

# GESTION

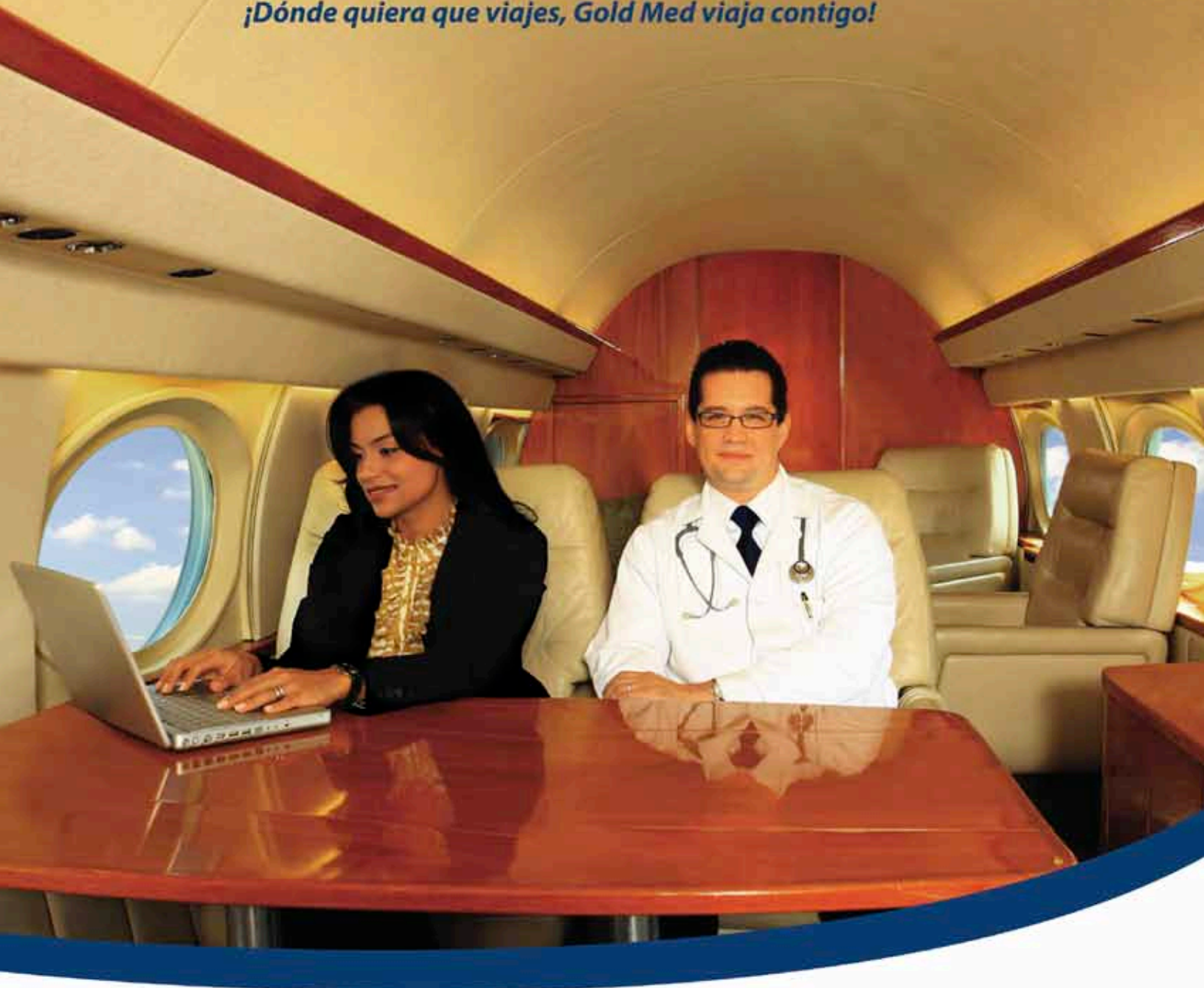


Edición trimestral | ISSN 1999-5709 Julio-Septiembre 2009

Peter  
Senge

El Gran Mentor del  
Cambio Organizacional

*¡Dónde quiera que viajes, Gold Med viaja contigo!*



GoldMed es el más completo plan de salud internacional, el cual te garantiza la seguridad y protección que tú y tu familia necesitan, brindándote acceso a la más extensa y especializada red de prestadores de salud a nivel nacional e internacional.

Tu salud es importante, ¡asegúrala!





# Centrex IP

## La solución de voz e Internet para su negocio.

Usted ya no tendrá que realizar grandes inversiones en telefonía para su negocio. **Centrex IP** de Tricom pone en sus manos la más alta tecnología de Voz Sobre IP, al menor costo y con todos los beneficios que actualmente ofrece una central telefónica.

**Para más información comuníquese con su consultor de negocios,**  
llámenos al 809-334-5000 o al 809-200-8098.

[www.tricom.net](http://www.tricom.net)

  
**tricom.**  
negocios



6

Ventana Internacional  
**Innovando a través de la recesión**

En este período de turbulencia económica, la pregunta no es si hay o no hay que innovar, sino cómo innovar. El profesor Andrew Razeghi nos da una idea.



12

Apuntes Ejecutivos  
**“La diversidad cultural puede ser una espada de doble filo”**

Robin Ely nos habla de los últimos avances en materia de Comportamiento Organizacional.



18

De Portada  
**10 Preguntas a Peter Senge**

En esta entrevista exclusiva para GESTION este ícono de la gerencia moderna nos habla sobre el cambio organizacional.

Carta del Director  
**Cuestión de respeto..... 4**

Herramientas Gerenciales  
**Saturación de mercado ..... 9**

Mejores Prácticas  
**Mantenimiento:  
Más que tuercas y grasa ..... 14**

Nuestros Clientes Preguntan  
**Capacitación en tiempos de crisis..... 16**

Protagonistas  
**Empresas familiares..... 23**

Desde INCAE  
**El liderazgo en tiempos difíciles ..... 26**

The Seminarium Letter  
**Innovación: Todo lo viejo es nuevo otra vez ..... 28**

Tips and Tricks  
**Diferenciar el género, sí... encasillar, no ..... 30**

La Sección de los Expertos  
**Customer Power ..... 34**

Temas de Vanguardia  
**Coaching:  
Herramienta eficaz para el crecimiento gerencial ..... 37**

La Página de UniAndes  
**Una planeación centrada en el sentido..... 38**

Noticias de INTRAS..... 40

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

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

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

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



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

# GESTION

**Edición Trimestral**  
República Dominicana  
Julio-Septiembre 2009

**Director General**  
Ney Díaz

**Edición y Redacción**  
Carol Troll  
Dayerlin Torres  
Gina Holguín  
INTRAS  
Isaolym Mieses

**Colaboradores en esta edición**  
Jesús Cirera  
Juan Carlos Alcaide  
Julio Decaro

**Instituciones Colaboradoras**  
INCAE | SEMINARIUM | UNIANDES

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

**Diseño y Dirección de Arte**  
VEGA Grupo Creativo

**Fotografías**  
Fuente Externa  
Ricardo Rojas  
Víctor Gómez

**Colaborador de Diseño de Artes**  
Jeffrey Medina López

# ¿CUÁL ES TU PLAN?



## ¿Menos gastos mensuales? PLAN HIPOTECARIO APAP

Trae tu Préstamo Hipotecario o Consolida tus Deudas en la Asociación Popular donde pagarás mucho menos en tus cuotas mensuales, y así podrás estar mucho más tranquilo...Además aprovecha todos estos beneficios:

- Baja tasa de interés fija a 12 y 18 meses
- \*50% de descuento en seguro de vida e incendio
- La tasa de interés más estable del mercado
- Proceso sencillo y aprobación rápida
- Con el pago de tu cuota mensual acumulas millas **Advantage**
- Facilidad de préstamos automáticos con tasas preferenciales
- Apertura de cuentas de ahorros con la que puedes ganar múltiples premios mensuales
- Tarjeta de crédito APAP gratis con la que acumulas Ceritos (puntos para canje en compras)
- Descuentos en complementos del hogar, como servicios de seguridad, instalación de hierros, inversores, suscripción de periódicos y más

\*Para traslados y consolidación de deudas. Oferta válida hasta el 30 de agosto 2009.

Para mayor información llama al 809-687-APAP (2727) o visítanos en cualquiera de nuestras oficinas  
[www.apap.com.do](http://www.apap.com.do) • [servicioalcliente@apap.com.do](mailto:servicioalcliente@apap.com.do)

**NOSOTROS  
ESTAMOS  
EN PLAN DE  
PRESTARTE  
PARA TODO LO  
QUE QUIERAS**



**ASOCIACION POPULAR  
DE AHORROS Y PRESTAMOS**  
SOMOS PARTE DE TU PLAN

# Cuestión de Respeto



Ney Díaz

Les he de confesar que realmente esta no era la nota que iba a publicar en esta edición. Pero considero que la reflexión que acabo de hacer en este instante debía de compartirla de alguna forma y considero que este medio es el más acertado. Al momento de escribir este artículo estoy viajando en un vagón de tren entre dos ciudades de Europa y mis observaciones en los últimos 30 minutos son muchas, quizás demasiadas... Al momento de montarnos al vagón todo el mundo esperó tranquilamente su turno en la fila sin querer “colarse” para poder guardar su equipaje en el mejor sitio. Nadie se vio en la necesidad de pedir que por favor se pararan de su asiento asignado a otras personas que lo ocupaban. El vagón está totalmente lleno pero sólo se escucha el murmullo de personas hablando muy bajito para no molestar a los demás. No hay ni una basurita en el vagón y todo el que sacó de su equipaje algún bocadillo envolvió sus sobras y las guardó de nuevo. Varios de los jóvenes que hay en el vagón escuchan su iPod con el volumen moderado para que el zumbido no moleste a la persona de al lado. Nadie usa los dos apoya brazos y deja a la persona de al lado sin poder usar el que le corresponde. Una madre con un bebé salió inmediatamente del vagón cuando este empezó a llorar para entrar sólo cuando éste estaba tranquilo. Todos tenían su ticket cuando pasó el inspector. Y muy importante mencionar, más de la mitad de estas personas están leyendo un libro concientes de que no van a sufrir interrupciones o distracciones de envergadura...

Y todo esto está sucediendo en un vagón de tren lleno de personas comunes y corrientes. O sea, no hablamos de la “elite” educada de estos países. De hecho por lo que observo probablemente varios de los señores mayores que viajan conmigo nunca tuvieron una educación más allá de un bachillerato. Probablemente varios de los de mediana edad son obreros y desarrollan algún trabajo clerical y seguro que varios de los jóvenes con vaqueros rotos, cabello despeinado y uno que otro tatuaje no están cursando la universidad. Pero en este vagón todo el mundo tiene un elemento común: Todos respetan. Todos respetan a sus semejantes, respetan las reglas y respetan las

normas de conducta. Es decir todo el mundo sabe que si trata de salirse con la suya o mejorar su situación a costa de la incomodidad e inconformidad de sus semejantes está rompiendo el equilibrio y el orden de las cosas.

Siendo ésta una publicación dirigida al sector empresarial, trataré de aplicar esta reflexión al mundo corporativo, ¿Es el respeto uno de nuestros valores explícitos de nuestra organización? ¿Si no lo es de forma explícita, lo es de forma implícita? Es decir, respetamos como propietarios o jefes de nuestras empresas el derecho de nuestros empleados a un trato digno? ¿Respetamos la comunidad, el medio ambiente y las leyes o regulaciones que nos competen? ¿Respetamos el derecho de nuestros empleados a un salario competitivo que les permita llevar una vida digna? ¿Respetamos su tiempo y su derecho a tener “una vida privada” aparte de la laboral? ¿Les respetamos proveyéndoles de los recursos, la seguridad y las condiciones físicas adecuadas para desempeñar su labor? ¿Les respetamos simplemente escuchándoles? ¿Respetamos a nuestros clientes bajo la premisa de que estos confían en nosotros y que además son los que generan los ingresos de la empresa?

¿Y cómo empleados? ¿Respetamos la propiedad de la empresa bajo la premisa de que los bienes de la empresa son un bien de todos los que están en ella? ¿Respetamos siendo lo más productivos posible durante la jornada por la cual se nos está pagando? ¿Respetamos la opinión de los demás por distinta que esta sea a la nuestra? ¿Respetamos el deseo de superación de los compañeros evitando ponerles trabas a su crecimiento y desarrollo, sin hacerle “resistencia silente”, sin chismes infundados y sin sutiles comentarios negativos? ¿Respetamos el tiempo de los compañeros? ¿Respetamos los principios, valores, políticas, normas y cultura de la organización que nos provee nuestro sustento y a quienes debemos lealtad mientras trabajemos en ella?

¿Entendemos realmente que todo lo que somos, logremos, y por lo que al final de cuentas se nos recordará, deriva en dos aspectos: El respeto a los demás y el respeto a nosotros mismos. ¿Tenemos asumido que quien respeta a los demás recibe todavía más respeto en retorno? ¿En fin, estamos claros de que el respeto es lo que diferencia los países, las organizaciones y las personas exitosas de las que no lo son? Si al leer esto ustedes no coinciden conmigo en esto que les planteo, espero que por lo menos “respeten” mi opinión...

Ney Díaz





UNA MEJOR NACIÓN ES RESPONSABILIDAD DE TODOS



GRUPO LEON JIMENES  
Por una mejor nación

# Innovando a través de la Recesión

Cuando la situación se pone fuerte, los fuertes innovan



“Los momentos de turbulencia económica proporcionan una oportunidad única para comenzar nuevos negocios, lanzar nuevos productos y fortalecer la lealtad de los consumidores. Durante estos tiempos desafiantes ofrecemos unas cuantas sugerencias acerca de qué hacer, por qué hacerlo y qué cosas evitar.”

*Profesor Andrew J. Razeghi,  
Kellogg School of Management Northwestern*



Nuestro **Know How** y **experiencia...**

...a la **MEDIDA**  
de sus **NECESIDADES**

arios • Workshops • Programas Modulares • Talleres Outdoor • Charlas Motivacionales  
tificación • Magistrales • Proyectos de E-Learning • Coaching y Mentoring Personalizados  
gramas • Evaluaciones de Negocios • Retiros Ejecutivos • Sesiones de Planificación  
égica • Talleres Indoor • Programas de Transformación Cultural y Gestión del Cambio  
minarios • Conferencias • Workshops • Programas Modulares • Talleres Outdoor • Charlas Motivacionales



Los grandes líderes traducen momentos de incertidumbre en momentos de oportunidad. Hacer innovaciones es en realidad mucho más fácil de manejar y mucho más eficiente en costos durante los tiempos difíciles. A medida que entramos en este período de turbulencia económica, la pregunta no es si hay o no hay que innovar, sino cómo innovar. No hay mejor tiempo que éste para aumentar la brecha entre usted y sus competidores.



**1) Escuche al mercado. Está más silencioso mientras menos atestado está. Las necesidades insatisfechas abundan.**

El 24 de octubre de 1929 arrancó el pánico de ventas en Wall Street. Entre 1929 y 1933, 15,000 bancos quebraron, los beneficios corporativos cayeron en picada a menos de cero, y el PIB bajó 45% a los niveles de 1916. A pesar del pronóstico incierto, muchos de los más exitosos innovadores de los Estados Unidos navegaron este período no a través de los cortes en costos sino a través de la innovación. En febrero de 1930, Henry R. Luce lanzó un arsenal audaz, irreverente y vibrantemente colorido de historias de interés

humano bajo la forma de un nuevo producto de medios llamado Fortune Magazine. No sólo tuvo el atrevimiento de lanzar un nuevo producto en las sombras de la Gran Depresión, sino que también lanzó un producto caro. Para el final de la década, Fortune se había convertido en lectura obligatoria en Wall Street.

**2) Invierta en sus clientes. Ahora es cuando más necesitan de usted. La lealtad está en la balanza.**

Las crisis económicas nos dan la oportunidad de fortalecer las relaciones con los clientes, lo que a su vez aumenta su lealtad. En el 2003, cuando el Dow estaba en sus mo-

## ¿Qué son los Programas In-House de INTRAS?

Son eventos realizados de forma exclusiva para las empresas y enfocados hacia una situación o requerimiento particular de éstas, potenciando así los aspectos que más le interesan maximizar y que hacen posible el desarrollo de habilidades, competencias y conocimientos concretos. Procuran satisfacer las exigencias de aprendizaje y estimular el intercambio de ideas y opiniones entre los participantes en un ambiente distinto al de su lugar de trabajo.

### Para Mayor Información:

Av. Abraham Lincoln esq. Gustavo Mejía Ricart, Torre Piantini, Suite 904  
Santo Domingo, República Dominicana  
Teléfono: (809) 542-0126 • Fax: (809) 540-1982  
E-Mail: [informacion@e-intras.com](mailto:informacion@e-intras.com) • Web Site: [www.intras.com.do](http://www.intras.com.do)



mentos históricamente más bajos en un período de diez años, Apple continuó invirtiendo: “Lo que ha pasado con la tecnología ha sido acerca de la desaceleración de la economía, no acerca del futuro de la tecnología. Muchas compañías eligieron reducir. Nuestra creencia era que si continuábamos poniendo en frente de los clientes grandes productos, ellos continuarían abriendo sus billeteras. Y eso es lo que hemos hecho. Hemos estado sacando más productos que nunca, y Apple es una de las dos compañías que están haciendo dinero en el negocio de las computadoras personales”.

### 3) En vez de reducir el precio, ofrezca más valor a sus clientes y demande más valor de sus suplidores.

Durante tiempos económicos difíciles, los consumidores son mucho más cuidadosos cuando toman decisiones de compra. Cada dólar cuenta, y por ello cada decisión que un cliente toma es examinada más minuciosamente. Si su producto o servicio no es extraordinario, sus clientes muy probablemente retardarán su compra. Dado el escrutinio bajo el cual los clientes colocan al proceso de toma de decisiones en tiempos turbulentos, la reacción automática de las empresas es la de reducir el precio. Sin embargo, considere cuánto tiempo y esfuerzo han sido invertidos en llegar hasta donde usted ha llegado. Ciertamente sus ventas están resentidas, pero hay algo mucho más valioso en la balanza, y es su marca. Las reducciones de precio hacen más que hacer peligrar las ganancias. Hacen que peligre el valor percibido que tienen sus clientes de sus productos y servicios que, al final, afecta el valor de su negocio a largo plazo. Haga lo que sea, menos reducir el precio.

### 4) Aumente la comunicación con sus clientes.

McGraw-Hill Research halló que los negocios que mantenían o aumentaban sus gastos de publicidad durante la recesión de 1981-1982 promediaron un crecimiento en las ventas más alto durante la recesión en los tres años subsiguientes. El Strategic Planning Institute ilustra que, en contraste, durante la expansión económica, a pesar de que 80% de los negocios aumentaron la inversión en publicidad, no aumentaron su cuota de mercado porque todo el mundo había aumentado la inversión.

### 5) Mueva los proyectos a largo plazo hacia adelante, no hacia atrás. Ahora es el tiempo de atrapar cuota de mercado.

Las crisis dan la oportunidad de aumentar la brecha entre usted y sus competidores. Mientras otros se encojen de miedo, ahora es el tiempo de atrapar cuota de mercado. En vez de comprometer la integridad y calidad de su producto o servicio usando ingredientes de menor calidad, eliminando características o reduciéndolos a su oferta más básica, considere usar este tiempo para mejorar la calidad de sus productos, invertir en nuevas oportunidades y hacer adquisiciones clave alineadas con su estrategia corporativa. Cuando hay problemas, el comportamiento humano tiende a agazaparse y a proteger el nido, no a hacerlo más grande y volar para buscar más comida. Sin embargo, tal y como ha resultado, aquellos que se mantienen en el mercado e invierten, al final cosechan los beneficios.



### 6) En la recesión no todos los costos son iguales. Mantenga o aumente la inversión en “costos buenos”; reduzca los “costos malos”.

Hay “costos buenos” y “costos malos”. Los costos buenos rinden beneficios. Los costos malos no. Los costos buenos son aquellos que deben ser aumentados durante una recesión. Los costos malos son los que deben ser recortados. La innovación es un costo bueno. Un ejemplo es la introducción de Gillette en 1990 de su marca de productos de afeitar Gillette Sensor. Lanzada durante una recesión, se han vendido más de 8 billones de repuestos de navaja Sensor y 400 millones de afeitadoras Sensor. Hacia 1997, el 49% de las ventas de Gillette provenían de sus nuevos productos lanzados en los anteriores cinco años y se habían invertido US\$212 millones en investigación y desarrollo. Los “costos malos” involucran invertir en cosas como capital de trabajo, manufactura y gastos generales y administrativos. Invertir en estos activos durante una recesión – aunque su presencia sea para rendir competitividad en costos o mejorar la productividad – a menudo hace exactamente lo opuesto. La innovación, el mercadeo y el servicio al cliente son un buen costo.

### 7) Si usted no tiene el dinero, por lo menos invierta tiempo.

La innovación florece cuando no le queda otro remedio. De esta manera, la innovación es la más básica y antigua de las experiencias humanas. Hacemos las cosas mejor cuando nos vemos obligados a hacerlas. Puede sonar como un cliché, pero la necesidad es realmente la madre de la invención.

Ahora es el tiempo para liberar la creatividad corporativa. El más grande error que usted puede cometer ahora es hipotecar su futuro por no innovar. Recuerde: usted no necesita mucho dinero para pensar, lo que usted necesita es tiempo.

---

**Andrew Razeghi** es un conferencista popular en temas de estrategia para el crecimiento y de innovación, autor de varios libros que incluyen: HOPE: How Triumphant Leaders Create the Future (ESPERANZA: Cómo los líderes triunfantes crean el futuro) y THE RIDDLE: Where Ideas Come From and How to Have Better Ones (EL ACERTIJO: De dónde vienen las ideas y cómo tener mejores.)



Miles de mensajes publicitarios, cientos de cartas anuales en nuestros buzones procedentes de campañas de marketing directo, llamadas de teleoperadoras que nos informan de nuevos productos o servicios en el mercado, muchos más anuncios de televisión, radio, prensa, mensajes SMS promocionales en nuestros móviles y, si estamos en Internet, múltiples correos electrónicos semanales no solicitados en nuestros buzones.



Jesús Cicera i Soler

## Saturación de mercado como aliado en las nuevas estrategias de comunicación

El caos de comunicación hace que día a día estemos inmersos en una vorágine de propuestas, casi todas no significativas. Los proveedores siguen invirtiendo de forma intensa y lo que es más grave, cargando estos costos desmesurados en el precio final de los productos.

La competencia actual, con niveles de saturación que superan la capacidad de atención del público, con mensajes agresivos a veces no muy claros, cada vez más demuestra la pérdida de eficacia para nuestros negocios. Frente a esta masificación, los consumidores intentan encontrar al proveedor preferente, elegir quién merece su confianza, cuál será el más creíble y que se ajuste más a sus necesidades, pero, ¿podemos encontrar en nuestras experiencias reales múltiples procesos de compra o consumo basados en el “permiso” (aceptación previa de la oferta o sugerencia) que de forma más o menos consciente, hemos generado? Este permiso, concedido a ciertos prescriptores, marcas o productos, simplifican el proceso de compra del consumidor, apartando de forma sistemática a aquellos que compiten como alternativas a los mismos. Por otra parte, muchas empresas empiezan a dar un giro

en su estrategia, buscando cómo posicionar su oferta de forma más adecuada a los clientes objetivo (actuales o futuros). Para ello, el análisis de mercado, los nuevos sistemas de información y la formación estratégica de sus equipos directivos son la clave de estos cambios.

Una vez analizados los negocios y sus estructuras, la empresa es capaz de reenfoque sus recursos en las áreas necesarias: segmentación de clientes, personalización de ofertas, procesos de planificación priorizada, estrategias de retención de clientes clave, etc.

Actitud	Mensajes recibidos en campañas de Marketing de Permiso	Mensajes recibidos en campañas de e-mail no solicitados
Muy positiva	25.3%	4.6%
Algo positiva	25.9%	5.2%
Neutra	31.2%	12.6%
Algo negativa	9.4%	14.1%
Muy negativa	8.2%	63.5%

IMT Strategies sobre la reacción y las actitudes de los usuarios de e-mail a la recepción de mensajes comerciales ([www.imtstrategies.com](http://www.imtstrategies.com))



Dentro de este nuevo enfoque aparecen nuevas formas de promoción que pueden sacar partido de esta situación, mejorando no sólo nuestra eficacia de comunicación, sino ayudando a nuestros clientes a mejorar su toma de decisiones. Se trata de nuevas filosofías de comunicación basadas en el “marketing de permiso”, las cuales ya empiezan a emplear con éxito algunas empresas del mercado. Ellas tratan de acercarse al cliente enviando información y recomendaciones sólo a aquellos que realmente lo desean, estableciendo a través de esta comunicación unos lazos de confianza que generan beneficios a clientes y proveedores.

El marketing de permiso nos ayuda a:

- 1) Identificar cómo podemos ser útiles en los procesos de decisión de nuestros clientes.
- 2) Proponer a los clientes una relación en la cual nos autoricen a seguir en contacto.
- 3) Incrementar la confianza entre empresa y cliente. (Personalización, interacción, información de calidad, descuentos, propuestas, premios).
- 4) Posicionarse como un proveedor de confianza.

Tipo de ofertas (% de clientes)	Nunca	Una vez	Alguna vez	Muchas veces	Siempre
No solicitadas	54	16	25	6	2
Solicitadas	22	7	35	2	14

Porcentaje de clientes que reaccionan a ofertas solicitadas y no solicitadas a un medio como e-mail, con más respuesta que los medios clásicos (IMT)

La empresa, en su esfuerzo por crear esta relación, reconocerá los aspectos de interés de los clientes, se esforzará por satisfacer las expectativas de ellos (información, sugerencias, alternativas, recomendaciones, etc.), reduciendo los costos de promoción masiva y teniendo la posibilidad de trasladar el ahorro de costos a la oferta de valor del cliente.

Con esta relación habitual de valor establecerá un clima de confianza que podrá ser utilizado para captar a nue-

vos clientes relacionados con los actuales, en este caso usando al propio cliente como transmisor. Si finalmente conseguimos esta transmisión, ¿no será más creíble nuestra propuesta si la hacen nuestros propios clientes? Hoy en día, el marketing de permiso no está limitado al uso de medios clásicos como cartas, publicaciones impresas o acciones personales, sino que podemos usar las nuevas tecnologías de información como aceleradores del propio proceso, con más economías, más personalización, más riqueza de medios e interactividad casi inmediata. Los nuevos sistemas de información no sólo simplifican la comunicación e interactividad; también permiten, con el diseño adecuado de mensajes y navegación, identificar de forma más precisa los intereses y motivaciones del cliente, lo cual redundará en la capacidad de mejorar la personalización de las relaciones establecidas.

Derivado de la necesidad de este nuevo modelo de comunicación, podemos ya ver empresas cuya propuesta de negocio se basa en explotar específicamente esta nueva necesidad en los clientes, recogiendo los deseos de información de clientes interesados en aspectos concretos de la oferta global ([www.conspermiso.com](http://www.conspermiso.com), [www.yesmail.com](http://www.yesmail.com) o [InfoXmail](http://InfoXmail)), y éstas lo hacen con un claro desconocimiento inicial del comportamiento del cliente, el cual van mejorando a lo largo de la relación. Son nuevas agencias publicitarias basadas en añadir valor a sus clientes objetivo, eliminando el ruido no necesario de ofertas sin interés. Al mismo tiempo, nuevas tecnologías disponibles ([www.kroldigital.com](http://www.kroldigital.com)) nos ayudan a vislumbrar la riqueza de los nuevos medios.

Existen amplias posibilidades para mejorar nuestro servicio al cliente, pero todas ellas pasan por la adecuación organizativa y estratégica hacia el mercado. El marketing de permiso no puede ser ignorado en este nuevo enfoque y puede ayudar a muchas empresas a complementar, de forma económica, su estrategia de comunicación.

**Jesús Cirera i Soler** desarrolló su actividad profesional en empresas de tecnología (KDS, Texas Instruments, Digital Equipment Corporation, Apple Computer España), inicialmente como responsable de sistemas y soluciones de cliente final, para posteriormente responsabilizarse del área comercial y de marketing.

Su formación se realizó en instituciones educativas de Barcelona, Madrid, Francia e Inglaterra (EAM, Consultores Españoles, London Business School, Insead).

En la actualidad dirige su propia empresa, colaborando con empresas líderes en el sector de consultoría estratégica y diseño de sistemas CRM. El Sr. Cirera es facilitador asociado de la firma de capacitación INTRAS.

# Familia



LO QUE NOS UNE AFECTIVAMENTE A LA VIDA,  
NUESTRA INSPIRACIÓN Y MÁS VALIOSA POSESIÓN.

EN WORLDWIDE MEDICAL ASSURANCE,  
SABEMOS QUÉ ES LO MÁS IMPORTANTE  
PARA USTED Y SU FAMILIA

CUIDANDO SU BIENESTAR,  
CUIDAMOS SU **FUTURO.**



**WorldWide  
Medical**  
Assurance, LTD. CORP.

Representado por:  
**Seguros WorldWide** 

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

Santo Domingo: Av. Abraham Lincoln No. 295, Edificio Caribálico, 5to. Piso, La Julia. Tel.: 809-508-7447.  
Santiago: Av. Bartolomé Colón, Plaza Texas, Módulo 110, 1er. Nivel. Tel.: 809-581-0111. Email: [Info@sww.com.do](mailto:Info@sww.com.do)



# “La diversidad cultural puede ser una espada de doble filo”

## Robin Ely cuenta los últimos avances en materia de Comportamiento Organizacional

A finales de los años 80, en Estados Unidos se lanzó un pequeño panfleto, llamado Workforce 2000 (Fuerza laboral 2000), que reportaba que para el año 2000, sólo 15% de las nuevas entradas al campo laboral norteamericano serían hombres blancos; el resto serían mujeres y minorías raciales y étnicas, muchos de ellos nuevos inmigrantes. Según cuenta Robin Ely, profesora de Comportamiento Organizacional en la Harvard Business School, este anuncio fue una llamada despertadora para las compañías norteamericanas que, hasta ese punto, habían prestado poca atención a la composición demográfica de sus empleados. Muchas personas comenzaron a abogar por el “valor de la diversidad”, basados en el argumento de que una fuerza laboral diversa podía resolver problemas y tomar decisiones de una forma mejor y más creativa. Desafortunadamente, la investigación no comprobó esta teoría.

“En realidad, aunque es cierto que los equipos cuyos miembros son culturalmente diversos a veces son capaces de tomar mejores decisiones y producir resultados más creativos que otros grupos culturalmente homogéneos, es mucho más frecuente que la diversidad cultural en un equipo sea caldo de cultivo para malentendidos, conflictos y desconfianza. En otras palabras, la diversidad cultural es una espada de doble filo”.

Desde su perspectiva como especialista en las relaciones de raza y género dentro de los equipos y entre las personas en una organización, Robin Ely pondera los avances logrados

en cómo utilizar la diversidad cultural para el desarrollo y mayor efectividad de la organización; cómo utilizar constructivamente la relativamente reciente entrada de las mujeres en los roles administrativos y profesionales en las empresas, así como el papel que juegan los valores en la efectividad del liderazgo del CEO.

### Diversidad cultural

¿Cómo podemos aprovechar los beneficios que ofrecen las diferencias en raza, etnia, nacionalidad, género al mismo tiempo que limitamos sus efectos negativos? Este es un campo en el que sin duda se han hecho importantes avances, afirma Robin Ely.

“Los equipos que usan su diversidad como un recurso para aprender cómo hacer mejor su trabajo han podido lograr beneficios sostenidos en el tiempo gracias a su diversidad. Estos grupos abordan su diversidad con la suposición de que las diferencias culturales aportan diferentes experiencias de vida, conocimientos y perspectivas que pueden crear visiones alternativas acerca del trabajo en cuestión y de cómo hacerlo mejor”.

Los grupos de trabajo con esta perspectiva acerca de la diversidad reconocen abiertamente y negocian sus diferencias con el resultado de que son más propensos a explorar diferentes visiones, manejar constructivamente el conflicto intergrupal, y crear sentimientos entre los compañeros de que son valorados y respetados. Y quizá,

más importante aún, estas mejoras al proceso del equipo a su vez los lleva a mejoras en el desempeño.

A pesar de que este hallazgo puede ser obvio, en realidad muy pocos equipos actúan de esta manera. Con demasiada frecuencia, los equipos no reconocen ni discuten sus diferencias con la esperanza de evitar conflictos o por miedo de decir algo incorrecto y ser etiquetado como racista o sexista. Pero aquellos equipos que están dispuestos a tomar el riesgo y resolver los conflictos y vencer sus miedos son los que están mejor preparados para aprovechar los beneficios de la diversidad.

### Cambio de Mentalidad

Para muchos líderes, la entrada de mujeres a posiciones tradicionalmente reservadas para los hombres ha causado alguna ansiedad por que se sienten inseguros acerca de cómo interactuar con las mujeres en el lugar de trabajo o acerca de qué esperar de las mujeres en relación a sus estilos de trabajo. Como resultado, las mujeres son implícitamente, si no explícitamente, comparadas a los hombres. Si hacen las cosas de manera distinta a los hombres, o si no “encajan”, o si parecen tener problemas para avanzar en la organización, se les ve como deficientes y necesitadas de entrenamiento para que actúen más como los hombres.

Investigaciones sugieren, sin embargo, que en vez de enfocarse en las diferencias de las mujeres con los hombres y en cómo “arreglarlas” para que se puedan comparar con los hombres, sería mucho más beneficioso para los líderes si vieran en la entrada de mujeres a la fuerza laboral una oportunidad para que la organización aprenda más acerca de sí misma – qué valora y cómo logra hacer su trabajo – y cómo usar estos hallazgos para crear cambios culturales y estructurales que puedan mejorar la efectividad de la organización.

En resumen, la experiencia de las mujeres puede ser una señal de que la organización no esté operando de manera óptima. Así que, lo que inicialmente parece ser un problema para las mujeres a veces indica un problema general de la organización.

### El Rol de los Valores

Todos sabemos que, por supuesto, los valores del CEO importan mucho, pero investigaciones han demostrado que los administradores de nivel medio pueden “leer” con mucha precisión los verdaderos valores del CEO (por ejemplo, observando cómo el CEO interactúa con las personas) independientemente de los valores que él o ella demuestre públicamente, explica Robin Ely.

Lo importante de este hallazgo es que la verdadera intención de un líder es a la vez evidente e importante para sus subordinados, lo que significa que los líderes deben aclarar dentro de sí mismos cuáles son sus verdaderas intenciones y luego comportarse de una manera coherente con esas intenciones.

“En mi experiencia, los ejecutivos están a menudo confundidos acerca de sus intenciones ya que a veces tienen un conjunto de intenciones (algunas veces muy nobles), pero actúan inconscientemente de una manera incoherente con esas intenciones, y rutinariamente colocan sus necesidades por encima de las de los demás, muchas veces en perjuicio de sus empleados y sus compañías”.

### Cómo tener éxito en un “mundo de hombres”

Tanto los hombres como las mujeres tienen egos y miedos que le impiden alcanzar sus metas. Para las mujeres, es el miedo a ser vista de maneras negativamente estereotipadas por el hecho de ser mujer, como por ejemplo ser vista como muy dependiente o temerosa. O, puede ser el miedo a perder su feminidad mientras esté intentando establecerse en un lugar de trabajo dominado por los hombres.

Robin Ely, profesora de Comportamiento Organizacional en la Harvard Business School, aconseja a las mujeres anclarse en sus metas. “Pero a las metas nobles, aquellas que incluyen a otras personas, que mejoren el bienestar colectivo y no solo el particular, para que sean su brújula, y luego marchar hacia delante y comprometer cada parte de sí misma en el servicio a esas metas”.

Considera extremadamente importante que las mujeres se apoyen las unas a las otras. “También es importante que encontremos a hombres con quienes construir relaciones de trabajo, hombres que a menudo tienen acceso a recursos y oportunidades que las mujeres a veces no tienen”.

Esta o estas personas algunas veces se encuentran en el propio hogar. “Es muy difícil mantenernos conectadas a nuestros verdaderos valores cuando existen tantas tentaciones y miedos que nos pueden inducir a alejarnos de esas metas y a enfocarnos en nosotras nada más. Tener el apoyo incondicional de aunque sea una sola persona nos ayuda a mantenernos en el camino hacia las metas que verdaderamente nos inspiran”.



**Robin Ely** es profesora de Comportamiento Organizacional en la Harvard Business School. Investiga cómo las organizaciones pueden mejorar las relaciones entre personas superando las diferencias raciales y de género, y al mismo tiempo aumentar su eficacia. Su investigación en este ámbito se centra en el cambio organizacional, la dinámica de grupos, el aprendizaje, el conflicto, el poder, y la identidad social. Robin también enseña en Harvard en programas de Educación Ejecutiva, en el FMI (Fundación Becaria del Programa de Liderazgo), y en el Foro de Liderazgo de la Mujer.

# Mantenim más que tuercas

El área “sucia” de las empresas es responsable de la rentabilidad de ellas y eslabón base en la cadena de confiabilidad operacional.

La última versión de la norma PAS 55 constituye una guía flexible de gestión de activos aplicable a esa área.

Existe un grupo de ejecutivos cuyo día a día pasa por reemplazar, calibrar, nivelar y ensamblar piezas, tuercas y aceites. La mayoría son ingenieros cuyo departamento, es considerado el área sucia de una empresa, aquella donde no es muy práctico vestirse con saco y corbata, y cuya importancia se suele subestimar, pese a representar hasta el 35% de los costos operacionales de una empresa. El mantenimiento es responsable de la rentabilidad de una empresa y el eslabón inicial en el modelo de gestión de activos basado en la confiabilidad operacional, que propone que los activos se manejen a través de una relación directa y eficiente entre mantenimiento, operaciones y diseño (ingeniería), de acuerdo con José Bernardo Durán, consultor de la firma inglesa TWPL (The Woodhouse Partnership). “Se estima que en empresas de América Latina el mantenimiento representa entre 30% y 35% de los costos operacionales. Si a ese porcentaje le sumamos la producción que no se realiza mientras se repara o no funciona una máquina, una planta, tenemos que el mantenimiento puede hacer la diferencia entre la rentabilidad y la no rentabilidad de la empresa”, explica.

Sin embargo, existen una serie de factores y visiones desenfocadas sobre la importancia del mantenimiento, que no permiten a muchas plantas pasar de un rendimiento promedio a la excelencia.

## No basta engrasar para confiar

Existen decenas de metodologías exitosas de mantenimiento, como las que se concentran en productividad total, confiabilidad operacional y el llamado mantenimiento de clase mundial.

La confiabilidad operacional es, entre todas, una de las más difundidas. El término “confiabilidad” viene del inglés “reliability”, que a su vez se deriva de “rely-on”, “descansar en algo”, confiar en que mañana voy a tener luz, voy a tener un producto de la forma que quiero, con la calidad y el tiempo que quiero, etc.

Para garantizar la confiabilidad se cree que con mucho mantenimiento es suficiente y esta es una de las actitudes empresariales que pueden desviar las inversiones de las empresas de los problemas básicos, de los nudos que hay que desatar.

Algunas compañías se cuestionan por qué hay que invertir tanto dinero en tecnología y no invierten nada, para luego irse al extremo e invertir en lo más caro (sin evaluar si es lo que necesitan) porque creen que los equipos nuevos no fallan o que el mantenimiento puede evitar el 100% de las fallas. “Al final, el mantenimiento es parte del engranaje de la confiabilidad (mantenimiento-operaciones-ingeniería), pero a veces carga con toda la culpa”.

## Primer paso: el diagnóstico

Las plantas industriales necesitan médicos que las revisen regularmente e identifiquen los problemas. Cuando se compra una maquinaria, los manuales no son específicos porque la globalización y las cadenas de producción han hecho que hoy prácticamente nada se fabrique en un solo lugar o por una sola compañía; todo se ensambla en zonas francas. A esto se suma que cuando quien vende una maquinaria hace también el mantenimiento, puede subyacer un conflicto de intereses al ser fabricantes, no operadores. Un aspecto que Durán destaca es la formación de los ingenieros, que están educados para diseñar y construir en 99% de los casos, pero los que saben ser médicos de plantas industriales no sobrepasan el 10%. Esto refuerza el dicho de que el ingeniero aprende del técnico. “En todo el mundo la teoría que se enseña a los ingenieros en las



# imiento: y grasa

universidades no se corresponde con las necesidades prácticas de las empresas, pese a que en América Latina esta brecha es menor”. Por eso el énfasis del consultor en capacitar al personal de esta área y hacer un buen diagnóstico cuando se enfrentan problemas.

Para hacer un diagnóstico, recomienda el outsourcing, por el nivel de especialidad y porque afirma que, en su experiencia, generalmente el personal de la planta no sabe hacerlo.

“El diagnóstico no es costoso, en comparación con los problemas o las malas inversiones que una empresa puede ahorrarse por no saber identificar sus problemas, pero hay que tener mucho cuidado al contratar a expertos en confiabilidad operacional o asset management porque detrás de esto puede haber un “llame ya”.

Hay que considerar la importancia del activo, la edad, la intensidad de uso y la gente que los opera.

## Cómo empezar

La última versión de la norma PAS 55, de gestión de activos, liberada en noviembre de 2008, ofrece una guía adaptable a múltiples tipos de empresas para medir resultados y optimizar los factores críticos de un negocio. Se ha utilizado con éxito en Reino Unido, Australia, Nueva Zelanda, China, Estados Unidos, Suráfrica, Argentina y Venezuela, en sectores de servicios básicos, como electricidad, agua y gas. Esta norma, cuya primera versión fue presentada en 2004 por la British Standards, generadores de las normas ISO, enfatiza que las inversiones tienen que justificarse por costo, por riesgo, eficiencia u obligatoriedad legal. Esto lleva a revisar primero si se puede trabajar mejor con lo que ya se tiene optimizándolo. Sirve de guía práctica para controlar riesgos y desarrollar un plan a largo plazo.

## Conciencia técnico-financiera

Tener un sistema o dinámica de mantenimiento óptimo, que logre los mejores resultados no exige un doctorado sino asumir una cultura de cuidado y trabajar en el sentido común, según explica Durán con una sencillez que hace parecer un chiste los problemas que día a día enfrentan técnicos e ingenieros y que cuestan millones a largo plazo

a muchas empresas, desde pymes hasta multinacionales. Básicamente se trata de cuidar: “Nuestra cultura no es muy dada a cuidar. No lo presiones mucho porque se puede romper; si es más ancho, no lo fuerces... da risa, pero es sentido común”.

El consultor cita un estudio de Inglaterra que determinó que la mayoría de los equipos en las empresas tienen unos 40 años y aún están aptos para operar, es decir, no es necesario sustituirlos por otros más modernos. En República Dominicana, tanto equipos como softwares suelen seguir el ritmo de las actualizaciones, en busca de estar “a la vanguardia”.

## ¿Qué le recomienda a los vicepresidentes y gerentes de áreas asociadas para obtener mejores resultados en la gestión de activos?

El dueño de una empresa debe reconocer, primero, que su empresa puede mejorar y segundo, que a su gente debe capacitarla. Los ejecutivos deben escuchar a su gente, estar más abiertos, salir y ver más cómo funcionan esas áreas, cómo se relacionan. Es importante también para los gerentes de mantenimiento tener iniciativas. Muchas veces se encuentra que hay niveles de confort con la forma como funcionan las cosas, ganas de mantener todo igual. Desde el punto de vista ejecutivo, hay que acercar las áreas técnicas y las financieras para que se conozcan más: formar a los técnicos para que entiendan las repercusiones financieras de las fallas y sus recomendaciones y viceversa, para que exista una conciencia técnico-financiera en las empresas, que no es muy común, lamentablemente.



# Capacitación en tiempos de crisis

*“Si la capacitación le parece cara, pruebe con la ignorancia.”*

- Watson -

Por Julio Decaro

Reducir un presupuesto parece simple, pero es algo que debe hacerse con cuidado ya que si lo que estaba asignado era necesario, cada recorte tiene su costo.

Una de las peores cosas que alguien puede hacer a nivel personal, familiar, empresarial o de gobierno, es cortar el rubro capacitación de forma indiscriminada en una época de crisis, salvo que se asuma que era un gasto, algo superfluo, sin utilidad alguna.

En tal caso y como mínimo, el mensaje que estarían dando no es muy bueno ya que estarían diciendo, “estábamos regalando el dinero”.

Lo que una crisis requiere, sí es repensar las necesidades de capacitación.

Es casi seguro que existan algunas habilidades estratégicas en las que haya que profundizar y otras nuevas que se necesiten desarrollar para capear eficientemente la situación.

Por capear eficientemente la situación me refiero a aprovechar las circunstancias para:

- Identificar y aprovechar las oportunidades que toda crisis tiene.
- Maximizar nuestras fortalezas.
- Minimizar nuestras debilidades.
- Fidelizar nuestras relaciones internas y externas y así retener talentos, clientes y proveedores clave.
- Quedar mejor parados al final del proceso

¿Podría alguien decir que alguno de estos puntos no es importante durante una crisis?

Invertir recursos en lograrlos, ¿podría ser considerado una banalidad pasible de ser descartada sin más trámite?

¿Es posible lograrlos sin darle a la gente los modelos, las herramientas y el entrenamiento necesarios?

En lugar de eliminar el presupuesto de capacitación lo que hay que hacer es pensar estratégicamente y desarrollar un nuevo plan que apoye los puntos anteriores y que sea coherente con el plan estratégico que la compañía tiene para superar el trance.

Lo que es necesario en esas circunstancias, es que de acuerdo con el plan general de la empresa se haga:

- Un diagnóstico correcto de las competencias necesarias a desarrollar desde el nivel organizacional más alto, hasta el nivel operativo.
- Un nuevo plan de actividades ajustadas a ese diagnóstico.

**La ejecución rigurosa de ese plan.**

Una evaluación periódica de resultados, que nos permita reajustar el plan en forma eficiente.

Si esto se hace de esta manera, es seguro que lo que se invierta, sea esta suma igual, mayor, o menor que lo que se venía invirtiendo en el pasado, estará generando valor, por lo que nunca sería conveniente recortarla ciegamente.

Por último, creo que algunas frases pueden ser útiles para ir al fondo de la situación, en forma más breve:

“Si la capacitación le parece cara, pruebe con la ignorancia”.

- Watson -

“Nada más terrible que la ignorancia en acción”.

- Shakespeare -

“Es en la crisis que nace la inventiva, los descubrimientos y las grandes estrategias. Quien supera la crisis se supera a sí mismo sin quedar superado. Quien atribuye a la crisis sus fracasos y penurias, violenta su propio talento y respeta más a los problemas que a las soluciones. Acabemos de una vez con la única crisis amenazadora, que es la tragedia de no luchar por superarla”.

- Einstein -

# La tecnología del futuro está aquí **Claro 3G**



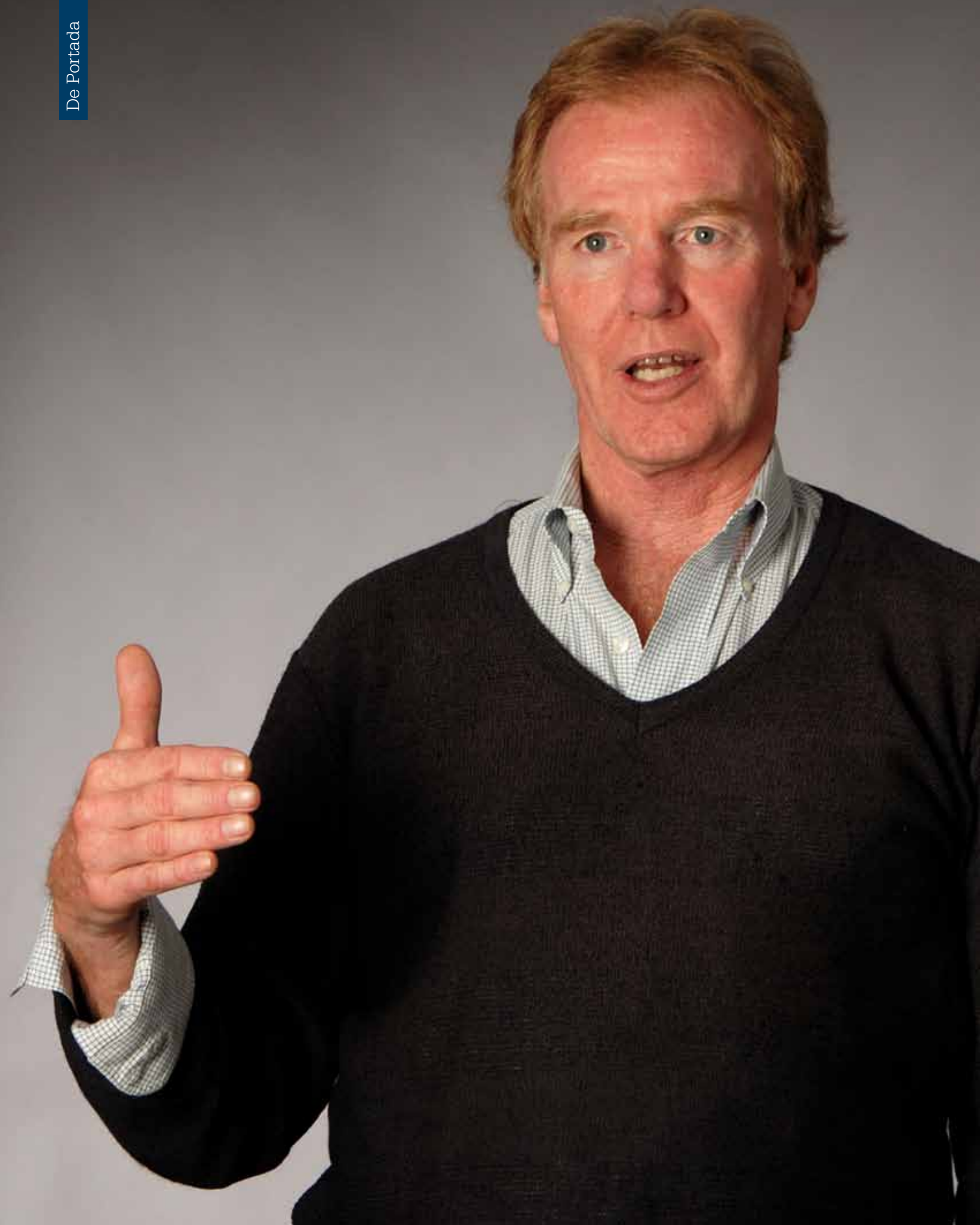
3G es Internet, videos, noticias,  
deportes, redes sociales...  
conéctate a la única **red de tercera generación 3g** del país  
con velocidades de hasta **3.5 mbps**

Habla **Claro**, con la mejor **señal**,  
la mayor **cobertura**  
y la única red **3G** del país.



Infórmate: 809-220-1111 o visita nuestros Centros de Atención a Clientes  
y Distribuidores Autorizados Claro.

**Claro** que tienes más



# 10 Preguntas a Peter Senge

Por Ney Díaz

A estas alturas, probablemente ya son muy pocas las personas vinculadas al mundo empresarial que no han leído alguno de sus libros, escuchado alguna de sus citas o simplemente participado en un evento formativo cuyo contenido se sustenta en sus teorías. Pero aún así, si usted no forma parte de este “grupo privilegiado” que ha tenido acceso a sus conocimientos, estamos seguros que en más de una ocasión usted ha utilizado algunos de los términos creados por él y ya pasaron a formar parte del lenguaje común de negocios, entre los que figuran “aprendizaje organizacional” y “organización que aprende” (conocido mundialmente como la “buzzword”, en inglés, “learning organization”) Esto sólo por citar algunos...

Si bien apelativos tales como “Uno de los 10 gurús de la administración de todos los tiempos” (Business Week), “Campeón intelectual y espiritual del cambio organizacional” (Fortune) y “Uno de los principales gurús del management de todos los tiempos” (Financial Times) o “Estratega del Siglo” (Journal of Business Strategy) , ponen en evidencia la trascendencia de su trabajo; es sólo al leer sus bestsellers “La Quinta Disciplina” (denominado por Harvard Business Review como uno de los principales libros de management de los últimos 75 años) y “La Danza del Cambio” verdaderas “guías de consulta” para liderar el cambio en las organizaciones, es que uno realmente logra dimensionar el alcance y la trascendencia de su legado a la gerencia moderna.

Peter Senge, una de las “marcas de prestigio” e “iconos” del MIT y fundador de la Sociedad para el Aprendizaje Organizacional (Society for Organizational Learning, SoL), definitivamente tiene mucho que decir y cuenta con una base firme de “seguidores” dispuestos a escuchar. He aquí la entrevista exclusiva para GESTION a este ícono de la gerencia moderna.

**1** De acuerdo a numerosos estudios especializados y artículos publicados en prestigiosas revistas, más del 75% de todas las iniciativas de cambio organizacional fracasan, o en el mejor de los casos, generan resultados muy por debajo de las expectativas. ¿Por qué fracasan estas iniciativas de cambio y cuáles son los factores fundamentales, y quizás generalmente ignorados, que puedan garantizar el éxito de toda iniciativa de cambio?

La mayoría de los esfuerzos para el cambio fracasan porque no hay una razón poderosa con significado genuino para la diversidad de personas en la organización ni existen las redes de líderes requeridas para el aprendizaje y la innovación sostenidos. El mito de que los esfuerzos de cambio importantes pueden generarse sólo desde la cúpula de la empresa es una razón por la cual se presentan estos dos resultados. Sin formas de desarrollar el liderazgo, y sin gente dispuesta a arriesgarse y a aprender continuamente de sus esfuerzos, en muchos niveles, no es posible que las organizaciones grandes logren cambios significativos.

**2** Probablemente en la actual coyuntura que vive el mundo, donde más que nunca se requieren “nuevas formas de hacer lo mismo” el dilema o interrogante más importante que enfrentan los ejecutivos hoy día no es “por qué cambiar o que aspectos del negocio debemos cambiar”, sino “cómo debemos cambiar”. ¿Cuáles son los principios básicos y fundamentos para llevar adelante de forma exitosa iniciativas de cambio significativas?

Realmente la pregunta es “¿Cómo cambiamos?” No hay una fórmula mágica que nos diga “cómo cambiar”. La mera pregunta sugiere que existe un enfoque simple y genérico. Los esfuerzos para el cambio exitosos y sostenidos inevitablemente se enfocan en dos preguntas clave: ¿qué queremos crear y qué queremos conservar?

Lo que queremos crear es crucial para inspirar la imaginación y el compromiso genuino de las personas para hacer algo extraordinario. Pero debe ser algo que verdaderamente les importe para provocar cualquier esfuerzo de cambio. Muchas veces los gerentes creen equivocadamente que porque a ellos les importa algo, a todas las demás personas también les importará. Pero el hecho es que las metas del gerente muchas veces no tienen un significado genuino para muchas personas en la organización.

La pregunta que se hace con menos frecuencia es: “¿Qué queremos conservar?” ¿Qué es aquello tan importante para nosotros que no queremos cambiar? Al enfocarse en la “necesidad de cambio”, los gerentes a menudo no les preguntan a las personas cuáles son las cosas que verdaderamente les importan que quieren conservar. Invariablemente, esto tiene que ver con las relaciones, los

aspectos de su trabajo que realmente valoran, y las cosas de las cuales están genuinamente orgullosos acerca de cómo la organización está trabajando. En el mundo natural, la evolución ocurre como un proceso de “transformación a través de la conservación”, y la naturaleza preserva ciertos atributos críticos aunque cambie todos los demás.

Por último, el esfuerzo por el cambio sostenido requiere de una comprensión profunda de los inevitables retos y fuerzas que mantienen el status quo. Como sistemas vivientes, las organizaciones tienen inmensas capacidades para mantener la manera en que las cosas han funcionado tradicionalmente, a pesar de que a menudo estas cosas no son las que las personas valoran o desean conservar. Existe una necesidad de inquirir continuamente en la comprensión de las fuentes de estas fuerzas, y esta inquisición continua requiere de un entorno real de apertura, candor, y habilidad para desafiar el pensamiento de los demás y el propio.

**3** ¿Podría abundarnos un poco más sobre el por qué considera usted que la mayoría de los esfuerzos de transformación e iniciativas de cambio realizadas desde “arriba hacia abajo” fracasan?

La respuesta corta a por qué la mayoría de los esfuerzos de cambio desde arriba hacia abajo fallan es porque sencillamente no hay suficiente compromiso ni suficiente habilidad para aprender, y con esto quiero decir específicamente la habilidad de las personas para ver qué es lo que no está funcionando, decir la verdad acerca de ello, estar dispuestos a desafiar sus modelos mentales, y continuar aprendiendo de sus propias experiencias.

**4** Cuando llega el momento de implementar cambios y mejoras, muchas organizaciones se ven tentadas a copiar las mejores prácticas o a aplicar modelos que han sido exitosos en otras organizaciones. ¿Hay un riesgo en hacer esto? Si es así, ¿cuál es el riesgo y cómo puede ser evitado?

Es un riesgo simplemente porque rara vez genera un espíritu real de compromiso profundo. Copiar algo es pocas veces una buena estrategia de aprendizaje. Hay ciertas cosas que podemos aprender observando a otros, pero finalmente nuestro deseo de emprender procesos difíciles de aprendizaje depende de nuestros deseos genuinos y compromiso para aprender. Copiar a otros rara vez genera ese tipo de espíritu y compromiso.

**5** ¿Por lo visto para construir un clima de aprendizaje y cambio dentro de las organizaciones, se necesitará un nuevo esquema de relación entre líderes y liderados? ¿Es esto así? ¿Son estos dos términos, utilizados anteriormente, correctos (líderes y liderados)?

Si, es cierto. ¿Están los términos “líderes” y “liderados” utilizados correctamente? No. El mismo término “líder” es ambiguo y a veces dañino. La razón es porque a veces es sinónimo de “jefe”. Si la persona o las personas en el tope de jerarquía son los “líderes”, entonces por definición nadie más lo es. Esto debilita el potencial de otros para exhibir el valor, tomar los riesgos y motivar la pasión que



puede dirigir a compromisos genuinamente compartidos. Hablar en términos de “líderes” y “liderados” puede ser preciso luego de ver los hechos, pero a priori es casi imposible decir quiénes serán los líderes clave. Ellos serán los líderes que inspirarán cambios reales y, frecuentemente en los esfuerzos de cambio sostenido altamente exitosos, no se encuentran en los lugares obvios en el organigrama de la empresa.

Esto no quiere decir que el liderazgo efectivo de aquellos en altas posiciones jerárquicas no sea importante. Al contrario, es muy importante. Pero es totalmente insuficiente.

**6** Usted es el creador del concepto “Organizaciones que Aprenden”. ¿Qué es exactamente una organización que aprende? ¿Por qué aspirar a crear “organizaciones que aprenden” y cuál es la mejor forma de motivar a los miembros de la organización a que aspiren a este objetivo?

Una organización que aprende no es más que un grupo de personas que continuamente construye y aumenta su capacidad para crear los resultados que realmente quieren. Ese es el significado más simple de aprender, lo que significa aprender a caminar, a hablar, o cualquier otra habilidad en la vida. Cuando las personas colectivamente son consistentemente capaces de iniciar y mantener ese aprendizaje, ellos pueden ser llamados con toda propiedad una organización que aprende.

Las organizaciones están aprendiendo todo el tiempo en el sentido de que algún grado de adaptación ocurre en respuesta a los cambios en el entorno. Pero, usualmente el aprendizaje es lento y, a fin de cuentas, inadecuado para cambios significativos. Esta es la razón por la cual la mayoría de las organizaciones, incluso las más exitosas, eventualmente fallan y por la cual relativamente pocas organizaciones son capaces de adaptarse y aprender continuamente a través de períodos de tiempo prolongados. Esto está muy bien documentado en el famoso libro de Arie de Geus, *The Living Company* (La empresa viviente). La razón por la cual la gente genuinamente aspiraría a crear organizaciones como ésta es el simple hecho de que están más alineadas con nuestros propios valores y es lo que nos entusiasma acerca de nuestro trabajo. Las personas intrínsecamente buscan aprender. Es una de las características más profundamente definitorias de la especie humana. Pero cuando se pone a las personas en entornos que no están basados en confianza, apertura y en la construcción de relaciones que producen un auténtico bienestar social, esas capacidades innatas se atrofian.

**7** Considera que un clima de confianza puede potenciar un aprendizaje más efectivo? ¿Cómo crear este clima?

La consecuencia de practicar las cinco disciplinas en contextos de organizaciones reales es precisamente la de construir un contexto de confianza. Es fácil abogar porque debemos ser más confiados en los lugares de trabajo, pero si no tenemos las capacidades para reflexionar e inquirir efectivamente y construir un clima en el cual puedan ocurrir conversaciones que conecten a las personas tanto al nivel del corazón como al de la mente, ese ambiente no podrá ser construido. La confianza es como la felicidad. No puede

ser creada directamente, sino como un resultado secundario de organizaciones y equipos que viven la vida bien. Enfocarse en lo que realmente queremos crear, construir un clima de reflexión y aprender continuamente cómo ver los sistemas más grandes en los cuales operamos crearán en el tiempo una confianza cada vez mayor.

**8** En ocasiones anteriores se le ha escuchado decir que es un gran detractor del término “Recursos Humanos”. ¿Por qué?

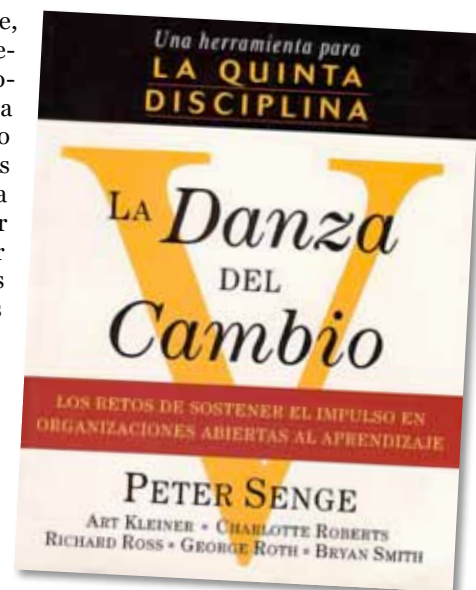
El término “recursos humanos” es utilizado ampliamente, pero pocas personas toman en consideración la palabra “recurso”, que significa “reserva esperando a ser utilizada”. Pocas personas le dirían a otra “recurso” en su cara. ¿Entonces por qué pensamos que es un término útil para usarlo abstractamente? Los recursos humanos son de hecho personas. También son relaciones entre las personas. Deberíamos hablar acerca de lo que realmente nos importa, sin usar abstracciones.

**9** Usted es ampliamente conocido por extrapolar la dinámica sistémica hacia lo interno de las organizaciones y sobre todo a las organizaciones como parte de un sistema mayor en términos económicos, sociales y ambientales? Nos podría hablar un poco de esto?

Todas las organizaciones son sistemas vivos constituidos por sus miembros a través de sus formas de interacción, y que, a su vez, operan en el contexto de sistemas vivos más grandes. Solo a través del aprendizaje de cómo ver estos sistemas es que podemos entender cómo una organización funciona y cómo ayudarla a funcionar de tal manera que esté cada vez más en armonía con el contexto social y biológico más grande en el cual la organización opera.

**10** En resumen, ¿Cuáles son los principios básicos para ser una organización exitosa en estos entornos tan cambiantes? ¿Hablamos de un cambio de paradigmas, de valores o es simplemente cuestión de cambiar nuestro enfoque en cuanto a nuestras prioridades?

Es definitivamente un cambio de paradigma y sólo puede ser pensado como un compromiso profundo de construir los tipos de capacidades de aprendizaje que siempre han sido el centro de nuestro trabajo: fomentar un sentido de aspiración y de visión compartida genuinos, desarrollar la capacidad para reflexionar continuamente y desafiar nuestras suposiciones prevalecientes, y aprender cómo ver los sistemas más grandes en los cuales operamos.



27 galerías, 21 museos, 1 palacio.  
¿Creías que el arte sólo era moderno?

Nuevo vuelo directo a

# Lima

Origen / Destino	Vuelo	Salida	Llegada	Frecuencias
Santo Domingo - Lima	TA 075	5:05 PM	9:00 PM	Miércoles, viernes y domingo
Lima - Santo Domingo	TA 074	10:25 AM	4:20 PM	Miércoles, viernes y domingo

**TACA AIRLINES** 



taca.com



809-200-8662



Centro de Atención

Calle Agustín Lara, esquina José Amado Soler, entre Avenidas Lincoln y Lope de Vega.

Vuelo inicia operaciones el 1 de julio de 2009.





# Empresas familiares

## Todo empieza por casa

La grandeza de un fundador no está en crear la empresa sino en entregar la batuta a la siguiente generación

Por Isaoly M. Mieses

Las empresas familiares cuentan con mayores posibilidades de ser exitosas y rentables que las que no lo son. Sin embargo, alcanzar la cumbre y mantenerse en los negocios no es un asunto que se pueda dejar a la suerte y a las habilidades adquiridas empíricamente. El mundo está lleno de historias que hablan de las experiencias de los que han triunfado, empresas familiares que han logrado pasar el relevo a través de centenares o miles de generaciones.

Cómo administrar una empresa familiar, es un arte y para triunfar en la tarea es preciso seguir algunos consejos, procesados, pensados y estructurados por expertos. Resultados económicos y financieros, compromiso a largo plazo, orientación, continuidad, unidad y compromiso son algunos de los términos más comunes utilizados en la consejería a las empresas familiares.

Tal y como se evidenció en Family Business '09, realizado por INTRAS, de estos pilares, el relevo generacional es el menos importante para llegar al éxito y sin embargo es determinante para mantenerlo. El éxito de una empresa familiar, está determinado en 5 % por la familia, pero este 5% puede causar el fin de la empresa y es el factor que más hace desaparecer a este tipo de empresas, indica Joan Amat, profesor del Instituto de Empresa y

experto en gestión de empresas familiares.

Sólo el 40% de los empresarios entre 55 y 65 años han planificado la sucesión, el 49% de los fundadores con más de 65 años no se retiran. Con estos datos, explica, las probabilidades de superar el cambio de primera a segunda generación es de 30% y la de superar el cambio de segunda a tercera es de 50%.

Imanol Belausteguigoitia, catedrático e investigador en Administración de Empresas Familiares, opina que este debería ser un proceso planeado, pero se da generalmente en forma repentina. "La sucesión es la prueba definitiva de la empresa familiar".

### Competitividad vs. conflicto

Las empresas familiares tradicionales nos han legado una máxima clave: en la correcta transmisión de los valores está el secreto. La familia está primero. Cuando de negocios se trata, lo mejor es tener siempre las cuentas claras. "Si en una familia no se hablan las cosas, algo muy común en nuestras familias latinoamericanas, usualmente eso explota muy fuerte", explica Gonzalo Gómez Betancourt, doctor en Dirección General con especialidad en Empresa Familiar. "Entonces hay que entender muy bien como se manejan los conflictos familiares".



*“Las empresas familiares de éxito son las que cuentan con un fundador que les dedicó tiempo a sus hijos y los educó junto con su mujer”.*

*Imanol Belausteguigoitia*



*“Cuando la familia es unida, no hay esa exigencia de rentabilidad a corto plazo, y el capital se vuelve paciente”.*

*Gonzalo Gómez Betancourt*



*“Es importante además la puesta en marcha de un consejo de administración con la incorporación progresiva de profesionales no familiares”.*

*Joan Amat*

Según explica Gómez Betancourt, está comprobado que las empresas de familia son 15 % más rentable. Esto aumenta cuando hay un gerente o CEO de la familia, es 18 % más rentable que el resto de las empresas de familia. “Es muy importante cultivar y generar ese compromiso y esa unidad a fin de atraer a los miembros de familia para que continúen en la empresa familiar”.

Las ventajas competitivas de este tipo de empresas vienen garantizadas cuando está unida la familia y cuando están verdaderamente comprometidas las siguientes generaciones con esa empresa. “Esta es la ventaja competitiva que hay que cuidar mucho de generación en generación, y el gran problema es que la gente no sabe cuidar muy bien esas ventajas competitivas”, asegura Gómez Betancourt.

Para Joan Amat, los conflictos familiares se producen, no solo por la falta de armonía familiar, sino principalmente por la ambigüedad y la falta de concreción de muchos aspectos que afectan a las relaciones entre la familia y la empresa. “A ello también contribuyen la insuficiente formación en las habilidades sociales (comunicación, escucha atenta, negociación, gestión de conflictos, autoestima, inteligencia emocional) y la ausencia de adecuados instrumentos como son el protocolo y el consejo de familia”.

#### **Las trampas**

La unidad y el compromiso con la empresa a menudo se ve amenazada por la ruptura de la confianza y porque con regularidad se trata de manejar el mismo sistema de familia metido dentro de una organización. Se llaman trampas familiares, asegura Gonzalo Gómez Betancourt.

La primera trampa familiar es confundir el derecho de propiedad con la capacidad para dirigir una empresa. Muchos empresarios enseñan a sus hijos la dirección de empresas por el acto de caer y aprender en el ejercicio. Pero hoy en día se puede aprender en buenas universidades el arte de dirigir. “Cuando te equivocas en la gestión empresarial vas a tener problemas con tus familiares. Muchos creen que por pertenecer a la familia pueden ejercer cualquier puesto”.

Otra trampa familiar tiene que ver con los flujos económicos. Hay una cultura de pensar que a todos los hijos se les ama por igual y por lo tanto también deben ganar por igual en la empresa familiar. “Todos somos diferentes y a los hijos hay que tratarlos diferente”.

Además, se les paga por debajo del valor del mercado o muy por encima para no pagar impuestos. Estos, explica Gómez Betancourt, son elementos que confunden los flujos económicos. Dentro de esa confusión también está el tema de que no se paga dividendos. “Entonces los hijos no van teniendo compromisos con esa empresa, siempre es el dinero de papá que los mantiene”.

Otra trampa familiar es confundir los lazos de afecto con los lazos contractuales. Por el hecho de ser hijo no me



evalúa nadie y entonces la empresa va perdiendo ese reto de que cuando a uno lo evalúan tiene que hacer bien las cosas. O simplemente es que el hijo no le tiene ningún tipo de respeto al padre porque están en esa misma organización.

El siguiente es confundir el retraso de la sucesión. A la mayoría de los fundadores les resulta muy difícil hacer el traspaso de generación en generación. De hecho, la grandeza de un fundador no está en crear la empresa sino en entregar la batuta a la siguiente generación.

Otra trampa es que la gente suele sentirse inmune, que no le va a pasar nada. La última trampa que suele suceder mucho en América Latina es la falta de valores y virtudes. Usualmente, cuando la empresa familiar comienza a tener éxito se vulneran los valores y comienza a haber una cadena de actos de falta de buen gobierno corporativo o prácticas malas que van generando malos hábitos.

#### Buenas prácticas

En Latinoamérica es más fácil constatar que los problemas en una empresa de familia no pasa solo por la estructura de gobierno, indica Imanol Belausteguigoitia. Todo empieza por casa. “Valores como la independencia y el individualismo, que muchos padres consideran importantes y lo inculcan a sus hijos, luego se convierten en obstáculos para lo que es la verdadera vocación de empresa familiar. En cambio, si los padres enseñaron unidad, solidaridad y tolerancia, y además, si juanto a todos estos valores se trazó una estrategia, se logra mayor efectividad porque toda la familia se mantiene unida”.

Investigaciones recientes han destacado que los líderes de las empresas familiares exitosas han considerado fundamental la planificación estratégica familiar y como

consecuencia de ella, la planificación estratégica empresarial. En ese sentido es de vital importancia clarificar las funciones y responsabilidades de cada persona; también de llevar a cabo reuniones familiares periódicas sobre temas que afectan la familia y en la que participan integrantes de las diferentes ramas y generaciones. “Es importante además la puesta en marcha de un consejo de administración con la incorporación progresiva de profesionales no familiares”.

Es importante desarrollar una comunicación fluida, frecuente y espontánea desde la infancia. Estimular y facilitar la formación de los hijos, promoviendo la vivencia de experiencias tanto fuera de la familia como fuera de la empresa. Establecer el protocolo familiar. Planificar la entrada de los sucesores, establecer anticipadamente a su incorporación las normas laborales que regirán para los familiares, por ejemplo, la retribución, los horarios de trabajo, los criterios y las personas que realizarán la evaluación de los miembros de la familia.

Una práctica recomendable en una empresa familiar es asignar a los familiares funciones y áreas en las que sean competentes, en las que puedan tener autonomía y en las que estén altamente motivados.

En la unión esta la fuerza. En la familia desunida donde los miembros se odian, usualmente exigen mucha rentabilidad, no son pacientes y quieren dinero ya. En cambio, cuando la familia es unida, no hay esa exigencia de rentabilidad a corto plazo, y el capital se vuelve paciente, señala Gómez Betancourt.

Los empresarios con acceso a la sabiduría compartida por los que han triunfado, están sensibilizados en que para garantizar el éxito en la empresa familiar y el relevo generacional, se debe integrar en todas las estrategias un ingrediente esencial: el amor.

#### Las mujeres unen

La dedicación y el interés por la unión familiar es un valor femenino, que para las empresas familiares de éxito constituye un activo para cuidar y desarrollar.

En el Segundo encuentro internacional sobre Gestión de Empresas Familiares: “Family Business 09”, celebrado por Intrás, se destacó como una buena práctica que en las empresas familiares, alguna o algunas de las mujeres asuman, bajo un sistema de compensación, la importante tarea de mantener la familia unida. Es un reconocimiento a una labor femenina, relegada por muchos al espacio privado. Las empresas exitosas les remunera el trabajo de mantener esa dinámica familiar. En los modelos de empresas familiares centenarias y milenarias, la mujer juega un papel muy importante y es remunerada por mantener la cohesión familiar, mediante la celebración de actividades culturales y de recreación. Este capítulo de la empresa se maneja bajo un Consejo de familia, el cual debe contar con su oficina, la cual también se dedica a la salud y educación de los miembros del clan, con personal que ayuda a hacer esa actividad.





# DESDE INCAE



Julio Sergio Ramírez

## El liderazgo en tiempos difíciles

“Durante las crisis, el reto principal de los líderes es movilizar a la organización para que identifique los retos adaptativos que enfrenta y desarrolle la capacidad para enfrentarlos”.

Julio Sergio Ramírez, Profesor Pleno de INCAE, nos presenta algunas ideas útiles para el gerente de hoy que enfrenta lo que se conoce como períodos difíciles.

**¿Cómo podría definir una época difícil, o de crisis?, ¿qué elementos tiene involucrados?**

Los tiempos difíciles son tiempos de crisis, de cambio, de oportunidad. No son necesariamente tiempos adversos. Tiempos difíciles podrán ser adversos o no dependiendo de cómo los enfrente usted. Muchas empresas que logran superar con éxito tiempos difíciles lo han hecho por su capacidad de convertir amenazas y problemas en oportunidades. Existe un problema adaptativo y uno problema técnico. Si usted va al médico y le diagnostica una apendicitis, el médico, como líder que enfrenta un problema, ha identificado un problema técnico que él puede resolver sin requerir un cambio importante en el comportamiento del paciente. El problema técnico se resolverá con una apendicectomía bien ejecutada y una recuperación relativamente fácil. Problema resuelto. Pero si usted va al médico y le diagnostica diabetes, él ha identificado un problema que no puede resolver mediante una intervención quirúrgica, ni mediante una prescripción farmacológica. La solución de ese problema no radica en algo que el médico pueda hacer, sino en que él logre que usted lleve a cabo cambios muy importantes en sus hábitos de vida bajo la guía profesional (dieta alimenticia, hábitos de bebida, etcétera). Aquí el problema no es técnico, sino adaptativo, pues requiere cambios importantes en el comportamiento del paciente, y el médico enfrenta el reto de estimular al paciente a hacer esos cambios durante el resto de su vida.

**¿Qué medidas cree que debiera tomar una organización para adecuarse ante la crisis?**

Cuando una organización enfrenta tiempos adversos enfrenta problemas adaptativos para poder superarlos. Enfrenta el reto de hacer cambios radicales en muchos de los hábitos y prácticas organizacionales. Esto requiere modificaciones profundas en el comportamiento de muchas personas dentro de la organización. Una característica importante de muchos problemas adaptativos es la dificultad del

diagnóstico y otra es la dificultad de encontrar soluciones. Aquellos casos en que no se llega a entender qué es lo que está pasando ni por qué son los más difíciles. Son casos en que el primer reto es el de encontrar el diagnóstico.

La tarea del liderazgo gerencial en períodos de crisis consiste en crear dentro de la organización una nueva cultura: nuevos valores, nuevas normas, nuevas creencias, y, especialmente, nuevos patrones de comportamiento.

**¿Y qué rol juega el líder dentro de la organización?**

El papel más importante del líder es inculcar confianza en la gente. La gente no nace con autoconfianza. La persona con la mayor autoconfianza también puede ser anulada. La autoconfianza proviene del éxito, la experiencia, y el entorno organizacional. La gente debe estar dispuesta a tomar riesgos y responsabilidades. El líder debe respaldarlos cuando cometen errores.

Los cambios en la sociedad, los mercados, los clientes, la competencia, y la tecnología alrededor del globo están forzando a las organizaciones a aclarar sus valores, a desarrollar nuevas estrategias, y a aprender nuevas formas de operación. Presentan retos adaptativos, no solamente técnicos.

Una de las cosas más difíciles para los líderes en la tarea del cambio es movilizar a la organización a hacer el trabajo adaptativo, que se requiere cuando muchas de nuestras convicciones son cuestionadas, cuando los valores que le dieron éxito a la organización son menos relevantes, y cuando la teoría del negocio es obsoleta.

Vemos retos adaptativos cuando las empresas se reestructuran o “reingenian”, cuando desarrollan o implementan una nueva estrategia, cuando se fusiona o cuando se abre el mercado nacional a competidores externos.

Los problemas adaptativos con frecuencia no tienen respuestas fáciles. Lograr que la gente haga trabajo adaptativo es la marca del liderazgo en un mundo competitivo y cambiante.

**En este escenario, ¿qué tan difícil es para un gerente proveer liderazgo y por qué?**

Es muy difícil. Por dos razones. Primera: Con el fin de hacer

que ocurra el cambio, los ejecutivos tienen que romper su viejo patrón de proveer liderazgo en forma de soluciones. Esta tendencia es natural debido a que muchos ejecutivos alcanzaron sus posiciones de autoridad debido a su competencia en tomar responsabilidad para resolver problemas. Pero cuando una empresa enfrenta retos adaptativos, el centro de responsabilidad para resolver problemas debe trasladarse hacia el personal de la empresa. Las soluciones a los problemas adaptativos no están en la cúpula de la organización, sino en la inteligencia colectiva de los empleados en todos los niveles.

Segunda: El trabajo adaptativo es tensionante para la gente que tiene que enfrentarlo. Tienen que asumir nuevos papeles, nuevos valores, nuevas relaciones, nuevo comportamiento y nuevos enfoques en el trabajo. Los líderes, en lugar de proveer respuestas, deben hacer las preguntas difíciles. En lugar de proteger a su gente contra amenazas externas, deben permitir que sientan el impacto de la realidad para estimularlos a enfrentarla. En lugar de orientar a la gente en sus papeles actuales, deben cuestionar esos papeles para que desarrollen nuevas relaciones. En lugar de esconder el conflicto, deben destacar los temas concretos.

¿Cuáles son a su juicio los retos fundamentales que enfrentan los líderes de las organizaciones en tiempos difíciles?

Uno, el sentido de urgencia. Una de las tareas más difíciles para el liderazgo es difundir y mantener un sentido de urgencia que saque a la organización de la complacencia que la llevó a la crisis, sin crear desesperación que debilite el compromiso del personal con el proceso de cambio, que le haga perder personas valiosas y que debilite el apoyo de actores externos claves para la superación de la crisis. Si no hay urgencia, la mayoría de las personas no estarán dispuestas a cambiar, pero si la urgencia se convierte en desesperación, muchas percibirán todo esfuerzo como inútil y las más valiosas se verán tentadas a abandonar la organización.

Dos, la aventura del cambio. El cambio es en sí una aventura, es un riesgo, pero calculado y así debe ser percibido. No es pertinente comunicar todo lo que los líderes perciben del diagnóstico o de la visión o de la estrategia, ni tampoco tener el mismo mensaje para todas las audiencias, aunque los diferentes mensajes deben ser consistentes entre sí.

Tres, el liderazgo y la creación del futuro. Cuando se habla de que en una sociedad, empresa o país hay crisis de liderazgo, nos referimos a que allí se percibe una incapacidad profunda para crear un futuro, que sea mejor o no dependerá, en alto grado, del liderazgo.

Sin embargo el liderazgo en tiempos de crisis tiene cinco retos fundamentales: El reto del diagnóstico y de la actitud; de la coalición; la visión y la estrategia; de la comunicación persuasiva; del adiestramiento y la facultación y el reto de arraigar la nueva cultura. Por ello el reto final del liderazgo organizacional en tiempos difíciles es movilizar a la organización para identificar los retos adaptativos que enfrenta, y al desarrollar la capacidad para enfrentarlos, crear su propio futuro.



Actualice sus conocimientos en la Mejor Escuela Internacional de Negocios de América Latina

PROGRAMACIÓN EDUCACIÓN EJECUTIVA  
2009

AGOSTO

- TALLER AVANZADO DE NEGOCIACIÓN  
*El Salvador • 19-21 de Agosto 09*
- DESARROLLO HUMANO Y LA CONDUCCIÓN DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL  
*Rep. Dom. • 20-21 de Agosto 09*

SEPTIEMBRE

- LEAN CONSTRUCCIÓN  
*Panamá • 3 y 4 de Septiembre 09*
- MIDDLE MANAGEMENT PROGRAM - MMP MÓDULO 1  
*Perú • 10-15 de Septiembre 09*
- PROGRAMA DE ACTUALIZACIÓN PARA MBA'S MÓDULO 1  
*Costa Rica • 11-13 de Septiembre 09*
- MIDDLE MANAGEMENT PROGRAM - MMP MÓDULO 2  
*Nicaragua • 21-25 de Septiembre 09*
- PROGRAMA DE ACTUALIZACIÓN PARA MBA'S MÓDULO 1  
*Costa Rica • 25-27 de Septiembre 09*

OCTUBRE

- NEGOCIOS FAMILIARES  
*Perú • 5 de Octubre 09*
- PROGRAMA DE ACTUALIZACIÓN PARA MBA'S MÓDULO 1  
*Panamá • 9-11 de Octubre 09*
- PROGRAMA DE ACTUALIZACIÓN PARA MBA'S MÓDULO 2  
*Costa Rica • 9-11 de Octubre 09*
- PROGRAMA DE ACTUALIZACIÓN PARA MBA'S MÓDULO 1  
*Guatemala • 16-18 de Octubre 09*
- PROGRAMA DE ACTUALIZACIÓN PARA MBA'S MÓDULO 1  
*Panamá • 23-25 de Octubre 09*
- GERENCIA DE LA CONSTRUCCIÓN: HERRAMIENTAS DE AVANZADA  
*Honduras • 27-30 de Octubre 09*
- CÓMO MANEJAR A LOS VENDEDORES PARA SER EXITOSOS  
*El Salvador • 29 y 30 de Octubre 09*
- COMUNICACIÓN EFICAZ E INTELIGENCIA EMOCIONAL  
*Ecuador • 29 y 30 de Octubre 09*
- PROGRAMA DE ACTUALIZACIÓN PARA MBA'S MÓDULO 1  
*Guatemala • 30 de Octubre y 1ro. de Noviembre 09*
- PROGRAMA DE ACTUALIZACIÓN PARA MBA'S MÓDULO 2  
*Costa Rica • 30 de Octubre y 1ro. de Noviembre 09*

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



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

# THE SEMINARIUM LETTER®

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



# Innovación:

## Todo lo viejo es nuevo otra vez

Innovación es la nueva palabra cool, o en onda, y el más nuevo y cool proceso de administración de empresas. Todo el mundo, desde los CEOs hasta los políticos, está moldeando su imagen pública para que lo asocien con ella, porque la innovación implementada correctamente puede conducirnos a mejorar el desempeño de las compañías y a un genuino crecimiento sostenible.

Sorprendentemente, los Principios de Innovación en el mundo corporativo norteamericano no han cambiado mucho en los últimos cien años. Si comparamos la práctica de la innovación en una compañía New Age como Google, Amazon o IDEO a lo que está haciendo hoy día una empresa de 170 años como P&G y, a su vez, lo comparamos con lo que GE, una compañía de 120 años de edad, estaba haciendo hace cien años, hay muy poca diferencia.

La edad promedio de una firma de Fortune 500 es 45 años. Desde que la lista Fortune 500 fue creada hace ya más de 50 años, por lo menos 1900 firmas han estado en la lista por lo menos una vez. Sin embargo, sólo 71 empresas han estado cada año en la lista cada año durante estos 50 años. La edad promedio de éstas 71 firmas es de 115 años. Estas son empresas que han sido construidas para hacer una transición exitosa de una generación a la próxima – independientemente de tecnologías, mercados, productos, procesos y líderes. Si observamos cómo estas organizaciones son administradas, comprenderemos los seis bloques de construcción fundamentales que forman la esencia, el ADN cultural de una compañía innovadora: los Principios de Innovación.

### Principio 1:

Entorno: ¿Cómo se siente trabajar en esta empresa? ¿Es el clima de la compañía favorable para la innovación? Es vibrante y cultiva la pasión, estimula y desafía a las personas a tomar riesgos, fomenta el aprendizaje y la reflexión

y no aplasta el pensamiento independiente. Ejemplos: Google y 3M.

### Principio 2:

Valores: ¿Qué posición tomamos en relación a la innovación? Aquí no nos referimos a la posición de los CEOs: los CEOs van y vienen. ¿Por cuáles cosas lucharemos? ¿Qué es lo que la firma fundamentalmente cree que es la verdad? ¿Cuáles son nuestras adicciones? Las adicciones pueden ser a la apertura total, a que nos guste compartir conocimientos, al trabajo en equipo, a tomar riesgos, a amar a los inconformistas, e incluso a premiar el fracaso. Los valores también son la brújula moral de una empresa. Ejemplos: McKinsey y Southwest Airlines.

### Principio 3:

Recursos: ¿Cómo apoyamos nuestros esfuerzos para la innovación? Y son seis los recursos: 1. Creadores, inventores, científicos e ideadores. 2. Transformadores, aquellos que transforman los pensamientos en cosas y las llevan al mercado. 3. Financieros, siempre importantes para alimentar la innovación. 4. Brokers (agentes o corredores), que son los que unen a los creadores, a los transformadores y a los financieros, haciendo las conexiones y presentaciones necesarias cuando las tres partes anteriores no se conocen. 5. Tiempo, para aprender, experimentar y perseguir ideas locas. Y 6. Espacio, un lugar para trabajar y jugar con las ideas y las oportunidades. Ejemplos: GE e IBM.

### Principio 4:

Procesos: ¿Cómo hacemos las innovaciones? Crean un embudo para capturar rutinariamente las ideas; rutinariamente separen las ideas de las oportunidades pasándolas por una criba; y rutinariamente separen las oportuni-

des débiles de las fuertes. Cuando encuentren las oportunidades, comiencen varios pequeños experimentos, hagan el prototipo rápidamente, fracasen pronto y, finalmente, escalen rápidamente cuando descubran una verdadera joya. Ejemplos: P&G e IBM.

**Principio 5:**

**Comportamientos:** ¿Cómo pensamos, abordamos y actuamos para fomentar la innovación? El comportamiento de todos – ejecutivos y empleados. Los Comportamientos para la Innovación incluyen ser oportunista, flexible, adaptable, colaborador, resistente, capaz de tomar decisiones valientes bajo condiciones de incertidumbre y de lidiar con la ambigüedad. Uno puede aprender, practicar y enseñar estos comportamientos y lo mejor de todo es que no se requiere ni de presupuesto ni de permiso para hacerlo. Ejemplos: IDEO y Google.

**Principio 6:**

**Éxito:** ¿Cómo medimos nuestra “producción” de innovación? ¿Qué es lo que el éxito significa en nuestra empresa? ¿Cómo se mide el éxito – proceso y resultado? ¿Cómo somos recompensados? Las medidas del éxito determinan nuestros comportamientos y procesos. Cuando nos sentimos exitosos, nuestro entorno, valores, procesos y comportamientos son reforzados. El éxito repetido nos lleva a un mayor reforzamiento de estos principios y, con el tiempo, todos estos elementos se osifican en la organización y eso, ideo es CULTURA! Ejemplos: Southwest Airlines, P&G, The Innovation Process.

**¿Cómo comenzar?**

La innovación es una disciplina. Los principios de innovación pueden ser aprendidos, construidos, practicados y administrados. La practica repetida nos lleva a una disciplina y eventualmente al ADN cultural de una firma. En las etapas iniciales, no todas las empresas pudieran tener estos seis principios implantados en su totalidad. Pero es fácil identificar cuáles son los que hacen falta y suplirlos: no hace falta que usted reinvente la rueda. El camino para construir estas bases es viejo y trillado. Aunque hay muchas formas de empezar, una firma puede iniciar el viaje conformando un grupo de “campeones de la innovación”. Ellos ayudaran a la empresa a formar los valores y a crear el entorno. Haga que este grupo de campeones crezca a una comunidad de campeones. Déle a esa comunidad una visión común y un lenguaje común de innovación; provéales las herramientas para construir procesos; entrene sus comportamientos de innovación; y ayúdelos a practicar la experimentación continua. La mejor parte de este viaje es que hay beneficios adicionales para la empresa. Puede ser que la comunidad “atrape unos cuantos peces” mientras estén “aprendiendo a pescar”. Los principios y conceptos descritos pueden ser implementados a nivel de la firma completa, dentro de una división, dentro de un departamento, o incluso en un nivel particular de producto.

Artículo extractado de “The Seminarium Letter” publicación de Seminarium Internacional. Todos los derechos reservados.

**PROGRAMAS DE ACTUALIZACIÓN Y PERFECCIONAMIENTO EJECUTIVOS EN LA REPÚBLICA DOMINICANA**



University of California  
**Berkeley**  
Haas School of Business

**Planificación Estratégica Avanzada**  
UC Berkeley

**3 y 4 de septiembre, 2009**  
Santo Domingo,  
República Dominicana

**PROGRAMAS IN-CAMPUS**

**MICHIGAN**  
ROSS SCHOOL OF BUSINESS  
**Strategic HR Executive Program**  
University of Michigan



**Del 25 al 28 de agosto, 2009**  
Cartagena de Indias, Colombia

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



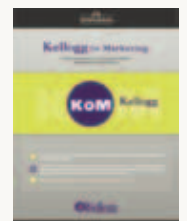
**Del 31 de agosto al 4 de septiembre, 2009**  
Chicago, Illinois, EEUU

**BABSON**  
**Corporate Entrepreneurship Program (CEP)**  
Babson College



**Del 4 al 9 de octubre, 2009**  
Wellesley, Massachusetts, EEUU

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



**Del 2 al 6 de noviembre, 2009**  
Evanston, Illinois, EEUU



## Diferenciar el género, sí... encasillar, no

Ajustar sus políticas para favorecer a las mujeres puede mejorar su productividad, según Fabiola Amariles, especialista en gestión de la diversidad.

¿Cómo saber si las prácticas o políticas de su empresa colocan en desventaja a las mujeres? Cuando se califica a un empleado según su potencial mientras se evalúa a una empleada por su desempeño, hay barreras de género. Cuando la mayoría de las mujeres trabaja “detrás de cámaras” y lo que hacen no se mide, hay barreras de género; cuando quienes logran ascensos son hombres en su mayoría y se recompensa a un empleado por quedarse hasta tarde a resolver problemas, sin investigar si las mujeres los evitan, también las hay.

“En la mayoría de los ambientes de trabajo el enfoque del liderazgo, las funciones, las necesidades y las políticas son masculinas y, por tanto, representan barreras para las mujeres porque no reconocen que éstas llevan varias jornadas paralelas”, indica la especialista en gestión de la diversidad, Fabiola Amariles.

En los últimos diez años el enfoque tradicional ha empezado a cambiar en algunas empresas, que han asumido el género como una cuestión organizacional. “Hay que diferenciar a las mujeres de los hombres según sus habilidades y estilos de liderazgo, pero no se debe encasillar”, según Amariles.

Ambos tienen formas completamente diferentes de comunicarse y experimentar el trabajo por las diferencias biológicas, sociales y culturales en las que se desarrollan. “Cada uno debe aprender de las fortalezas del otro”, explicó la experta, quien expuso en Women in Business '09.

Según Simmons School of Management, propiciar el empoderamiento de las mujeres en una empresa tiene un impacto positivo en la rentabilidad porque genera una cadena de bienestar que repercute positivamente en la productividad.

Ahora bien, lograr que una empresa empiece a practicar con arreglos de trabajo flexibles (FWA, por sus siglas en inglés), no puede dejarse solo a la empresa, en opinión de Amariles.

“Las mujeres deben ser un agente de cambio, asumir conciencia de su poder, ejercerlo y atreverse a proponer acciones que eliminen las barreras que no les permitan desarrollarse”, indica. De su lado, las empresas tienen un amplio abanico de opciones para asumir medidas que también le beneficiarán. “El sentimiento de agrade-

cimiento que generan estas facilidades aumenta la dedicación y el compromiso con la empresa”.

### Primeros pasos

Diagnóstico general de la situación y sus necesidades: ¿quiénes tienen éxito en la empresa? ¿cómo lo han logrado? ¿cuál es el trabajo que no se ve? ¿quiénes lo hacen? ¿cuál es la norma del tiempo?

Integre el tema de género a la cultura organizacional, de forma explícita en la visión, los valores y la comunicación de la empresa.

Entrene al personal de Recursos Humanos en arreglos de trabajo flexibles (FWAs) y en mecanismos de supervisión para éstos.

Seleccione un departamento para hacer un programa piloto. Defina leyes muy claras.

### ¿Por quiénes empezar?

Los arreglos de trabajo flexibles se establecen según las funciones y con personas responsables, independientes y proactivas que desarrollen procesos con autonomía. Pregúntese ¿qué tan valiosa es esta persona para la organización?

### Medidas para favorecer a la familia

- Crear un jardín infantil (en verano, para empezar), espacios para compartir el almuerzo con los hijos y para amamantar o almacenar leche (mujeres lactantes).
- Establecer políticas de horario flexible. Crear tres o cuatro opciones de horarios para las funciones que requieren presencia en el trabajo.
- Establecer la opción de trabajo regulado desde la casa. Una opción son los trabajos por proyectos; a la empleada se le regula por resultados y por horarios (en comunicación regular con la oficina y visitas de Recursos Humanos).
- Para empleados de otros países se pueden establecer programas de empleo conjunto de cónyuges. La pareja comparte el salario y se incluye en los beneficios laborales y de salud.
- Long weekend. Si el personal de su empresa vive lejos o el trabajo es intensivo, se ajusta el horario y se crean equipos para dar los viernes libres.



AGRADECEMOS A NUESTROS CLIENTES HABERNOS CONFIADO LA PARTE ESENCIAL DE SUS ESPACIOS, EL MOBILIARIO.



Banco Popular



Seguros Universal



Peravia Motors



**10 años**  
de innovación,  
calidad y garantía.

CEI-RD



**BII DOMINICANA, S. A.**

Visite nuestro Showroom en Haché Plaza, 1er. nivel,  
Ave. John F. Kennedy, Sto. Dgo. Tel.: 809-472-2501  
Fax: 809-472-2566. E-mail: [ventas@bldominicana.com](mailto:ventas@bldominicana.com)  
[www.bldominicana.com](http://www.bldominicana.com)

# INNOVATION

## SUMMIT 09

En los momentos de profundo cambio e intensa competitividad como los que se viven actualmente en las organizaciones, resulta más que imprescindible el innovar. Y con innovar nos referimos no sólo a nuevos productos o servicios, sino también a nuevos métodos o procedimientos y formas de hacer las cosas.

En INNOVATION SUMMIT'09 los participantes podrán:

- Identificar y entender el verdadero significado de la innovación en las empresas así como dimensionar su alcance y beneficios.
- Implantar técnicas y metodologías que hagan de la innovación una constante en sus áreas o empresas.
- Crear una conciencia colectiva favorable en sus organizaciones para el desarrollo de nuevas ideas.
- Entre otros.

**Martes 8 de Septiembre, 2009 • Santo Domingo, República Dominicana**

**SEMINARIO 1: LIBERANDO SU POTENCIAL INNOVADOR:** Cómo Desatar Toda su Capacidad Innovadora, la de su Equipo y la su Organización



## Andrew Razeghi

Es profesor de la Kellogg School of Management en la Universidad Northwestern y fundador de Strategy Lab, firma internacional dedicada a ayudar a las organizaciones a lograr el crecimiento por medio de la creación e introducción de nuevas ideas. A través de su firma ha sido asesor y formador de importantes organizaciones en temas de creatividad, innovación y liderazgo en empresas tales como AURORA HEALTHCARE, GE, GLAXOSMITHKLINE, THE HOUSTON TEXANS, MOTOROLA, NOVARTIS, PEPSICO, SWITZERLAND TOURISM Y WORLD KITCHEN.



**SEMINARIO 2: CREANDO UNA CULTURA INNOVADORA EXITOSA:** Ideas, Estrategias y Procesos para Maximizar la Innovación en la Empresa



## Robert Tucker

Es presidente de The Innovation Resource, firma de consultoría dedicada exclusivamente en asesorar compañías que buscan mejorar el rendimiento de ventas y beneficios a través de la innovación sistemática, y un reconocido líder internacional en el campo de la innovación. Se ha desempeñado como consultor y conferencista desde 1986. Entre sus clientes figuran más de 200 compañías de las Fortune 500 así como clientes en Europa, Norte y Sur América, Asia y Australia.



## QUIÉNES ASISTIRÁN A ESTE EVENTO:

- Directivos
- Empresarios
- Todo profesional interesado en desarrollar el potencial innovador de sus organizaciones.



**PARA MÁS INFORMACIÓN LLAMAR AL  
809-542-0126 Ó VISITAR LA PÁGINA WEB:  
WWW.INTRAS.COM.DO**

Hasta 8 vuelos semanales hacia Paris y  
la red más grande del mundo con nuestros socios SkyTeam  
HACEMOS DEL CIELO EL MEJOR LUGAR DE LA TIERRA.

AIRFRANCE



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

AIRFRANCE\_KLM

© AIRFRANCE 2014

# “Customer Power”

Estrategias de marketing para los nuevos consumidores



Juan Carlos Alcaide





Los mercados se globalizan, aparecen nuevos competidores y, de repente, descubrimos que no todos los clientes son iguales. ¿Qué quieren los clientes? Reclaman el poder, poder negociar. Valoran a las empresas que comunican una sólida Responsabilidad Social Corporativa y actúan en consecuencia. Buscan la personalización, la customización. Quieren privilegios por antigüedad: servicios gratis o regalos prácticos. Exigen empresas con capacidad de respuesta. Reclaman transparencia radical, ética empresarial. Artos de manidos discursos de venta, quieren asesoramiento profesional, una comunicación clara y útil que les vincule por la vía emocional.

No quieren que la tecnología sustituya al papel, sino que lo complemente (newsletters) Quieren una internet rica en contenidos prácticos y que les envíen cosas que les interesen, si previamente han dado su consentimiento. Desean un uso medido del teléfono (molesta, salvo que llame un conocido). Quieren información que disipe sus incertidumbres y miedos, a través de sistemas de atención no robotizados, cálidos, sean telemáticos o no. Demandan más información, más soluciones, extras... Pero la verdadera clave de la fidelización está en la experiencia del cliente en el momento de uso del servicio. Si es excelente, toleran pagar más. Si no, buscan el low cost.

### Microsegmentación

Es la era de la microsegmentación. Hay que diseñar un mix de marketing que responda a cada grupo social. Se deben conocer los distintos grupos, tradicionales y emergentes:

- **Inmigrantes.** Hay una inmigración “rica”, que proviene de los países de la UE y tiene un alto poder adquisitivo, y una “pobre”, que busca mejores condiciones de vida: latinoamericanos, africanos, rumanos, búlgaros... Se prevé el regreso a sus países de varios cientos de miles, pero otros tantos se quedarán. Hay que realizar marketing crosscultural, personalizando mensajes que no pongan énfasis excesivos. Hablar del “supermercado de los inmigrantes” puede ser un posicionamiento, si es exclusivo. Una focalización excesiva es peligrosa, pierde atractivo para el resto.
- **Unipersonales o ‘singles’.** El 20% de la población son personas solteras, divorciadas, separadas o viudas de todas las edades. Su nivel cultural y poder adquisitivo

es medio-alto. Desde adecuar los productos (envases adaptados) y las viviendas, más pequeñas, hasta las estrategias de distribución, los mensajes deben enfatizar el consumo solitario.

Aun así predominan las parejas, sobre todo con hijos, aunque es el único segmento que ha decrecido. Como los singles, han aumentado los hogares de dos o más personas sin parentesco directo y los padres solos con hijos.

- **‘Seniors’.** Jubilados y amas de casa españoles de más de 55 años. Este segmento ha crecido (1) y se espera, según la OMS, que en el 2050 los mayores de 60 años representen el 21% de la población mundial, con España entre los países más envejecidos del mundo. Con más esperanza de vida, sus condiciones físicas y económicas les permiten crecer en calidad de vida. Tienen mucho tiempo para el ocio. Empresas de telefonía, alimentos, seguros... han comenzado a adaptar la oferta a sus necesidades. Según diversas investigaciones sobre lealtad (2), una persona mayor es más fiel a una propuesta comercial que una joven, más proclive a dejarse llevar por modas. El senior es un comprador cauteloso. Valora un buen equipo de ventas cara a cara, con conocimientos y paciencia necesarios para contestar a sus muchas preguntas. Y como pasa más tiempo en casa, el contacto telefónico y puerta a puerta será más fácil si la empresa cuenta con buenos profesionales. Eso sí, hay acciones de marketing y publicidad que, por ahora, no podremos dirigirles: emails, SMS...

- **Emprendedores.** El 83% de los empleados por cuenta propia o autónomos, hombres y mujeres, están en el sector servicios. Son, sobre todo, menores de 35 años. Crece la publicidad orientada a sus necesidades: telefonía (“la oficina en casa”), servicios financieros, formación... Hay que aunar mensajes del business to consumer y del business to business, tan difícil resulta separar su vida personal de la profesional.

- **Mujeres ‘alfa’.** Segmento global bautizado así por Marian Salzman, agrupa a mujeres orgullosas de su éxito personal y financiero, activas, independientes y preocupadas por su imagen. Contribuyen con la porción más significativa al ingreso familiar, toman las decisiones más importantes y ejercen roles tradicionalmente masculinos. Automóviles femineizados, servicios para mujeres directivas que bus-

can conciliación nunca bien resuelta... aumentarán las propuestas. Las empresas deben codificar su preocupación por la igualdad, la conciliación y por reflejar estilos de vida con la mujer en un rol protagónico.

- **'Adultescents'**. Adultos que no quieren crecer (complejo de Peter Pan). Tienen entre 30 y 35 años, y gastan en ellos mismos más de 80% de lo que ganan. Viven su segunda adolescencia con tarjeta de crédito. Suelen tener trabajo y, a veces, pareja estable. Demandan autoregalos -juguetes de adulto- que vengan a resarcir su permanente búsqueda de una felicidad dionisiaca e inalcanzable, al menos hasta la siguiente compra.

- **'Dinky' o 'dink'**. Miembros de parejas con doble ingreso sin hijos -double income, no kids yet- que deciden posponer la paternidad de forma indefinida, incluso renunciar a ella, para dedicarse a sus carreras profesionales. Con un perfil económico medio-alto, les motiva mantener cierto status social.

- **'Tweens'**. Preadolescentes, entre la niñez y la adolescencia -de between (entre)-. Tienen entre 8 y 12 años, demasiado maduros para considerarse niños y muy pequeños para ser adolescentes. Las madres dejan de ser un filtro del consumo de sus hijos, ahora locomotoras del consumo familiar.

- **'BoBos'**. Bohemians & Bourgeois (bohemios y burgueses) son la generación nacida con el boom de las nuevas tecnologías. Su mezcla de culturas refleja las contradicciones de la sociedad: tratan de conjugar la solidaridad con la globalización y defienden tanto la sofisticación de las nuevas tecnologías -su mundo- como la antigua cultura artesanal. Consumistas sin ostentar, compran lo que les gusta, aunque sea caro, sin mirar la marca.

- **'Geeks'**. Los tecnoadictos, una nueva élite. Insatisfechos sociales, aman la cultura pop y están centrados en la tecnología. Se sobrepusieron a un sistema educativo sofocantemente tedioso, para crear la cultura más libre e inventiva del planeta, la de internet. Manejan los sistemas que hacen funcionar al mundo.

- **Otakus**. Son personas que se encierran gran parte del tiempo en casa, fanáticos de algún hobby. La palabra describe hoy al fanático del manga y la animación japonesa.

Tras identificar los segmentos del mercado, se debe dar respuesta mediante el análisis a estas interrogantes. ¿Quién constituye el segmento? ¿Qué compran? ¿Por qué compran? ¿Quién participa en la comprar? ¿Cómo compran? ¿Cuándo compran? ¿Dónde compran?

Si hemos sido capaces de dar respuesta a los interrogantes, el siguiente paso es posicionar nuestro producto/servicio en la mente de los consumidores: ¿cómo queremos que perciban nuestro producto/servicio/marca en relación

con la competencia? Con una combinación óptima de los elementos del mix de marketing y la comunicación mas afín al segmento.

### Siete 'drivers' para atraer, vender y retener al cliente

No es fácil tener éxito en unos mercados saturados de productos, con medios de comunicación cada día más fragmentados, con competidores que salen de todas partes,

con clientes cada día menos fieles...

Es necesaria la fidelización del (nuevo) cliente:

**'Customización' Radical Aparente: 'Mass customización'**. Los clientes demandan una comunicación personalizada. El marketing debe exhibir que el cliente tiene importancia y así se le trata.

**Transparencia Radical**. ¿Los contratos? Con LETRA GRANDE y compromisos de servicio explícitos. Los clientes desconfían, son escépticos e incrédulos. Necesitan ver que la empresa es transparente y tiene credibilidad.

Escucha sistemática, exagerada y teatral, pero real, de los clientes. Incorporación de la tecnología y la filosofía 2.0 para propiciar un diálogo intenso con el mercado.

"¡Tenemos derechos!", grita el cliente, si no es escuchado. Lidere el consumerismo de sus clientes. Hay un hueco para quién evidencie que está del lado de los consumidores: "Soy uno de ustedes". Lidere causas sociales.

**Comunicación Radicalmente Proactiva**. La gente está harta de spam y de propuestas vacías, repetitivas. "Sólo me quieren por mi dinero", piensan. Echan de menos una comunicación relacional centrada en el valor, que mejoren su calidad de vida.

**Marketing de la experiencia**. Sensaciones, emociones, pensamientos... coherentes con el mejor precio. La crisis económica traerá una tendencia al low cost. Es necesario un marketing (3) que genere una conexión emocional con el cliente; un branding con soul que habla de sentimientos, de pensamiento positivo.

**Co marketing**. Los clientes reclaman que las empresas se alíen para ofrecerles ventajas. "Si yo voy a tal restaurante y soy de tal banco, lo lógico es que se den cuenta y me ofrezcan cosas juntos. Y que me salga, eso sí, mucho más barato". Esta parece ser la demanda explícita e implícita del nuevo Customer Power.



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

**Instituto Marketing de Servicios**  
 CONSULTORES



# Coaching

## Herramienta eficaz para el crecimiento gerencial

Las empresas modernas están impactadas por la dependencia tecnológica, falta de compromiso con el trabajo, superficialidad laboral, despersionización de las relaciones, poca diferenciación entre lo personal y lo laboral, dificultad de construir identidad laboral, y dificultad para la proyección vital. Dado ese entorno organizativo, se presenta un clima emocional, con aspectos latentes y manifiestos, como son la rivalidad, envidia, competitividad, solidaridad, amistad, deferencia, que inevitablemente inciden en el desempeño del personal.

La socióloga y experta en coaching, Alicia Kaufmann, explica que el coaching sirve como un espacio donde un directivo puede compartir las problemáticas de su organización y ver los bloques que le impiden lograr el máximo de su potencial. “Entonces una persona de fuera que entiende de organización, de liderazgo y de individuo desde otra perspectiva puede mostrar cuales son los factores que le bloquean y los paradigmas que puede transformar para que pueda seguir avanzando”.

Kaufmann asegura que este ejercicio ofrece un escenario en el que guste o no, hay que reflexionar sobre la forma de hacer las cosas. Descubriendo los aspectos positivos, “pero también lo que no te gusta ver pero que te está limitando a ti, a tu relación con los demás, o la efectividad de tu profesión”.

Esto permite dar vuelcos importantes, señala, siempre que el coach pueda detectar bastante rápido qué es lo que está pasando con esa persona. Si se ve un poco del pasado y de la historia personal y de su presente, pues teniendo esas dos variables tú con cierta facilidad puedes predecir cómo ese individuo está funcionando laboralmente y darle algunas claves.

Kaufmann destaca, así mismo, que “a través de un coaching se puede saber cuáles son los comportamientos culturales y sociales más visibles que pueden estar perjudicando la labor directiva, y cuando te vas a otro sitio también entender esas diferencias y capitalizarlas”.

Explica que la tarea del coach no incluye dar respuestas, ni recetas a fin de evitar que se cree un vínculo de dependencia y que se convierta en un coaching para toda la vida. “La tarea es pensar con la persona qué está haciendo para que él mismo pueda descubrir claves significativas sobre aspectos que pueden estar entorpeciendo su labor directiva”.

Kaufmann, quien pertenece a la Asociación Española de Consultoría de Procesos (AECOP), reconoce que este procedimiento está de moda, aunque debido a lo costoso que resulta, es más accesible a grandes empresas. Destaca que esta disciplina se encuentra en un proceso franco de profesionalizando. AECOP se dedica a supervisar y certificar coaches, así como programas de coaching.

### Mujeres Directivas

Alicia Kaufmann en los actuales momentos se encuentra más interesada en coaching para las mujeres directivas. Considera que la mujer que hace un coaching efectivo y en tiempo corto, realmente puede dar la vuelta y no esperar que la sociedad haga, que el hombre haga, sino que ella haga. “Ese es el punto central, tener ese espacio, más para controlar tus emociones, para comprenderlas y transformarlas”.

La mujer tiene que dejar de disculparse, hay que cerrar la fase de buscar aprobación, que se la de ella misma. Ser proactiva, no tener miedo al poder, negociar la propia valía. Y sobre todo autoestima alta. “Si eso no te lo han dado en tu casa búscatelo por otro lado”.

También es importante ser conciente de que en el mundo del trabajo estamos para competir. “Si los hombres quieren admiradoras, pues eso se acabó, nosotras somos una competidora más. A partir de eso, negociar una retribución igual que el hombre. No tenemos que ganar la mitad y trabajar el doble, sino trabajar la mitad y ganar el doble”. “Sé que en República Dominicana todavía hay que trabajar para que el hombre sepa que si la mujer quiere ser productiva, tener autonomía, eso no significa que él sea inferior. Más que vivirlo como una situación de enfrentamiento, que se vea como un proceso de cambio en el que se tienen que reacomodar los roles”.

**Alicia Kaufmann** es doctora en sociología por L'École des Hautes en Sciences Sociales de París y por la Universidad Complutense de Madrid. Es directora académica de la Universidad de Alcalá y profesora del Instituto de Empresa. Fue becaria Fulbright en dos ocasiones, una en la Universidad de Yale, y otra en Lsalzburgo para especializarse en temas de liderazgo. Formó parte del equipo directivo de la primera Escuela de Gerencia Hospitalaria, en Madrid (1984). Más tarde se formó como consultora Modelo Tavistock en Londres. Ha trabajado como facilitadora de Stephen Covey, (autor del libro “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva”).



LA PÁGINA

UNIANDES

# Una planeación centrada en el sentido...

No cabe duda sobre la pertinencia de la planeación en la vida organizacional actual...de alguna forma nos hemos acostumbrado a escribir en un papel los deseos e ilusiones sobre el futuro y luego colocarle metas que suenen ciertas y realizables. Sin embargo, con la misma frecuencia nos damos cuenta de lo irreal que puede ser el ejercicio cuando los hechos de la vida cotidiana atropellan con su carga de verosimilitud no pensada y de impredecibilidad manifiesta.

Cuando de planear se trata es necesario repensar los supuestos sobre los que hemos edificado planes y programas:

Creemos en un mundo cierto e intransmutable, en el que es factible predecir linealmente los acontecimientos del futuro.

Creemos en una capacidad "mágica" que permite crear escenarios en los que la sola relación simple de unas cuantas variables tienen el poder de ajustar la vida y la dirección que toma la misma.

Creemos en el poder de las palabras y aceptamos que los significados de las mismas son iguales para todos los que las emplean.

Creemos en el valor de la utilidad como recurso suficiente para tomar decisiones en cualquier sentido.

Creemos en organizaciones ajenas a las emociones y los sentimientos humanos, racionales en el cien por ciento de sus actuaciones.

Creemos en la infalibilidad de la planeación y sus instrumentos y atendemos a su característica de predecir con el ritual anual de revisar misiones, visiones y estrategias. Como producto de estos paradigmas los distintos enfoques de planeación pretenden el dominio de la verdad organizacional implementando instrumentos y métodos que, aún desde la negación de su valor como medios para convertirse en fines en sí mismos, tienen la pretensión de dar respuestas "infalibles" provenientes de un ejercicio que por sus propias características no puede ser más falible.

Sin embargo, lo que está detrás de todo esto es un modelo mental que podemos poner en tela de juicio: el de la certidumbre.

Contrarias a las creencias que le dan vida a los modelos

tradicionales de administración, sugiero analizar estas otras:

Creemos en una vida incierta, cambiante y mutante, que como tal nos ofrece alternativas diversas frente a lo que denominamos futuro.

Creemos en el valor de pensar y repensar lo pensado, aceptándolo como un ejercicio pertinente para la comprensión de la dinámica de cambio en la que nos encontramos.

Creemos en el valor del sentido para entender el papel de la utilidad de algo en la toma de decisiones.

Creemos en Organizaciones que integran en su quehacer la racional y lo emocional como una unidad indisoluble que provee a quienes trabajan en ellas de la intuición y razón necesarias para orientarlas en determinadas direcciones.

Creemos en la planeación como un referente válido para la acción y no como una determinante de la misma.

Creemos en la capacidad individual de las personas como el insumo fundamental para la construcción social de los equipos y en estos como unidad básica de todo tipo de Organización.

Creemos en la posibilidad de modificar las creencias a favor de una mejor comprensión de la realidad y por tanto en la relatividad de las aquí planteadas.

Con base en lo anterior el modelo de planeación debe reconsiderarse por lo menos en los siguientes aspectos:

Darle valor de referencia imprescindible a la historia organizacional, en la que se deben observar y evaluar de acuerdo con los contextos concretos los hitos que marcan el rumbo de la Institución. Con base en este ejercicio surge el CONCEPTO GERENCIAL BASICO, es decir, las ideas que le dan vida organizacional a los intereses de sus fundadores.

Enfatizar la importancia de la MISIÓN como inspiradora de sentido en todas y cada una de las actividades organizacionales. En algunos casos se encuentra esta definición como un simple ejercicio académico, carente de significado y estereotipado en relación con otras organizaciones, incluso de naturalezas distintas. Y es en la MISIÓN en donde residen los factores críticos para la solidez y sobre vivencia de cualquier Institución, pues



ella debe sintetizar el propósito que permite la construcción de identidad y coherencia en todos los equipos que la conforman, tanto a nivel interno como externo. No se puede dejar a un lado la concepción de que la Organización no es otra cosa que una red infinita de relaciones entre individuos, agrupados natural o artificialmente en equipos, pero siempre con una naturaleza social ineludible que los caracteriza y orienta, orientados por MISIONES comunes.

Aceptar que no existe una sola VISION sino muchas VISIONES Organizacionales. El concepto de multiplicidad en la visión es mucho más cercano a la incertidumbre que el de la unicidad e inviolabilidad de la visión organizacional. Cuando de prever el futuro se trata la fuerza que le imprime al ejercicio estratégico la posibilidad de “poner a conversar” distintas visiones y aceptarlas como escenarios posibles es grande, sobre todo porque pueden convertirse en referentes para atender los eventos que el día a día ofrece. Una vez más, el paradigma vigente puede estar contrariando esta posibilidad, pero vale la pena explorarla, sobre todo cuando aceptamos que lo natural en la vida es el proceso de transformación constante.

Una de las grandes habilidades que se debe desarrollar es la capacidad de “leer” la realidad desde las distintas perspectivas de quienes la aprecian. Debemos aceptar que no existe UNA REALIDAD, sino, más bien, hechos observados por distintos ojos que al compartir sus percepciones pueden acercarse a una explicación conjunta. Esta aproximación puede ser cercana o lejana a lo que está sucediendo, todo depende de la habilidad de “leer los hechos”. Desde esta perspectiva, OBSERVAR es la ventaja competitiva más grande en la actualidad. Por

algo los que se la pasan interpretando todo por oficio se alejan cada vez más de la posibilidad de acertar, y los que observan serenamente logran identificar y aprovechar las oportunidades.

La estrategia es hija predilecta de la ATENCIÓN. Estar atento es mucho más que observar, se trata de cancelar los prejuicios y los preconceptos con el fin de permitir que todas las sensaciones y las propias percepciones penetren en la conciencia con el ánimo de visualizar orientaciones y direcciones posibles de los acontecimientos. Este no es un ejercicio académico de formular estrategias, es EL EJERCICIO de ver las estrategias y reconocerlas asociadas a situaciones específicas para darles la dimensión que tienen. En este sentido, la estrategia es, por definición, un referente para la acción, nunca un determinante. Por eso las estrategias, y las visiones pertenecen a esta categoría, son modificables, mutantes e incluso ignorables e ignorantes.

La planeación en este contexto se independiza del método específico para convertirse en una disciplina mental que permite aceptar y rechazar las nociones sobre lo que denominamos realidad a favor de orientar la acción en un norte que tenga SENTIDO.

**Jesús Antonio Muñoz Cifuentes**, Psicólogo (Pontificia Universidad Javeriana; Bogotá, Colombia); Magíster en Dirección Universitaria (Universidad de los Andes; Bogotá, Colombia); Especialista en Administración: Gerencia de Recursos Humanos (Universidad de los Andes; Bogotá, Colombia); Programa de Alta Gerencia (Universidad de los Andes; Bogotá, Colombia); Programa de experto en Calidad Total (ICONTEC-AFNOR; Colombia, Francia). Actualmente Profesor de la Universidad de los Andes y Director Académico del CENTRO ESTRATEGICO DE FORMACION EJECUTIVA, CEFE (San José, Costa Rica).



## PROGRAMA AVANZADO EN MARKETING ESTRATÉGICO

Julio-Octubre, 2009 • Santo Domingo, República Dominicana



¡Tercera Ocasión!



### CERTIFICACIÓN

La Facultad de Administración de la Universidad de los Andes otorgará a los participantes el certificado en  
“PROGRAMA AVANZADO EN MARKETING ESTRATÉGICO”

### ESTRUCTURA DEL PROGRAMA

Módulo 1 23, 24 y 25 de julio, 2009

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

Módulo 2 20, 21 y 22 de agosto, 2009

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

Módulo 3 17, 18 y 19 de septiembre, 2009

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

Módulo 4 22, 23 y 24 de octubre, 2009

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

#### PARTICIPACIÓN EN MÓDULOS INDEPENDIENTES:

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

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



Financiamiento disponible a través de FUNDAPEC

Para mayor información llamar al (809) 542-0126 ó visitar nuestra página web [www.intras.com.do](http://www.intras.com.do)



### Reconocidos Expertos en Empresas Familiares Visitaron República Dominicana

La firma internacional de capacitación INTRAS realizó un coctel con motivo de la clausura del Segundo Encuentro Internacional sobre Gestión de Empresas Familiares "Family Business '09", donde se dieron cita importantes empresarios y altos ejecutivos de las principales empresas familiares de la República Dominicana. Este evento contó con la participación de Gonzalo Gómez Betancourt, Joan M. Amat, Imanol Belausteguigoitia y Manuel Bermejo; cuatro de los más connotados expertos internacionales de habla hispana en el área de Empresa Familiar y autores de importantes libros, tales como "¿Son iguales todas las empresas familiares?", "La continuidad de la empresa familiar", "Empresas Familiares, su dinámica, equilibrio y consolidación" y "Hacia la empresa familiar líder: una visión práctica y optimista".



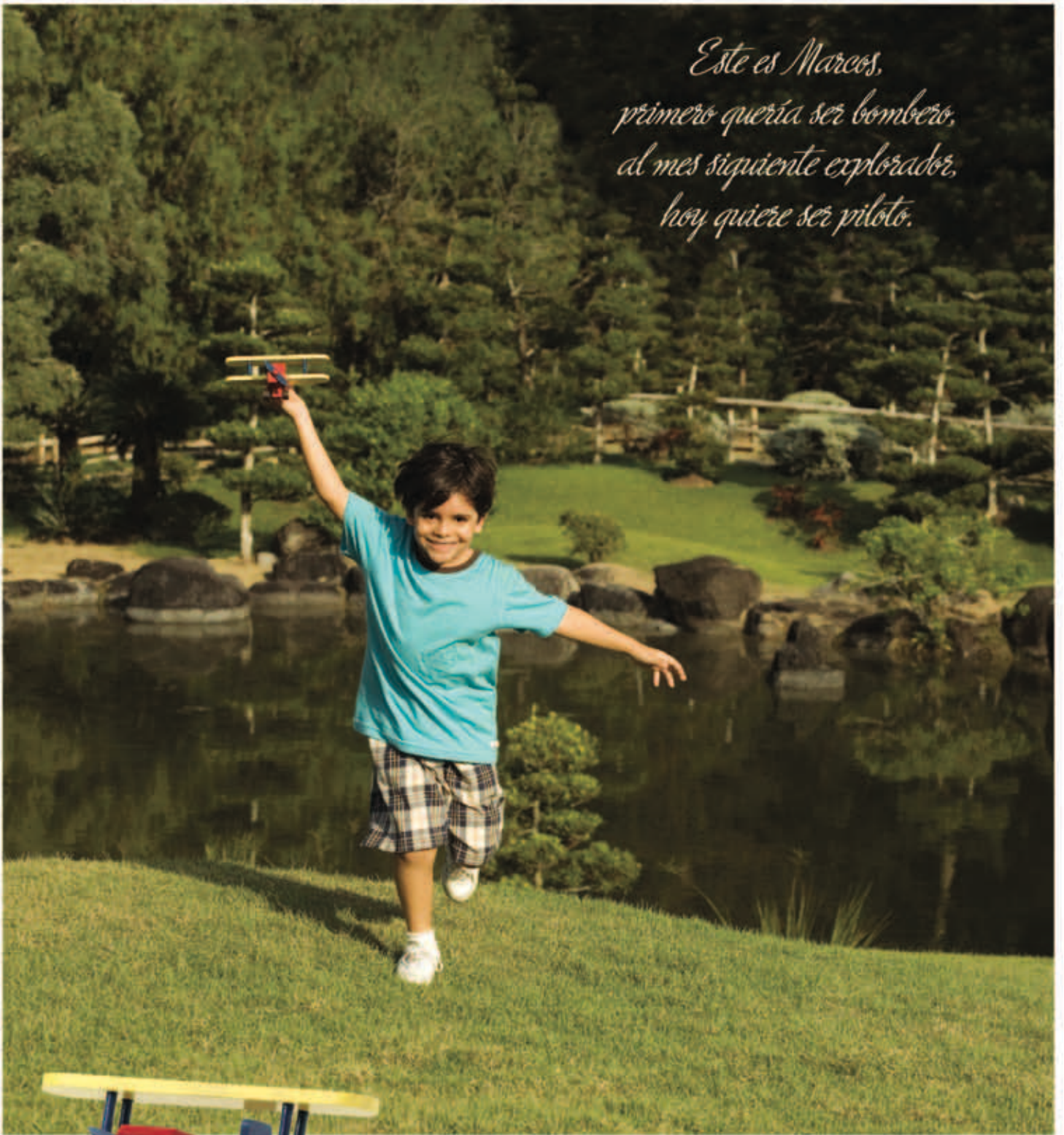
### Clausuran Segundo Encuentro Internacional para Mujeres Ejecutivas y Empresarias: "Women in Business '09"

Con motivo de la clausura del Segundo Encuentro Internacional para Mujeres Ejecutivas y Empresarias "Women in Business '09", la firma internacional de capacitación INTRAS realizó un coctel para todas las participantes de este importante evento. A este cóctel se dieron cita las principales mujeres directivas, ejecutivas y empresarias de la República Dominicana.

Women in Business'09 contó con la participación de la reconocida experta en temas de liderazgo y diversidad Robin Ely como expositora principal. Además, contó con la participación de Alicia Kaufmann, considerada una de las más prolíficas investigadoras, autoras y conferencistas en temas de género y diversidad; y Fabiola Amariles, quien a lo largo de su labor profesional ha desarrollado diversas iniciativas para mujeres profesionales, orientados a reforzar los valores de inclusión y equidad en la empresa, el desarrollo y puesta en marcha de políticas y prácticas sensibles al género y la diversidad.

Ney Díaz, Presidente de INTRAS, resaltó que esta actividad logró aportar, desde una perspectiva optimista y de aporte de valor, a la mejora del desempeño profesional y al éxito integral de la mujer ejecutiva / empresaria.

*Este es Marcos,  
primero quería ser bombero,  
al mes siguiente explorador,  
hoy quiere ser piloto.*



Qué lindo es estar ahí para ver todo lo que quiere ser  
y lo que será. Por eso, siempre estamos, siempre.

**Humano**  
ARS

tan humano como tú

esperar es más cómodo en casa que en el aeropuerto.

**Orange On Time.** Información de vuelos directo en tu móvil.

Envía un mini mensaje desde tu móvil al 7755 con el número de tu vuelo y recibe toda la información que necesites. También puedes acceder a través de Orange World.

Precio de introducción RD\$1.00 más impuestos hasta el 25 de agosto del 2009. Costo regular RD\$3.00 más impuestos. Informaciones disponibles para el Aeropuerto Internacional de las Américas.

