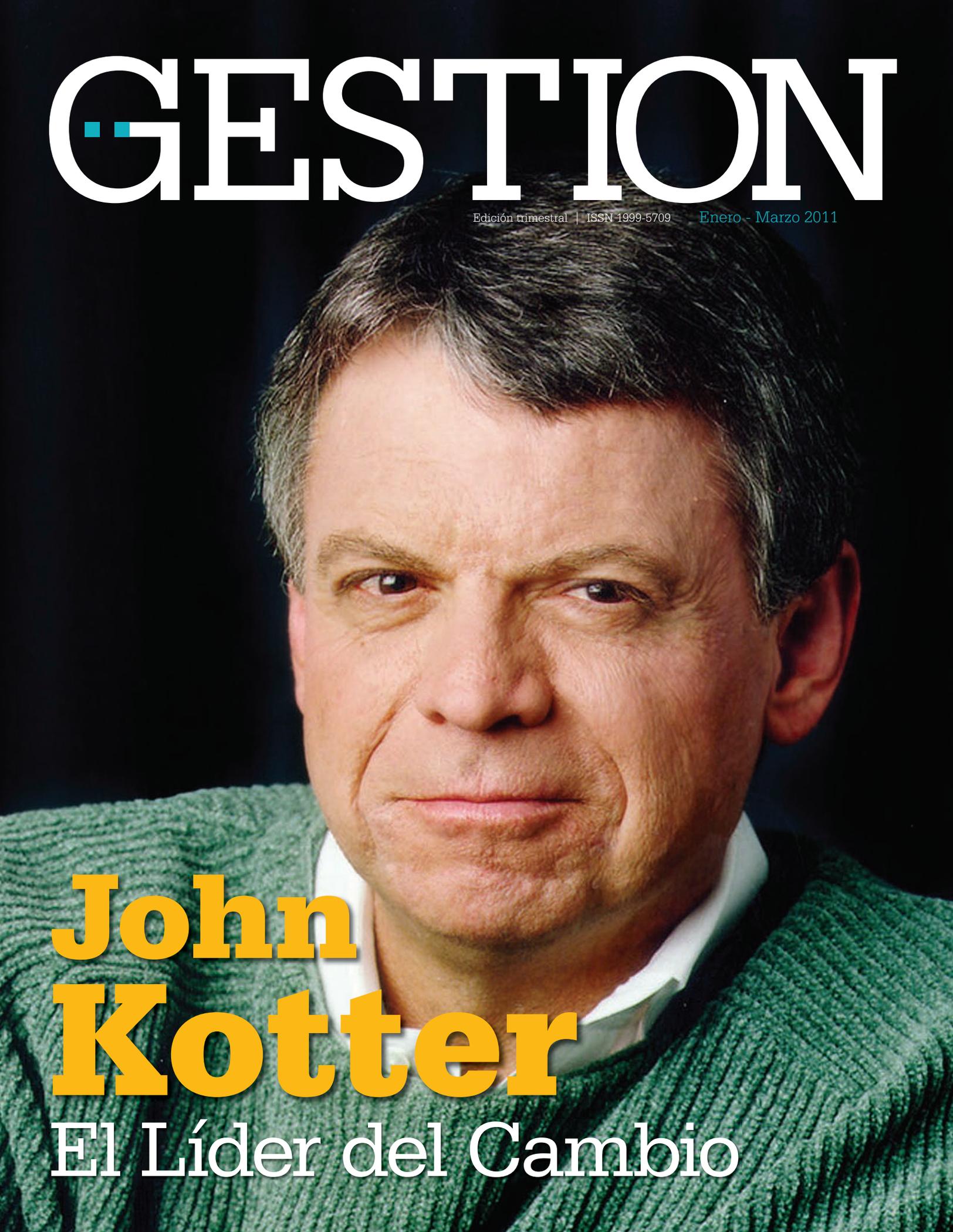


GESTION



Edición trimestral | ISSN 1999-5709

Enero - Marzo 2011

John Kotter

El Líder del Cambio



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

...a la MEDIDA de sus NECESIDADES

¿Qué son los Programas In-House de INTRAS?

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 a la organización y que hacen posible el desarrollo de habilidades, competencias y conocimientos concretos. Estos programas procuran satisfacer las exigencias de aprendizaje específicas de cada organización, ofreciendo un contenido conceptual y una metodología práctica adaptada en un 100% a su necesidad formativa real. De igual forma estimulan el intercambio de ideas y opiniones entre los participantes en un ambiente distinto al de su lugar de trabajo.

Nuestra Oferta:

Seminarios • Convenciones • Workshops • Programas Modulares • Talleres Outdoor • Charlas Motivacionales
• Certificaciones • Conferencias Magistrales • Proyectos de E-Learning • Coaching y Mentoring Personalizados
• Programas de Desarrollo • Simulaciones de Negocios • Retiros Ejecutivos • Sesiones de Planificación Estratégica • Jornadas Vivenciales Indoor • Programas de Transformación Cultural y Gestión del Cambio
• y muchas otras...



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@intras.com.do • Web Site: www.intras.com.do

Síguenos en:   



¿Puede un banco ayudarme a alcanzar mi potencial?

Pregúntanos.

Todos intentamos administrar nuestros gastos mensuales lo mejor posible, sin embargo, ¿quién puede verdaderamente dar cuenta de cada pequeño gasto? En Scotiabank, te guiamos no sólo para ayudarte a administrar mejor tus finanzas sino también para que puedas descubrir dinero donde no lo habías pensado. Con una amplia gama de opciones de ahorro e inversión a escoger, nosotros inclusive podemos encontrar formas de hacer que ese dinero recién descubierto, crezca.

Infórmate en TeleScotia 809-567-7268
ó 1-809-200-7268
www.scotiabank.com.do

 **Scotiabank***



¿Y SI ME LO ROBAN?

Tener miedo es normal. Es parte de la vida.

Vive tranquilo. Vive seguro.





Embody

Se hace parte de tu cuerpo.

Te concentras en tu monitor y te sientas allí por horas, cautivado. Sin que tu cuerpo grite "¡Muévete!" Embody está diseñada específicamente para la gente que se sienta frente a las computadoras. Promueve una sentada positivamente saludable, creando armonía entre tú y tu computadora para ayudarte a enfocarte en tu trabajo y pensar de manera más clara. De hecho, es la primera silla que da apoyo a tu cuerpo y tu mente.

Características y Beneficios

Embody es buena para ti, permite a tu cuerpo moverse y te mantiene bien soportado, ya que tu mente trabaja mejor cuando te puedes mover libremente y el estrés sobre tus músculos, huesos y tejidos es minimizado. La sangre circula mejor, los latidos de tu corazón bajan, mayor cantidad de oxígeno fluye en tu cerebro y no existe una molestia que te distraiga o algo que te mantenga físicamente imposibilitado. Esa es una parte importante de nuestra economía de ideas donde la innovación conlleva el éxito y a la gente se le paga por sus pensamientos y su creatividad.

Movimiento Saludable

Nueva tecnología de inclinación. Los puntos de rotación de Embody se encuentran dentro del asiento y el respaldo, y la base del respaldo se mantiene fija al asiento; esto motiva a que el cuerpo se mueva de manera natural a las posiciones más positivas cuando uno permanece sentado.

Postura de inclinación para el trabajo. Embody invita a los usuarios de computadoras a asumir esta saludable postura; la posición de inclinación para el trabajo reduce la compresión de la espina dorsal y aminora la pérdida de fluido de los discos de la columna vertebral; además, tu cabeza permanece en línea con el monitor de computadora.

Dando Soporte de Manera Natural, se ajusta a ti.

Imitando a la espina dorsal. La espalda está "viva," adaptada a la forma y movimiento de su espina dorsal y obtienes una postura neutral, balanceada; esta automáticamente se ajusta a las posiciones cambiantes y te da soporte a través del amplio rango de posturas de trabajo. Además ofrece un gentil contacto, no tiene bastidores duros o rígidos; los fillos se contraen para no ejercer presión sobre sus piernas o brazos y su respaldo estrecho te permite moverte sin impedimentos.

Una silla para todos. Embody se ajusta de manera automática a una gran variedad de tamaños, formas, posturas y curvas espinales de diversos individuos; la profundidad del asiento se ajusta a diferentes longitudes de muslos; los reposabrazos ajustan al más amplio rango.

Forma - Función

Su aspecto comunica alto rendimiento, contraste visual y balance. Cuando es vista por detrás, su tecnología es expuesta, cuando se le ve desde el frente, admiras sus formas y curvas orgánicas. El perfil de la silla, que imita a la espina dorsal, está comandado por sus características positivamente saludables. Sus textiles añaden calidez. Más como una piel que un recubrimiento; la luz y el aire pasan a través de ellos; los colores se combinan con los dos colores de bastidor y los tres colores de base para simplificar la selección y satisfacer tus gustos.

Ayudando al Mundo que te Rodea

La silla Embody apoya el compromiso de Herman Miller con el medio ambiente, es 95 por ciento reciclable, tiene 42 por ciento de contenido reciclado, y no contiene PVCs.

Reducción de estrés.

Al ajustarse a tu forma y reducir la presión generada al permanecer sentado, Embody incrementa la circulación de sangre, lo que mejora el flujo de oxígeno y aminora el ritmo cardíaco. Aunque no lo creas, una silla de trabajo creada con responsabilidad te ayuda a lograr una vida más feliz y saludable, esa es Embody.



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@bidominicana.com
www.bidominicana.com

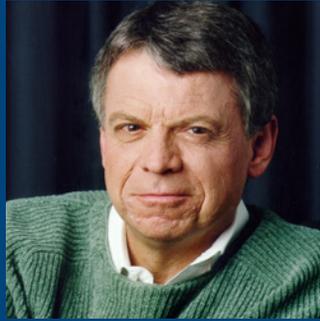


12

Herramientas Gerenciales

¿Cómo se crea una empresa de alto desempeño?

Susan Annunzio, reconocida autoridad mundial en el tema de Liderazgo, Gestión de Equipos y Empresas de Alto Desempeño, comparte con nuestros lectores su experiencia trabajando con equipos de alto desempeño.



18

De Portada

Liderazgo para un entorno cambiante

John Kotter, uno de los autores más importantes e influyentes del pensamiento gerencial contemporáneo, aborda, en entrevista EXCLUSIVA para GESTION, interesantes planteamientos sobre liderazgo, cambio organizacional y cultura corporativa.



26

La Sección de los Expertos

Integrando los medios sociales en la estrategia empresarial

Los medios sociales nos ofrecen excelentes oportunidades para acercarnos a nuestros clientes, dialogar con ellos, entender las tendencias/necesidades y analizar sus comportamientos.

Carta del Director
¿Y usted, es ético?..... 6

Ventana Internacional
Cómo aumentar exponencialmente su influencia 8

Mejores Prácticas
Comunicación de riesgos... Gestión de oportunidades 14

Nuestros Clientes Preguntan
¿Cómo evaluar proyectos de inversión y medir la creación de valor para la empresa? 16

Protagonistas
El Liderazgo se fundamenta en la autoridad moral23

Tips & Tricks
5 enfoques para afrontar con éxito la situación actual.....30

Apuntes Ejecutivos
Empresa y cliente, un matrimonio perfecto si hay fidelidad 32

The Seminarium Letter
La heterogeneidad puede mejorar el desempeño de los equipos de trabajo34

Desde INCAE
Filosofía y Management36

Temas de Vanguardia
El balance general no tiene quien le escriba38

La Página de UNIANDES
Desarrollo Humano: Un nuevo enfoque40

Noticias de INTRAS42

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 304.
 Santo Domingo, República Dominicana.
 Teléfono (809) 542-0126 • Fax (809) 546-1982
 e-Mail: servicioalcliente@e-intras.com • www.intras.com.do

GESTION

Edición Trimestral
 República Dominicana
 Enero - Marzo 2011

Director General
 Ney Díaz

Edición y Redacción
 INTRAS | Mercedes González | Isaolym Mieses

Colaboradores en esta edición
 Alfonso de Claver Montes
 Jesús Antonio Muñoz
 Jesús Cirera i Soler
 Juan Carlos Alcaide
 Manuel Chú R.
 Tomás Fernández

Instituciones Colaboradoras
 INCAE | SEMINARIUM | UNIANDES
 VITALSMARTS

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

Diseño y Dirección de Arte
 VEGA Grupo Creativo

Fotografías
 Víctor Gómez | Alejandro Taveras | ThinkStock

Colaborador de Diseño de Artes
 Jeffrey Medina López

Impresión
 Express Print

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

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

Aseguramos un alto nivel de desempeño, garantizando:

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

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



¿Y Usted, Es Ético?

Conversación una tarde cualquiera con mi madre entre el 1975 y el 1978:

Yo: *Hola mami, ¿me trajiste el Liquid Paper que te pedí y la cartulina para la clase de arte?*

Doña Vicky: *No mi hijo, lo siento no pude pararme en la papelería, pero vamos en un rato a comprarlo.*

Yo: *Pero mami, en tu oficina tienes muchísimos Liquid Papers... ¿Por qué no me trajiste uno de allá y punto?*

Doña Vicky: *Porque mi hijo, esos Liquid Papers no son míos. Los uso para mi trabajo, pero son de mis jefes. Y así como que a ti no te gusta que los amiguitos te cojan tus carritos, así mismo a mis jefes no les gusta que les tomen sus cosas sin permiso.*

Quienes de una forma u otra seguimos las informaciones del mundo corporativo global, llevamos ya muchos años prácticamente “sin respiro” recibiendo noticias sobre grandes empresas que debido a la avaricia, falta de ética y poca transparencia de sus gestores pasaron de ser líderes e íconos de sus sectores a, en el mejor de los casos, ser objeto de casos de estudio en prestigiosas escuelas de negocios sobre las causas de su ocaso y fracaso. De hecho prácticamente no pasa un sólo día sin que nos desayunemos con un nuevo escándalo o con el anuncio de alguna investigación por parte de las autoridades regulatorias. Se trata de empresas otrora omnipotentes cuyos líderes se creyeron seres inmortales por encima del bien y el mal, y quienes, endiosados por una red de seguidores incondicionales e incapaces de contradecirles tomaron decisiones que vistas en retrospectiva bordean en lo absurdo.

Para muestra basta un botón. Ya muchos de nuestros hijos sólo sabrán de Lehman Brothers, Enron, Worldcom, etc. por las historias que encuentren en los libros o cuando busquen en los buscadores palabras como fraude, bancarrota, ética corporativa, etc. No está de más decir que sin irnos muy lejos, nuestro país tiene su propia lista de casos de este tipo.

Al momento de hablar de estas grandes quiebras y su gran dimensión e impacto es muy común escuchar a muchos condenar estos actos, juzgar a sus culpables y clamar justicia contra sus líderes. Son menos los que reflexionan sobre el hecho de que estos fraudes se iniciaron probablemente con una pequeñita “trampita” que nadie iba a notar, la cual fue seguida por “otra pequeñita trampita” que tampoco nadie notó; hasta llegar a un punto donde

ya ninguna acción dolosa parecía suficientemente grande como para parar... Todavía son muchos menos los que saben que más que la acción de uno, dos o tres grandes líderes, estas quiebras fueron resultado de pequeños comportamientos y acciones de muchas personas que, sumadas llegaron a crear una cultura de permisividad e indolencia dentro de éstas.

Resulta interesante saber que los pequeños comportamientos y acciones no éticas han destruido más valor económico en el mundo a través de los años que la suma de todos los grandes fraudes y quiebras de la historia. Pero más interesante resulta saber que éstas son realizadas de forma inconsciente y no intencional por personas honestas, buenas y totalmente identificadas con sus empresas. Dicho de otra forma, lo más lejos que tienen estas personas en sus mentes es que les están haciendo daño a la empresa. Y quisiera ilustrarlo con varios ejemplos de miles que podría poner: ¿Tratamos los activos de la empresa (equipos, vehículos, materiales) con exactamente el mismo cuidado como si fuesen nuestros? ¿Consumimos los suministros de la empresa con la misma consciencia como si lo hubiésemos comprado nosotros y los reciclamos con la frecuencia debida? ¿Hemos influenciado en alguna ocasión para que la empresa contrate X o Y empleado (o suplidor) con quien tenemos relaciones personales sin que sea necesariamente el mejor sólo para ayudarle?

Si su respuesta es “quizás” a algunas de las preguntas de arriba o una de las miles similares que podría formular, tome nota de que usted es parte del problema, no de la solución. Recuerde que usted probablemente no es el único que hace lo mismo sin querer y que por lo tanto la suma de todos esos pequeños comportamientos y acciones pueden estar afectando seriamente los márgenes de su empresa. Es por esto que debemos autoevaluar cada una de nuestras acciones y decisiones diarias para ver si todas y cada una de estas son cien por ciento objetivas, éticas o si de lo contrario y de forma inconsciente e inintencional, estamos contribuyendo a destruir los cimientos de nuestras empresas y por qué no decirlo, de nuestra sociedad.

Y recuerde siempre, que más edificios en la historia de la humanidad han sido derrumbados por la acción continua de las diminutas polillas, que por los efectos destructivos de la suma total de las bombas que se han lanzado en todas las guerras de la humanidad.



Ney Díaz
ney.diaz@intras.com.do



Substance
in a **NEW**
Style



SOME THINGS ARE JUST
Worth Doing

D
Dewar's

El consumo excesivo de alcohol es perjudicial para la salud. ENJOY RESPONSIBLY.
DEWAR'S, THE HIGHLANDER AND THE MARRYING LOGO ARE TRADEMARKS.



Cómo aumentar exponencialmente su influencia

Los líderes frecuentemente cometen errores de cálculo cuando intentan influenciar el cambio. Muy a menudo apuestan a una sola fuente de influencia en vez de utilizar un arsenal diverso de estrategias. Nuestras investigaciones más recientes muestran que la variable principal en el éxito o en el fracaso no es cuáles fuentes de influencia los líderes escogen. Considerablemente, el factor más importante es cuántas.

La evidencia es clara. Al utilizar cuatro o más estrategias de influencia en combinación usted aumenta exponencialmente sus oportunidades para el éxito.

Los influenciadores tienen éxito donde otros fallan porque ellos saben que los problemas persistentes rara vez son alimentados por una sola causa sino más bien por una conspiración de causas. En vez de buscar lo mínimo necesario para lograr el cambio, los influenciadores combinan una masa crítica de diferentes tipos de estrategias de influencia.

Para llegar a esta conclusión, estudiamos problemas organizacionales fastidiosos como rencillas internas, falta de colaboración y poco acatamiento de los estándares de calidad o de seguridad. A pesar de que más del 90% de los ejecutivos que entrevistamos describieron sus problemas como poderosamente “destructivos”, y hasta “cancerosos”, no muchos hicieron algo para confrontarlos.

Obtuvimos resultados similares cuando encuestamos a gerentes senior y ejecutivos. Alrededor de 40% de estos ejecutivos habían hecho algún intento para influenciar el cambio. Sin embargo, la gran mayoría había empleado sólo una estrategia de influencia. Un puñado (menos del 5%) había usado cuatro o más fuentes de influencia en combinación. Sin embargo, la diferencia en resultados fue asombrosa. Aquellos que emplearon cuatro o más fuentes de influencia en combinación fueron diez veces más propensos a tener éxito que aquellos que se apoyaron en una sola fuente de influencia.

La evidencia es clara. Al utilizar cuatro o más estrategias de influencia en combinación usted aumenta exponencialmente sus oportunidades para el éxito. Pero, ¿cuáles son esas fuentes y cómo las puede alcanzar?

Las seis fuentes de influencia

Nuestro modelo organiza las estrategias de influencia en seis fuentes. La motivación y la habilidad constituyen la espina dorsal de este modelo que luego es subdividido en tres dominios: personal, social, y estructural.

Los primeros dos dominios, motivación y habilidad personales se refieren a las fuentes de influencia dentro del individuo que determinan sus elecciones de comportamiento (motivos y habilidades). Los siguientes dos, motivación y habilidad sociales se refieren a cómo otras personas afectan las elecciones de un individuo. Y los últimos dos, motivación y habilidad estructurales engloban el rol de factores no humanos, tales como sistemas de compensación, espacio físico y tecnología.

Utilizando este modelo, he aquí cómo los líderes exitosos emplearon estrategias en cada fuente para mejorar exponencialmente sus oportunidades para el éxito:



	Motivación	Habilidad
Personal	1 ¿Lo disfruto?	2 ¿Soy personalmente hábil?
Social	3 ¿Las personas motivan?	4 ¿Las personas habilitan?
Estructural	5 ¿Las "cosas" motivan?	6 ¿Las "cosas" habilitan?

LAS SEIS FUENTES DE INFLUENCIA

1

Fuente 1: Vincule la misión a los valores

Muchos comportamientos saludables son aburridos, incómodos o hasta dolorosos. Y muchos comportamientos no saludables pueden ser placenteros. Las personas razonables se resisten a las cosas que son incómodas o estresantes, que es la razón por la cual la mayoría de los esfuerzos fallan.

Los verdaderos influenciadores entienden que los seres humanos son capaces de transformar fundamentalmente su experiencia de casi cualquier actividad. Para influenciar a las personas a hacer cambios, los líderes efectivos establecen un marco moral que ayuda a las personas a conectar nuevos comportamientos a sus valores más profundos. Si los líderes fallan en comprometer los valores, se ven forzados a utilizar fuentes de motivación menos efectivas como las zanahorias y los garrotes (nota de la traductora: incentivos y amenazas).

2

Fuente 2: Sobre invierta en el desarrollo de destrezas

Los verdaderos influenciadores comprenden que los comportamientos nuevos pueden ser aún más intelectual, física o emocionalmente desafiantes que lo que aparentan en la superficie. Así que ellos invierten fuertemente en aumentar las habilidades personales.

Por ejemplo, Mike Miller, un pasado vicepresidente de AT&T, observó que las personas necesitaban más que motivación para hablar pronto y sin temores para salvar proyectos en vías de fracasar: necesitaban la habilidad para expresar sus preocupaciones e inquietudes al respecto. Con el tipo correcto de capacitación, Miller transformó su equipo de 3,000 personas y creó una cultura en la cual todos hablaban sin temor pronto y honestamente acerca de los riesgos que ellos entendían afectaban las metas de un proyecto.

3

Fuente 3: Aproveche la presión del grupo

Los influenciadores efectivos comprenden que lo que forjan y sostienen las normas de comportamiento de una organización son las muchas y pequeñas interacciones. Ellos se dan cuenta que a menos que no alineen positivamente las acciones sociales, sus oportunidades de influenciar el cambio son escasas.

Cuando a Ralph Heath se le encomendó llevar a producción al F-22 Raptor en 18 meses, sabía que necesitaba el apoyo de 5,000 empleados de Lockheed Martin. También sabía que no podía granjearse la confianza y el apoyo de todos. Heath entonces decidió invertir tiempo en las personas más influyentes, tanto los líderes formales como los líderes de opinión. Se reunía mensualmente con los supervisores, gerentes y líderes informales para revisar abiertamente sus inquietudes y los problemas previsible. A medida que Heath se ganaba su confianza, ellos influenciaron a los demás. Al final, el desempeño del grupo de Heath excedió las expectativas y cumplió con las fechas de entrega.

4

Fuente 4: Cree apoyo social

Si se enfoca solamente en el poder motivador de la gente a su alrededor, usted limita su propia influencia. La realidad es que la gente a su alrededor no sólo motiva, también pueden socavar el comportamiento.

En AT&T, se asignó a Mike Miller para mejorar el desempeño de su grupo en el cumplimiento de metas de calidad, tiempo y costo. Descubrió que la habilidad de discutir los temas críticos de la misión rápida y honestamente con los compañeros de trabajo era esencial para los empleados. Desafortunadamente, los líderes no siempre facilitaban este comportamiento. Entonces para hacer que los líderes fuesen accesibles y estuviesen disponibles, Miller les enseñó nuevas destrezas y les encargó enseñar estas destrezas a los empleados que se les reportaban directamente. El proceso bajó en cascada a través de toda la organización y las habilidades fueron incorporadas a la cultura.

5

Fuente 5: Alinee recompensas y asegure la rendición de cuentas

Si usted quiere comprender las prioridades de las personas, siga al dinero. Si un líder habla acerca de calidad pero recompensa la productividad, los empleados se darán cuenta. Los problemas crónicos como falta de rendición de cuentas, productividad pobre y calidad mediocre pueden ser rastreados a incentivos mal diseñados que recompensan los comportamientos equivocados.

Los empleados en todos los niveles deben ver incentivos para el cambio. La gente no apoya el cambio si el comportamiento que la gerencia quiere estimular no mejora sus vidas. Sin embargo, nuestro consejo es usar a los incentivos en tercer lugar, no en el primer. De lo contrario, usted realmente estaría menoscabando la motivación intrínseca de las personas. Empiece con fuentes de motivación personal y social, y luego refuérzalas con sistemas de incentivos bien diseñados.

6

Fuente 6: Cambie el entorno

Para cambiar la agenda mental de la organización se necesita cambiar la información que rutinariamente llega a los escritorios de la gente. Pat Ryan, Vicepresidente de OGE Energy, estaba preocupado por la reputación de una subsidiaria de no estar lo suficientemente centrada en los clientes. Para transformar la situación, Ryan estableció para toda la empresa el objetivo de hacer que las lámparas de los postes de luz fuesen reparadas a los cinco días de que se reportara que estaban apagadas. Creó un mecanismo de reportes semanales para ayudar a los gerentes a monitorear la situación. Poco tiempo después, todas las áreas, a excepción de dos, habían resuelto por completo el problema y los clientes se dieron cuenta de que cuando reportaban las averías, se solucionaba el problema.

A menudo las compañías necesitan hacer cambios estructurales para influenciar el comportamiento. La empresa Spectrum Health de Grand Rapids fue tan lejos como crear un espacio físico en el cual las personas se reúnen para lluvias de ideas sin distracciones. En el primer año de esta iniciativa, empleados de la compañía identificaron 35 ideas para llevar a cabo comercialmente y recibieron patentes provisionales para tres de ellas.

CONCLUSIÓN

Los influenciadores efectivos impulsan el cambio apoyándose simultáneamente en varias estrategias de fuentes de influencia. Aquellos que comprenden cómo combinar las fuentes de influencia múltiples son hasta 10 veces más exitosos en producir cambios sustanciales y sostenibles.

Joseph Grenny es coautor de tres bestsellers del New York Times, "Influencer", "Crucial Conversations", y "Crucial Confrontations". Es un reconocido orador, consultor para empresas del Fortune 500, y cofundador de VitalSmarts, empresa innovadora en capacitación y desempeño organizacional.

Una colaboración de:



¡Cuando una empresa es reconocida como una gran marca, es porque su labor está dando buenos frutos!



*E*s para nosotros un honor recibir el reconocimiento de **Topbrands** como una de las grandes marcas de la República Dominicana.

Estamos comprometidos a seguir trabajando con la misma entrega y entusiasmo ofreciendo el respaldo necesario a nuestros clientes, siendo para nosotros la mayor retribución: mantener su confianza.



ARS Palic Salud

¡Estamos en ti día y noche!



¿Cómo se crea una empresa de alto desempeño?

Por Mercedes González

La experta en temas de liderazgo de alto desempeño, Susan Annunzio capturó de inmediato la atención de los participantes en la Conferencia 'Top Leaders' Summit realizada por INTRAS y que contó como expositor principal con el Dr. Stephen Covey. Gracias a su atractiva personalidad, gran entusiasmo y a sus interesantes palabras, le siguió los pasos a su antecesor tratando el tema de la nueva Era Social que domina el mundo moderno, de las crisis financieras y los errores cometidos por las grandes empresas quebradas.

Explicó que Bear Sterns, el primer banco de inversión que cayó como consecuencia de las hipotecas subprime, fue advertido con mucho tiempo de antelación sobre los riesgos que envolvían sus operaciones.

En la era social, el poder del individuo puede ser mayor que el de una organización importante.

Narró como en 2003 un ejecutivo medio había revelado que la cartera no estaba bien equilibrada y que era necesario buscar una mejor forma de evaluar los riesgos. Y aunque el vicepresidente financiero hizo un procedimiento de evaluación de riesgo, el presidente no prestó atención y despidió a todo aquel que no estaba de acuerdo con él.

Señaló también cómo la aseguradora estadounidense American International Group (AIG) cometió irregularidades con los llamados préstamos subprime. “Tuvimos que salvar a AIG, porque cuando la avaricia forma parte de la ecuación, nos lleva a un pensamiento cortoplacista: ganar dinero hoy sin preocuparse por el largo plazo”, manifestó Annunzio, y resaltó la necesidad de tener mejores reglamentos.

Pero su mayor preocupación es que al momento de analizar estas situaciones “no recordaremos las lecciones de liderazgo, la avaricia y el pensamiento cortoplacista que estaba en la raíz de las decisiones que aniquilaron la economía”. Annunzio, integrante del Club Económico de Chicago y del University of Chicago Women’s Business Group, analiza cómo muchas de las empresas no han cambiado su comportamiento para encajar en las nuevas exigencias de estos tiempos: “el mundo sigue cambiando porque, ¡señores!, la era del conocimiento ya terminó y ahora nos encontramos en la era social; independientemente de que queramos o no, el paradigma ha cambiado”.

Al citar varias de sus experiencias, muestra que el poder del individuo en la era social puede ser mucho mayor que el de una organización importante y es que, afirma, la edad de la información ha permitido el florecimiento de la era social. La experta está convencida de que en los momentos actuales empoderar a la gente no es sólo una necesidad, sino, más bien, una obligación. “Si en la era industrial la empresa le pedía a la gente que dejara su cerebro fuera, nosotros ahora necesitamos que traigan sus cerebros, o nos salimos del negocio”.

Y es que el talento está concentrando las posibilidades de trabajo en todas partes del mundo. Un talento que, según las observaciones de Annunzio, luce diferente hoy día, pues los jóvenes que acceden a la fuerza laboral están conectados socialmente con el mundo. “Apagar todas estas conexiones con la pretensión de que serán más productivos sería obviar que, aunque de forma diferente, ellos están en el mundo en que tenemos que hacer negocio y fueron educados para que descubrieran su mayor potencial”, resalta. Esta mujer destaca cómo, por primera vez en la historia, la gente que está entrando a la fuerza laboral, sabe mucho más sobre lo que está ocurriendo en el mundo y hacia dónde se dirige, que la gente que lidera las empresas. Pero dice que sin embargo se está viviendo en la era industrial. “Todos nosotros gestionamos personas en base a nuestra experiencia...seguir haciendo lo que siempre hemos hecho aunque sabemos que no funciona”.

Annunzio, hoy profesora de la Universidad de Chicago, definió su misión hace 30 años. Su misión personal es: demostrarle a los altos líderes que tratar a las personas de manera digna y respetuosa es algo que tiene su recompensa. “Si tú quieres que el dinero te dure, examina cómo tratas a los seres humanos”, refiere.

Observa como una injusticia el hecho de que tan pronto

llegó la recesión, las recomendaciones importantes que había hecho para el éxito de las empresas, por las cuales le estuvieron pagando mucho dinero, fueron las primeras que se recortaron en los presupuestos.

Durante su exposición “Creando una Empresa de Alto Desempeño”, la asesora trata de hacer símil entre un ser humano y una empresa que puede ser saludable o no. Distingue una compañía como saludable cuando sus niveles de rentabilidad crecen a lo largo del tiempo de forma sostenible. “Pero mi experiencia ha sido que aún si la empresa no tiene suficiente salud, en su interior hay unidades que sí crecen con rentabilidad”.

Refiere que mientras en los años 90 ser eficiente era una ventaja competitiva, las empresas de hoy tienen que ser operativamente eficientes, sí o sí. “Es el costo de entrada. Si no eres eficiente en tus operaciones y tienes cinco años de supervivencia, tienes suerte”, advierte.

Insiste en que el pensamiento a corto plazo creó la cultura que le pidió a la gente que dejara su cerebro en la puerta y sentencia que una empresa es tan buena como las decisiones que tome.

“Cuando vemos las células saludables de una compañía y analizamos qué tienen en común, encontramos que tienen una estrategia, la midieron, se mantuvieron dentro de ella y la implementaron bien”, reseña Annunzio.

En sus investigaciones a varias empresas para determinar cómo interactúan los grupos de alto desempeño, la consultora descubre que estos equipos se comunican con respeto y asumen que la otra persona está diciendo algo inteligente.

“He tenido el privilegio de trabajar con grandes líderes y tienen en común que son seres humanos imperfectos. Están conscientes de que son buenos y se rodean de personas que son mejores que ellos en las cosas en las que no son tan buenos”.

La experta indagó sobre la forma en que los miembros de un equipo de alto desempeño interactúan y determinó que tenían un código de conducta. Eran amables unos con otros, compartían todas las perspectivas y atacaban a los problemas y no a las personas.

También había colaboración, además de calidez y una vez en la sala de reunión se despojaban de sus cargos, porque lo importante era su experiencia y no sus prejuicios. Asimismo, una vez tomaban una decisión, era asumida como un compromiso de todos. La idea era ser exitosos o fracasar juntos, y eso incluía el plan de bonificación.

La conferencista exhortó a los altos ejecutivos presentes en el evento, a ir más allá del análisis de cuáles son sus mayores clientes y determinar cuáles son sus grupos de mayor desempeño y asociarlos con los inconsistentes para que aprendan uno de otro y expandan el éxito, porque, como dice en su libro, el éxito es contagioso.



Susan Annunzio

Comunicación de riesgos... Gestión de oportunidades

Usted se levanta una mañana, enciende la TV, busca su programa informativo y se dispone a ver las noticias: “Buenos días, 19,000 barriles de petróleo están siendo vertidos diariamente al mar en el Golfo de México. El vertido está produciendo una inmensa mancha negra que se extiende por una extensión equivalente a 24,000 km². El responsable del mayor desastre ecológico conocido en el planeta, la empresa British Petroleum (BP) admite que la operación TopKill, diseñada para contener el vertido, ha fracasado. El Presidente Obama ha declarado que va a exigir responsabilidades a la petrolera BP. La suma total puede ascender a 40 billones de dólares”.

Por Alfonso de Claver Montes

¿Le gustaría estar en la piel de los directivos de BP? Seguro que no. ¿Imagina que su empresa pasara por una situación similar? Dios no lo quiera, pensará usted.

Al día siguiente usted continua con la rutina, y escucha las noticias: “Al cierre del mercado en Wall Street, la empresa BP ha perdido un 20% de su valor en Bolsa debido al desastre del Golfo de México”. Usted tiene inversiones en Bolsa, y concretamente participaciones en BP, mala suerte, su inversión se ha depreciado un 20%.

¿Qué empresa no ha tenido que hacer frente en algún momento a una situación de riesgo? La textil GAP se ha visto obligada a retirar su nuevo logotipo corporativo a instancias de sus clientes, que orquestaron una campaña en las redes sociales en contra de la nueva imagen. La todopoderosa Apple se enfrentó a una protesta inesperada y virulenta de sus sorprendidos usuarios del iPhone 4 por un defecto en su antena de conexión. Las empresas afrontan situaciones de exposición pública que las pueden desubicar momentáneamente de sus mercados y dañar su imagen pública, disminuyendo su valor de mercado y la reputación entre sus stakeholders. Vertidos incontrolados, productos defectuosos o en mal estado, gestión fraudulenta, fusiones y adquisiciones hostiles, chantajes, terrorismo, residuos tóxicos, conflictos laborales. Las situaciones de riesgo son enormes y exponencialmente peligrosas debido al uso de internet y su capacidad de desarrollo viral. El análisis detallado de los riesgos y la preparación previa de la gestión de su comunicación puede ayudar a las empresas a prevenir sus efectos, a veces devastadores, sobre su negocio, la imagen y su reputación pública.

¿Sabe usted lo qué es un plan preventivo de riesgos? ¿una auditoria de riesgos? ¿Conoce cómo debe ser un manual de dirección y gestión de crisis? ¿Sabe cuáles son los elementos a tener en cuenta en el entorno de una crisis? Usted estaría más tranquilo si supiera dirigir de forma eficaz una situación crítica de su organización. Saber cómo, cuándo y de qué se debe informar en situaciones críticas a sus accionistas, clientes, proveedores, empleados, a las autoridades y a los medios de comunicación. Conocer quién debe ser el portavoz de la empresa y qué funciones debe cumplir, quién debe formar parte del Comité de Crisis y cuáles son las funciones de este Comité, etc. Sin embargo, usted se estará preguntando; todo esto está muy bien pero, ¿por qué debo preocuparme? Mi empresa es pequeña y no existen riesgos claros, y si los hubiese, nadie se enterará. Es una reflexión correcta, pero no pierda de vista algo muy importante; asistimos a un cambio en el sistema de valores que está facilitando la aparición de múltiples grupos de interés que influyen en el entorno de los mercados. Lo hacen para defender los valores que les dan seguridad, y no dudan en presionar a los organismos reguladores para modificar las pautas de la demanda en los mercados de consumo, reinterpretar los criterios de inversión en los mercados financieros, y observar con visión crítica las actuaciones y comportamientos éticos, medioambientales, sociales y de buen gobierno de las empresas.

Según un estudio de la Universidad de George Washington, en 1927 el 70% del valor de las empresas procedía de los activos tangibles, sin embargo, en 2010 se calcula que el 85% del valor de las empresas proviene de los activos intangibles. Hace sólo unos años, bastaba con “estar” en el mercado para que una empresa fuera aceptada por sus stakeholders. Esto ya no lo podemos asumir en la actualidad.

Al contrario de lo que la mayoría de empresarios y directivos cree, la gestión de la comunicación de riesgos es una gestión de oportunidades. Se convierte en una plataforma sobre la cual dirigir de forma adecuada los activos intangibles (la transparencia, la ética, la sostenibilidad y la marca). Su gestión adecuada, una política de enraizamiento en los valores sociales y corporativos y una visión ética del negocio funcionan como una especie de escudo protector para futuras situaciones de riesgo. Valores de credibilidad, fiabilidad y liderazgo emocional se transforman en auténticos instrumentos de creación, proyección y aceptación pública de las actividades de la empresa en el entorno social en el que opera.

En conclusión, las empresas que quieren triunfar en el siglo XXI serán aquellas que sepan gestionar sus riesgos, planificar su comunicación y demostrar con sus acciones que pueden ser rentables e incrementar el valor económico y social.

Decía un alto ejecutivo de una gran empresa petrolera que: “Es importante recordar que la decisión sobre nuestro éxito empresarial reside en los cientos de miles de personas que voluntariamente eligen hacer negocios con nosotros cada día, que eligen nuestros productos y que eligen venir y trabajar con nosotros. Uno de los grandes beneficios de la globalización es que ha cambiado el equilibrio de poder. Ha redistribuido la capacidad de elegir, lo que significa que cada empresa, sin importar su tamaño, debe pensar de forma diferente. Las empresas nunca más pueden operar en secreto. Estamos bajo un escrutinio constante, a veces injusto. Pero al final prevalece la verdad, porque el escrutinio reta a las empresas a hacerlo mejor y a ser transparentes”.

El autor es Sir John Browne, ex Chief Executive Officer de British Petroleum... ¿Escuchó BP su consejo?



¿CÓMO EVALUAR PROYECTOS DE INVERSIÓN Y MEDIR LA CREACIÓN DE VALOR PARA LA EMPRESA?



La globalización, incertidumbre y cambios rápidos en que operan las organizaciones y los individuos son para la gestión financiera un reto, si bien cierto todas las actividades de la empresa son importantes, para hacer frente a estos cambios, los aspectos financieros juegan un rol determinante en la toma de decisiones y un criterio fundamental a considerar es si cada decisión contribuye a la creación de valor.

El valor es la base de la unión entre finanzas y estrategia empresarial, vínculo que últimamente ha sido objeto de creciente interés por parte de los investigadores, con el fin de lograr una mejor comprensión del impacto de las diferentes estrategias de la empresa en la creación, transferencia o destrucción de valor. Es así que la creación de valor se ha convertido en la medida más importante del desempeño empresarial. En ese sentido, un aspecto esencial de la labor de todo ejecutivo hoy en día, consiste en analizar sus decisiones en cualquier ámbito de la empresa (sea una campaña publicitaria, el rediseño de una estructura organizacional y sobre todo la inversión de activos) a partir de la medida en que éstas crearán valor para la organización y tendrán un efecto positivo en sus flujos de caja futuros.

Es importante enfatizar que las decisiones se deben tomar priorizando el largo plazo sobre el corto plazo, pues muchas veces centrarse en utilidades de corto plazo “cosecha” (incrementar los ingresos de la empresa con la venta de activos obsoletos “otros ingresos” o la ausencia de inversión en investigación y desarrollo entre otros) tiene un efecto devastador en el futuro de la empresa.

La concepción tradicional de maximización de utilidades a corto plazo ignora o deja de ver aspectos centrales para analizar el impacto real de una decisión como el valor del dinero en el tiempo, los riesgos a mediano y largo plazo de las diferentes alternativas, o el impacto negativo que puede tener la manipulación de información. (ENRON Inc. es un claro ejemplo de una compañía en donde no hubo transparencia en la entrega de información a los inversionistas lo que originó que, por tratar de maximizar utilidades, se sacrificara el valor de la empresa). Por ello, de acuerdo a las nuevas tendencias producto de las investigaciones realizadas, el objetivo de la gestión financiera debe ir más allá de la maximización de utilidades para concentrarse en la creación de valor en el tiempo, tomando en cuenta los futuros flujos de caja que tendrán los accionistas y el tiempo de los mismos. Sólo así construiremos empresas que surjan como proyectos a largo plazo y puedan contribuir al desarrollo sostenible del país.

Se debe invertir en nuevos proyectos siempre y cuando el retorno del capital invertido sea mayor a la tasa mínima exigida (costo de oportunidad). La tasa mínima exigida debe ser alta para proyectos riesgosos y debe reflejar la estructura del financiamiento del capital (deuda y patrimonio). Los retornos de las nuevas iniciativas de inversión, deben ser medidos en base a la generación de flujos de caja y no en utilidades, usted no gasta utilidades. Es fundamental que al momento de evaluar proyectos se deban considerar únicamente los “flujos de caja incrementales” relacionados a la nueva inversión. Los flujos de caja se van a dar como consecuencia de la decisión que se tome en ese momento y no del total del negocio.

Al momento de evaluar una nueva inversión, se debe elegir la estructura de capital (deuda y aporte de accionistas) que maximice el valor de la empresa. Si no hubiera proyectos cuyo retorno supere a la tasa mínima exigida, se debería devolver los flujos de caja a los accionistas. La estimación de la tasa mínima requerida por los inversionistas para una nueva iniciativa de inversión, debe estar basado en el riesgo del proyecto. Estimar tasas mínimas de retorno altas para proyectos riesgosos. Si la empresa está en negocios homogéneos (supermercados por ejemplo), utilizar el costo de oportunidad de la empresa; si está en más de un negocio, debe utilizar su costo de capital u oportunidad de la división del negocio; pero si está planificando entrar en un nuevo negocio, debe calcular su costo de oportunidad basado en el riesgo de la nueva inversión.

Por lo tanto, los ejecutivos estarán creando valor, siempre y cuando la tasa de retorno del capital invertido sea mayor al costo de oportunidad de los inversionistas y esto debe ser medido a través de la generación de flujos de caja en el largo plazo. Obtener ventajas del corto plazo es sacrificar la creación de valor de la empresa en forma sostenida en el tiempo.

“El desempeño de una empresa se refleja en el éxito con el cual la gerencia elige y ejecuta nuevas inversiones y las habilidades con las cuales maneja sus inversiones existentes”.

Aswath Damodaran

Profesor de Finanzas Corporativas at the Stern School of Business, New York University



John Kotter

Liderazgo para un
Entorno Cambiante

*¿Qué necesitarías para ser considerado la máxima autoridad de una o varias disciplinas? ¿Qué tus teorías, modelos y herramientas hayan sido utilizados exitosamente por las más exitosas empresas y las más prestigiosas consultoras del mundo? ¿Qué todos tus libros sean bestsellers mundiales, se hayan traducido a más de 50 idiomas, cuenten con varios millones de copias vendidas y figuren en todas las listas de los mejores libros de management de todos los tiempos? ¿Qué figures en todos los más prestigiosos rankings de gurús de la gerencia moderna? ¿Qué tus artículos en el Harvard Business Review hayan sido durante años de los que más solicitudes de reimpresión se hayan recibido? ¿Qué seas uno de los más demandados conferencistas y consultores de la actualidad? ¿Qué estés considerado entre los más reconocidos expertos de tu disciplina por las principales publicaciones de negocios del mundo? ¿Qué hayas recibido los más prestigiosos reconocimientos otorgados a pensadores de la gerencia? Si todo esto es lo que necesitas, pues entonces debes pedirle consejo de cómo lograrlo a una persona. **Y esa persona es John Kotter...***

Con 15 libros en su haber (los cuales se encuentran en el 1% de las ventas de Amazon), John Kotter es considerado en la actualidad como uno de los pensadores más importantes e influyentes de la gerencia contemporánea. Sus aportes a los temas del liderazgo, el cambio, la agilización de las empresas y a cómo crear culturas corporativas exitosas siguen orientando de una forma u otra la gestión de prácticamente todas las organizaciones del mundo. De igual forma, su enfoque práctico y dinámico sustentado en hacer que las cosas sucedan, rompiendo con la inconsistencia entre lo que se dice y lo que se hace, entre el discurso y la práctica ha motivado a que a estas alturas sus textos y modelos de gestión sean biblias para las más importantes consultoras del mundo. Y es que definitivamente John Kotter no es una autoridad “improvisada”. Desde que, con apenas 34 años, fue nombrado profesor titular en Harvard (lo que lo convirtió en una de las personas más jóvenes en recibir ese honor en toda la historia de esta escuela de negocios) hasta ser considerado por muchos como la máxima autoridad del liderazgo (Businessweek como el “gurú de liderazgo N° 1” en Norteamérica) John Kotter se ha desempeñado como consultor y orador para más de cuatrocientas corporaciones a nivel mundial. Es por esto que GESTION considera un honor que John Kotter aceptase compartir con nosotros unos minutos de su apretadísima agenda para concedernos el honor de esta entrevista sin desperdicios la cual tenemos el placer de compartir a continuación.

G - Ahora más que nunca - debido al difícil entorno económico, a las tecnologías revolucionarias y al poder que han adquirido las masas - podemos decir definitivamente que vivimos en tiempos nuevos o muy distintos comparados a los de hace una década. Cuando hablamos ahora acerca del tema de liderazgo, ¿podemos decir que lo esencial o los principios básicos del liderazgo permanecen iguales? Si no es así, ¿puede usted explicarnos qué ha cambiado?

JK - Lo esencial del liderazgo permanece igual – así como el proceso de liderar durante periodos de cambio a gran escala. Lo que es nuevo es la frecuencia y la velocidad del cambio. Ya no es episódico; es crónico. Y es masivamente complejo. En este mundo interconectado y que se mueve tan aprisa, las organizaciones necesitan liderar el cambio en vez de gestionarlo. Mis 8 Pasos para Liderar el Cambio proveen un mapa para guiarnos en ese camino. Se fundamenta en patrones claros de proyectos exitosos de cambio a gran escala de los últimos veinte años.

G - Uno de sus libros bestsellers toca el tema de la urgencia. ¿Podría usted compartir con nosotros algunos de sus pensamientos acerca de la urgencia y, especialmente, acerca de cómo pueden los líderes generar un sentido de urgencia dentro de sus organizaciones cuando se intenta crear una organización más competitiva, flexible y ágil? ¿Nos brindaría usted algunos consejos acerca de cómo crear “momentum” o impulso en las organizaciones?

JK - Es imposible hacer un gran salto hacia cualquier cambio a menos que se empiece con un número considerable de personas que sientan un genuino sentido de urgencia en torno a una gran oportunidad. Ese es el paso más importante. Me sorprende la frecuencia con que encontramos complacencia en las organizaciones – esa actitud de “lo que estoy haciendo está muy bien”- y, cada vez más, con lo que yo llamo “urgencia falsa” – personas bajo la presión de alguna crisis o de jefes cada vez más exigentes, corriendo en círculos, añadiendo más reuniones. Desde lejos parece urgencia real, pero es sólo actividad impulsada por la an-

siedad. La urgencia real es comprender que ahí afuera hay una gran oportunidad, escuchar a un llamado instintivo que te hace querer levantar todas las mañanas y encontrar esa oportunidad, y hacer que más personas comprendan esa oportunidad y busquen maneras de explotarla.

Si usted desea crear “momentum” en su organización, lo primero que debe hacer es reducir la complacencia. Esto requiere acciones audaces y a menudo riesgosas. Actividades modestas que apenas destacan los problemas – obtener retroalimentación de los clientes algunas pocas veces al año, tener algunas conversaciones francas con colegas en los que confía pero poner una cara feliz ante la empresa– no funcionarán porque la complacencia es demasiado poderosa. Las medidas audaces que reducen la complacencia tienden a aumentar el conflicto y a crear ansiedad, por lo menos al principio, pero los verdaderos líderes las toman porque saben que las fuerzas desatadas pueden ser dirigidas para lograr fines importantes. A continuación, algunas ideas para crear urgencia, y por lo tanto “momentum”, en su organización.

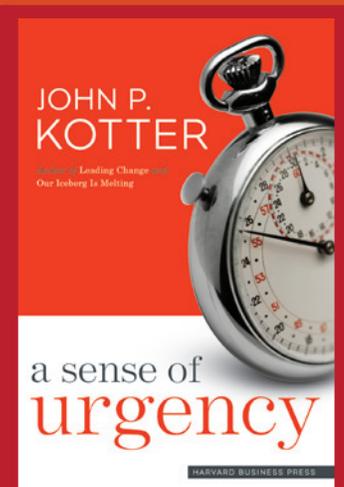
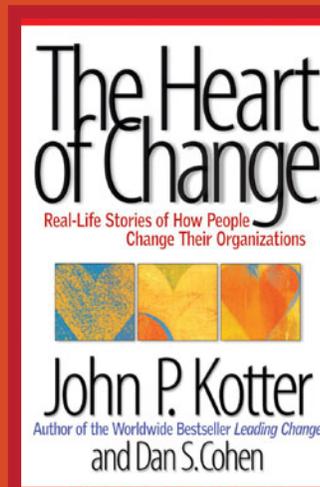
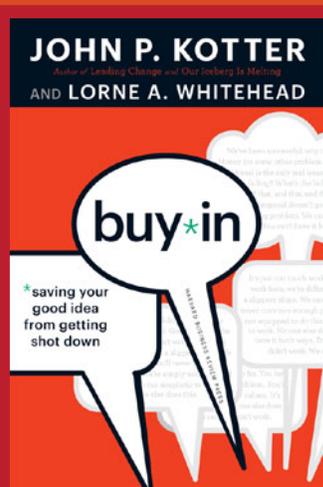
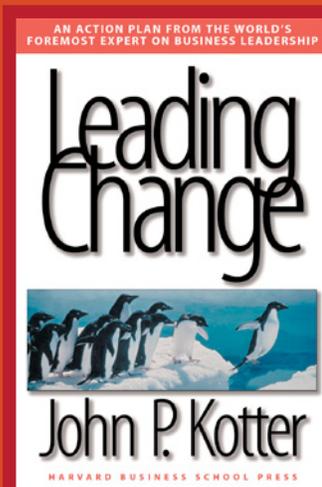
- Insista en que la gente hable regularmente con clientes insatisfechos, suplidores infelices, y accionistas descontentos por lo menos una vez al mes.
- Comunique honestamente los problemas de la empresa a todos los empleados, ya sea mediante el boletín de noticias de la empresa, un discurso del presidente, o un mensaje grabado en video. No disimule los problemas, colóquelos de manera chocante frente a la atención de todos.
- Establezca metas de ingresos, productividad y satisfacción del cliente tan altas que sean casi imposibles de lograr haciendo las cosas en la empresa tal y como se están haciendo.
- Bombardee a las personas con información acerca de oportunidades futuras, las recompensas tangibles que obtendrán si pueden capitalizarlas y por qué la empresa actualmente no es capaz de ir tras ellas.

G - Para cambiar, no sólo debemos determinar por qué tenemos que cambiar y cómo gestionar este cambio. También necesitamos tener una visión clara de aquello que realmente queremos lograr o de aquello en que realmente nos queremos convertir. Se ha comprobado que la falta de un sentido de propósito real para el cambio afecta a la mayoría de los esfuerzos para el mismo. ¿Cómo podemos evitar esto?

JK - Es inmensamente importante tener una visión clara en cualquier iniciativa de cambio a gran escala. Tener una visión clara ayuda a eliminar obstáculos costosos y que consumen mucho tiempo, motiva acciones que no necesariamente son del interés personal a corto plazo de la gente, y alinean a los individuos.

He observado a muchas empresas mientras intentan crear visiones efectivas para el cambio. A partir de mi experiencia, he concluido lo siguiente: el desarrollo de una buena visión es un ejercicio tanto de la mente como del corazón, se toma su tiempo, siempre involucra a un grupo de personas, y es difícil de hacer bien. A continuación algunos puntos que le servirán de guía: el proceso siempre empieza con un primer borrador, un enunciado inicial proveniente de un sólo individuo el cual es modelado a través del tiempo por la coalición líder; el proceso requiere de pensamiento analítico y de muchos sueños, y nunca funciona sin un mínimo de trabajo en equipo efectivo. La creación de una visión usualmente es un proceso de un paso al frente, uno hacia atrás, un movimiento a la derecha y otro hacia la izquierda que puede tomar meses o hasta años. Una visión nunca se crea en una sola reunión.

El proceso debe resultar en una dirección para el futuro que tiene las siguientes características de una visión efectiva. Debe ser: deseable, factible, enfocada, flexible, y comunicable en cinco minutos o menos. Al desarrollar y articular una visión que tiene estas características en una etapa temprana de una iniciativa para el cambio, usted ahorrará tiempo, energía y recursos, sin mencionar mucha frustración.



G - Es muy interesante la contradicción entre el hecho de que muchas personas aceptan la existencia del cambio constante y el de que la mayoría de las iniciativas para el cambio organizacional fracasan por falta de apoyo. Por un lado, tenemos la aceptación de que debemos cambiar, pero por otro tenemos una resistencia generalizada al cambio. ¿Por qué sucede esto? ¿Cómo podemos evitarlo?

JK - El cambio es difícil. Aún cuando vemos una necesidad para el cambio, es difícil salir de nuestra rutina y hacer algo al respecto. Así que la aceptación del cambio y la resistencia hacia el cambio no se contradicen en lo absoluto la una a la otra. Podemos reconocer que algo es bueno y hasta necesario pero aún así sentirnos intimidados por lo difícil que esperamos que sea o por las demandas que nos hará. La clave es crear algo que una en torno suyo a las personas, y luego ganarse sus mentes y corazones. Usted necesita un compromiso genuino para que suceda el cambio real. Como expongo en mi último libro, Buy-In, tan pronto usted tiene esa buena idea para el cambio, necesita que la gente a su alrededor invierta en esa idea atrayendo su atención, apelando a sus mentes y corazones y demostrando que el cambio es tanto factible como necesario.

G - Sostenibilidad, responsabilidad social, centricidad en el cliente, pensamiento ecológico, gobierno corporativo, gestión de procesos de negocio, computación en nube, tecnologías móviles, “lean management”, sólo para mencionar algunas, son tendencias lo suficientemente importantes como para forzar a las organizaciones a lidiar con más esfuerzos para el cambio de los que realmente pueden manejar... Y encima de todo esto, tienen las presiones del día a día. ¿Podría usted compartir algunas ideas acerca de cómo las organizaciones deben priorizar las iniciativas para el cambio?

JK - Creo que la clave es, ante todo, conocer verdaderamente su organización. Luego de esto, retornamos a tener una visión claramente articulada que la gente pueda realmente seguir. Una vez usted tenga una visión fuerte, todas esas preguntas complejas pueden, hasta un punto, ser contestadas con una muy simple: “¿Está esto alineado con nuestra visión?” Hacernos esa pregunta nos ayudará a priorizar cuáles son las iniciativas o pasos más importantes para el crecimiento de su organización en particular.

G - Regresemos al tema de liderazgo. Sabemos que es difícil generalizar, pero ¿cuál es su descripción de cómo debe ser una compañía exitosa hoy día?

JK - La tasa del cambio se ha acelerado rápidamente durante los últimos años y los negocios no están experimentando largos períodos de calma interrumpidos por cortos brotes de actividad – ahora estamos activos todo el tiempo. Para una organización ser exitosa en el entorno actual, necesita mantener su nivel de urgencia de mediano a alto. Esto no quiere decir pánico o ansiedad omnipresentes; sencillamente quiere decir que todos deben estar buscando los problemas y las oportunidades, y formas de actuar según sea el caso ahora mismo. Una organización exitosa debe tener un

equipo de liderazgo fuerte y unido, no sólo un presidente, que trabaje conjuntamente para crear y comunicar una visión para la organización. Debe incubar buen liderazgo, alentando a las personas a ponerse a prueba ellas mismas y a convertirse en mejores líderes. Debe delegar autoridad a niveles más abajo y empoderar a todos los empleados, no sólo a la alta gerencia, para hacer cambios significativos.

Eso quiere decir que todos los empleados necesitan saber qué está sucediendo en la organización – sus problemas, sus éxitos, y su data de desempeño. Las subunidades de la empresa y las oficinas regionales y las diferentes funciones deben comunicarse y trabajar juntas de forma continua y fluida y sin interdependencia innecesaria (por ejemplo, la subsidiaria extranjera no puede hacer nada sin autorización de la oficina corporativa).

Todo lo anterior describe una organización con una cultura corporativa adaptable, externamente orientada, ágil, flexible y capaz de tomar decisiones rápidas para capitalizar nuevas oportunidades.

G - Observando todo lo que está ocurriendo simultáneamente hoy día, unido a la urgente necesidad de liderar una fuerza laboral multi-generacional (con evidentes diferencias en habilidades, prioridades y valores), ¿deberíamos estar hablando acerca de “un nuevo liderazgo para tiempos nuevos”? Si es así, ¿cómo deben comportarse y/o actuar hoy los líderes exitosos? ¿Cuáles factores clave para el éxito deben tomar en consideración?

JK - Los desafíos específicos que los líderes de hoy día están enfrentando son más complejos que nunca antes, y los cambios con los cuales deben lidiar son más interdependientes y grandes. Esto hace que el liderazgo para el cambio sea mucho más crítico. En el pasado, las organizaciones podían ser exitosas motivando a los individuos a trabajar más fuerte y más rápido. Hoy eso no es suficiente. A medida que el paso y la interconexión de los negocios continúen aumentando, los líderes deberán repensar la forma en que manejan el cambio. Ellos deben reclutar las mentes y los corazones de suficientes personas a través de toda la organización con la suficiente energía e inteligencia para crear compromiso, movilizar acción y hacer que el cambio se concrete.

Definitivamente John Kotter encarna la voz sabia y clara sobre el cambio real, la transformación y el éxito de las organizaciones y el verdadero liderazgo. Y nos lo indica sosteniendo que los buenos líderes son aquellos que establecen urgencia, crean una coalición interna de las personas inclinadas hacia el cambio, unen al grupo con una estrategia de visión compartida, comunican y otorgan el poder a otros para manejar los detalles.

Los Delivery de la Felicidad



8

APARTAMENTOS

2

APARTAMENTOS EN DICIEMBRE

15

PREMIOS DE RD\$100 MIL

**PARA LOS CHIQUITOS
10 LAPTOPS
5 DS
5 WII**

Por cada RD\$500 que incrementes o mantengas en tu cuenta, obtienes 1 boleto electrónico.

Mientras más depositas, más oportunidades tienes de ganar.

Promoción vigente hasta el 4 de marzo de 2011.

809-687-APAP (2727)
1-809-200-2737
www.apap.com.do



**ASOCIACION POPULAR
DE AHORROS Y PRESTAMOS**

Somos parte de tus planes

El Liderazgo



se fundamenta en la autoridad moral

Sin dudas se encuentra entre las personas más influyentes de los Estados Unidos. Con cada una de las palabras que pronunció, logró mantener cautivado por alrededor de 4 horas a un amplio grupo de altos ejecutivos. En su conferencia "De la Efectividad a la Grandeza", Stephen Covey, asesor de las principales corporaciones del mundo, no dio consejos ni hizo advertencias. Dejó claras las reglas del juego para ser eficiente en esta era del conocimiento.

Aborda como eje esencial de la era del conocimiento ese espacio en que al ser humano se le permite encontrar su propia voz en contraposición al anticuado concepto de la supervisión que predominó en la era industrial.

Covey concibe la supervisión y el control como conceptos obsoletos: “Cuando el ser humano encuentra su voz le encanta lo que hace, es bueno haciendo lo que hace, su conciencia le dice lo que tiene que hacer, no requiere de ser supervisado”, expone.

Explica que en la edad industrial, el liderazgo se fundamenta en una autoridad formal y no en una elección basada en la autoridad moral, que está dirigida por el principio universal de servir a la gente. Como forma de ratificar que un buen liderazgo es el que surge de la autoridad moral, el conferencista puso como ejemplo a ese importante reformador social y religioso, líder del nacionalismo indio, Mahatma Gandhi.

“La mayor democracia en el mundo fue dirigida por Gandhi en la India”, dijo y agregó “jamás ocupó un cargo, un puesto”. Covey citó también a Nelson Mandela, ponderado como uno de los líderes mundiales más reverenciados, que lideró la lucha contra el régimen del apartheid en Sudáfrica.

El experto del management global cuenta que tuvo la oportunidad de entrevistarse con Mandela, y comprobó que el líder sudafricano adquirió su autoridad moral durante su encarcelamiento que duró 27 años. “Así que la gente que deriva fortaleza de un cargo de poder lo que hace es construir debilidad en sí mismo, porque depende



de ese cargo, le imprime debilidad a los demás, porque genera una co-dependencia”, resalta.

La dictadura de los viejos paradigmas

En cada reflexión que hizo al dictar la conferencia “De la Efectividad a la Grandeza” el consultor destacó las características de la era industrial y las de la era del conocimiento del trabajador. Explica que la filosofía en la primera era controlar. Y que, sin embargo, el enfoque básico de la era del conocimiento es liberar el talento de una manera complementaria, en equipo, donde la fortaleza es productiva y la debilidad, irrelevante.

Para el autor del bestseller “Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva”, los viejos paradigmas prevalecen, aunque vivamos en la era del conocimiento. “Las prácticas administrativas son una copia de la era industrial y están reflejadas en la forma de contratación y de despido; en el sistema de evaluación del desempeño y en la forma de comunicación con la gente”, explica.

Reconocer esta dura realidad representa para el conferencista el desafío de reorientar el modelo de negocios, desde la era donde el mayor impulsor de la prosperidad económica eran las máquinas y el capital, hacia esta época, en que las personas son vistas como nuestros más grandes activos.

“Aquí estamos frente a un paradigma de la era industrial, tratar a las personas como si fuesen cosas, dejando atrás a un ser humano empoderado que tiene la facultad de escoger, lo cual es el concepto predominante en la era del trabajador con conocimiento”, refiere el consultor y reitera que en esta era las cosas se gestionan, las personas se li-





deran y se empoderan. Covey está persuadido de que desencadenar el potencial de esta era requerirá de cambios fundamentales, “para desprendernos del paradigma del control, requeriremos líderes en condiciones de aceptar un nuevo paradigma”.

El camino hacia la Era del Conocimiento

Enfatiza en que todo líder debe ser un ente formado por cuerpo, mente, corazón y espíritu, que representan las 4 necesidades y motivaciones esenciales de todo ser humano.

“Si descuidamos cualquiera de estas partes fundamentales estamos convirtiendo al ser humano en una cosa. ¿Y qué hacemos con una cosa, controlarla?, se pregunta a modo de reflexión.

El experto insiste en que la creatividad de la gente no se desarrolla a través del control, porque de lo que se trata es de liberar, desencadenar el potencial de estas personas para alcanzar las metas de manera inspiradora. De forma tal que el líder de hoy puede optar por perpetuar las prácticas de la era industrial, o adoptar la mentalidad y el conjunto de herramientas, destrezas y habilidades que se requiere para dirigir con éxito la edad del conocimiento.

En los últimos momentos de su ponencia, que concentró la atención de todos los participantes, el especialista en Gestión de Desempeño Humano se refirió de soslayo al futuro de la República Dominicana. Covey es de los que opina que este país podría convertirse en una nación grandiosa e influiría sobre sus países vecinos, pero primero habría que hacer desaparecer la corrupción y el narcotráfico.

Concluyó su participación en la Conferencia Top Leaders' Summit con una frase del filósofo francés que se convirtió en monje, Pierre Teilhard de Chardin: “No somos seres humanos con una experiencia espiritual. Somos seres espirituales con una experiencia humana”.

“Aquí estamos frente a un paradigma de la era industrial, tratar a las personas como si fuesen cosas, dejando atrás a un ser humano empoderado que tiene la facultad de escoger, lo cual es el concepto predominante en la era del trabajador con conocimiento”





Integrando los Medios Sociales en la estrategia empresarial

Por Jesús Civera i Soler

Los denominados Medios Sociales en Internet (Social Media) han irrumpido de forma acelerada en la forma en que se desarrollan las relaciones entre las personas. En un principio temiendo que distorsionaran la vida social en el mundo “físico”, alejándonos de la forma en que siempre nos comunicábamos, hasta, poco a poco, ir formando parte del día a día de muchas personas, complementando la vida social en el mundo físico y expandiéndolo a nivel global.

En 1998 eran más los detractores que, como Kraut y cols advertían que Internet y los nuevos medios afectarían a las relaciones sociales de forma negativa e incluso al bienestar psicológico, especialmente debido a que las nuevas relaciones en este medio eran menos firmes que las del mundo real, además, el Internet crearía adicción. También en esa misma fecha, otros estudios realizados por McKenna y Bargh, al contrario que los analistas anteriores, vaticinaban mejores expectativas, identificando ya la capacidad del Internet para romper barreras geográficas, raza, sexo, ideología o personalidad, dando la posibilidad de compartir y crear amistades mucho más allá del núcleo social cercano.

En 2010, aún sin mucho acuerdo sobre el equilibrio necesario entre el mundo virtual y real, es una realidad que el Internet forma parte de nuestra vida. Usamos email en lugar de cartas; el Chat como alternativa al teléfono o bien llamamos desde Internet; vamos de compras después de analizar las alternativas y opiniones en Blogs, Foros o lugares de valoración de calidad de servicios; visitamos los lugares donde vamos a ir a través de sus páginas web; incluso compramos



a través de este canal (música, software, libros, viajes, la cesta de la compra, etc.). Hemos adoptado nuevos hábitos para encontrar amigos a través de Redes Sociales, con Facebook como líder, que rompen las barreras de espacio y demográficas. Y muchos de nosotros participamos activamente en la divulgación / compartición de información, colaborando con grupos de interés, ya sean personales o profesionales.

La realidad se impone a través de los números, más de 500 millones de usuarios en Facebook, 60 millones de integrantes de la red profesional LinkedIn, 400 millones de personas ya disponen de BLOGS para ellos mismos o sus empresas, más de 75 millones de usuarios en Twitter, 250 millones de videos en YouTube, 4,000 millones de imágenes cargadas en Flickr, 15 millones de artículos en Wikipedia , etc.

El Internet es el lugar de encuentro, de estudio, el lugar para dar nuestras opiniones, de análisis y localización de información para cualquier tema que se nos ocurra, donde, afortunadamente, es muy complicado poner barreras, aunque si necesitamos formación adecuada para descubrir, como en la vida real, que es lo que deberíamos usar, que grado de certeza y realidad existe en cada información encontrada.

Si bien las diferentes herramientas, que han ido apareciendo a lo largo de esa breve historia del Internet y desarrollo vertiginoso, tenían un objetivo específico, Facebook para compartir y agrupar amigos, Twitter para dar seguimiento a las acciones realizadas, Blogs para establecer un diario personal, lugares de valoración y opiniones para expresarnos, páginas web para describir nuestra actividad, etc., poco a poco, estas funcionalidades iniciales se han ido integrando entre las diferentes herramientas. Ahora es posible estructurar un sistema global de comunicación e interacción en un Blog o en Facebook, incluir fotos en aplicaciones conectadas directamente a Twitter, etc.

Pero los objetivos de estas herramientas no han cambiado, expandir nuestra vida a ámbitos más allá de la vida social física, compartiendo medios (fotos, videos, pensamientos, opiniones, etc.) y manteniendo una dinámica mucho más activa “estés donde estés”. Pero este mundo virtual, compuesto por usuarios activos debería ser de mucho interés para las empresas. Mientras que en el mundo tradicional,

los consumidores estamos expuestos a miles de impactos diarios, apenas percibidos, donde cada vez es menor el retorno de inversión de la publicidad y muy pocos los clientes potenciales que creen en lo que dicen los mensajes publicitarios, el 73% de los usuarios de Internet han leído voluntariamente algún Blog o compartido algún video publicitario, más del 40% se ha suscrito a algunas noticias de interés y casi todos creen en las recomendaciones de otros usuarios. Además, lejos quedan aquellas estimaciones donde, cada usuario descontento lo transmitía a 7 posibles clientes, hoy son miles, sino millones, en función de los amigos conectados o de la influencia de un determinado Blog, los clientes que van a conocer el error cometido hacia un cliente determinado.

Los medios sociales nos ofrecen excelentes oportunidades para acercarnos a nuestros clientes, para dialogar, entender las tendencias/necesidades y analizar sus comportamientos, también para segmentar la demanda o incluso para reconocer la evolución y ventajas/problemas de nuestros competidores, más allá de los que ellos comuniquen, ahora, de la mano de sus clientes.

Aún con todas estas novedades, las reglas de juego no han cambiado, se trata como nos sugería Broker (1989): “el objetivo de una empresa es estar lo más cercano posible al consumidor/cliente, antes, durante y después de la compra, para poder seguir sus comportamientos cada vez más cambiantes y diferentes, y poder adaptarse a ellos”, y hoy, es más posible y fácil que nunca hacerlo.

Por lo tanto, las redes sociales nos ayudarán en cada uno de los pasos necesarios en el proceso de orientación al cliente (Identificar-Diferenciar-Personalizar-Interactuar), pero ahora en tiempo real y en la red. Desde el punto de vista más formal y simple, “Social Media” es el lugar donde las personas están teniendo conversaciones en línea.

Déjenme compartir algunas ideas sobre las oportunidades que este nuevo entorno ofrece en el contexto de desarrollo empresarial. Si vemos al Plan Estratégico y Operativo como columna vertebral de la planificación empresarial, en cada una de sus fases podemos observar impactos de importancia potencial, procedente de esta interacción posible a través de los diferentes medios.

PLANIFICACION

Análisis de tendencias y nuevas necesidades: La creación de Blogs y Foros participativos, donde podamos animar a la generación de ideas. También participando en Foros sectoriales o segmentados que nos permitan descubrir las preferencias de los usuarios, tanto de nuestros productos como los de la competencia, nuevos usos, recomendaciones, etc.

Segmentación de mercados: Los Foros especializados y diferentes Blogs representativos del sector, ofrecen la capacidad de segmentación. También el uso de herramientas analíticas, cada vez más potentes en la red, y las que indican procedencia geográfica de los link y, en muchos casos, perfiles de contactos.

Análisis de competencia: Los mismos medios usados para el análisis de nuestros clientes potenciales, pueden ser usados para analizar las opiniones sobre la competencia. Además, claro, de participar en sus Blogs y Foros.

POSICIONAMIENTO

Posicionamiento y seguimiento de marca: Tanto nuestra WEB como los Blogs y Foros que diseñemos son parte de nuestra personalidad. También lo son el diálogo que establezcamos en nuestros medios y cuando participemos en otros. Podemos patrocinar algunos de los lugares que pensemos coincidan con nuestra filosofía o simplemente participar activamente.

Las diferentes herramientas analíticas permiten ver tendencias de menciones de nuestra empresa, cantidad de suscripciones, procedencia de las mismas, links relacionados, menciones especiales, comentarios, etc., su seguimiento nos informa de cómo evoluciona la marca.

TACTICAS

Campañas: Si se trata de divulgar una nueva oferta o producto, todas las herramientas, Twitter, Blogs, Media Sharing, Facebook, con nuestros fans y seguidores, pueden ser muy impactantes, además de actuar como inicio de contagio hacia otros clientes potenciales (en "boca a boca" en tiempo real). Calidad: En la relación habitual con nuestros clientes, los nuevos medios permitirán el seguimiento de sus percepciones, solo unos minutos después de la venta o uso del servicio. Votaciones, menciones, comentarios en los Blogs, etc. También podemos usarlos para descubrir las sensaciones de los usuarios frente a los nuevos productos puestos en el mercado, en este caso desde nuestros propios Blogs.

Mejorando los servicios: Hay una gran cantidad de funciones que pueden efectuarse de forma muy fácil con los nuevos medios y que serán de alto impacto en la percepción de nuestros clientes. Manuales de soporte a través de las Wikis; chats en tiempo real (Norton, HP y muchas marcas disponen ya de esta funcionalidad); los Foros pueden apoyar al uso de los servicios, aclarando cualquier tema que preocupe al cliente; los Blogs servirán para comunicar noticias importantes, consultar con los clientes, compartir experiencias, etc., las herramientas de Media Sharing permitirán entregar cursos o materiales que sean de posible interés para los clientes.

Aumentando la personalización: La capacidad de entablar conversaciones en Foros o Blogs permite la personalización de las respuestas, claro que deberá establecer un claro estilo y proceso de diálogo para los responsables de esta interacción.

Contagiar la experiencia: Probablemente una de los resultados más importantes a conseguir, lograr que nuestros clientes y usuarios se conviertan en los que hablen de nosotros. Compartir formas de uso, experiencias, opiniones, y recomendándonos a otros amigos suyos. Muchas herramientas tienen esta funcionalidad, como por ejemplo la función de Retwittear en Twitter. Si somos capaces de diseñar anuncios atractivos/provocativos/humorísticos, ejemplos de uso etc. en video, podemos también conseguir contagiar con ellos a nuevos usuarios.

Barack Obama ha sido llamado el primer presidente de medios sociales. El presidente tenía una de las más populares cuentas de Twitter y Facebook, su página web tenía un área compartida donde sus seguidores podían crear perfiles para conectarse con otros. La campaña estaba presente también en YouTube, Flickr, LinkedIn, MySpace y Second Life.

Algunos expertos, como Jesús Hoyos ya lo definen como una extensión de la estrategia CRM, se trata del Social CRM una extensión del mismo en el manejo de personas (clientes) usando aspectos y canales sociales, es la respuesta de la empresa a las conversaciones de los clientes en los medios sociales. Poder colaborar y ser parte de la conversación para así involucrar al cliente en la innovación, marketing, ventas, servicio al cliente, ideas, etc.

Es verdad que aún están consolidándose muchas de las herramientas, incluso algunas de ellas puede que no lideren el futuro, pero la tendencia al diálogo es una realidad, como lo fue en su día la presencia empresarial en Internet. Si creemos en las predicciones de Forrester, en 2014 (USA), las empresas invertirán más del doble en Medios Sociales respecto a sus estrategias sobre email. Y si consideramos que el email es hoy un canal destacado ya en el

mundo empresarial, quizás sea el momento de empezar a reflexionar en el impacto que los Medios Sociales puedan tener en la empresa.

No hay vuelta atrás, y es una gran oportunidad para acercarnos a nuestros cliente, ya que vivimos de ellos y de sus decisiones, pero lejos de verse como una pura táctica deberíamos observarlo como parte de la estrategia global de la empresa, para ello deberá tenerse en cuenta en el proceso de Planificación y de presencia real en nuestra interacción, pero también en las estructuras organizacionales y, cómo no, crear métricas apropiadas que permitan diseñar objetivos y medir la evolución y el éxito respecto a ellos.

Jesús Círcera i Soler desarrolló su actividad profesional (1970-1992) en empresas de tecnología (KDS, Texas Instruments, Digital Equipment Corporation, Apple Computer España), inicialmente como responsable de sistemas y soluciones de cliente final, para posteriormente hacerse cargo de aspectos comerciales y de marketing. Su formación se realizó en instituciones educativas de Barcelona, Madrid, Francia e Inglaterra (Universidad de Barcelona, EAE, Consultores Españoles, London Business School, Insead). En la actualidad dirige su propia empresa, colaborando con compañías líderes en el sector de consultoría estratégica y diseño de sistemas de información BI/CRM y BPM (Itineribus, Indra, IBI, HP, Oracle, NCR, Auraportal, Grupo Más, etc.).

SUMMIT

Premium Corporate Events

¡CORONAMOS SUS EVENTOS CON EL ÉXITO!



Somos la opción por excelencia a la hora de contar con un servicio garantizado que abarque de forma integral la realización exitosa de los eventos corporativos de su organización.

Tenemos un sólo objetivo: **Exceder sus expectativas...**

CREATIVIDAD › ENTUSIASMO › COMPROMISO › ORGANIZACIÓN › ÉTICA

CONTÁCTENOS

Av. Abraham Lincoln Esq. Gustavo Mejía Ricart, Torre Piantini, Suite 904

Tel.: 809.542.0126 Fax: 809.540.1982

Email: info@summit.com.do • Website: www.summit.com.do

5 enfoques para afrontar con éxito la situación actual

Por Juan Carlos Alcaide

Voy a tratar de resumir en unas pocas líneas algo imposible: recetas y enfoques para afrontar la crisis y la postcrisis. Es imposible, porque no se pueden condensar dichas estrategias en tan poco espacio..., y porque es muy discutible que, leídas estas líneas dentro de dos años, se demuestre que han sido las únicas vías de salida de la situación. Son, en ese sentido, un canto a la creatividad, a la sospecha (sospecho, personalmente, que estas líneas marcan el camino de salida) y... una temeridad, pues hay que ser muy intrépido para atreverse al riesgo de hacer un recetario. Especialmente, cuándo algunos están hablando de que es el fin del capitalismo y que estamos en un cambio sistémico: si esto es así, estas reglas sirven para un juego que estaría acabando, un "game over". Pero mientras dure el juego, habrá que intentarlo. Veamos:

RESILIENCIA Y ORIENTACIÓN CLIENTE

La guía de actuación de cualquier empresa desde la perspectiva de marketing, debe estar orientada por la Resiliencia (gestión de la adversidad), pues es un momento excepcional que requiere una mirada excepcional y anómalas decisiones. También, hay que contemplar, y más que nunca, la Orientación Cliente, pues la fidelización de clientes es vital para lograr la supervivencia (en momentos en que captar nuevos clientes va a ser tan difícil).

Dentro de la siempre ambigua expresión "Orientación Cliente", hay que incluir aspectos tales como:

- Excelencia en el servicio: superar el enfoque satisfacción del cliente.
- Excelencia en el personal de contacto.
- Excelencia en la gestión de la experiencia cliente.
- Excelencia en la Gestión de Clientes, para personalizar y superar expectativas vía Customer Relationship Management (CRM) y Customer Experience Management (CEM).
- Cuidado extremo de la ambientación, el ambiente y el packaging y sensaciones experienciales: promesas de experiencia y calidad percibida a precio justo.

GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL PRECIO, LOW COST Y REVENUE MANAGEMENT

A mi juicio, tanto si se adopta esta filosofía y modo de gestión, como si no, es necesario conocer las nuevas reglas de la fijación de precios, condicionadas por el bajo costo (la gestión de compras tiene una importancia vital, afectando directamente al marketing, aun saliendo de su área de influencia) y el bajo precio.

El revenue management (precios dinámicos) serán una pieza clave de las empresas de servicios en la segunda década del siglo.

DIFERENCIACIÓN E HIPERESPECIALIZACIÓN

A mi juicio, es vital ser reconocido vía posicionamiento especialista "en algo". Se puede ser especialista en "ser generalista" si uno adopta (pongamos el caso de una empresa de distribución: se puede ser especialista en horario amplio) un foco de alejarse del pelotón, de trabajar la diferencia.

Esto afecta a la gestión de productos, en la que portafolios más reducidos y especializados serán lo que veremos en el corto plazo.

¿Especialista en cliente?, ¿especialista en producto?, ¿especialista en ambos? Parece que acabó el tiempo del "café para todos" (salvo que uno tenga el superproducto, pongamos por caso, el equivalente al iPad de cada sector: así cualquiera, ¡no hace falta segmentar!).

GESTIÓN DEL BRANDING

La gestión de la marca, oscilará entre las marcas blancas o marcas indiferenciadas, y la marca emocional. Y esto es así, porque hay hueco para ambas. De hecho, para lo que no hay hueco es, probablemente, para la que no sea ni lo uno, ni lo otro.

INNOVACION EN LA COMUNICACIÓN RELACIONAL

- a.- Relaciones públicas 2.0: A mi juicio, es vital dar una mano de pintura a los viejos enfoques de relaciones públicas en un momento en que se ve la televisión en el iPad en la mano o en el portátil en las rodillas. Hay que repensar la publicidad y hacer mix con las relaciones públicas 2.0.
- b.- Redes sociales, offline y online: Relaciones públicas, street marketing, product placement (y sus variantes), advergaming, y similares, etcétera, serán vitales para complementar la publicidad (orientada básicamente a crear reputación de la empresa o a comunicar promociones puntuales).
- c.- Promoción de ventas: Creo que viviremos años dorados para la promoción de ventas e incentivación de la demanda. No queda otra para lograr vender.
- d.- Hipersegmentación Relacional: Es previsible que haya campañas para la generación X, marketing para niños, y muy especialmente, para los seniors, mayores de cincuenta y cinco años que, con sus compras y su mayor estabilidad económica, pueden ser la base de clientes a fidelizar para muchas empresas.

Por último, una advertencia: son tiempos convulsos, que exigen velocidad en el management situacional. Alertas y alarmas tempranas de lo que está ocurriendo en el mercado y en la base de clientes actuales y potenciales serán más importantes que nunca en la historia del marketing, cobrando un papel decisivo los nuevos enfoques de la investigación de mercados.



Empresa y cliente, un matrimonio perfecto si hay fidelidad

En vez de intentar crecer a través de constantes inversiones para conquistar nuevos clientes, la estrategia reside en conocer bien a sus clientes actuales para que le produzcan más ganancias.

Por Isaolym Mieses

La mejor garantía de éxito en los negocios es el cliente fiel. Pero para consolidar este importante activo, es preciso sacrificar la ganancia inmediata y construir una relación de confianza. De hecho, el presupuesto básico para el alcance de este objetivo es el tiempo y la visión a largo plazo.

Los conceptos tradicionales de mercadeo quedan al margen, la clave está en hacer amistad con cada cliente en particular, conocer sus necesidades y satisfacerlas. Y el Internet ofrece la plataforma indicada para lograrlo.

Conciente de la importancia de fortalecer el valor de los clientes como estrategia para elevar la calidad del propio negocio, Orange, ofreció a los suyos recomendaciones claves para combatir el cortoplacismo a que tienden los negocios hoy en día. La conferencia estuvo a cargo del reconocido gurú mundial de marketing Don Peppers, en la tercera entrega de ORANGE TRENDS.

El creador del concepto "Marketing one to one", explicó que la forma más económica de crecer especialmente en época de crisis es captando los buenos clientes y capitalizando su potencial por explotar.

Más y más clientes nuevos no es necesariamente sinónimo de tener más y mayor rentabilidad. La propuesta de Peppers es el marketing relacional en sustitución de tratar

locamente de aumentar la cuota de mercado para atraer clientes "veletas" o infieles implementando costosas campañas masivas con el consabido gasto de tiempo y recursos. Aunque cuota de cliente y cuota de mercado no son incompatibles, el "Marketing one to one" focaliza su abordaje en la primera y destaca que es un error competir solamente por la cuota de mercado. La visión clásica del marketing no diferencia el cliente fiel del nuevo, no distingue entre los que son rentables y los que no lo son, e impide "ver" el potencial de crecimiento de un cliente dado.

De acuerdo al enfoque de Peppers, poner atención a los clientes fieles, así como investigar quién tiene poder de compra y puede comprar todavía más, es la mejor estrategia de crecimiento, además de ser la más económica.

En cambio la visión de crecimiento del marketing tradicional deriva de la venta de productos o servicios a los clientes más propensos a comprar. Pero, con la estrategia que propone Peppers, se pierden menos tiempo y recursos intentando inútilmente, venderles a los clientes que probablemente no van a comprar.

Enfatiza que al concentrarse en el cliente individual, la empresa se protege mejor contra la competencia basada en el precio, que muchas veces es el precio de la ruina.

“Para tener una buena relación, es preciso tratar a los clientes de una forma diferenciada, Internet permite hacerlo así”.

El conferencista puso en evidencia a las empresas con mala memoria para acordarse de sus clientes y llevar un adecuado control de sus necesidades, preferencias o rituales de compra. En estas empresas cada transacción es nueva, por lo que repiten sin parar: “hola, bienvenido a nuestra tienda. Hola, bienvenido a nuestra tienda”. A este concepto le llamo el principio del goldfish, un pequeño pez tropical de llamativos colores que no tiene memoria territorial olvidando en pocos segundos en qué lugares ha estado. Si no hay recuerdo, no hay relación valedera. Sin embargo, para relacionarse efectivamente con los clientes, no sólo habría que “recordarlos”, también hay que interactuar con ellos en forma sistemática.

Los cuatro pasos

Don Peppers explica que una estrategia personalizada e individualizada conlleva cuatro pasos, a saber: identificar, diferenciar, interactuar y personalizar. Los dos primeros pasos constituyen la etapa del conocimiento. Identificar, se refiere a confeccionar una lista con los clientes o potenciales clientes, que formarán con el tiempo la base de datos de clientes. Diferenciar, se refiere a incorporar a la lista anterior información, que permita segmentar a los clientes y prospectos.

El cliente participa en los siguientes dos pasos. Al Interactuar, se inicia un diálogo, por ejemplo mediante ofertas y encuestas con los integrantes de la lista, a manera de incrementar el conocimiento de cada uno de nuestros clientes en términos individuales, especialmente en cuanto a sus necesidades, deseos y comportamiento. Finalmente se procede a Personalizar, que no es más que iniciar un diálogo personalizado, con ofertas a la medida de las necesidades, los deseos y el comportamiento de cada cliente.

La pregunta dorada constituye una herramienta efectiva y que puede ser muy creativa para diferenciar los clientes. Al respecto cita como ejemplo una importante marca de alimentos para mascotas que, en busca de los más especiales, encuestó a sus clientes con una interrogante capciosa: “¿Hizo usted un regalo a su mascota en Navidad?”

La fórmula es infalible. En la medida en que el cliente invierte esfuerzo en enseñar sus necesidades, siempre y cuando la empresa retribuya ese esfuerzo, más difícil será que el cliente acepte irse con otra marca y comenzar de nuevo el proceso.

Esta relación con los clientes debe construirse a través de un diálogo continuado en el tiempo. Las comunicaciones ya no van únicamente de la empresa a los consumidores, los clientes deben poder comunicarse a través de la mayor diversidad posible de canales: líneas gratuitas, fax, correo tradicional, correo electrónico, sitio web, SMS, grupos en Facebook, twitter, y demás redes sociales.

Cada interacción es una nueva oportunidad para reforzar el conocimiento mutuo. Peppers recomienda incluso que las organizaciones permitan espacio para la crítica en sus portales de Internet.

Otra recomendación importante es pedir permiso. Las organizaciones deben solicitar la autorización del cliente antes de establecer el diálogo y comenzar a hurgar sus datos personales, preferencias, hábitos de compra, canales de interacción favoritos, o respuestas a promociones. Peppers

garantiza que el acceso a esta información, de forma periódica, es una poderosa arma competitiva, que contribuye a aumentar las ventas, mejorar las relaciones con los clientes y ofrecer a cada usuario un servicio más personalizado y mejor.

El idioma del cliente

La perspectiva centrada en el consumo, hace referencia también al concepto de calidad percibida. Es importante apreciar la calidad desde la perspectiva del consumidor. Asegura que la calidad en un producto o servicio no es lo que pones dentro sino lo que el cliente obtiene de él. Es decir, que la calidad no está en los insumos, tecnología o aspectos técnicos de la fabricación del producto, sino en el valor percibido del cliente, en la utilidad que él obtenga luego de usar el producto o servicio. Se trata de una calidad más subjetiva y no objetiva.

Resulta crucial para una organización conocer cómo es vista a través de Internet, como los clientes se reúnen y hacen una vinculación preferencial. Recomienda hacer estudios de todo lo que se dice de la empresa en las redes sociales. Hay que entender que estas son completamente impredecibles, y que todo lo que sucede allí deja una huella imborrable.

La clave está en provocar que los clientes interactúen, que quieran compartir opiniones porque gracias a ellos las empresas pueden mejorar. En adición a esto es importante mantener la vista alerta y dar respuesta a las críticas de manera proactiva tratando de generar el cambio hacia una visión positiva cada vez.

Para Don Peppers la generación de confianza con clientes tiene dos elementos clave: la intención y la competencia. La intención a actuar a favor de los intereses del cliente y la capacidad para poder actuar en dicha dirección. Tener intención no basta. Hay que saber cómo hacerlo. Para ello es importante tener procesos claros y entrenar al equipo en manejo del cliente.

Una marca debe tener personas que estén dispuestas a luchar por el éxito de la compañía. El empresario debe confiar plenamente en sus empleados para que cuando surja un problema, éste tenga la autoridad necesaria para actuar. Existen pautas para involucrar al equipo: “confianza en los líderes de la organización, oportunidades de desarrollo, posibilidades de colaboración y ofrecer propuestas claras y prometedoras”.

Asegura que las empresas deben aspirar a la autorregulación, a una cultura corporativa en la que el empleado pueda tomar decisiones y en la que la misión de la empresa sea saber quién es el número uno: el cliente.

Don Peppers es un aclamado autor y socio fundador de la firma Peppers & Rogers Group, la consultora centrada en los clientes más importante a nivel mundial. La revista Business 2.0 Magazine lo nombró uno de los 19 principales gurús de negocios de nuestros tiempos, y el Institute for Strategic Change de Accenture lo menciona en la lista de los 50 pensadores de negocios más importantes en el mundo. Con su socia Martha Rogers, Ph.D., Don Peppers ha producido un legado de best-sellers internacionales con millones de copias vendidas en 18 idiomas. Su pensamiento más reciente está contenido en su último libro, Rules to Break & Laws to Follow (Reglas para Romper & Leyes que Cumplir) publicado en 2008.

THE SEMINARIUM LETTER[®]

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



La heterogeneidad puede mejorar el desempeño de los equipos de trabajo

Basado en la investigación realizada por Katherine W. Phillips, Katie A. Liljenquist y Margaret A. Neale

Expandir la diversidad en el lugar de trabajo es una buena manera de inyectar ideas frescas en un ambiente estancado, e incorporar nuevas perspectivas que puedan ayudar a sus miembros a superar problemas de distintos ángulos. Pero pocos han indagado la razón o cómo ocurre. Nuevas investigaciones han descubierto que grupos de distinto origen social hacen más que entregar distintos puntos de vista o alcances dentro de las organizaciones. En este estudio, grupos de origen diverso superan a aquellos grupos homogéneos, no por el influjo de nuevas ideas, sino porque esta misma diversidad desencadena el proceso de información con más cuidado, algo que no ocurre con grupos homogéneos.

La realidad es que la sola presencia de grupos diversos en un grupo provoca una sensación de incomodidad, y la necesidad de difuminar esta tensión tiende a mejorar la búsqueda de soluciones por medio de los grupos, dice

Katherine Phillips, profesora asociada de management y organizaciones de Kellogg School of Management. Phillips y sus colaboradores, Katie A. Liljenquist, profesora asociada de la Universidad Brigham Young y Margaret A. Neale, profesora de la Universidad de Stanford, demuestran que mientras los grupos homogéneos se sienten más confiados de su desempeño y sus interacciones de grupo, es en los grupos diversos donde son más exitosos en completar sus tareas.

Situaciones agobiantes

A pesar de que muy a menudo las personas se sienten más cómodas con gente similar, la homogeneidad puede obstaculizar el intercambio de ideas y reprimir el trabajo intelectual que proviene de las discusiones grupales. “En general, las personas prefieren pasar tiempo con otras que comparten su punto de vista, que la gente que no está

de acuerdo con ellas”, explica Phillips. Pero esta afirmación no siempre produce los mejores resultados. “Cuando piensas en diversidad, casi siempre conlleva más procesos cognitivos y de mayor intercambio de información y percepciones de conflicto”, dice Phillips. En situaciones poco comunes, la gente tiende a ver las conversaciones como una fuente potencial de conflicto, que puede generar emociones negativas, lo que puede llevar a cegar a las personas de los beneficios de la diversidad: nuevas ideas pueden salir a flote, en donde los individuos pueden aprender unos de los otros, descubriendo la solución a las problemáticas en el proceso. “Es sorprendente lo difícil que es para la gente ver los beneficios de las conversaciones que tienen en ambientes diversos”, observa Phillips.

Nuevos integrantes, nuevas ideas

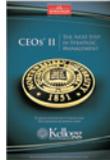
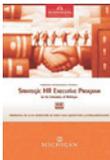
Además de observar los efectos que provoca la diversidad en las organizaciones, la profesora Phillips explica que este estudio es uno de los primeros en observar el impacto que causa la introducción de una persona nueva en un grupo, y ver cómo el novato realiza un cambio de alianzas, estimulando la interacción dentro del grupo. “Muchos de los estudios que se han realizado acerca de la influencia de nuevos integrantes han especificado en el efecto de éstos como fuente de nueva información”, dice Phillips. “Sabemos que no todas las nuevas ideas provienen de los nuevos. A veces, las nuevas ideas ya están establecidas en un grupo, esperando el momento correcto para surgir”. En su estudio, los investigadores se enfocaron en si el nuevo integrante del grupo está de acuerdo o en desacuerdo con los puntos establecidos por los “antiguos”, como dice Phillips. A veces, la perspectiva de una persona nueva se alinea con uno de los antiguos o un grupo de ellos (aliados). Al identificar a los aliados, Phillips y sus colegas pueden determinar si los beneficios de tener una persona nueva sólo ocurren cuando traen consigo una nueva idea. También revela datos interesantes acerca de la evaluación final de desempeño del grupo, cuando es de carácter heterogéneo. “Es sorprendente, pero cuando grupos de origen diverso actúan bien, no reconocen su buen desempeño”, señala Phillips. “Cuando las personas tienen sentimientos viscerales y emociones” comenta, “es muy difícil explicarles que está bien”. No importa el resultado, el grupo de origen diverso se sentirá menos confiado acerca de su progreso, debido a la falta de homogeneidad. En el caso de los grupos homogéneos, éstos son más confiados en sus decisiones, aunque se equivocan en sus conclusiones, mientras que en grupos no diversos, Phillips dice que “los desacuerdos muy a menudo son callados, para que las personas no hablen del asunto. Los integrantes de grupos homogéneos actúan de manera confiada porque se conocen entre sí, tanto, que las personas simulan estar de acuerdo, a pesar que internamente no lo estén”. “Cuando una persona nueva entra, interrumpe al grupo. Cambia el flujo del proceso de información, lo que hace que la gente ponga atención en sus opiniones. El hecho de que pongan atención, depende del grupo, pero si lo hacen, probablemente vale la pena”, concluye.

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



**SEMINARIUM®
INTERNACIONAL**

PROGRAMAS INTERNACIONALES 2011

 <p>The Next Step in Strategic Management (CEOs' II)</p>  <p>23 a 26 de Mayo, 2011 Evanston, Illinois, EEUU</p>	 <p>Management Program for Lawyers (MPL)</p>  <p>19 a 24 de Junio, 2011 New Haven, Connecticut, EEUU</p>
 <p>The CEOs' Management Program (CEO)</p>  <p>3 a 8 de Julio, 2011 Evanston, Illinois, EEUU</p>	 <p>The CFO's Executive Program</p>  <p>28 Ago. - 2 Sept., 2011 Chicago, Illinois, EEUU</p>
 <p>The Corporate Entrepreneurship Program (CEP)</p>  <p>19 a 24 de Septiembre, 2011 Wellesley, Massachusetts, EEUU</p>	 <p>Strategic HR Management Program</p>  <p>17 a 21 de Octubre, 2011 Sede: Por Confirmar</p>
 <p>Kellogg On Marketing (KoM)</p>  <p>30 Oct. - 4 Nov., 2011 Evanston, Illinois, EEUU</p>	

Para mayor información e inscripción:

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

Síganos en:   



Intras
Integral Training Solutions



Filosofía y Management

Por Guillermo Edelberg, DBA

Un artículo anterior de esta serie señaló las razones que justifican hablar con propiedad. Allí se mencionó que los especialistas proponen atacar cualquier deficiencia al respecto por medio de la lectura la cual, además de contribuir a que se hable mejor, amplía los conocimientos. Luego agregaba: "Hace muchos años no era raro encontrar entre los cursos ofrecidos [por universidades o empresas a ejecutivos] algunos sobre grandes escritores o grandes pensadores. La idea era ampliar el panorama intelectual de los gerentes. Esto no sucede con frecuencia en la actualidad. No es fácil decidir si se debe a la falta de tiempo, a una disminución del interés por tales temas o a ambos motivos a la vez. No obstante, de vez en cuando se publican artículos donde se hace referencia a la relación entre literatura y management".

Dado que acabamos de mencionar a los grandes pensadores, parece apropiado referirnos a las aplicaciones de la filosofía práctica que hoy día incluyen la psicoterapia y el management.

La denominada filosofía práctica fue impulsada a principios de la década de los 80 por Gerd Achenbach, un filósofo alemán, y difundida a raíz de la publicación en 1999 de un libro titulado *Plato, not Prozac!* escrito por el profesor Lou Marinoff del City College de Nueva York. Su

introducción decía lo siguiente: "Quienes consultan a un practicante de la filosofía lo hacen en búsqueda de la profundidad que proveen las grandes tradiciones de la sabiduría humana. Mucha gente se da cuenta de que los conocimientos filosóficos abarcan la lógica, la ética, los valores, los significados, la racionalidad, la toma de decisiones en situaciones de conflicto o riesgo, y todas las vastas complejidades que caracterizan la vida humana".

En la actualidad se cuenta con consejeros filosóficos, consultores filosóficos y practicantes de la filosofía (philosophy practitioners). En el caso de las empresas, asesoran en el desarrollo personal y el desarrollo de personal, la lucha contra el estrés, el aprendizaje para vivir, pensar, resolver problemas. El enfoque del profesor Marinoff abarca un proceso de cinco etapas, a saber: a) identificación del problema en cuestión; b) determinación de las emociones involucradas en la situación; c) desarrollo de un plan para el análisis, lo cual requiere con frecuencia consultar una obra filosófica relevante; d) contemplar la situación como un todo; y e) alcanzar un estado de equilibrio mental.

Un ejemplo del tema que nos ocupa surge de la descripción de las actividades de un ejecutivo que se hizo cargo de una compañía de seguros. Sus esfuerzos para evitar que fuese vendida fueron descritos así:

El nuevo gerente general buscó asesoramiento externo; pero no el proveniente de un consultor tradicional. Contrató a Tom Morris, un filósofo profesional, para que le impartiese la sabiduría acumulada a lo largo de los siglos. Estudió lo que dijeron Aristóteles, Platón, Séneca y Maquiavelo y lo aplicó al manejo de su empresa, la cual, dijo, ha florecido. “Cuando los empleados están ansiosos como resultado de cambios en la gerencia, ello repercute en las actitudes de los clientes. La gente empezó a entender y a confiar en la gerencia a medida que se progresaba y se aplicaba mucho de lo que dijeron los filósofos. Los clientes se sentían mucho mejor acerca de la relación y cuanto mayor era su satisfacción, tanto mejor era el éxito alcanzado”. El Dr. Morris dijo que su enfoque se basó en hacer que los empleados pensarán más profundamente acerca de sus trabajos como una obligación. Puede parecer raro, dijo; pero el estudio de los filósofos de la antigüedad inspiró a los empleados a pensar de maneras diferentes sobre cómo vivir sus vidas y a la vez ejercer un efecto práctico en la revitalización de la empresa. (A. Ellin, If Plato Ran His In-Law's Insurance Company. The New York Times. Nueva York, 5 de enero de 2000).

Las aplicaciones de la filosofía práctica incluyen, como se señaló más arriba, la psicoterapia. Es allí donde se plantean sus mayores críticas. Una ex presidenta de la American Psychological Association rechazó la idea de que el asesoramiento de los filósofos “o como quiera que se los llame, tenga derecho a tratar con algo tan delicado como la salud mental de una persona”. Los filósofos que se consideren capacitados para terapias en salud mental, dijo, asumen hipótesis ingenuas en relación a lo que un discurrir intelectual puede ayudar en relación a problemas emocionales inmanejables y debilitantes. Ignoran totalmente el inconsciente, agregó. Platón no va a resolver los problemas de pacientes que necesiten ayuda psicológica. (J. Sharkey, diario arriba mencionado, 8 de marzo de 1998).

No todos los filósofos están de acuerdo con la orientación de aquellos de sus colegas que se dedican a asesorar. Éstos aclaran que no atienden pacientes sino clientes y que éstos están en uso de su razón y funcionan en forma adecuada en la sociedad. Agregan que la terapia que ofrecen es terapia para personas sanas brindada cuando éstos necesitan un poco de ayuda con problemas de la vida diaria. Como dice una autora, la popularidad de los grandes filósofos aumenta entre aquellos que se cansaron del psicoanálisis o no quieren vivir con el estigma que esto puede llegar a implicar. (M. Jonson, Fed up with Freud? Give Philosophy a Try. New York Now. Nueva York, 3 de marzo de 2010).

También la milonga expresa su opinión al respecto. Dice así al recordar las máquinas de antaño: Y no se inmute, amigo, la vida es dura, / con la filosofía poco se goza. / Eche veinte centavos en la ranura / si quiere ver la vida color de rosa.



La escuela de negocios #1 en América Latina



PROGRAMACIÓN EDUCACIÓN 2011

GERENCIA

Diplomado en Gerencia y Legislación Laboral

Costa Rica • 25 Enero al 12 de Mayo, 2011

Programa de Actualización POST MBA 1:

Capitalizando Oportunidades

Costa Rica • 16-20 de Marzo, 2011

Programa de Actualización POST MBA 2:

Integración Empresarial

Costa Rica • 6-10 de Abril, 2011

Programa de Actualización POST MBA 3:

Cultura Organizacional

Costa Rica • 11-15 de Mayo, 2011

Gerencia con Liderazgo

Costa Rica • 30 de Mayo al 4 de Junio, 2011

Middle Management Program

-Módulo Costa Rica

Costa Rica • 30 de Mayo al 4 de Junio, 2011

ORGANIZACIÓN

Gerencia del Desarrollo Humano:

Cambio y compromisos para Resultados

Costa Rica • 7-9 de Marzo, 2011

FINANZAS

La Integración de Finanzas Corporativas y Risk Management

Honduras • 23 y 24 de Febrero, 2011

Finanzas para no Financistas

Nicaragua • 24-26 de Marzo, 2011

Valoración de Empresas

Perú • 29 de Abril, 2011

Estrategía Financiera y Creación del Valor

Nicaragua • 11-13 de Mayo, 2011

MERCADEO

¿Cómo gerenciar la fuerza de ventas para ser exitoso?

Guatemala • 24 y 25 de Febrero, 2011

Planeamiento Estratégico de Mercadeo

El Salvador • 6-8 de abril, 2011

LIDERAZGO

Gerentes Líderes

Bolivia • 16-18 de Marzo, 2011

Gerentes Líderes

Guatemala • 24 y 25 de Marzo, 2011

Gerente como Coach: Comprender y Practicar

Coaching de Liderazgo

Nicaragua • 1 y 2 de Abril, 2011

Gerente como Coach: Comprender y Practicar

Coaching de Liderazgo

Honduras • 12 y 13 de Mayo, 2011

INNOVACIÓN

Gestión de la Innovación

El Salvador • 11 y 12 de Marzo, 2011

Gestión de la Innovación

Perú • 19 y 20 de Mayo, 2011

HOTELERÍA

Revenue Management en la Industria Hotelera

Panamá • 11 de Febrero, 2011

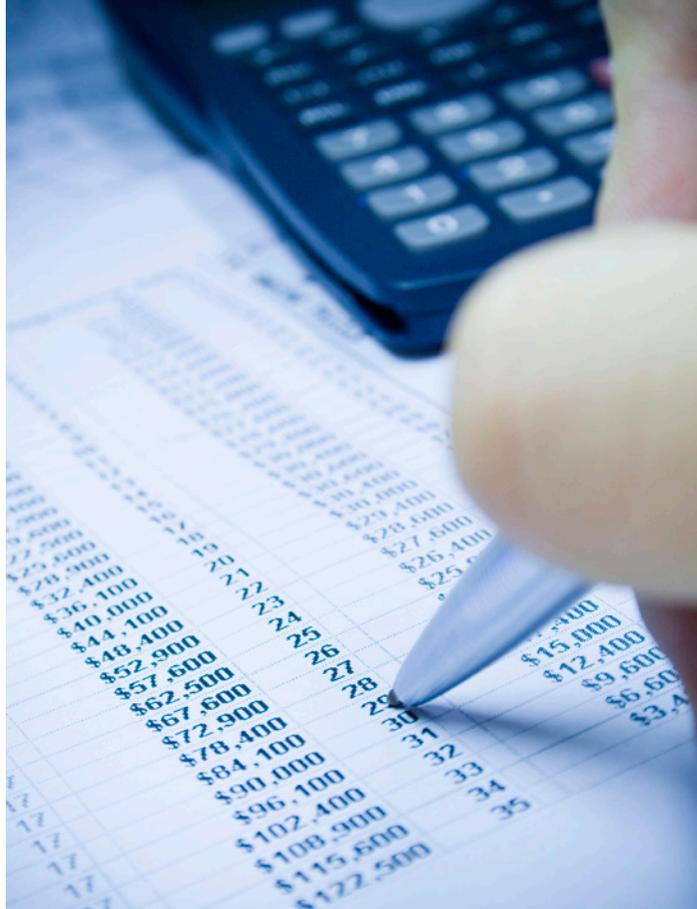
NOTA: La información esta sujeta a cambios sin previo aviso.



Intras
Integral Training Solutions

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





El balance general no tiene quien le escriba...

Por Tomás Fernández

Muchos entienden que el idioma de los negocios es la contabilidad, aunque pareciera a veces que sus profesionales, desde los contadores que llevan los registros a los auditores que velan por su integridad, hablen un idioma esotérico y técnico desconectado de la realidad que enfrenta el empresario. Sin embargo, cada vez más el grado de "alfabetismo" financiero del emprendedor se amplía como lo evidencian los requisitos de contabilidad y finanzas en la academia, tanto en las carreras de administración universitarias como en programas de "finanzas para no financieros" dirigidos al laico emprendedor. El estado de resultados, o estado de ganancias y pérdidas, es el termómetro esencial que se utiliza para evaluar la rentabilidad de cualquier operación, ya sea la de una empresa como un todo o la del lanzamiento de un producto o unidad de negocio. El anglicismo "bottom line" para referirse al resultado neto del estado de ganancias y pérdidas es parte del argot de todo empresario, e inclusive el relacionado flujo de caja también se utiliza y populariza desde Hollywood con el otro anglicismo de "cash is king".

El estado olvidado

A pesar de lo anterior, es interesante notar la ausencia en la discusión del "general" de los estados financieros: el balance general o estado de situación. Si el estado de resultados es la "película" de cómo evolucionan las operaciones de la empresa, el balance general es la "foto" de donde se encuentran sus activos y pasivos en

un momento, y a la vez una radiografía de la salud de sus dueños patrimoniales. Dicha ausencia sale a relucir cuando encuestamos a las empresas sobre cómo llevan sus procesos de presupuestación y evaluación de desempeño. Por ejemplo, es práctica casi generalizada de que las empresas llevan alguna forma de presupuesto de ventas, a lo mínimo, y de gastos, la gran mayoría. Dicho presupuesto de resultados sirve como síntesis de los ejercicios de planificación estratégica y financiera anuales de las empresas, ejercicio que consume gran parte del tiempo de los departamentos de finanzas en el último trimestre del ejercicio fiscal, aunque luego su ejecución y actualización se releguen a un segundo orden, o pasen al olvido. Por igual, una gran cuota de las medidas de desempeño que se utilizan para evaluar, y compensar, al personal se desprenden del estado de resultados: aumento de las ventas, consecución de márgenes brutos, reducción de gastos, entre otros. Sin embargo, son menos las empresas que como parte de su ejercicio de planificación desarrollen presupuestos detallados de su balance general, y aun menos las que incorporen indicadores de capital de trabajo, liquidez, o apalancamiento dentro de sus métricas de evaluación y compensación. La obvia excepción a la regla anterior son las instituciones financieras, las cuales por su naturaleza lo deben hacer.

Creando valor en el capital de trabajo

En tiempos donde el grado de poder del consumidor final, o de rivalidad entre los competidores, obligan a evolucionar hacia modelos de negocio con menores niveles de márgenes, pero de mayor velocidad en la entrega del producto final, es crítico concentrar la atención a la administración del capital de trabajo. Si optimizamos nuestra cadena de suministro, ya sea optimizando nuestra rotación de inventarios o estrechando los vínculos crediticios con nuestros clientes y suplidores (convirtiéndolos más en socios estratégicos que en partes externas independientes) podremos enfrentar la presión sobre los precios y márgenes. Las herramientas populares de "lean manufacturing" o de "just-in-time inventory" o "supply chain management" para que sean operacionalmente exitosas se deben traducir a métricas las cuales, en su mayoría, se desprenden del balance general como son la rotación de inventario o los días de crédito por cobrar o pagar, entre otras.

Creando valor con el activo fijo

Por igual, y quizás como herencia de épocas previas donde los márgenes eran mayores y el costo financiero subsidiado de una forma u otra, es curioso notar la poca atención dada al costo financiero muchas veces escondido en el activo fijo de la empresa. Cada año, los gerentes de producción entienden que deben ampliar o renovar las tecnologías y capacidades de sus fábricas, a pesar de que las mismas no necesariamente reditúan la rentabilidad mínima esperada por los accionistas, o de que dichos procesos se pudiesen tercerizar o racionalizar de forma que comprometan menos capital. Para poderles exigir mejoras a dichos directivos es crítico el que estén conscientes, y sean evaluados, sobre el costo financiero de dichos activos. Los directores de logística han avanzado en identificar e implementar oportunidades para consolidar y simplificar las cadenas y centros de distribución de las empresas, pero muchas veces han obviado otras oportunidades de liberación de capital. Por ejemplo, el

gran desarrollo inmobiliario y demográfico por el que han pasado nuestras ciudades ha abierto oportunidades para reubicar las mismas oficinas centrales de las empresas (que de por sí no requieren de un posicionamiento comercial), y estratégica y laboralmente deberían moverse de donde históricamente han estado ubicadas. Un análisis periódico del valor de mercado de dichos inmuebles permitiría evaluar el costo de oportunidad de estar "sentados" sobre ellos.

Antes de ir al banco

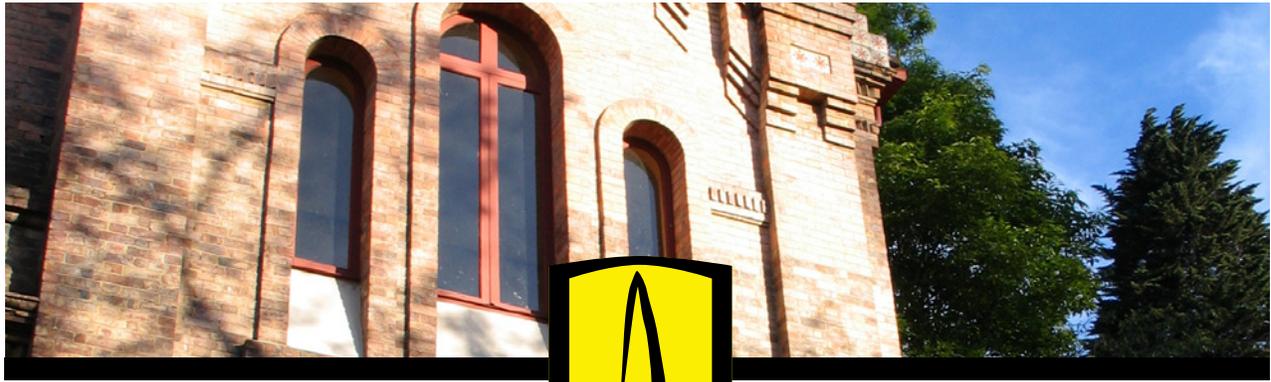
El balance general muchas veces contiene otras "joyas escondidas" que a veces ignoramos por no detenernos a estudiarlo. Cuando pensamos en fuentes de financiamiento generalmente nos referimos al lado derecho del estado de situación donde se encuentra la estructura de capital de la empresa, sea de financiamiento de terceros (bancos, bonos, otros) o el capital de los accionistas. Sin embargo, muchas veces la primera fuente de financiamiento ya está dentro de la misma empresa. El factoraje o titularización de las cuentas por cobrar es una bien conocida fuente de liquidez en lado izquierdo del balance general, pero existen otras más importantes. Es frecuente encontrar "activos no operacionales" o que están fuera del giro del negocio y que se pudiesen realizar perfectamente sin afectar el valor operativo de la empresa. Inversiones en acciones de otras empresas, que por razones históricas o fiscales son propiedad de la empresa, son perfectamente escindibles de la misma. Otras veces la empresa posee inmuebles completamente desligados de sus operaciones que más bien representan un costo fiscal y financiero el cual se pudiese eliminar si las mismas se realizan y se reinvierten en sus operaciones, o distribuyen a sus accionistas. Aun en casos donde los inmuebles sí son ocupados por las operaciones del negocio, se pueden evaluar transacciones de "sale-leaseback" o retro-arrendamiento donde dichos activos son vendidos a terceros, realizando el efectivo y manteniendo la ocupación del inmueble a través de contratos de arrendamiento. En países con mercados de capitales más desarrollados, existen fondos de inversión inmobiliarios o "REITs", que se especializan en este tipo de transacciones y que permiten a empresas en varios sectores (desde el de comida rápida hasta el bancario) a enfocarse en lo que saben hacer y son rentables, más que a la especulación inmobiliaria.

Una posible conciliación de estados

El balance general es, pues, una herramienta necesaria para la buena gestión empresarial. De ninguna forma queremos cuestionar ni subordinar el "reinado" del estado de flujo de efectivo, sin duda el más importante de todos los estados financieros. Tampoco queremos ignorar la relevancia operativa del estado de ganancias y pérdida, el más intuitivo de todos los estados. Sin embargo, la generación de flujo de caja o de beneficios netos, a su vez, no pueden ignorar el costo de oportunidad que debe compensar a los "generales" de la empresa, ya sean sus acreedores financieros o sus accionistas, cuyas coordenadas se encuentran en el estado de situación.

Una colaboración de:





LA PÁGINA

UNIANDÉS

Desarrollo Humano: Un nuevo enfoque

Vivimos actualmente tal cantidad de conflictos y crisis, que cuando recurrimos a fórmulas salvadoras, usualmente nos encontramos con explicaciones a medias y soluciones distantes de la naturaleza misma de lo que sucede. Hablar de un cambio de época o de una época de cambios no pasa de ser un tema recurrente, propio del discurso intelectual y en ocasiones vacío. En ese sentido, pretendemos acomodar al destino o a la suerte las causas de los hechos tratando así de falsear nuestra falta de atención, reflexión y decisión. Y es en los distintos tipos de organizaciones en donde se puede observar con mayor claridad la dinámica que se acaba de describir.

Por esto, es al interior de la Organización en donde podemos preguntarnos con algún grado de profundidad qué significa Desarrollo y qué implicaciones tiene esa concepción sobre las decisiones que se toman.



Para comenzar, es indispensable ser conscientes que detrás de toda acción existe siempre una determinada manera de concebir al ser humano y su relación con el mundo. De esa forma, un dirigente que define en su mente al ser humano como un instrumento que se utiliza en el proceso que permite obtener utilidades, tomará sus decisiones en relación con otros observando siempre el valor que tenga para agregar ganancias a su negocio. Por el contrario, quien acepta al ser humano como generador de riqueza y, por tanto, una persona inteligente que accede a distintos niveles de elección de acuerdo con su vocación personal, se relacionará siempre teniendo en cuenta la capacidad y voluntad del otro como condición para construir empresa.

Entonces, hablar de Desarrollo Humano puede ser un tanto redundante, pues no se puede concebir lo uno sin lo otro; dicho de otra manera el Desarrollo es por definición Humano, relativo a seres humanos y orientado hacia los mismos. En este sentido, podemos detallar algunas acciones que en conjunto permitirán redireccionar los enfoques y las estrategias aplicadas en este campo.

- 1 Provocar en todas las acciones el uso integral del cerebro, que permita concebir la inteligencia como un todo complejo en el que se integran razón y emoción. Esto implica reconocer la existencia de un funcionamiento diferencial de los dos hemisferios cerebrales, el uno preferencialmente racional y el otro, intuitivo.
- 2 Generar, gracias a lo anterior, pensamiento estratégico en todas las personas, es decir, capacidad para anticiparse a los hechos y crear alternativas flexibles de acción que contribuyan a ver lo que sucede no desde la óptica de lo irremediable sino como una gran oportunidad para aprender y vivir.
- 3 Afianzar los procesos de aprendizaje continuo, que sirvan de base para fortalecer la construcción de significados comunes que nos consoliden como una verdadera comunidad.
- 4 Fortalecer la actitud de trabajar en equipo en cada individuo, de tal manera que en cada acción diaria reconozca el impacto que ésta tiene sobre los demás y actúe en consecuencia.
- 5 Mantener viva la capacidad de construir nuevas opciones frente a problemas conocidos, aceptando que no necesariamente las fórmulas que fueron útiles en el pasado sirven en el presente. Es indispensable mantener un alto grado de creatividad para sobrevivir.
- 6 Reconocer que el cambio es permanente, por lo tanto característico de la vida humana. Por esto es indispensable educar para la incertidumbre como camino hacia el logro de niveles de competitividad que aseguren la permanencia de la persona y la Organización en el tiempo.
- 7 Apreciar el cuidado del planeta en todas las acciones personales y colectivas permite responder con seguridad por el futuro que heredarán nuestros descendientes. Los seres humanos no podemos hipotecar el ambiente a favor de una existencia puntual y transitoria.
- 8 Incentivar la educación como proceso continuo en toda la sociedad. Concebir la educación como un deber y un derecho de los miembros de una sociedad le brinda a la misma la seguridad del conocimiento requerido para ofrecerse como alternativa real de crecimiento en todos los órdenes.
- 9 Consolidar las comunidades, grupos de trabajo, asociaciones o cualquier forma de encuentro de personas que tengan en mente el logro de objetivos que garanticen la sostenibilidad del desarrollo basado en el respeto por lo ecológico y lo social. No existe acción humana que no posea un componente ético y estético, por lo tanto, es necesario mirar no sólo lo que se hace sino también por qué y para qué se hace, allí está el sentido último de la capacidad de aporte que tiene cualquier trabajo.

Sin querer ser exhaustivo, pretendo sugerir una manera distinta de abordar el tema de Desarrollo Humano al que comúnmente se encuentra en la literatura sobre el tema. Pienso que estamos en mora de abrir espacios de estudio y trabajo sobre esta nueva dimensión del pensamiento humano y sugiero que sean las instituciones de educación y las empresas, mediante alianzas que perduren en el tiempo, las que asuman esta responsabilidad. Es necesario ampliar la visión del mundo y de la vida para crear condiciones que permitan examinar serenamente los paradigmas que hoy le sirven de base a las explicaciones del Desarrollo Humano y evaluar su pertinencia. La invitación queda formulada.

Stephen Covey diserta en FUNGLODE sobre cómo alcanzar la grandeza como país

El reconocido autor del bestseller “Los siete hábitos de las personas altamente efectivas” dijo que la familia y la educación son los principales forjadores de líderes pues enseñan la importancia del compromiso y pueden inducir a una cultura orientada al servicio.

Covey expresó que todos los avances significativos se basan en cambios, y el que se ha producido en la humanidad es mayor que la revolución tecnológica o de las comunicaciones.



Stephen Covey impartió conferencia en República Dominicana

Stephen Covey, considerado como una de las 25 personas más influyentes de los EE. UU. y autor del exitoso libro Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva, estuvo en nuestro país impartiendo la conferencia “DE LA EFECTIVIDAD A LA GRANDEZA” dentro del marco de la segunda edición del TOP LEADERS' SUMMIT, evento organizado por INTRAS y al cual se dieron cita los principales líderes de empresas de la República Dominicana.

El TOP LEADERS' SUMMIT contó también con un Closing Session titulado “Creando una empresa de alto desempeño” a cargo de la reconocida experta y autora internacional Susan Annunzio.





“Storytelling” en el segundo Executive Breakfast de INTRAS

¿Por qué unas ideas de negocio suenan a ruina y otras a dinero en metálico? ¿Por qué hay personas que convencen más rápidamente que otras? ¿Cómo logran seducirnos los discursos políticos? ¿Por qué consiguen hacernos vibrar algunas presentaciones? La respuesta está en la forma en la que el mensaje está contado. Los relatos logran que transformemos simples datos en emociones y sensaciones genuinamente personales. Mediante la narración, y no la argumentación, conseguiremos seducir a nuestra audiencia. De esta forma se expresó Antonio Núñez, destacado conferencista y autor; quien estuvo recientemente en nuestro país impartiendo la charla titulada “STORYTELLING: Los relatos como herramientas de liderazgo, comunicación y motivación”, en el segundo Executive Breakfast organizado por la firma internacional de capacitación INTRAS.

EXECUTIVE
BREAKFAST



LA GRANDEZA VIVE EN CADA DETALLE

NUEVA JEEP GRAND CHEROKEE 2011

Jeep



Nuevo Sunroof Panorámico
Dual "Command View®"



Nuevo Soporte Lumbar Eléctrico



Interiores Premium
de Clase Mundial



CONCESIONARIO ÚNICO

REID & COMPAÑÍA, S.A.

Ave. John F. Kennedy casi esq. Lope de Vega, Santo Domingo, R.D. Tel.: 809-562-7211 x 2111,
Fax: 809-563-6877 - www.reid.com.do - contacto@reid.com.do

La fotografía y el equipamiento que aparecen en esta publicación son de uso netamente ilustrativo y como referencia del modelo aquí mostrado. Para mayor información visite a su distribuidor local para consultar especificaciones. Jeep es una marca registrada de Chrysler Group LLC.

ahora mismo tenemos el plan perfecto para tu negocio



Nuestro objetivo es que tú puedas **cumplir los tuyos**, por eso, **Orange negocios** pone a tu alcance soluciones con planes que se adaptan a las necesidades de tu negocio.

Orange max negocios
Postpago sin límites de consumo

Orange flex negocios
Prepago controla el consumo mensual

Planes Intra
Soluciones de comunicación en grupos cerrados y/o abiertos

Net negocios
Internet 3G+ donde necesites simple y sin cables

tu negocio hazlo **Orange**

LAS SUBIDAS Y BAJADAS DEL MERCADO NO SE SIENTEN EN UNA MAZDA CX-9



CX-9

LA COMPRA MÁS INTELIGENTE EN SUV DE LUJO.
DESDE \$48,900.00*

RECIBIMOS TU VEHICULO USADO

Principal: Av. Máximo Gómez # 90, Tel.: 809.565.3111

3 AÑOS
GARANTÍA
100,000 KM

SUCURSALES

- Higüey Tel.: 809-554-8281
- Santiago Tel.: 809-724-7015

DEALERS AUTORIZADOS

- Auto Americana (San P. de Macoris) Tel.: 809-224-8654 • AutoHaus Tel.: 809-334-4111 • Auto Paniagua Tel.: 809-224-6881
- Auto Plaza Tel.: 809-540-2886/809-567-2885 • Cabrera Motors Tel.: 809-621-7373 • César Motors Tel.: 809-472-1425
- Ciber Dealer Tel.: 809-221-6663 • El Puente Motors Tel.: 809-732-6777 • Ficisa Motors Tel.: 809-565-8183
- Motoralex Tel.: 809-532-5028 • Negrin Motors Tel.: 809-244-3036 • Nevesa Tel.: 809-582-1970/724-2886

GRUPO
VIAMAR