor de los casos es desigual; en el peor de los casos, es erróneo e injusto. Es importante utilizar criterios objetivos y cuidadosamente definidos para alinear los objetivos organizacionales. Las *checklists* (listas de control o comprobación) pueden ser útiles para identificar los comportamientos y resultados que son merecedores del reconocimiento.
- **Reconocimiento tardío.** La tardanza es el enemigo del reconocimiento efectivo. Uno de los desafíos del reconocimiento organizacional es cómo mantenerlo simple y sin burocracia para que las personas puedan recibir reconocimiento en el momento correcto y oportuno. Si todas las formas de reconocimiento necesitan de la aprobación de la gerencia, muchas, si no la mayoría, de las oportunidades para el reconocimiento se perderán. Evite decisiones de reconocimiento que tengan múltiples niveles de aprobación y siempre permita algunas formas de reconocimiento que no requieran niveles de aprobación.
- **Recompensas que no recompensan.** He visto muchos casos en los que los premios dados en programas reconocimiento o incentivo o en concursos crearon más problemas que los que resolvieron. Decidir qué es lo que sus empleados más valoran sin consultarlo con ellos primero es una forma segura de aumentar el riesgo de no dar en el blanco motivacional.
- **Reconocimiento inapropiado.** Algunas veces el reconocimiento es muy pequeño o muy grande. Decirle a alguien en el pasillo que hicieron un “buen trabajo” tras completar un proyecto de dos años de duración puede ser tan inapropiado como dar al empleado del mes un viaje en crucero.
- **Una talla no le sirve a todos.** Otro error básico es el dar, por un falso sentido de igualdad, el mismo reconocimiento o premio a cada empleado. Pocas cosas son tan injustas como el dar igual trato a los desiguales.
- **Pérdida de relevancia y frescura.** Los líderes y las organizaciones a menudo cometen el error de esperar que un programa o actividad de reconocimiento se mantenga efectivo para siempre. Aun los mejores programas necesitan ser reevaluados y renovados de tiempo en tiempo,

usualmente más temprano que tarde. Por regla general, la duración o vigencia de un programa de reconocimiento típico está más cercana a las 15 de semanas que a los 15 años. Descubra qué funciona y qué no, y ajuste el programa como corresponda.

- **Reconocimiento rutinario:** El reconocimiento a los empleados debe ser especial, no rutinario. Con demasiada frecuencia, el reconocimiento se convierte en “parte del paisaje”. Cuando el reconocimiento es esperado rutinariamente, pierde su valor y autenticidad.

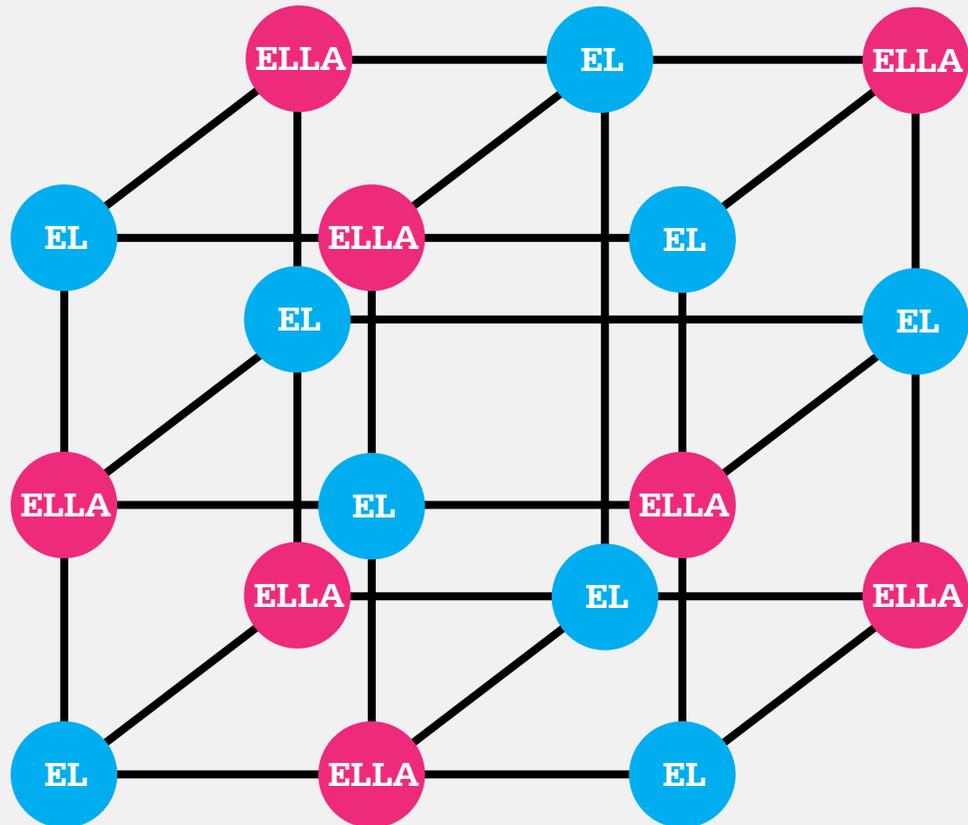
## 5

**Brevemente, ¿qué consejos puede dar a los líderes para crear una cultura de compromiso fuerte que inspire a los empleados a alcanzar niveles más altos de desempeño?**

Las mejores compañías tienen una visión estratégica enfocada y a largo plazo de sus empleados como recurso que integra sistemáticamente las prácticas de compromiso a las prácticas de trabajo diario de sus gerentes, identificando y aprovechando las oportunidades en maneras específicas y oportunas. Para lograr una cultura de compromiso, es necesario enfocarse en los elementos centrales para crear un ambiente de trabajo más motivador para sus empleados. Para lograr esto, los líderes deben enfocarse en las siguientes **seis dimensiones**:

- **Visión:** crear una dirección clara y contundente.
- **Comunicación:** tener comunicación directa, abierta y honesta.
- **Iniciativa:** involucrar a los empleados y fomentar la iniciativa.
- **Autonomía:** aumentar la autonomía, flexibilidad y apoyo de los empleados.
- **Desarrollo:** enfocarse continuamente en el crecimiento y desarrollo de la carrera de los empleados.
- **Reconocimiento:** reconocer y premiar el alto desempeño.

Si se implementan estas seis dimensiones, podrán apalancar, construir y sostener una cultura de compromiso fuerte en sus organizaciones. ©



La estructura molecular de la compañía

## LA DIVERSIDAD DE GÉNERO ES RENTABLE

Por Cristina Simón

**E**l Peterson Institute for International Economics acaba de publicar un estudio sobre la diversidad de género entre los directivos y el rendimiento corporativo de sus empresas. La muestra es amplia, casi 22, 000 compañías de múltiples sectores y tamaños nada menos que en 91 países, lo cual permite generalizar los resultados con bastante fiabilidad. Algunas de sus conclusiones, dado que estamos ya en pleno siglo XXI, llaman a la reflexión sobre este tema tan tratado y no por ello menos desconocido del papel de la mujer en los contextos de trabajo.

El descubrimiento más llamativo del estudio es que las empresas que cuentan al menos con un 30% de mujeres en los niveles ejecutivos tienen un 15% más de beneficios que las que están por debajo de este porcentaje. Hay que matizar que esta proporción se ha encontrado entre los niveles ejecutivos, no a nivel de los consejos o de CEO, donde la presencia femenina no parece tener un impacto significativo en beneficios ni en positivo ni en negativo. Hay un buen número de países, de hecho, que tienen reguladas cuotas obligatorias de participación de mujeres en los consejos de administración. Este resultado

parece demostrar, al menos en términos de rendimiento corporativo, que al menos en este contexto el sistema de cuotas no parece eficaz, y seguramente lo único que se consigue es dar argumentos en contra de la presencia de mujeres a los círculos más conservadores y recalcitrantes del mundo de la empresa.

Nos quedamos entonces con el dato de que la diferencia reside en los niveles ejecutivos. ¿Por qué la existencia de una masa crítica de mujeres directivas podría resultar tan beneficiosa para el negocio? Evidentemente, no tenemos ningún motivo para suponer que las mujeres sean más competentes que sus colegas masculinos. Sin embargo, cuando una mujer llega a estos puestos ha tenido que pasar por pruebas bastante más duras que un hombre, con lo cual sí podemos imaginar un efecto de autoselección que en cierta forma suba el listón.

En cualquier caso, en mi opinión, lo que cuenta es el conjunto de factores de la organización que terminan generando esta diversidad. Entre ellos, destacaría una cultura que supera estereotipos y prejuicios, que basa sus decisiones de recursos humanos en méritos profesionales y no en circunstancias personales. Evidentemente, no podemos desligar el rol de la mujer profesional de las cuestiones familiares y de maternidad, aunque no sea este el caso de todas nosotras. De hecho, uno de los factores que el estudio encuentra más relevante es el tipo de medidas que las empresas adoptan sobre los permisos de paternidad, que guarda una correlación positiva y significativa con la proporción de mujeres ejecutivas. Esto ya nos dice mucho tanto de la filosofía de la propia organización como de la mentalidad de los empleados. Es una cuestión que trasciende el mundo del trabajo, una forma de entender la sociedad y la diversidad de roles, la igualdad y la inclusión. Y para la empresa es una cuestión de entender el mundo en que se desenvuelve, lo que su capital humano necesita y a lo que aspira. Aún nos queda muchísimo por avanzar en este campo de la diversidad de género. Y ni siquiera hemos tocado el tema de las diferencias salariales, que visto el resultado de este estudio requerirían una cuidadosa revisión, al menos en los estamentos directivos. ©

Lea, comparta y descargue en [www.gestion.com.do](http://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.

# ¡Integre sus equipos

planificando a tiempo las nuevas estrategias para el próximo año!



SOLUCIÓN FORMATIVA

## INTEGRANDO en NAVIDAD

La solución formativa diseñada para desarrollar en sus equipos profesionales los aspectos de esta temporada navideña: confraternidad, compañerismo, empatía, sentido de propósito, visión de futuro y trabajo en equipo. INTEGRANDO en NAVIDAD provee a sus equipos de herramientas que les permitirán planificar e implementar estratégicamente obteniendo mejores resultados.

¡Termine el año con la mejor expectativa de iniciar uno nuevo en grande!

SKILLS®



Programas Estrella



Servicios a la Medida



Soluciones Especiales



Jornadas en Equipo

809.565.8101 | [informacion@skills.com.do](mailto:informacion@skills.com.do)

[skills.com.do](http://skills.com.do)

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

[/Skillsrd](https://facebook.com/Skillsrd)

[/company/skills-s-r-l](https://linkedin.com/company/skills-s-r-l)

# PRIMA DONNAS EN LAS ORGANIZACIONES

Por Guillermo S. Edelberg, DBA

**L** expresión *prima donna*, como saben los conocedores del *bel canto*, se refiere no solo a la cantante principal de una ópera, sino también a un tipo especial de persona. Tal como lo expresa un artista que dirige a otros artistas:

“Prima donna” es un término específico que en verdad solo es aplicable a la mujer que desempeña el papel número uno en una ópera. Obviamente, la expresión también ha llegado a describir a alguien que es voluble, irresponsable y exigente: una diva como la soprano Kathy Battle, de quien se rumorea que se comunica con su agente por medio de su teléfono celular para decirle que llame a su chofer para pedirle que apague el aire acondicionado de su auto. (Anónimo, *Genius at Work*. *Harvard Business Review*. Boston: octubre de 2001)

(Si el lector no está familiarizado con la cantante arriba citada, tal vez recuerde a María Callas, considerada por algunos como la *prima donna* más famosa de la historia.)

Las (los) *prima donnas*, en el segundo de los sentidos arriba mencionados, hacen sentir su presencia no solo en el mundo artístico, sino también en otras actividades tales como las distintas profesiones, el deporte y la administración de empresas. En este último caso, las *prima donnas* exigen un tratamiento preferencial y entran en conflicto con otros empleados. Un autor describe así a las que encontró en el mundo de la tecnología: “son personas que quieren estar en el centro de las decisiones y a la vez buscan evitar el trabajo sucio y aburrido de poner manos a la obra. Exigen un gran respeto que no brindan a los demás. Creen que sus conocimientos abarcan todas las áreas de las empresas y que saben manejarlas mejor que cualquiera; pero no tienen tiempo para hacerlo. Demuestran una arrogancia ilimitada y evidencian que su mala educación surge de un sentimiento inflado de la importancia que se atribuyen”. Ch. Dickerson, *No more prima donnas*. *InfoWorld*. San Mateo: 12 de noviembre de 2001).

Las *prima donnas* se resisten a participar en reuniones de sus empresas, redactar informes, llenar formularios y dar explicaciones sobre viáticos y gastos de representación —están por encima de las reglas y tienden a colocarse a un nivel superior al de su equipo de trabajo. Su autoestima es mayor que la habitual. Sienten que tienen derecho —de los que los demás carecen— a aumentos, bonos o promociones aun cuando en realidad no los merezcan. Si nos lo consiguen, encaran a su supervisor.

El comportamiento de las *prima donnas* hace que a veces se las confunda con los «talentos». Un especialista señaló una diferencia importante: el talento es innato, mientras que el comportamiento de las *prima donnas* surge de problemas originados en la infancia. Recomendó lo siguiente para no confundirlos:

- A.** Saber qué los satisface: los primeros, con tener éxito en lo que hacen mientras que los segundos necesitan que todos conozcan sus logros y los halaguen.
- B.** Conocer cómo ejercen influencia sobre los demás: los talentos tratan de rodearse de la mejor gente o de mejorarla si no lo es. Las *prima donnas* castigan o humillan a quienes las rodean si no están, en su opinión, a la altura de las circunstancias.

**C.** Saber qué piden, y cómo lo hacen, a manera de tratamiento preferencial: los primeros, a veces, cosas fuera de lo común; pero en general sin atropellar o irritar a nadie. Los segundos expresan sus deseos de una manera exigente, molesta y agresiva.

¿Cómo hacer para que no haya *prima donnas* en una organización? Los extremos van desde tratar de detectarlas en el proceso de reclutamiento y selección, para no contratarlas, hasta despedirlas si se trata de casos «graves». Esto último no es fácil cuando una *prima donna* es una estrella y no conviene despedirla. (A la inversa, no es rara la oportunidad en que una de estas amenaza con retirarse de la empresa si no se accede a sus pedidos o se le exige cambiar de comportamiento).

La clave para mejorar su actitud, señalan los estudiosos del tema, es tratar de conocer las causas de su comportamiento y luego motivarla de acuerdo a lo que se pudo averiguar. Por ejemplo:

En una empresa, su gerente se quejó de que su mejor vendedor no hacía de mentor. Tampoco asistía a reuniones y no entrevistaba a posibles empleados. Se contrató a un consultor quien averiguó que el vendedor estrella se sentía superior a sus colegas (su actitud implicaba algo así como “soy el que más produce en esta compañía y no debería estar perdiendo mi tiempo en estas actividades. Debería estar con el CEO”). Para modificar su comportamiento y, a la vez, halagar su ego, el consultor lo ayudó a definir el papel de un ejecutivo en la empresa. Le explicó que dirigir reuniones y desempeñarse como mentor de otros era una parte importante de sus tareas. También, consiguió que se lo invitara a reuniones del comité ejecutivo y a hablar en público, para aumentar su perfil en la empresa. Su comportamiento mejoró cuando se dio cuenta de que la empresa lo consideraba un ejecutivo. (M. Ligos, *Larger than Life. Sales and Marketing Management*. Nueva York: diciembre de 2001)

A modo de resumen, es posible afirmar que cada vez que a algún supervisor le toca convivir en su empresa con un subordinado *prima donna*, al cabo de un tiempo le da ganas de decirle lo que en el tango<sup>1</sup>: ¿Qué te creés, que porque aguanto estoy en liquidación? / Voy a darte vacaciones por tiempo indeterminado / pa’ que otra vez no confundas gordura con hinchazón. ©

<sup>1</sup> *Hambre*, 1932. Música: J. C. Cobián. Letra: E. Cadícamo.

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

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



La escuela de negocios #1 en América Latina

**PROGRAMACIÓN EDUCACIÓN EJECUTIVA  
2016-2017**



**Especialización en  
Dirección de Recursos Humanos**

- Módulo I:**  
Del 19 al 23 de septiembre 2016 • Costa Rica.
- Módulo II:**  
Del 28 de noviembre al 02 de diciembre, 2016  
Costa Rica
- Módulo III:**  
Del 4 al 7 de abril, 2017 • Georgetown University



**Gerencia con  
Liderazgo**

Del 21 al 26 de noviembre, 2016  
Campus Walter Kissling Gam, Costa Rica



**Certificación en  
Coaching Ejecutivo**

**Módulo II:** Del 5 al 9 de diciembre, 2016  
Costa Rica

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



**Información e inscripciones:**

Tel.: 809.542.0126

ingrid.klavemann@intras.com.do • [www.intras.com.do](http://www.intras.com.do)

Síganos en: [f /IntrasRD](https://www.facebook.com/IntrasRD) [@IntrasRD](https://twitter.com/IntrasRD) [in /company/Intras](https://www.linkedin.com/company/Intras) [You Tube /IntrasRD](https://www.youtube.com/channel/UC...) [@IntrasRD](https://www.instagram.com/IntrasRD)

# La vieja y olvidada **fuerza de voluntad**

Jesús Alcoba González, Ph.D.

**E**n el recuerdo de muchos adultos que fueron jóvenes durante los ochenta está una serie de televisión llamada *Fama*, en la que una exigente profesora de baile de la *New York City High School for the Performing Arts* les recordaba a sus alumnos que la fama cuesta, y que allí era donde iban a empezar a pagar, con sudor. Forman parte también de ese imaginario la película *Rocky*, cuyo tema central *Eye of the Tiger* se cuenta aún hoy día entre las canciones motivacionales más poderosas de todos los tiempos y, por supuesto, *Karate Kid*, cinta en la que un sabio maestro obligaba a su pupilo a esforzarse hasta la extenuación para aprender el ancestral sistema de combate japonés.



Estas y otras producciones enseñaban a los jóvenes de aquella época dos principios importantes: el primero, que no hay éxito sin esfuerzo. El segundo, más sutil pero quizás más importante, que el esfuerzo, el coraje, la fuerza de voluntad, el sudor y las lágrimas son, en sí mismos, heroicos y admirables.

Sin embargo, a partir de aquellos momentos, y de manera prácticamente imperceptible, se ha ido colando en nuestras vidas un concepto que repetimos sin apenas tomar verdadera conciencia de lo que realmente significa: **sociedad del bienestar**. Un concepto que significa que la búsqueda de la comodidad, del desahogo y del mínimo esfuerzo han de constituirse en legítima aspiración de las personas y las comunidades. Hoy nuestros hogares están aislados de las inclemencias meteorológicas y en su interior la temperatura es constante gracias a los climatizadores. Almacenamos suficientes alimentos para varios días, y esta comida se cocina apenas sin complicación, está concebida para ser deliciosa, existe en una infinita variedad de posibilidades y está envasada a nuestra total conveniencia. Nuestros transportes también están optimizados y existen al solo efecto de llevarnos de un sitio a otro con el mínimo esfuerzo. Disponemos de trenes ultrarrápidos, estaciones de metro o autobús cada pocos metros y, por supuesto, de automóviles automatizados en los que casi el único esfuerzo requerido es girar la rueda del volante. Y qué decir de las comunicaciones o del acceso a la información. Nos hemos vuelto tan cómodos con respecto a la tecnología que a duras penas toleramos un retraso de unos segundos en la descarga de datos o una transitoria incapacidad de comunicarnos con otra persona.

Todas las comodidades de la vida moderna han ido menoscabando nuestra capacidad de abordar tareas que no nos gustan. De hecho, muy a menudo ocurre que utilizamos todo tipo de distracciones para que ese tipo de tareas concluya cuanto antes y con la mínima molestia posible. Así, los estudiantes ponen música mientras realizan sus labores académicas, los clientes de los gimnasios ven la televisión mientras hacen ejercicio, y muchas personas, desgraciadamente, comprueban constantemente su dispositivo móvil en los atascos para no aburrirse o, peor, lo hacen mientras trabajan. No deja de tener poco sentido que estudiar, hacer ejercicio, conducir y trabajar sean las actividades en las que precisamente deberíamos concentrarnos en esos casos para tener éxito, y, en su lugar, lo que hacemos es intentar distraernos de ellas.



## PROGRAMACIÓN 2016



### GLOBAL LEADERSHIP PROGRAM

at Kellogg School of Management

Miami, FL

25 al 28 de septiembre, 2016



### KELLOGG ON MARKETING

at Kellogg School of Management

Evanston, Illinois

30 de octubre al 4 de noviembre, 2016



### THE STRATEGIC NEGOTIATION PROGRAM

by Boston University

Miami, Florida

14 al 17 de noviembre, 2016

#### Información e inscripciones:

Tel.: 809.542.0126

ingrid.klavemann@intras.com.do

www.intras.com.do



Av. Abraham Lincoln esq. Av. Gustavo Mejía Ricart, Torre Piantini, Suite 904, Santo Domingo, Rep. Dom.

Facebook: /IntrasRD Twitter: @IntrasRD LinkedIn: /company/Intras Instagram: @IntrasRD

Quizás sin ser totalmente conscientes de ello, de aquella admiración por el esfuerzo, por el sudor y el sacrificio que era la norma hace más de treinta años, hoy queda ya poco. Las nuevas generaciones, criadas en muchas ocasiones por los llamados padres y madres “helicóptero”, que sobrevuelan constantemente encima de sus hijos sobreprotegiéndolos, buscan con demasiada frecuencia lo cómodo, lo inmediato y lo sencillo. Sin embargo, ninguna persona afirmaría que aquello que más valora en la vida ha sido logrado sin esfuerzo. Por otro lado, todos vemos a diario la necesidad de enfrentarnos con una larga serie de situaciones en las que es necesario utilizar nuestra resistencia a las incomodidades. Necesitamos fuerza de voluntad para madrugar, hacer ejercicio, comer equilibradamente, dejar de fumar, mantener la atención durante una reunión aburrida, para ordenar facturas que justifiquen nuestros gastos o, simplemente, para encender el ordenador y comenzar ese informe cuya elaboración no nos resulta en absoluto motivante. En definitiva, pese a que sigue siendo necesaria, la vieja y olvidada fuerza de voluntad ha sido arrinconada a la última de nuestras preocupaciones en una sociedad del bienestar que parece querer obviar su necesidad.

Sin embargo, recientemente el trabajo de Roy F. Baumeister ha vuelto subrayar el valor de este importante valor, fundamentalmente a través de su obra *Willpower*. En ella, cita el experimento clásico que en los años sesenta llevó a cabo Walter Mischel. Consistía en entregar a un niño una golosina y proponerle escoger entre comérsela inmediatamente o esperar pacientemente durante quince minutos. Si lo conseguía, recibiría una segunda golosina. Mischel pudo comprobar que, ya mayores, aquellos niños que habían resistido la tentación habían tenido mejores resultados académicos, eran más populares, tenían salarios más altos, e incluso un menor índice de masa corporal y menos problemas con las drogas. Por primera vez un estudio mostraba que la fuerza de voluntad es una clave del éxito, algo que se ha venido confirmando en investigaciones sucesivas. Por ejemplo, según un extenso estudio dirigido por Terrie E. Moffitt, con independencia de la clase social y la inteligencia, el autocontrol contribuye a predecir factores como los resultados académicos, la salud, la riqueza y los problemas con las drogas y la justicia.

Quizás después de casi tres décadas de prácticamente haber abandonado la idea de que es necesario hacer grandes esfuerzos para lograr grandes resultados, debamos volver a admitir que es necesario ser fuertes para tener éxito. Que las grandes cosas de la vida no llegarán de manos de la comodidad, la sencillez o el confort. La buena noticia, según las investigaciones, es que la fortaleza se entrena y se puede mejorar de muchas maneras.

Una forma es ejercitándola en áreas que aparentemente no tienen que ver. En un interesante estudio, Megan Oaten y Ken Cheng diseñaron tres programas: uno destinado al ejercicio físico, otro a los hábitos de estudio y otro a la economía doméstica. Tres grupos de personas debían acudir cada cierto tiempo a un laboratorio en el que debían concentrarse en un sencillo ejercicio de computadora mientras en un televisor se mostraba un programa que les distraía. Tal y como se esperaba, los tres grupos de participantes mejoraron en la realización del ejercicio y, paralelamente, también en la consecución de los objetivos de los diferentes programas en los que estaban involucrados. Pero lo sorprendente fue que todos ellos mejoraron también en otras áreas: se volvieron más trabajadores y más ordenados, y en conjunto disminuyeron sus malos hábitos.

Hay otra manera de incrementar la fuerza de voluntad, aparentemente más sutil, pero que también ha demostrado sus efectos. Digamos que el cerebro humano tiene dos formas básicas de contemplar una tarea: una es el cómo se hace esa tarea, y otra es el por qué. Se ha comprobado que las preguntas de tipo “¿por qué?” movilizan el pensamiento hacia niveles altos y hacia el futuro, mientras que las preguntas “¿cómo?” lo dirigen hacia niveles bajos y hacia el presente. Por sorprendente que parezca, cuando nos planteamos los por qué que hay detrás de nuestras acciones, cuáles son nuestras motivaciones últimas para acometer proyectos y analizamos en profundidad nuestros valores, surge un tipo de energía que incrementa sustantivamente nuestra fortaleza. ©

Lea, comparta y descargue en [www.gestion.com.do](http://www.gestion.com.do)

**Jesús Alcoba González, Ph.D.**, 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](http://www.jesusalcoba.com).

# Diseñado para tí

HermanMiller



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@biidominicana.com.do



# BETA

# BETA

World  
Business  
Forum



**TODO ESTÁ  
EN PERMANENTE  
ESTADO BETA.**

En este mundo, los emprendedores,  
los que experimentan, los que se  
animen al riesgo, crecerán y triunfarán

**Noviembre 17 - 18, 2016**  
Lincoln Center, New York

JEFF WEINER



DAMBISA MOYO



BILL GEORGE



ERIC RIES



ANDRE AGASSI



ALAN MULALLY



DAYMOND JOHN



MARTIN LINDSTROM



AMY CUDDY



ERIK WAHL



VIJAY GOVINDARAJAN



**OFERTAS ESPECIALES Y MÁS INFORMACIÓN:**

809.542.0126 • [ingrid.klavemann@intras.com.do](mailto:ingrid.klavemann@intras.com.do)

Representante para República Dominicana,  
Puerto Rico y Panamá:



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

Presentado por:



Gracias a:

