

# GESTION

Edición trimestral | ISSN 1999-5709 | octubre - diciembre 2012



**INFLUENCIANDO  
EN LA MOTIVACIÓN  
DE LOS EMPLEADOS**

**EL VALOR ECONÓMICO  
DE LA COMUNICACIÓN**

**NUEVO  
ESTÁNDAR  
INTERNACIONAL  
EN CONTINUIDAD DEL  
NEGOCIO**

**EQUILIBRIO DE GÉNEROS:  
UNA VENTAJA COMPETITIVA**



**WAYNE  
VISSER Y  
KELLIE**

**MC ELHANEY**  
**Dos visiones de la RSC**



# ¿necesitas una conexión segura y sin interrupciones?

En Orange Negocios  
hacemos que las cosas pasen.

Servicios de Internet | Fijo ■ Móvil ■ **Dedicado** ■ Private APN

Servicios de Voz | Planes Individuales ■ Fleet Manager

Servicios de Conectividad | Cloud Services ■ Fibra Óptica ■ Telepresencia ■ Telemedida



---

# LAS MEDIDAS PERFECTAS PARA LA CASA DE TUS SUEÑOS

---

## PRÉSTAMOS HIPOTECARIOS

- 10% DE INICIAL • 90% DE FINANCIAMIENTO
- 40 AÑOS PARA PAGAR.

809-687-APAP (2727)  
1-809-200-2737  
[www.apap.com.do](http://www.apap.com.do)

\*Algunas restricciones aplican



**ASOCIACION POPULAR**  
DE AHORROS Y PRESTAMOS

Somos parte de tus planes

 Herman Miller

Get Real

El original dura para siempre, la copia no. Por qué arriesgarse?



 **Bii**  
the chair experts

Av. John F. Kennedy | Plaza Haché | 1er Nivel, Local 108  
Ens. Naco, Santo Domingo | República Dominicana 8712905  
T 809.472.2501 | F 809.472.2566 | ventas@biidominicana.com.do



20

### Protagonistas

**Women in Business:  
Buscando el Equilibrio**

Para las mujeres, tener éxito profesional ya no significa tener que hacer sacrificios personales extremos. En este reportaje Frances Ríos, Kory Kogon, Michelle Villalobos y Maryam Varela, conferencistas de Women in Business 2012, ofrecen pautas para lograrlo.



32

### Mejores Prácticas

**De Catedrales y Redes Sociales**

En este artículo Jaime Izquierdo nos habla de lo importante que es para la empresa tener visión de futuro y conocer, tener o crear un propósito claro a la hora de plantearse su presencia en las redes sociales. Veamos por qué para el autor es imprescindible que la organización defina su presencia en red en función de sus objetivos estratégicos.



36

### Tips and Tricks

**Elementos Clave en la  
Planificación del Marketing**

Juan Carlos Alcaide nos presenta un listado conciso basado en Kotler con los aspectos más importantes que las empresas no pueden pasar por alto al momento de evaluar la eficacia de sus acciones de marketing.

- 06** Carta del Director  
Las Siete Trampas...
- 08** Ventana Internacional  
Influenciando en la Motivación de los Empleados
- 12** Desde INCAE  
Equilibrio de Géneros: una Ventaja Competitiva
- 14** De Portada  
Wayne Visser y Kellie McElhaney:  
Dos Visiones de la Responsabilidad Social Corporativa
- 26** Herramientas Gerenciales  
Nuevo Estándar Internacional en Continuidad del  
Negocio ISO 22301:2012
- 34** La Sección de los Expertos  
El Valor Económico de la Comunicación
- 37** The Seminarium Letter  
El Rol del CEO en Tiempos de Crisis
- 41** La Página de UNIANDES  
Definitivamente, ¿puedo confiar?
- 44** La Página de EO  
Más que una Estrategia

# GESTION

**Edición Trimestral**  
OCTUBRE - DICIEMBRE 2012  
República Dominicana

**DIRECTOR GENERAL**  
Ney Díaz

**EDICIÓN Y REDACCIÓN**  
INTRAS

**COLABORADORES  
EN ESTA EDICIÓN**  
Alberto Alexander  
Alfonso de Claver  
Jaime Izquierdo  
Juan Carlos Alcaide  
Maryam Varela

**INSTITUCIONES  
COLABORADORAS**  
Entrepreneurs' Organization  
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**  
Victor Gómez  
www.shutterstock.com  
www.sxc.hu

**IMPRESIÓN**  
Saladín Industria Gráfica

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

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

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

Prohibida la utilización, reproducción y difusión de esta publicación sin la autorización de INTRAS 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

¡Somos  
el soporte más  
confiable de tus  
decisiones!



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



# Las Siete Trampas...

He tenido la dicha de interactuar con, o mejor dicho, de aprender de miles de personas exitosas. Me atrevo a especular que no pasa un día en el que no interactúe por alguna vía con una persona exitosa. Ya sea por vocación o por “desviación” profesional, trato de aprender de estas personas, en algunos casos haciendo preguntas directas, en otros por simple observación, y en algunos pocos mediante profundo análisis. Si algo he aprendido es que en materia de éxito no existen las recetas de “qué hacer” pues cada caso de éxito responde a realidades, coyunturas y contextos diferentes. Lo que sí he identificado es que hay recetas de “qué no hacer”: lo que estas personas no hacen o, más bien, lo que evitan hacer a toda costa, ya sea de forma natural o meditada, en su camino hacia el éxito. Estas lecciones aprendidas las he querido resumir en siete “trampas” en las que debemos evitar caer. Se las comparto a continuación:

**1 La Trampa del Estatus:** Las personas que caen en la Trampa del Estatus toman decisiones, incluso financieras, fuera de sus posibilidades solo para estar a la altura de la imagen que desean proyectar, o peor aún, del estándar de vida al que aspiran. Adquieren bienes y servicios y disfrutan de lujos por encima de sus posibilidades y margen de maniobra de sus ingresos actuales, llegando incluso a hipotecar sus ingresos futuros y cayendo en una espiral de la que resulta casi imposible salir. Las personas de éxito, sobre todo al inicio de sus carreras, evitan caer en esta trampa, pues es de las que más pueden limitar su potencial de crecimiento.

**2 La Trampa de Querer Encajar:** La mayoría de los que caen en esta trampa dedican enormes cantidades de recursos y esfuerzos para lograr “encajar”. Con “encajar” me refiero a ser aceptados y pertenecer a un determinado grupo, o ser considerados de una forma determinada. Las personas de éxito, o al menos las que dejan huella, están conscientes de que son únicas en el universo y que tienen realidades únicas, no tienen temor a no “encajar” y saben que la mejor vía al éxito es ser auténticas. No les preocupa ser percibidas como “extrañas”, excéntricas o simplemente distintas.

**3 La Trampa de la Complacencia:** Esta trampa consiste en perder el impulso o “bajar la guardia” cuando ya se ha alcanzado un nivel cómodo de éxito. Los que caen en ella han perdido la perspectiva debido a que en su entorno les hacen sentir superiores. En el caso de personas con altas posiciones ejecutivas, el caer en esta trampa puede ser generado por la percepción de que son exitosas por el hecho de tener acceso, como parte de los beneficios vinculados a su posición, a elementos externos y “estéticos” asociados con el éxito.

**4 La Trampa de Compararse:** Los atrapados en esta trampa piensan que existen “indicadores visibles o tangibles” del éxito y solo asumen que lo han logrado cuando estos indicadores se manifiestan. En lugar de medir su avance con respecto a sí mismos, constantemente miden su avance con relación al de los otros. Viven en una eterna competencia y comparación con los demás, muchas veces sin que estos lo sepan. A menudo, devoran biografías de personas exitosas en busca de nuevos patrones y modelos. Como, lamentablemente, en su esquema de comparación solo evalúan ciertos parámetros y pierden la perspectiva integral del éxito, son los más proclives a sufrir de envidia.

**5 La Trampa de Posponer:** Los que caen en esta trampa se escudan, consciente o inconscientemente, en las crisis mundiales o nacionales, en las reformas fiscales, en que no hay circulante y en cualquier otra excusa u obstáculo, por mínimo que sea, para no tomar decisiones. Estas personas han desarrollado el “don de la procrastinación”. Aplazan la toma de decisiones importantes y se distraen con cualquier actividad a fin de no afrontarlas. Una mezcla de apatía, inconformidad y resignación hace que les cueste mucho tomar decisiones. Las personas de éxito han aprendido a “posponer el posponer”.

**6 La Trampa de ser la Víctima:** Las personas atrapadas en esta trampa no han aprendido a asumir la responsabilidad de trazar su destino. Se creen la historia de que el universo conspira en su contra y que la suerte no está a su favor. Todo lo que les pasa en la vida es culpa de otros o de las circunstancias pasadas, presentes o futuras. Todo lo que les pasa en la empresa es culpa del jefe, de los compañeros, de los empleados que supervisa... Como decía el Dr. Covey, las personas de éxito saben que existen situaciones que escapan de su círculo de influencia y se concentran y trabajan en lo que sí está dentro de su círculo de influencia.

**7 La Trampa del Perfeccionismo:** Los que caen en esta trampa sufren de “parálisis por análisis”. Necesitan que todo esté “en su punto” antes de tomar acción. Aplazan y retrasan proyectos e iniciativas bajo la premisa de que todavía deben mejorarse algunos detalles. Si bien estas personas por lo regular hacen las cosas excelentemente bien, cuando al fin toman una decisión otros ya se les han adelantado... Lo más grave es que detrás de esa actitud perfeccionista a veces subyace una inseguridad disfrazada o un miedo patológico al rechazo o al fracaso.

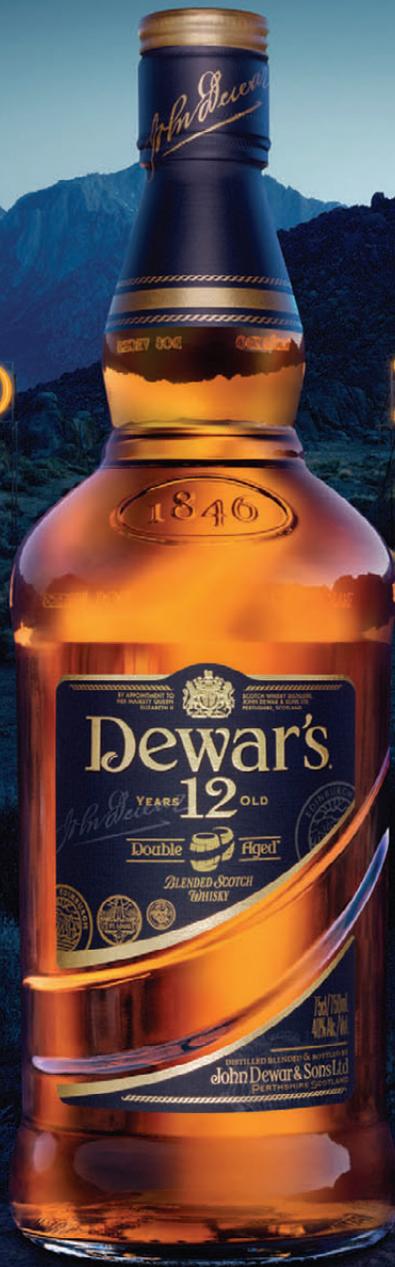
¿Cómo evitar caer en estas trampas? No hay una respuesta sencilla. Pero el solo hecho de admitir que existen es ya un paso importante, pues al reconocer en nosotros comportamientos que encajan con alguna de estas siete trampas, podemos tomar acción correctiva de inmediato.

*Ney Díaz*



ENVEJECIDO

DOS VECES



Para un  
SABOR MÁS  
*Suave*

SOME THINGS  
ARE JUST WORTH  
DOING.

EL EXCESO EN EL CONSUMO DE ALCOHOL ES PERJUDICIAL PARA LA SALUD. LEY 42-01

© 2012. Dewar's y Double Age Logo son marcas registradas.

# INFLUENCIANDO

## EN LA MOTIVACIÓN DE LOS EMPLEADOS

Por años, los eruditos en la materia han estudiado sobre el sentido de *engagement* (compromiso) de los empleados. ¿Quieren los empleados hacer su trabajo, y, si no, qué podría motivarlos a hacerlo? La mayoría de las encuestas corporativas reporta que más de la mitad de los empleados no muestra mucho interés por la misión de la compañía y, de hecho, ni siquiera por sus propios empleos. Conscientes de la apatía generalizada, los líderes están muy enfocados en cómo motivar a sus empleados. Piensan que si sus subordinados se preocuparan por hacer lo correcto de la manera correcta no tendrían que supervisarlos y dirigirlos tan de cerca, por lo que la moral mejoraría, la productividad aumentaría, y los beneficios, consecuentemente, incrementarían.

Desafortunadamente, aunque el compromiso de los empleados sí resulta en amplios beneficios corporativos, los métodos motivacionales utilizados por los líderes a menudo son limitados, tanto en el alcance como en la efectividad. Muchos líderes utilizan enérgicos discursos, seguidos por afiches motivacionales y otros bombos y platillos... Aunque estas tácticas pueden ser exitosas, depender exclusivamente de discursos enérgicos y recordatorios impresos está muy lejos de hacer la diferencia y cumplir el objetivo. Otros líderes recurren a concursos, bonificaciones y otras recompensas extrínsecas. Aunque las recompensas tienen un efecto motivacional inmediato, si se utilizan aisladamente, a la larga pueden causar problemas. Entonces, ¿qué debe hacer un líder cuando se enfrenta con una fuerza laboral apática?



Vivimos en un mundo rico, un mundo complejo que está perfectamente organizado para sacarle provecho a nuestro actual nivel de compromiso e inteligencia. Cambiar ese nivel de compromiso a menudo requiere de algunos cambios en el conjunto de fuerzas motivacionales que están actualmente en uso. La mayoría de los esfuerzos para hacer cambios falla porque los líderes utilizan unos pocos métodos muy buenos, uno tras otro durante un período de varios años. Cada método por separado es insuficiente para cambiar el panorama motivacional lo bastante para crear una motivación que perdure a través del tiempo.

VitalSmarts estudió a más de 1,000 personas de varios cientos de empresas y encontró que cuando los líderes utilizan cuatro o más métodos de influencia –en combinación– estos métodos en conjunto son diez veces más proclives a crear cambio. Fuerzas específicas para tomar en consideración a la hora de influenciar en la motivación de los empleados pueden ser personales, sociales y estructurales. Veremos a continuación los pasos que usted puede seguir para motivar a sus empleados con más éxito.

### ENSEÑE HABILIDADES

Al diagnosticar lo que aparenta ser una falta de compromiso, los líderes a menudo asumen rápidamente que el empleado está sencillamente desmotivado, o que es perezoso o apático. No se detienen a pensar si el empleado está debidamente entrenado para hacer su trabajo correctamente. Sin el correcto entrenamiento, conocimiento o *coaching*, hasta el empleado más motivado muy pronto se frustrará, deprimirá y, consecuentemente, será improductivo. Si usted se percata de que sus empleados están insuficientemente entrenados para el trabajo, siga los siguientes pasos para volverlos a comprometer con su roles.

### CONÉCTESE A LOS VALORES

Lo primero a observar cuando se está tratando de incrementar el compromiso o la motivación de los empleados es su satisfacción por el deber cumplido. A los programadores les gusta crear programas y es por ello que escogieron esa profesión. Lo mismo se puede aplicar para muchas otras ocupaciones: a los mercadólogos les gusta crear campañas, a los de comercio exterior les encanta cumplir con sus fechas de entrega, etcétera.

Liberar a los empleados de responsabilidades que no les gustan, de manera que puedan trabajar en lo que verdaderamente les llena, hace que se sientan motivados indefinidamente. Rutinariamente, pregunte a la gente si disfruta lo que está haciendo y, si no es así, trate de ubicarla donde realmente desee estar y puede estar seguro que va a ser feliz.

Investigaciones sobre la satisfacción en el trabajo revelan que los empleados están más satisfechos cuando trabajan en tareas que representan un reto –sin interrupciones. Hoy día, las interrupciones vienen con cada correo electrónico, llamada telefónica o mensaje de texto. Estar conectados viene con el precio de ser interrumpidos constantemente. Esto puede acarrear ansiedad e insatisfacción, particularmente cuando a la gente le gusta su trabajo. Así que, mantenga las interrupciones al mínimo. Ayude a la gente a que organice su tiempo, y tenga espacios de tiempo –sin interrupciones, ni obligación de revisar y contestar inmediatamente los correos electrónicos– en los cuales pueda hacer su trabajo tranquilamente.

Cuando el trabajo no es en sí muy placentero, la gente, generalmente, se siente satisfecha cuando conoce los resultados a largo plazo de su contribución al proyecto. Por lo tanto, ayude a que su gente se conecte con los aspectos más nobles de la misión de su compañía. Por ejemplo, cuando un trabajo urgente cumple con las necesidades de un cliente, comparta los resultados positivos con todo el equipo. Cuando el presidente de la compañía recibe la noticia de que un producto de la empresa, sea una batería, una escalera o un gato hidráulico, ayudó a una familia a evitar una tragedia, comparta la historia alentadora con todos en la empresa. Si usted fue la última persona que habló con el cliente, eso no significa que tiene que ser la única merecedora de recibir el reconocimiento. Comparta con todos la riqueza de la buena voluntad.

Finalmente, cuando se trata de tener acceso a la satisfacción intrínseca del empleado, no tenga miedo de conectarse a sus valores. Los líderes se han visto tan compelidos a compartir números y tablas como una forma de comunicarse con claridad y precisión, que a menudo se les olvida hablar de otros aspectos, menos concretos, de lo que está pasando en la empresa. No tema hablar acerca de mantener los compromisos y alcanzar las metas. Cuando una persona se ha quedado hasta tarde para cumplir con un plazo de entrega, no solo ha trabajado unas horas extras, sino que ha contribuido a que la empresa cumpla con su promesa a un cliente. Cuando las personas pasan incontables horas examinando minuciosamente hasta los detalles más pequeños, no están siendo fastidiosas, están contribuyendo a que la reputación de su empresa sea confiable. Ayude a la gente a que conecte o identifique su trabajo con sus valores.

## CONFIE EN LOS GERENTES Y COMPAÑEROS

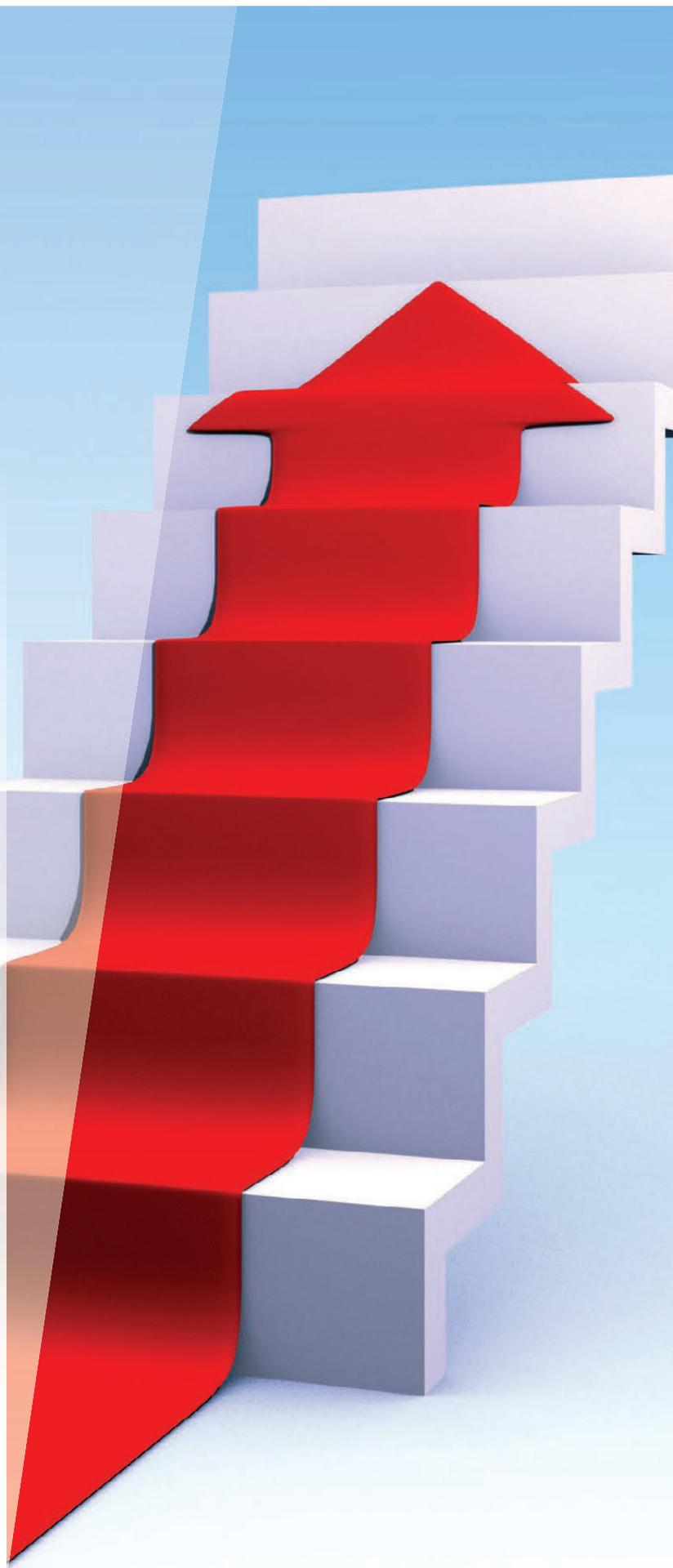
Una de las formas de motivar más económicas, accesibles, y, sin embargo, menos frecuente, es una palabra sincera de reconocimiento proveniente de un jefe. Demasiado a menudo los gerentes piensan pero olvidan expresar frases tales como: "¡Gracias por su buen trabajo!" Estas pocas palabras dichas genuinamente y en el momento justo pueden significar la diferencia entre un empleado satisfecho y uno desmoralizado y cansado.

Los compañeros de trabajo también juegan un importante rol en la satisfacción laboral del día a día. Cuando sea posible, permita que la gente trabaje con colegas con quienes disfrutan pasar tiempo. Después de todo, la gente pasa más tiempo con sus compañeros de trabajo que con su propia familia. Con esto en mente, asegúrese de no permitir que haya empleados discordantes, insensibles o con quienes sea difícil trabajar y arruinen la dinámica del grupo de trabajo. Insista en que las personas se comporten apropiadamente y si no es así, sáquelas del equipo. Nunca subestime el daño que una persona pueda hacer en la motivación y moral de un grupo de trabajo.

Use recompensas con moderación. Los incentivos, premios, recompensas y otros motivadores extrínsecos (usados en combinación con fuerzas sociales e intrínsecas), también pueden ser una poderosa fuente de motivación. Pero sea cauteloso porque los premios grandes pueden desviar la atención de la importancia de la tarea en sí. Utilice los motivadores extrínsecos con moderación y, en la mayoría de los casos, como la última forma de motivación. Haga que los elogios genuinos y los sentimientos sinceros sean más importantes que el premio. También, vincule la recompensa con el comportamiento correcto para que la motivación perdure a largo plazo. Finalmente, utilice recompensas que realmente premien. Descubra qué es lo que los demás (no usted) disfrutan y recompénselos con ese premio, no con la caña de pescar que usted ha deseado por años.

En resumen, los humanos son motivados por una variedad de fuentes, tanto intrínsecas como extrínsecas. Utilice varias fuentes de influencia a la vez y usted multiplicará sus oportunidades de éxito por diez.

**Ferry 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.



Una nueva vida

Una nueva vida que  
te cambia la tuya.

En cada momento hay una oportunidad  
de sentir algo nuevo. Por eso nuestro  
compromiso de cuidar de ti cada día.



**Humano**  
ARS

La expresión en alemán “las mujeres deben ocuparse de las tres K, *kinder*, *küche*, *kirche* (niños, iglesia, cocina),” hoy día tiene un sentido negativo. Algo similar puede decirse, según Wikipedia, de la expresión en inglés “*barefoot and pregnant*” (descalza y embarazada) y de la originada en Asia y popularizada en Japón, “buena esposa, madre sabia”. Son todas expresiones que refuerzan la idea de que el trabajo de las mujeres está en el hogar lo cual, en la actualidad, es un concepto que pertenece al pasado.

La inserción de las mujeres en las organizaciones se ha discutido ampliamente y los temas han sido variados, como ser sus salarios, sus especialidades habituales y los cargos jerárquicos a los que no acceden fácilmente. Pese al tiempo transcurrido, las discusiones y publicaciones parecen haber resultado insuficientes para aclarar ciertos conceptos. Por ejemplo: se ha señalado que un objetivo de las organizaciones debería ser alcanzar el equilibrio de géneros entre sus integrantes y que otro debería ser lograr una estricta igualdad de géneros. ¿Son estos dos objetivos, equilibrio e igualdad de géneros, la misma cosa? No; equilibrio se refiere a un equilibrio numérico; igualdad, a “iguales derechos, responsabilidades y oportunidades para mujeres y hombres”. Sin embargo, pese a las diferencias, los dos conceptos se utilizan en forma intercambiable.

Lo que sí aparece como claro es el hecho de que la proporción de mujeres en las casas de estudio y en las organizaciones aumenta en forma relativamente rápida, no así su proporción en los cargos más importantes de las empresas. Un artículo publicado en The New York Times expresó lo siguiente:

... La crisis financiera expuso las carencias y debilidades de las juntas gerenciales y obligó a sus presidentes a evaluar si una mayor diversidad en las juntas podía conducir a una mejor toma de decisiones. El gobierno británico puso en práctica a partir del mes de junio un nuevo código para la administración de las corporaciones —en parte para contribuir a evitar otra crisis bancaria— en el que señaló que las juntas deben estar “mejor equilibradas,” incluyendo una mayor diversidad de género, para evitar un “pensamiento grupal”. El Primer Ministro D. Cameron, al asumir su cargo, seleccionó el tema de igualdad de géneros como una de sus prioridades. Como primera medida encargó un informe acerca de cómo aumentar el número de mujeres en los consejos directivos, porque creía que esto habría de conducir a un aumento en la productividad. (J. Werdigier, Group Sets Goal to Get More Women on Boards. Nueva York; 10 de diciembre de 2010)

Por Guillermo Edelberg



## EQUILIBRIO DE GÉNEROS: UNA VENTAJA COMPETITIVA

A. Wittenberg-Cox observó que, según un estudio sobre equilibrio de géneros llevado a cabo en 2012, un 27 por ciento de los cargos ejecutivos senior en Brasil estaba ocupado por mujeres, mientras que la cifra similar para los Estados Unidos era del 17 por ciento. Estos datos señalan un mayor equilibrio de géneros en el liderazgo empresarial en Brasil que en el de los Estados Unidos. La explicación que le encuentra a esta situación es que en las empresas de este último país (y en las de Europa), han caído en la trampa de intentar negar la diferencia entre hombres y mujeres al ir en búsqueda de la igualdad de géneros. “El equipo de ejecutivos con los que trabajé en San Pablo estaba mucho más interesado y abierto a las

oportunidades del equilibrio de géneros en su empresa que los equipos con los que trabajé la semana anterior en Dusseldorf y Londres. Los brasileños veían el equilibrio de géneros como una ventaja competitiva y como una oportunidad, mientras que en el mundo desarrollado las controversias de género con frecuencia se encaraban como un problema". (Macho Cultures are Fairer for Women, Harvard Business Review Blogs. Boston: 27 de abril de 2012)

Algo parecido expresaron R. A. Linz y C.A. Folker algunos años antes: "las empresas pequeñas no cuentan con muchos recursos y necesitan aprovechar al máximo los que poseen. Uno de los recursos con que cuentan y que con frecuencia es pasado por alto es el equilibrio de géneros en el equipo de gerencia. Representa un recurso a causa de las diferencias de género tan distintas y complementarias entre hombres y mujeres. Con base en lo que antecede, se puede formular la hipótesis de que los resultados de una empresa se elevarán cuando se optimice el equilibrio entre hombres y mujeres en el equipo gerencial". (Journal of Developmental Entrepreneurship. Diciembre de 2002)

En lo que se refiere a los Estados Unidos, un estudio publicado a fines de 2010 señaló que el mayor obstáculo para mejorar el equilibrio de géneros en los más altos niveles de sus organizaciones está constituido por el hecho de que las mujeres que están en el penúltimo peldaño —o cerca— antes de llegar a la cima carecen de un *sponsor*. Esto, que no parece difícil de solucionar, es un asunto complicado. "Las compañías que invierten sumas considerables para abrir el camino a la *sponsorización* de sus ejecutivas sobresalientes comprenden que la destrucción de este último obstáculo les habrá de significar una ventaja competitiva importante en los mercados de talentos del mundo". (S. A. Hewlett, et al., The Sponsor Effect: Breaking Through the Last Glass Ceiling. Harvard Business Review Research Report)

El tango y la milonga no abundan en referencias a este tema. Un tango dice así<sup>1</sup>: *no hables mal de las mujeres que sin ellas en la lucha / de la vida flaquearía sin cesar el corazón*. Una milonga, más "moderna," así<sup>2</sup>: *Si Dios hizo la mujer / pa' ser nuestra compañera, / puede ser la consejera / que debemos atender. / A mi juicio no ha de ser / tan sólo pa' cocinar, / lavar la ropa, planchar, / y otros cuantos menesteres. / ¡Tienen ideas las mujeres / que debemos respetar!*

**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 No hables mal de las mujeres, 1947. Música: A. Margal. Letra: A. Nápoli.  
2 ¡Dene cancha a las mujeres! Música y letra: E. Barrios.



La escuela de negocios #1 en América Latina

PROGRAMACIÓN EDUCACIÓN EJECUTIVA 2013

PEF

### PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN FINANZAS

**Módulo I: Gestión de Riesgos**  
Sede: Campus Walter Kissling Gam - Alajuela, CR.  
Del 29 de Octubre al 02 de Noviembre de 2012

**Módulo II: Mercados de Capitales y Banca de Inversión**  
Sede: Campus Walter Kissling Gam - Alajuela, CR.  
Del 04 al 08 de Febrero de 2013

**Módulo III: Finanzas Avanzadas**  
Sede: Campus Francisco de Sola - Managua, NIC.  
Del 05 al 09 de Agosto de 2013

PAG  
PROGRAMA DE ALTA GERENCIA

### PROGRAMA DE ALTA GERENCIA

Del 1 al 26 de Julio, 2013  
Campus Walter Kissling Gam, Alajuela, Costa Rica

MMP  
MIDDLE MANAGEMENT PROGRAM

### MIDDLE MANAGEMENT PROGRAM

**Módulo I: Comprendiendo e Integrando las Áreas de la Organización**  
Del 27 de mayo al 01 de junio de 2013  
Sede: Campus Walter Kissling Gam, Alajuela, Costa Rica

**Módulo II: Liderazgo y Elementos para el Diseño de la Estrategia**  
Del 09 al 13 de septiembre de 2013  
Sede: Campus Francisco de Sola, Managua, Nicaragua

YEP  
YOUNG EXECUTIVES PROGRAM

### YOUNG EXECUTIVES PROGRAM

Del 10 al 15 de junio, 2013  
Campus Walter Kissling Gam, Alajuela, Costa Rica

YLP  
YOUNG LEADERSHIP PROGRAM

### YOUNG LEADERSHIP PROGRAM

Del 23 al 28 de agosto, 2013  
Campus Francisco de Sola, Managua, Nicaragua

CPADB  
PROGRAMA DE ALTA DIRECCION BANCARIA

### PROGRAMA DE ALTA DIRECCION BANCARIA

Del 3 al 7 de Junio, 2013  
Miami, FLA, Estados Unidos

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

### Información e inscripciones:

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



Síganos en:

De Portada



# 2 VISIONES

DE LA  
RESPONSABILIDAD  
SOCIAL  
CORPORATIVA

Por Ney Díaz

Wayne Visser y Kellie McElhaney provienen de dos continentes distintos (el de África, ella de América) y tienen dos trayectorias personales, académicas y profesionales diferentes, pero comparten una pasión: el arte y la práctica de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC). En su día a día, ya sea escribiendo libros y artículos, enseñando en universidades, disertando en foros internacionales o asesorando a pequeñas empresas y corporaciones multinacionales, ambos muestran el camino hacia las mejores prácticas de sostenibilidad y responsabilidad corporativas globales, inspirándonos a tener el propósito de construir un mejor mundo.

Wayne Visser -nacido en Zimbabwe- es escritor, conferencista, académico, pensador líder en temas de RSC, consultor, emprendedor social y poeta. Es doctor en Responsabilidad Social Corporativa por la Universidad de Nottingham. Fundó y dirige la empresa Kaleidoscope Futures y el centro de estudios CSR Internacional. Entre otras posiciones académicas, el Dr. Visser es asociado sénior en el Programa para el Liderazgo de Sostenibilidad de la Universidad de Cambridge. Ha escrito quince libros, incluyendo *The Quest for Sustainable Business* (La Búsqueda del Negocio Sostenible) y *The Age of Responsibility* (La Era de la Responsabilidad). Es además un prolífico articulista. El trabajo de Wayne, que lo ha llevado a más de 50 países en los últimos 20 años, se enfoca en temas como educación, liderazgo y cambio para la sostenibilidad; desarrollo sostenible; innovación en el campo de la sostenibilidad; empresas sostenibles; emprendimiento sostenible; emprendedores con propósito; cambio climático; consumo y producción sostenibles; ética en los negocios; gobernanza corporativa; gestión de la sostenibilidad y del cambio; y alianzas entre sectores diversos.

Por su parte, la norteamericana Kellie McElhaney es investigadora, consultora, conferencista y escritora. McElhaney, quien obtuvo su doctorado en la Universidad de Michigan, es Directora de Facultad Fundadora del Centro para Negocios Responsables en la Escuela de Negocios Haas de la Universidad de California-Berkeley. Ha escrito el libro *Just Good Business: The Strategic Guide to Aligning Corporate Responsibility and Brand* (Solo buenos negocios: la guía estratégica para alinear la responsabilidad corporativa y la marca). Como consultora, la Dra. McElhaney busca que las organizaciones que asesora produzcan beneficios financieros, sociales y ambientales. Explora, analiza y mejora las estrategias de sostenibilidad corporativa y su alineamiento con la estrategia corporativa, objetivos de negocio, competencias clave y valor de negocio; el vínculo entre diversidad y sostenibilidad; y la sostenibilidad corporativa como forma de reconectar a las mujeres con el mundo de los negocios. También evalúa para mejorar el valor de negocio y las oportunidades que se encuentran en el *branding*, la comunicación y la sostenibilidad corporativa; y el apalancamiento del poder de los medios sociales para promover las buenas causas o el impacto de sostenibilidad de una compañía.

Esperamos que disfruten de esta entrevista exclusiva para GESTION, realizada durante su visita a República Dominicana, en la que estos dos expertos comparten su visión de la RSC y el futuro que vislumbran para ella.

## La Visión de Wayne Visser

### ¿Cómo se involucró usted con el estudio y la investigación de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC)?

Cada etapa de mi carrera me ha conducido a un enfoque diferente en el estudio y la investigación de la RSC. Por ejemplo, cuando estudiaba para la licenciatura en negocios hace 20 años, me interesaba el “mercado verde”. Cuando hice mi maestría me interesaban los impactos sociales y ambientales de la industria financiera. Durante el doctorado investigué la motivación psicológica de los agentes de cambio sostenibles. En mis libros he investigado las prácticas de RSC de compañías, sectores, países y continentes, mientras que mi trabajo para la Universidad de Cambridge ha girado principalmente en torno a entender el liderazgo de sostenibilidad. La interrogante común detrás de todos estos esfuerzos de estudio e investigación es: ¿cuáles son las barreras y facilitadores para los negocios como fuerza transformadora para el bien en el mundo?

### ¿Cómo define usted el concepto de Responsabilidad Social Corporativa y el de sostenibilidad?

Para mí, las siglas RSC representan Responsabilidad y Sostenibilidad Corporativa, en vez de Responsabilidad Social Corporativa. Mi definición es la siguiente: la RSC es la manera en la cual las empresas consistentemente crean valor compartido en la sociedad a través del desarrollo económico, el buen gobierno, la receptividad de los *stakeholders* o grupos de interés y el mejoramiento del ambiente. La RSC es un enfoque integrado y sistémico que crea y construye, en lugar de erosionar y destruir el capital económico, social, humano y natural.

La respuesta a qué es la sostenibilidad depende de la persona a la que le preguntemos y qué definición le dé. La sostenibilidad tiene sus raíces en el movimiento ambiental, pero la mayoría de las personas hoy en día está de acuerdo con que se refiere a equilibrar el triple balance de resultados de los desempeños económico, social y ambiental. La RSC tiene sus raíces en los movimientos filantrópicos, laborales y de los consumidores, pero actualmente el concepto ha sido ampliado para incluir ese triple balance de resultados, más el desempeño en ética y gobernanza.

## G ¿Cuáles tendencias globales de RSC ha identificado usted?

Las tres tendencias más importantes que he identificado son:

- Un movimiento hacia una mayor transparencia, por ejemplo, la creciente (y a menudo, obligatoria) notificación de los impactos sociales, ambientales y de gobernanza de los negocios.
- La proliferación de códigos, estándares y protocolos relacionados a la RSC, especialmente para temas específicos (tales como manejo del agua o del carbono) y sectores industriales.
- La evaluación del ciclo de vida del impacto de los productos (por ejemplo, desde la extracción de la materia prima hasta su producción, consumo y disposición final de los desechos) y la migración hacia una economía circular y de ciclo cerrado (por ejemplo, cero desechos).

## G ¿Cuál ha sido la evolución de la RSC en las últimas décadas?

Los negocios han evolucionado a través de cinco edades y etapas de la RSC, lo que describe los diferentes enfoques y niveles de madurez de la RSC que encontramos asociados a cinco etapas económicas sucesivas. Por lo tanto, vemos:

- 1 RSC defensiva** en la edad de la codicia.
- 2 RSC caritativa** en la edad de la filantropía.
- 3 RSC promocional** en la edad del mercadeo.
- 4 RSC estratégica** en la edad del *management* (gestión).
- 5 RSC transformativa** en la edad de la responsabilidad.

Las cuatro primeras edades y etapas son lo que yo llamo RSC 1.0, mientras que la quinta es la que caracteriza a la RSC 2.0. Las responsabilidades de los negocios se han movido de un enfoque concentrado en los beneficios y en los accionistas hacia una preocupación más holística por los grupos de interés y la salud de la sociedad y del planeta.

## G Háblenos más acerca de las características de la SRC 2.0, por favor.

La transformación de la Internet de Web 1.0 a Web 2.0, especialmente a través del surgimiento de redes de medios sociales, contenidos generados por los usuarios y enfoques de fuentes abiertas, es una metáfora apropiada para los cambios que los negocios están experimentando mientras comienzan a redefinir su rol en la sociedad. En los fundamentos de la RSC 2.0 están los principios de:

- ▶ **Receptividad a los problemas, creatividad y “escalabilidad” de soluciones (haciéndose cada vez mejores, más grandes y más accesibles).**
- ▶ **“Glocalidad” de los métodos (combinando sensibilidades globales y locales).**
- ▶ **Circularidad de diseño (producción de la cuna a la cuna<sup>1</sup> creando cero emisiones y desechos, así como impactos positivos netos).**

## G ¿Cómo pueden las empresas implementar la RSC 2.0?

En términos de primeros pasos, recomiendo cinco acciones a las organizaciones que genuinamente quieren pasar de la RSC 1.0 a la RSC 2.0:

- 1 Re-evaluar:** inventariar y examinar los impactos sociales, ambientales y éticos de la compañía, por ejemplo, creando una línea de base o referencia del desempeño.
- 2 Re-alinear:** repensar cuáles alianzas intersectoriales crearán cambios en las percepciones y prácticas.
- 3 Re-definir:** instituir un liderazgo audaz, valiente, particularmente para establecer una visión y metas estratégicas para la organización, que inspiren y desafíen a todos los grupos de interés.
- 4 Re-diseñar:** implementar la innovación, especialmente volviendo a diseñar productos y servicios para que el impacto negativo sea mínimo.
- 5 Re-estructurar:** transformar el contexto en el cual las organizaciones operan, por ejemplo, cambiando las reglas del juego, especialmente en lo que respecta a las políticas.

<sup>1</sup> El diseño de cuna a la cuna también se denomina diseño regenerativo.

### **G ¿Cuáles son las características ideales de un negocio sostenible de clase mundial?**

Una empresa sostenible de clase mundial necesita adoptar y promover el capitalismo a largo plazo. Esto implica examinar toda actividad económica considerando los siguientes cinco principios:

**Inversión :** asegurarse de que el dinero es canalizado hacia inversiones productivas y no hacia el comercio especulativo de la economía de casino, tal y como el Co-operative Bank ha demostrado exitosamente.

**Largo plazo :** comprender que la riqueza verdadera es creada tomando una perspectiva a largo plazo, incluyendo las necesidades de futuras generaciones, tal y como Generation Investment y la Berkshire Hathaway de Warren Buffet lo practican.

**Transparencia :** adoptar la transparencia en los ingresos, en línea con la Global Reporting Initiative (Iniciativa de Reporte Global), el Carbon Disclosure Project (Proyecto de Divulgación del Carbono) y la Extractive Industries Transparency Initiative (Iniciativa para la Transparencia en las Industrias Extractivas).

**Contabilidad de costo total :** incorporar los costos sociales y ambientales a través de los impuestos (ejemplo: sobre el carbono y la contaminación), o las cuentas de pérdidas y beneficios sociales y ambientales (como lo hace Puma).

**Inclusión :** poner en práctica el concepto de Michael Porter de crear valor compartido y servir a los mercados en la base de la pirámide (mercados BoP por sus siglas en inglés), como se demuestra en el BoP Protocol 2.0 (Protocolo BoP 2.0).

### **G ¿Existe alguna diferencia entre el enfoque de la RSC en los países en vías de desarrollo y en los países desarrollados? ¿En qué etapa de la RSC se encuentran la mayoría de los países latinoamericanos?**

Mi observación general es que los negocios en los países en vías de desarrollo tienden a estar atascados en las edades de la filantropía (practicando la RSC caritativa) y del *marketing* (practicando la RSC promocional). Pero observo también en los países en vías de desarrollo muchos ejemplos de mejores prácticas, demostrando los principios de creatividad, receptividad y "glocalidad".

Asimismo, las multinacionales en países en vías de desarrollo son típicamente mucho más avanzadas y han incorporado la RSC estratégica a través de la adopción de códigos y estándares voluntarios.

### **G Si usted pudiera dar un solo consejo a los líderes y profesionales de la RSC en los países en vías de desarrollo, ¿cuál sería?**

Siempre recomiendo la acción dual de admisión y ambición. La admisión requiere un reconocimiento genuino de que los negocios, tal y como se practican hoy en día, no son sostenibles ni responsables, por ejemplo, los negocios todavía tienen un impacto negativo neto en la sociedad y el ambiente. Y la ambición requiere que las empresas establezcan metas audaces para alcanzar la sostenibilidad, tal como el compromiso de Wal-Mart de emitir cero desechos y de utilizar energía 100% renovable. El punto clave es dejar de pensar a la RSC como algo voluntario y "bonito de hacer", y empezar a verla como la preparación para un futuro radicalmente diferente que está emergiendo. No hay ninguna razón por la cual América Latina en general, y República Dominicana en particular, no puedan emerger como las pioneras en la revolución posindustrial RSC 2.0.





## La Visión de Kellie McElhaney

**G** ¿Cómo se involucró usted con el estudio y la investigación de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC)?

Yo era banquera en la década de los ochenta y durante esa época no sentí que la banca era un sector lo suficientemente comprometido en mejorar el mundo. Esto hizo que me sintiera muy insatisfecha con mi trabajo. Renuncié y me fui a China por un año para enseñar en una universidad. Mientras estuve allí, me obsesioné con el hecho de que no podía tomar el agua del grifo, pero sí podía comprar una Coca-Cola® en cualquier lugar, incluso en las más remotas aldeas. No tenía electricidad, pero sí podía comprar Cold Cream de Pond's®. Esto me hizo llegar a la conclusión de que las empresas tenían más poder que los gobiernos o el sector público. Quise aprender cómo utilizar ese poder para hacer del mundo un mejor lugar, así que regresé a los Estados Unidos para hacer mi doctorado y aprender cómo lograrlo.

**G** ¿Cómo define usted el concepto de Responsabilidad Social Corporativa y el de sostenibilidad?

La RSC es una estrategia de negocios que, cuando está alineada con las competencias centrales y los objetivos de la actividad principal del negocio -y se comunica efectivamente- nos conduce a obtener un mejor valor para el negocio y la sociedad. Es aprovechar y utilizar el poder de las empresas para obtener mejores beneficios y, a la vez, cambiar el mundo. Se dice también que la RSC no es acerca de cómo las empresas gastan el dinero que producen, sino acerca de cómo producen el dinero que gastan.

La sostenibilidad como concepto tiene sus raíces en Europa<sup>2</sup> y se refiere a la sostenibilidad ambiental. Yo utilizo el término "sostenibilidad" como sinónimo de la RSC, refiriéndome al mismo tiempo no solo a la sostenibilidad ambiental, sino también a la social y económica.

**G** ¿Cuáles tendencias globales de RSC ha identificado usted?

He detectado varias tendencias:

- 1** Que hay un descenso extremo en la confianza de que el sector empresarial opere pensando en los mejores intereses de la sociedad, lo cual tiene implicaciones de negocios negativas para las compañías.
- 2** Que más y más empresas están utilizando una estrategia de RSC efectiva como estrategia de entrada a los mercados, particularmente en los países en vías de desarrollo.
- 3** Que Brasil se está convirtiendo rápidamente en un impulsor de la RSC, sea por la demanda de los consumidores, la legislación gubernamental o alguna estrategia de liderazgo empresarial, como es el caso de Natura.
- 4** Que las compañías están capturando valor de mercado con su RSC y, por lo tanto, creando productos mejores, más inteligentes y más sostenibles, como el papel higiénico sin tubo de cartón.
- 5** Y que aún nos falta por andar un largo camino para comprometer totalmente a los consumidores y dirigirlos hacia un cambio en su comportamiento.

<sup>2</sup>Según la Comisión Brundtland, se refiere a la habilidad de satisfacer las necesidades básicas de hoy sin comprometer la habilidad de las futuras generaciones de satisfacer sus necesidades.

**G ¿Por qué la RSC es buen negocio? ¿Podemos decir que la RSC es una ventaja competitiva?**

La RSC es buen negocio porque si se hace estratégicamente se alinea con la empresa creando o protegiendo valor. Puede ser el valor de la marca, ahorros en costos operacionales, innovación de nuevos productos, reclutamiento y retención de empleados, estrategia para entrar a nuevos mercados y gestión de la cadena de suministro. Es una ventaja competitiva porque permite a una compañía diferenciarse cuando otras cosas, como son el precio y el producto, se han convertido en genéricas. La RSC agrega valor a la compañía.

**G ¿Por qué debe la RSC estar vinculada y alineada con la marca corporativa?**

Una compañía no puede tener dos marcas, su *core brand* (marca principal) y su marca de RSC. Esto la hace mucho menos creíble; es como si la RSC hubiese sido algo en lo que se pensó después, algo añadido posteriormente. Tome como ejemplo el caso de la petrolífera BP (British Petroleum), que relanzó su marca con el eslogan *Beyond Petroleum*<sup>3</sup>, y la plataforma Deepwater Horizon, ubicada en el Golfo de México. No se puede tener un pájaro empapado de petróleo causado por el derrame de Deepwater Horizon convertido en sinónimo de su marca y una marca de RSC que se llama “más allá del petróleo”. Estas dos marcas están en conflicto directo la una con la otra. Con menos de 1% de su portafolio invertido en energía alternativa, fue un error relanzar la marca como *Beyond Petroleum*. Cuando sucedió el desastre de Deepwater Horizon, les salió el tiro por la culata. Es por ello que la RSC debe estar integrada al *core brand* -a la esencia del negocio- y no ser una marca separada.

**G ¿Cuál es la relación entre la RSC y las competencias centrales de una compañía?**

La estrategia de RSC debe estar exactamente alineada con las competencias clave de la empresa para que la misma maximice su credibilidad y confianza. Un ejemplo perfecto de esto es Whirlpool® que fabrica electrodomésticos y los dona a Habitat que construye casas para personas sin techo. O, Pedigree®, la empresa de alimentos para perros, que trabaja con la Society for the Protection and Care of Animals (Sociedad para la Protección y Cuidado de los Animales) para aumentar la adopción de perros sin hogar.

**G ¿Cómo pueden las compañías medir el impacto y la efectividad de la RSC?**

Primero, la compañía debe tener metas de RSC claras y medibles, como la neutralidad del carbono, cero desperdicios o reducción en el uso del agua. Después, las mediciones deben alinearse con las metas establecidas. La compañía debe medir cómo la RSC ha impactado positivamente las metas corporativas, por ejemplo, ¿aumentaron las ventas, mejoró el compromiso o satisfacción de los empleados, ayudó a innovar un producto, ahorró dinero a la empresa, o ayudó a la compañía a entrar a nuevos mercados? Luego, la compañía debe medir cómo ha impactado al mundo, cómo se redujo el desperdicio de agua, si se disminuyeron los vertederos de basura, o si se contribuyó con la salud o la educación de los sembradores en la cadena de suministro.

**G ¿Cuál es el rol de las mujeres en la RSC? ¿Y cuál es el impacto de la generación del milenio en la RSC?**

A las mujeres les atrae mucho la RSC, como empleadas, consumidoras, inversionistas o líderes empresariales. Buscan empleo, compran e invierten en las empresas más responsables socialmente. Y cuando son líderes, tienden a gestionar mucho mejor el riesgo ambiental, las oportunidades sociales y el buen gobierno.

De su parte, la generación Y exige que las empresas que conocen, a las cuales ellos y sus padres compran y en las cuales eligen trabajar, se esfuercen por mejorar el mundo. Esta generación se siente personalmente poderosa para llevar a los blogs, Facebook, Twitter y YouTube campañas contra las empresas que no están trabajando para hacer un mundo mejor. Estos jóvenes pueden con un solo tuit hacer o destruir una marca y están creando un gran cambio al exigir que haya más RSC.

**G Si usted pudiera ofrecer solo un consejo a los líderes y practicantes de la RSC en los países en vías de desarrollo, ¿cuál sería?**

¡Aléjense del modelo filantrópico de la RSC y dirijan hacia un modelo estratégico integrado, y comuniquen la RSC con entusiasmo todo el tiempo, en todo lugar, de manera positiva y arrebatadora! Cambiar el mundo es divertido y rentable.

<sup>3</sup>Traducción libre: “más allá del petróleo”.



WOMEN  
IN BUSINESS

2012

Buscando  
el **Equilibrio**

La mujer de nuestros tiempos se siente a gusto al tope de la escalera corporativa; es un espacio que se ha ganado con méritos propios, a base de talento, preparación, disciplina y, muchas veces, sacrificio. Su papel protagonista en el mundo corporativo y de los negocios es ya un hecho totalmente consolidado. Aprender a lidiar con la multiplicidad de roles de la mujer, y vivir exitosamente para contarlo, fue el hilo conductor de la cuarta entrega del Women in Business 2012 realizado por la firma de capacitación internacional INTRAS con la participación de cuatro expertas en distintas áreas clave: Frances Ríos, Kory Kogon, Michelle Villalobos y Maryam Varela.

## Comunicar con Influencia

Para hablarnos de comunicación efectiva, recibimos a la energética Frances Ríos. Ríos es periodista, empresaria, estratega y una destacada consultora de comunicación, planificación estratégica, manejo de crisis y reputación corporativa de empresas a nivel global. La puertorriqueña es, además, la autora del exitoso libro “El Factor Pega: Cómo Pegar tu Mensaje en la Mente de la Audiencia” en el cual discute muchas de las estrategias que compartió con las asistentes de Women In Business 2012. Ríos enfatiza la importancia de las destrezas de comunicación y la maximización de su capacidad de influencia; la necesidad de transmitir mensajes claros y manejar el tiempo correctamente. En el competitivo mundo de los negocios debemos aprender a comunicarnos con efectividad y provocar cambios positivos con nuestros mensajes. Ríos define a una comunicadora de influencia como aquella “que te presenta un producto o servicio de forma tal que el mensaje surta efecto; que venda”.

**¿Cuál es la estrategia para convertirse en una comunicadora de influencia? Ríos la sintetiza en cinco tácticas esenciales:**

- 1 Identifica tu motivo u objetivo claramente:**  
CRM: Claro, Real y Medible
- 2 Ponte en los zapatos de los demás:**  
Generación - Género – Educación. Busca qué tienes en común con tus interlocutores.
- 3 Enfoca tu mensaje en los demás para conectar:**  
Contesta las 6 preguntas clave: qué, quién, cómo, cuándo, dónde y por qué. Estructura tu mensaje adecuadamente: comienza con la conclusión y sé concisa.
- 4 Sincroniza tu mensaje verbal y corporal:**  
Proyéctate en forma diferente a los demás. Preséntate con seguridad en ti misma y dominio corporal.
- 5 Contagia emoción:**  
La emoción es la llave para que las personas pongan el corazón en lo que hacen.





## El Reto de Ser Más Productivas

Si comunicarnos efectivamente es una de las claves del éxito en el mundo de los negocios, aprender a ser más productivas es el gran reto a vencer. Brindarnos una estrategia probada y eficaz para aumentar nuestra productividad, profesional y personal, es el trabajo del día a día de Kory Kogon. La Líder Global de la División de Productividad en FranklinCovey ha ocupado además puestos de gran importancia, como la consultoría senior de Liderazgo para la misma compañía, y la Vicepresidencia Ejecutiva de Operaciones Globales de Aphagraphics. También fue nombrada en 2005 como una de las “Top 30 Women to Watch” (Top 30 Mujeres para Observar) por la publicación Utah Magazine.

En su estilo directo y ameno, Kogon plantea lo siguiente: “Tenemos tres problemas clave: tomar decisiones es cada vez más difícil y apremiante; nuestra atención está constantemente bajo ataque y sufrimos de una crisis de energía. Si logramos enfrentar estos problemas y solucionarlos, entonces alcanzaremos una productividad extraordinaria en el trabajo y en la vida.”

Su vasta experiencia y manejo experto de las áreas de productividad y contenido le permiten a Kogon presentar de un modo interesante y dinámico las cinco claves para elevar exponencialmente la productividad y balancear vidas:



- 1 Actúa sobre lo importante:**  
No reacciones a lo urgente.
- 2 Ve por lo extraordinario:**  
No te conformes con lo ordinario.
- 3 Programa tus prioridades:**  
El tiempo que dedicamos a planificar transforma el tiempo que dedicamos a maximizar la producción.
- 4 Domina tu tecnología:**  
No dejes que ella te domine a ti.
- 5 Recarga tu energía:**  
No te consumas.

## La Importancia de la Marca Personal

El *branding* se ha convertido en herramienta esencial para el éxito en los negocios. Gracias a esto, las marcas son ampliamente reconocidas y admiradas. Michelle Villalobos nos cuenta que las personas pueden ser valoradas en el mismo contexto de las marcas. Para lograrlo, debemos aprender a desarrollar nuestra marca personal. La joven empresaria y Presidenta de Mivista Consulting es experta en *branding* personal y *networking*. Sus servicios de consultoría son ampliamente utilizados a nivel internacional por empresas de medios de comunicación masiva, financieras y de alimentos.

Con humor y claridad, Villalobos nos invita a conocer las siete claves que, por propia experiencia, asegura son infalibles para crear la marca personal de cada individuo:

- 1 Reconocer los errores:**  
Si asimilamos nuestros errores, podemos trabajar para corregirlos.
- 2 La Hipótesis Lewinsky:**  
Si no nos vendemos nosotras mismas, otros nos venderán como mejor les plazca. Si tienes, y entiendes, tu marca personal tienes más oportunidades de ser exitosa en lo que emprendas.
- 3 El Efecto de La Suela Roja:**  
¿Qué te hace auténtica y única? Para aumentar tu valor de mercado, debes de identificar tu "Suela Roja," lo que te hace única.
- 4 Hazlos Rogar:**  
Historia + Efecto Viral = Demanda: Confecciona tu historia antes de darla a conocer.
- 5 El Criterio "Cabbage Patch":**  
Como en el lanzamiento de las muy famosas muñecas, escasez + demanda produce el incremento del valor en el mercado.
- 6 El Teorema del Chisme:**  
Crea algo que valga la pena promover y prepárate para los chismosos.
- 7 El Fenómeno Jessica:**  
¡La actitud es contagiosa!



## Potenciando el Liderazgo

La española Maryam Varela nos habla de liderazgo. Varela posee un doctorado en inteligencia emocional, un postgrado en psicología industrial, una maestría en psicoterapia de tiempo limitado, máster también en recursos humanos con especialización en comunicación y una licenciatura en administración de empresas. Es vicepresidenta de la Asociación Española de Eneagrama y de *Coaching Personal*.

Armada de ejemplos de la vida diaria, Varela enfatiza la importancia de potenciar las habilidades de liderazgo y la visibilidad dentro de la empresa, advirtiendo de los peligros de los jefes que dirigen en “OFF”, a quienes que describe como “personas retrógradas, que sumen a la organización en estado depresivo.” Pero ese no es el único estado riesgoso para un gerente, pues también los hay dirigiendo en “standby,” con un estilo de liderazgo anticipatorio que los lleva a vivir el presente con miedo. La experta exhorta a las mujeres de negocios a transformarse y reinventarse para liderar en estado “ON”: inspirando, llevando energía a los demás, transgrediendo, rompiendo esquemas y llenando su organización de pasión y entusiasmo.

Según Varela, las siete claves para “estar en ON como mujer” son:

- 1** Valora que eres única, cree en ti y sobresale.
- 2** Comprométete con personas que impacten.
- 3** Ten un “por qué” para hacer lo que haces.
- 4** Camina con paso firme: trata de impactar.
- 5** Impregna tu pasión: ¡ama lo que haces!
- 6** Date permiso: ¡toma tu sitio, no lo pidas!
- 7** ¡adelante con tu campaña de visibilidad!



Las exigencias del mundo actual, en sus distintos ámbitos, requieren de mujeres productivas, eficientes, comprometidas, empoderadas, visibles, seguras de sí mismas y apasionadas por las contribuciones que aportan. Tener éxito profesional ya no significa tener que hacer sacrificios personales extremos. Cada una de las conferencistas de Women in Business 2012 así lo ha demostrado. Frances Ríos, Kory Kogon, Michelle Villalobos y Maryam Varela hacen lo que predicán, y con éxito. A través de sus conocimientos, experiencias, técnicas y herramientas mostraron a las mujeres de negocios dominicanas el camino hacia el balance saludable y positivo entre sus vidas profesionales y personales. La finalidad: que cada una sea la mejor versión de sí misma, plena, única y valiosa.



Al momento de hacer una capacitación interna...  
¡Vaya siempre a lo seguro!

PROGRAMAS  
IN-HOUSE

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

# NUEVO ESTÁNDAR INTERNACIONAL EN CONTINUIDAD DEL NEGOCIO ISO 22301:2012

El pasado 15 de mayo, el comité técnico 223 de la Organización Internacional para la Normalización (ISO, por sus siglas en inglés), publicó la versión final ISO 22301:2012 “Seguridad de la Sociedad: Sistemas de Continuidad del Negocio-Requisitos”.

Esta norma reemplazará al estándar BS 25999-2:2007 “Gestión de la Continuidad del Negocio: Especificaciones”. El nuevo modelo es certificable y auditable. El estándar trae nuevos términos y novedades en la documentación requerida. Seguidamente, se presentará su naturaleza, la documentación exigida y el proceso de transición del BS 25999-2:2007 al nuevo estándar.

## INTRODUCCIÓN

El Sistema de Gestión de la Continuidad del Negocio (SGCN) se ha convertido en una exigencia para las empresas que compiten el día de hoy en los mercados globalizados. La tendencia mundial es que ya las empresas no compitan entre sí: la competencia es entre cadenas de suministros. Una cadena de suministros, para mantenerse operando, no puede tener ningún eslabón débil; ninguno de sus componentes puede dejar de operar ya que si un elemento del todo dejara de funcionar se paraliza toda la serie, generando el caos. Cada miembro del sistema tiene que demostrar que es un proveedor confiable. Esto se logra teniendo en cada empresa un SGCN que proteja a los procesos esenciales que permiten originar los productos o servicios que desea el cliente.

¿Qué es un SGCN? Es parte del sistema de gestión gerencial que establece, implementa, opera, evalúa, mantiene y mejora la continuidad del negocio. “Un SGCN da confianza a terceros ya que ha identificado los procesos esenciales que soportan a los productos o servicios que se desean proteger de escenarios de amenazas producto del análisis del riesgo” (Alexander, 2007). Cada escenario de amenazas tiene una estrategia de continuidad que se materializa a través de planes de reanudación de operaciones que son ensayados regularmente. Una empresa con un SGCN ensayado periódicamente es muy difícil que deje de operar y no pueda suministrar sus productos o servicios.

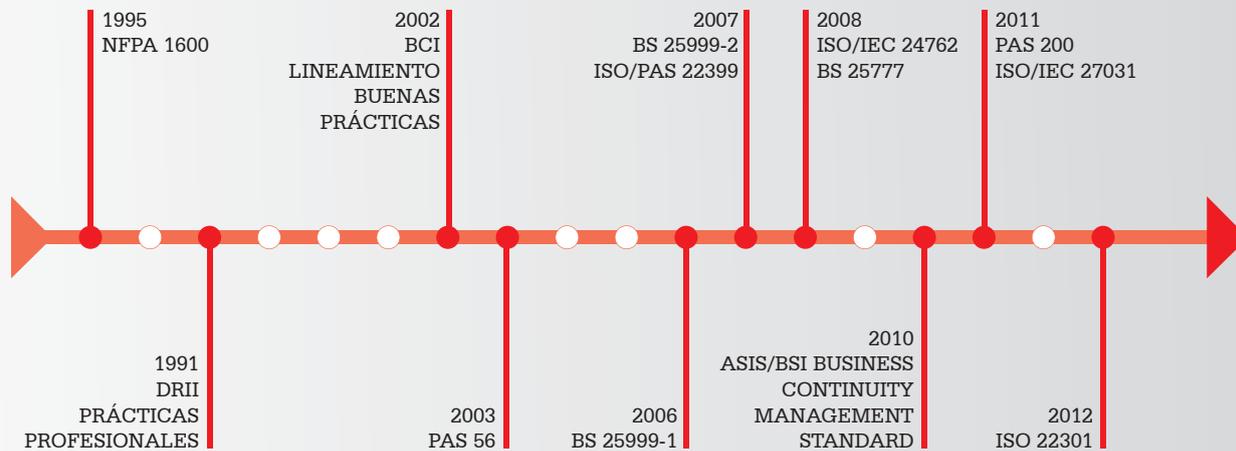
## NATURALEZA DEL ISO 22301:2012

El nuevo estándar ISO 22301:2012 tiene por nombre “Seguridad de la Sociedad: Sistemas de Continuidad del Negocio”. Este modelo aparece como producto de una evolución de lineamientos, buenas prácticas y estándares en continuidad del negocio. En la Figura N° 1, se presenta un bosquejo de la evolución.

El lineamiento más antiguo es el NFPA 1600, publicado en 1995, el cual estableció una serie de conjuntos de criterios para la gestión de desastres, emergencias y programas de continuidad para las organizaciones. En 1997 el Disaster Recovery Institute International (DRII), publicó las “Prácticas Profesionales para la Gestión del Negocio”.

En el año 2002, el Business Continuity Institute publicó los lineamientos de “Buenas Prácticas para la Continuidad del Negocio”. En 2003, se publica el lineamiento PAS 56. Esta guía estableció el proceso, principios y terminología de un sistema de gestión de continuidad del negocio. Describió las actividades y resultados involucrados en el establecimiento de un proceso de gestión de continuidad del negocio. Desarrolló una serie de recomendaciones para las buenas prácticas para la anticipación a incidentes, y respuesta y técnicas para la evaluación.

En 2006, se publicó el lineamiento BS 25999-1, el cual describió de manera concreta el ciclo de vida de la continuidad del negocio. Su enfoque representó las opciones continuas del programa de continuidad del negocio en la organización.

**FIGURA N° 1****EVOLUCIÓN DE LOS ESTÁNDARES EN CONTINUIDAD DEL NEGOCIO**

En el año 2007, se publicó el estándar BS 25999-2:2007, el primer estándar internacional certificable y auditable. Fue elaborado con el objetivo de definir los requisitos para un enfoque de sistemas de gestión para la gestión de la continuidad del negocio basado en buenas prácticas, para su uso por organizaciones grandes, medianas y pequeñas que operan en los sectores industrial, comercial, público y de beneficencia.

En el mismo año se publicó el ISO/PAS 22399, el cual generó los lineamientos genéricos para una organización interesada en desarrollar un sistema de gestión con criterios para el desempeño de preparación ante incidentes y continuidad operacional.

En el año 2008, se publicó el lineamiento ISO/IEC 24762 que desarrolló guías para la provisión de información y comunicación frente a la recuperación de desastres. Ese mismo año, se publicó el BS 25777, un código de buenas prácticas sobre gestión de la continuidad. Una norma que, emparentada con la BS 25999 sobre continuidad de negocio, definió un código de buenas prácticas sobre continuidad centrado en las infraestructuras TIC de las organizaciones.

En el año 2010, se publicó el “ASIS/BSI Business Continuity Management Standard.” Este lineamiento, basado en el BS 25999 (parte 1 y 2), especifica los requerimientos para un sistema de gestión de continuidad del negocio, para permitir a las organizaciones identificar, desarrollar e implementar políticas, objetivos, capacidades, procesos y programas para poder atender eventos alteradores que pudieran paralizar a la organización.

En 2011, se publicó el PAS 200, “Gestión de Crisis - Lineamiento y Buena Práctica”. Es un lineamiento diseñado para ayudar a las empresas a tomar pasos prácticos para mejorar su habilidad de manejar crisis. También en el año 2011, se publicó el lineamiento ISO/IEC 27031, el cual describe los conceptos y principios de tecnología de información y comunicación (ICT) para preparar a una organización para la continuidad del negocio. Es aplicable a todo tipo de empresa.

Finalmente, en el año 2012, la Organización Internacional para la Normalización (ISO) publicó el estándar “Seguridad de la Sociedad: Sistemas de Continuidad del Negocio-Requisitos”. Este estándar certificable y auditable capta los principales conceptos de los demás lineamientos publicados desde 1995.

El estándar ISO 22301:2012 “Seguridad de la Sociedad: Sistemas de Continuidad del Negocio-Requisitos” aplica el ciclo **Plan-Do-Check-Act** (PDCA por sus siglas en inglés) para la planificación, establecimiento, implementación, operación, monitoreo, revisión, mantenimiento y la mejora continua de su efectividad. El modelo ha sido creado con consistencia con otros estándares de gestión, tales como: ISO 9001:2008, ISO 27001:2005, ISO 20000-1:2011, ISO 14001:2004 y con el ISO 28000:2007.

**FIGURA N° 2**

**CICLO PDCA APLICADO AL PROCESO DE CONTINUIDAD DEL NEGOCIO**



En la figura N° 2, se puede apreciar como el “SGCN toma insumos de las partes interesadas, requerimientos para la gestión de la continuidad, y a través de las necesarias acciones y procesos produce resultados de continuidad para cumplir con los requerimientos”. (ISO 22301:2012)

En esta misma figura, se observa cada componente del modelo. El “establecimiento” es el *Plan*. Allí se aprecian los principales requerimientos. Las secciones 4, 5, 6 y 7 de la norma corresponden al establecimiento. Seguidamente se tiene la “implementación y operación”, el cual es el *Do*; esta etapa del proceso está compuesta por los requerimientos de la sección 8. Contemplamos en la figura N° 2 sus principales requerimientos. Luego se tiene la fase “monitoreo y revisión”, la cual representa al *Check*. Allí se pueden apreciar los principales requerimientos de esta sección. Esta fase comprende los requerimientos de la sección 9 de la norma. Finalmente, se tiene la fase de “mantenimiento y mejora”, representando a la fase *Act*, la cual engloba todos los requerimientos de la cláusula 10 de la norma.

**DOCUMENTACIÓN REQUERIDA POR EL ISO 22301:2012**

El nuevo modelo exige cierta documentación obligatoria. La documentación obligatoria que una empresa de acuerdo a su alcance debe desarrollar es la siguiente:

- 1 Lista de requisitos legales, normativos y de otra índole.
- 2 Alcance del SGCN.
- 3 Política de la continuidad del negocio.
- 4 Objetivos de la continuidad del negocio.
- 5 Evidencia de competencias del personal.
- 6 Registros de comunicación con las partes interesadas.
- 7 Análisis del impacto en el negocio.
- 8 Evaluación de riesgos, incluido un perfil del riesgo.
- 9 Estructura de respuesta a incidentes.
- 10 Planes de continuidad del negocio.
- 11 Procedimientos de recuperación.
- 12 Resultados de acciones preventivas.
- 13 Resultados de supervisión y medición.
- 14 Resultados de la auditoría interna.
- 15 Resultados de la revisión por parte de la dirección.
- 16 Resultados de acciones correctivas.

**TRANSICIÓN DE BS 25999-2:2007 A ISO 22301:2012**

En la Figura N° 3, se tiene una representación gráfica del proceso de transición del estándar BS 25999-2:2007 al ISO 22301:2012.

El United Kingdom Accreditation Service (UKAS) ha dado las pautas para la transición del BS 25999-2:2007 al nuevo modelo ISO 2301:2012. Como se puede apreciar en la Figura N° 3, las empresas podrán certificarse al estándar BS 25999-2:2007 hasta noviembre de 2012. A partir de esa fecha el estándar desaparece y solo prevalecerá el ISO 22301:2012. Las empresas que obtuvieron la certificación al BS 25999-2:2007 tienen hasta mayo de 2014 para realizar la transición y realizar su ascenso al nuevo modelo. (Sharp, 2012).

**PRINCIPALES ADICIONES AL ISO 22301:2012**

El nuevo estándar tiene 106 requerimientos versus 56 que tiene el BS 25999-2:2007. El modelo tiene una serie de cláusulas adicionales que a continuación se detallan:

**CLÁUSULA 4: CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN**

Esta cláusula introduce los requerimientos necesarios para establecer el contexto del SGCN tal como debe aplicar a los requerimientos y necesidades de la organización dentro de un alcance determinado.

La cláusula también requiere que la organización determine su apetito al riesgo, así como los aspectos legales y regulatorios que apliquen a la organización.

El ISO 22301 requiere que la organización determine qué será cubierto por la continuidad del negocio, así como también qué será excluido. La organización tiene la exigencia de comunicar a las partes, tanto internas como externas, el alcance del SGCN.

**CLÁUSULA 5: LIDERAZGO**

Esta cláusula hace un buen resumen de las exigencias a la alta gerencia de la empresa, en relación a su rol en el SGCN. Hay nuevos requerimientos para la alta gerencia, tales como:

- 1** ASEGURARSE QUE EL SGCN ES COMPATIBLE CON LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA ORGANIZACIÓN.
- 2** INTEGRACIÓN DE LOS REQUERIMIENTOS DEL SGCN EN LOS PROCESOS DE NEGOCIOS.
- 3** COMUNICAR LA IMPORTANCIA DE UNA EFICAZ GESTIÓN DE LA CONTINUIDAD DEL NEGOCIO.

**CLÁUSULA 6: PLANEACIÓN**

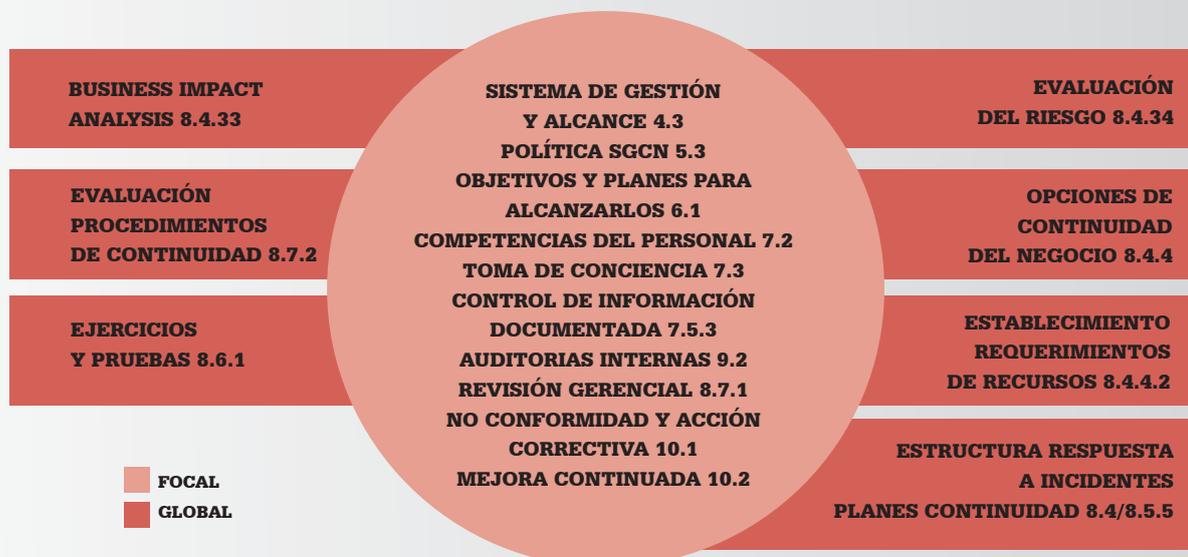
Esta cláusula requiere que la organización claramente defina los objetivos de continuidad del negocio y desarrolle proyectos para alcanzarlos. Estos objetivos deben estar relacionados a la política de continuidad del negocio y deben ser commensurables. Al establecer los objetivos se debe considerar el nivel mínimo de productos y servicios que serían aceptables para que la organización pueda alcanzar sus objetivos globales de negocio.

**FIGURA N° 3****PROCESO DE TRANSICIÓN**

## FIGURA N° 4

### CATEGORIZACIÓN DE LAS CLÁUSULAS EN GLOBALES Y FOCALES

#### ISO 22301:2012



#### CLÁUSULA 7: SOPORTE

La cláusula 7 detalla el soporte requerido para establecer, implementar y mantener un eficaz SGCN. Esto cubre los recursos requeridos, las competencias humanas, toma de conciencia y comunicaciones con partes interesadas, así como requerimientos para la gestión documentaria.

Esta sección, al cubrir toma de conciencia, es bastante específica ya que exige que todas las personas bajo el control de la organización estén conscientes de la política de continuidad del negocio, entender su contribución al logro de eficacia del SGCN y las implicancias de no tener conformidad con sus requerimientos. También, las personas deben conocer su rol en un momento de alteración.

La mayor adición en la cláusula 7 es el tema de comunicaciones. Este es un punto importantísimo al gestionar cualquier alteración en la organización.

#### CLÁUSULA 8: OPERACIÓN

**Cláusula 8.1** La cláusula planificación operacional y control es nueva. Esta cláusula requiere que la organización asegure la existencia de procesos que hayan sido desarrollados para gestionar que los riesgos al SGCN estén correctamente implementados.

**Cláusula 8.2.2** El *Business Impact Analysis*, introduce un nuevo término: “esquemas de tiempo priorizados”. Este término se relaciona con el conocido *Recovery Time Objective* (RTO) y define el orden y los tiempos para la recuperación de actividades críticas que soportan los productos y servicios claves.

El término *Maximum Tolerable Period of Disruption* (MTPD), el cual es definido en la sección 3 del estándar, no es usado en la norma. Pero en la cláusula 8.2.2 (c) plantea que la “organización debe establecer esquemas de tiempo priorizados para reanudar operaciones.

que apoyan los productos/servicios claves, en un nivel específico aceptable, tomando en consideración el tiempo en el cual, los impactos, de no reanudar operaciones se convertirían en inaceptables". Como se puede apreciar, el concepto del MTPD sigue vigente.

**Cláusula 8.2.3** La evaluación del riesgo le presta atención de que ciertos aspectos "financieros y obligaciones gubernamentales" requieren de comunicación, a distintos niveles de detalle, de los riesgos que pudieran alterar las actividades priorizadas.

**Cláusula 8.4.2** La estructura para respuesta a incidentes ha expandido sus requerimientos; específicamente la necesidad para "identificar impactos de amenazas que justifican la iniciación de una respuesta formal y la necesidad de utilizar la salvaguarda de vidas humanas como primera prioridad, al establecer comunicados internos y/o externos".

**Cláusula 8.4.5** Recuperación es un nuevo requerimiento. El estándar plantea que la "organización debe tener procedimientos documentados para poder restablecer y retornar las actividades del negocio de medidas temporales creadas para soportar los requerimientos normales de la organización".

#### IMPLANTACIÓN DEL ISO 22301:2012

Cuando una organización desea iniciar la implantación del modelo ISO 22301:2012 siempre se genera la interrogante de ¿por dónde empezar? ¿Será conveniente iniciar con el *Business Impact Analysis*? ¿O con la estructura para responder a incidentes? En fin, hay una serie de opciones disponibles.

La manera adecuada es ir de lo general a lo particular. En la figura N° 4, se han categorizado las cláusulas de la norma en "globales" y "focales". Para el inicio del proceso de implantación es recomendable atender primero a las cláusulas globales y luego iniciar las focales. Las cláusulas globales, permiten crear la plataforma inicial en la construcción del SGCN. Las cláusulas focales son la parte netamente técnica de la norma y requieren para su desarrollo de la infraestructura que desarrollan las globales.

El comité 223 de ISO está actualmente trabajando en la elaboración del Lineamiento 22313. Este documento consistirá en buenas prácticas y recomendaciones, indicando qué prácticas una organización debiera desarrollar para implementar un SGCN eficaz. Este documento podrá ser utilizado como guía para la implantación del modelo, o también para efectos de usarlo como autoevaluación. Se estima que este documento estará publicado a finales de 2012 o primer trimestre de 2013.

#### CONCLUSIONES

A nivel mundial, con las nuevas reglas de los mercados internacionales, las empresas tienen la obligación de poder demostrar que son proveedores confiables. Ante la presencia de cualquier evento alterador, de tener un SGCN implementado las empresas pueden, dentro de un tiempo estimado, reanudar sus operaciones y continuar ofreciendo sus productos y servicios. Un SGCN es la indicación que los proveedores son confiables.

El estándar ISO 22301:2012 engloba las distintas metodologías y buenas prácticas en continuidad del negocio generadas en los últimos casi 20 años.

Las empresas que hayan implementado y certificado el BS 25999-2:2007 tienen un límite de tiempo para realizar la migración al nuevo modelo.

Las organizaciones que estén implementando un SGCN bajo el esquema BS 25999-2:2007 deben iniciar la transición hacia el ISO 22301:2012.

**Alberto Alexander Servat**, Ph.D. por la University of Kansas, M.A. por la Northern Michigan University y Licenciado en Administración por la Universidad de Lima, tiene amplia experiencia académica en instituciones de posgrado peruanas e internacionales. Es auditor líder de Sistemas de Gestión de la Calidad ISO 9000, certificado por el International Register of Certificated Auditors (IRCA), Inglaterra.

También es auditor líder del ISO 14000, certificado ante el (EARA), Inglaterra y el (RAB), EE.UU., así como auditor líder del Modelo de Gestión de Seguridad de Información ISO 27001:2005 certificado ante International Register of Certificated Auditors (IRCA), Inglaterra. Su más reciente publicación es "Diseño y Gestión de un Sistema de Seguridad de Información: Óptica ISO 27001:2005". Ha sido fundador y director gerente de la firma consultora Eficiencia Gerencial y Productividad S.A., con sede en Venezuela. Actualmente, desempeña las mismas funciones para América Latina desde Perú.

#### Referencias Bibliográficas

Alexander, Alberto. Diseño y Gestión de un Sistema de Gestión de Seguridad de Información: Óptica ISO 27001:2005. Editorial Alfa Omega 2007. Colombia.

ISO 22301. Societal Security - Business Continuity Management Systems-Requirements 2012.

Sharp, John. The Route Map to Business Continuity management meeting the requirements. British Standards Institute, United Kingdom.



# DE CATEDRALES Y REDES SOCIALES

Quizás conozcan la parábola de los tres picapedreros, utilizada en innumerables ocasiones por pensadores de gran renombre. Por si acaso, conviene recordarla aquí:

*Frente a las obras de la Catedral había un picapedrero picando un gran bloque de piedra. El caminante le preguntó: “¿Qué hace, buen hombre?” A lo cual el picapedrero respondió: “¿No lo ve? Picando este bloque de piedra.” Unos metros más adelante había otro picapedrero afanado en la misma tarea. El caminante le hizo la misma pregunta, pero el hombre le respondió: “Me han pedido que haga un bloque cuadrado para un escalón.” Más adelante vio un tercero, muy sonriente y animoso. Sorprendido, le repitió la misma pregunta, y el hombre respondió: “¡Estoy construyendo una catedral!”*

Esta parábola denota cuán importante es tener visión de futuro a la hora de encarar las tareas más arduas (también cuántas catedrales hemos de construir para darle sentido a nuestra vida, aunque ese es tema para otro debate). Conocer, tener o crear un propósito es esencial para determinar si el tiempo y la energía que dedicamos a una tarea concreta son una inversión o, por el contrario, un mero gasto.

Por pura inercia, las organizaciones tienden a abordar su presencia en redes sociales desde los ámbitos de relación que ya existían antes de la aparición de las propias redes (*marketing*, atención al cliente, reclutamiento), a los cuales se dota de estas herramientas con el propósito de mejorar resultados y optimizar costos. En un primer análisis, este enfoque ya resulta ser un avance extraordinario porque abre la puerta hacia una semántica empresarial que eleva a la categoría de esenciales palabras como participación, transparencia, apertura, colaboración, etcétera.

Ahora bien, invito al lector a asumir que un número elevado de miembros de cualquier organización ya tienen perfil en alguna red social y, muy posiblemente, en más de una. Y también le invito a revisar las últimas crisis de reputación *online* de que haya tenido noticia, e identificar en cuántas de ellas el autor del fuego no fue un agente externo (como un cliente insatisfecho o una organización ecologista), sino alguien de dentro.

Estas asunciones abren varios frentes de debate:

¿Puede —y debe— una organización implicar a los miembros que no están directamente relacionados con esas áreas funcionales de relación con agentes externos y que podemos llamar tradicionales? ¿Cómo?

¿Puede —y debe— una organización obtener ventaja competitiva de la presencia de sus miembros en redes sociales a título personal? ¿Cómo?

Se trata de preguntas complejas de contestar ya que las respuestas dependen en gran medida del modelo de liderazgo y la cultura de cada organización. Pero hemos identificado una línea de actuación que permite utilizar las redes sociales como palanca de cambio. El método consiste en:

## 1 Tener una estrategia 2.0 definida

Es imprescindible que la organización defina su presencia en red en función de sus objetivos estratégicos. Las redes son tecnología disponible para cualquier área de la empresa, y, más allá de los procesos de relación con agentes externos, también pueden ser un vehículo ideal para la comunicación con sus miembros y entre sus miembros. Adoptar redes sociales exclusivamente para dar respuesta a problemas puntuales de determinadas áreas es legítimo, pero la organización tiene en su mano usar la tecnología para acompañar la implantación de un plan estratégico que involucra a todos en conjunto.

## 2 Comunicar la estrategia

Las personas a quienes la organización quiera involucrar han de conocer en qué redes ha decidido la organización tener presencia y por qué, qué herramientas se han considerado prioritarias para mantener relación con determinadas comunidades, o cuáles son los mecanismos previstos para gestionar una eventual crisis de reputación.

## 3 Capacitar

Por mucho que las personas conozcan la estrategia, no serán de mucha ayuda si no están capacitadas para llevarla a cabo. En particular, el *staff* directivo debe tener una formación adecuada, tanto en herramientas sociales como en las nuevas habilidades que exige la presencia en redes. Así podrán incorporar de forma natural las redes sociales como una tecnología disponible más a su servicio, como ya tienen en cuenta los teléfonos móviles o los automóviles porque conocen bien qué se puede esperar de ellos.

## 4 Alinear a las personas

Cualquier persona puede publicar cualquier cosa en cualquier red. Para conseguir que la presencia en redes de los miembros de la organización sea un altavoz de la estrategia y no un riesgo hace falta cierta inteligencia corporativa, transversal a todas las áreas funcionales. Naturalmente, los comportamientos maliciosos requieren una respuesta adecuada, pero que puede resultar insuficiente, en primer lugar, por la enorme facilidad que ofrece la red para ocultar la propia identidad y, en segundo lugar, porque la organización solo tiene relación directa con sus miembros, pero no con las personas del entorno de estos. La transparencia de las organizaciones pasa a ser bien común, o, más claramente, su opacidad va a ser prácticamente imposible.

Es cierto que no todos los miembros de una organización (empleados, distribuidores, colaboradores, *partners*) tienen presencia en redes, y tampoco debemos asumir que todos ellos se alinearán de forma natural con la Estrategia 2.0 común. Pero el proceso en sí merece la pena, ya que el impacto en la reputación *online* de la organización, por pequeño que sea, será positivo si aquellos que publican regularmente contenido en la red reflejan la actitud del tercer picapedrero.

**Jaime Izquierdo** es consultor de presencia en redes sociales, conferenciante y formador. Asimismo, es creador del modelo Competencias 2.0 y Presidente Ejecutivo de NewMahwah – The Social Xperts Lab. Desde 2008 se dedica en exclusiva a investigar, identificar, sistematizar y divulgar las competencias esenciales para evolucionar a Web 2.0 de forma productiva y agradable a nivel personal, profesional y corporativo.

# EL VALOR ECONÓMICO DE LA COMUNICACIÓN

¿Se imagina usted trabajar en su empresa a oscuras? ¿Se imagina usted abrir su comercio todos los días y tener los productos en venta escondidos? ¿Se imagina salir todos los días a trabajar y llevar su teléfono móvil sin conexión? Seguramente, las respuestas a estas cuestiones será la misma: "Imposible, no podemos trabajar de esa forma". Entonces, ¿por qué todavía muchas empresas y organizaciones no tienen una política y estrategia de comunicación definida y clara?

La comunicación es un recurso esencial para la visibilidad corporativa y comercial de la gran mayoría de organizaciones en el mundo actual. Y todavía más, es un recurso económico imprescindible porque genera procesos de negocios que a su vez conllevan beneficios, riqueza, y, en última instancia, calidad de vida y felicidad. Y por esta razón, la comunicación requiere que las empresas le faciliten los recursos básicos necesarios para poder operar a plena satisfacción. La economía de la comunicación significa información, interacción, venta, negocio, riqueza, futuro.

Sin comunicación no hay información. Sin ella, difícilmente nuestros grupos de interés van a poder conocernos y entender lo que hacemos en nuestras organizaciones. Probablemente oirán de nosotros, pero no de una forma directa, profesional, completa y eficaz que les permita tomar decisiones acertadas sobre nuestros productos y servicios, y, aún más importante, que adopten una opinión y percepción positiva de nuestra organización.

Sin interacción no hay venta. Si no somos activos en nuestra comunicación, la interacción con nuestros mercados y nuestros clientes se resienten, las ventas bajan y ponemos en peligro la salud de nuestro negocio. ¿Hasta cuándo podríamos aguantar la caída de ventas?



Sin negocio no hay riqueza, ni futuro. Por lo tanto, debemos entender a la comunicación como una forma inteligente de cimentar y pulir la reputación y la imagen de las empresas es una realidad, pero incompleta. La comunicación es una actividad generadora de negocio para las empresas porque les facilita el acceso a los mercados en condiciones muy ventajosas para crear visibilidad de marca y promover relaciones comerciales. Y es esta realidad la que nos debe convencer para proporcionar los recursos y estímulos necesarios a las políticas de comunicación, incorporándolas a pleno rendimiento en nuestra estrategia de negocio global.

¿Le suena a usted, estimado lector, Apple? ¿Y Zara? “Claro que sí”, será su respuesta. ¿Qué tienen en común Apple y Zara? La forma que estas dos grandes marcas gestionan su comunicación de empresa. Ambas marcas son una excelente guía y ejemplo de cómo utilizar el beneficio económico de la comunicación.

Zara, la mayor empresa textil del planeta, presente en los cinco continentes, está en boca de casi todas las mujeres jóvenes, y no tan jóvenes, desde Shanghái a Nueva York, pasando por Sídney, Londres, Santo Domingo y Madrid. ¿Ha visto usted alguna publicidad comercial de Zara? Seguro que no, porque no invierten en ella. ¿Ha oído usted hablar de Zara? Seguro que sí, porque invierten en comunicación. El boca a oreja de Zara es su estrategia de comunicación clave.



Construyen y hacen fluir información vital hacia sus clientes sobre la renovación constante de sus colecciones de moda, sus diseños, su estilismo, las aperturas e inauguraciones en nuevas localizaciones de sus tiendas “flagship” en prestigiosas ciudades del mundo. Provocan el interés, la curiosidad y la necesidad a sus clientes y seguidores de acudir a sus tiendas frecuentemente, los ilusionan con el hecho de que siempre van a encontrar una prenda, un diseño nuevo, original y económico. Su gestión de la comunicación es un magnífico ejemplo del valor económico de esta. Y es la estrategia que tiene Zara de estar en contacto e interactuar de forma permanente con sus audiencias.

Apple es otra excelente forma de ilustrar este concepto. Al contrario de lo que hace Zara, Apple sí invierte en publicidad comercial. Pero en donde han logrado construir su indiscutible liderazgo y reputación no es solo en el diseño e innovación de sus revolucionarios “gadgets” electrónicos, sino también en la gestión que, desde hace años, hacen de su política de comunicación. Son expertos en la gestión y utilización de valores como la intriga (de sus próximos lanzamientos), el deseo (por adquirir sus aclamados modelos y diseños), del anhelo (por ser el primero en disfrutar y tener un iPod, iPhone...). El mensaje: “se forman largas colas en la tiendas de Apple para recibir el nuevo modelo de...” se ha convertido en un “estándar” de la comunicación empresarial, que muchas empresas comienzan a utilizar. Incluida Zara.

Esta forma de comunicación estratégica de bajo perfil, constante, compleja en los detalles, cargada de simbología y valores intangibles crea “seguidores” de la marca. Busca la máxima complicidad ofreciendo al cliente la “realización de sus deseos” sobre los productos en cuestión, sea una tableta, un teléfono móvil, un vestido, unos zapatos, un cinturón, un reproductor de música, etcétera.

Tanto Apple como Zara han integrado la comunicación como una pieza esencial de sus negocios. La utilizan como elemento de interacción con sus clientes y seguidores, para vender más, para generar más negocio, para construir más fidelidad hacia sus marcas, para generar riqueza y, también, felicidad, la felicidad de adquirir un iPad o vestir ese último modelo de primavera de Zara.

Apple y Zara han comprendido muy bien “el valor económico de la comunicación”. Por eso hoy son marcas universales, amigables, reputadas, innovadoras, accesibles, cercanas, fiables. Y por estas razones todas las empresas deberían reflexionar sobre cómo están utilizando su comunicación y las múltiples posibilidades que esta les puede ofrecer para mejorar en sus ámbitos de negocio y sus relaciones con sus clientes. Apple y Zara así lo hicieron hace mucho tiempo. ¿Se anima? ¿O prefiere seguir a oscuras en su empresa?

# ELEMENTOS CLAVE EN LA PLANIFICACIÓN DEL **MARKETING**

En muchas ocasiones, alumnos, compañeros y clientes, me han preguntado cuáles son los elementos más importantes a tener en cuenta a la hora de auditar nuestra planificación de marketing. Pues bien, me dispongo a hacer un pequeño listado, basándome en Kotler, sobre aquellos aspectos que no se pueden pasar por alto si lo que tratamos es evaluar la eficacia de nuestras acciones de *marketing*. Veamos:

- Estimación del mercado total en el que operamos.
- Previsión de participación de mercado (objetivo).
- Estimado del volumen de ventas.
- Precio neto a los distribuidores.
- Estimado de ingresos por ventas.
- Costos variables por unidad.
- Costos variables totales.
- Contribución total para cubrir gastos fijos, beneficios y gastos e inversiones de marketing.
- Gastos fijos totales.
- Contribución para cubrir beneficios y *marketing*.
- Presupuesto disponible para *marketing*.
- Distribución del presupuesto de *marketing*:
- Publicidad.
- Promoción.
- Investigaciones.

Siempre es fundamental conocer los objetivos que tiene la empresa y, desde luego, calendarizarlos. También es necesario saber cómo se van a medir, qué elementos existen para ir midiendo si nos acercamos a los objetivos planificados y, por supuesto, a qué tipo de objetivos nos podemos enfrentar:

- Objetivos de participación de mercado. ¿Cómo se mide la participación?
- Objetivos de posicionamiento y/o reposicionamiento.
- Aspectos cualitativos y cuantitativos de medida.
- Objetivos de rentabilidad (o de margen). Criterios de medida, por producto, por zonas, etcétera.
- Objetivos de calidad. Criterios de durabilidad, etcétera.
- Objetivos de precios. En relación con otros competidores, etcétera.
- Objetivos de ventas.
- Objetivos de publicidad y promoción, público objetivo, frecuencia y alcance. Criterios de medida: conocimiento espontáneo, conocimiento sugerido de la marca. Recordación de los mensajes y similares.
- Objetivos de distribución (cobertura).
- Objetivos de calidad del servicio.
- Objetivos de fidelización, retención de clientes.
- Objetivos de imagen pública de la empresa.
- Objetivos de niveles de uso/consumo de los productos o servicios. Comparación con cualquier otra actividad del área de marketing que sea determinante para el éxito de mercado de la empresa.

Como vemos, de los objetivos se desprenden elementos de medida como:

- Cuotas de ventas por mercados, territorios, zonas, vendedores, etcétera.
- Cuotas de conocimiento de la marca.
- Cuotas de recordación de marca.
- Cuotas de *share of voice*.
- Cuotas de penetración de la distribución.
- Cuotas de nuevos clientes.

El proceso de auditoría del *marketing*, en cualquier caso, nunca es algo rígido pues los planes de *marketing* siempre, en mayor o menor medida, se ven sometidos a cambios en función de las necesidades de los clientes y público objetivo. Por lo tanto, los resultados de nuestras auditorías serán más reales si los realizamos en base a acciones concretas y no a planes anuales o bianuales.

Espero que este listado pueda resultar instructivo a mis lectores.

**Juan Carlos Alcalde Casado** es sociólogo, Máster en *Marketing*, Diplomado en Recursos Humanos y Doctorando en Ciencias Económicas. Tiene más de veinte años de experiencia en consultoría y formación de directivos y ha trabajado para más de ciento veinte empresas, tanto en España como en el ámbito internacional. Juan Carlos es profesor de ESIC y otras escuelas de negocios desde 1994. Es coautor de los libros **Alta Fidelidad**, **Marketing Bancario Relacional**, **Marketing de Servicios Profesionales** y autor de artículos acerca de fidelización, *marketing* relacional y experiencial, entre otros temas de vanguardia.

## THE SEMINARIUM LETTER®

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



Para las empresas en todo el mundo es fundamental un buen liderazgo, una persona que sepa guiar y unir a los empleados bajo un mismo objetivo y lograr que todas las áreas de la organización funcionen como un reloj. Esta persona es el CEO.

La alta gerencia tiene bajo su responsabilidad los ámbitos de finanzas, *marketing*, recursos humanos, estrategia y planificación, y relaciones públicas, entre otras áreas empresariales. Es por ello que debe estar al tanto de las últimas tendencias en gestión laboral y tener un manejo de todos los temas antes nombrados. Por esta razón, Seminarium presentó recientemente en Santiago de Chile, el CEOs' Management Conference, programa que contó, entre otros, con dos expositores reconocidos a nivel mundial por sus contribuciones al *management*: **Michael Useem** y **Daniel Diermeier**.

Seminarium Letter tuvo la oportunidad de sentarse con ellos para hacerles algunas preguntas y esto es lo que compartieron con nosotros:

# EL ROL DEL CEO EN TIEMPOS DE CRISIS

## **MICHAEL USEEM:**

“El liderazgo de empresas y países tiene su mayor impacto en tiempos de incertidumbre y cambio”.

Autoridad mundial en liderazgo, Useem ha sido consultor para grandes corporaciones como Coca-Cola, Google, Grupo Santander, IBM y el World Economic Forum. Es profesor universitario, conferencista y autor de varios libros revolucionarios sobre liderazgo, como *The Leadership Moment*, incluido en la lista de “Los 100 Mejores Libros de Negocios de Todos los Tiempos”, y *The Leader's Checklist*. Su estilo propio, basado en el relato de historias de crisis reales, invita a clientes, lectores y público de sus conferencias a buscar su propio potencial de liderazgo.

En su libro *The Leader's Checklist* nos dice que se puede aprender el liderazgo efectivo y que existen principios de liderazgo que nos puedan servir de guía en las distintas situaciones y momentos, a veces críticos, que enfrenta un líder. ¿Son universales estos principios?

Los principios del *Leader's Checklist* deben ser aplicables para la mayoría de los líderes, en la mayoría de los esfuerzos, en la mayoría de los casos, ya sea para inversiones bancarias, alta tecnología, o de servicio público, sean buenos o malos tiempos, en cualquier parte del mundo. Sin embargo, el *Leader's Checklist* es tan bueno como la base en la que se sustenta, y la base es tan sólida como los materiales y la ingeniería que intervienen en ella.

De una serie de investigadores, pensadores y profesionales; del desarrollo del trabajo con cientos de directivos y ejecutivos de los programas de liderazgo en Asia, Europa, América del Norte y América del Sur; a partir de entrevistas de investigación con muchos directores en muchos países; y de ser testigo de gerentes enfrentando una serie de momentos críticos he concluido que sus pensamientos y experiencias apuntan a un conjunto de quince principios de liderazgo de misión crítica que varían sorprendentemente muy poco entre empresas o países.

¿Cuáles son estos quince principios de liderazgo de misión crítica?

### **1 ARTICULE UNA VISIÓN**

Formule una visión clara y persuasiva y comuníquela a todos los integrantes de la organización.

### **2 PIENSE Y ACTÚE ESTRATÉGICAMENTE**

Establezca una estrategia pragmática para lograr la visión a corto y largo plazo, y asegúrese de que sea ampliamente entendida; considere todos los jugadores, y anticipe las reacciones y la resistencia antes de que se manifiesten.

### **3 HONRE LA SALA**

Expresé con frecuencia su confianza en y el apoyo a aquellos que trabajan con y para usted.

### **4 HÁGASE CARGO**

Siempre tienda a la acción, asuma la responsabilidad, incluso si no se le ha delegado oficialmente, particularmente si usted está en posición para hacer una diferencia.

### **5 ACTÚE CON DECISIÓN**

Tome decisiones buenas y oportunas y asegúrese de que se ejecuten.

### **6 COMUNÍQUESE PERSUASIVAMENTE**

Comuníquese en maneras que las personas no olvidarán. La simpleza y claridad de expresión ayudan, así como elementos que van desde acciones personales a grandes eventos.

### **7 MOTIVE A LAS TROPAS**

Aprecie las intenciones distintas que las personas traen consigo y luego construya sobre esos motivos diversos para sacar lo mejor de cada uno.

### **8 INCLUYA A LOS EMPLEADOS EN LAS LÍNEAS DE BATALLA**

Delegue autoridad, exceptuando las decisiones estratégicas, y manténgase cerca de aquellos que están más directamente comprometidos con el trabajo de la empresa.

### **9 FOMENTE EL LIDERAZGO DE LOS DEMÁS**

Desarrolle el liderazgo a través de toda la organización.

### **10 GESTIONE LAS RELACIONES**

Construya lazos personales duraderos con sus subalternos y trabaje para encauzar los sentimientos y las pasiones en el lugar de trabajo.

### **11 IDENTIFIQUE LAS IMPLICACIONES PERSONALES**

Ayude a todos a apreciar el impacto que la visión y la estrategia podrían tener en su trabajo y en su futuro en la empresa.

### **12 TRANSMITA SU CARÁCTER**

A través de gestos, comentarios y hechos, asegúrese de que los demás aprecien que usted es una persona con integridad.

### **13 DESALIENTE EL OPTIMISMO EXCESIVO**

Contrarreste el *hubris* (orgullo exagerado), enfoque la atención en amenazas latentes y problemas no resueltos, y proteja a la empresa de la tendencia de los gerentes al riesgo injustificado.

### **14 FORME UN EQUIPO LÍDER DIVERSO**

Los líderes necesitan tomar la responsabilidad final, pero el liderazgo también es un deporte en equipo que se juega mejor con una alineación hábil de personas colectivamente capaces de resolver todos los desafíos clave.

### **15 PONGA EL INTERÉS COMÚN PRIMERO**

Al sentar la estrategia, comunicar la visión y llegar a decisiones, el propósito común viene primero y el interés personal viene último.

**En su libro uno de los casos que menciona es el del rescate de los 33 mineros de Chile. ¿Cómo se relaciona esta situación crítica con el *Leader's Checklist* y cómo se puede convertir ese evento en particular en una práctica organizacional exitosa?**

El teléfono inteligente del Ministro de Minería de Chile, Laurence Golborne, comenzó a sonar a las 11:00 p.m. el 5 de agosto de 2010, con un mensaje de texto que era escalofriante por su brevedad y falta de detalles: "Derrumbe de mina en Copiapó; 33 víctimas".

El 13 de octubre a las 8:55 p.m., el último de los mineros, el jefe de turno Luis Urzúa, llegó a la superficie declarando: "He entregado a usted este turno de trabajadores, como habíamos acordado que lo haría". El presidente Sebastián Piñera respondió: "Con mucho gusto recibo su turno, ya que terminó con su deber, saliendo de los últimos, como un buen capitán". El Presidente añadió: "Usted no es el mismo después de esto y Chile tampoco lo será".

Un equipo de rescate bajo el liderazgo del Ministro de Minería, Laurence Golborne, había trabajado todos los días por más de dos meses para recuperar a los 33 mineros. Sus acciones durante la crisis contienen implicaciones instructivas para todos aquellos que enfrentan momentos en que su liderazgo está puesto a prueba.

Cuatro principios se destacan: en primer lugar, la disposición a reconocer las limitaciones específicas de nuestra propia experiencia y el tiempo ofrece una plataforma para la creación de un equipo de alta dirección. En segundo lugar, identificar a todos los *stakeholders* o grupos de interés críticos —en este caso los mineros, perforadores, familiares, subcontratistas, los medios de comunicación y el gobierno— apunta a la clase de individuos que deben ser incluidos en el equipo. Tercero, el rápido ensamblaje del equipo y la disciplina a un trabajo bajo presión es esencial. Y en cuarto lugar, dada la necesidad de una gestión tanto general como técnica, la función del auto-definido encargado de la crisis es liderar el proceso de decisión del equipo, pero no hacer un *micromanagement* de sus consideraciones técnicas.

Cada uno de estos principios demostró ser importante para lograr el rescate y creo que todos fueron requeridos juntos para lograr el exitoso resultado.

**Hoy nos enfrentamos a una crisis financiera que nos afecta a nivel mundial. ¿Cómo entra a jugar el *Leader's Checklist* en estos tiempos inciertos e inestables?**

El liderazgo de empresas y países tiene su mayor impacto en tiempos de incertidumbre y cambio. Cuando los mercados son predecibles, cuando el cambio no está

a la vista, los líderes pueden estar tranquilos, al menos por un tiempo. Es cuando la incertidumbre se convierte en norma y la turbulencia en un lugar común que el *Leader's Checklist* se hace más necesario y relevante - un momento que es muy parecido al presente.

## DANIEL DIERMEIER:

"Una insuficiencia en la gestión de la reputación tiene un alto impacto en el desempeño de los negocios".

Profesor en Kellogg y director del Centro Ford para la Ciudadanía Global, su investigación se enfoca en la interacción de los negocios y la política, liderazgo en crisis, gestión de la reputación y aspectos estratégicos de la responsabilidad social corporativa. Diermeier ha realizado consultorías para las principales compañías Fortune 500 en áreas de manejo de crisis, relaciones con los medios y estrategia política. Es autor del libro *Reputation Rules: Strategies for Building your Company's Most Valuable Asset* (Reglas de la reputación: estrategias para construir el activo más importante de su compañía).

**¿Cuál es la diferencia entre una buena imagen y una buena reputación?**

La reputación corporativa difiere de otros conceptos como la "imagen" y "marca" en varios aspectos. Primero, la reputación no solo se aplica a los clientes, sino también a otros grupos de interés tales como inversionistas, empleados, socios, reguladores y el público. Segundo, las buenas reputaciones se basan en las prácticas de negocios y procesos, no solo son manejadas por la comunicación o publicidad.

**¿Por qué se debe dar mayor importancia a la gestión de la reputación en la actualidad?**

La reputación del riesgo para las compañías en la última década ha aumentado dramáticamente. Algunos factores clave incluyen la llegada de la cobertura de los medios globales, incluyendo los medios sociales; las mayores expectativas de las compañías (ejemplo: sustentabilidad, derechos humanos); y la integración global de las cadenas de suministros. Sin embargo, a pesar de este incremento en riesgos, la mayoría de las compañías no han mejorado su reputación en capacidades de la gestión.

**¿Qué le sucede a una organización que no se preocupa por su gestión de la reputación?**

Una insuficiencia en la gestión de la reputación lleva a más crisis de reputación, cada vez más severas. Son más propensas a ocurrir y esto tiene un alto impacto en el desempeño de los negocios.



**SEMINARIUM<sup>®</sup>**  
INTERNACIONAL

**PROGRAMAS INTERNACIONALES 2013**



**CG** CORPORATE GOVERNANCE  
at Yale School of Management  
New Haven, Connecticut / 7 al 10 de mayo, 2013



**CEO II** CEO II: THE NEXT STEP IN  
STRATEGIC MANAGEMENT  
at Kellogg School of Management  
Evanston, Illinois / 27 al 30 de mayo, 2013



**M.P.L.** MANAGEMENT PROGRAM  
FOR LAWYERS  
at Yale School of Management  
New Haven, Connecticut / 16 al 21 de junio, 2013



**CEO** THE CEOS' MANAGEMENT  
PROGRAM  
at Kellogg School of Management  
Evanston, Illinois / 30 de junio al 5 de julio, 2013



**HMP** STRATEGIC HOSPITALITY  
MANAGEMENT PROGRAM  
at Cornell University  
Ithaca, New York / 4 al 9 de agosto, 2013



**CFO** THE CFOS' EXECUTIVE  
PROGRAM  
at The University of Chicago Booth  
School of Business  
Chicago, Illinois / 25 al 30 de agosto, 2013



**MIS** MANAGING INNOVATION  
STRATEGIES AT BABSON:  
FROM IDEAS TO ACTION  
at Babson Executive Education  
Wellesley, Massachusetts / 15 al 20 de sept., 2013

**Información e inscripciones:**  
809.542.0126  
informacion@intras.com.do  
www.intras.com.do



**¿Cuál es el principal obstáculo que una organización enfrenta para lograr una buena reputación?**

Una mentalidad incorrecta. La gestión de la reputación aún es vista exclusivamente como parte de la comunicación corporativa en vez de una capacidad de organización amplia.

**¿Cómo puede una organización proteger su reputación en tiempos de crisis?**

Dándose cuenta de que además de enfrentar asuntos operacionales, como por ejemplo un accidente, la compañía también enfrenta una crisis de reputación. Aquí la mayor meta es mantener y mejorar la confianza. En ese caso, una gestión de crisis exitosa puede incluso ofrecer oportunidades mientras aumenta la confianza en la compañía.

**¿Qué oportunidad debe aprovechar una organización para lograr una buena reputación?**

Las crisis de reputación son los eventos más importantes, ya que durante esos momentos los clientes y otros grupos de interés están poniendo atención. Ellos recordarán cómo la compañía manejó la situación.



Cuando eramos una organización pequeña, de más o menos seis personas, era más fácil para nosotros compartir la visión de nuestra empresa. Conocíamos las fortalezas y preferencias de cada uno, y manejábamos nuestra estrategia del negocio en reuniones semanales mientras comíamos rosquillas y en reuniones mensuales de todo el equipo a la hora del almuerzo. Sin embargo, cuando crecimos —con más clientes, más proyectos y más miembros en el equipo— teníamos menos tiempo para asuntos administrativos, menos comunicación del día a día y menos control.

Fue en ese momento cuando supe que la organización necesitaba un mapa para mostrarles a todos hacia dónde nos dirigíamos y cómo llegaríamos. Necesitábamos una imagen clara de nuestro lugar de destino que detallara dónde y cómo viajaríamos y cómo trabajaríamos juntos a lo largo del recorrido. Los miembros del equipo necesitaban comprender las metas de la compañía, y conocer el papel que cada uno jugaría para alcanzarlas, como individuos y como equipo.

Comenzamos a trabajar juntos para crear una estrategia que funcionara, basada en resultados: una descripción de dos páginas basada en el porqué, dónde, qué, cuándo, quiénes y cómo alcanzaríamos nuestras metas como compañía y como individuos. Todos nos reunimos con un facilitador para trabajar conjuntamente con el fin de poner por escrito y documentar la situación del negocio en ese momento, así como hacer una lluvia de ideas acerca de la compañía que queríamos ser. Formamos nuestra estrategia en base a los valores fundamentales e inmutables de la empresa (nuestra esencia de ser), nuestro propósito (el porqué del negocio) y el futuro que visualizábamos (una descripción de lo que pensábamos que sería la vida de la compañía en el futuro).

## MÁS QUE UNA ESTRATEGIA

Después, documentamos nuestros objetivos a largo plazo (3 a 5 años): financieros, áreas a dominar, prioridades, números críticos y nuestra promesa de marca a los clientes. También, realizamos un análisis FODA para ponernos de acuerdo y documentar cuáles eran nuestras fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Finalmente, estábamos listos para documentar nuestras metas y planificar las acciones a tomar en el año y el trimestre. Documentamos nuestras mediciones críticas y también una serie de prioridades que eran necesarias para alcanzar nuestros objetivos para el año (ingresos, clientes, etcétera), dominar el terreno y cumplir con nuestras promesas de marca. ¡Sin embargo, la verdadera prueba fue cómo dar vida a la estrategia!

Usamos la estrategia de la empresa para impulsar las metas individuales que los miembros del equipo documentaron en sus planes personales para el trimestre. Las metas individuales tenían que apuntar hacia la estrategia de la compañía y las metas de la compañía necesitaban ser cubiertas en el conjunto de todos los planes individuales. A través de los años, hemos evaluado la estrategia cada trimestre revisando qué tan bien hemos alcanzado las metas de la compañía y estableciendo metas para el siguiente trimestre. Asimismo, cada miembro del equipo contribuye preparando su propio reporte de resultados del trimestre recién terminado y se compromete a alcanzar determinadas metas en el siguiente trimestre. Anualmente, nos enfocamos de nuevo en nuestra estrategia a un año y a largo plazo. Adicionalmente, los miembros del equipo combinan sus reportes de contribuciones trimestrales del año como información primaria para sus reportes de desempeño anuales.

Esto se ha convertido en nuestra forma de conducir el negocio. Planificamos nuestro trabajo sobre una base mensual, semanal y hasta diaria, impulsados por el compromiso que hemos hecho los unos con los otros, tal y como se documenta en la estrategia de la empresa y en los planes personales. No importa qué se nos presente en el camino —alto crecimiento, reestructuración económica, o lo que sea— tenemos una herramienta para comunicar dónde estamos, hacia dónde vamos y cuál es el papel de cada miembro del equipo para llegar a ese lugar. Por supuesto, no siempre alcanzamos todas las metas, pero sabemos hacia dónde nos dirigimos y podemos comunicar efectivamente a los demás nuestros compromisos y logros.

**Timothy M. Opsitnick**, abogado, es miembro del capítulo de EO en Cleveland, Ohio. Es socio senior en Jurinnov Ltd., empresa que fundó.





# DEFINITIVAMENTE, ¿PUEDO CONFIAR?

Aún no se reponía de la terrible decepción que le había causado el encontrar que uno de sus empleados de mayor confianza durante más de dos años lo había engañado y había realizado negocios ilegales utilizando el buen nombre de la empresa. Sin embargo, este episodio le sirvió para formularse preguntas que en su momento había considerado sin importancia para su desarrollo personal y organizacional.

1

## ¿PUEDO ENTREGAR TODA MI CONFIANZA A LAS PERSONAS QUE TRABAJAN CONMIGO?

Probablemente, miramos la relación con otros y, especialmente, con las personas que trabajan de manera cercana a nosotros como algo estático, que no cambia y que se da como un hecho cumplido. Es posible que aquí esté la semilla para que surjan las sorpresas, tanto agradables como desagradables. El resultado de esta actitud es el “abandono”, bien porque creemos ciegamente o bien porque ignoramos pasivamente. De todas formas, el supuesto de que la relación es invariable lleva a los territorios de la negación. La confianza es un proceso que se nutre de la confiabilidad. Esto quiere decir que, debido a que se trata de una construcción permanente, es indispensable estar atento a abonar el camino con la capacidad de ver lo que sucede y hacerlo evidente frente a los ojos de quienes actúan en cualquier sentido. Los empleados de confianza, generadores de lealtad y fidelidad, requieren compañía, atención y dedicación. Cuando esto ocurre, fluye la constante de tener los “libros abiertos” y rendir cuentas permanentemente por cada acto que se realice en función de esa relación. En síntesis: la confianza no se entrega, se construye en cada momento de la vida.



**2**

## **¿PUEDO DELEGAR EN LOS EMPLEADOS DE CONFIANZA LAS RESPONSABILIDADES MÁS DELICADAS DE LA EMPRESA?**

La delegación implica, necesariamente, responsabilidad. De no ser así, estamos hablando de relegación. Yo puedo decir que delego en un empleado una tarea y me despreocupo de ella o puedo asignar una responsabilidad en la que se deben presentar resultados, parciales o definitivos, en cualquier momento que se requiera. La gran diferencia está en la relación que existe entre delegación y capacidad de realización que tiene la persona a la que se delega. Autonomía sin responsabilidad es anarquía. Es indispensable comprender que el acto de delegar exige competencia, compromiso y responsabilidad; con base en esto, las responsabilidades más delicadas son todas las atribuibles al aporte que cada persona hace, desde su lugar en la compañía, al logro de los propósitos y los objetivos asociados a estos. Si se trata de una persona del nivel gerencial, es exigible que responda por los procesos y los entregables que ellos generan, producto de la sinergia del trabajo realizado por los trabajadores que desarrollan los procesos que están bajo su dirección. Es necesario vigilar con mucho cuidado las expresiones en las que un directivo presenta como una razón para no lograr lo que se propone el deficiente desempeño de uno o varios de sus empleados; esta actitud suele cubrir serias deficiencias de dirección que dispersan el esfuerzo y afectan la efectividad sostenible del negocio.

**3**

## **¿PUEDO VOLVER A CONFIAR EN MIS EMPLEADOS DESPUÉS DE ESTA EXPERIENCIA DESASTROSA?**

La falta de un empleado no es atribuible solo a él, también está involucrado quien lo dirige. No se trata de que el engaño del que fue objeto sucedió porque usted participó en el engaño; sin embargo, es claro que usted omitió y admitió comportamientos que no corresponden con la visión de la confianza como un proceso, sino como un hecho estático. Ahora, se trata de comportamientos humanos, y ese es el campo más complejo que se conoce. No es predecible, no es controlable, no es estandarizable y es profundamente dinámico. La psicología profesional en algunas de sus aproximaciones y escuelas ha tenido la pretensión de homogeneizar la conducta e identificar parámetros comunes o características similares en perfiles de personalidad. Pero la verdad es que se trata solo de modelos que buscan acercarnos a la comprensión del fenómeno humano más que conclusiones definitivas

y verdaderas sobre el mismo. Cada relación es distinta y legítima; esto quiere decir que no nos podemos dar permiso de generalizar a partir de una experiencia específica. Cada persona es en esencia distinta y requiere un grado de atención y dedicación diferente. Entonces, “cortar a todas las personas con la misma tijera” no es precisamente la mejor estrategia cuando de relaciones interpersonales se trata. La mejor opción: aprender sin prevenirse y comprender sin prejuizar, con la base sólida que solo da el reconocernos en continua construcción. Entonces, no se trata de si podemos volver a confiar; más bien es de cuánto aprendizaje resulta de esta experiencia para mejorar la capacidad de trabajar con otros sin ingenuidad, pero con confianza.

**4**

## **¿PUEDO ASEGURARME DE ALGUNA MANERA FRENTE A LAS EQUIVOCACIONES DE MIS EMPLEADOS Y SUS EFECTOS EN MI NEGOCIO?**

Más que asegurarse, es indispensable transformarse. Me explico: la entrega y dedicación a un trabajo surgen cuando lo que hago hace mucho sentido para mi vida. El compromiso asociado a un empleo está asociado a lo que ese empleo me provea no solo económica, sino vitalmente. En este orden de ideas, el mejor seguro es no asegurarse; es estar atento a cada momento del trabajo para incidir en su desempeño cuando las cosas suceden, no después de que pasan pues allí suele encontrarse con las sorpresas. Desde la perspectiva del riesgo es posible encontrar en el mercado buenas pólizas de seguros que atenúan el impacto de una falta grave de un empleado que perjudica el negocio; pero de lo que estamos hablando es del impacto emocional y social que estas faltas tienen.

Puede ser útil comprender que la empresa es una comunidad y se desarrolla como tal. Asemejándola a un pueblo pequeño, en ella encontramos los medios de poder, influencia y comunicación propios que amplifican o tapan las cosas que suceden de acuerdo con los niveles de afectación que tengan, tanto en cada persona como en los grupos a los que pertenecen. Un buen día nos encontramos con narraciones que nos dejan estupefactos en los que se ponen a actuar a distintos miembros de la organización con roles y guiones que ya quisieran tener los mejores escritores para publicarlos. El chisme, la manipulación, la distorsión de los hechos e incluso la ofensa grave son frecuentes en los lugares de trabajo. Transformarse implica estar atento a todo este contexto, pues si se escucha atentamente es posible decantar lo dicho para encontrar lo no dicho.

5

## Y ENTONCES, ¿PUEDO GENERAR A PARTIR DE ESTA EXPERIENCIA UNA FORMA DISTINTA DE DIRIGIR?

El maravilloso arte de dirigir se nutre de la pasión que se tiene por lo que se hace y la búsqueda incesante de los métodos adecuados para hacerlo cada vez mejor. La falta de un empleado, por grave que ella sea, no puede incidir en la pérdida del rumbo. Y es factible perderlo cuando nos dejamos invadir por la emocionalidad que engecece y atrofia. Lo reencontramos cuando la emocionalidad que nos acompaña es la de la visión y la comprensión de lo sucedido. Más que un afán por la solución inmediata es indispensable, como lo diría un premio Nobel de economía, “pensar lento para actuar rápido”. La manera de dirigir también es dinámica; no se puede caer en el pecado mortal de “tener un estilo de dirección” único e inmodificable. Debido a que estamos viviendo una época de enorme complejidad y velocidad, debemos reconocer que su consecuencia lógica es que somos vulnerables. Entonces, la respuesta más adecuada frente a ese entorno es, inevitablemente, la flexibilidad.

Al final, el empleado responde judicial, económica y socialmente por su equivocación. Y el empresario responde por sus cegueras, omisiones, acciones y decisiones que permitieron lo sucedido. Los dos aprenden que solo es posible construir confianza cuando estamos dispuestos a acceder con transparencia a lo que hacemos y permitir el acceso de otros, usamos los medios para hacer evidente nuestra confiabilidad personal, nos apropiamos de nuestras decisiones y acciones, y nos transformamos en cada una de las experiencias de relación que construimos.

**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 2013**  
Santo Domingo, República Dominicana



### PROGRAMA AVANZADO EN MARKETING ESTRATÉGICO

- **Branding & Brand Asset Management**  
Jueves 18, viernes 19 y sábado 20  
Abril, 2013
- **Comunicación Efectiva en Marketing**  
Jueves 16, viernes 17 y sábado 18  
Mayo, 2013
- **Estrategias Competitivas de Marketing**  
Jueves 20, viernes 21 y sábado 22  
Junio, 2013
- **Análisis del Comportamiento del Consumidor**  
Jueves 18, viernes 19 y sábado 20  
Junio, 2013

Esta información esta sujeta a cambios sin previo aviso.

#### Información e inscripciones:

809.542.0126

informacion@intras.com.do

www.intras.com.do

