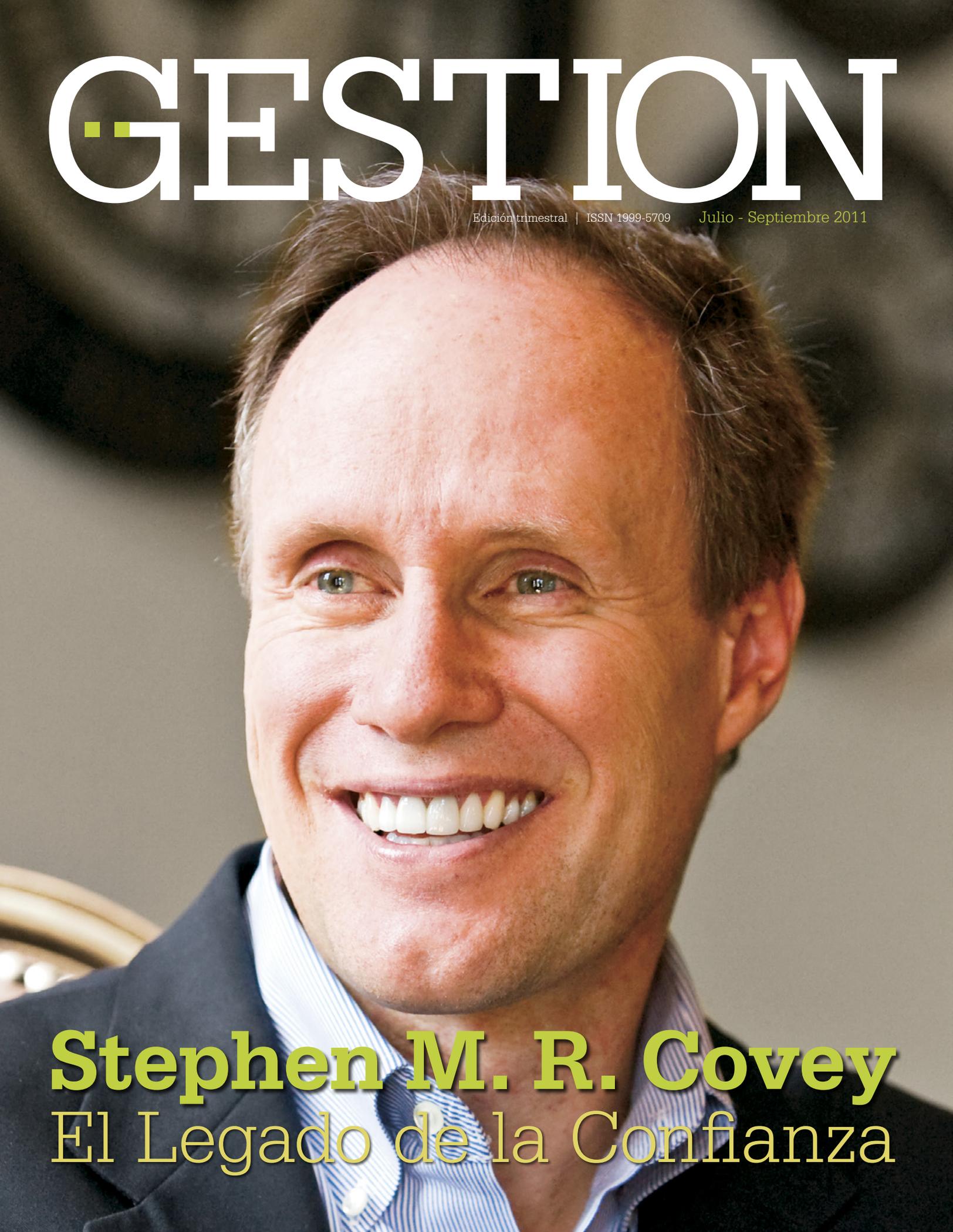


# GESTION



Edición trimestral | ISSN 1999-5709

Julio - Septiembre 2011

**Stephen M. R. Covey**  
El Legado de la Confianza

**¿Y SI ME LO ROBAN?**

**Tener miedo es normal. Es parte de la vida.**

**Vive tranquilo. Vive seguro.**





## Compartimos un mismo objetivo. El éxito de su negocio.

A través de nuestro equipo de profesionales en banca corporativa y comercial, ponemos al alcance de su negocio todo el conocimiento del mercado local y toda la experiencia en diversas industrias. En Scotiabank estamos comprometidos con su futuro, le ayudamos a alcanzar sus metas comerciales y lo asesoramos en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocios a nivel nacional e internacional.

Infórmate en TeleScotia 809-567-7268  
ó 1-809-200-7268  
[www.scotiabank.com.do](http://www.scotiabank.com.do)





¡Alcance el Desafío de la Grandeza!

“Lo bueno” puede ser suficiente para algunos. Pero la mayoría deseamos más que eso. ¡Deseamos apostar por la grandeza! En FranklinCovey, nuestra pasión y nuestra misión consisten en hacer posible la grandeza en las personas y organizaciones.

LOS 7 HÁBITOS de las Personas Altamente Efectivas®

LAS 4 DISCIPLINAS DE LA EJECUCIÓN®

Liderar a la VELOCIDAD DE LA CONFIANZA™

LIDERAZGO™  
Líderes Grandiosos • Equipos Grandiosos • Resultados Grandiosos

Fundamentos de LIDERAZGO™

LOS 7 HÁBITOS Para Gerentes™

CÓMO AYUDAR A SUS CLIENTES  
A TENER ÉXITO

**FOCUS**  
Logre Sus Prioridades Más Importantes

Logre la Grandeza Organizacional a través de Grandes Líderes, Personas Efectivas y una Ejecución Institucionalizada



Ave. Abraham Lincoln esq. Gustavo Mejía Ricart,  
Torre Piantini, Suite 903 • Santo Domingo, Rep. Dom.  
Teléfono: (809) 542-4002 • Fax: (809) 540-1982  
E-Mail: [info@franklincoveydr.com](mailto:info@franklincoveydr.com)  
Web Site: [www.franklincoveydr.com](http://www.franklincoveydr.com)



UNA INICIATIVA DE LA PLATAFORMA MEDIOAMBIENTAL DE



CERVECERIA NACIONAL DOMINICANA



Ventana Internacional

**Cambie cualquier cosa: la ciencia del éxito profesional**

Los empleados que enfrentan problemas de desempeño tienen un problema de conocimiento y un problema de influencia. En este artículo vemos estrategias para que adquieran conocimientos y herramientas para mejorar su desempeño.



Mejores Prácticas

**Jonas Ridderstråle  
El Gran Gurú Vikingo del Management**

En esta entrevista Jonas Ridderstråle, el pensador de negocios más funky del mundo, toma ideas de la cultura, la música, el arte y la ciencia y las lleva al terreno de los negocios para explicarnos su visión del management y del futuro del liderazgo y de las corporaciones.



Temas de Vanguardia de FranklinCovey

**El liderazgo es una elección**

Para Stephen R. Covey el liderazgo es una elección, no una posición. Y es algo que atañe a todos en la comunidad, en la organización y en la familia, no importan los títulos que se tengan, ni el cargo que se ostente. En este artículo el Dr. Covey expresa que este precepto fundamental de liderazgo es la clave para el éxito en cualquier empresa.

Carta del Director

**El valor de ser confiable..... 6**

Herramientas Gerenciales

**No desestime las herramientas de planificación en proyectos ..... 12**

Nuestros Clientes Preguntan

**Liderar con pasión ..... 18**

De Portada

**Transformando la confianza en una ventaja competitiva.....20**

Protagonistas

**Las reglas de Kotter.....25**

La Sección de los Expertos

**Personas 2.0 para nuevo mercado .....28**

Tips and Tricks

**Negociación en China ..... 32**

Apuntes Ejecutivos del IE

**Crecimiento rentable e intrapreneurship ..... 34**

The Seminarium Letter

**La Revolución Necesaria según Peter Senge..... 36**

Desde INCAE

**Empresarialismo y la película de Facebook..... 38**

La Página de UNIANDÉS

**¿Jubilarnos o pensionarnos? Trascender para vivir ..... 42**

Noticias de INTRAS

**Jesús Cirera y las claves para crear una empresa orientada al servicio al cliente ..... 44**

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

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

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

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



Av. Abraham Lincoln esq. Gustavo Mejía Ricart, Torre Piantini, Suite 904. Santo Domingo, República Dominicana. Teléfono (809) 542-0126 • Fax (809) 546-1982 e-Mail: servicioalcliente@e-intras.com • www.intras.com.do

# GESTION

**Edición Trimestral**  
República Dominicana  
Julio - Septiembre 2011

**Director General**  
Ney Díaz

**Edición y Redacción**  
INTRAS

**Colaboradores en esta edición**  
Ana Blanco  
Emilio G. Río  
Jesús Cirera i Soler  
Maryam Varela  
María del Pilar Galeote Muñoz

**Instituciones Colaboradoras**  
INCAE | SEMINARIUM | UNIANDÉS  
VITALSMARTS | IE Business School | FranklinCovey

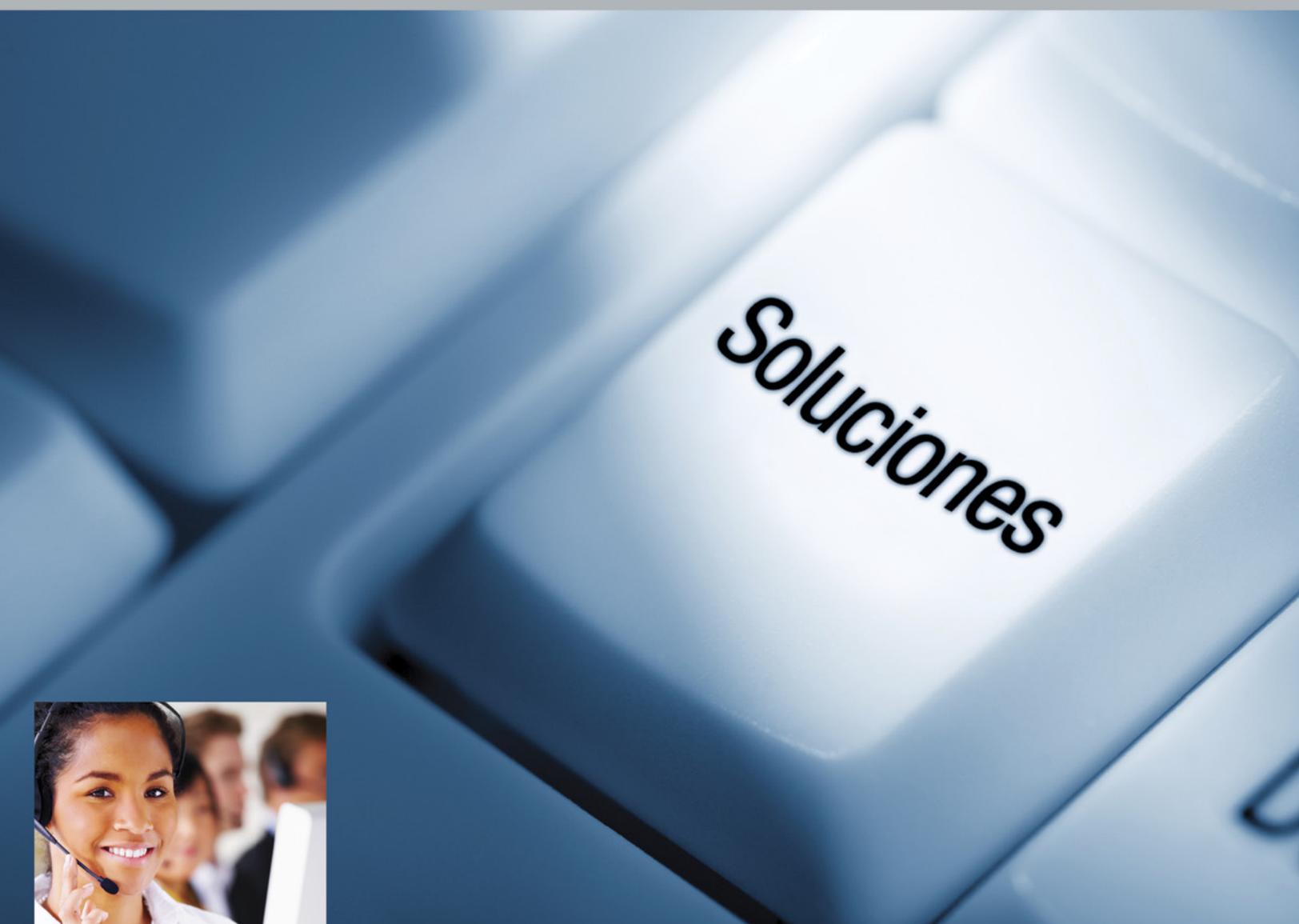
**Ventas**  
Virginia De Moya  
virginia.demoya@gestion.com.do  
tel. (809) 542-0126

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

**Fotografías**  
Víctor Gómez | Alejandro Taveras | Thinkstock Photos

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

**Impresión**  
Express Print



Soluciones



Descubra cómo a través de nuestro Contact Center 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.

# Dejar huella...



Corría el año 1992. Luego de profundas y exhaustivas investigaciones de posibles becas recorriendo todas las embajadas y oficinas comerciales del país (recordemos que algunos de nosotros crecimos sin Internet...) finalmente había logrado identificar un postgrado en Holanda al que definitivamente quería aplicar. Luego de dos meses gestionando toda la información requerida, de obtener una difícil cita, y de esperar por casi tres horas para ser recibido el día de la misma, al fin había llegado la “hora cero”. Era mi turno de presentar la documentación para aplicar para la beca.

Nervioso y consciente de que no hay una segunda oportunidad para causar una primera impresión, me acerqué lentamente a la casilla donde, del otro lado del cristal, estaba una señora mirando hacia abajo mientras leía unos documentos. Su función era la de determinar qué expedientes eran aptos para enviar a Holanda para evaluación y cuáles no. Sin levantar la cabeza, la señora me preguntó qué yo deseaba y una vez le respondí, me pidió la documentación. Sin inmutarse, y aún sin levantar la cabeza, me preguntó en tono tajante por qué quería ir a estudiar a Holanda, a lo cual obviamente respondí con mi discurso ensayado en más de cien ocasiones para no decir nada que fuese a minimizar mis posibilidades. Aún sin levantar la cabeza y sin la más mínima muestra de expresividad, la señora revisaba una y otra vez la documentación. De repente, se quedó totalmente congelada mirando por cinco segundos algo que, por lo visto, le había llamado la atención en la documentación. En cámara lenta, y mientras se quitaba los lentes, levantó la cabeza y por primera vez me miró a la cara, interrumpió abruptamente mi “discurso” y me preguntó en tono intimidante y mirándome fijamente a los ojos: “¿Su padre es Héctor Díaz Newman el profesor?” Luego de responderle con un sí temeroso ante tan intenso tono de la pregunta, aquel rostro frío e inexpresivo se transformó en una gran sonrisa acompañada de una frase que jamás olvidaré: “Ese señor fue el mejor profesor que yo tuve; por favor, me le mandas muchísimos saludos”. De ahí en adelante el *mood* de la entrevista cambió. Bueno, no sólo el *mood* pues, para no agobiarles con los detalles de la historia, sólo les diré que mientras escribo esta nota estoy mirando el diploma de ese postgrado. Mi padre definitivamente había “dejado huella” en esta ex alumna y yo, su hijo, había cosechado los frutos...

No es la intención de este artículo hablar de las virtudes docentes de mi padre, ni compartir una más de mis anécdotas personales. Simplemente me parece ilustrativo este ejemplo que evidencia la importancia de siempre dejar huella. ¿Pero, qué es realmente “dejar huella”? Dejar huella es dejar una “estela positiva por algo” en la memoria de todos y cada una de las personas con quienes interactuamos, sea por tres segundos o por toda una vida. Dejar huella se trata también de haber sido un “antes y un después” (positivamente hablando) en las personas con las que interactuamos en algún lugar o posición por el que se

haya pasado por este viaje llamado vida. De igual forma, dejar huella consiste en que, si bien estas hayan podido ser incomprendidas en su momento, transcurrido el tiempo y vistas en perspectiva, todas y cada una de nuestras acciones y palabras cobren sentido y justificación.

Si bien esto definitivamente ayuda y nunca está de más, el dejar huella no se trata solo de agradar, de caer bien o de que todos digan que tú eres bueno/a pues no estamos hablando de ganar un concurso de popularidad. De hecho, si miramos retrospectivamente, a muchas de las personas que dejaron huella en nosotros, en ese momento los consideramos injustos, ya fuese por ignorancia o por incompreensión. Y si nos vamos más allá, muchos de los grandes personajes que han dejado una huella más profunda en la humanidad fueron incomprendidos en su momento. ¿Quién no recuerda con agrado a aquél jefe o entrenador que tanto trabajo nos hizo pasar (pero a quien agradecemos el habernos dado la disciplina y conocimientos que tanto nos ayudan hoy), o a aquel padre que nos castigó “injustamente” por haber hecho una tontería (pero a quien agradecemos hoy el habernos inculcado los valores que nos acompañan hoy). Estas personas dejaron huella no por “ser buenos” sino porque hoy valoramos lo que aportaron a nuestra vida en un momento determinado. Incluso si todavía hoy no aprobamos su forma de hacerlo, viendo las cosas en perspectiva, valoramos y apreciamos la nobleza de sus intenciones.

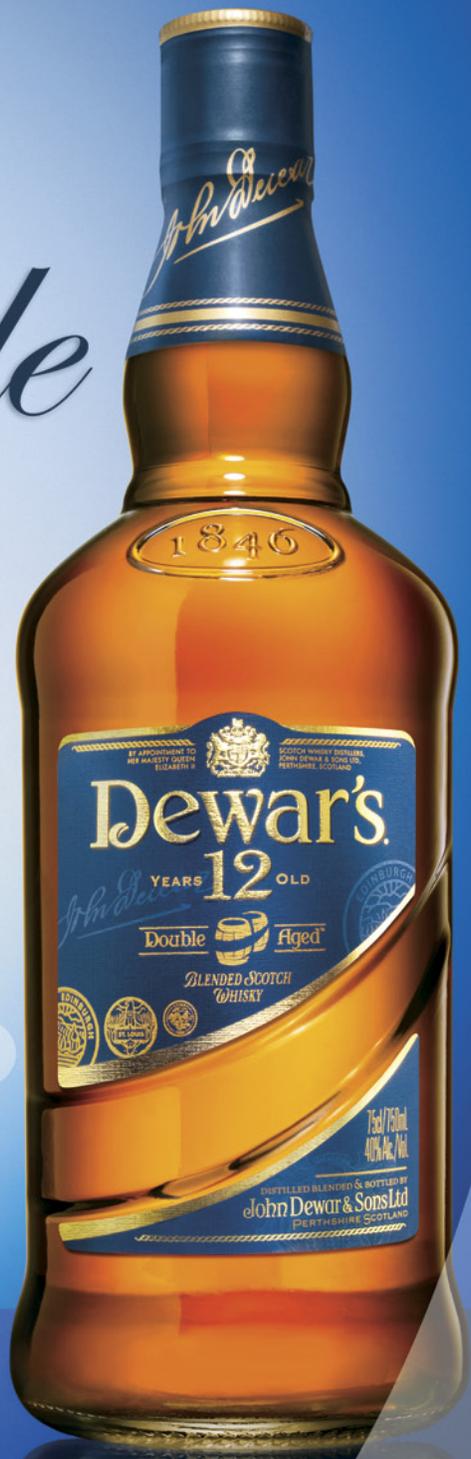
Para dejar huella no hay que ser alguien importante, ni necesariamente hay que ser una persona cercana, ni compartir por mucho tiempo con alguien. ¿Acaso no deja huella el camarero que nos recibe con una sonrisa, nos llama por nuestro nombre y nos pregunta si queremos nuestro plato preferido preparado como siempre? ¿O el carnicero del supermercado que nos guarda todos los martes nuestro corte tal y como nos gusta? ¿O el extraño que nos ayudó desinteresadamente luego de un accidente y al que quisiéramos volver a encontrar para darle las gracias? ¿O aquel sereno que nos dio una cátedra de honestidad al devolvernos la cartera que se nos cayó sin darnos cuenta y que no aceptó un centavo a cambio? A ejemplos como este podría dedicar cien páginas, pero creo que estos son más que suficientes para ilustrar mi punto.

Practiquemos el arte de siempre dejar huella. No importa qué imagen actual nuestra tengan los demás pues cada día es un renacer y una oportunidad nueva de intentarlo. Demos un buen consejo, apoyemos una causa, digamos un cumplido, enseñemos a alguien a hacer algo, corrija-mos empáticamente... En resumidas cuentas, realmente cuesta poco hacerlo y su trascendencia es mucha, ya que lo único que nos hace eternos son los recuerdos que dejamos en los demás. Y estos recuerdos solo se logran dejando huellas...



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.



La ciencia del  
éxito profesional

Durante dos décadas hemos estado estudiando a los más influyentes y respetados empleados en más de 50 empresas en docenas de industrias. Mientras observábamos a estas personas empeñadas en ascender por la escalera corporativa, descubrimos algunas tendencias sorprendentes. Una de las más desconcertantes: 87 por ciento de los empleados que encuestamos dijeron que tenían jefes que les habían impedido obtener a ellos el salario, los ascensos u otras oportunidades que deseaban debido a preocupaciones acerca de su desempeño. Por otro lado, los gerentes están igualmente frustrados. Más de la mitad dice que tienen empleados estancados en niveles de desempeño por debajo de su potencial.

Mientras compilábamos la investigación para nuestro nuevo libro, *Change Anything: The New Science of Personal Success* (Cambie cualquier cosa: la nueva ciencia para el éxito personal), descubrimos algunas maneras de ayudar a los gerentes cuya carrera está estancada a encarrilarla de nuevo. Tal y como la investigación revela, los empleados que enfrentan problemas de desempeño tienen un problema de conocimiento y un problema de influencia. De hecho, el 70 por ciento de los empleados que estaban conscientes de que su jefe no estaba satisfecho con su desempeño, no podían decir qué estaban haciendo mal, ni qué iban a hacer para cambiarlo.

El planteamiento de *Change Anything* empodera a los empleados a tomar el control de su propia carrera, enseñándoles el conocimiento y las herramientas para cambiar su comportamiento y mejorar su desempeño.

#### Resolviendo el problema de conocimiento

En nuestro estudio de los empleados de mejor desempeño pedimos a miles de empleados (incluyendo gerentes) que nos dieran los nombres de tres personas en sus organizaciones cuyas opiniones, hábitos de trabajo y habilidades admiraban mucho. Estábamos buscando a las personas a las que todos acuden.

A continuación, observamos detenidamente a esos altamente valorados individuos. Analizamos aquellos comportamientos que practicaban rutinariamente que los hacían tan valorados, y encontramos que las personas de mejor desempeño practicaban los mismos tres comportamientos vitales: conocen su oficio, se enfocan en lo correcto, y construyen una reputación de ser cooperadores.

**1. Conocer su oficio.** Las personas de alto desempeño invierten esfuerzo en asegurarse de que son buenos en los aspectos técnicos de sus trabajos. Trabajan duro para perfeccionar su oficio.

**2. Enfocarse en lo correcto.** Además de desempeñarse bien en su oficio, las personas de alto desempeño contribuyen en las tareas que son esenciales para el éxito de la organización. Las personas de alto desempeño trabajan en su conjunto de habilidades y en su acceso a las tareas críticas que la empresa valora.

**3. Construir una reputación de ser cooperadores.** Los mejores empleados son ampliamente conocidos y respetados por los demás no por su contacto frecuente, su encanto o agradabilidad, si no por que ayudan a los demás a resolver sus problemas.

#### Resolviendo el problema de influencia

A pesar de que estos comportamientos son simples y directos, los empleados necesariamente no los adoptarán. A eso es lo que nosotros llamamos el problema de influencia. Conocer cuáles comportamientos se requieren para encarrilar una carrera es apenas el primer paso, lo siguiente es aplicarlos y ponerlos en marcha.

El error que cometemos a menudo es que ponemos demasiados huevos en la canasta de la fuerza de voluntad. Nos decimos, “¡Solo lo haré!” como si pudiésemos doblegar



nuestro universo entero con la fuerza de nuestra voluntad. Resulta que existe un enfoque exponencialmente más efectivo para influenciar el cambio.

### Aplique estrategias de seis fuentes

Existen seis fuentes de influencia que explican por qué hacemos las elecciones que hacemos.

Los empleados nunca tendrán suficiente fuerza de voluntad para cambiar porque hay demasiadas fuentes de influencia amontonadas sobre ellos. Si los empleados no entienden como las fuentes adicionales de influencia, tales como el entorno y sus círculos sociales, afectan su comportamiento, entonces esas fuentes irán en contra de ellos, combatiendo sus mejores esfuerzos para cambiar. Sin embargo, si las seis fuentes de influencia pueden hacernos comportar de maneras disfuncionales e inefectivas, también es cierto que podemos unir a estas mismas fuentes para hacer que los hábitos positivos sean inevitables. Debajo presentamos estrategias poderosas dentro de las seis fuentes de influencia.

**1. Vaya al futuro.** Cuando usted se estrelle contra un muro motivacional mientras está cambiando sus hábitos de trabajo, motive a usted mismo visitando el futuro que le espera si no cambia, la vida que tendrá si le siguen pasando por alto para los ascensos. Piense en todo el dinero que no ganará y en todas las oportunidades que perderá.

**2. Invierta en desarrollo profesional.** Nuevos hábitos siempre requieren de nuevas habilidades. Desarrolle activamente las habilidades que necesita para ser visto como una persona de alto desempeño. Luego aplique sus nuevas habilidades y busque retoolimentación de un experto.

**3. Frecuente a los que trabajan duro.** Los malos hábitos y actitudes que lo están rezagando generalmente son posibilitados, tolerados o estimulados por otras personas. Utilice la presión positiva de sus pares rodeándose de aquellos compañeros que trabajan duro y que comparten sus mismas metas profesionales. Distánciese de los holgazanes de la oficina.

**4. Encuentre un mentor.** Cambiar los hábitos requiere de ayuda. Encuentre a un mentor en quien usted confíe que le anime a progresar y le ayude a navegar las oportunidades de desarrollo profesional que existen dentro de su organización.

**5. Arriesgue el pellejo en el juego.** Prémiese por alcanzar metas a corto plazo poniendo dinero en juego. Por ejemplo, si usted alcanza una meta en su próxima revisión de desempeño, compre una recompensa con ese dinero. Si por el contrario usted no alcanzó la meta, done el dinero.

**6. Controle su espacio de trabajo.** Facilite sus nuevos hábitos utilizando el poder de su entorno. Si usted se beneficiaría de la asociación cercana con otro equipo, pida que le muevan su oficina para estar más cerca. Cuando sea posible, apague todas las interrupciones que le impiden ser tan productivo como usted necesita ser para avanzar.

### Cómo cambiar cualquier cosa

A partir de nuestra investigación descubrimos que una vez los empleados conocen lo que deberían hacer para mejorar su carrera y comprenden cómo influenciar el cambio tomando en cuenta a las seis fuentes de influencia, son diez veces más exitosos. En contraste con muchos estudios que muestran diferencias modestas de un 10 a un 20 por ciento cuando se utilizan varias intervenciones, este estudio reveló la física del cambio humano. Cuando su estrategia está informada por ciencia sólida, las diferencias en efectividad no son incrementales, son exponenciales. Lo cierto es que entrenar a los gerentes puede ayudar a los empleados a crear un plan de cambio multifacético. Cuando escapamos de la trampa de la fuerza de voluntad y desarrollamos la competencia de emplear comprometidamente las seis fuentes de influencia, podemos cambiarnos a nosotros mismos e influenciar a otros para siempre.

**David Maxfield** y **Al Switzler** son autores de cuatro bestsellers del New York Times. Su más reciente libro es *Change Anything: The New Science of Personal Success*. Son respectivamente el vicepresidente de investigaciones y el cofundador de VitalSmarts.

Una colaboración de:



 **Herman Miller**

Siéntate  
para darte  
una noticia

...la comodidad  
y la ergonomía  
están en el ajuste  
de precio perfecto.



Mirra

antes  
us\$1,020\*

ahora  
**us\$650\***



Aeron

antes  
us\$1,279

ahora  
**us\$750\***



Celle

antes  
us\$779

ahora  
**us\$550\***



SAYL

antes  
us\$810

ahora  
**us\$600\***



Embody

antes  
us\$1,635

ahora  
**us\$1,100\***



SETU

antes  
us\$773

ahora  
**us\$445\***

(\* ) O su equivalente en Pesos.  
No incluye transporte ni ITBIS.



**BII** DOMINICANA, S.A.  
The Chair Experts

Plaza Haché, 1er Nivel | Av. John F. Kennedy  
T 809.472.2501 | [www.biidominicana.com.do](http://www.biidominicana.com.do)





# No desestime las herramientas de planificación en proyectos

En cierta ocasión me preguntaban sobre el costo de una aplicación específica para la planeación del manejo de riesgos en términos de tiempo y costo del proyecto. Respondí sobre nuestra experiencia en el asunto. Solo valdría comentar que la reacción de mi interlocutor no fue precisamente orientada al interés de contar con una licencia propia para tal propósito y al darme cuenta, solo alcancé a intentar hacerlo reflexionar... ¿Cuánto perdió tu organización en el último proyecto?... Sin respuesta de por medio, se podía adivinar en su expresión que tal pérdida supera por miles el costo de la herramienta en cuestión.

Independientemente del conocimiento que podamos ostentar como parte de nuestra formación, no podemos desestimar que actualmente la relación investigación-tecnología aporta día a día nuevas herramientas que deben ser aprovechadas al máximo, sea cual fuere el terreno en que nos movemos. En sentido contrario no queda más que la obsolescencia.

El propósito, como usted se podrá dar cuenta, es alentar a los profesionales en administración de proyectos, tanto como a los responsables de oficinas de proyectos (PMO) a investigar, comparar y establecer como una práctica normalizada en sus grupos de trabajo, aquellas mejores herramientas disponibles en el mercado que nos permitan planear y en el futuro controlar áreas que son relevantes en la conformación y producción de los entregables que se esperan del proyecto, sin ignorar la necesidad sobre la satisfacción del cliente, usuario o inversionista por los resultados globales del mismo.

Sin adentrarnos por ahora en la responsabilidad que un Gerente de Proyecto tiene con la sociedad, contexto de negocio e industria que lo rodea, y tan solo ahora revisando los conceptos básicos a vigilar desde la planificación de cualquier proyecto como son el alcance, el tiempo, el costo y el riesgo y que estos siempre afectarán áreas como la calidad, los recursos humanos, las comunicaciones y las adquisiciones del mismo, valdría la pena considerar armarnos de herramientas tecnológicas que nos faciliten y de alguna manera nos aseguren que agregan valor a nuestra actividad y al negocio que representamos.

Podemos observar que sin dificultad se dispone de una herramienta para planificar tiempo y costo, concretamente aquellas que arrojan como producto un cronograma y de las cuales se encuentran en el mercado al menos tres ya muy probadas. Pero estas áreas (tiempo y costo) dependen sustancialmente de un alcance adecuadamente definido y nos es difícil encontrar a quienes usan herramientas adecuadas para la completa definición del alcance.

Hasta donde podemos ver, sigue existiendo la firme creencia que la lista de actividades de un cronograma define con precisión el alcance. Y créame, no son pocos los proyectos que por tal causa sufren el mal de males, la madre de todos los males en proyecto: los cambios al alcance por falta de una adecuada definición del mismo. La Estructura de División del Trabajo (EDT, o WBS por sus siglas en inglés) es una práctica que inicia en los años sesenta del siglo pasado y hoy al menos existen en el mercado otras tres aplicaciones que pueden otorgar la suficiente confiabilidad en la definición de alcances.

Lo mismo está sucediendo en la planificación de riesgos alcance-tiempo-costo, práctica que inicia a fines de los setenta y se fortalece en los noventa del siglo pasado con la aplicación de simuladores como lo es Monte Carlo; se siguen observando planes basados en PERT, práctica establecida hace ya casi sesenta años. De lo que conozco en el mercado al menos existen cuatro aplicaciones que nos ayudan enormemente a estimar reservas de contingencia por riesgo alcance-tiempo-costo, reservas que usualmente se están considerando como reservas gerenciales estimadas en base a proyectos análogos y que corren el riesgo, al mismo tiempo, de no ser reservas actualizadas a las condiciones específicas del proyecto en turno.

Considerando que actualmente usted ya cuenta con una aplicación que genera cronogramas con planificador de recursos y costos, permítanme ya tan solo mencionar que de lo que conozco, la suma de una aplicación para generar EDT y otra para simular situaciones de riesgo ronda en suma como máximo los US\$ 1,800.00. Y no se deje de cuestionar: ¿Cuánto podremos maximizar el valor del proyecto con una adecuada planificación?



# Jonas Ridderstråle

iEl Gran Gurú Vikingo  
del Management!

Inquisitivo, audaz, directo, observador, divertido, modesto, y sí, *funky*<sup>1</sup> también, son algunos de los atributos que nos vienen a la mente cuando pensamos en Jonas Ridderstråle. Este sueco, de apariencia rockera pero de trato exquisitamente cortés, como pudimos comprobar durante su visita a nuestro país para la pasada edición de Orange Trends, es uno de los más influyentes pensadores de negocios de Europa, así como un reputado conferencista. Ha pasado los últimos diez años dando a las personas las competencias, la confianza y el coraje para pensar, sentir y hacer cosas de manera diferente. Su vehemente mezcla de rigor académico, imaginación, y humor ha inspirado a públicos en todas partes del globo.

Jonas Ridderstråle se dio a conocer mundialmente en el año 2000 con su primer libro titulado *Funky Business: Talent Makes Capital Dance*, catalogado como uno de los mejores libros de negocios de todos los tiempos. A este libro le siguieron *Karaoke Capitalism* y *Funky Business Forever*, también bestsellers internacionales. Su libro más reciente, *Re-energizing the Corporation*, escrito junto a Mark Wilcox, es también el título de la conferencia que ofreció recientemente en República Dominicana. En esa conferencia memorable, organizada por Orange Dominicana, cada uno de los presentes tuvo acceso directo a las poco convencionales perspectivas e ideas de Jonas acerca del mundo actual de los negocios y de cómo re-energizar las empresas.

A continuación compartimos con ustedes esta entrevista concedida en exclusiva para GESTIÓN donde este gurú vikingo nos compartió de forma concisa y precisa las claves del éxito en los negocios en los actuales tiempos.

**G - Usted ha sugerido que debemos romper todas las reglas y estereotipos en los negocios. ¿En qué medida asumir riesgos y cambios favorece el crecimiento de las empresas?**

**JR -** Para sobrevivir todos necesitamos hacer exactamente dos cosas: explotar nuestras ventajas competitivas actuales a la vez que constantemente crear nuevas para el mañana. IBM cambió de gigantescos procesadores centrales a computadoras personales a consultoría. Google ha progresado de motor de búsqueda a minorista de anuncios a proveedor de servicios digitales. Picasso fue del azul al rosa, de la inspiración africana al cubismo al neoclasicismo y surrealismo a reproducciones de otros grandes maestros del arte.

La mayoría de las corporaciones fallan en la innovación en vez de en la explotación. La historia de la música pop no es la única plagada de éxitos “de una sola vez”. Lo mismo es cierto en gran medida en la comunidad de negocios. Demasiadas organizaciones terminan en un cementerio de elefantes porque fallan en salir con una secuela para su gran éxito original. Esto también explica por qué las corporaciones modernas son tan dependientes en las personas

que pueden pensar y hacer cosas de manera diferente y que asumen riesgos. Cuando le pregunto a ejecutivos acerca de qué están buscando en los empleados del mañana, más o menos sin tomar en cuenta la industria ni la geografía, a unísono mencionan características como: creatividad, auto-motivación, poder de iniciativa, etcétera. OK, digo, y una vez los tenga dentro de la empresa, ¿a qué los expondrá usted? “Al management”, susurran casi con vergüenza.

Pienso que es justo decir que durante el siglo XX el management fue mayormente definido como la ciencia de borrar la desviación, principalmente la desviación negativa, pero si un par de desviados positivos eran aniquilados en el proceso, ese era un sacrificio que la mayoría de los ejecutivos estaban dispuestos a hacer en el nombre de la gerencia profesional. He aquí el problema. La gerencia solo te dice cómo hacerte un poco mejor en lo que ya tú eres condenadamente muy bueno haciendo. Esto asegura la eficiencia, pero no relevancia futura.

La implicación del liderazgo del “paradigma del exterminio de la variación” era que concentrábamos nuestra atención en las debilidades de las personas. Nuestra sociedad entera, incluyendo a la mayoría de las corporaciones, estaba obsesionada en convertir los menos (o negativos) en ceros, súper ceros, pero aún ceros. Irónicamente, muchos gerentes todavía emplean el 80 por ciento de su tiempo y atención en el 20 por ciento de sus negocios, productos o personas que son los de peor desempeño, los Mega-Menos de los negocios.

Sin embargo, todos sabemos que nuestro mejor desempeño debe basarse en nuestros positivos (o ventajas), individuales y corporativos. O como decía Peter Drucker: “Una persona solo puede desempeñarse a partir de sus fortalezas. Uno no puede construir el desempeño a partir de las debilidades, mucho menos a partir de algo que uno no puede hacer en lo absoluto.” Si usted nació sin oído musical, ni siquiera 350 años de práctica lo convertirán a usted en el próximo Luciano Pavarotti. O si usted, como yo, nació con su pie izquierdo en la pierna derecha, ninguna cantidad de entrenamiento le conseguirá un contrato con el equipo de fútbol FC Barcelona. El nuevo paradigma para los emprendedores

<sup>1</sup> Funky: término coloquial en inglés: vital, anticonvencional, espontáneo.



y corporaciones del Siglo XXI por lo tanto debe ser preventivo en vez de curativo. Juegue con los positivos.

G - ¿Por qué las empresas le temen tanto al cambio?

JR - En general, las personas no le temen tanto al cambio como le temen a ser cambiadas. En la mayoría de las organizaciones existe una inercia inherente en la cual los que están en las posiciones más altas están en esas posiciones porque son realmente buenos en algo que fue importante ayer.

G - ¿Cuál es el mayor desafío que deben enfrentar los líderes de hoy?

JR - Reinventar el liderazgo en una era en la cual la idea del hombre del renacimiento es fútil, en la que el conocimiento a nivel de la sociedad se expande a una velocidad con lo cual ningún ser humano puede mantener el mismo ritmo, mientras que el mundo se torna cada vez más complejo - política, económica, tecnológica y físicamente entrelazado e interrelacionado.

G - ¿Cuáles son los aspectos más importantes a tomar en cuenta en el manejo de crisis?

JR - En tiempos de gran incertidumbre, la gente clama por dirección. Esto no significa que usted como líder debe decirles qué hacer y cuándo hacerlo, sino que usted debe proporcionarles un propósito. Para controlar su destino y verdaderamente prosperar y crecer, cree un sueño que apunte hacia el futuro. Tal y como yo lo veo, improbablemente hubo una buena razón para que el Reverendo Martin Luther King proclamara una vez "Yo tengo un sueño" y por qué decidió no decir "Yo tengo un plan de cinco años"! Los sueños son inspiradores y nos elevan al lugar donde pertenecemos.

G - ¿Qué podemos aprender de una crisis?

JR - La economía de mercado global es un gigantesco y desordenadísimo laboratorio. En el mundo sin regulaciones y globalizado de hoy, estamos experimentando con más cosas y muchos más lugares que nunca antes. Los experimentos son riesgosos. Algunos de ellos pueden fallar y, de hecho, fallan. Eso, sin embargo, no significa que no debemos seguir intentando. Tal y como dijo recientemente el súper-inversionista Warren Buffet, "El Capitalismo sin fracasos es como el Cristianismo sin infierno".

Cualquier ideología abarcadora que opere bajo falsas suposiciones acerca de la verdadera naturaleza del hombre está destinada a producir una cantidad excesiva de ineficiencias e ineficacias, y ... eventualmente a fracasar. El comunismo colapsó porque subestimó completamente la fuerza constructiva de la creatividad y emprendedurismo humanos que está ligada a la libertad individual, el individualismo en su mejor expresión.

Pero, ¿y si en la brillante luz de la retrospectiva, nos damos cuenta de que el capitalismo 1.0 de inicios del siglo XXI falló (temporalmente) ya que subestimó las fuerzas destructivas del egocentrismo, sub-optimización y ambición asociadas con el individualismo sin cadenas y la falta de un propósito común? Los problemas actuales, pienso yo, tienen mucho que ver con el hecho de que "nosotros" elevamos el principio del capitalismo de libre mercado casi a estatura religiosa. Cuando uno hace eso, existe un claro riesgo de que lo que antes eran pecados mortales, tales como la avaricia y el fraude, repentinamente se conviertan en virtudes celestiales. La actual llamada despertadora debería estar diciéndonos que al transcurrir el tiempo cualquier sociedad que fundamente sus nociones de progreso solamente en innovación tecnológica y desregulación institucional, y que completamente ignore o no tome en cuenta los avances y la unidad en nuestros valores, se arriesgará a producir cantidades limitadas de valor perdurable.

Sin embargo (y he aquí muy buenas noticias provenientes de alguien que creció no muy lejos de la USSR), tenga en cuenta que mientras un mundo de libertad puede ser bueno y malo, un mundo sin libertad solo puede ser malo. La libertad es un proceso de aprendizaje, no repetamos el mismo error otra vez. Así que, para tener éxito, la ironía de las cosas es que todos debemos encontrar nuevos errores que cometer!

G - Usted ha dicho que para un desempeño óptimo la importancia de los valores psicológicos y sociales es mayor que la del conocimiento académico. ¿Qué más podría decirnos acerca de esto?

JR - Hay muchas personas inteligentes ahí afuera. Hoy día en la India hay cerca de 50 millones de personas con un título universitario y China anualmente produce el doble de graduados universitarios que los Estados Unidos. Por tanto, la frontera de la competitividad se está moviendo. Antes se trataba del capital intelectual, pero ahora también se trata del capital de las relaciones: su habilidad para inspirar a las personas y lograr que colaboren para que el todo sea más grande que la suma de sus partes.

G - Usted aboga por la autenticidad en los negocios ¿Cuáles son las claves para lograr un efecto diferenciador en el mercado?

JR - Para comprender la verdadera naturaleza del éxito y la era del capitalismo desencadenado debemos buscar inspiración en el más desregulado entorno de todos: la naturaleza. En ella no encontramos muchas reglas y restricciones, ni políticos ni comisiones. En vez de eso, somos testigos de una lucha constante por los recursos, las parejas reproductivas, y, al final del día, la supervivencia.

La mayoría de las personas sabe que Charles Darwin arguyó que la evolución podía ser descrita como un proceso marcado por la supervivencia del más fuerte. La habilidad para mantenerse con vida se reduce a la adaptación a un entorno cambiante. Pero aún hubieron cosas que él no pudo explicar, como la cola del pavo real. De hecho, desde la perspectiva del más fuerte, la cola realmente es una desventaja competitiva. Charles tuvo que sentarse de nuevo a pensar.

Él retornó a la escena afirmando que la fortaleza no lo explica todo, la fertilidad también entra en el juego. El cortejo es crítico. El éxito también requiere de la atracción. La adaptación no es suficiente. Juntos, la supervivencia de los más fuertes y de los más sexy explican la evolución.

De Darwin a Dell. ¿Qué tiene esto que ver con la estrategia corporativa? Consideremos las actuales tendencias de la manía de la información y de la individualización a la luz de la teoría evolutiva. Gracias a la digitalización, globalización y desregulación, el entorno de los negocios ahora está dominado por los mercados. Nos han dejado en un mundo de mercados en el cual Henry Ford estaría tan cómodo como Tiger Woods jugando ping-pong. Las corporaciones deben adaptarse o se morirán.

Al mismo tiempo, las personas están empezando a ejercer su derecho a expresarse. Y los seres humanos no es que estén cableados muy racionalmente. Investigaciones en neurociencia incluso sugieren que el sistema límbico del cerebro, que gobierna nuestros sentimientos, es mucho más poderoso que el neocórtex que controla el intelecto. Las compañías deben atraer la atención de gente que tiene interminables opciones apelando a sus sentimientos o se extinguen como los dinosaurios.

Así que existen básicamente solo dos maneras en las que las corporaciones pueden diferenciarse. O crean y explotan imperfecciones del mercado, como Dell, o se enfocan en las imperfecciones del humano, como hace Apple: innovación del lado de la oferta y del lado de la demanda respectivamente. La primera estrategia significa practicar la innovación racional creando modelos de negocios únicos que estén bien adaptados a las nuevas condiciones de negocios. Mire el caso de Southwest Airlines. La segunda estrategia se basa en la innovación emocional para crear *moods* (atmósferas y sensaciones) que atraigan y hagan adictos a los clientes. Singapore Airlines es un magnífico ejemplo. La innovación racional a menudo se dirige hacia el nicho de gama baja de la doble economía. Aquí encontramos una firma como

Zara. La innovación emocional generalmente hace la mayor de las diferencias en el grupo de alta gama. Solamente considere el caso de Prada y Gucci. En un mundo de manía por la información, los modelos son fuertes. En la era de la elección individual los *moods* son sexy.

G - Por favor, hablemos acerca del concepto de su libro, "Re-energizing the Corporation" (Re-energizando la corporación).

JR - Re-energizing the Corporation explica por qué usted debe liderar el cambio y cómo hacerlo. En el mundo patas arriba de hoy, una compañía es rápida o está muerta. Una función de masa y energía determina la velocidad – a menor masa y mayor energía, a mayor rapidez se mueve un objeto. Desde principios de los años noventa, la mayoría de las empresas han estado más o menos obsesionadas con procesos enfocados en la “des-masificación”. Los gerentes han recurrido al *out-sourcing* y *off-shoring*, al *downsizing* y al *rightsizing*.

Al mismo tiempo, muchas organizaciones han descuidado la otra variable de la función: la energía. El nuevo desafío es el de “re-energizar” la corporación. La década de los noventa nos dio la visión basada en las competencias de la empresa. Este libro describe las 3 E del proceso de re-energizar: *envisioning* (envisionamiento), *engaging* (comprometiendo) y *executing* (ejecutando).

*Envisioning* es el arte de usar su capital intelectual para pensar de manera diferente. Requiere que construyamos una organización en la cual las personas pasen más tiempo pensando acerca de cómo crear el futuro. *Engagement* es totalmente acerca de crear compromiso utilizando sus propias habilidades psicológicas para infundir en sus tropas la creencia en si mismos, la esperanza y el optimismo. Los mejores líderes, por tanto, practican un liderazgo personalizado. *Execution* requiere de audacia. Solo la fe puede mover montañas. Los grandes líderes, por ello, deben estimular y aumentar los niveles internos de capital social institucionalizando una religión corporativa. Ellos aspiran, inspiran y perspiran para hacer una diferencia.





# Liderar con pasión

*Uno de los problemas actuales de muchas empresas es la falta de pasión de sus líderes. Las empresas lideradas sin pasión están estancadas, sin fuerza, sin energía, sin lucha, cargadas de actitudes del tipo: “total para qué”, “a estas alturas”, “no creo en esas cosas”... están detenidas en el tiempo, rutinizadas, viviendo únicamente dentro de la zona de confort: “si siempre hemos hecho así las cosas...”, “si tampoco nos va mal...” “¿cambiar, para qué?”.*

¿Y esto por qué ocurre? Esto les pasa a los líderes que dejan de lado sus sueños en la empresa (“Es la posibilidad de realizar un sueño lo que hace que la vida sea interesante,” Paulo Coelho), que se mimetizan tanto con el día a día, que dejan que la vida les pase de lado, que los sueños que tenían se les apagan lentamente con el paso del tiempo. Entonces optan por quejarse de todo, y convertirse en unos SIESQUES (“si en este país...”, “si los sueños no se hacen realidad...”) siempre es más fácil que luchar. Se vuelven viejos o viejas cascarrabias en las organizaciones, y a veces tan solo tienen 30, 40 ó 50 años, pero así están

cómodos. Nunca tienen un logro, lo que sí tienen es un racimo de culpables que los van cambiando según la situación. A veces no se lamentan, se sienten tan culpables por la vida que han llevado que ni siquiera tienen energía para luchar hoy.

**RECUERDE:** Toda persona, todo líder, tiene una misión en la vida. Y en esa misión no puede ser reemplazada por nada ni por nadie, ni la vida puede repetirse. Quizás leyendo lo anterior descrito usted piensa que tiene algo de esto: ¿le digo algo? todos estamos alguna vez ahí, pero ese

no es el tema. El tema es cuando siempre está uno ahí; cuando su vida entera en todas sus vertientes está parada; cuando ha perdido la ilusión y las ganas de luchar por todo; cuando vive en rutina y nunca cambia, prefiere lo que ya conoce, aunque no le guste, es conservador, reactivo; ve desde su estancamiento como ocurren las cosas, pero no hace nada por cambiarlas, le da miedo, no se atreve, piensa que es demasiado tarde o que no es el momento adecuado. En definitiva, es un espectador de la empresa y de la vida, y créame hay muchos profesionales así, hoy día, dentro de las organizaciones.

Lo más curioso es que este despedido interior, no llama la atención de nadie, ni de la persona que lo vive ni de las personas que la rodean. El profesional que lo padece ejecuta todo de forma mecánica y rutinaria, apagada a nivel mental y emocional, no tiene sentimientos ni deseos propios. Está en la organización, pero no está.

Creo que una de las razones principales es la cultura del microondas: vivimos con prisas, sin parar, apenas tenemos tiempo para nada. Este ritmo es cortoplacista: es una carrera hacia el pasado, pues todo es para ayer, el líder actual está estresado/a, está agotado/a, pero se siente importante sintiéndose así como un superhéroe, y no se da cuenta que necesita parar de vez en cuando y PENSAR, ¿a dónde está yendo?, ¿a dónde está llevando a su equipo?, ¿dónde están sus sueños?, ¿qué le está pasando a la organización?, ¿cuánto hace que no cambia algo?, e incluso plantearse ¿cómo está viviendo su vida?

Cuando a un líder le asusta la palabra “riesgo” porque le hace sentirse vulnerable, no puede liderar una organización o un equipo. Ahora bien, a las personas les da tanto miedo el riesgo pues si usted busca el significado de la palabra: “El riesgo es la probabilidad de que una amenaza se convierta en un desastre. La vulnerabilidad o las amenazas, por separado, no representan un peligro. Pero si se juntan, se convierten en un riesgo, o sea, en la probabilidad de que ocurra un desastre.” Y claro, leyendo esto, deciden no moverse; yo tampoco me movería. Así que ¿qué tal si cambiamos la palabra y en vez de decir que “en la vida hay que arriesgarse” decimos que “en la vida hay que vivir”? ¿Verdad que suena más suave? Y si lo piensa, es más cierto. Entonces digamos que un líder ha de vivir la organización, sentirla, disfrutarla, saborear su trabajo cada día.

Vivir es una oportunidad única, que como dice Jesús Quintero, *“hay que vivirla. Que se sepa que el cartero de la vida nunca llama dos veces. El único pecado imperdonable es no vivir, entregarse a una muerte anticipada, mientras la sangre corre todavía por nuestras venas. Porque vivir no es solo estar en la vida, vivir es participar en la fiesta, actuar, ser protagonista, elegir un papel e interpretarlo con autenticidad y convencimiento. Vivir es ser y conocer; saber por propia experiencia qué es el amor, a qué saben los besos, qué se siente cuando se llega al éxtasis, a la cumbre del placer, qué se pierde cuando un amor se olvida”*.

Creo que está muy claro: vivir es ser protagonista de la vida que elige vivir, y vivirla mientras está ocurriendo. Liderar con pasión consiste en vivir cada momento de la empresa y disfrutarlo con intensidad como si fuera el úl-

timo, es vivir con todos los sentidos, es vivir la realidad que a cada rato te ofrece el trabajo, es amar lo que uno hace, no las consecuencias secundarias detrás de lo que hace. Eso supondría suprimir la pasión, y guiarse por las recompensas; entonces la pasión se apaga y se marchita. Con la pasión no se juega: las fachadas no engañan la pasión.

Los líderes con pasión tienen el aspecto de seres que están contentos con vivir, irradian energía, fuerza, amor por lo que hacen, carisma, ilusión...hacen lo que quieren en la vida, y eso los mantiene vivos. Los líderes con pasión no venden su alma al poder, a la grandeza, a la fama y/o a la admiración de los demás; se mueven en el mundo como seres libres; se dedican a lo que realmente quieren; son independientes en su forma de ser, hacer y pensar. No buscan impresionar, sino ser quienes son, al precio que sea, lo cual requiere más coraje que seguir el marco establecido, pues el solo hecho de comportarse así provoca los resentimientos más viles del resto de los humanos. La recompensa merece la pena: estar vivo.

Sin embargo, son muchas los líderes que jamás la han sentido, ya que prefieren, como dijimos, moverse en la vida en el campo de lo conocido, en vez de intentar descubrir qué es lo que en verdad les hace vibrar. Todos estamos capacitados para sentir esa fuerte energía, no puede ser cierto eso de que existen personas apasionadas y personas desapasionadas. Yo, al menos, nunca me lo he creído. Lo que sí sé es que existen personas que en la vida buscan, luchan y se arriesgan, y personas “cómodas” que aunque no sientan esa energía y esa fuerza de la pasión, jamás se arriesgan. No se dan cuenta de que el cambio es el principio básico del universo. Todo cambia.

**RESUMEN:** “No puede liderar con pasión sin sentir pasión por lo que hace”. No olvide que la calidad de vida depende de dos factores: de cómo experimentamos el trabajo y de nuestras relaciones con otras personas. Solo los líderes apasionados fluyen con la vida, por eso dan tanto valor a su calidad.

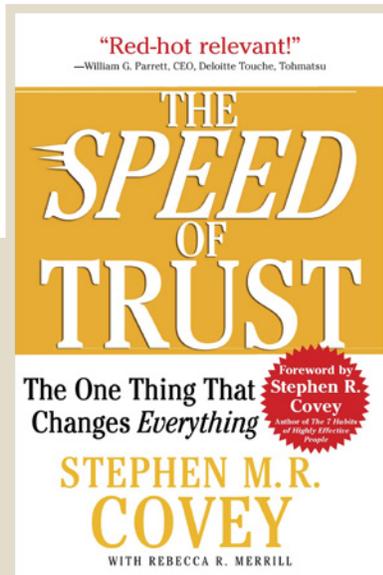
Le dejo para acabar con una cita de Javier Urra que creo que lo resume todo: “Estar vivo es mucho más que no estar muerto, es nacer a cada instante, conocedores de que la vida es efímera, fugaz, apreciemos el milagro de vivir con pasión enamorada. Remansemos el presente, hagamos las paces con el pasado, aprendamos a fluir, propiciemos motivos para el agradecimiento, elijamos alguno de los futuros posibles, pues somos memoria del futuro, todavía intacto”.

*Gracias a la vida que nos ha dado tanto.*

**Dra. Maryam Varela.** Reputada experta en España en la aplicación de la Inteligencia Emocional en el mundo de las empresas y destacada formadora de directivos. Entre sus clientes figuran prestigiosas empresas tales como Sun Microsystems, Oracle, Symantec, Aena, Grupo Prosegur, SDF, Laboratorios Juster, Leche Pascual, ABS, Grupo Prisa, Orange, Pfizer, Merck, Danosa, LG Electronics, Amadeus, Italfarmaco, Abbott, Guardia Civil, Pernord Ricard, entre muchas otras. En República Dominicana Cardinal Health, CLARO, Scotiabank, Promérica, Despacho de la Primera Dama, CEMEX, ESSO, INCA, EO Entrepreneurs Organization, Grupo Ramos y Colgate-Palmolive.



**Stephen M. R. Covey**  
Transformando la Confianza  
en una Ventaja Competitiva



Si tu padre figura entre los autores más leídos de todos los tiempos, es uno de los 25 norteamericanos más influyentes y es el fundador de la empresa de desarrollo de liderazgo y consultoría organizacional más grande del mundo, la vara con la que se te mida, en cualquier actividad que desempeñes en la vida, es probable que sea un poco grande. Pero si para colmo de colmos decides ser también una autoridad mundial, un destacado autor y un exitoso empresario, el reto es aun mayor... ¡Nada de eso ha amedrentado a Stephen M.R. Covey, hijo de Stephen R. Covey!

Con un MBA de Harvard y la total confianza de su padre, Stephen M.R. llevó a la empresa fundada por su progenitor a convertirse en la más grande empresa de su sector a nivel mundial. No bastándole esto, y estando en la cúspide de su carrera corporativa, decidió montar tienda aparte y cofundar CoveyLink Worldwide, una prestigiosa firma de consultoría en temas de confianza, ética y alto desempeño. De hecho, Stephen R. Covey ha dicho en más de una ocasión que tanto Stephen M.R. como su empresa CoveyLink, han sido instrumentales en su éxito e influencia a nivel global. Esto es, sin duda alguna, un ejemplo vivo del legado de la confianza...

En esta entrevista exclusiva para GESTIÓN, Stephen M. R. Covey, autor del bestseller del New York times "The Speed of Trust" (El Factor Confianza) y considerado como el máximo referente mundial sobre cómo transformar la confianza en las organizaciones en una ventaja competitiva, nos explica, entre otras cosas, porqué la confianza es hoy la competencia clave de liderazgo en la nueva economía global.

G.- ¿Qué es la confianza? ¿Es solamente una virtud social?

SMRC.- La confianza es lo que hace que el mundo gire. Sin confianza, todo se frena, todo se detiene. Efectivamente, la confianza es una virtud social, pero es mucho más que eso. Investigaciones han confirmado que una y otra vez que la confianza organizacional interna está directamente vinculada al bottom line o balance final de resultados de una empresa, y que es un motor económico incisivo y contundente. Lo que es más, las organizaciones con alto nivel de confianza tienen mucho mejor desempeño que las organizaciones con bajo nivel de confianza.

G.- ¿Qué es la economía de la confianza?

SMRC.- La confianza afecta dos resultados medibles: la velocidad y el costo. Cuando la confianza disminuye, la velocidad disminuye y el costo aumenta. Esto crea un impuesto de bajo nivel de confianza. Mi experiencia es que la desconfianza significativa duplica el costo de hacer negocios y triplica el tiempo que se necesita para lograr hacer las cosas. Afortunadamente, lo inverso también es cierto: cuando la confianza aumenta, la velocidad aumenta y el costo disminuye. Esto crea un dividendo de alto nivel de confianza. Esto es la economía de la confianza.

G.- ¿Qué le sucede al desempeño cuando la confianza es alta?

SMRC.- Cuando la confianza es alta, el dividendo que recibimos es un multiplicador del desempeño, que eleva y mejora cada dimensión de la organización. Observamos un aumento en el valor, crecimiento acelerado, innovación realizada, colaboración mejorada, asociaciones reforzadas, ejecución optimizada y lealtad elevada. Estos son dividendos de alto nivel de confianza. Cuando usted suma todos estos dividendos, hay una conexión significativa, directa, medible e indisputable entre el alto nivel de confianza, la velocidad alta, el costo bajo y el valor aumentado. Además, el alto nivel de confianza disminuye o elimina todos los impuestos de bajo nivel de confianza.

G.- ¿Cómo define usted a un gran líder? ¿Hoy día cuál es la competencia más importante de un líder?

SMRC.- Un gran líder es alguien que obtiene resultados de manera tal que inspira confianza. Yo creo que hoy día la competencia clave de liderazgo es la habilidad de establecer, hacer crecer, extender, y restaurar la confianza con todos los stakeholders o partes interesadas – clientes, socios de negocios, inversionistas y compañeros de trabajo.

No hay liderazgo sin confianza. Podrá haber gestión. Podrá haber administración. Pero como dice Warren Bennis, “El liderazgo sin confianza mutua es un contrasentido”. Ciertamente, el principal trabajo de un líder es el de inspirar confianza. Tener una buena reputación y la habilidad para crear confianza en un mundo de desconfianza es una gran ventaja para cualquier líder, u organización, hoy día.

G.- En un “mundo de desconfianza”, como usted acaba de decir, qué pueden hacer los líderes y organizaciones para lograr y sostener el desempeño?

SMRC.- Los líderes y las organizaciones tienen que mirar a la confianza con nuevos ojos. Demasiadas veces, la confianza se asume, se da por sentado, se mal entiende, y se subestima hasta el momento en que desciende a niveles peligrosamente bajos o se contamina. Es en ese momento cuando nos damos cuenta dolorosamente de los efectos de la pobre calidad o ausencia de la confianza.

Los líderes y las organizaciones necesitan mirar más allá de la visión común de la confianza como una virtud social blanda, intangible e ilusoria. Tienen que aprender que la confianza es un activo crítico, altamente relevante y tangible. Tienen que descubrir que la confianza afecta todo dentro de la organización, cada dimensión, actividad, decisión y relación. Y tienen que reconocer que la confianza es muy posiblemente la única y más poderosa e influyente palanca para los líderes y organizaciones que quieren lograr y sustentar un desempeño superior. Cuando finalmente miren con nuevos ojos a la confianza, la verán de manera diferente en al menos tres formas: como un motor económico, como la moneda de la nueva economía y como una competencia.

G.- ¿Podría usted hablarnos más acerca de esas tres formas de ver la confianza con nuevos ojos?

SMRC.- Ya he explicado a la confianza como motor económico: cuando la confianza sube, la velocidad sube y los costos bajan. Ahora demos un vistazo a la confianza como la moneda de la nueva economía. Estamos viviendo en lo que Thomas Friedman ha llamado “un mundo plano”, en el cual la globalización y la tecnología están creando cambios enormes. La naturaleza esencial de este mundo plano es la interdependencia. De hecho, los economistas se refieren a esto como “la economía colaborativa”, y las dimensiones interdependientes que requiere – colaboración, asociación, creación de equipos y relaciones – prosperan o mueren basándose en la presencia o en la ausencia de la confianza.

Finalmente veamos a la confianza como una competencia. La confianza está siendo incluida en los modelos de competencias, o sus equivalentes, de algunas empresas. ¿Por qué? Porque están empezando a reconocer que la confianza es algo que las empresas pueden trabajar conscientemente para mejorar. Y está empezando a aparecer cada vez más en modelos de competencias genéricos también, ya sea que la competencia se llame “genera o crea confianza” (NAPA) o “inspira confianza” (PDI), o “confía en las

personas” (David Hatch, Fidelio). El que una organización sea buena en confianza como competencia acelera su acrecentamiento porque la confianza hace que todas las demás competencias sean mejores.

La confianza puede ser convertida en una competencia, a nivel personal y organizacional, y puede ser medida, lo que a menudo es el primer paso de acción viable. Usted puede medir los niveles de confianza, los componentes y comportamientos de la confianza, y los efectos o impacto de la confianza.

G.- ¿Cómo sabemos si tenemos una organización de alto nivel de confianza o de bajo nivel de confianza?

SMRC.- Lo sabemos observando el comportamiento de su gente. En las compañías de alto nivel de confianza y de alto desempeño observamos los siguientes comportamientos:

- La información es compartida abiertamente
- Los errores son tolerados y alentados como una forma de aprendizaje
- La cultura es innovadora y creativa
- Las personas son leales a aquellos que no están presentes
- Las personas hablan sin rodeos y confrontan temas reales
- Hay verdadera comunicación y verdadera colaboración
- Las personas comparten generosamente el crédito y celebran abiertamente los éxitos de cada uno
- Hay pocas “reuniones después de las reuniones”
- La transparencia es un valor que se practica
- Las personas son sinceras y auténticas
- Existe un alto nivel de rendición de cuentas y responsabilidad
- Hay una vitalidad y energía palpables — las personas pueden sentir un ímpetu positivo

Otro muy visible indicador es el comportamiento de sus clientes y suplidores. ¿Cuál es su tasa de deserción o cancelación de clientes? ¿Tienen ustedes una historia de relaciones a largo plazo con sus clientes y suplidores? ¿Cuál es la reputación o el valor de su marca (brand equity) en su mercado o industria?

Inversamente, cuando la confianza es baja, hay un impuesto de confianza que cambia su trayectoria hacia abajo. En nuestro trabajo con organizaciones hemos encontrado que las organizaciones de bajo nivel de confianza y de bajo desempeño presentan comportamientos como los siguientes:

- Los hechos son manipulados o distorsionados
- La información y el conocimiento es retenida y acaparada

- Las personas tejen la verdad a su conveniencia
- Recibir el crédito es lo más importante
- Las nuevas ideas son abiertamente resistidas y sofocadas
- Los errores se tapan o se ocultan
- La mayoría de las personas están involucradas en un juego de culpar a los demás y de minimizarlos o denigrarlos
- Hay una abundancia de chismorreos acerca del "tema del día"
- Hay numerosas "reuniones después de las reuniones"
- Hay muchos temas tabú
- Las personas tienden a prometer más de lo que pueden y a hacer menos de lo que pueden
- Hay muchas expectativas sin cumplir para lo cual las personas tienen muchas excusas
- Las personas fingen que no están sucediendo cosas malas o están en negación
- El nivel de energía es bajo
- Las personas a menudo sienten tensión improductiva, incluso miedo

Todos estos comportamientos son impuestos al desempeño.

G.- ¿Cuál es el rol de los líderes con respecto a la confianza?

SMRC.- Yo sugiero que es triple, correspondiendo a las tres formas de ver a la confianza a través de nuevos ojos:

1. Siempre busque enmarcar a la confianza en la organización en términos económicos, no meramente sociales. Al crear un caso empresarial convincente para la confianza, usted puede obtener el compromiso organizacional y hacer que el verdadero mejoramiento sea sostenible.
2. Defina el liderazgo como "la obtención de resultados de una manera que inspira confianza". En otras palabras, modele personalmente la confianza a través de carácter, competencias y comportamientos que construyen confianza. Al hacer esto, usted se convierte en el lugar de inicio o de arranque para aumentar la confianza, y su reputación confiable se convierten en una moneda adicional que tiene valor significativo en la nueva economía.
3. Reconozca y trate a la confianza como una competencia – como algo que puede crear y medir – y ayude a los gerentes a aprender y comprender cómo comportarse en maneras que establezcan, hagan crecer, extiendan y restauren la confianza con todos los stakeholders o partes interesadas.

G.- ¿Cómo se construye la confianza?

SMRC.- La confianza se construye con el comportamiento. Hemos identificado 13 comportamientos que construyen y fomentan la confianza, que pueden ser aprendidos por las personas y las compañías.

1. *Hable sin rodeos*
2. *Demuestre respeto*
3. *Cree transparencia*
4. *Enmiende los agravios*
5. *Muestre lealtad*
6. *Presente resultados*
7. *Sea mejor*
8. *Confronte la realidad*
9. *Aclare las expectativas*
10. *Practique la rendición de cuentas (accountability)*
11. *Escuche primero*
12. *Respete y cumpla sus compromisos*
13. *Extienda la confianza*

Construir confianza no es un simple proceso que sucede de la noche a la mañana. Más bien, es un proceso sistémico, cultural que puede suceder un líder a la vez, una división a la vez, una empresa a la vez.

G.- ¿Algunas palabras finales para nuestros lectores?

SMRC.- En el balance final, nada es tan rápido como la velocidad de la confianza. Nada es tan rentable como la economía de la confianza. Y nada es tan relevante como los líderes y las organizaciones que tienen la competencia de la confianza. La confianza es la única cosa que cambia todo y la única cosa que energiza las relaciones. Y para concluir, quiero enfatizar que la confianza es una competencia y habilidad que puede ser aprendida y medida.



¡RESERVE LA FECHA!

# INNOVATION

SUMMIT 2011

28 DE SEPTIEMBRE, 2011

El INNOVATION SUMMIT 2011 es una oportunidad única de adquirir las herramientas, conocimientos y metodologías para liberar la capacidad innovadora suya y de su organización. Bajo un formato edificante y vivificante, este evento le permitirá a cada participante encontrar nuevos caminos para poder desarrollar conductas que generen innovación, desarrollo y creatividad; así como para conducir con éxito aquellas iniciativas, ideas y cambios que son necesarios para ser exitoso en el actual entorno de negocios.



**Intras**  
Integral Training Solutions

Para más información e inscripciones  
visite la página web: [www.intras.com.do](http://www.intras.com.do)  
o llámenos al **809-542-0126**



# Las Reglas de Kotter

*Liderazgo y cambio. O lo que es lo mismo, John P. Kotter. Pensador, orador y escritor norteamericano reconocido como un Arquímedes en el arte de transmitir a las organizaciones las habilidades prácticas que devenguen en métodos acertados para liderar el cambio en entornos de negocios complejos y a gran escala. ¿Cómo lo logra? Escribe y habla.*

John P. Kotter escribe y habla. Sí. Pero lo hace de una forma efectiva, porque ejemplifica todos sus planteamientos a través de casos reales, de éxitos y fracasos, y explora nuevas reglas de liderazgo. Además, plasma la importancia de aprender y reinventarse en un mundo empresarial que está en constante cambio. Y el resultado que obtiene es que las organizaciones logren transformaciones exitosas.

Kotter estuvo en el país dictando la conferencia “Las Nuevas Reglas del Liderazgo” realizada por INTRAS, y los asistentes pudieron descubrir de primera mano por qué lo definen como un gran orador. Motivación es la mejor palabra para catalogar a este profesional y, tras ella, capacidad de acción.

Su primer análisis fue muy claro, los cambios se producen. Académicos, profesionales y analistas los estudian. Pero siempre hay un componente de imprevisibilidad que, a pesar de todos los datos existentes, no se puede controlar. Ante esto, ¿qué debe hacer un buen líder para sobrevivir y alcanzar la excelencia? La respuesta vino con nombre de conferencia.

“Cuando haces bien tu trabajo no solo transformas a tu entorno, a tu jefe sino a ti mismo. Hay que salir de los cajones que tú mismo has creado, tratando de crecer para ofrecer liderazgo a tu equipo”.

## Claves de un líder exitoso

- Tener sentido de urgencia, ahí es donde se ven las oportunidades. Llegar al trabajo con la idea de que "puedo hacer algo". Pero no confundirlo con ansiedad o correr detrás de los retos, eso drena la energía.
- Evitar la complacencia: "lo que yo hago está bien, el problema es del otro".
- Definir la visión, pero... ir a por ella.
- Enfocarse en grandes cosas y no dudar que pequeñas innovaciones logran grandes cambios.
- Empoderar a la gente para que lo haga realidad. Mantener una comunicación real con los empleados que no se logra con memorandos sino con ejemplos y acciones.
- Victorias visibles, y si son victorias para todos, mejor.
- Jamás se dan por vencidos a mitad del camino, no se invierte para volver al principio.
- No descansan hasta alcanzar la visión
- Después de llegar no parar, sino trabajar para que se mantenga.

## Un ejemplo de éxito

No ofrece una afirmación sin avalarla con un ejemplo tangible. Una estrategia de los grandes maestros capaces de acompañar sus enseñanzas con realidades. Por eso, John P. Kotter, trajo a la sala, entre otros también interesantes, el caso de Southwest Airlines, una línea de vuelos domésticos con sede en Dallas, EE.UU., que ha roto moldes en el negocio aéreo. Una compañía que ofrece un servicio y ha logrado un crecimiento sostenible y rentable en el tiempo y es una de las más valoradas a nivel mundial.

El punto de partida de esta empresa, allá por los años 70, fue totalmente innovador, precios y costos bajos gracias a un enfoque claro: prescindir de lo superfluo. No ofrecen comida, no hay primera clase, no trabajan con empresas de reservas y sus pases de abordaje son de plástico y reusables. Han logrado salir a tiempo y ofrecer tarifas bajas. Dos de las cosas que más importan a sus usuarios. ¿Cuál fue su estrategia? Algo que no se le había ocurrido a nadie en ese momento, competir con el transporte terrestre. Vieron el mercado de una manera más global e innovaron. Cuando algo ha funcionado por mucho tiempo cuesta romper con esa estructura, ahí entra el verdadero liderazgo frente al cambio. No dejarse llevar por la fuerza del pensamiento de la mayoría cuando crees que puedes ir por otro camino y tener éxito.

Pero la acción de esta compañía fue global no solo empresarial. Inyectaron esta innovación en dos departamentos básicos: servicio al cliente y recursos humanos. Contrataron un staff totalmente integrado con la filosofía de la empresa. "Tenemos a la gente más productiva del sistema porque se sienten orgullosos de lo que hacen". Estaban felices por ir a trabajar, se depuraba a la empleomanía para que tuvieran esa "actitud" necesaria para sumarse a la visión de la empresa. Se creó una verdadera atmosfera de respeto jefe-empleado. Y los resultados no se hicieron esperar.

Lograron un liderazgo claro como empresa. Y de ahí se derivan una serie de estrategias extrapolables a todas las organizaciones que quieran emular estos logros:

1-

Lo que necesitas: analizaron lo que su cliente necesitaba y se lo dieron. Dedicaron esfuerzo a descubrir qué quería su usuario. Parece algo obvio, pero no todo el mundo prioriza este renglón y si no sabes lo que tu cliente quiere, ¿cómo se lo vas a dar? Como dice Kotter, las empresas no unifican su enfoque, en ocasiones hasta los departamentos van por caminos diferentes. Y eso pasa factura a la efectividad y, por ende, a la rentabilidad.

2-

Esto somos: no crearon falsas expectativas en sus clientes, sino que desarrollaron una estrategia definida de que lo que son y trabajaron en esa dirección. Dicen que los grandes líderes levantan la mano para que la gente la levante. Es una claridad en la misión, pero no solo definirla, sino hacerlo con lógica e inteligencia.

3-

Credibilidad: mantener esa percepción de la gente con sus acciones, algo que suena tan simple y pocas empresas hacen. El cliente sabe lo que recibe, no hay decepciones. Hay que ser claro en lo que se ofrece y mantener una comunicación constante con el cliente.

4-

Pertenencia y compromiso de los empleados: Cuando sientes que no es solo un empleo, sino un ente al que perteneces, trabajas más y mejor. Todo el mundo asumió la cultura de la empresa y se superaron las expectativas. Normalmente los recursos humanos de las empresas contratan gente buena, y no prestan atención a si van a encajar en la visión de la empresa. Ser productivo es que te contratan para que uses el cerebro, no solo seas un número más, y para que entiendas las necesidades de tus clientes y tengas la libertad de actuar para ser eficiente.





### No estático

Innovación, pasión y carácter. Tres palabras que combinadas lograron el cambio. Con el tiempo en Southwest enfrentaron la tentación de subir los precios, la influencia del mercado no es fácil de obviar, pero se mantuvieron fieles a su visión. “En el mundo real hay fuerzas que empujan hacia los lados y hay que agarrarse a los pilares que te hacen exitoso”.

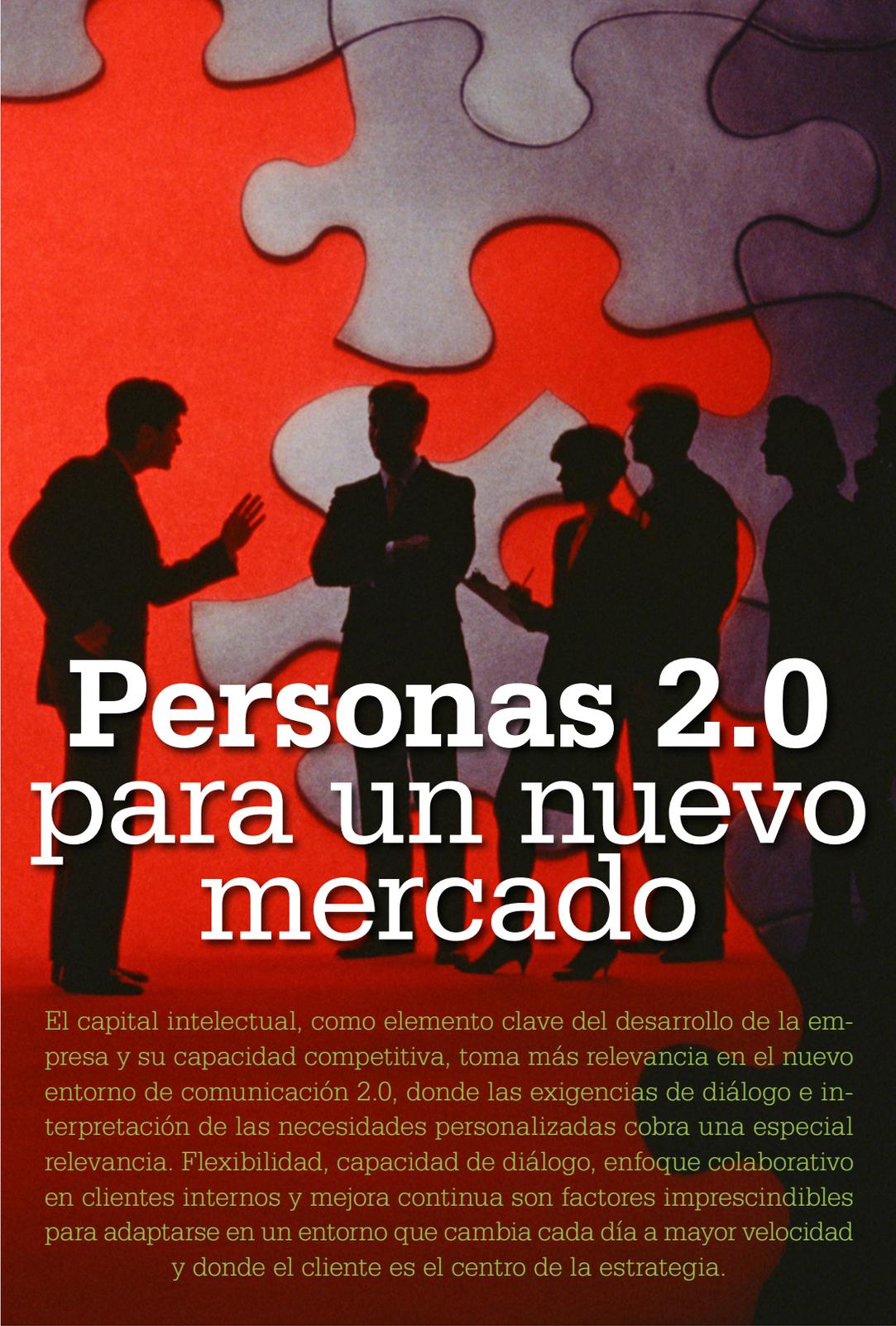
Algo que no se traduce en quedarse estático. La fórmula no es inamovible. Es tener el núcleo que funciona e innovar en los bordes. ¿En quién confías para innovar? En todos. Todo el mundo puede aportar para ser más efectivos. Por eso hay que trabajar por la empatía y la motivación entre alta gerencia, gerencia media y empleomanía. Nunca vas a comunicar ideas a tu jefe si sientes que está lejos o que el muro jerárquico es demasiado alto.

Veinte años después de su creación Southwest se hizo nacional. Mantienen las reglas de su éxito y han seguido evolucionando porque las necesidades cambian con los tiempos y toda buena idea hay que ajustarla con los años. Pero no por eso deja de ser una buena idea.

### ¿Quién es John P. Kotter?

- Profesor Konosuke Matsushita de Liderazgo, Emérito de la Escuela de Negocios de Harvard, y graduado de MIT y de Harvard.
- Fundador de Kotter International, una organización de liderazgo que ayuda a los líderes de empresas Global 5000.
- Orador en los Harvard Business School Executive Education Programs (Programas de Educación Ejecutiva de la Escuela de Negocios de Harvard), incluyendo el prestigioso Advanced Management Program (Programa Avanzado de Gestión).
- Ha escrito 17 libros, doce de ellos bestsellers. Sus trabajos han sido impresos en más de 120 idiomas y las ventas totales han excedido las dos millones de copias.
- Su libro más reciente, lanzado en octubre de 2010, es Buy-In: Saving Your Good Idea from Getting Shot Down (Compromiso: salvando a su buena idea de ser aniquilada), se enfoca en cómo detectar ataques comunes a sus propuestas y cómo responder más efectivamente.





# Personas 2.0 para un nuevo mercado

El capital intelectual, como elemento clave del desarrollo de la empresa y su capacidad competitiva, toma más relevancia en el nuevo entorno de comunicación 2.0, donde las exigencias de diálogo e interpretación de las necesidades personalizadas cobra una especial relevancia. Flexibilidad, capacidad de diálogo, enfoque colaborativo en clientes internos y mejora continua son factores imprescindibles para adaptarse en un entorno que cambia cada día a mayor velocidad y donde el cliente es el centro de la estrategia.

Por Jesús Cierera i Soler

En los últimos años hemos estado inundados por artículos relacionados con el impacto de las nuevas estrategias orientadas hacia el cliente, en muchos casos de la mano de las necesarias soluciones informáticas tipo CRM y BI (gestión de relaciones e inteligencia de clientes), soluciones que se hacen imprescindibles para integrar, estructurar, analizar y finalmente distribuir la información necesaria para ajustar las estrategias, objetivos, servicios y productos al cliente. Para dramatizar más las necesidades de adaptación al cliente, la aparición de las herramientas y facilidades implícitas en la ya famosa “WEB 2.0” y la incursión de los clientes en la vida de las empresas a través de Blogs, Foros o Redes Sociales, hacen imprescindible acercarnos al cliente, hacerlo partícipe de nuestras acciones y enfrentarnos a este diálogo demandado. Todo ello, ventajas de la orientación, ya demostrada por los pioneros del enfoque hacia el cliente, y la demanda de las nuevas generaciones y de las actuales que han adoptado el nuevo modelo de relación cliente-empresa, hace ya imperiosa la adaptación de la organización a este nuevo modelo de éxito.

Pero, pese al reconocimiento de esta necesidad de cambio, el constante fracaso manifestado por las empresas en la adopción de estas nuevas tecnologías (CRM, BI) y los beneficios esperados de ellas (Forrester y Gartner, entre otros analistas, nos ofrecen ratios de decepción cercanos al 50% de forma consistente a lo largo de los últimos años) deberían hacernos reflexionar sobre cuáles son las razones de estos resultados no deseados. Cabría preguntarnos si realmente se trata de falsas promesas tecnológicas o simplemente de un mal enfoque empresarial hacia la solución de la demanda del mercado. En mi experiencia de puesta en marcha de estrategias orientadas al cliente, los resultados nunca vendrán solo de la mano de tecnología, ni siquiera de un cambio decidido de la estrategia empresarial, o del

reenfoque de procesos hacia el cliente, aunque sin todo ello será imposible conseguir el éxito, el paso definitivo hacia resultados palpables en el nuevo enfoque procederá de una cultura empresarial adaptada a las nuevas necesidades, lo cual hace mucho más compleja la orquestación de todas las variables implicadas.

Las tradiciones, costumbres y cultura empresarial, derivadas de un enfoque hacia el producto, donde el cliente era un “consumidor”, que debía seguir una agenda marcada por la empresa para comprar, recibir o usar los servicios o productos propuesto por la misma, es radicalmente contraria a un enfoque al cliente,

donde la empresa cede la preferencia y se adapta a las necesidades de su mercado objetivo, cliente a cliente: “Debe usted llamar de 8 a 5 de lunes a viernes”, “Este no es el número de teléfono para reclamaciones, debe usted llamar a...”, “La única forma de pago que aceptamos es...”, “¿Es usted cliente de nuestra empresa?”, “Aha, es usted cliente nuestro. ¿Me puede decir desde cuándo?”, empiezan a sonar como frases no aceptables o relaciones del pasado que molestan a los clientes y que, casi seguro, serán comparadas con otros proveedores más acorde con las nuevas reglas de juego, “cómo quiera, cuándo quiera, personalizado”. Pero, son las personas, los profesionales de la empresa, los que diseñan su estrategia y finalmente planifican y ejecutan las acciones relacionadas con la misma, así que ellas son las que deben estar ajustadas a las nuevas necesidades.

Para poder adaptarnos deberemos revisar aquellos aspectos de la cultura que van a permitir que el cambio de orientación se implante de forma adecuada, el grado de

compromiso, la empatía, su adaptación a las nuevas necesidades, etcétera.

Déjenme apuntarles algunas reflexiones sobre este nuevo entorno que debe apoyar a la estrategia orientada al cliente 2.0:

### 1.- Identificar las necesidades relacionadas con los segmentos/mercados objetivo de la empresa.

A menos que su empresa tenga como objetivo un mercado muy localizado y homogéneo en su forma de relacionarse comercialmente, con iguales necesidades y preferencias, necesitará efectuar una segmentación del mismo con el fin de descubrir cómo mejorar su propuesta de negocio. Regiones, clima, idiomas, edades, profesiones, costumbres, clases sociales, etc., pueden requerir que los profesionales que atiendan a esas diferentes necesidades tengan características distintas, y esta será una primera reflexión que su empresa deberá hacer. ¿Qué perfil deberían tener las personas que van a atender a estos diferentes mercados (edad, idioma, forma de vestir, horarios, lugar de atención, canales de contacto, etcétera)?

Usted deberá buscar cuál es el equilibrio entre la “homogeneidad” deseada en los propios recursos de la empresa (personas) y cómo lo adapta a la heterogeneidad del mercado, aunque probablemente debería hacer ciertas concesiones para adaptarlos al mismo.

“Hay únicamente un jefe: el cliente. Y este puede despedir a todo el mundo en la empresa, desde el presidente hasta el de más abajo, simplemente gastando su dinero en otra parte”. **Sam Walton**

### 2.- Seleccionar a las personas con las características apropiadas a cada mercado objetivo, así como a la cultura de cliente precisa.

Decididas las necesidades del punto 1, ahora deberá proceder a la búsqueda de las personas idóneas para el mismo. Es el momento de priorizar las características de nuestros nuevos colaboradores. Solo una breve reflexión respecto a este punto: los productos, las tecnologías, las habilidades (muchas de ellas) pueden adquirirse, pero las actitudes y la personalidad son complicadas de cambiar y muchas veces doloroso para ambas partes, la empresa y sus empleados, cuando no imposible.

Deberá ponderar de forma más importante el talento, la flexibilidad y capacidad de adaptación y comunicación, la empatía, el trabajo en equipo (negociación, espíritu de servicio, etc.), y también los conocimientos/habilidades básicas.

La experiencia previa resulta interesante, quizás su conocimiento del sector, pero nunca deberían estar por encima

El paso definitivo hacia resultados palpables de negocio en el nuevo enfoque hacia el cliente 2.0, procederá de una cultura empresarial adaptada a las nuevas necesidades, lo cual hace mucho más compleja la orquestación del resto de variables implicadas como procesos, sistemas o soluciones mejor adaptadas a los clientes.

Además de los conocimientos del sector específico donde se integre la empresa, las características de las personas que van a atender a los clientes cobran ahora una especial importancia.

de la valoración de las capacidades para integrarse en la nueva cultura.

Afortunadamente, hoy en día hay herramientas (por ejemplo Predictive Index de PI. <http://www.piworldwide.com>) que pueden, en pocos minutos, darnos un primer

análisis de la persona y sus comportamientos implícitos en el mundo laboral, sus capacidades de relación o perfiles profesionales a los cuales puede estar más adecuado. Estas herramientas, ampliamente probadas y de contrastada utilidad, se pueden utilizar desde los procesos de selección, con el fin de ajustar las nuevas contrataciones a las nuevas necesidades, hasta los procesos de revisión y planificación de evolución de nuestros colaboradores, a un costo irrisorio comparado con los beneficios generados al conseguir recursos adecuados en cada responsabilidad, construyendo equipos de alto rendimiento y motivados en cada una de las funciones empresariales.

“La mejor estructura no garantizará los resultados ni el rendimiento. Pero la estructura equivocada es una garantía de fracaso”. **Peter Drucker.**

### 3 Entorno participativo

Para que una empresa y sus integrantes puedan, de forma natural, relacionarse y dialogar con los clientes, esta misma cultura debe estar reflejada en las relaciones internas. Es muy complicado tener una actitud participativa y de empatía con los clientes si internamente existe un clima muy jerárquico, distante y poco colaborador.

Es importante para generar esta sinergia empresa-mercado crear los procesos y procedimientos que permitan comprometer a los empleados con la misión, visión y posicionamiento deseado por la empresa.

Participar en los procesos de planificación, diseño de objetivos, mejoras continuas aplicables al negocio, etc., es vital para conseguir el nuevo enfoque y que este fluya fácilmente hacia los clientes.

“Si quieres construir un barco... organiza a los hombres, recoge la madera, asegura la impermeabilidad, distribuye las tareas... Pero sobre todo... enséñales la nostalgia del mar infinito”.

**Antoine de Saint Exúpery**

### 4 Formación

Aunque la formación por sí sola no generará ningún cambio sustancial, es necesaria para conseguir apoyar a las habilidades y sistemática necesaria en los negocios.

Desde la formación inicial, enfocada a conocer a la empresa, sus productos y objetivos, hasta la específica de cada proceso interno, deberán ser muy cuidadosas con el punto 3, además de reforzarse en encontrar la mejor aplicación

de la personalidad de cada uno de nuestros colaboradores. Para consolidar los nuevos conocimientos, al tiempo de reforzar el clima colaborativo, deberán implantarse actividades de coaching de forma que se acelere la puesta en práctica de los nuevos conocimientos y actitudes, pero también exista una transferencia más cercana de la cultura deseada.

### 5 Métricas

Es esencial que las métricas estén relacionadas con la nueva orientación. La calidad percibida, desde el punto de vista del cliente, debe impregnar la esencia de “lo importante”, y esto puede verse reflejado en indicadores de fidelización, venta cruzada ajustada a las necesidades de los clientes, tiempo de respuesta e idoneidad de la misma, nivel de quejas y tiempo de solución de las mismas, indicadores de evolución de mejoras, etcétera.

Las métricas son el aspecto tangible de la nueva orientación, si medimos únicamente cantidad de ventas, rentabilidad, costos, entre otros, y estas medidas superan la importancia de las más relacionadas con el valor entregado al cliente, será muy difícil cambiar hacia la cultura deseada.

“Lo que no se mide, simplemente no existe a nivel empresarial”.

### 6 Compensaciones (Salariales y personales)

Personalmente preferiría que todos (políticos, funcionarios, administrativos, operarios, vendedores, etc.) tuvieran una compensación totalmente variable, es decir, ajustada a su productividad y valor aportado, sería un sistema justo y sostenible en cualquier empresa, pero probablemente generaría un alto estrés e inseguridad a corto plazo. Aún con esto, las compensaciones económicas deberían tener un componente variable importante, en este caso relacionado con los resultados obtenidos desde la contribución de cada empleado (en este caso para no ser injustos con los que más aportan y no coartar su creatividad y esfuerzo).

Por otro lado deberemos analizar las compensaciones potenciales que no son de índole económico: apoyo a reciclaje, ocio, familia, transporte, reconocimientos de colaboración, orgullo de pertenencia a la empresa, etcétera. Estas variables son cada vez más importantes en un entorno más responsable socialmente y, de nuevo, más cercano a la realidad de nuestros clientes y la relación con ellos.

Para obtener éxito en la empresa 2.0 debemos ajustarla a nuestros clientes. Esto en muchos casos significa reinventar nuestra empresa y la forma de gestionarla, y este es un reto mucho mayor que el tecnológico o el de innovación en productos/servicios; pero sin este cambio es muy probable que no lleguemos a formar parte del futuro empresarial demandado.

“Usted puede diseñar y crear el lugar más maravilloso del mundo. Pero hace falta la gente para convertir el sueño en realidad”. **Walt Disney**

Descubra el PLAN que llena  
su vida de BIENESTAR



## PLANPRESTIGE

Ofrece la más amplia cobertura de salud en servicios ambulatorios, de hospitalización y servicios de alta complejidad; contando con una extensa y prestigiosa red de prestadores de servicios de salud en toda la República Dominicana.

El PLAN PRESTIGE puede ser elegido bajo el esquema individual y colectivo.

Acérquese a nosotros para conocer más beneficios y empiece a disfrutar de una vida plena, sana y feliz.

**ARS Palic Salud**  
*¡Estamos en ti día y noche!*





MADE IN CHINA

# Negociación en China

No podemos analizar la negociación en la actual República Popular China (en adelante, “RPC”) desconociendo la historia de su pensamiento, en general, y su cultura, en particular.

La manera de negociar los conflictos en la RPC está condicionada, en primer lugar, por la consideración e importancia que tiene allí el conflicto y cuál es la forma habitual de resolverlo allí. Para ello hay que partir de las tres escuelas de pensamiento más influyentes en China: el confucianismo, el taoísmo y el budismo, sin perjuicio de no olvidar el legalismo por su influencia en la concepción de todo el sistema legal y judicial chino. Para Confucio (551 a.C. – 479 a. C.) es clave la idea de “benevolencia” en cuanto a “la necesidad de amor entre las personas”, lo que luego fue desarrollado por Mencio (370 a.C. – 289 a.C.). El taoísmo o daoísmo considera, posteriormente, que el Tao es una mezcla del “ser” y del “no ser” y se centra en la búsqueda de la libertad espiritual del hombre. La tercera escuela de pensamiento más importante en China fue el budismo que, partiendo de la benevolencia confuciana y el respeto taoísta por las relaciones y la moralidad, encaja perfectamente con la trascendencia, el alma y la

necesidad de deshacerse del mal y solo aceptar la bondad como base de la sociedad. Posteriormente, y a diferencia del confucianismo, daoísmo y budismo, el legalismo parte de considerar al hombre como un ser malo y que solo a través de un sistema de normas estrictas puede convivir con otros semejantes.

Con estos apuntes filosóficos, ya podemos empezar a aproximarnos a la concepción de “conflicto” en la sociedad china. El conflicto, para los chinos, es algo habitual en las relaciones entre personas y que debe poder resolverse por los causantes de los mismos. Las normas solo pueden empeorar la relación entre iguales. Ya desde Confucio esta idea está presente. Por supuesto que el legalismo caló y se creó todo un sistema de normas y de jerarquía entre ellas, pero como un segundo estadio cuando no funciona el pacto: la negociación entre las partes. Aparece ya la negociación como forma natural de resolver los conflictos, mucho más arraigada que en occidente. Como consecuencia de lo anterior, los procesos de negociación en la RPC tienen especialidades que son necesarias conocer. Sin perjuicio de que existen muchas más, nos centramos aquí en tres que son clave: la relación o “guanxi”, la jerarquía y el concepto de “cara”.

#### La relación o “guanxi”

“Guanxi” significa “relaciones”, viene del chino mandarín, de los términos “guan” que significa “puerta” y “xi” que significa “lazos”. La confusión viene de considerar guanxi como sinónimo del concepto occidental de networking. Si por networking entendemos la red de relaciones creadas con instituciones y profesionales que permiten optimizar nuestros negocios, el guanxi chino va más allá. La necesaria armonía entre las personas para poder actuar en colectividad. Algo que necesita tiempo y dinero. No podemos tener un buen guanxi a corto plazo, por ejemplo, ya que los ingredientes fundamentales para tenerlo son: respeto, lealtad y confianza mutua, lo que requiere de mucho tiempo para su consolidación. Una vez creado nos servirá para cualquier actuación que llevemos a cabo en la actual RPC.

El inversor extranjero debe invertir en tener un guanxi en el que se incluyen representantes de estos poderes. Sin perjuicio de que en alguna circunstancia vayan unidos, el concepto de guanxi y el de corrupción, la identidad entre esos dos conceptos es errónea. Los empresarios chinos, por todas las razones expuestas, necesitan confiar en posibles socios; haber creado lazos de amistad, de relación personal. Eso no significa corrupción o favoritismo sino manera de enfocar los negocios desde la perspectiva china. En la medida que el sistema legal chino va siendo cada vez más desarrollado, los procedimientos cada vez más claros y los compromisos chinos crecen con la comunidad internacional, el guanxi, hoy día, no es tan importante como lo era anteriormente, a la hora de hacer negocios en la actual RPC.

#### La jerarquía

Otra de las especialidades que va a condicionar la negociación en la RPC es la consideración que tienen de la jerarquía. En la milenaria cultura china, el confucianismo primero y el legalismo después marcan la idea de “jerarquía” en cualquier interacción. Los esfuerzos individuales no tienen sentido sino es por y para la colectividad, reminiscencia también de una sociedad de origen marcadamente agrario.

Para el inversor occidental que quiere entrar y hacer negocios en China, esta concepción china sobre la jerarquía junto con la expuesta del guanxi va a ser clave; estas ideas van a impregnar toda la metodología de negociación a la hora de aproximarse a China.

#### La necesidad de no perder la “cara”

El concepto de “cara” es desarrollado por casi todos los textos que profundizan en la negociación en China. Sin embargo, no con la profundidad suficiente. Es un concepto muy relacionado con el guanxi y la jerarquía. Si no se respeta la “cara” de la contraparte china, nunca podrá nacer un buen guanxi y, si existe, quedará roto para siempre. “Cara”, en negociación con chinos, significa respeto, reputación, y prestigio. A la inversa funciona de la misma manera ya que el negociador chino tratará siempre de que la otra parte en la mesa de negociación no pierda “cara”. Si no se respeta la jerarquía puede perderse “cara” y la negociación se romperá por la parte china.

El concepto de “cara” en su sentido chino está muy relacionado con el concepto de “autoridad” que se maneja en la orientación basada en intereses, en Occidente. Pero el concepto chino de “cara” va más allá, ya que supone no solo reconocer el poder que tiene una persona para estar sentado en la mesa o poder cerrar un acuerdo sino que implica el reconocimiento que el otro hace de esto.

Por todo lo anterior, Guanxi, jerarquía y “cara” son conceptos fundamentales presentes en las negociaciones y relaciones humanas en China. El error occidental se encuentra en aprender estos tres elementos junto con otros de forma “táctica” y cortoplacista. Una falta de conocimiento de su origen impide evitar la miopía consustancial al occidental cuando se encuentra negociando en la RPC. Estas especialidades, típicas de la negociación, no implican que no se pueda abordar la misma de una forma metodológica, como muchos creen. Se deben conocer para integrarlas en el planteamiento estratégico de acercamiento al potencial socio, cliente o contraparte.

---

**María del Pilar Galeote Muñoz** es Doctora en Derecho Mercantil. Es subdirectora del Centro de Negociación y Mediación del IE así como profesora de Negociación y Directora de la Cátedra José María Cervelló del IE Business School.



# Crecimiento rentable e intrapreneurship

El crecimiento de la empresa es una buena manera de conseguir sus objetivos estratégicos y de mantener su ventaja competitiva. Pero el crecimiento puede ser costoso y altamente incierto. El dilema para el gerente es simple: buscar nuevas oportunidades que no sean demasiado riesgosas, pero por lo tanto menos interesantes, o alejarse del terreno competitivo conocido, con la inversión y el riesgo que esto entraña.

Existe una tercera alternativa: crecer por medio de oportunidades generadas gracias al intrapreneurship. Este método de crecimiento permite a las empresas aprovechar oportunidades que generalmente se desperdician. Estas oportunidades pueden ser múltiples, y van desde innovaciones menores hasta cambios radicales de mercados: su punto en común es que pueden aparecer en cualquier sitio de la empresa, ya que en la empresa es frecuente que los que sepan no puedan, y los que puedan no sepan. En este breve artículo presentaremos las ideas básicas detrás de este método.

Nuestra experiencia indica que la gran mayoría de las empresas no detectan, o detectan y no aprovechan, una gran cantidad de oportunidades de negocios que se presentan a ellas. Si bien los motivos son múltiples y variados, las causas genéricas son dos: la falta de recursos para desarrollarlas, y los incentivos inadecuados que se le dan a la gente. Es natural que si los recursos escasean la gente los invertirá en aquellas actividades percibidas como más importantes, o por lo menos más inmediatas. No es sorprendente, entonces, que aquellas cosas que hacemos hoy en día sean prioritarias sobre aquellas que podríamos hacer. De manera más perversa, los incentivos en gran cantidad de empresas recompensan comportamientos inmediatos y de bajo riesgo. ¿Qué pasa, por ejemplo, cuando una nueva oportunidad, por definición novedosa e incierta, no puede ser alcanzada en los períodos establecidos para la rendición de cuentas? Pasa lo natural: la gente reacciona a los incentivos que le dan, y deja de hacer aquello por lo que no recibe incentivos (aunque repita incansablemente que innovar y cambiar es absolutamente necesario).

La innovación se puede resumir en dos grandes vertientes: innovar es hacer algo que nadie ha hecho en la historia del mundo, o bien hacer algo que nosotros no hemos hecho nunca. Si bien las historias de innovación suelen hablar de la primera, la mayoría de las empresas sólo practican la segunda y hacen bien, ya que innovar solo es útil estratégicamente si aumenta el valor de lo que hago para mi cliente y para mí.

Pero la innovación no siempre encaja con lo que hacemos, y una gran cantidad de las nuevas oportunidades que se detectan en la empresa no cuadra bien con ella. Por eso, el primer paso es crear un “espacio” donde esas oportunidades puedan ser desarrolladas, a su propio ritmo y sin descuidar las tareas normales. Para ello, es necesario liberar recursos para que la gente pueda experimentar con estas nuevas ideas. Es necesario además que la alta gerencia se involucre en el proceso, proporcionando ayuda en las diferentes etapas, y la posibilidad de adoptar realmente las oportunidades encontradas.

Desde un punto de vista gerencial, es importante entender que toda innovación es incierta, y que lo mejor que podemos hacer es apuntar a tener un retorno promedio positivo, ya que es imposible que todas las innovaciones funcionen: las nuevas oportunidades deben ser manejadas como un portafolio. Este método, inspirado en los capitalistas de riesgo de Silicon Valley, se complementa con el segundo: aprovechar las oportunidades por medio de pequeños pasos (u “opciones”) que permitan, a bajo costo, ir reduciendo la incertidumbre de cada una de las oportunidades detectadas. Un error frecuente es pensar que las nuevas oportunidades se aprovechan de manera binaria (sí/no), cuando sabemos que es posible desarrollarlas paso a paso. Tres pasos, entonces, permiten a muchas organizaciones como la suya aprovechar nuevas oportunidades de negocios, y le sugiero que los siga usted también. Piense

en los recursos e incentivos puestos en aprovechar las nuevas oportunidades. Piense en el crecimiento de la empresa como el resultado del manejo de un portafolio de oportunidades desarrolladas en toda la empresa. Finalmente, permita que su gente desarrolle las oportunidades paso a paso, con pocos gastos, y que le presente cada paso como una opción que usted puede aceptar o no, de acuerdo a la información disponible. Si así lo hace, la innovación y el crecimiento en el mediano plazo le saldrán gratis.

**Pablo Martín de Holan** es el Director de Área de Creación de Empresas en el IE BUSINESS SCHOOL.



# THE SEMINARIUM LETTER®

USA • COLOMBIA • COSTA RICA • GUATEMALA • MÉXICO • PERÚ • REP. DOMINICANA • PANAMÁ • ECUADOR • BRASIL • CHILE [WWW.SEMINARIUM.COM](http://WWW.SEMINARIUM.COM)

## La Revolución Necesaria según Peter Senge

Peter Senge, profesor del Massachusetts Institute of Technology (MIT), y presidente y fundador de la Society of Organizational Learning (SoL), es una autoridad mundial en aprendizaje organizacional y sustentabilidad. Peter Senge, quien ya visitó República Dominicana invitado por INTRAS, ofreció recientemente una entrevista a nuestro aliado Seminarium, y aquí la reproducimos para los lectores de GESTIÓN. En esta entrevista Peter Senge nos habla acerca de La Revolución Necesaria y de cómo individuos y organizaciones trabajan por un mundo sostenible.

La Revolución Necesaria trata de un mundo nuevo que ha comenzado a emerger. Una Revolución que hará que todo cambie, que posicionará nuestra organización como líder de la industria del management e instaurará la innovación en nuestra cultura organizacional.

**¿Por qué escogió la palabra Revolución, qué significado tiene?**

La palabra revolución tiene varios significados. Generalmente utilizamos la palabra para representar revoluciones políticas. Después están las revoluciones tecnológicas, económicas o culturales como la Revolución Industrial, que de muchas formas hizo que cambiaran cosas de nuestra sociedad. Pero aunque la Revolución Industrial llevó a la sociedad hacia adelante en muchos ámbitos, también nos llevó por un camino que es fundamentalmente contradictorio a la naturaleza: no fue sustentable.

La revolución que ahora se desenvuelve cambiará, en un nivel muy fundamental, la manera como pensamos, desde la tecnología que utilizamos a la manera en que organizamos nuestra economía, hasta llegar a vivir una vida en gran armonía con la naturaleza y las personas que nos rodea.

**¿Qué hace de esta una Revolución Necesaria, por qué la urgencia?**

El interés hoy en la sustentabilidad y lo sustentable alrededor del mundo refleja un despertar que está ocurriendo de muchas formas. Una profunda ansiedad e intranquilidad se está volviendo omnipresente. La gente sabe que nuestra sociedad, instituciones, y negocios van por el camino equivocado de manera muy significativa. El au-

mento de nuestros patrones de consumo y producción de tomar-hacer-desechar solo hará que este desequilibrio sea más agudo. En otras palabras, mientras más demoremos en comenzar a hacer los cambios que se necesitan, más disruptivos, abruptos, dolorosos, y potencialmente catastróficos serán esos cambios.

**¿Cómo puede uno comenzar estos cambios hacia la sustentabilidad?**

Yo me imagino este cambio a través de tres ideas centrales que creo esenciales para formar un futuro más sustentable:

- El camino hacia adelante tiene que tomar en cuenta las necesidades de futuras generaciones. El término sustentabilidad requiere inherentemente que consideremos a los hijos, familias, comunidades, y negocios del futuro –y no sólo las necesidades de quienes habitan en el presente.
- Las instituciones importan. El mundo no solo está moldeado por acciones de individuos; también lo está por redes de negocio e instituciones gubernamentales y ONGs que influyen en los productos que hacemos, la comida que comemos, la energía que usamos, y nuestras respuestas a problemas que surgen de estos sistemas. Por lo tanto, los cambios que se necesitarán en el futuro requieren de giros fundamentales en la manera en que las instituciones funcionan, individual y colectivamente.
- Todo cambio real se basa en nuevas formas de pensar y percibir. Las instituciones sí importan, pero la manera

en que operan es un resultado directo de cómo operamos nosotros, cómo piensan e interactúan las personas.

**¿Por qué debieran las empresas involucrarse en esta llamada Revolución Necesaria?**

Los negocios son la institución más poderosa en la sociedad moderna y es ingenuo pensar que no tendrán un rol clave en nuestra habilidad para crear una economía regenerativa. Estos cambios requerirán de nuevos enfoques y actitudes para hacer negocios. Y requerirá de líderes para hacer esos nuevos caminos que nos ayudarán a ir en esa dirección.

Las industrias alrededor del mundo van a ser más responsables de lograr una variedad de diferentes normas regenerativas, de crear oportunidades para pequeños negocios también.

**¿Nos podría dar ejemplos de por qué y cómo esta Revolución es la respuesta?**

La mayoría de las empresas no ven con buenos ojos el camino hacia la sustentabilidad. Pero de lo que no se dan cuenta es de que si no cambian se irán quedando atrás. Es importante que toda empresa al menos esté al tanto de los beneficios que pueden acarrear estos cambios.

Lo primero que deben saber es que la sustentabilidad es un punto de diferenciación. Además de ser capaz de moldear el futuro de su industria, convertirse en un proveedor preferido o proporcionar a sus clientes una ventaja competitiva y así sucesivamente, las empresas deben darse cuenta que la sustentabilidad es el nuevo impulso para su negocio.

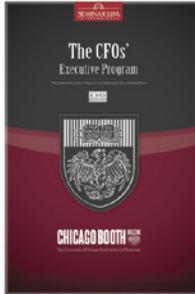
- Se puede ahorrar dinero. Las empresas de cualquier sector han ahorrado una cantidad enorme de dinero, simplemente reduciendo el uso de energía y sus desechos. Por ejemplo, adoptando tecnología para pintar automóviles que aplicaba tres manos de pintura simultáneamente, Ford redujo sus emisiones de CO2 de este tipo de operaciones en un 15 por ciento y el compuesto de emisiones orgánicos volátiles en un 10 por ciento, mientras reducía el tiempo empleado para pintar en un 20 por ciento, lo que significó un ahorro significativo en costos.
- Puede generar dinero. Cada año, General Mills produce toneladas de residuos de avena como un subproducto de sus procesos de fabricación de cereales. Antes de que los líderes de la empresa se dieran cuenta que los desechos se podían quemar como combustible, General Mills pagaba para que se llevaran los residuos. Sin embargo, hoy venden los residuos de la avena, ganando más de lo que costaba tener que deshacerse de ellos.
- Puede cambiar su imagen y su marca. Haciendo serias inversiones en iniciativas sustentables, las empresas de cualquier tamaño y en cualquier industria están rehaciendo su reputación y marcas. Esto incluye a empresas establecidas con legados sociales y ambientales bastante bajos.



## PROGRAMAS INTERNACIONALES 2011



**The CFO's Executive Program**



**28 Agosto al 2 Sept., 2011**  
Chicago, Illinois, EEUU



**The Corporate Entrepreneurship Program (CEP)**

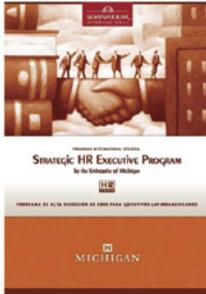


**18 al 23 de Septiembre, 2011**  
Wellesley, Massachusetts, EEUU

---



**Strategic HR Management Program**



**17 al 21 de Octubre, 2011**  
Miami, Florida, EEUU



**Kellogg On Marketing (KoM)**



**30 Oct. al 4 Nov., 2011**  
Evanston, Illinois, EEUU



**Intras**  
Integral Training Solutions

**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](mailto:informacion@intras.com.do) • Web Site: [www.intras.com.do](http://www.intras.com.do)

Siganos en:







# Empresarialismo y la Película de Facebook

**La red social**, o «la película de Facebook», estrenada en 2010, trata acerca de la creación en 2004 del conocido sitio Web en un dormitorio de la universidad de Harvard y su posterior y meteórico crecimiento a lo largo de sus primeros años (no fue filmada en esta universidad, que no lo autoriza desde hace mucho tiempo debido a los daños que dejó en su campus la filmación de *Love Story*).

Se concentra en su creador, Mark Zuckerberg –Zuck–, las actividades llevadas a cabo por éste y los litigios que enfrentó en la justicia. “Los ingresos de Facebook durante 2010 sumaron 2.000 millones de dólares y las ganancias, 400 millones, el doble del año anterior. A principios de 2011, luego de una propuesta de inversión, la empresa fue valuada, o sobrevaluada, para algunos, en unos 50.000 millones de dólares –25 veces el monto de sus ventas. (F. Hawthorne, *Five Reasons To Be Wary of Facebook's Valuation. Institutional Investor. Nueva York: enero de 2011*). La red social contaba en ese entonces con unos 500 millones de miembros.

La película será probablemente exhibida en diversos programas de entrenamiento dedicados al empresarialismo donde se discutirán las conclusiones y enseñanzas que deja. Habrá distintas opiniones. Un autor, especialista en medios de información, señaló que Zuckerberg surge como una persona “obsesiva, arrogante, pérfida, desleal e inmadura” y que la película, como la recordada *El Ciudadano Kane*, de Orson Welles, está estructurada sobre la base de una tragedia clásica: la del hombre que gana el mundo, pero pierde su alma. (K. Whitehouse, *Hollywood and the Power of Myth: Zuckerberg, Jobs, and Hearst. Knowledge@Wharton. Filadelfia: 6 de octubre de 2010*).

Otro autor expresó que la película lo describe en forma poco halagadora al mostrarlo como un intrigante y a la vez brillante joven, resentido porque su girlfriend rompió con él y porque no consiguió ser admitido en clubs sociales de la universidad. La imagen derivada de las vicisitudes en su relación con un amigo cofundador de Facebook y con tres estudiantes que lo contrataron para crear un sitio Web, es la de alguien en quien no se puede confiar un secreto. (C. Sorensen, *Infamous: Mark Zuckerberg: The Internet: The Anti-Hero. Maclean's: Toronto, 13-20 de diciembre de 2010*).

Una investigación acerca del lado oscuro de la creatividad tal vez refuerce las enseñanzas de la película expresadas en dichas opiniones:

Cualquiera que haya compartido un tiempo importante con artistas sabe que el genio creativo muestra con frecuencia un lado oscuro. Esta investigación ofrece evidencia experimental acerca de la relación entre creatividad y comportamiento no ético. Los siguientes son cuatro conceptos derivados de la investigación, realizada entre estudiantes universitarios: 1) los estudiantes creativos que demostraron una aptitud natural para el pensamiento divergente tendieron a hacer más trampas que aquellos con pensamiento lineal; 2) la creatividad predice el comportamiento no ético mejor que la inteligencia; 3) los estudiantes que fueron deliberadamente inducidos a pensar en forma creativa fueron luego más proclives a hacer trampa que aquellos que no lo fueron; y 4) la gente creativa posiblemente haga trampa, en parte, porque su creatividad ayuda a explicarla y justificarla en forma ingeniosa. (F. Gino y D. Arieli, *The Dark Side of Creativity*:

*Original Thinkers can be More Dishonest. Harvard Business School Working Knowledge. Boston: 10 de febrero de 2011).*

Si se comparten las dos opiniones antes citadas y las conclusiones de este trabajo, la película deja la impresión que para triunfar como un entrepreneur innovador se requiere tener una personalidad similar a la de Zuckerberg, tal como la «pinta» la película.

Quienes no las comparten dicen que primero se debe aclarar cuánto de ficción y cuánto de realidad hay en la película. Zuckerberg sostiene que es mayormente ficción. Facebook no fue creada para vengarse de una ex girlfriend... que nunca existió –su girlfriend no ha cambiado desde su segundo año en la universidad– ni para conseguir aceptación en clubs sociales. El proceso de creación de Facebook, dice, fue más bien aburrido. No fue el resultado de un momento de inspiración sino el de un esfuerzo que demandó un tiempo largo.

El director de la película y el autor del guión insisten en que refleja la verdad de los hechos. Zuckerberg no les concedió entrevistas y se basaron en un libro de 2009: *The Accidental Billionaires: The Founding of Facebook. A Tale of Sex, Money, Genius, and Betrayal*, por B. Mezrich (autor también de un libro sobre el que se basó la película *21 Blackjack*, que narró una historia real: la de un grupo destacado de estudiantes de matemáticas del M. I. T. organizado para jugar en Las Vegas). Se basaron también en declaraciones ante la justicia con motivo de los juicios antes mencionados y en otros hechos conocidos, tanto de su vida de estudiante como de su posterior mudanza a Silicon Valley.

Un artículo incluyó opiniones de especialistas acerca de la personalidad de empresarios innovadores, a saber: a) “la diferencia entre éstos y la gente común es su determinación. Necesitan ser persistentes, persuasivos, seguros de sí mismos y carismáticos; pero la mayoría no son despiadados ni conspiradores”; b) “lo que empuja a la mayoría de los innovadores es la necesidad de construir algo para resolver problemas. Quieren dejar atrás algún obstáculo, hacer algo excitante, salir de lo habitual. Es difícil hacer hablar de dinero a muchos de ellos”. Lo cual no quiere decir que sean gente amable o que sea fácil llevarse bien con ellos (*J. Gapper, FT.com. Londres, 29 de septiembre de 2010*). ¿Es esto aplicable a Zuckerberg?

Usted, lector, ¿qué opina?

Tal vez unos versos del tango ayuden a comprender a los personajes de la película que no lograron sus objetivos personales.

Dicen así: ¡Lo que más bronca me da / es haber sido tan gil!

**Guillermo S. Edelberg** DBA es Profesor Emérito del INCAE Business School

[1] Chorra, 1928. Música y letra: Enrique Santos Discépolo, Discépolín. Nota de GESTION: "gil" es una persona simple, incauta, inocente



La escuela de negocios #1 en América Latina

PROGRAMACIÓN EDUCACIÓN 2011



**MMP**  
MIDDLE  
MANAGEMENT  
PROGRAM

MÓDULO II  
Del 19 al 23  
de Septiembre, 2011  
Nicaragua

**PROGRAMA DE  
FORMACIÓN  
BANCARIA**

MÓDULO I  
Del 15 al 20  
de Agosto, 2011  
Nicaragua  
MÓDULO II  
Del 12 al 17  
de Septiembre, 2011  
Costa Rica



**PROGRAMA  
INTERNACIONAL  
DIPLOMADO EN  
ADMINISTRACIÓN  
DE NEGOCIOS PARA  
ABOGADOS**

MÓDULO I  
Del 1 al 5  
de Agosto, 2011  
Costa Rica  
MÓDULO II  
Del 24 al 28  
de Octubre, 2011  
Nicaragua

**GL**  
GERENCIA  
CON  
LIDERAZGO

Del 21 al 26  
de Noviembre, 2011  
Costa Rica



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](mailto:informacion@intras.com.do)  
Web Site: [www.intras.com.do](http://www.intras.com.do)

Siganos en:



TEMAS DE VANGUARDIA



# El Liderazgo es una elección



He trabajado con organizaciones alrededor del mundo por más de cuarenta años y he sido un estudiante de las grandes mentes que han estudiado las organizaciones. La mayoría de los movimientos culturales grandes que han construido grandes organizaciones, que sostienen el crecimiento a largo plazo, prosperidad y contribución para el mundo, comenzaron con la elección de una persona. A veces esa persona era el líder formal, el CEO o presidente. A menudo comenzó con alguien más: un profesional, una gerente de línea, el asistente de alguien... Sin importar su posición, estas personas primero se cambiaron a sí mismas de adentro hacia fuera. Su carácter, competencia, iniciativa, y energía positiva, en fin, su autoridad moral, inspiró y levantó a otros. Poseían un sentido anclado de su identidad, descubrieron sus fortalezas y talentos, y los utilizaron para cumplir las necesidades y producir resultados. La gente en torno a ellos se dio cuenta. Se les dio más responsabilidad. Aumentaron la nueva responsabilidad y nuevamente produjeron resultados. Más y más gente se dio cuenta de lo sucedido. La gente en la cima de la gerencia quería aprender de sus ideas, de cómo lograban tanto. La cultura fue atraída a su visión y a ellos.

Personas como éstas no son afectadas por mucho tiempo por toda la fuerza negativa, desmoralizante, e insultante en la organización. E interesantemente, sus organizaciones no son mejores que la mayoría de las organizaciones. Hasta cierto grado, todas son un desorden. Estas personas solo se dan cuenta que ellas no pueden esperar a que su jefe o la organización cambien. Se convierten en una isla de excelencia en un mar de mediocridad. Y es contagioso.

¿De dónde consigue una persona tal fortaleza interna para nadar en contra de la corriente y soportar las provocaciones culturales negativas, a no subordinarse a intereses egoístas, y a desarrollar y sostener tal visión y determinación?

Estas personas aprenden de su naturaleza verdadera y sus dones. Los utilizan para desarrollar una visión de grandes cosas que quieren lograr. Con sabiduría toman la iniciativa y cultivan un gran entendimiento de las necesidades y las oportunidades alrededor de ellas. Cumplen esas necesidades que igualan a sus talentos únicos, que tocan sus altas motivaciones y que hacen una diferencia. En resumen, ellos encuentran y utilizan su voz. Ellos sirven e inspiran a otros. Ellos aplican los PRINCIPIOS que gobiernan el crecimiento y la prosperidad en los seres humanos y en las organizaciones, principios que atraen lo más alto y mejor de la "persona integral"- cuerpo, mente, corazón y espíritu. De igual significado, ellos también escogen influenciar e inspirar a otros a encontrar su voz a través de estos principios.

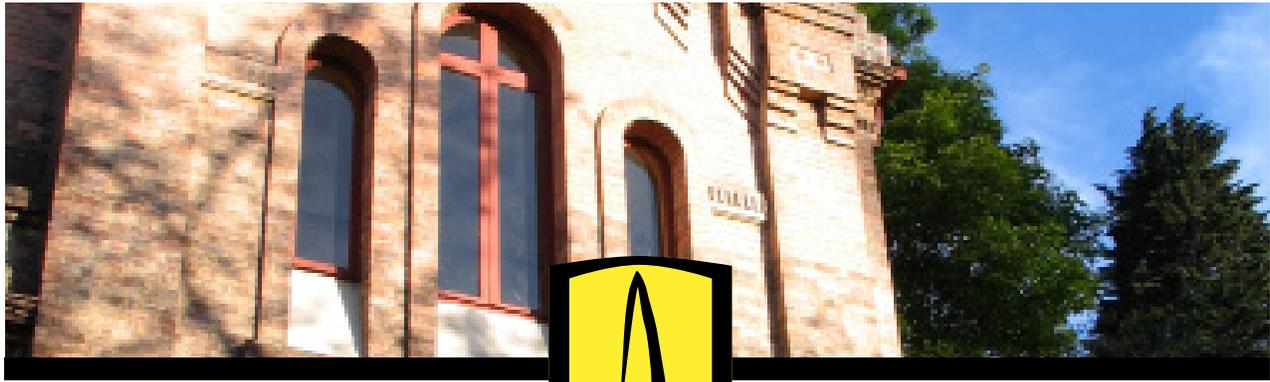
Yo he llegado a creer con convicción profunda que el liderazgo es una elección, no una posición. Entender este precepto fundamental de liderazgo es crítico porque éste es la clave para el éxito en cualquier empresa del mundo. Cuando usted tiene un buen liderazgo, las familias,

negocios, escuelas, hospitales, comunidades y gobiernos florecen. Bajo un liderazgo pobre o mediocre, ninguna de estas entidades cumplen su potencial. El liderazgo, por lo tanto, es algo que nos atañe a todos. Y nos atañe hacer una elección, hacer que sucedan las cosas y hacer la diferencia.

Los seres humanos tienen el poder intrínseco y la libertad de hacer elecciones. Después de la vida en sí, el poder de hacer elecciones es nuestro más precioso don. Percibirse a usted mismo como una víctima, sin elección, es el factor más inhibitorio para lograr lo que es más importante para usted. Todos tenemos el poder de hacer elecciones en nuestra vida personal, así como en la laboral.

Rutinariamente llamamos nuestros líderes a la gente con títulos. Evaluamos el desempeño en autoridad de estas personas, y las llamamos buenas o malas líderes. Es fácil y conveniente para explicar las situaciones y asignar la culpa cuando las cosas no resultan bien, como una función de las acciones y elecciones de otras personas. Al pensar de esta modo, sin embargo, apoderamos las debilidades formales de los gerentes y, por lo tanto, nos desapoderamos. Solo cuando verdaderamente entendemos y aceptamos el concepto de liderazgo como una elección, somos capaces de reemplazar la noción de liderazgo como una posición con la del liderazgo como influencia. Y entonces nos podemos convertir en líderes de la gente a la cual nos reportamos.

La gran meta es aumentar su poder y capacidad para liderar, para ayudar a elegir y ejercer influencia, sin importar su posición. Ya sea usted un obrero de una empresa industrial, un CEO, un gerente de nivel medio, un conserje, un empresario o un padre soltero, el liderazgo es una elección, no una posición.



LA PÁGINA

UNIANDÉS

# ¿Jubilarnos o Pensionarnos? Trascender Para Vivir

*Cuando salimos de una empresa luego de dedicarle nuestro mejor esfuerzo durante muchos años de nuestra vida nos podemos encontrar con un silencio que duele pues nadie reconoce nuestra presencia y rápidamente somos olvidados. A veces, en la penumbra que deja la lámpara de la mesa de noche, atormentados por el ingratitud de otros, solemos envejecer con la sensación de tristeza y rabia que deja el no ser atendidos por quienes considerábamos en el trabajo nuestros amigos y compañeros. Y al final de los días, con un halo de melancolía recordamos los tiempos en los que nuestro trabajo era valorado, criticado, observado, reconocido... al fin y al cabo éramos alguien en el mundo gracias a lo que hacíamos.*

Este camino incierto en el que estamos nos invita a hacer algunas reflexiones que pueden ser útiles al mirar nuestra relación con el trabajo:

**1. ¿Vivimos para trabajar o trabajamos para vivir?** Esta pregunta plantea un contraste de dos términos que no necesariamente se pueden concebir desde la perspectiva de cual está al servicio del otro. El trabajo es uno de los espacios en los que la vida se manifiesta y, por ende, nos permite examinar el tipo de vida que elegimos tener. En la tradición cultural latinoamericana con frecuencia se piensa en el trabajo como castigo (escuchamos que por eso lo pagan), en otras culturas se concibe como oportunidad e incluso como opción de vida. No es mejor una que otra, lo cierto es que la manera como lo concebimos determina la forma como lo hacemos en el día a día. Si es un castigo queremos salir de él rápido, tratamos de postergar lo máximo posible su ejecución y al final sentimos que nos quitamos el yugo de encima. Lo cierto es que una vez obtenemos la pensión o la jubilación vivimos unos primeros días de éxtasis y alegría para luego añorar el mismo castigo. Pareciera que se tratara de un narcótico que nos permite evadir los tormentos verdaderos de la vida.

**2. Si nos pagan más dinero el trabajo es mejor.** Parecería una verdad fuerte e incuestionable. Pues tal parece que no necesariamente es así. Conocemos personas que ganan bastante dinero en su trabajo y mantienen elevados niveles de insatisfacción con lo que hacen. E igualmente personas que obtienen ingresos no tan altos y mantienen su esfuerzo continuo y progresivamente creciente. ¿En dónde está la diferencia? Al observar los dos casos siempre aparece como el principal diferenciador el hecho de que cuando lo que un ser humano hace tiene sentido para él, los ingresos por lo que hace pasan a un segundo plano y no tienen el poder de aumentar el interés e incluso el compromiso con lo que se hace. De otra forma no se entiende el ejercicio de tantas artes y oficios que para un observador desprevenido son incomprensibles. Seguramente lo que resulta de esta reflexión es entender siempre el papel que tiene el dinero en el trabajo, más como un medio para vivir que un fin en sí mismo.

**3. Al final las empresas no tienen corazón, todo se resuelve en la pregunta ¿Sirves o no sirves?** Como si se tratara de un mueble viejo, cuando ya no das lo que se espera de ti te botan. Probablemente esta reflexión surge de la concepción de ser una víctima de las circunstancias, donde preferimos que las decisiones sobre nuestra vida estén en manos ajenas. Las empresas son las personas que las conforman; desde esa perspectiva tienen el afecto y las emociones que esas personas expresan, transmiten o callan en la cotidianidad. La posición de que somos objetos que se ponen o se quitan no pasa de ser una imagen muy pobre de nosotros mismos. Cuando desempeñamos un oficio y lo hacemos con muchas ganas somos nosotros en toda la trascendencia que tenemos los que nos comprometemos. Al final de una relación laboral es evidente nuestro nivel de desarrollo pues aprendimos, gozamos, sufrimos, entregamos y recibimos en todos y cada uno de los minutos en los que la relación se construyó. Podemos afirmar que somos “aves de paso”, no solo en el trabajo, en la vida misma; lo que hace que cada momento que vivimos tenga un valor especial. El pasado lo podemos mirar en el presente de maneras muy distintas, lo podemos reinterpretar como queramos a la luz de las nuevas cosas que descubrimos en cada instante, solo así entendemos el valor que tiene el hecho de que el futuro es el resultado de los presentes que vivimos.

**4. Quiero dejar un legado que perdure en el recuerdo de los demás.** Acaso ¿ya no lo estás dejando? Cuando miramos a los ojos de todas las personas por las que tenemos un afecto especial de inmediato descubrimos que nuestras palabras y nuestras acciones tienen impacto en ellos, y deseamos que ese impacto siempre sea muy positivo. En algunas ocasiones olvidamos que esa misma regla se cumple con los demás, quien quiera que sea ese otro. Los legados se dejan en cada momento de la relación con cualquier persona, por eso es que tiene tanta importancia y mucho valor el tipo de relaciones que construimos cada día. No somos seres aislados en una “campana de cristal”, no estamos abandonados en una isla desierta sin nadie a nuestro alrededor; así no seamos conscientes estamos en permanente relación con personas que nos perciben y toman de nosotros lo que les entregamos. Dada la característica interpretativa que tiene la comunicación humana no siempre los otros escuchan y ven lo que queremos transmitirles; sin embargo, con un pequeño esfuerzo podemos “marcar” esos instantes con un mensaje positivo y alentador. Al final siempre estaremos a merced de lo que decidamos hacer con nuestra vida. El legado no es un acto final que queda impreso en la memoria de los demás; es el conjunto de acciones por las que seremos recordados, bien o mal, pero al fin de todo, recordados.

**5. Cuando me jubile haré lo que no he podido hacer en la vida.** ¡Qué lástima tener que esperar para vivir! Cuando este tránsito por el planeta es concebido como un “valle de lágrimas” y debemos aceptarlo pasivamente para obtener la recompensa al final cuando estemos jubilados perdemos la hermosa oportunidad de vivir intensamente cada momento, por difícil que pueda parecer. Esa división que tenemos en nuestra mente en la que por un lado va el trabajo, por el otro la diversión y el placer, y por el otro los temas familiares y personales nos hace daño; tanto que ni nos damos cuenta. Somos seres íntegros, conectados irremediablemente a los ambientes en los que jugamos los distintos roles que aceptamos desempeñar, por eso no existe la pretendida división de la que hablamos. En esencia nuestro ser es uno y se manifiesta en distintos contextos con rasgos característicos y propios. El arte de gerenciar nuestra vida reside en la capacidad que tengamos de hacer de cada momento de la vida un motivo para sentirnos profundamente orgullosos de nosotros mismos.

Estas reflexiones replantean ese sentimiento de compasión inadecuado que surge cuando aceptamos recibir una pensión. Ese instante es el símbolo de un cambio de hábitos de vida que nos abre las puertas a un conjunto de posibilidades que de otra forma no tendríamos. Estar más atentos a la manera como organizamos y disponemos del tiempo libre, mirar las actividades que hace sentido realizar en ese nuevo espacio, desarrollar hábitos diferentes centrados en la opción de “disfrutarnos” mucho más, cuidarnos física y espiritualmente. Hay tanto para hacer que solo depende de nuestras elecciones y acciones.

No nos jubilamos (3. tr. coloq. Desechar algo por inútil, RAE) sino que aceptamos una pensión (2. f. Auxilio pecuniario que bajo ciertas condiciones se concede para estimular o ampliar estudios o conocimientos científicos, artísticos o literarios, RAE) con el fin de estimular lo mejor que tenemos en ese momento de la vida para redescubrirnos y emocionarnos con lo que somos y tenemos. Al fin y al cabo, cada uno de nosotros decide qué quiere hacer con su vida, y esa responsabilidad no se delega ni se endosa. Entonces, descubrimos que si poca o mucha gente nos recuerda deja de ser importante frente al hecho de que nos sentimos recompensados por cada segundo que vivimos; y en esos segundos siempre tendremos motivos para sentirnos profundamente orgullosos de nosotros mismos. A vivir vivimos y eso solo se termina el día final, mientras tanto ¡a vivir intensamente!

## Jesús Cirera y las Claves para Crear una Empresa Orientada al Servicio al Cliente en el Tercer Executive Breakfast de INTRAS

El creciente nivel de la competencia entre empresas con servicios orientados no solo a satisfacer, sino a deleitar a sus clientes, ha creado conciencia acerca de la importancia estratégica de optimizar al máximo la calidad en la manera en que se prestan los servicios a sus clientes para alcanzar el éxito en la gestión de empresa.

Ante esta realidad del mercado, el Sr. Jesús Cirera, Máster en Formación de Empresas por Consultores Españoles (Madrid), MBA por la London Business School (Londres) y MBA por INSEAD (Francia), impartió la charla “Las Claves para Crear una Empresa Orientada al Servicio al Cliente”, en el tercer Executive Breakfast organizado por la firma internacional de capacitación INTRAS.

El Sr. Cirera compartió con un distinguido grupo de ejecutivos pasos, estrategias y las mejores prácticas mundiales utilizadas para la satisfacción de los clientes. “Es de vital importancia regenerar el negocio actual, trabajando en la cultura hacia el cliente. Es necesario ofrecer una calidad adecuada a cada cliente, identificar las oportunidades y amenazas, resultado de haber evaluado los impactos del cliente, así como nuestras relaciones con los mismos, de forma tal que podamos actuar proactivamente. Es primordial priorizar los recursos, enfocándolos no sólo en la satisfacción al cliente, que es lo que ellos esperan, sino en crearles experiencias de deleite; en otras palabras, cuide de sus clientes y ellos cuidarán de usted”, comentó el especialista en modelos de negocios proyectados al cliente.

## EXECUTIVE BREAKFAST



Hampton Castillo y Trina Blandino



Jimmy Soto y Wilda Gutiérrez



Gina Báez, Jesús Cirera I Soler y Soraya Sánchez



José Jiménez y Raúl Peña



Viriato Sánchez y José Ramón De La Rocha



Isleyda Peña, Tammy Reynoso y Matilde Gabriel



Opinio Alvarez y Ney Díaz



Manuel Abbott y Juan Velásquez

FLYING BLUE.  
*Entre más viaje, más podrá viajar.*

★ BETC Euro RSCG

FLYINGBLUE

AIRFRANCE  

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



# Plan Platinum

Porque tú y los tuyos merecen estar seguros en todo momento.

Forma parte de este exclusivo plan de salud que te ofrece 100% de cobertura y acceso a la más prestigiosa red de prestadores de servicios médicos del país.

Para más información, llama al 809-476-3535  
o visita [www.arshumano.com](http://www.arshumano.com)

**Humano**  
ARS