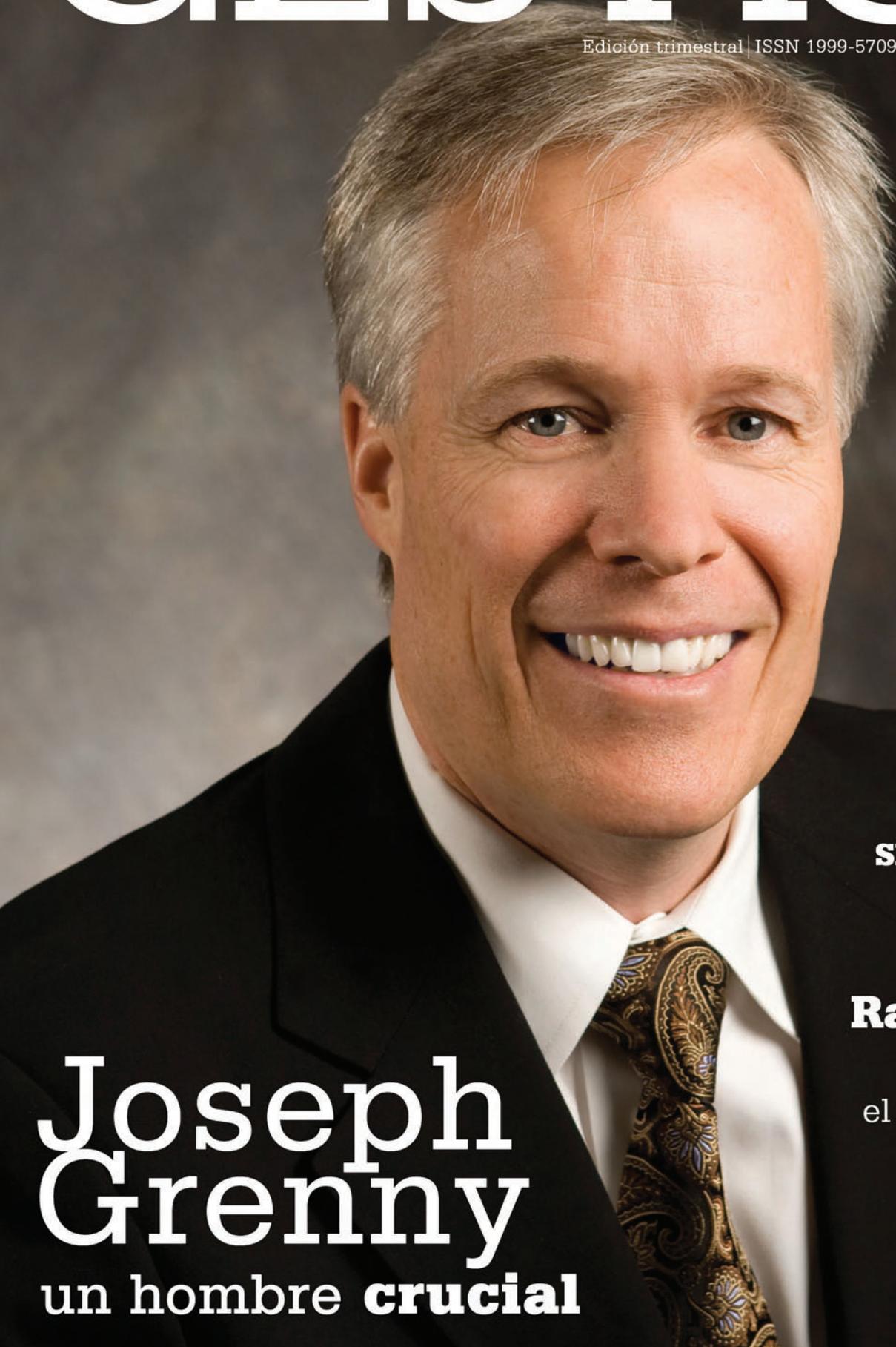


GESTION

Edición trimestral | ISSN 1999-5709

julio - septiembre 2012



**Joseph
Grenny**
un hombre **crucial**

**INSPIRACIÓN Y
MANAGEMENT**

**SEA AGRADECIDO
CON LA
COMPETENCIA**

Ram Charan:
El Éxito de Hoy
No Garantiza
el Éxito de Mañana

**4 PREGUNTAS
QUE TODO
EMPRENDEDOR
SE DEBE HACER**

48 años

como referentes del sector y con logros que nos consolidan como líderes del mercado asegurador dominicano:

¡Por nuestros clientes!

Nos unimos al desarrollo de la Región Norte al invertir en nuestra nueva y moderna Torre Universal en la ciudad de Santiago de los Caballeros.



Ampliamos el Centro de Atención a Clientes en Santo Domingo para ofrecer mayor calidad y calidez en el servicio a nuestros asegurados y relacionados.

¡Por nuestra gente!

GREAT PLACE TO WORK®

Certificados como Great Place to Work® en Centroamérica y El Caribe.



Promovemos una cultura de solidaridad a través del programa de voluntariado corporativo Soy Voluntario Universal.

¡Por nuestro Medio Ambiente!

RENAEPA
Red Nacional de Apoyo Empresarial a la Protección Ambiental

RED 3R's
REDUCE
REUSA
RECICLA

PROGRAMA
-CO₂
MENOS CO₂

- Somos socios protectores de RENAEP.
- Miembros del Comité 3R's.
- Mitigamos nuestras emisiones de dióxido de carbono a través del Programa Menos CO₂ de Fundación Pronatura.

¡Por nuestra sociedad!

Cada vez somos más conscientes del rol que desempeñamos, por eso invertimos en proyectos para mejorar la calidad de vida de comunidades vulnerables a través de asociaciones sin fines de lucro.



SUMMIT[®]

Premium Corporate Events

TRANSFORMANDO IDEAS EN EXPERIENCIAS ÚNICAS



CONCEPTUALIZACIÓN, DISEÑO, PLANIFICACIÓN, DECORACIÓN Y MONTAJE, LOGÍSTICA Y COORDINACIÓN DE EVENTOS CORPORATIVOS

Ave. Abraham Lincoln esq. Gustavo Mejía Ricart,
Torre Piantini, Suite 903, Santo Domingo
Teléfono: (809) 540.8858 • Fax: (809) 540.1982
Website: www.summit.com.do

Pónte cómod@,
te lo mereces!

Aeron
antes
us\$1,327
ahora
us\$795*

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



Mirra

antes
us\$ 1,094*
ahora
us\$ **715***



Celle

antes
us\$ 841
ahora
us\$ **590***



SAYL

antes
us\$ 847
ahora
us\$ **635***



Embody

antes
us\$ 1,476
ahora
us\$ **1,050***



SETU

antes
us\$ 835
ahora
us\$ **500***

(*) 0 su equivalente en Pesos | No incluye transporte ni ITBIS.

CONSTRUYA EN SÓLO 6 PASOS SU TIENDA VIRTUAL Y YA ESTÁ VENDIENDO



1

Creación de usuario y datos del comercio.

2

Registro del dominio.

3

Creación de correos electrónicos.

4

Diseño del site.

5

Configuración de tienda.

6

Creación de secciones y productos.

VENTAJAS:

- Contenido personalizable.
- Administración del sistema en línea.
- Manejo de secciones y productos ilimitados.
- Entre otras...

RECIBA INSTANTÁNEAMENTE:



Hosting



Opción para entrega de productos



Venta online con tarjeta

// Para mayor información 809-473-3200 //>

// Desde el interior sin cargos 1-809-200-1561 //>

TiendaVirtualCardNET.com

Tienda Virtual
CardNET



22

**Protagonistas
Ram Charan**

El Éxito de Hoy No Garantiza el Éxito de Mañana

Para garantizar el éxito en estos tiempos de incertidumbre global todo líder de empresa debe estar altamente entrenado para leer las señales, ser proactivo, potenciar el alto desempeño, así como poder construir una sola visión, y crear una cultura ganadora en su organización. Ram Charan estuvo por segunda vez en República Dominicana y en este reportaje veremos su mensaje para los líderes de hoy.



26

Herramientas Gerenciales

Por qué Debe Permitir que Sus Clientes Hagan Comentarios Acerca de Sus Productos

En este extracto de su último libro, *Extreme Trust: Honesty as a Competitive Advantage*, Don Peppers y Martha Rogers, autoridades mundiales de CRM, nos dicen por qué, para ser verdaderamente confiables, las empresas deben facilitar que los clientes compartan sus opiniones honestas, buenas o malas, con otros clientes.



37

La Página de UNIANDES

Negocios Con Corazón: Más que una Utopía, una Oportunidad

Para Jesús Antonio Muñoz Cifuentes la idea de que es factible la sostenibilidad con base en la producción de bienes y servicios que afecten la sustentabilidad del planeta está mandada a recoger. Hoy en día se urge hacer compatible la productividad empresarial con la calidad de vida en todos los órdenes. En este artículo nos propone cuatro grandes estrategias para lograrlo.

- 06 Carta del Director
Estar en el Globo...
- 08 Temas de Vanguardia
Sea Agradecido con su Competencia más Fuerte
- 10 Ventana Internacional
Cómo Denunciar sin Renunciar a su Carrera
- 14 Desde INCAE
Inspiración y *Management*
- 16 De Portada
Joseph Grenny: Un Hombre Crucial
- 22 Investigación
Los Nuevos Vendedores Latinoamericanos
- 28 Mejores Prácticas
Convirtiendo los Residuos en Valor
- 30 la Sección de los Expertos
Se Necesita una Catarsis Integral
- 33 The Seminarium Letter
La Era del Darwinismo Digital y Por Qué Cambió la Forma de Hacer Negocios, según Brian Solis
- 40 La Página de EO
Las 4 Preguntas que Todo Emprendedor se Debe Hacer
- 42 Investigación
Los Nuevos Vendedores Latinoamericanos

GESTION

Edición Trimestral
JULIO - SEPTIEMBRE 2012
República Dominicana

DIRECTOR GENERAL
Ney Díaz

EDICIÓN Y REDACCIÓN
INTRAS

COLABORADORES EN ESTA EDICIÓN
Roberto Cañamero
Rowan Gibson
Isaolym Mieses
Maryam Varela

INSTITUCIONES COLABORADORAS
Entrepreneurs´ Organization
Franklin Covey
IE Business School
INCAE
SEMINARIUM
UNIANDES
VitalSmarts

VENTAS
Virginia De Moya
virginia.demoya@gestion.com.do
Tel.: 809.540.8858

DISEÑO Y DIRECCIÓN DE ARTE
AG Smart / www.agsmart.net

FOTOGRAFÍAS
www.shutterstock.com
www.sxc.hu

IMPRESIÓN
Serigraf, S.A.

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

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

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

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



Av. Abraham Lincoln, esq. Gustavo Mejía Ricart,
Torre Piantini, Suite 904
Santo Domingo, República Dominicana.
Teléfono 809.542.0126 / Fax 809.540.1982
E-mail servicioalcliente@intras.com.do



Enamora a primera vista.



SANTAFÉ

www.hyundai.com.do

magna. | Dealers autorizados



Estar en el GLOBO...

Corrían mediados del año 1994 y acababa yo de regresar al país para las vacaciones de mitad de maestría. Apenas habían transcurrido cuatro días y ya estaba a punto de entrar en “desesperación por improductividad” cuando, durante un almuerzo, caído del cielo surgió un milagro materializado en la voz de mi padre: “Hoy me encontré con Don X y me dijo que se había encontrado contigo en Madrid en enero. Me pidió que, por favor, lo llames hoy para reunirse contigo mañana”.

Finalmente, llegó “mañana” y ahí estaba yo con Don X en una entrevista. Luego de las tradicionales preguntas laborales, vino la oferta: “Ney, nosotros tenemos una serie de proyectos y estamos buscando una persona como tú que nos ayude por un par de meses. Lo que podemos pagarte es RDS XXXXX mensuales. ¿Te interesa?”

“Uff, RDS XXXXX es apenas una tercera parte de lo que ganaba hace un año y medio cuando ni tenía un postgrado en Holanda, ni la mitad de una maestría en España”, pensé. Medio segundo después me dije a mí mismo: “Mira, Ney, hace apenas unas horas estabas por entrar en una crisis de aburrimiento. Nadie te va a dar trabajo por dos o tres meses y, además, en el único sitio donde no vas a aprender ni conocer a nadie es en tu casa”. Me imagino que a estas alturas ya suponen cual fue mi respuesta. Decidí estar en el globo...

Durante dos meses y medio me entregué en cuerpo y alma a ese trabajo. Recorrí el país completo: empezaba a las ocho de la mañana sin hora de salida, y hubo ocasiones en que salí a las 5:00 a.m. del día siguiente. Llegué hasta a hacer de “courier humano” llevando unos documentos urgentes al extranjero. Casi finalizando los dos meses y medio, faltando apenas una semana para mi viaje de regreso, fui convocado a una reunión. Lo que escuché a continuación no lo esperaba

“Mira, Ney, te propongo que te quedes un año con nosotros. Te aumentaremos el sueldo y el año que viene te vas a terminar tu maestría y te la pagamos. ¡Para mi gran sorpresa la nueva oferta era justo DIEZ veces lo que apenas dos meses atrás me habían ofrecido!

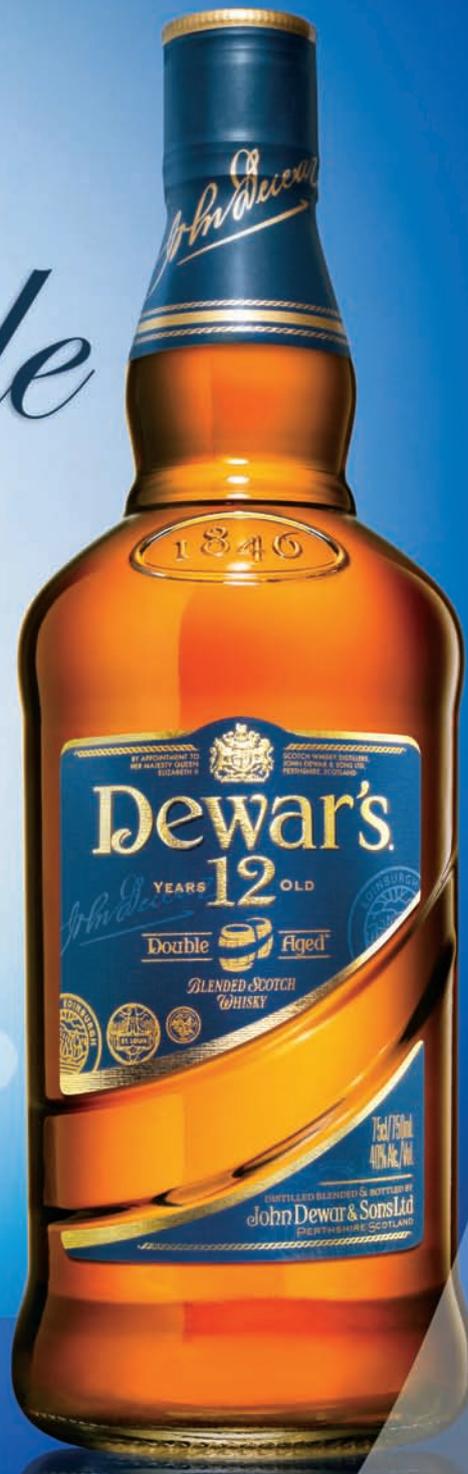
Luego de varios días deliberando y sin dormir ante tan fuerte dilema, decidí no aceptar la propuesta y no arriesgar mi sueño de tener una maestría. Sí accedí a quedarme un mes más (por lo cual llegué dos semanas tarde a clases), a buscarles una persona que me reemplazase y a regresar el próximo diciembre para trabajar un mes. Mi relación de trabajo fue tan fructífera que, una vez finalizada la maestría, regresé al país un domingo y estaba trabajando el lunes...

Todavía al día de hoy me pregunto, ¿qué hubiese pasado si yo hubiese preferido quedarme en mi casa, antes que aceptar un trabajo por una tercera parte de mi último sueldo un año y medio antes? Esta historia tiene muchos otros matices que evidencian todavía más lo acertada de mi decisión, pero lo resumiré de esta forma: si no hubiese conseguido ese trabajo temporal nunca hubiese podido financiar ese año adicional en España y, por ende, no hubiese terminado la maestría.

Confieso, cuando recuerdo esta historia, que a veces me pregunto cómo reaccionaría hoy día un joven de clase media, en circunstancias similares a la mía, a una propuesta equivalente. Sin hacer generalizaciones, es probable que ni se hubiese planteado remotamente la posibilidad de aceptar tan “insultante” oferta pues “mejor se queda en su casa ya que solo esa cantidad gastaría él en gasolina”... Al terminar su maestría ese joven querría un trabajo con una posición estratégica en su área y, claro está, en una reconocida multinacional. Querría ser gerente con vehículo asignado al año de entrar a la empresa. Y, obviamente, se iría a los dos años para montar su propia empresa de consultoría, pues ya tendría suficiente experiencia.

Con esta larga historia no quiero decir que ahora tenemos que ir por el mundo aceptando todos los trabajos que nos ofrezcan. La primera moraleja de esta historia es que tenemos que partir del paradigma de que para demostrar tu valor en una organización el primer requisito a cumplir es estar dentro, y para entrar casi siempre hay que sacrificar algo. La segunda moraleja es que para avanzar hay que hacerse “visible” en las organizaciones (que no es lo mismo que hacerse notar), pues lo que más hay en el mundo son jefes ávidos de personas en quienes puedan confiar y a quienes entregarles las riendas de su empresa. La tercera es la importancia de facilitarles el camino a la suerte para que nos encuentre porque, lamentablemente, a veces es muy tímida para entrar a nuestras casas. Y para facilitarles el camino a la suerte definitivamente hay que estar en el medio. En otras palabras, para sacarse el premio lo primero que hay que hacer es estar en el globo...

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.

Cuando Sean dejó de percibir a su competencia como el enemigo sino como su mentor logró mejoras significativas en su juego. Con demasiada frecuencia en los negocios miramos a nuestra competencia como alguien a quien derrotar y sacar del juego. Pero ¿y si vemos a nuestra competencia más fuerte bajo una luz positiva y aprendemos todo lo que se pueda de ellos? Después de todo, hacer negocios no se trata de vencer a alguien —se trata de servir mejor a los clientes. Usted y su competencia están, de hecho, persiguiendo los mismos objetivos.

SEA

AGRADECIDO CON SU COMPETENCIA MÁS FUERTE

Años atrás mi hijo Sean, como mariscal de campo titular de un equipo de fútbol americano en una de las universidades más grandes de EEUU, experimentó un avance notable en su rendimiento cuando empezó a mirar a su competencia, no como adversarios sino como maestros. Comenzó a estudiar a otros mariscales de campo revisando videos grabados con los juegos e imitando lo mejor, con un sentido de aprecio y energía positiva.

Observar a sus competidores como maestros le permite poner a prueba su estrategia, su alineación, sus sistemas y procesos, sus productos y sus características contra los mejores. Buscar entender las mejores prácticas de su competencia y analizar cómo sirven a sus clientes, en lugar de tratar de derrotarles o sacarles del juego, puede hacer una diferencia en la forma en que conduce su negocio.

Piense acerca de su competidor más feroz. ¿No le mantiene este rival en las puntas de sus pies, desafiándolo a que se esfuerce más, a que eleve sus estándares, a que sobresalga y mejore su calidad? Usted puede aprender de este competidor lo que está haciendo bien y lo que usted puede hacer para mejorar y crecer.

Pero ¿cómo puede cambiar su forma de pensar acerca de la competencia? Yo recomiendo los siguientes cinco pasos:



1 Cambie su perspectiva sobre la competencia

A pesar de que pusieron patas arriba a la industria del automóvil, hay que admitir honestamente que lo mejor que les ha pasado a los fabricantes de automóviles de EEUU y Alemania fue Japón. Basta con pensar en cómo los clientes se han beneficiado de una mayor innovación y mejores prestaciones. Una vez que su mente se enfoca en servir al cliente y en aprender de aquellos que están sirviendo excepcionalmente bien, el antiguo paradigma de ver el competidor como el enemigo cambia en forma natural. Pero hasta que honestamente crea en esto, utilizará un montón de energía negativa y reactiva, así como estrategias defensivas, en su empresa.

2 Compárese con sus competidores, haga *benchmarking*

En lugar de mirar solo a su competencia local o regional, vea al mundo entero como un campo competitivo y haga *benchmarking* con competidores que realizan las mismas funciones, independientemente de la industria en la que estén.

3 Asóciase con antiguos competidores

Las alianzas estratégicas con los competidores pueden mejorar su servicio al cliente. Conozco una empresa constructora, que, después de ganar una licitación, se da la vuelta y subcontrata con sus competidores para completar un proyecto. Las empresas de la industria petrolera, por ejemplo, son conocidas por compartir sus conocimientos y recursos para la investigación y el desarrollo. Esta forma de pensamiento interdependiente les permite beneficiarse de la cooperación y alianzas estratégicas.

Stephen R. Covey, Ph.D: Reconocido pensador y escritor de *best sellers* en los temas de gerencia y liderazgo centrados en principios. Es cofundador de **FranklinCovey** y una autoridad en gestión del tiempo. Miles de organizaciones de todo el mundo, incluyendo muchas del Fortune 500, han adaptado sus técnicas innovadoras de liderazgo, trabajo en equipo y servicio enfocado en el cliente.

FranklinCovey facilita la grandeza y crea liderazgo transformador en personas y organizaciones en todo el mundo a través de la capacitación, la consultoría y programas basados en principios y valores.

4 Desarrolle una visión compartida, una misión o propósito

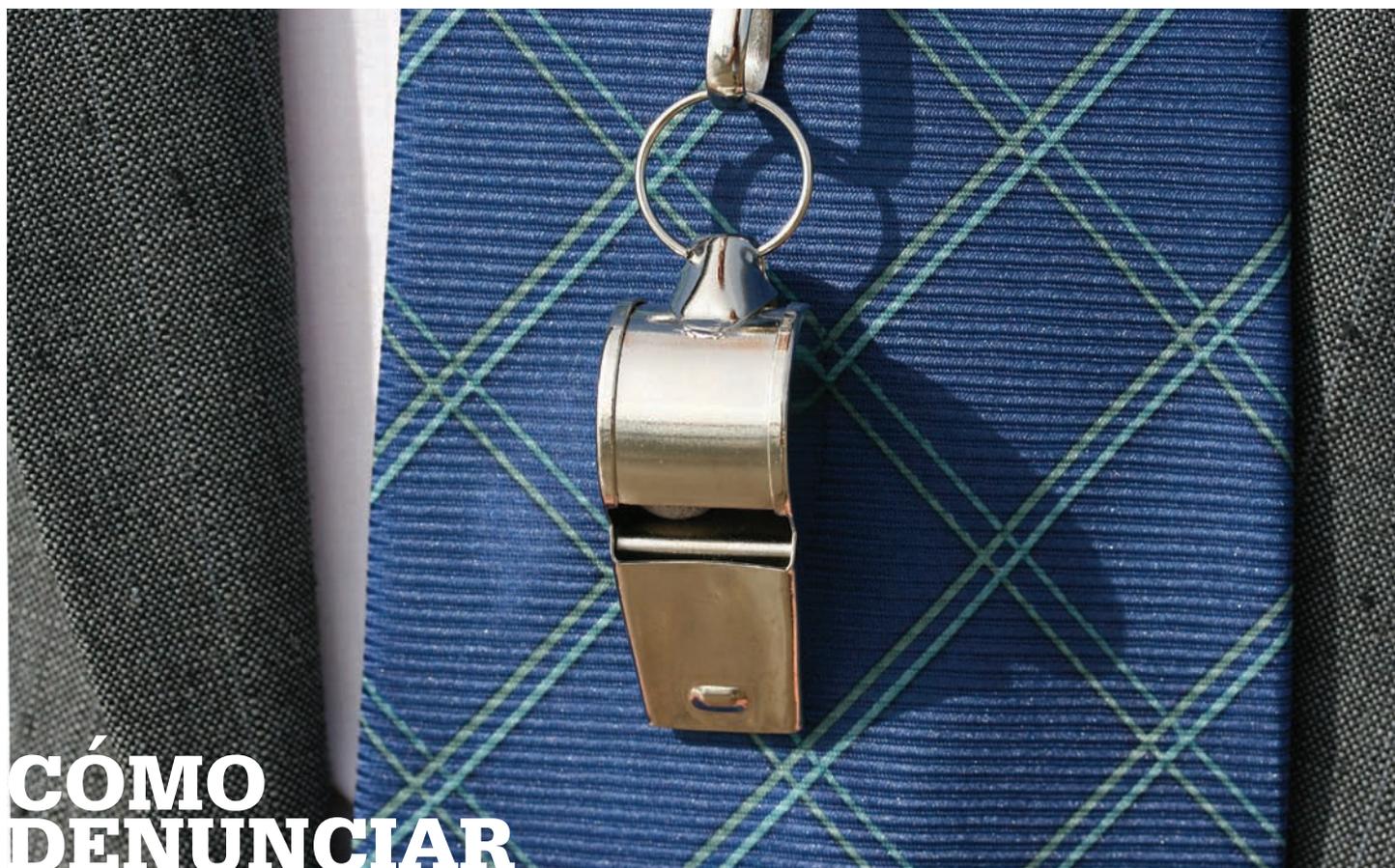
Comprométase a sobresalir en su negocio o industria. Concéntrese en hacer una diferencia y contribuir a un mayor propósito compartido por usted y sus socios. Si en su empresa solo busca hacer dinero, usted puede estar dejando de aprovechar los talentos y motivaciones superiores de su gente. Ellos, a su vez, tienen muchas menos probabilidades de servir verdaderamente al cliente en forma excelente y puede que usted pierda excelentes oportunidades en el futuro.

5 Enfoque su pensamiento más en sus posibilidades que en sus problemas

Cada vez que nos obsesionamos con nuestros problemas y temores, tendemos a perder la perspectiva, el juicio y la creatividad... y a multiplicar nuestros problemas. Debemos cultivar una mentalidad de abundancia, reconociendo nuestras oportunidades ilimitadas.

Cuando piensa con abundancia, comienza a mirar a su competencia como alguien que puede ayudarle a servir mejor a sus clientes. Usted ve sus prácticas de negocios como modelos de aprendizaje, y encuentra los beneficios de que lo desafíen. Su competidor se convierte en su mejor maestro, no en su enemigo. Así que sea agradecido con su competidor más fuerte.





CÓMO DENUNCIAR SIN RENUNCIAR A SU CARRERA

Por Kerry Patterson

La siguiente situación no sucede frecuentemente, pero cuando lo hace, puede ser muy desconcertante. Usted observa a alguien en el trabajo violando una política, quizás hasta violando la ley, y usted se queda pensando qué debe hacer. ¿Debe decir algo? Quizá sea mejor que alguien más sea el que lleve el mensaje. Después de todo, al mensajero es a quien le disparan. Bueno, al menos ocasionalmente. Y si usted decide hablar, ¿con quién lo va a hacer? ¿Habla directamente con el supuesto ofensor, o remite el tema a alguien a quien se la paga para lidiar con esas situaciones? Y si el ofensor es su jefe, ¿entonces qué? Por último, ¿cómo debe decir lo que tiene que decir?

Permítame contestar cada una de estas preguntas. Primero, ¿cuándo debe tomar acción? Cuando usted se entera que alguien está haciendo algo incorrecto, pero usted no lo ha visto, anime al observador a lidiar directamente con la situación. Ser un informante de segunda mano casi nunca proporciona información útil a las personas en posiciones de autoridad, y usted puede quedar como alguien que está regando un rumor infundado. Si usted está escuchando algo que puede realmente ser un rumor, y usted no puede encontrar la fuente original, hable con RRHH. El tema aquí es que alguien está siendo acusado y los chismes deben ser manejados. Si es infundado, el rumor debe ser cortado de raíz. Si es cierto, el problema debe ser enfrentado.

Cuando usted observa algo, y está más o menos seguro de que la otra persona está involucrada en un actividad no ética, ilegal o que de alguna manera representa una violación de seguridad, usted tiene que hablar con alguien. Morderse el labio a menudo crea estragos en una persona y no ayuda a resolver el problema. ¿Cuántas veces hemos escuchado acerca de mayúsculas violaciones éticas solo para luego enterarnos que varias personas (a menudo docenas) vieron el problema, pero esperaron callada e incómodamente a que alguien más dijera algo. La única manera en que este tipo de debacle puede ser detenido es lidiando con cada violación – atrapándola a tiempo antes de que se salga de control. Resumidamente, cuando tenga una duda, hable.

Por otro lado, digamos que usted ha observado personalmente una posible infracción y quiere hacer su parte en lidiar con el asunto. ¿A quién se lo dice? El mero acto de identificar formalmente una posible infracción envía un mensaje. Le guste o no, dice: “Pienso que le vi violando una ley o política, y estoy lo suficientemente seguro como para decir algo al respecto”. Esa afirmación, no expresada pero implicada, puede ser ofensiva para una persona inocente, y si se maneja incorrectamente puede dañar su relación de trabajo. Y quién sabe como una persona culpable pueda responder. Trabajé con un director de RRHH quien en una ocasión habló con un empleado acerca de una posible infracción, y el hombre acusado agarró la jarra de vidrio con café hirviendo de una estufilla al lado del escritorio del director, rompió la jarra y con ella en la mano persiguió, al director alrededor del escritorio hasta que personal de seguridad intervino. Por supuesto, este asunto no resultó de acuerdo al plan.

Por lo tanto, cuando decida hablar, primero procure su propia seguridad. Si tratar el tema directamente con el ofensor lo puede poner en riesgo, busque a seguridad, RRHH o asistencia legal. Si usted decide pasar la información a los profesionales, hágalo inmediatamente, mientras está fresca en su mente y sea cuidadoso en reportar todos los detalles de sus observaciones (refiriéndose solo a los hechos que puedan ser válidos en un tribunal). No haga un reporte de chismes sin fundamentos ni de sus propias elucubraciones, solo de lo que vio, escuchó o fue testigo de alguna manera.

Si usted cree que su seguridad no estará en riesgo, entonces tiene que explorar qué otras cosas pudieran ser afectadas. Considere la diferencia de poder. ¿Está la otra persona en una posición de autoridad o de alguna otra manera en posición de dañar su carrera si usted la ofende? Es terrible tener que hacerse esta pregunta, pero

existen tantos incidentes documentados de personas que han tomado represalias en contra de un denunciante que es algo que usted debe tomar en cuenta. Sería ingenuo y poco ético de mi parte sugerirle que si usted dice lo que piensa, la justicia prevalecerá. Usted tendrá que mirar bien la cultura, el clima y las circunstancias, así como al individuo en cuestión, para sopesar las ventajas de hablar contra los posibles riesgos de asociados con ser un *whistle-blower* o denunciante.

Lo siguiente que usted debe considerar es el posible costo que pueda representar a su relación de amistad o trabajo. Denunciar a alguien o hablar directamente con ellos -si es mal manejado- puede provocar un daño severo a su relación. “¿Pensaste que yo hice tal cosa?!” es la reacción más común si usted no maneja la situación con delicadeza y sensibilidad. Ya es bastante difícil desarrollar y mantener buenas relaciones en el trabajo. Ponerlas en riesgo no es algo que deba hacerse a la ligera.

Ahora bien, cuando usted solo sopesa los posibles aspectos negativos de soplar el silbato (hacer una denuncia), esto lo deja a usted preguntándose, “¿Por qué razón debería yo hablar directamente con un posible ofensor si existen profesionales a quienes se les paga para hacer eso exactamente?” La respuesta, por supuesto, radica en el hecho de que pasarle un problema potencial a un profesional puede ser visto como algo extremadamente insultante, particularmente cuando el ofensor en cuestión es un colega, miembro del equipo o amigo cercano. “¿Me denunciaste sin siquiera hablar conmigo! ¿En qué estabas pensando?” es la reacción más probable de un compañero de trabajo cercano.

Por ejemplo, piense acerca de un colega del trabajo cercano que le observa a usted llevarse a su casa la computadora de la compañía lo cual, por políticas internas, no puede ser sacada de las oficinas. A usted se le ha asignado un trabajo especial que requiere tener la computadora en su casa y le han dado autorización para ello. Pero su amigo no tiene la cortesía de hablar con usted primero para saber qué es lo que realmente está pasando. En vez, él o ella comunica la situación a las autoridades. ¿Qué clase de amigo es ese? ¿Por qué sospecharía que usted está violando una política o algo peor?

Por lo tanto, una vez más, usted decide: ¿es acaso su relación del tipo en la que usted debería realmente hablar con la persona directamente? Si la respuesta es afirmativa, entonces usted debe hablar cara a cara, manejando con cuidado la conversación.

COMIENZE POR EXTERNAR SUS BUENAS INTENCIONES

Hágale saber a la otra persona que usted tiene solo sus mejores intereses en mente. Esto demuestra que su propósito no es cuestionar su autoridad (si la otra persona es su jefe), o de que usted conoce todos los hechos y está tratando de acusarlo de un crimen, sino de que usted está tratando de lidiar con el posible problema antes de que se salga de control. Como colega y amigo que respeta, usted quiere hablar directamente con él o ella.

CONOZCA EL PUNTO DE VISTA DE LA OTRA PERSONA

Una vez usted haya descrito lo que usted piensa que vio, entable un diálogo honesto acerca del asunto. Deténgase y permita que la otra persona explique su punto de vista. Con suerte, la otra persona tiene una razón legítima para hacer lo que hizo o quizás usted malinterpretó lo que vio. En cualquiera de estos dos casos, usted habló acerca del asunto y ya sabe que no es necesario tomar ninguna otra acción. Usted fue un amigo que tuvo la cortesía de hablar abierta y directamente y no hizo acusaciones ni demandas. Usted solo compartió los hechos.

USE UN LENGUAJE TENTATIVO

Ni importa que tan sospechosa le haya parecido la actividad, ni que tan claras hayan sido sus observaciones, puede haber una explicación para lo que usted vio. Eso significa que usted no va a compartir sus conclusiones al respecto, o peor aún, compartirlas como hechos inequívocos, por ejemplo: "No pude evitar darme cuenta que robas de la caja chica. ¿Por qué haces eso?" En vez, use términos y expresiones tentativas: "No estoy muy seguro de lo que vi hoy, pero me dejó pensando...". Con un amigo usted tal vez quiera empezar con algo como: "Hoy te vi haciendo algo que me llevo a pensar que estabas violando una política, y es algo que sencillamente me niego a creer acerca de ti. Me di cuenta... y me preguntó qué sucedió realmente."

EXPLIQUE LAS CONSECUENCIAS POSIBLES DE LA ACCIÓN EN CUESTIÓN

Si la otra persona admite que cometió la infracción y luego le pide a usted que se quede callado o que se le una, dígame por qué esa no es una elección para usted. Discuta con detalle las consecuencias probables de la acción y por qué

usted simplemente no tomará parte en ella. Si la persona es su jefe o una persona con autoridad, es particularmente importante que usted solo se mantenga enfatizando las consecuencias del hecho. Permanezca profesional y calmado, pero sea firme en su posición.

LLÉVELO A UN NIVEL SUPERIOR

Finalmente, si usted no puede resolverlo enteramente a su satisfacción, o habla con su jefe (si él o ella no es la persona en cuestión) o habla con RRHH. Ya usted ha mostrado su respeto hablando directamente con la persona y ahora usted tiene que involucrar a otra persona o departamento.

Nunca es fácil hablar con otra persona cuando el tema es "Creo que usted ha estado violando la ley". Pero si usted lo maneja bien, puede terminar bien. Una vez trabajé con un CFO que pensaba que el CEO estaba malversando fondos de la compañía. Los dos trabajaban muy cercanamente, el CFO observó actividades sospechosas y estaba en ascuas acerca de qué hacer. Nosotros dos hablamos acerca de los pasos que acabo de describir, el CFO ensayó la conversación y luego se lanzó al diálogo cara a cara con su jefe.

"Quedé sorprendido de lo bien que resultó la conversación", explicó luego el CFO. "Ya que no hice ninguna acusación, pero, en vez de ello, me adherí a los hechos y fui tentativo en mi descripción, cuando el CEO me explicó que lo que estaba haciendo era perfectamente legal (y lo era), no quedé allí parado como el colega equivocado y acusador. El entendió que mi meta era sacar a relucir un asunto importante, me agradeció por tener el valor de hablar acerca de un tema tan delicado, y, al final, nuestra relación salió fortalecida.

Obviamente, no toda conversación revelará a una persona inocente, pero cada conversación debe comenzar con la creencia de que la otra persona muy bien puede ser inocente. Esta presunción de inocencia nos ayudará a establecer la atmósfera indicada para toda la interacción. Igualmente cierto es que cada conversación debe ser pensada muy cuidadosamente y, posiblemente, hasta ensayada. Mientras más hábiles seamos en sostener conversaciones delicadas y de alto riesgo con menos frecuencia pasaremos el problema a otras personas.

Kerry Patterson es coautor de cuatro best sellers del New York Times: *Crucial Conversations*, *Crucial Confrontations*, *Influencer* y *Change Anything*. Es un experto en comportamiento organizacional, comunicación interpersonal y capacitación ejecutiva, con una experiencia de más de 25 años. Es cofundador de VitalSmarts, empresa innovadora en desempeño organizacional.

DODGE

DODGE DURANGO PORQUE LA CALLE ES SOLO UNA PARTE DEL TERRENO



Motor Pentastar 3.6 L con 290HP • Tres filas de asientos en piel • Tracción trasera • Sistema de cierre y apertura por proximidad (Keyless Enter-N-Go) • Equipo de audio Premium Alpine AM/FM stereo, pantalla táctil, reproductor de CD/HDD compatible con MP3, puerto USB, con 9 altavoces y subwoofer.



CONCESIONARIO ÚNICO
REID & COMPAÑÍA, S.A.

Las ilustraciones y fotografías aquí expuestas pueden diferir de los modelos existentes en el país, así como también las especificaciones y accesorios de los mismos pudiesen ser distintos a los aquí expresados. Los precios son reflejados en dólares para referencia, ya que todas las transacciones se harán en moneda local, tomando como base la tasa cambiaria al momento de efectuarse el pago.

Av. John F. Kennedy casi esq. Lope de Vega
Tel.: 809-562-7211 opción 1, Fax: 809-563-6877
Página Web: www.reid.com.do, E-mail: contacto@reid.com.do, [@ReidyCo](https://www.instagram.com/ReidyCo)



Una de las acepciones del verbo “inspirar” en la versión *online* del Diccionario de la Real Academia Española dice así: “infundir o hacer nacer en el ánimo o la mente afectos, ideas, designios, etcétera”. Otra acepción, referida esta vez al sustantivo “inspiración”, dice lo siguiente: “efecto de sentir el escritor, el orador o el artista el singular y eficaz estímulo que le hace producir espontáneamente y sin esfuerzo”. El Diccionario Merriam-Webster *online* señala lo siguiente en una de sus acepciones del verbo en inglés “*inspire*”, inspirar: “influir de modo tal que da vida, aviva o exalta”.

En el lenguaje diario nos referimos con cierta frecuencia a la inspiración de un músico, un pintor o un escritor; pero, el concepto trasciende estos límites. Cuando se manifiesta en nosotros, nos exalta y nos conduce a mejorar lo que hacemos habitualmente; cuando hacemos algo bien no es raro que nos digan que estamos inspirados.

La inspiración está presente en temas relacionados con el *management*, tal como en la creatividad y el liderazgo. R. Heifetz, A. Grashow y M. Linsky, en un libro titulado *The Practice of Adaptive Leadership*, dicen lo siguiente:

¿Inspira usted a la gente? La raíz de la palabra inspirar significa inhalar, colmar de fuerzas espirituales. Inspiración es la capacidad de emocionar a la gente llegando a su corazón y llenándolo con fuentes de significado profundo. Para conducir su organización a través de un cambio se necesita poseer la habilidad de inspirar lo cual incluye no sólo hechos y lógica, sino también valores. Llevarlo a cabo implica comprometer las lealtades y las creencias, las que yacen no en sus cabezas sino en sus corazones. La inspiración no es una habilidad innata, propia de unas pocas personas carismáticas.

Todos poseemos esta capacidad. Para comprobarlo basta con concurrir a un hospital de niños y ver cómo nos envuelve la habilidad diaria que posee la gente para inspirar. [...] Se necesita fortalecer dos habilidades para dominar la posibilidad de inspirar: escuchar desde el corazón y hablar desde el corazón. Después de todo, uno no se puede conectar en forma profunda con la gente a menos que uno sepa qué hay en sus corazones y qué en el nuestro. (Capítulo 21. Harvard University Press, Boston, Massachusetts)

Según los especialistas, la inspiración, dentro del campo de la psicología, no ha atraído atención en forma sostenida y ha sido virtualmente ignorada en estudios de la personalidad y la motivación. No obstante, en los últimos años los psicólogos han desarrollado un esquema conceptual derivado del estudio y análisis de la manera como la inspiración tiene lugar en distintas disciplinas. Las similitudes encontradas les han permitido desarrollar el siguiente esquema conceptual:

La inspiración tiene tres características básicas, a saber: **1) trascendencia; 2) evocación; y 3) motivación.** Trascendencia se refiere al hecho de que la inspiración nos orienta hacia algo que es mejor o más importante que nuestras preocupaciones habituales. Uno visualiza mejores posibilidades cuando está inspirado. Evocación se refiere al hecho de que la inspiración no es producto de nuestra voluntad sino que es evocada espontáneamente como resultado de algún estímulo. Uno no se siente directamente responsable de lograr estar inspirado.

INSPIRACIÓN Y MANAGEMENT

Por último, motivación significa que la inspiración provee de energía y dirección a nuestro comportamiento. [...] También se utilizan los términos “disparador” (*trigger*) para referirse al estímulo que evoca la inspiración y “blanco” (*target*), al objeto hacia el cual se dirige la motivación resultante. (T. M. Thrash y A. J. Eliot, *Inspiration as a Psychological Construct*. American Psychological Association: Journal of Personality and Social Psychology, 2003, Vol 84, No. 4)

S. C. Kaufman observó que la inspiración no está totalmente fuera de nuestro control. Señaló que, si bien con frecuencia es vista como mítica o de origen divino, es mejor pensarla como una interacción sorprendente entre nuestros conocimientos y la información que recibimos. Hay cosas que se pueden hacer para aumentar la posibilidad de que la inspiración tenga lugar. En primer lugar, el dominar el trabajo que uno hace constituye un ingrediente básico. Si bien “inspiración” no es lo mismo que “esfuerzo”, el esfuerzo es una condición básica de la inspiración porque prepara la mente para que esta se haga presente. En segundo lugar, la posesión de una mentalidad abierta prepara para que esos momentos inspirados tengan lugar. En tercer lugar, los pequeños logros también son importantes porque pueden provocar inspiración y dar lugar a un ciclo de productividad y creatividad. Este autor observó que la inspiración: a) es el punto de partida de la creatividad; b) facilita el progreso hacia el logro de los objetivos; y c) aumenta el bienestar. Además, la gente inspirada comparte ciertas características. (*Why Inspiration Matters*. Harvard Business Review Blogs, 8 de noviembre de 2011)

La canción del deporte, de F. Lomuto y A. Botta, ofrece un ejemplo acerca de cómo surge la inspiración. Dice así: *La confianza y la inspiración / del amor a una institución / ha de darnos aliento / y hacer que el esfuerzo / corone de gloria un campeón.*

Un poema¹ lunfardo² ofrece otro: *“Y junando³ una mañana como un pobre musolino⁴ / rejuntaba los bollitos con cariñoso ademán / la inspiración como Pedro por su casa se me vino / y empecé a escribir poemas enchastrados⁵ de gotán⁶ !”.*

Guillermo S. Edelberg, DBA es Profesor Emérito del INCAE Business School. Es Ingeniero Industrial de la Universidad de Buenos Aires y *Master of Business Administration* de la Universidad de California (Berkeley). Se graduó como *Doctor of Business Administration* en la Universidad de Harvard en 1963, donde fue el primer egresado con este título proveniente de un país de habla hispana.

¹ Autor: Dante A. Linyera (1903-1938), seudónimo (linyera: vagabundo) de F. B. Rimoli, poeta que solía expresar su dolor ante las injusticias que veía en las calles de la ciudad.

² Lunfardo: jerga inicialmente delincuente de uso popular en Argentina, extendida a todas las clases sociales. (Diccionario Lunfardo)

³ Junar: ver, mirar disimuladamente (idem)

⁴ Musolino: peón municipal de limpieza de las calles de la ciudad (idem)

⁵ Enchastrado: sucio, manchado, embadurnado (idem)

⁶ Gotán : tango



La escuela de negocios #1 en América Latina

PROGRAMACIÓN EDUCACIÓN EJECUTIVA 2012 - 2013



ADVANCED MANAGEMENT PROGRAM -AMP

Del 1ro. de agosto de 2012 al 8 de marzo de 2013
Panamá - Madrid
Formato modular, 7 módulos en Panamá y 1 módulo en España.



PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS

MÓDULO I: Del 06 al 10 de agosto de 2012
Campus Francisco de Sola, Managua, Nicaragua

MÓDULO II: Del 29 de octubre al 02 de noviembre de 2012
Campus Walter Kissing Gam, Alajuela, Costa Rica



PROGRAMA INTERNACIONAL DIPLOMADO EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS PARA ABOGADOS

MÓDULO I: Del 13 al 17 de agosto de 2012
Campus Walter Kissing Gam - Alajuela Costa Rica

MÓDULO II: Del 12 al 16 de noviembre de 2012
Campus Francisco de Sola - Montefresco, Nicaragua



MIDDLE MANAGEMENT PROGRAM

LIDERAZGO Y ELEMENTOS PARA EL DISEÑO DE LA ESTRATEGIA

MÓDULO: Del 17 al 21 de septiembre de 2012
Campus Francisco de Sola, Managua, Nicaragua



PROGRAMA DE FORMACIÓN BANCARIA

MÓDULO I: Del 17 al 22 de septiembre de 2012
Campus Walter Kissing Gam, Alajuela, Costa Rica

MÓDULO II: Del 19 al 24 de noviembre de 2012
Campus Francisco de Sola, Managua, Nicaragua



GERENCIA CON LIDERAZGO

Del 26 de Noviembre al 1ro. de diciembre de 2012
Campus Walter Kissing Gam, Alajuela, Costa Rica

Información e inscripciones:

809.542.0126
informacion@intras.com.do
www.intras.com.do

Siganos en:   





Hay personas que, cuando conversas con ellas o simplemente las escuchas, quisieras tener la capacidad de “secuestrarlas”, mudarlas en tu oficina y tenerlas al lado como consejeras en todas y cada una de las decisiones empresariales que tomes. Joseph Grenny es definitivamente una de estas... Estudioso, investigador, consultor, conferencista, emprendedor, coautor de libros bestsellers y articulista son solo algunas de sus facetas. Joseph Grenny es de las personas de las que llegas a la conclusión de que su día tiene más horas que la del resto de los mortales y para muestra, basta un botón. Ha formado y asesorado a más de cien mil líderes en todo el mundo, desde las salas de juntas de exitosas empresas del Fortune 500 hasta los barrios marginados de Nairobi. Ha aconsejado a CEOs y altos ejecutivos en más de una docena de importantes iniciativas de cambio, llegando incluso a recibir el reconocimiento por parte del presidente de Lockheed Martin Aeronautics de ser un factor clave en ayudar a esa organización a que le adjudicaran el programa Joint Strike Fighter de US\$200 billones.

La experiencia de Joseph Grenny abarca los temas de liderazgo, influencia, comunicación, efectividad y cambio del comportamiento organizacional y personal. Con sus socios Kerry Patterson, Al Swizler y Ron McMillan es cofundador de VitalSmarts, empresa líder de capacitación y desarrollo organizacional que ha ayudado a más de 300 empresas del Fortune 500 a lograr mejores resultados gracias a cambios rápidos, sostenibles y medibles en el comportamiento de sus empleados.

JOSEPH GRENNY

**Un Hombre
Crucial**

Junto a ellos ha escrito sucesivamente cuatro libros bestsellers del New York Times en los que han volcado toda su experiencia e investigaciones. Estos son: *Crucial Conversations* (Conversaciones Cruciales), cuyo tópico principal es el diálogo abierto; *Crucial Confrontations* (Confrontaciones Cruciales), acerca del tema de *accountability* (responsabilidad); *Influencer* (Influenciador), que se centra en el cambio organizacional; y *Change Anything* (Cambie Cualquier Cosa), enfocado en el cambio del individuo. Cada uno de estos libros busca mejorar el desempeño, ya sea de la empresa, de un equipo de trabajo, o de la persona.

Como emprendedor, sus aportes y los de sus socios han sido reconocidos en 2007 por la firma Ernst & Young como Emprendedores del Año por su trabajo como fundadores y líderes de VitalSmarts. En 2008, la Association of Learning Providers nombró a su compañía Empresa del Año, y la revista Inc. ha incluido a VitalSmarts cuatro veces en el ranking de las empresas de mayor crecimiento en los Estados Unidos.

Joseph ha sido invitado a más de cien programas de radio y televisión incluyendo ABC News, CNN, Bloomberg, CNBC y el Today Show. También ha sido citado en docenas de periódicos incluyendo el *New York Times*, *Los Angeles Times*, *Washington Post*, y el *Wall Street Journal*. En esta ocasión le ha tocado a GESTIÓN el privilegio de aprender de tan prominente “hombre orquesta” corporativo en esta interesante entrevista exclusiva para nosotros.

G Usted y sus coautores son muy conocidos por sus investigaciones acerca de los “momentos cruciales” en la gerencia. ¿Por qué les llamó tanto la atención estos momentos cruciales y la forma en que un gerente actúa y reacciona en esos momentos? ¿Qué esperaban encontrar y qué encontraron?

Al principio de nuestro estudio dirigimos nuestra atención hacia los momentos cruciales y los comportamientos vitales. Nos preguntábamos si habrían momentos en el día típico de un gerente que tuvieran más importancia que otros. ¿Habían circunstancias en las que la manera en que un gerente se comportaba tenía un efecto profundo y desproporcionado en el balance final de los resultados? Si habían momentos así, esos momentos podrían considerarse cruciales. Sospechábamos, y tuvimos razón, que esos momentos cruciales sí existían. Pensábamos que si identificábamos esos momentos, podríamos también identificar las mejores respuestas o comportamientos que produjeran los mejores resultados y luego aislarlos para poderse los enseñar a otros profesionales que estuviesen buscando mejorar su influencia personal y profesional.

G Ustedes son considerados expertos en comunicación. ¿Cómo y por qué su equipo empezó a estudiar y a hacer investigaciones acerca de la comunicación?

Cuando empezamos nuestro trabajo hace tres décadas, no estábamos interesados en la comunicación por sí misma. Un grupo de altos ejecutivos nos pidió que descubriéramos qué separaba a los líderes de más alto rendimiento del resto. A partir de ese momento fue cuando comenzamos a buscar los momentos y comportamientos cruciales entre la élite de líderes más influyentes, lo cual fue fácil de detectar a las pocas horas de haber comenzado a observar diferentes grupos. Por ejemplo, vimos muy poca diferencia en cómo las personas manejaban la bandeja de entrada de su correo o sus correos electrónicos. De hecho, casi no había diferencias en la rutina diaria de los sujetos de nuestra investigación y tenía muy poco efecto en los resultados clave. Sin embargo, la diferencia entre los ejecutivos de alto rendimiento y los demás fue sorprendentemente al observarlos cuando sostenían una conversación sobre un tema importante en el que las opiniones diferían, lo cual hacía que el ambiente se caldeara. Ese descubrimiento de **momentos cruciales** y **comportamientos vitales** inició nuestro viaje hacia el estudio de las **conversaciones cruciales**, viaje que ha resultado en nuestro galardonado programa de capacitación y en el libro que se encuentra entre los mejor vendidos.

G ¿Cuáles son algunas de las cosas más interesantes que usted ha descubierto acerca de las conversaciones cruciales?

Luego de años de estudio e investigación, ya conocemos mucho acerca de los vaivenes de los encuentros críticos y emocionales, incluyendo las habilidades que se requieren para superarlos exitosamente, así como los mejores métodos para enseñar esas habilidades. Algunas de las más interesantes son:

- ▶ La habilidad de decir exactamente lo que pensamos tiene un enorme impacto tanto en lo que se refiere al desempeño individual como al corporativo – lo cual afecta todo, tanto la moral como el balance de resultados de la empresa. Nuestra investigación muestra que el 95 por ciento de los empleados no osa decirles a sus colegas y gerentes acerca de sus preocupaciones. En su lugar, para evitar la confrontación emplean tácticas evasivas que consumen recursos y energía, tales como refunfuñar, quejarse, enojarse o hacer trabajo extra o innecesario. De hecho, los empleados desperdician un promedio de US\$1,500.00 y una jornada de 8 horas laborables por cada conflicto que evitan. En casos extremos, un sorprendente estimado del 8 por ciento de los empleados estima que su incapacidad para manejar un conflicto le cuesta a su organización más de US\$10,000.00.

- ▶ Descubrimos que la rapidez y efectividad con que una organización hace los ajustes financieros esenciales para sobrevivir dependen en qué tan bien sus líderes sostienen cuatro conversaciones cruciales.
- ▶ Estudiamos más de 2,200 proyectos y programas que se intentaban implementar en cientos de organizaciones alrededor del mundo y encontramos que se puede predecir con meses o años de anticipación, y con casi un 90 por ciento de precisión, cuáles proyectos fracasarán por la forma en cómo sus ejecutivos sostienen cinco conversaciones cruciales que inevitablemente surgen mientras se trabaja en una iniciativa.

G ¿Cuál es su definición de influencia?

Nosotros creemos que la capacidad más importante que posee el hombre es la habilidad de influir sobre el comportamiento – el propio o el de los demás. Esto es así porque los problemas más importantes que enfrentamos – desde problemas de calidad, productividad o ejecución en el trabajo a pandemias globales y terrorismo – nunca serán resueltos hasta que no seamos mejores en influir sobre el comportamiento. Definimos, pues, influencia como la habilidad para cambiar su comportamiento o el de los demás.

G Suponemos que los líderes deben ser influyentes. ¿Por qué algunos líderes tienen influencia y otros no?

Cuando hablamos de influencia, lo que a la mayoría de los líderes le falta no es el coraje ni el deseo de cambiar las cosas, sino la habilidad para hacerlo. De hecho, pocos líderes pueden articular una estrategia efectiva para influir sobre los demás. Nosotros atribuimos esta falta de habilidad al hecho de que vivimos en un mundo en el que todo se arregla al instante y queremos soluciones al instante para todo. Cuando enfrentan un desafío de influencia, los líderes a menudo consideran soluciones aisladas cuando se refiere a implementar un nuevo proceso, programa o estrategia, bien sea dando un discurso motivacional, o creando programas de incentivos y recompensas. Desafortunadamente, cualquier problema de comportamiento realmente profundo sencillamente no se va a resolver con soluciones instantáneas y aisladas como estas.

G ¿Cómo puede un líder ser influyente? ¿Cómo puede un líder influenciar el cambio?

Los líderes necesitan aprender las **seis fuentes de influencia**¹ que rigen el comportamiento humano. Cuando los líderes enfrentan patrones de comportamiento profundos

¹Las seis fuentes de influencia son: valores, habilidades, apoyo, trabajo en equipo, incentivos y entorno.

y persistentes, necesitan considerar todas las razones, o seis fuentes de influencia, por las cuales las personas hacen lo que hacen. Esto se debe a que las seis fuentes de influencia están perfectamente organizadas para crear los comportamientos y resultados que generalmente experimentan. La buena noticia es que si estas seis fuentes de influencia hacen que las personas se comporten de manera disfuncional e inefectiva, pueden también ser dirigidas para crear un cambio positivo. Nuestras investigaciones indican que cuando los líderes hacen cambios en las seis fuentes de influencia, sus posibilidades de influir en el cambio se multiplican por diez.

G ¿Cuáles son los problemas más comunes que los líderes enfrentan dentro de las organizaciones con relación al comportamiento de los empleados?

Nuestras investigaciones muestran que el 97 por ciento de los empleados reporta que tienen algún hábito que les limita para lograr cumplir plenamente su potencial de trabajo. Estos hábitos les cuesta a los empleados no recibir aumentos de sueldo y promociones que de otra forma recibirían.

LOS 5 PRINCIPALES HÁBITOS QUE LIMITAN LAS CARRERAS SON:

- Falta de fiabilidad
- La actitud de que “Eso no es mi trabajo”
- Procrastinación
- Resistencia al cambio
- Actitud negativa

OTROS HÁBITOS QUE LIMITAN EL PROGRESO DE LOS EMPLEADOS INCLUYEN:

- Falta de respeto
- Enfoque a corto plazo
- Egoísmo
- Comportamiento pasivo-agresivo
- Aversión al riesgo

Aproximadamente la mitad de los líderes encuestados reporta que combatir los evidentes malos hábitos de sus empleados es tres veces más trabajoso que aumentar sus habilidades técnicas.

G ¿Qué tipo de problemas le crean estos comportamientos a una organización? ¿Cuáles son los costos al balance de resultados, al clima de la organización y a la satisfacción en general de los empleados?

Estos problemas crean todo tipo de complicaciones. No solo son costosos porque conducen a la mala calidad, falta de trabajo en equipo, retrasos en los tiempos de entrega, etcétera,

sino, también, porque los costos residuales se disparan cuando consideramos la pérdida de tiempo y recursos invertidos en identificar y mejorar esos comportamientos.

Hemos encontrado que en casi todas las organizaciones, la mayoría de los empleados no tiene idea de qué hacer para crear por sí misma los cambios necesarios para vencer estos hábitos. Los líderes realizan cada año costosas sesiones para evaluar el desempeño, encontrándose con el resultado de empleados que no saben cómo implementar la retroalimentación que les da su gerente o cambiar los malos hábitos que limitan el desarrollo de su carrera, con el fin de mejorar su desempeño. El resultado final es gerentes frustrados y empleados frustrados, y muy poca mejora.

G ¿Cómo puede un líder solucionar estos patrones crónicos de comportamiento de sus empleados? Según sus investigaciones, ¿cuáles son las estrategias más poderosas utilizadas por los líderes?

Es posible hacer que el cambio sea inevitable si los líderes arman una estrategia de influencia tan grande como el problema que están tratando de resolver. **Algunas estrategias efectivas de influencia son:**

ENCONTRAR LÍDERES DE OPINIÓN

Los líderes de opinión no son necesariamente jefes, pero son personas muy respetadas por los empleados en todos los niveles de la empresa. Usted no tiene que relacionarse con todos los empleados para influir en el cambio. Usted solo tiene que relacionarse con aquellos que sí pueden influir en el cambio.

CAMBIAR EL FLUJO DE DATOS

Haga cambios en los reportes e información que los empleados ven con regularidad y que reflejan los logros. Por ejemplo, si usted está más interesado en solucionar las quejas del servicio al cliente, entonces no le pida a los empleados que le reporten la cantidad de llamadas que responden, sino el número de problemas que resuelven.

IDENTIFICAR MOMENTOS CRUCIALES

Encuentre esos pocos momentos en los que la forma en que la gente se comporte tenga un impacto profundo en los resultados finales.

IDENTIFICAR COMPORTAMIENTOS VITALES

Encuentre esos pocos comportamientos que si se ejecutan rutinariamente conducirán a los resultados que usted está tratando de conseguir.

ARTICULE UNA MASA CRÍTICA DE LAS SEIS FUENTES DE INFLUENCIA

VALORES

Vincule el cambio a las cosas que son importantes para las personas. Hágalo parte de su imperativo moral.

HABILIDADES

Enseñe a los demás qué hacer y cómo hacerlo, utilizando las últimas técnicas para ayudar a las personas a demorar la gratificación y a implicarse de lleno en la realización del trabajo.

APOYO

Aproveche el enorme poder motivacional de la presión social, convierta presiones fastidiosas en motivos saludables.

TRABAJO EN EQUIPO

Haga buen uso del capital social asegurándose de que todos los involucrados provean la información, ayuda, materiales y recursos necesarios para tener éxito.

INCENTIVOS

Vincule los comportamientos vitales directamente tanto a las fuentes existentes de motivación extrínseca como a las nuevas. Aprenda a hacer el mejor uso de las pequeñas recompensas simbólicas.

ENTORNO

Estructure el mundo físico, incluyendo todas las fuerzas no humanas, tales como distribución del trabajo, forma de hacer reportes, políticas y procedimientos, de tal manera que los comportamientos deseados sean fáciles y hasta inevitables, y que al mismo tiempo se dificulten los comportamientos incorrectos.

G ¿Por qué es tan difícil cambiar los comportamientos de las personas y cómo pueden los líderes ayudar a las personas a vencer estos obstáculos?

La primera razón por la cual fallamos al intentar influir en otros se debe a que no entendemos por qué las personas se resisten al cambio. Nos decimos a nosotros mismos que los demás no cambian porque tienen algún defecto – son perezosos, egoístas, tontos – y así sucesivamente. Cuando creemos que esto es cierto, hacemos una de las dos siguientes cosas: nos damos por vencidos o intentamos motivarlos con sobornos o amenazas.

La **segunda razón** por la cual encontramos tan difícil influenciar el comportamiento es porque pensamos en términos de solo una o dos de las fuentes de influencia que afectan el comportamiento de las personas. Es casi como tratar de conducir un automóvil de ocho cilindros con solo uno o dos cilindros. No funcionará bien. Y cuando el automóvil comience a fallar, pensaremos que tenemos un vehículo malo.

El comportamiento de las personas es moldeado por seis fuentes: **valores, habilidades, apoyo, trabajo en equipo, incentivos y entorno**. Si usted intenta utilizar incentivos cuando las personas carecen de habilidades, usted fracasará. Si usted trata de recurrir a sus valores cuando el entorno está en contra de ellas, usted las encontrará descorazonadas y cínicas. Si usted les imparte capacitación cuando a ellas sencillamente no les interesa, usted perderá su tiempo. Usted, entonces, necesitará examinar las seis fuentes de influencia.

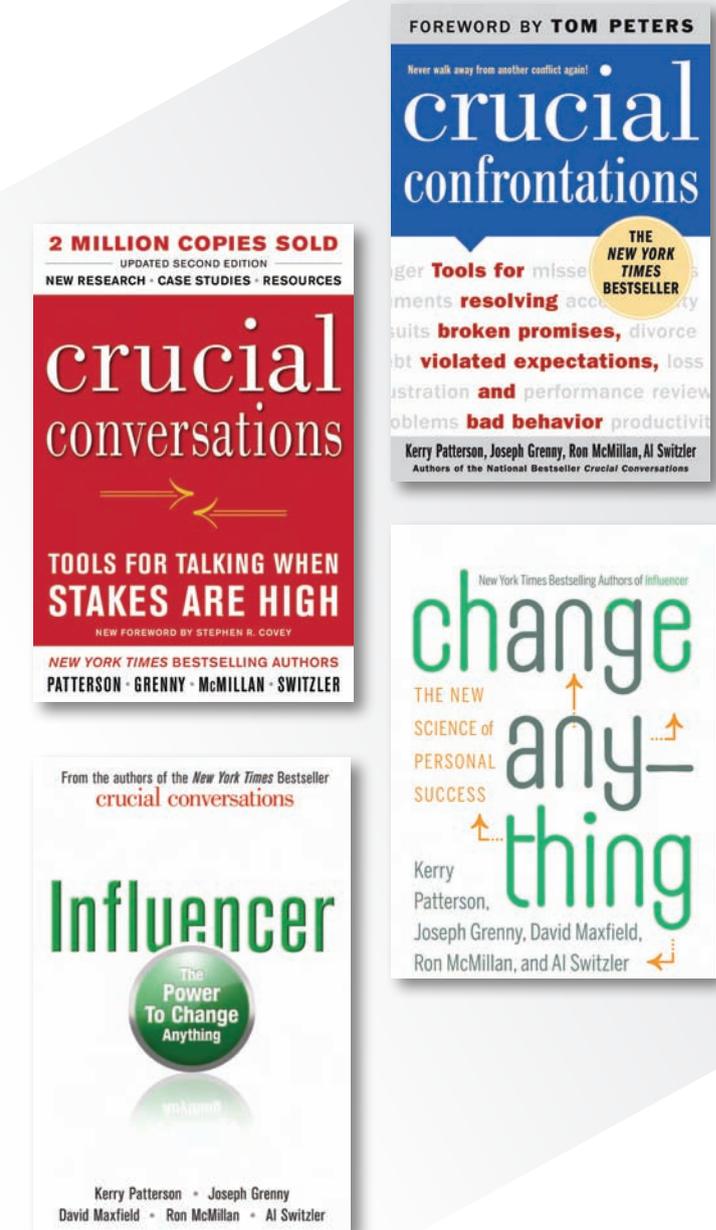
G Uno de los temas más importantes de su libro *Change Anything* es que la fuerza de voluntad no es suficiente para crear cambios. Por favor, explíquenos como llegaron a esa asombrosa conclusión.

Sí, llamamos a este concepto la Trampa de la Fuerza de Voluntad. Todos creemos firmemente en el poder de la *agencia personal*, que si nos lo proponemos, podemos hacer lo que sea. Bueno, sucede que la fuerza de voluntad – qué tan fuertemente usted desea algo – tiene sorprendentemente muy poco que ver con que si usted tendrá éxito o no.

Permítame utilizar el concepto “tocar fondo” como ejemplo. Usted escucha esta frase a menudo, y, generalmente, la gente quiere decir que una persona no cambia a menos que experimente lo peor que su estilo de vida actual pueda acarrearle. Así, un bebedor no dejará la bebida hasta que haya perdido su trabajo, su casa, o su familia – hasta que lo haya perdido todo. Pero resulta que la entera idea de tocar fondo es un mito.

Dos puntos: primero, los investigadores que estudian las adicciones dicen que “el fondo” no es una ubicación física, sino que es una constatación mental. Es la constatación de que las cosas deben cambiar. Algunos la experimentan luego de una sola resaca, mientras que otros no se dan cuenta a pesar de que lo han perdido todo. Tocar fondo es la constatación de algo que hace que nuestra fuerza de voluntad arranque.

Pero el segundo punto es aún más sorprendente: sucede que la mayoría de las personas que están luchando con el cambio han tocado fondo numerosas veces. Tocan fondo, hacen el compromiso de cambiar, realmente quieren cambiar, pero no cambian. Porque la fuerza de voluntad por sí sola nunca es suficiente.



Imagine un juego de tira y afloja entre usted y su fuerza de voluntad de un lado y las seis fuentes de influencia del otro lado. Para empeorar las cosas, usted está ciego a todas esas fuentes tirando en dirección opuesta a la suya. Usted ni siquiera puede verlas. La clave es hacerlas trabajar a favor suyo y no en contra.

G ¿Qué puede hacer un empleado para cambiar sus propios malos comportamientos y los de sus compañeros?

Una de las mejores tácticas es convertir los días malos en información útil. Cuando usted fracasa o tiene un contratiempo, no se culpe: culpe a su plan. Mírese de la misma manera como lo haría un científico. Dígase: "Eso es interesante", en lugar de "Eso está mal". Luego, experimente con maneras para arreglar su plan. Ajuste sus seis fuentes de influencia (valores, habilidades, trabajo en equipo, apoyo, entorno e incentivos), y trate de nuevo.

G ¿Cuál es el error más grande que las personas tienden a cometer cuando están intentando influenciar su comportamiento o el de los demás?

Las personas a menudo hablan acerca de cuánto se tarda en cambiar o de lo mucho que desean el cambio. Descubrimos que el "tiempo" y el "deseo" o la "fuerza de voluntad" no son variables importantes. El cambio no es acerca del tiempo o del deseo, es acerca del número de influencias alineadas a su favor o en contra. Nuevamente, imagine el juego del tira y afloja: si usted solo se tuviese a sí mismo y a su fuerza de voluntad de un lado y a las seis fuentes alineadas en contra suya, disponer de más tiempo no le ayudaría y lo más probable es que una mayor fuerza de voluntad todavía sería superada por esas seis poderosas fuerzas. Cuando usted pueda identificar las influencias que tiran en dirección opuesta, y las invita a estar de su lado, el cambio puede ser rápido y sostenible.

G ¿Cómo pueden las personas cambiar sus comportamientos de tal forma que el cambio sea duradero y sostenible?

Una forma en que las personas pueden hacer que el cambio perdure es la de convertirse tanto en el científico como en el sujeto. Necesitan examinar su propio comportamiento y probar varias estrategias para ver qué es lo que mejor funciona para ellas, porque lo que funciona para una persona podría no funcionar para otra. Las personas que cambian exitosamente desarrollan tácticas para engañarse a sí mismas para comportarse de maneras diferentes a como lo harían normalmente. Y cuando fracasan, convierten los días malos en información buena y útil, analizando dónde tropezaron y ajustando el plan para tener éxito la próxima vez. Cuando se siga practicando, este proceso resultará en un cambio hecho perfectamente a la medida del individuo, garantizado para crear un cambio duradero y sostenible.

G Si usted pudiese dar solo un consejo a un líder que genuinamente desea crear un cambio positivo y duradero en su organización, ¿cuál sería?

Usted tiene mucho menos control del que piensa sobre su propio comportamiento y el de los demás. Sin embargo, usted sí tiene control sobre las cosas que influyen el comportamiento humano. Si usted crea un plan para el cambio enfocado en las seis fuentes de influencia, usted será diez veces más exitoso en su esfuerzo por el cambio.



RAM CHARAN

“EL ÉXITO DE HOY
NO GARANTIZA
EL ÉXITO DE
MAÑANA”

Por más de 35 años, **Ram Charan** ha trabajado tras bastidores con los principales ejecutivos de las empresas más exitosas a nivel mundial. Su acceso directo a los CEOs y los consejos directivos de estas importantes empresas lo hacen ser probablemente el consultor empresarial mejor conectado del mundo y, probablemente, el más ocupado, viajando constantemente alrededor del mundo.

Ram Charan nació en el estado de Uttar Pradesh, India en 1939. Antes de volverse consultor empresarial a tiempo completo en 1978, impartió clases en la Escuela de Negocios de Harvard, en la Escuela de Administración Kellogg y en la Universidad de Boston. Charan fue electo miembro de la Academia Nacional de Recursos Humanos de los Estados Unidos en 2000 y miembro distinguido en 2005.

Es autor y coautor de varios libros superventas sobre administración y gerencia, tales como *“Execution”*, *“What the CEO Wants You to Know”*, *“Boards at Work”*, *“Leaders at All Levels”*, *“Boards that Deliver”*, *“The Talent Masters”*, *“Profitable Growth is Everybody’s Business”*, *“What the Customer Wants You to Know”*, *“The Game Changer”*, *“Owning Up”* y *“Leadership in the Era of Economic Uncertainty”*.

Para garantizar el éxito en estos tiempos de incertidumbre global todo líder de empresa debe estar altamente entrenado para leer las señales, ser proactivo, potenciar el alto desempeño, así como poder construir una sola visión, y crear una cultura ganadora en su organización.

El consejero empresarial Ram Charan, quien estuvo recientemente en la República Dominicana, destaca que un gran líder debe tener la capacidad de posicionar y reposicionar su empresa, encontrando siempre la idea central en el negocio que permita satisfacer las demandas de los clientes y hacer dinero.

En el encuentro “A Day with Ram Charan”, organizado por la firma de capacitación INTRAS, empresarios, directivos y altos ejecutivos tuvieron la oportunidad única de escuchar a este destacado gurú del *management* mundial exponer las mejores prácticas del tipo de gestión que permite llevar las empresas al próximo nivel. Durante la intensa e interesante jornada, Charan compartió con los asistentes su visión sobre la actualidad y el futuro de las empresas y sus principales consejos sobre cuatro temas prioritarios:

- 1** CÓMO LEER LAS SEÑALES DEL ENTORNO E IDENTIFICAR TENDENCIAS
- 2** CÓMO GARANTIZAR LA EJECUCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS EN LAS ORGANIZACIONES
- 3** LAS CLAVES DEL VERDADERO LIDERAZGO
- 4** CÓMO CREAR UNA CULTURA ORGANIZACIONAL GANADORA

Durante el evento, Charan explicó a los presentes que todo líder empresarial debe estar atento a las señales, y para esto es importante hacer el ejercicio de “ver, observar, conectar y actuar”, como una metodología de seguimiento para cualquier situación que se presente a lo interno de la empresa.

En este proceso es recomendable siempre poner atención a los instintos, arriesgarse, mantenerse firme y con los sentidos abiertos. Enfocarse, que no es más que ser selectivo. Invitó a los altos ejecutivos de empresas a dedicar cada semana diez minutos junto con sus equipos de trabajo para detectar esas señales que están en el mercado y ver cómo se puede enganchar su negocio.

“Si no innovamos en nuestro negocio, este puede ser rentable hoy, pero no mañana”, dijo. Explicó que localizar el cambio externo significa ser capaz de detectar patrones en un mundo complejo para poder ubicar al negocio en la ofensiva. Señaló, en ese sentido, que en el mundo de hoy existen pocas tendencias indetenibles para hacer negocios, como son alimento, agua, educación, servicios médicos, educación, tecnología y transporte. “Todo líder empresarial debe preguntarse cuáles son las tendencias indetenibles para su negocio y orientar la capacidad de innovación en ese rumbo”.





ACCIÓN CONSTANTE

Charan, considerado el más influyente consultor corporativo en la actualidad, identifica como un asunto altamente prioritario para todo directivo cerrar brechas para la ejecución. Esto consiste, según explicó, en la agilización de los procesos de cumplimiento de proyectos.

En ese aspecto, recomienda a los empresarios y ejecutivos a enfocarse en pocas prioridades a la hora de diseñar el desarrollo organizacional, así como enlazar la excelencia, la innovación y el cambio cultural. Recordó que ejecutar es hacer las cosas, y destacó la importancia en toda gestión exitosa de tener la capacidad de tomar decisiones y aplicarlas a partir de las recomendaciones y los análisis.

“La diferenciación de una empresa en el mercado no solo puede ser enfocada desde el punto de vista del producto, sino también de los procesos, los servicios o la logística”, dijo. Destacó además la importancia de descodificar y desmitificar el liderazgo, y explicó diversos tópicos sobre la dirección empresarial, aclarando algunos mitos sobre el arte de dirigir.

El Dr. Charan señaló que una clave importante para el éxito consiste en tener la gente correcta realizando el trabajo correcto, y advirtió que alcanzar este nivel toma tiempo. Recalcó la importancia de valorar los recursos humanos con que se cuentan en la organización. Asimismo, destacó que en toda empresa los trabajos esenciales son planificación, tecnología, recursos humanos, estructura organizacional y compensación.

Ofreció algunas sugerencias a la audiencia: “Haga buenas preguntas; jamás concluya una reunión sin un cierre; trabaje mediante planes de acción; anuncie un cronograma de seguimiento y ¡cúmplalo sin dudar! Dé retroalimentación por escrito sobre la evaluación, no sobre la persona”. Entre otras cosas dijo, “¡Es importante escuchar la opinión del personal de tu empresa en todos los niveles!”

ORGANIZACIÓN GANADORA

El gurú hindú, conocido por su brillante habilidad de aportar soluciones a los problemas más difíciles tomando en cuenta las complejidades en el mundo de los negocios, también ofreció consejos prácticos de cómo crear una cultura de organización ganadora.

En ese sentido, destacó la importancia de crear estructuras organizacionales efectivas que aseguren el éxito de cualquier empresa creando una cultura dentro de la organización. Para esto aseguró que es de suma importancia establecer prioridades con alta precisión. Lo que significa definir el camino y alinear recursos, acciones y energías para lograr las metas.

Asimismo, aseguró que, como parte de sus habilidades, un gran líder debe tener capacidad para manejar las fuerzas más allá del mercado. Esto significa poder anticipar y responder a las presiones sociales que uno no puede controlar y que puedan llegar a afectar el negocio.

Y terminamos recordando a los líderes empresariales lo que ha dicho Ram Charan: “La incertidumbre nos pone a prueba y debemos ser innovadores”.

Habilidades de un gran líder según Ram Charan

POSICIONAMIENTO Y REPOSICIONAMIENTO

Significa encontrar la idea central en el negocio que permita satisfacer las demandas de los clientes y hacer dinero.

LOCALIZAR EL CAMBIO EXTERNO

Significa ser capaz de detectar patrones en un mundo complejo para poder ubicar al negocio en la ofensiva.

LIDERAR EL SISTEMA SOCIAL

Significa reunir a la gente correcta con las conductas correctas y la información correcta para tomar mejores decisiones más rápidamente y lograr resultados en los negocios.

JUZGAR A LA GENTE

Significa calibrar a las personas en función de sus acciones, decisiones y conductas y alinearlas con lo que no es negociable para un puesto de trabajo determinado.

CONFORMAR UN EQUIPO

Significa reunir a la gente altamente competente y a los líderes con un ego de alto nivel, para que coordinen sus acciones.

ESTABLECER METAS

Significa determinar un conjunto de metas que permitan lograr un equilibrio entre lo que el negocio podría llegar a ser con lo que realísticamente puede lograr.

ESTABLECER PRIORIDADES CON ALTA PRESIÓN

Significa definir el camino y alinear recursos, acciones y energías para lograr las metas.

MANEJAR LAS FUERZAS, MÁS ALLÁ DEL MERCADO

Significa poder anticipar y responder a las presiones sociales que uno no puede controlar que puedan llegar a afectar el negocio.



POR QUÉ DEBE PERMITIR QUE SUS CLIENTES HAGAN COMENTARIOS ACERCA DE SUS PRODUCTOS

Para ser **confiable proactivamente**, una empresa debe facilitar que los clientes compartan **sus opiniones honestas** con otros clientes.

La clave de la vida es la sinceridad. Si usted puede fingir esto, ha logrado el éxito.

W.C. Fields (actor, escritor y comediante norteamericano)

He aquí una especie de pregunta de “autoevaluación” que a menudo le hacemos a las audiencias a las que nos dirigimos, al igual que a los clientes y a clientes potenciales de los servicios de consultoría de nuestra compañía: “¿Permiten a sus clientes hacer comentarios acerca de sus productos y servicios en su página Web, para que otros clientes y clientes prospectivos los vean?”

Hemos hecho esta pregunta a tantas audiencias alrededor del mundo como para saber que la abrumadora mayoría de los ejecutivos de alto rango todavía tiembla de miedo ante la sola idea de permitirlo. Incluso, hicimos esta misma pregunta a un grupo de personas de pensamiento avanzado, reunido para una conferencia de “medios sociales”, y menos de una docena de personas levantaron sus manos. ¡En una conferencia de medios sociales!

Tener en su propio sitio Web los comentarios escritos por clientes acerca de sus productos puede ser uno de los pasos más significativos que usted tome para demostrar *trustability*¹, y, sin embargo, solo una minoría de empresas

lo hace realmente. No obstante, nosotros predecimos que en solo unos pocos años prácticamente cada firma legítima, en cualquier tipo de negocio en cualquier parte del mundo, tendrá, rutinariamente, los comentarios de sus productos hechos por clientes ampliamente disponibles para el beneficio de otros clientes, así como para clientes potenciales. Será una de las más esenciales actividades que cualquier firma emprenderá para aumentar sus niveles de *trustability* en la mente de los clientes.

Para ser confiable proactivamente, una empresa debe facilitar que los clientes compartan sus opiniones honestas con otros clientes acerca de los problemas que están tratando de resolver o de las necesidades que están satisfaciendo, y este compartir honesto incluirá, por necesidad, el rol que los propios productos y servicios de la empresa juega.

En el mundo previo a la Internet, los comentarios de los clientes eran muy escasos, por supuesto. Los clientes no tenían ninguna capacidad electrónica eficiente para replicar a las empresas vendedoras o compartir sus opiniones con otros clientes. Usted simplemente no podía utilizar su teléfono móvil para difundir su experiencia de cliente a sus *tweeps* (seguidores en Twitter) o a sus amigos de Facebook. Como resultado, no había una forma eficiente de hacer valer la confiabilidad o de castigar a aquellos en los que no se podía confiar. Cuando los clientes son tecnológicamente incapaces de divulgar al mundo los comportamientos poco dignos de confianza, los controladores obsesivos responsables del manejo de una marca nunca son castigados, nunca son corregidos, nunca ni siquiera son cuestionados seriamente – al menos no por sus clientes, ni a la vista del público.

¹Confiabilidad proactiva, según la definición de los autores Don Peppers y Martha Rogers, Ph. D.



Esto no quiere decir que las compañías no estaban preocupadas por sus reputaciones, porque sí lo estaban. Las compañías siempre han gastado dinero y esfuerzo para asegurarse de que sus bien elaboradas imágenes de marca hablen de integridad, autenticidad, honestidad y respeto. Pero en el análisis final, antes de que los clientes estuviesen empoderados por los medios sociales, las imágenes de marca de las compañías aún estaban en gran parte bajo su propio control. Tal como dice W. C. Fields tratando de fingir la sinceridad, en la era “pre-social” el marketing tradicional no tenía que ser confiable, solo tenía que parecer confiable.

Los ejecutivos tienen montones de razones perfectamente lógicas para temer que las opiniones reales de sus clientes estén libremente disponibles (al alcance de todos), y hemos escuchado todas las excusas. ¿Qué sucede si un cliente tiene una queja y la hace pública, justo en nuestro propio sitio Web? ¿Qué pasa si a un cliente simplemente no le gusta nuestro producto? ¿O que (¡oh, asombro!) si un competidor se hace pasar por un cliente y hace trizas nuestro producto?

Pero todas esas son solo excusas, y la mayoría puede enfrentarse con facilidad. En primer lugar, no es difícil diseñar sus páginas de comentarios de manera tal que filtren con efectividad a sus competidores, y aún si un competidor realmente logra colarse, está arriesgando su propia reputación en la era de la transparencia. Con respecto a las quejas de los clientes, ¿no querría usted ser visto escuchando sus problemas y ayudándoles?

¿No le gustaría que sus otros clientes o prospectos lo viesen enfrentando honestamente cualquier problema con su producto o servicio de la mejor manera posible? Nadie espera que cualquier empresa esté perfectamente libre de equivocaciones o errores, y cuando una marca sostiene que es “perfecta en todos los sentidos”, en realidad está minando su propia credibilidad. Es una posición absurda de asumir.

Lo cierto es que la verdad es más persuasiva que la manipulación, y esta es una de las ventajas secretas de permitir a los clientes ser honestos en sus opiniones con los otros clientes. Los números muestran que comentarios elogiosos aislados sencillamente no venden tan bien como comentarios mixtos. De verdad que sí. En general, las valoraciones online de productos y servicios promedian alrededor de 4.5 en una escala de 5 puntos. Sin embargo, ¡un comentario negativo en un sitio Web de hecho tiene una mayor correlación con una venta que un comentario positivo!

A pesar de ser una estadística curiosa, realmente no es tan difícil de entender. ¿Recuerda usted la última vez que estuvo *online* para evaluar un producto o servicio escaneando sus comentarios? Quizás usted quería ver lo que la gente estaba diciendo acerca de un hotel en particular o paquete de vacaciones, o quizás de un automóvil nuevo, o un juego de video o palos de golf. Pero, cuando usted navega en un sitio en el cual el 100 por ciento de los comentarios están compuestos por espléndidos elogios cinco estrellas, ¿cuál es su reacción? ¿Realmente cree esos maravillosos comentarios o este desequilibrio no le hace sospechar?

Si usted se pone en los zapatos de un cliente prospectivo por solo un momento, usted verá qué tan poderosas pueden ser las voces de sus clientes. La retroalimentación honesta y balanceada de otros clientes puede hacer la diferencia entre un clic cínico hacia el sitio Web de un competidor y un clic comprometido para buscar más información o hacer una compra en su propio sitio.

Traducción libre de GESTION.
Extraído con permiso del nuevo
libro de Peppers & Rogers
*Extreme Trust: Honesty as
a Competitive Advantage*
(Confianza Extrema: La
Honestidad como Ventaja
Competitiva).



CONVIRTIENDO LOS RESIDUOS EN VALOR

El excelente libro de Stephen Johnson *“Where Good Ideas Come From”* (De donde vienen las buenas ideas) dedica mucha tinta (o píxeles, si usted prefiere la versión digital) a las correlaciones entre la manera que innovamos en los negocios y en la cultura y los patrones de innovación que encontramos en la biología. Johnson escribe, “Las innovaciones de la naturaleza dependen de piezas de repuesto” – están basadas en “tomar recursos disponibles y amalgamarlos para crear nuevos usos”.

Sabemos desde hace algún tiempo que las innovaciones capaces de cambiar el juego tienden a nacer de la misma manera. En mi libro *“Innovation to the Core”* (Innovación hasta el Centro), utilizo la frase “química combinacional” para describir el proceso de recombinar conocimientos, ideas, nociones aun no cocinadas del todo, competencias, conceptos, tecnologías y activos para producir nuevos y radicales avances. Desarme cualquier innovación exitosa – desde el iPod a YouTube, y desde eBay a Twitter – y encontrará que es una mezcla “recombinante” de ideas y dominios previamente existentes. Lo que es nuevo en muchos casos es la mezcla en sí.

Pero el libro de Johnson – y la metáfora biológica- me puso a pensar acerca de otra forma de innovación que se está haciendo cada vez más importante hoy día: el desafío de encontrar soluciones novedosas para reducir y reciclar los residuos de una empresa. ¿Y si el enfoque de la naturaleza de “partes de repuesto” para la innovación pudiera enseñarnos algunas impactantes lecciones en este sentido?

La lección fundamental, por supuesto, es que en la naturaleza no existe el desecho. Nada se pierde. Los residuos de un organismo se convierten en la materia prima de otro. Así que si aplicamos el mismo modelo ecológico al reciclaje industrial, podemos empezar a pensar en formas muy creativas para eliminar problemas como la contaminación porque el desecho que es producido por un proceso puede ser visto como materia prima para otro proceso.

Empecé a escribir acerca de esto en los años noventa cuando descubrí algunas ideas vanguardistas en varias partes del mundo dirigidas a crear una sociedad industrial más sostenible. Los daneses, por ejemplo, estaban experimentando con una especie de “ecosistema industrial” basado en una comunidad en red de industrias diferentes – una fábrica de cemento, un fabricante de paneles de yeso, algunos invernaderos de producción de flores, una planta de tratamiento de residuos y una planta generadora de vapor para proveer calefacción al pequeño pueblo. Lo que ellos crearon fue esencialmente un circuito cerrado – una red de diferentes materiales y energía fluyendo a través de esta pequeña comunidad.

El desecho de la fábrica de cemento iba directamente al fabricante de paneles de yeso, el exceso de calor de los procesos de manufactura se usaba como calefacción en los invernaderos, y los desechos orgánicos del pueblo eran tratados y utilizados como fertilizantes en los invernaderos. Y no se generaban desechos que tuviesen que ser arrojados o enterrados en un vertedero.

En Massachusetts encontré una planta de enchapado metálico en la cual estaban añadiendo inteligencia a sus procesos descontaminando y reutilizando el agua en vez de dejarla fluir por los ríos llevando metales pesados en ella. Habían diseñado una forma muy inteligente de extraer las impurezas del agua luego del proceso industrial, haciéndola lo suficientemente limpia para reutilizarla - de hecho, más pura de lo que era al principio.

Así que no solo estaban ahorrando agua y dinero, sino que también estaban haciendo un producto de mayor calidad. Encontraron no solo la manera de extraer los metales pesados del agua, sino también de recuperar esos metales para usarlos en el proceso de producción. Así que no había contaminación ni desperdicio.

Esta noción de recapturar todos sus materiales y energía – o *closed-loop manufacturing* – se está haciendo cada vez más común en una variedad de industrias, desde la metalúrgica a la química, y muchas otras más. 3M, por ejemplo, ha sido muy exitosa con este modelo en sus propias instalaciones manufactureras.

Y hoy día hay miles de ejemplos de compañías que están tomando esas “piezas de repuesto” o residuos, amalgamándolos para crear nuevos usos. Busque en Internet y leerá acerca de suéteres usados siendo convertidos en relleno para camas de perros, o guantes de trabajo gastados siendo reciclados en forros resistentes al fuego para los maleteros de autos, o neumáticos viejos tomando nueva



vida como sandalias de goma. El ejército norteamericano completó un proyecto para reciclar contenedores viejos almacenados en su arsenal en más de 6.5 millones de libras de acero, suficientes para construir 26 Estatuas de la Libertad o 2,500 autos.

Recientemente pasé dos días en una de las más grandes manufactureras de confiterías en el mundo, trabajando con algunas de las mejores y más brillantes mentes para abordar el tema de qué hacer con todo el desecho de chocolate resultante de su proceso de producción. El punto de arranque de nuestro taller creativo de dos días fue: ¿Cómo logramos la meta de “cero desechos a los vertederos para el año 2015”? Pero al inicio del evento introduje un pensamiento completamente nuevo en sus cabezas: ¿Qué tal si pudiésemos convertir esos residuos en valor?

Durante los siguientes dos días desarrollamos cerca de 100 ideas innovadoras para reciclar el desecho del chocolate o para usarlo para crear nuevos productos – desde biocombustible a fertilizante, alimento para animales, cosméticos, y hasta arte y elementos decorativos. Una historia que sentaba un interesante precedente para nuestro trabajo venía de Ferrero, el fabricante de confiterías italiano. Aparentemente hace algún tiempo la empresa estuvo pensando en qué hacer con los residuos de la fabricación de su producto insignia, Nutella. Arribaron a la idea de hacer pequeñas esferas con capas de chocolate con almendras picadas, barquillo, crema de avellanas y una avellana entera en su centro. Estas “rocas” de chocolate, individualmente empacadas en envolturas doradas, se convirtieron en lo que ahora conocemos como Ferrero Rocher – la marca *premium* de la empresa (*Rocher* viene de la palabra francesa que significa roca).

Otro de mis clientes es un fabricante gigante de azúcar en Nicaragua. Su proceso de manufactura ofrece una variedad de subproductos o residuos, incluyendo un espeso jarabe industrial o meladura, bagazo y un efluente de la molienda llamado lodo de azúcar o cachaza. ¿Qué hacen con todo este “desperdicio”? Por décadas el jarabe industrial ha sido utilizado para producir alcohol – de hecho, esta empresa produce uno de los mejores ronones de Centroamérica, Flor de Caña – y más recientemente también producen etanol para usar como biocombustible. En adición a esto, el bagazo provee toneladas de biomasa que es quemada para calentar el agua en una caldera lo que produce vapor. Este vapor mueve turbinas y generadores que producen electricidad, tanto para las necesidades propias de energía de la empresa como para vender a la red nacional. Finalmente, el lodo de azúcar se convierte en fertilizante que se lleva de vuelta a los cañaverales. Así que nada se tira a la basura ni se desperdicia. Todo se convierte en valor.

Esto me recuerda a una empresa en los Estados Unidos llamada Imperial. Hacen y distribuyen a través de todo el país mesas de billar y mesas de juegos. Hace unos años un cliente les preguntó por qué estaban tirando toda la viruta y el aserrín de su fábrica en vez de convertirlas en *pellets* de

madera (pequeños cilindros de viruta y aserrín compactados) y venderlos como combustible para estufas y chimeneas. Hoy día este producto, hecho con residuos que solían tirar, representa un gran por ciento de sus beneficios.

En Alemania en 1966 se creó una compañía en torno a un Zeppelin gigante de 550,000 m³, llamado “*Cargolifter*”, que sería utilizado para el transporte punto a punto de cargas muy pesadas y de gran tamaño (cargas alrededor de 160 toneladas). Al final, la aeronave nunca se construyó porque la empresa quebró, pero en el transcurso habían construido, en un aeródromo abandonado cerca de Berlín, un inmenso hangar para la nave, que en sí mismo es una maravilla tecnológica: un domo de acero autoportante, suficientemente grande para que la Torre Eiffel quepa acostada (360 metros de largo, 220 metros de ancho y 106 metros de alto). Se yergue como uno de los más grandes edificios por volumen en la Tierra y es el edificio más grande del mundo sin columnas en el interior. ¿Qué harían entonces con esta edificación ahora que todo el concepto del negocio había fracasado? Apareció una empresa de Malasia llamada Tanjong. Compraron el hangar en desuso y todos los terrenos circundantes por €17.5 millones y lo convirtieron en un *resort* llamado Tropical Island, que tiene un bosque tropical, una playa, sol artificial, palmeras, orquídeas y canto de pajaritos. La estructura alberga un mar tropical, la piscina interior más grande del mundo, que puede acomodar hasta 8,000 visitantes al día, y también es el parque acuático interior más grande del mundo con 66,000 m². Justo lo que los berlineses sin playa ni salida al mar necesitaban como parque de diversiones familiar a donde escaparse todo el año, sin importar el clima.

En el aeropuerto de Estocolmo había un viejo jet Jumbo fuera de servicio. Iba a costar demasiado dinero repararlo y mucho dinero sacarlo de allí, así que nadie sabía qué hacer con él hasta que un emprendedor local ofreció comprarlo y convertirlo en un hotel aeroportuario de bajo costo llamado el Jumbo Hostel (Hostal Jumbo). Existen historias similares, también, acerca de viejas cárceles en los Estados Unidos y en Europa que están siendo convertidas en hoteles de lujo que ofrecen experiencias extraordinarias a los clientes.

Posiblemente serán las nuevas realidades económicas las que nos obligarán cada vez más a innovar en formas como éstas. O será nuestro deseo de hallar soluciones más sustentables y éticas para reciclar lo que solíamos echar a la basura. De una manera o de otra, creo que podemos aprender mucho de la naturaleza acerca de cómo gestionar e innovar con nuestras “piezas de repuesto” y cómo convertir los residuos en valor.

Rowan Gibson es un reconocido estratega de negocios globales, autor de best sellers y experto en innovación radical, con una exitosa trayectoria de más de veinte años. Es además un orador y consultor muy solicitado alrededor del mundo. Su último libro “*Innovation to the Core*” (Innovación hasta el Centro) fue publicado por la Harvard Business School Press.

SE NECESITA UNA CATARSIS INTEGRAL

“El hombre moderno se halla en una posición en la que mucho de lo que él piensa y dice no es otra cosa que lo que todo el mundo piensa y dice”.

Erich Fromm. El miedo a la libertad

Creo que el 2012 es un punto de inflexión entre lo viejo y lo nuevo, entre lo establecido y lo que está por venir. El 2012 es un año revolucionario, en el que se están tambaleando los viejos paradigmas, los patrones de antaño que hasta ahora, pese a su estado de deterioro, funcionaban. Parece que todo a nuestro alrededor está raro, ocurren cosas que nunca habían ocurrido: los estudiantes salen a las calles y rompen todo, pueblos enteros hacen su revolución, la hambruna sigue e incluso la propia tierra grita de incomodidad, y nadie hace nada. Muchos son los que se preguntan: ¿qué está pasando?, ¿qué está ocurriendo?

Se intuye en el silencio de los días, en el conformismo de los miedos, un grito unísono: “¡Basta!”. ¿Basta de....? De correr sin sentido, de solo vivir para trabajar, de la manipulación a la que hemos sido sometidos, del sistema de consumo que tanto nos ha esclavizado, de no poder intervenir, de tener que decir a todo que sí... Queremos hablar, queremos quejarnos, queremos exclamar: “¡Yo decido mi vida!”.

El mundo entero está harto de que los grandes poderes le utilicen, le vacilen, le lleven de aquí para allá a su libre albedrío. Los empleados han dejado de creer en las empresas, la lealtad se ha perdido, porque les han vendido demasiado aire. Ya nadie cree en nada, ya nadie cree en nadie.



¿A dónde hemos llegado? Al desánimo total, a la desconfianza más absoluta, a una crisis de valores sin precedentes. En definitiva, una crisis de confianza. No se trata de buscar culpables, ni de tomar ansiolíticos para superarlo, ni esperar a un redentor que nos saque de aquí. No, eso es lo que hemos hecho hasta ahora y por eso estamos donde estamos. El ser humano siempre espera que las cosas se solucionen - ¡ya vendrán tiempos mejores! - y la vida le pasa de lado. Escúchame, nadie nos va a salvar, cada uno es responsable de su vida, y lo que tenemos que preguntarnos es ¿cómo queremos que sea?, ¿cómo queremos vivir?, ¿cómo queremos ser recordados?

La vida es una decisión continua. No podemos ir por todos los caminos. No podemos vivir en todas partes ni de todas formas: hemos de elegir nuestro camino. Creo que este año es un gran momento para *re-diseñarse*, para empezar a decidir por nosotros mismos. Ahora que los grandes cimientos se están cayendo y que las firmes creencias se están resquebrajando es un gran momento para reconstruirnos, *re-ilusionarnos* y replantearnos la propia vida y las cosas de un modo distinto.

¡Qué eso da miedo! Claro que sí, cada vez que nos enfrentamos a un cambio en nuestra vida, aparece el miedo, ¿pero por miedo vamos a dejar de vivir? La estabilidad nos da seguridad, nos hace sentirnos cómodos. ¿Qué es estable hoy día? Nada, por eso hemos de atrevernos más que nunca a salir de esa zona cómoda y expandirnos y pensar por nosotros mismos, y trazar un camino de ilusión, no de apatía. Hoy estamos viviendo arrastrando los pies por la vida.

Hay que *re-ilusionar* al ser humano, volver a hacerle creer que él tiene arte y parte en su propia vida, en su trabajo, en su entorno, porque lo tiene. Basta ya de ser títeres: queremos ser artistas de nuestra vida, queremos *re-diseñarnos*, recuperar nuestra soberanía personal, redescubrir la esencia de nuestros valores más profundos, ocupar nuestro verdadero lugar en la vida.

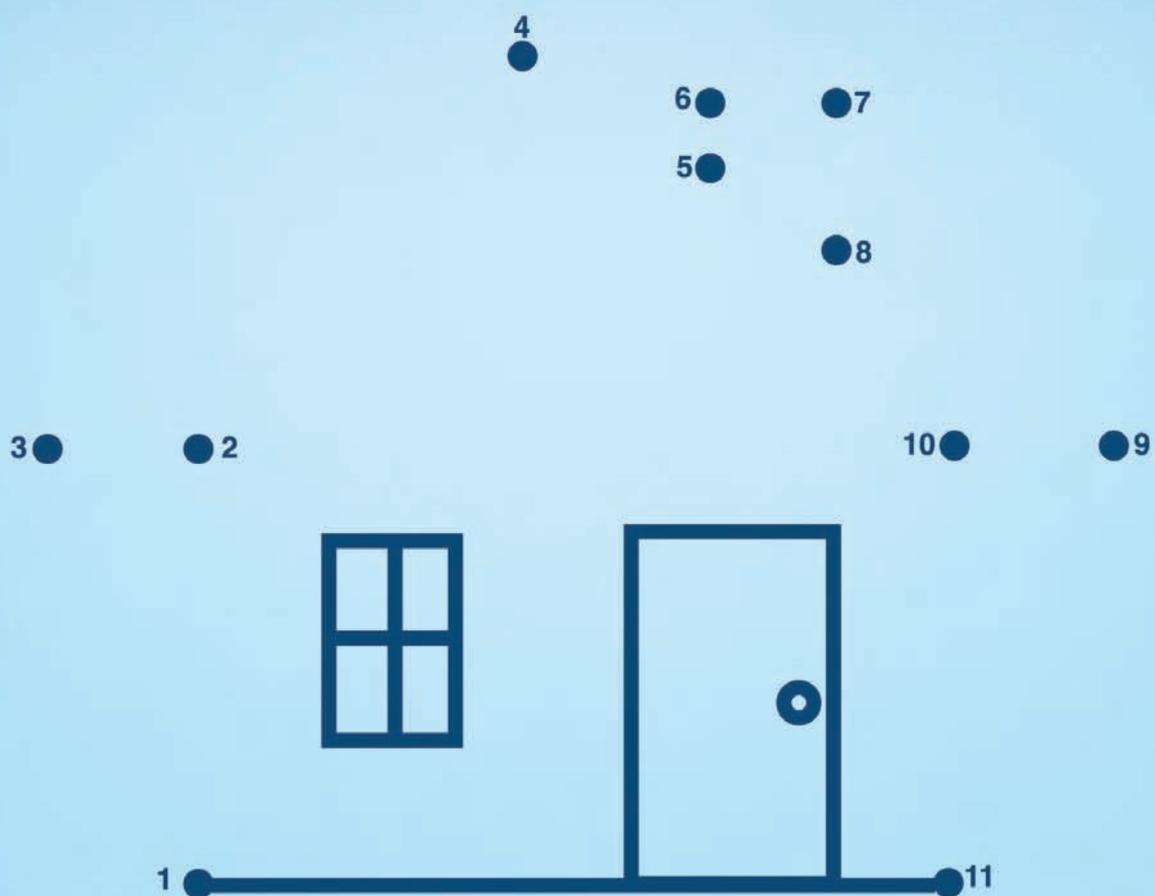
¿Cómo hacerlo? Creo que lo primero es darle vueltas a las cosas, replantearse lo indiscutible, partir de cero para renovarnos en el camino. Es decir, se trata de hacer un proceso de catarsis integral para seguir trabajando y viviendo. Si eso es, creo que las empresas y los profesionales hoy más que nunca han de pararse y reflexionar, han de *re-evaluar* sus necesidades actuales, que posiblemente nada tengan que ver con las de antaño, han de ver cómo quieren vivir y trabajar ahora, pues el entorno ha cambiado y nosotros aún no hemos cambiado.

El trabajo ha de hacernos sentir bien, no ha de hacernos sufrir; el desarrollo tecnológico ha de facilitarnos las cosas, no esclavizarnos más; la globalización ha de darnos más oportunidades, no quitárnoslas; el acceso a la información ha de darnos conocimiento, no ignorancia ¡¿Qué estamos haciendo?! Dejándonos llevar y en eso no consiste la vida: la vida consiste en arriesgar.

“¿Qué sería de la vida, si no tuviéramos el valor de intentar algo nuevo?”

Vincent Van Gogh

Maryam Varela, con un Ph.D. en Inteligencia Emocional por la Universidad de Bircham (EE.UU) entre otros títulos académicos, es una reputada experta en España en la aplicación de la Inteligencia Emocional en el mundo de las empresas, así como una destacada formadora de directivos. Entre sus clientes figuran prestigiosas empresas tales como Sun Microsystems, Oracle, Symantec, Crisol, Aena, Grupo Prosegur, SDF, Laboratorios Juster, Leche Pascual, ABS, Grupo Prisa, Orange, Pfizer, Merck, Danosa, LG Electronics, Amadeus, Italfarmaco, Abbot, Guardia Civil, Pernord Ricard, entre muchas otras. En República Dominicana, Cardinal Health, Scotiabank, Promérica, CEMEX, ESSO, INCA, EO Entrepreneurs Organization, Grupo Ramos y Colgate-Palmolive, entre otras.



**TÚ PONES
EL 10,
NOSOTROS EL
RESTO**

PORQUE SOMOS PARTE DE TUS
PLANES TE FINANCIAMOS HASTA UN

90%
Y HASTA
40 AÑOS
PARA PAGAR

TENER UNA CASA YA NO ES
UN DESEO, ES TU REALIDAD.

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



ASOCIACION POPULAR
DE AHORROS Y PRESTAMOS

Somos parte de tus planes

THE SEMINARIUM LETTER[®]

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



LA ERA DEL DARWINISMO DIGITAL

y por qué cambió la forma
de hacer negocios, según Brian Solis

“Muchos siguen, pero muy pocos lideran. Muchos compiten por sobrevivir, pero pocos compiten por relevancia. ¿Escuchamos a nuestros clientes? ¿De verdad los entendemos? ¿Creamos experiencias o simplemente reaccionamos? El futuro de los negocios se reduce a solo una palabra... Cambio. Esta es una nueva era que redefine todo. Una era de consumidores y empleados empoderados. ¿Caeremos en la selección natural o nos levantaremos para guiar la revolución? Este es nuestro momento para hacer los negocios relevantes. Porque las personas, después de todo, lo son todo”.

Brian Solis

Brian Solis es uno de los expertos en medios digitales más destacados de hoy. Es el autor de influyentes best sellers como “The End of Business As Usual” y “Engage!”. Para este líder reconocido en el mundo del CRM, las estrategias de marketing y el manejo de los negocios como lo que hasta ahora conocemos están quedando obsoletos.

Lo primordial, dice Solis, es la adaptabilidad al cambio. Las empresas deberán modificar su manera de hacer negocios, replantear sus fundamentos (misión, visión) y estar atentos a las necesidades y empoderamiento de la sociedad. Nos abocamos a un inminente transformación, a una (r)evolución,

donde la relación cliente-empresa es mucho más importante y las inquietudes y necesidades de los consumidores marcan los caminos a seguir. Lo que importa es cómo se interactúa con los clientes, clientes que cada día están más conectados, más informados y más empoderados, y que exigen cada vez más de las empresas y de las marcas.

SEMINARIUM se sentó recientemente a conversar con Brian Solis y esto es lo que nos comentó respecto a su versión del Darwinismo Digital:

¿Cuál es su opinión respecto a las empresas latinoamericanas durante lo que usted denomina la Era del Darwinismo Digital?

Creo que todas las empresas, independientemente de donde estén ubicadas, se resisten a la idea de adaptarse. Muchos solo ven la introducción de nuevas herramientas y redes como los canales que necesitan para mantenerse relevantes, cuando en realidad, dichas herramientas representan algo más importante: la necesidad de adaptarse a una nueva era de consumismo.

Usted afirma que la forma tradicional de hacer negocios ha cambiado y que, seguramente, existen empresas que no se han ajustado muy bien a este nuevo contexto. ¿Cuáles son aquellos hábitos que más le han costado al empresariado abandonar y cuáles son considerados inútiles para la creación de relaciones de largo plazo entre marcas y consumidores?

Las empresas están formadas para escalar, optimizar y expandirse. El desafío está en que hemos entrado a una época de “disrupción”, donde la tecnología, comportamiento del consumidor y –más importante–

la transmisión de información, han fragmentado los ecosistemas protegidos que han dictado las operaciones actuales.

Hoy, el Darwinismo Digital sitúa a todas las empresas en elementos variables de riesgo. El Darwinismo Digital no discrimina y amenaza a todas empresas. Entonces, ¿cómo lo definimos? El Darwinismo Digital es el fenómeno donde la tecnología y sociedad evolucionan más rápido que la habilidad de las empresas para adaptarse. Las empresas necesitan reconocer la oportunidad que proporciona la existencia de la “disrupción” y comprender hasta qué extremo afecta a la compañía.

¿Qué se necesita para sobrevivir al Darwinismo Digital?

Para sobrevivir al Darwinismo Digital se requiere comprender lo que está sucediendo, pero también se requiere liderazgo y coraje. Requiere la habilidad de ver lo que otros no ven y hacer lo que los otros no hacen. El futuro de los negocios y del compromiso o participación de empleados y clientes se construye sobre la base de visión, confianza, significado y relaciones. Sobre esta base se yerguen los siguientes *diez pilares para la transformación*.

1 LIDERAZGO En esta era de nuevas tecnologías es fundamental un buen líder que guíe de manera eficaz hacia la evolución de los servicios.	2 VISIÓN Se necesita un compromiso por parte de los trabajadores y clientes con la esencia y valores de la empresa.	3 ESTRATEGIA Es necesario entender las necesidades de los consumidores.	4 CULTURA En estos tiempos de cambios es necesaria una cultura que permita y fomente la adaptabilidad hacia estos nuevos escenarios.	5 PERSONAS Se debe permitir a los integrantes de la empresa trabajar a través de los fracasos, así como de los triunfos, para obtener buenos productos.
6 INNOVACIÓN Hay que estar atento, receptivo y dispuesto a ejecutar las nuevas tendencias.	7 INFLUENCIA A causa de las redes sociales, el poder de influenciar al otro es mucho mayor.	8 LOCALIZACIÓN Es fundamental que los clientes puedan localizar el producto. Esto ahora puede hacerse a través de Facebook, Google, etcétera.	9 INTELIGENCIA Se debe saber y estar conectado con lo que ocurre al interior de la empresa.	10 CAPITALISMO FILANTRÓPICO Empresa y cliente comparten los mismos valores; es por ello que los usuarios escogen aquel negocio que represente los tópicos positivos que ellos tienen.

Estos pilares o principios sirven de marco para un modelo de negocios adaptable en el cual las oportunidades se evalúan rápidamente y la innovación se practica con regularidad. Al final, la recompensa es relevancia, afinidad y *advocacy* (apoyo).



¿Qué puntos importantes deben tener presentes los que trabajan en CRM digital?

El primero es que los medios sociales invitan a los negocios a comprometerse por medio de la creación de perfiles, introduciendo concursos y campañas, pero eso no es todo. Lo primordial es entender lo que la gente está experimentando, lo que están diciendo de ti y tus competidores y cómo eso se traduce en la inteligencia acerca de lo que deberías estar haciendo. Debes fijar tu estrategia. No deberías decir nada en las redes sociales hasta tener un verdadero entendimiento del valor que puedes incorporar en las redes sociales.

El segundo es que se debe entender mejor lo que se cree que los clientes necesitan y qué es lo que los consumidores realmente necesitan de la experiencia social o móvil. Se necesita diseñar según los canales de preferencia. Por ejemplo, en sus estudios e investigaciones se darán cuenta que la gente utiliza Facebook por diferentes razones de las que utiliza Twitter, e incluso en esas mismas redes hay múltiples roles de los consumidores. Puede haber un consumidor, puede haber un influenciador, un detractor. Por lo tanto, se debe entender qué rol se tendrá en cada uno de estos canales.

Por último, centrándonos en el comportamiento, experimentando a través de estos nuevos canales descubrimos los diferentes tipos de clientes. Lo realmente importante que tenemos que entender es que no hay un solo tipo de consumidor, sino que hay múltiples tipos. Está el tradicional digital y el consumidor conectado (o *Generation-C* como yo le llamo). Las expectativas de este último no son para nada como las del consumidor digital antiguo. Lo que se debe entender es en qué se parecen estas experiencias, en qué se diferencian, dónde está el equilibrio y cómo invertir en las experiencias de cada uno de estos consumidores.

Lograr estos tres puntos no es fácil: requiere de mucho trabajo y mucha perseverancia. No somos campeones de las redes sociales: somos campeones del cambio, somos agentes de cambio. Si fuese fácil, cualquiera podría hacerlo.

SEMINARIUM® INTERNACIONAL

PROGRAMAS INTERNACIONALES 2012



THE CFO'S EXECUTIVE PROGRAM

at The University of Chicago Booth School of Business
26 al 31 de agosto, 2012
Chicago, Illinois, EEUU



MANAGING INNOVATION STRATEGIES AT BABSON

FROM IDEAS TO ACTION
at Babson Executive Education
16 al 21 de septiembre, 2012
Wellesley, Massachusetts, EEUU



STRATEGIC HR MANAGEMENT PROGRAM

by The William Davidson Institute at the University of Michigan
15 al 19 de octubre, 2012
Miami, Florida, EEUU



KELLOGG ON MARKETING

at Kellogg School of Management, Northwestern University
28 de octubre al 2 de noviembre, 2012
Evanston, Illinois, EEUU



Información e inscripciones:

809.542.0126

informacion@intras.com.do

www.intras.com.do



Síganos en:





PROGRAMAS
IN-COMPANY



Nuestros programas IN-COMPANY son desarrollados y diseñados a la medida de los requerimientos de su empresa de forma que los participantes sean dotados de los conocimientos, destrezas y habilidades que harán de su empresa un "equipo ganador" acorde con la realidad competitiva del mercado.

Bajo la premisa de "talento local, conocimiento global", SKILLS cuenta con la más selecta y depurada red de expertos locales (o con residencia local) como facilitadores de sus programas, los cuales están laboralmente activos en el área de consultoría o en el mundo corporativo. Este nivel de actualización, combinado con una extensa trayectoria docente y una sólida formación académica nos permite brindar a nuestros clientes una experiencia formativa garantizada en cada una de nuestras ofertas.

"Talento local, conocimiento global"

NUESTROS PROGRAMAS ESTRELLA



¡CONTÁCTENOS!

Ave. Abraham Lincoln esq. Gustavo Mejía Ricart, Torre Piantini • Suite 903, Santo Domingo, República Dominicana
Teléfono: 809.565.8101 • Fax: 809.540.1982 • E-Mail: gerencia.negocios@skills.com.do • Web Site: www.skills.com.do

NEGOCIOS CON CORAZÓN: MÁS QUE UNA UTOPIA, UNA OPORTUNIDAD

En el alma, en el espíritu, en el corazón reside la fuerza necesaria para hacer de una organización una comunidad humana que trascienda los límites propios de quienes solo piensan en metas puntuales y no en propósitos trascendentes para sus negocios. Así comenzó la conferencia de uno de los más importantes empresarios de comienzos del siglo XX en una reunión en la que estaban sus empleados y las familias de ellos junto con los socios, autoridades del Estado y uno que otro espontáneo. Al finalizar, todos se miraron con expresiones de sorpresa. Unos minutos después, se sirvió un refrigerio. La conversación de todos tuvo como tema central una pregunta: ¿cómo puede un empresario de esta magnitud hablar de espíritu en el negocio cuando estamos acostumbrados a verlo solo como un acumulador de riqueza?

Esta anécdota sirve para introducir en esta oportunidad el capítulo de negocios con corazón como la estrategia innovadora para el siglo XXI. Y no estamos formulando una utopía. Probablemente, esta es la opción más adecuada en un mundo en el que las condiciones que afectan la dignidad y la legitimidad de muchos seres humanos son cada vez más frecuentes y críticas. La idea de que es factible la sostenibilidad con base en la producción de bienes y servicios que afecten la sustentabilidad del planeta está mandada a recoger. Hoy en día asistimos al escenario en el que requerimos hacer compatible la productividad empresarial con la calidad de vida en todos los órdenes.

Y, ¿cómo lo podemos lograr? Proponemos cuatro grandes estrategias:

Provocar la educación del consumo responsable

1

Acostumbrados como estamos a “comprar todo”, requerimos cambiar ese paradigma por el de “invertir todo”. Cuando la empresa ofrece sus productos-servicios también ofrece un determinado nivel de responsabilidad con el consumidor. Y, a su vez, cuando este adquiere el producto-servicio asume una responsabilidad consigo mismo y con la comunidad que lo alberga. ¿En qué consiste esta inversión? Básicamente, se trata de crear la consciencia necesaria para comprender que estamos integrados con el planeta y que todos nuestros comportamientos afectan su salud. Entonces, nos podemos dedicar a utilizar el avance tecnológico para identificar usos responsables y éticos de lo producido.

Dice el Banco Mundial que “la actividad humana está calentando el planeta. Durante el pasado milenio, la oscilación de temperatura media de la Tierra se mantuvo dentro de un intervalo de menos de 0.7°C; en cambio, las emisiones de gases de efecto invernadero de origen humano han provocado un aumento dramático de la temperatura del planeta durante el último siglo. El aumento futuro proyectado durante los próximos 100 años debido al crecimiento de las emisiones podría representar un calentamiento del planeta de 5°C con respecto al período preindustrial. Este calentamiento no se ha registrado nunca en la historia de la humanidad y los efectos físicos resultantes limitarían gravemente el desarrollo. Solo con medidas inmediatas y ambiciosas para reducir las emisiones de gases de efecto invernadero es posible evitar este calentamiento peligroso”.

Recuerdo una experiencia que viví hace poco en un viaje a Guatemala en donde tuve la maravillosa oportunidad de conocer un grupo de personas que trabajan incesantemente en la comprensión del legado maya y su aplicación al siglo XXI, que llegaron al punto de entender que siempre existe en toda decisión una manifestación clara del conjunto de creencias de quien la toma. Su propuesta es simple y apabullante: hagamos consciencia de lo que creemos para evaluarlo a la luz de lo que queremos. Si es consistente, mantengamos el esfuerzo para lograrlo; si no lo es, hagamos el pare para reconsiderar nuestras acciones o nuestras creencias. Educarnos para el consumo responsable es consolidar las creencias que nos permitan utilizar lo que requerimos, reutilizar lo que se pueda y destruir, con ciclos de rápida degradación, lo que convirtamos en basura.



Construir tejido social sólido basado en el respeto

2

No nos extrañamos con las cifras alarmantes que las distintas instituciones dedicadas a investigar los fenómenos de violencia, disgregación comunitaria, desplazamientos forzados y demás fenómenos de desarticulación social entregan en sus más recientes publicaciones. Las empresas juegan un papel relevante en esos fenómenos, bien sea por su participación directa o indirecta o por su desprecio de las condiciones de la sociedad que las alberga. Hoy en día es imposible pasar desapercibido frente a este tipo de actitudes. Las redes sociales, la comunicación en línea y en tiempo real, y tantos otros instrumentos de las tecnologías de información y comunicaciones hacen evidente todos estos procesos sociales de manera que antes nadie imaginaba. Probablemente, este es un momento histórico en el que todos estamos involucrados en el destino de nuestros congéneres, lejanos y cercanos. Llegó el momento de promover la construcción del tejido social mediante el fortalecimiento de sentido de pertenencia, la convivencia, la participación, la seguridad y el uso y disfrute de todos los productos tangibles e intangibles que la sociedad está creando incesantemente con el fin de hacer de la vida cotidiana una mejor experiencia. Las comunidades ubicadas en las distintas latitudes del planeta reclaman su lugar para consolidar sus costumbres, en sintonía con el contexto actual y proyectado en el futuro como una opción digna.

Consolidar empresas con pensamiento global y actuación local

3

Ya no es posible encerrarse en la casa para que las cosas no sucedan. Así esté encerrado, el tiempo del planeta continúa y genera los impactos perceptibles o imperceptibles que inciden en el trabajo de cualquier empresa. La primera gran responsabilidad de un gerente contemporáneo es tener maestría de contexto, es decir, estar atento a lo que sucede en el mundo para actuar en su propio ámbito. Las tendencias del desarrollo empresarial no pueden ser ajenas a las dinámicas de las múltiples variables que generan el presente que vivimos. Por lo tanto, gerenciar es hoy el arte de leer lo que sucede para decidir sobre lo que aún no está sucediendo. Nuestras empresas deben fortalecer la capacidad de identificar rápidamente los hechos que inciden sobre su desarrollo con el fin de crear las condiciones propicias para dar las respuestas adecuadas en el momento que se requieran. Los consumidores están en cualquier lugar del mundo, a la vuelta de la esquina o a la vuelta del continente, reclamando satisfactores para sus deseos y esperando opciones innovadoras. La generación joven de hoy tiene una marcada tendencia a la satisfacción inmediata, asociada al uso de la tecnología actual y se predice, con cierto grado de seguridad, que esta tendencia crecerá de manera acelerada en los próximos años. Negarnos a ver la realidad no hace que esta se modifique, solo que se incremente nuestra ceguera. Y las empresas deben disminuir sus cegueras para perdurar. De ahí que es indispensable mantener la mirada en el mundo para actuar en la esquina en la que tenemos nuestra empresa.

Orientar el esfuerzo al desarrollo que genere crecimiento

4

El crecimiento económico no genera directamente desarrollo. Esta afirmación tantas veces estudiada y validada, incluso por premios Nobel de economía, se nos olvida con frecuencia. ¿De qué nos sirve incrementar los índices de crecimiento económico si este va directamente asociado a variables tales como la concentración de la riqueza y la extinción de las condiciones básicas de sustento para la base poblacional? El mundo mira hoy con horror el incremento infame de la miseria en distintos lugares. Y las organizaciones productivas tienen uno de sus mayores retos entre las manos: conciliar la productividad empresarial con el desarrollo social. ¿Cómo se hace evidente esta relación? Entre otras muchas formas, de las siguientes maneras: afianzando las estructuras que irradian el beneficio económico de los distintos grupos de interés de la empresa en programas y proyectos que afecten positivamente la educación, la salud, la salubridad, la seguridad y la consolidación de comunidades productivas desde esquemas de microempresas hasta empresas satélites de la producción. En la medida en que más personas se beneficien del trabajo de una empresa, más comunidades tienen opciones de proyectarse en el futuro con firmeza y plenitud. Por otro lado, es indispensable recuperar el valor de las artes como el camino expedito para consolidar la identidad cultural y la fortaleza espiritual de los grupos humanos. La música, la pintura, el baile, la gastronomía, la transmisión de la historia, etcétera, son medios que garantizan que un pueblo afiance su permanencia gracias a la diferenciación que los hace legítimos e importantes.

En síntesis, los negocios con corazón trascienden el ámbito del interés particular de unos pocos para insertarse en un mundo que los reclama como parte de su devenir y como fundamento para la construcción de futuros retadores y grandiosos. Las organizaciones que hacen negocios con corazón se reconocen profundamente humanas y, por lo tanto, siempre se inspiran en la generación de riqueza en todos los órdenes, más que en utilidades de corto plazo.

Jesús Antonio Muñoz Cifuentes es Magíster en Dirección Universitaria; especialista en Administración, Gerencia de Recursos Humanos y Alta Gerencia; experto en Control Total de la Calidad; y psicólogo. Es autor de libros sobre Administración, Gestión Humana y Liderazgo, ponencias en congresos y artículos en revistas especializadas. Ha sido directivo en organizaciones privadas de Colombia, así como asesor y consultor internacional en los temas de transformación organizacional, gestión y liderazgo estratégico, y gestión humana (BANCO MUNDIAL, AID, PNUD). Actualmente es Profesor de la Facultad de Administración de la Universidad de los Andes, así como profesor invitado en universidades suramericanas y norteamericanas.

Universidad de los Andes
Facultad de Administración



PROGRAMACIÓN 2012

Santo Domingo, República Dominicana



PROGRAMA AVANZADO EN SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

- Módulo 1**
Logística Estratégica
Jueves 9, viernes 10 y sábado 11 de agosto, 2012
- Módulo 2**
Distribución Estratégica
Jueves 6, viernes 7 y sábado 8 de septiembre, 2012
- Módulo 3**
Gestión Estratégica de las Operaciones
Jueves 4, viernes 5 y sábado 6 de octubre, 2012
- Módulo 4**
Abastecimiento Estratégico
Jueves 15, viernes 16 y sábado 17 de noviembre, 2012

PROGRAMA AVANZADO EN MARKETING ESTRATÉGICO

- Branding & Brand Asset Management**
Jueves 19, viernes 20 y sábado 21 de julio, 2012
- Análisis del Comportamiento del Consumidor**
Jueves 23, viernes 24 y sábado 25 de agosto, 2012
- Estrategias Competitivas de Marketing**
Jueves 27, viernes 28 y sábado 29 de septiembre, 2012
- Comunicación Efectiva en Marketing**
Año 2013

Esta información está sujeta a cambios sin previo aviso.

Información e inscripciones:

809.542.0126
informacion@intras.com.do
www.intras.com.do





Entrepreneurs'
Organization

octane
The Entrepreneurs' Organization Magazine

La Página de Entrepreneurs' Organization (EO)

4 PREGUNTAS QUE TODO EMPRENDEDOR SE DEBE HACER

Por Ming Chan

Dirigir una empresa puede hacernos sentir como si estuviésemos en una montaña rusa. Puede haber momentos en los cuales usted se sienta invencible, que todo marcha como usted desea y que no puede equivocarse. Pero, también, puede haber momentos en los que usted sienta el peso del mundo entero en sus hombros, que las cosas no marchan como usted quisiera y que nada le sale bien. Le puedo asegurar que si se mantiene en el mercado, a la corta o a la larga, experimentará todas estas sensaciones.

Así pues, como emprendedor, ¿cómo evita perder perspectiva, cómo puede enfrentar esas subidas y bajadas tomándolas como lo que son – las altas y bajas temporales del crecimiento? La clave es mantener el equilibrio en todo momento. Tal y como dijera Michael E. Gerber, autor de

“E-Myth”: “El emprendedor ve oportunidades donde quiera que mira, mientras que mucha gente solo ve problemas donde quiera que mira”. Por lo cual, podría decirse que el optimismo es prácticamente el único y más importante factor para el éxito de un emprendedor. Pero yo le añadiría una dosis saludable de realismo que considero no es simplemente una ayuda, sino que es crucial para mantenerse en el mercado.

Piense en los dos lados de su cerebro. Usted debe usar el poder de lógica de su cerebro izquierdo para evitar que el éxito se le suba a la cabeza. Simultáneamente, ejercite el poder emocional del su cerebro derecho que evitará que los momentos malos le bajen el ánimo. Para encontrar equilibrio entre estos dos lados opuestos, aquí están las cuatro preguntas que un emprendedor debe hacerse en tiempos buenos o malos.

1 ¿ESTAMOS EN UN SECTOR DE NEGOCIOS EN CRECIMIENTO O EN UNO MORIBUNDO?

Si los tiempos son difíciles, usted podría preguntarse si estos terminarán algún día. Asimismo, si el negocio está en alza, usted podría estar realmente, y sin saberlo, cayendo en picada. En cualquiera de los dos casos, usted podría preguntarse: ¿están mis oportunidades creciendo o todo lo contrario? La realidad es que los paradigmas cambian. Tecnologías específicas desaparecen. Si la demanda por lo que usted ofrece está disminuyendo, ¡actúe rápidamente! Inove o lo único que podrá hacer es posponer lo inevitable.

2 ¿CUÁL ES NUESTRA POSICIÓN EN EL MERCADO?

Sin importar las circunstancias, su posición en el mercado es clave. ¿Es su compañía la líder en el mercado? ¿Está tocando fondo? ¿Es una contendidora? Su posición en el mercado le indicará lo que hace bien, regular o nada bien. Más que una mera comparación con sus pares en el mercado, esta pregunta más que nada le revelará dónde están sus oportunidades. ¡Será su mapa de ruta que lo llevará al éxito! Pero cómo llegar es otra cuestión.

3 ¿FUNCIONA NUESTRO ACTUAL MODELO DE NEGOCIOS?

Su modelo de negocios debe responder una simple pregunta: ¿cómo generará suficientes ingresos para no solo cubrir los gastos, sino también obtener beneficios? Es tan simple como esto. Si usted no está obteniendo beneficios, su modelo de negocio no funciona. Como si fuera un neumático vacío, usted tiene que arreglarlo. Su modelo de ventas, sus tasas, sus gastos... un simple ajuste puede ser todo lo que usted necesite hacer. Pero en algunas ocasiones usted deberá hacer una reingeniería total en su modelo de negocio. Para lograr esto, usted verdaderamente necesitará ser realista y optimista.

4 LA MÁS IMPORTANTE: ¿POR QUÉ ESTOY HACIENDO ESTO?

Tony Hsieh, CEO de Zappos, una vez dijo, "Persiga la visión, no el dinero, y el dinero acabará por seguirlo a usted". Como emprendedor, pregúntese: ¿qué me hace despertar todos los días y hacer lo que hago? Hay millones de maneras de hacer dinero para mantenerse usted y su familia... Usted escogió esta industria, esta compañía, este camino de vida por una razón. ¿Cuál es? ¿Qué lo impulsa? En otras palabras: ¿cuál es su visión?

Esta respuesta determina cada decisión que usted tome, desde las externas hasta las internas y, también, las inconscientes. Aquí usted sopesa el idealismo que lo impulsa con los elementos prácticos que lo hacen "real". Aquí es donde el optimismo y el realismo van de la mano, donde su cerebro izquierdo y derecho trabajan en armonía.

El cambio puede ser difícil, pero es necesario. El cambio es también vital, inspirador y hasta vigorizante. Después de todo, ¡el cambio es un renacer! Cualquiera que sea su camino, la clave para el éxito viene cuando usted tiene el coraje de hacerse las preguntas difíciles y de enfrentar la oportunidad que estas le revelen. De eso se trata ser un emprendedor. Es como nos comprometemos, una y otra vez, en convertir nuestras visiones en realidades. Y la visión no está sujeta a esas subidas y bajadas de la montaña rusa. En un mundo de cambios, su visión debe ser constante.

Ming Chan es miembro del capítulo de Los Angeles de EO y es fundador/CEO de TheistMovement, una agencia digital con oficinas en Pasadena, Denver y Hong Kong.

La Entrepreneurs' Organization, fundada en 1987, es una organización mundial, exclusiva y por invitación, cuyos miembros son emprendedores líderes en sus comunidades y países. EO es una catalizadora que facilita que sus miembros aprendan el uno del otro, llevándoles a un mayor éxito profesional y crecimiento personal. **Octane** es la prestigiosa y galardonada revista trimestral de esta organización.



LOS NUEVOS VENDEDORES LATINOAMERICANOS

En agosto de 1997 realicé una investigación de fuerzas de ventas en las ciudades peruanas de Lima, Piura y Chiclayo con una base de encuesta de 137 vendedores, con el objeto de conocer un perfil del vendedor nacional, la situación de su formación y entrenamiento, sus características y situación laboral. Esta investigación fue la base para una obra que escribí en el año 2000, denominada "Gerencia de Ventas Competitivas" (Editorial Brasa, Lima 2000). Esta investigación mostró, desafortunadamente, la poca profesionalidad del vendedor peruano y la responsabilidad que cabía en las empresas en esta situación por el poco interés que ponían en la administración científica del vendedor.

La encuesta exhibió que un 52% de los vendedores no eran incluidos en nómina; esto es, no disfrutaban de beneficio laboral alguno como compensación de retiro por tiempo de servicios, seguro de salud, pensiones y vacaciones. También que el 88% de los vendedores no se entrenaba en una frecuencia anual mínima necesaria para el desarrollo de sus habilidades productivas y el 56% no utilizaba técnicas de simulación de ventas para entrenarse, siendo esta la metodología esencial para el desarrollo de la destreza vendedora.



RESUMEN INVESTIGACIÓN FUERZAS DE VENTAS

Enero de 2012

CIUDADES	MUESTRA	%
LIMA	259	43,45
SANTO DOMINGO	337	56,54
TOTAL	596	100

Desde esa fecha han transcurrido casi quince años. Se imponía la necesidad de actualizar esta investigación a fin de verificar cómo había cambiado estructuralmente la situación profesional de los vendedores de cara a estos vertiginosos años contemporáneos, de la globalización y la alta competitividad en los mercados, que es la principal característica en esta, la era de la revolución de la información, provocada por las computadoras y la Internet.

En este tiempo el mundo se ha visto lanzado a cambios dramáticos en la economía, la sociedad, la geopolítica y el comercio, con el ingreso de nuevos países con economías emergentes que se perfilan como los nuevos líderes en la economía y el comercio mundial, como China, la India y Brasil. Esto tuvo su correlación en los países latinoamericanos, la mayoría de los cuales liderados por Brasil, ahora la sexta economía del mundo, han emprendido un sólido crecimiento económico, aumento de exportaciones, incremento del PBI per cápita y reducción de la pobreza como nunca se vió antes en su historia. Este importante crecimiento ha estado sostenido por la expansión de nuevas clases medias con poder adquisitivo de consumo, creando atractivos mercados internos, menos dependientes de la economía global y más relacionada con una economía regional, incentivada por su comercio.

Esta nueva situación, necesariamente, tenía que verse reflejada en un cambio estructural en los vendedores latinoamericanos, más específicamente en la administración de las fuerzas de ventas empresariales. Hoy estas fuerzas de venta confrontan mayor competencia en un mercado de compradores, caracterizado por un exceso de oferta y horizontalidad tecnológica que hace ver a los productos como similares, siendo cada vez más sutiles los beneficios diferenciales de los productos y servicios ofertados. Estas características de mercado son las que han obligado el desarrollo de un vendedor más profesional, más competitivo y más científico en su trabajo persuasivo.

1. ¿Le pagan los beneficios legales laborales inscrito en nómina?

SÍ **99%** NO **1%**

2. ¿Cuántos trabajos rota en un año?

Tres veces al año **0%**
 Dos veces al año **17%**
 Una vez al año **1%**
 Mayor a un año **82%**

3. ¿Cómo califica el entrenamiento sobre productos de su empresa?

Muy breve y superficial **5%**
 Regular **17%**
 Completo **74%**
 Excelente **4%**

4. ¿Con qué frecuencia se entrena usted en ventas?

Una vez al año **72%**
 Dos veces al año **7%**
 Más de tres veces al año **21%**

5. Al entrenarse en ventas, ¿se utilizan técnicas de simulación, role playing o clínica de ventas?

Nunca **5%**
 Ocasionalmente **69%**
 Muchas veces **26%**

6. ¿Cuál es el elemento más usado para motivarlo?

Presión **0%**
 Buenas comisiones **22%**
 Motivador externo **0%**
 Premios y concursos **4%**
 Atenciones sociales **0%**

7. ¿Utiliza sistemas computarizados para su gestión de ventas?

SÍ **80%** NO **20%**

8. ¿Reporta diariamente su trabajo?

SÍ **83%** NO **17%**

Esta situación observada fue la que me impulsó a realizar una nueva encuesta de investigación sobre fuerzas de ventas, con el objeto de contrastar los principales cambios acaecidos en estos tres lustros y dibujar el actual perfil del nuevo vendedor latinoamericano, de cara a los exigentes retos que le plantean los competitivos mercados actuales. Elegí para tal fin las ciudades de Lima y Santo Domingo. Ambas son capitales de países con un sostenido crecimiento económico en la última década y cuyas economías empezaron a ser influyentes en sus sub regiones: el Perú en el mercado andino de la costa sur del Pacífico y República Dominicana en el Caribe y Centroamérica. La investigación se extendió a 596 vendedores profesionales, 56.54% de Santo Domingo y 43.45% de Lima. Los vendedores pertenecían a las fuerzas de ventas de empresas de sectores tangibles e intangibles, de ventas dirigidas y *retail*. La encuesta se realizó durante el mes de enero de 2012.

La primera data resultante es que el 99% de los encuestados disfruta de inscripción en nómina, con todos sus beneficios laborales legales consecuentes. Esto es un notable contraste con la investigación de 1997 en donde el 52% no contaba con este beneficio. La realidad presente es un claro indicador de una administración racional de las fuerzas de ventas, en donde la dependencia laboral es el punto de partida para la consecución de resultados en el mercado. Otro indicador importante que complementa al señalado es que la encuesta encontró que el 82% de los vendedores rota en sus puestos en tiempos de servicio mayores a un año, mostrando una mayor estabilidad de las fuerzas de ventas, factor esencial para cualquier esfuerzo de profesionalización del vendedor. Esto deja ver un significativo contraste con el 43% de rotación mayor a un año que mostraba la encuesta en 1997.

En el aspecto de entrenamiento es también interesante el mejoramiento en el contexto vendedor ya que un 78% calificó de completo o excelente el entrenamiento de producto en sus empresas, 21% señaló entrenarse más de tres veces al año, y 95% señaló utilizar ocasionalmente o muchas veces técnicas simulativas (*role playing* o clínicas de ventas) para entrenarse. Esto contrasta con la situación anterior donde se tenía que 34% calificaba de completo o excelente su entrenamiento de producto, solo 12% se entrenaba más de tres veces al año y el 83% utilizaba ocasionalmente o muchas veces las técnicas simulativas. Es visible con esta encuesta actualizada que todavía la frecuencia anual de entrenamiento de los vendedores es muy baja comparada con los mínimas frecuencias deseables, que se encuentran en mínimo 12 veces al año (un entrenamiento mensual) y en donde se descubre que el 72% indica entrenarse solo una vez al año, frecuencia sumamente pobre para el desarrollo

y optimización de habilidades y recursos vendedores. Sin embargo, aún visualizando un gran camino por desarrollar en el futuro, es necesario reconocer un discreto avance positivo en el rubro de entrenamiento de fuerzas de ventas latinoamericanas.

Otro factor resaltante de cambio que denota la profesionalización del vendedor es el indicador de la investigación, en donde el 74% señaló el desarrollo profesional como la herramienta de motivación para su trabajo, generándose un agudo contraste con el apenas 34% que señalaba el desarrollo como motivación en la investigación de 1997. Completándose este aspecto con que el 80% utiliza sistemas informáticos para la gestión de vender, versus el 37% que los utilizaba en 1997 y 83% reporta diariamente su trabajo a la supervisión, en este caso sin variación con el año 1997.

La conclusión es que el nuevo vendedor latinoamericano, aplicando por analogía esta data obtenida en la muestra de dos países, conforma un perfil más profesional con dependencia laboral de su empresa, más estabilidad en su trabajo, motivado por desarrollo de línea de carrera que lo favorezca en su profesión, auxiliándose para sus tareas con sistemas informáticos y, en suma, está mejor administrado en su trabajo.

La brecha constituye todavía su falta de formación profesional, su déficit de entrenamiento en técnicas de negociación de ventas, en donde, aunque se ha mejorado, no se alcanza todavía niveles mínimos de requerimiento de entrenamiento para fuerzas de ventas, como las latinoamericanas que confrontan mercados muy competitivos. El entrenamiento es la única forma de lograr desempeños superiores, basados en una mayor destreza para persuadir, que es, al fin y al cabo, el atributo fundamental del vendedor y su razón de ser.

Roberto Cañamero es consultor internacional de capacitación comercial con 25 años de experiencia brindando servicios de capacitación de ventas a empresas en el Perú, República Dominicana, Panamá, Costa Rica, México, Ecuador y Paraguay. Post graduado en ESAN en Administración, Mercadotecnia y Dirección de Ventas, esta graduado en Ciencias Sociales con mención en administración de recursos humanos, en la Universidad San Martín de Porres, Lima y posee entrenamiento avanzado de ventas y dirección. Es además un prolífico autor, tanto de libros como de artículos.



*A partir de Julio 2012.

es posible

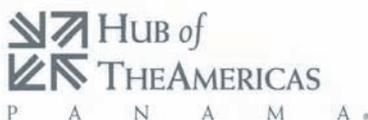
Ir del Corazón de América a cada rincón del suyo.

Desde el Hub de las Américas en Panamá, Copa Airlines

y Copa Airlines Colombia le ofrecen más y mejores posibilidades

para conectar a 64 destinos en 29 países de América.

Conectados todo es posible



A STAR ALLIANCE MEMBER 