

GESTION

Edición trimestral | ISSN 1999-5709

enero - marzo 2015

La Gestión del Optimismo
en las Organizaciones

Qué es
la Psicología del Éxito
y Por Qué le Interesa

La Rentabilidad
de la Experiencia
del Cliente

Las
Mujeres
crean un
**FUTURO
SOSTENIBLE**



¿Para qué
asumir riesgos innecesarios
con su capacitación interna?



¡Vaya siempre a lo seguro!

SOLUCIONES
IN-HOUSE[®]



Para más información:

Tel.: 809.542.0126 • inhouse@intras.com.do • www.intras.com.do

Síguenos en:  /IntrasRD  /IntrasRD  /company/Intras  /IntrasRD

La fiducia se siente mejor con un trato confiable



Más de 50 años de experiencia en el sector inmobiliario garantizan una asesoría certera para tus negocios fiduciarios.

- **Fiducia Inmobiliaria**
- **Fiducia en Garantía**
- **Fiducia de Administración y Pagos**





24

La Sección de los Expertos

CRM ≠ Estrategia de Clientes

Algunas empresas todavía no saben diferenciar entre lo que es el CRM -como gestión de relaciones con el cliente- y la estrategia orientada al cliente. Jesús Cirera nos presenta algunas reflexiones sobre ambos conceptos y su interrelación.



36

The Seminarium Letter

Marketing para la alta dirección

Según Nirmalya Kumar, la alta dirección debería buscar iniciativas transformacionales que abarquen toda la empresa y que puedan ser lideradas por la gente de marketing. Estas iniciativas deben ser estratégicas, de funcionalidad cruzada y orientadas al balance final. En este artículo, explica esas iniciativas.



44

Los Líderes Preguntan

¿Qué son los contratos emocionales dentro de las organizaciones?

La Dra. Maryam Varela, experta en habilidades directivas, comportamiento humano y la aplicación de la Inteligencia Emocional en las organizaciones, contesta la inquietud de una lectora acerca de **qué son los contratos emocionales dentro de las organizaciones.**

04

CARTA DEL DIRECTOR

Se vale soñar

06

COACHING

La gestión del optimismo en las organizaciones

08

VENTANA

INTERNACIONAL

Qué hacer y qué no cuando se lidia con un colega de bajo desempeño

12

HERRAMIENTAS

GERENCIALES

La rentabilidad de la experiencia del cliente

16

DE PORTADA

Las mujeres crean un futuro sostenible

29

PSICOLOGÍA

DEL ÉXITO

Qué es la psicología del éxito y por qué le interesa

32

NEGOCIACIÓN

Estábamos en Apartadó (y de cómo actuar de forma incondicionalmente constructiva)

40

DESDE INCAE

Neurociencia y neuromanagement

42

LA PÁGINA DE ENTREPRENEURS' ORGANIZATION (EO)

Imagine a su empresa sin usted



VISITE

www.gestion.com.do

para leer, descargar y compartir los artículos de la Revista Gestión de ediciones anteriores

GESTION

Director General
Ney Díaz

Edición y Redacción
INTRAS
Virginia De Moya

Colaboradores en esta Edición
Jesús Cirera
Jesús Alcoba González
Juan Carlos Alcaide
Kellie McElhaney y Sanaz Mobasseri
Marita Abraham
Maryam Valera

Instituciones Colaboradoras
Entrepreneurs' Organization
INCAE
Seminarium
VitalSmarts

Ventas
info@gestion.com.do

Diseño, Dirección de Arte e Ilustración de Portada
Immer Blanco
www.metafora.com.pa

Fotografías
www.123RF.com

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 o de sus aliados.



Av. Abraham Lincoln, esq. Gustavo Mejía Ricart, Torre Plantini, Suite 904
Santo Domingo, República Dominicana
Teléfono: 809.542.0126
E-mail: servicioalcliente@intras.com.do
www.intras.com.do



*Servicios y facilidades
que te harán regresar*



MÁS QUE UN DESTINO

Tortuga Bay y The Westin Puntacana Resort & Club te ofrecen:

- *Servicio VIP en el Aeropuerto Internacional de Punta Cana*
- *Gastronomía Moderna con influencia local y mediterránea*
- *Compromiso con el medio ambiente y la comunidad*
- *Millas de playas de arena blanca*
- *Actividades ecológicas*
- *Golf de clase mundial*

www.puntacana.com



Download
PUNTACANA




PUNTACANA
RESORT & CLUB

45
ANIVERSARIO



Corría el verano del 2004 y estaba yo participando en una impactante conferencia magistral enmarcada dentro de un importante congreso realizado en los Estados Unidos. Ahí estaba aquel señor regordete, de aspecto bonachón y ya un poco entrado en años impartiendo la conferencia magistral de cierre frente a millares de personas. Cada palabra de aquella magnífica conferencia impactaba en los presentes, al punto de generar una ovación impresionante al final. Se trataba nada más y nada menos que de Ken Blanchard.

Se Vale SOÑAR

Terminada la que considero como una de las charlas más inspiradoras que había escuchado hasta ese entonces, pacientemente esperé sentado a que los participantes saliesen del salón y que algunas personas que se le acercaron para que él le firmara libros se retiraran. Aguardé a que su staff y él recogiesen sus equipos y materiales. Finalmente, cuando ya el Sr. Blanchard se disponía a salir del salón, me acerqué y respetuosamente le pregunté si me permitía tomarme una foto con él, a lo que accedió gentilmente. Luego de darle las gracias y sin mucho más que decirle -aparte de que era su admirador-, con la emoción del momento, y con total espontaneidad, le expresé lo que tenía latente en la mente en ese momento: “Algún día lo llevaré a usted a República Dominicana”. El sonrió y apenas atinó a decir: “Para mí sería un placer”.

Si ese comentario mío hubiese sido hoy, con más de una veintena de conferencias magistrales y grandes eventos en nuestro haber, no tendría mayor relevancia. Pero en ese entonces nuestra firma, a pesar de ya ser una empresa consolidada y posicionada en el mercado a través de sus talleres y seminarios, no contemplaba entre sus planes inmediatos incursionar en la realización de conferencias magistrales o grandes eventos. De hecho, pasaron más de tres años para que nuestra firma realizara su primera conferencia magistral con el Dr. Stephen Covey.

Transcurrido apenas un mes de nuestra conferencia con el Dr. Covey, un buen amigo, relacionado al mundo editorial, me llamó para notificarme que próximamente estaría en Santo Domingo quien en ese entonces era yerno de Ken Blanchard y ejecutivo a cargo de las operaciones de su empresa para América Latina. Luego de una amena e informal conversación, la visita de Ken Blanchard al país fue sellada con un apretón de manos. Once meses después de esa conversación, y poco más de cuatro años luego de aquella “declaración de intenciones”, Ken Blanchard impartía una exitosa e inolvidable conferencia magistral para nuestros clientes. Ese día aprendí, de una vez por todas, que se valía soñar... Todavía recuerdo como -mientras cenaba con Ken luego de la conferencia- pensaba maravillado: “Esto realmente es impresionante, ni que lo hubiese planificado...”.

Podrían buscarse muchas interpretaciones a este hecho, desde las místicas hasta las religiosas, para explicar cómo una serie de factores se alinearon (o fueron alineados) para que aquel deseo manifestado de forma espontánea se hiciera realidad. Pero prefiero circunscribirme a decir que, en primer lugar, el hecho de haberle puesto nombre y apellido a un objetivo y haberlo manifestado en voz alta había puesto a mi subconsciente en alerta ante cualquier oportunidad relacionada con el mismo. De hecho, quizás en alguna conversación casual le manifesté a mi amigo mi deseo explícito de traer a Ken Blanchard. Lo segundo es que, desde mucho antes de mi primer encuentro con Ken, ya veníamos trabajando con la visión clara de tener una empresa con la capacidad de gestionar exitosamente cualquier tipo de conferencia o evento. Y cuando surgió la oportunidad, estábamos más que preparados.



Quiero compartirle mi perspectiva personal de que no importa cuán absurda, distante o difícil pueda ser una meta u objetivo, se vale soñar... También, quiero recordarle que usted se lo merece. Pero, sobre todo, quiero enfatizarle que los sueños tienen la particularidad de que, si bien se liberan cuando estamos tranquilos, solo se materializan cuando estamos activos..., así que imanos a la obra!



evoluciona,
es tiempo de 

Visualiza un futuro mejor para tu negocio. Únete a la innovación con la nueva solución para recibir pagos con tarjetas y pagos móviles. Recibe el mejor servicio, con tecnología y seguridad de clase mundial. Evolucionar, es tiempo de AZUL.



www.AZUL.com.do

La gestión del **optimismo** en las organizaciones

La conocida frase de Peter Drucker “*Lo que no se puede medir no se puede gestionar*” genera un marco de actuación organizativo que sugiere que tomemos decisiones y trabajemos sobre lo que somos capaces de observar, medir y, en función de ello, trabajar. Así, en tiempos de crisis, es perfectamente medible cómo reducir costos a través de medidas bien concretas como, por ejemplo, reducir la capacitación de los empleados o quitar el café. Esta reducción, perfectamente observable, oculta un efecto casi inmediato pero no tan medible: la reducción del entusiasmo, el temor al futuro, la caída de la motivación. Frente a la certeza de lo que sí se puede medir, estos “efectos secundarios” quedan relegados a un segundo término. Esto dispara una pregunta imprescindible: ¿qué hacemos con lo que no se puede medir y aún así hay que gestionar? ¿La pertenencia? ¿El compromiso? ¿La confianza? ¿El equipo? Lo intangible necesita otros métodos para no tener que rendirnos ante la falta de entusiasmo, de ganas, la actitud descreída que aparece en muchas organizaciones. El optimismo es una de esas cosas, porque cuando no está genera un fatalismo peligroso y cuando se encuentra en la organización nos conduce a resultados increíbles. ¿Cómo medirlo? ¿Cómo modificarlo? ¿Cómo conseguimos mejores resultados y al mismo tiempo incrementamos la calidad de vida de nuestra gente?



Podemos definir optimismo como una disposición de personalidad que se traduce en **una expectativa o creencia estable y generalizada de que en la vida ocurrirán cosas positivas.**

Todos tenemos expectativas. Si creemos que lo que viene es malo, nos “guardamos” y esperamos lo peor. Si creemos que es bueno, desarrollamos nuestras ganas y positivismo e incidimos con una disposición natural a que las cosas sucedan.



Así, las personas terminamos siendo profetas de nuestro propio destino, modificando con nuestro enfoque interior el entorno en el que vivimos. No vemos las cosas como son, dice el Talmud, vemos las cosas como somos. Si nuestra expectativa es que lo que viene es mejor, nuestra predisposición para ello la acompañará, actuaremos en consecuencia y a eso le seguirán mejores resultados.

Por otra parte, la Real Academia Española dice que “gestionar” es “hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”. Aplicado al optimismo, si queremos de verdad generar estas expectativas positivas que conducen a resultados mejores, necesitamos hacer cosas concretas enfocadas en ello. No sirve la mera intención, hay que organizar un programa específico y llevarlo a cabo en la organización.

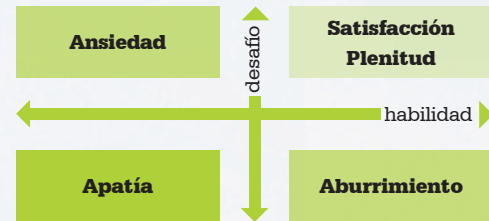
Gestionar el optimismo requiere actuar dentro de un plan organizado cuyo objetivo fundamental es promover la visión positiva del resultado. Que todos y cada uno miremos hacia adelante con la certeza que lo mejor está por venir y, así, contribuyamos a conseguirlo. ¿Cómo podemos hacerlo?

El modelo de Gestión del Optimismo de Marita Abraham tiene diez pilares sobre los que se sustenta la construcción del optimismo organizativo para que impacten en los resultados. Comienza por la comprensión de que el optimismo es un acto político. El líder debe conseguir los resultados pero trabajando sobre el proceso. El “cómo” es esencial, la orientación al proceso garantiza que lo bueno se pueda repetir y lo que no dio resultados se pueda corregir.

Gestionar el optimismo tiene que ver con incidir en la cultura de la organización: ayudarla a abandonar los caminos de una empresa tóxica para convertirse en el mejor lugar para trabajar. Desde esta perspectiva, los mensajes que se dan en todos los niveles de la organización son clave.

El trabajo debe contribuir a la satisfacción personal

Las personas trabajan para conseguir sus objetivos. Así buscamos el equilibrio entre el desafío que el puesto plantea y las habilidades y talento personal. Observamos en el siguiente gráfico que cuando el desafío es mayor que la habilidad, la persona está ansiosa, angustiada, estresada. En ese contexto, el optimismo es difícil, la expectativa negativa y esto empeora el comportamiento influyendo en los resultados. Por el contrario, si la habilidad supera con creces las exigencias del trabajo, es esperable el tedio, el aburrimiento que lleva a la rutina y, de nuevo, el efecto negativo sobre los resultados. Si la persona siente que su trabajo carece de importancia y que requiere poco o nada de sus habilidades, es segura la apatía, un estado que lleva al desencanto y, por supuesto, a la caída del optimismo y su efecto en los resultados.



Ahora, cuando una persona siente que sus habilidades le ayudan a alcanzar cada día sus desafíos y que mientras más aprende y se desarrolla más “crece” su puesto con ella, obtiene satisfacción y plenitud. Ahí sí podemos hablar de optimismo.

Un primer paso es revisar la satisfacción de cada persona del equipo, analizando si su puesto está acorde a sus habilidades y si es necesario ayudarlo a crecer y desarrollarse a través de formación y *coaching* con un programa personalizado.

La comunicación positiva modifica el ADN organizativo

Siempre hay buenas noticias para contar. Aún en medio de crisis se puede y se debe buscar un mensaje positivo. Frente al miedo y al presagio de que lo que viene es malo, el ser humano entra en un espiral de preservación, buscando cuidarse y protegerse. Necesitamos sacarlo de allí abriendo la puerta a la esperanza, con palabras entusiastas y un lenguaje corporal que sea en sí mismo un ejemplo de que “todo estará bien”.

Hay que eliminar las palabras “bomba”, “crisis” y “problemas” reemplazándolas por otras que induzcan a pensar en soluciones y posibilidades. Hay que centrarse en el refuerzo positivo a cada colaborador. En lugar de “no me gusta este informe”, decir, “Gracias por tu informe. Prefiero que su extensión sea de máximo tres páginas y el tipo de letra más grande”. Hay que ofrecer reconocimiento a cada persona, resaltando su valor personal y demostrando el respeto que tiene por ella, siempre mirándole a los ojos mientras le habla.

Hay que tomar conciencia como líder que se está siempre en un escenario. La preocupación contagia intranquilidad, el optimismo lleva calma y así las personas pueden acceder a lo mejor de sí. Es importante darse cuenta de qué se transmite en cada encuentro con personas a cargo. En esto es útil pedir retroalimentación. Como parte del plan anual, hay que generar y comunicar experiencias que sirvan como anclaje positivo en toda comunicación: reuniones para celebrar los éxitos, boletín de buenas noticias, carteles con un mensaje que ponga en contacto a las personas con su propia grandeza. Hay que aprovechar cada comunicación para conectar con el valor de las personas en la organización: agradecer, reconocer, destacar los méritos. Hacer pública cada acción positiva, destacar las mejores prácticas y animar a copiarlas.

Y por último, no olvidar “los cuatro grandes” de toda comunicación: hola, hasta luego, por favor y gracias.

Fomentar los valores de equipo construye terreno fértil para el optimismo

El trabajo ocupa gran parte de la jornada e incluso... ¡la mejor parte! Se pasa con los compañeros de trabajo más tiempo que con la propia familia. Por eso, un entorno positivo, con relaciones sanas, es fundamental para el optimismo.

Se debe buscar generar confianza, conexión y cohesión realizando actividades que promuevan el conocimiento mutuo y la sinergia positiva. Hay que incluir en el plan anual juegos y dinámicas grupales, talleres de construcción de equipo, conferencias motivacionales, reuniones orientadas a participar en temas que ocupen al equipo.

Ayuda, también, involucrar a todos en reuniones creativas al comienzo de proyectos comunes. Aunque se tenga ya el plan hecho, escuchar a todos consigue que se involucren y que se sientan “dueños” del proyecto, que lo consideren de su propiedad.

Y en esta dimensión de equipo, cada uno tiene que tomar conciencia de su impacto en los demás. Cuando uno promueve alegría y buen clima y cuándo es un factor negativo. El equipo tiene una “cuenta corriente emocional” en la que hacemos depósitos y retiros. Cada acto positivo, por pequeño que sea, incrementa el saldo y prepara para los “retiros” que haremos cuando tengamos un mal día o cometamos un error.

Involucrar a todos en actos solidarios

Nadie es feliz rodeado de infelices. Las organizaciones que participan activamente en su comunidad consiguen un efecto muy positivo en sus colaboradores. Las organizaciones que respetan los valores de su comunidad y el medio ambiente, contribuyen a fomentar la pertenencia en su gente y generan un orgullo y un compromiso que influye en el optimismo e impacta en sus resultados.

Proponer objetivos solidarios incluye, además de hacer colectas o *marketing* social, el involucramiento individual en voluntariado corporativo: acciones concretas en que el empleado pone tiempo personal además del tiempo que da la empresa y es orientado a colaborar en organizaciones concretas con tiempo más que con dinero o cosas. La participación de todos, con esa “alegría de dar”, se conecta con la esencia de las personas, con el alma de la organización.

Desaprender hábitos y rutinas que no aportan valor

El día a día es voraz con el tiempo y con las buenas intenciones. Muchas veces falta tiempo para la reflexión, para pensar en temas trascendentes y estratégicos. Las acciones automáticas e incorporadas en el “cómo hacemos lo que hacemos” rara vez se revisan. Si sirvió hasta aquí... ¿por qué dejaría de servir ahora? “Parar la pelota” y revisar lo que se hace y cómo se hace genera nuevas posibilidades. Desaprender lo que ya no agrega valor, aún reconocimiento que en otro momento fue importante, pero que hoy hay nuevas formas de hacer o simplemente estrategias que permiten simplificar.

Este punto requiere creatividad compartida y, también, que todos sepan cómo contribuyen a la visión y la misión y sugieran nuevas formas de hacerlo. La invitación a este diálogo más profundo incluye la pregunta “para qué hago esto”. Las organizaciones crecen en la medida en que se cuestionan.

Incorporar la alegría

La alegría es una forma de vivir que alimenta el estado interno que llamamos felicidad. Se puede ser feliz en el trabajo y, para ello, hay que fomentar la alegría. El humor, la risa, las sonrisas en el trato... todo esto genera endorfinas que modifican el clima de trabajo y fomentan el optimismo en su nivel más alto. Personas alegres pueden pensar el futuro y pensarse a sí mismas en él. Son capaces de diseñar los resultados que todos quieren, instalando el concepto proactivo de “creer para ver” en lugar del “ver para creer”. Incorporar la alegría modifica la actitud y genera espacios compartidos que alientan la esperanza hacia lo nuevo y lo mejor.

Locura es hacer siempre lo mismo y esperar resultados distintos, dijo Einstein. Es el momento de un cambio con la predisposición de vivir cada día plenamente, consciente, presente y PROTAGONISTA. Gestionar el optimismo significa pensar en grande, conectar con la visión trascendente y objetivos ambiciosos, pero actuar en pequeño, en cada detalle.

Cada día puede ejercitarse la elección de ser feliz, de asignar tiempo a las cosas que verdaderamente importan. La Gestión del Optimismo es un nuevo modo de dirigir y liderar, influyendo en el otro para que sea lo mejor que puede ser y contribuya al éxito de todos aportando su valor personal. Requiere visión positiva del futuro, realismo para traducirla en el presente, ética para incluir a todos y coraje para perseverar en el día a día. ©
↓

Lea, comparte y descargue en www.gestion.com.do

Marita Abraham (MBA) es consultora, conferencista y *coach* internacional, así como creadora de modelos de alto impacto organizativo.

ABRIMOS LAS PUERTAS DEL MUNDO A LA REGIÓN



NUESTRA HUELLA EN LA CIUDAD
HOY TIENE 40 AÑOS Y EL RETO ES
SEGUIR INNOVANDO

40
ANIVERSARIO



CORPORACIÓN
ZONA FRANCA
SANTIAGO



Qué hacer y qué no cuando se lidia con un colega de bajo desempeño

Por Kerry Patterson

Todos hemos trabajado con alguien que es menos que estelar a la hora de hacer su trabajo. Son lentos, imprecisos, poco inspirados, no están dispuestos a esforzarse, y, al final, usted es quien termina llevando parte de su carga laboral. Por supuesto, usted ya está hasta el cuello con sus propias tareas, así que cada vez que usted asume las responsabilidades de otro, usted termina trabajando hasta tarde o pagando de cualquier otra forma por el mal comportamiento de su compañero.

Luego de meses de sufrir silenciosamente, usted hace lo que la mayoría de nosotros hace. Formula mentalmente su queja, ensaya una discusión cara a cara, se arma de valor y explica sus preocupaciones -a su pareja o mejor amigo. Su pareja o amigo dice que esta forma vicaria de resolver los problemas debe parar, y lo hará cuando usted hable honesta y respetuosamente con la otra persona acerca de sus preocupaciones. Usted dice que está “ensayando”, pero en realidad se está quejando. Sea lo que sea, usted no está hablando directamente con la persona que causa sus problemas porque (1) usted lo ha dejado pasar por demasiado tiempo y parece injusto traerlo a colación ahora, (2) no le corresponde hacerlo porque su compañero no le reporta directamente a usted, o (3) usted no sabe exactamente qué decir o qué hacer.

Mientras más tiempo deje pasar sin decir algo a su compañero de bajo desempeño, más empeorará la situación. Mis coautores y yo estudiamos lo que pasa cuando personas de bajo desempeño se infiltran en la oficina y encontramos que, a pesar de que el 93% de los empleados reporta trabajar con personas que no dan la talla, solo el 10% habla y hace que sus



compañeros de bajo desempeño asuman sus responsabilidades. Como resultado, los compañeros de bajo desempeño hacen que uno de cuatro de sus colegas de alto desempeño trabaje entre cuatro y seis horas adicionales cada semana. ¿Y cuál diría usted que es el resultado de encubrir la negligencia de los colegas? Cuatro de cinco personas dice que la calidad de su propio trabajo declina.

Si usted habla honesta, directa y profesionalmente, podrá resolver el problema de una vez por todas. ¿Pero cómo? Considere las siguientes cosas que puede y no puede hacer:

No espere hasta estar completamente hastiado. Si usted espera hasta estar cansado y molesto para decirle todo lo que piensa a su colega, es probable que usted lo hará de una forma que desvía la atención del problema de su colega y la dirige negativamente hacia usted -la persona enloquecida que ha explotado por lo que aparenta ser un simple error.

No le haga una emboscada a su colega de bajo desempeño. No sorprenda a la otra persona con una conversación de último minuto. Si le hace una emboscada, su colega probablemente estará en guardia y estará menos dispuesto a hablar sobre el problema.

No recuente una larga lista de quejas. Compartir los hechos de la brecha en las expectativas es útil, pero sacar una larga lista de las infracciones de su colega no lo es. Esto solo creará resentimiento y es contraproducente para resolver el problema.

No use términos inflamatorios o difusos. Términos inflamatorios o difusos como “irresponsable”, “poco confiable” o “inútil” no son informativos ni conducen a una discusión saludable y honesta. Lo que sí hacen, sin embargo, es conducir a una actitud defensiva.

Suspenda el juicio. En vez de asumir lo peor de su compañero de trabajo, asuma lo mejor. Quizás su compañero no se da cuenta de que le está ocasionando problemas a usted. Saque tiempo para hablar en privado, sin enjuiciar a su compañero, y entre en la conversación con el deseo de compartir sus preocupaciones, así como de escuchar el punto de vista de su colega.

Haga que sea seguro. Evite saltar directamente al problema. Cree un tono de seguridad y aceptación mediante la explicación de que usted desea resolver un problema de manera satisfactoria que funcione bien para ambos. Usted no está tratando de arreglar a su compañero de trabajo; usted está tratando de solucionar un problema. Igualmente importante, usted quiere encontrar una solución que los dos acepten.

Comience con los hechos.

Conclusiones generales como “Yo no puedo seguir confiando en ti” añaden fuego, pero poca información. Así que, comparta los más recientes hechos que describen la brecha entre lo que usted esperaba y lo que usted ha observado. Por ejemplo: “Ayer, acordaste completar el rediseño para el mediodía. Llegó el mediodía y no recibí tu trabajo”.

Comparta sus preocupaciones tentativamente.

Una vez los hechos estén sobre la mesa, explique por qué usted está preocupado. Use un lenguaje tentativo, como por ejemplo: “Estoy empezando a preguntarme si...”. Ayude a su colega a ver las consecuencias de sus acciones.

Invite al diálogo. Finalmente, busque el punto de vista de la otra persona. Pregunte si su compañero ve las cosas de forma diferente o si usted no tiene toda la historia. A medida que usted busque abiertamente el punto de vista del otro y escuche cuidadosamente lo que tenga que decir, su compañero estará más abierto. Ⓞ

Lea, comparta y descargue en www.gestion.com.do

Kerry Patterson es el coautor de cuatro *bestsellers* del *New York Times* incluyendo *Crucial Accountability*. Es un reconocido experto y consultor en gestión del cambio -con una trayectoria de más de treinta años-, así como cofundador de VitalSmarts, empresa innovadora en el campo de la capacitación corporativa y del desempeño organizacional. VitalSmarts ha entrenado a más de un millón de personas alrededor del mundo y ha ayudado a más de 300 empresas del Fortune 500 a obtener resultados medibles.



LA RENTABILIDAD DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE

Por Juan Carlos Alcaide Casado

Si echamos la vista atrás, ¡hace veinte años que venimos¹ trabajando en la demostración empírica de la Rentabilidad de cuidar a los Clientes! Hemos querido pararnos un momento a reflexionar sobre este hecho y hemos concluido que en los últimos 20 años todas las teorías del *marketing* y de la gestión de clientes no han hecho más que reforzar la idea de la rentabilidad de cuidar a los clientes.

Sin llegar a ser muy exhaustivos, haremos un recorrido por las teorías más relevantes surgidas y compartiremos datos y estudios que hemos utilizado en los últimos veinte años para demostrar, primero, la rentabilidad de trabajar la Satisfacción del Cliente, luego la Fidelización y, finalmente, el mantra de moda: demostrar la rentabilidad de cuidar al cliente, de analizar cada detalle de la Experiencia del Cliente, buscando 'el efecto wow', el efecto memorable.

¹ La empresa consultora Marketing de Servicios fundada por el autor del artículo.

1994

En ese año, trabajando para un cliente del sector industrial, cayó en nuestras manos el famoso Programa PIMS (Profit Impact of Marketing Strategy). Los hallazgos del Programa PIMS han sido muchos y variados, pero me limitaré a señalar tres de ellos:

1 Relación entre los niveles de calidad y la rentabilidad. La mayor calidad de los productos y servicios conlleva un aumento de la rentabilidad para la empresa.

2 Relación entre los niveles de calidad y la participación de mercado. La mayor calidad del servicio es causa de una mayor participación de mercado.

3 Relación entre la calidad y los precios más altos. Es lógico que si a unos costos más bajos le unimos una más alta participación de mercado y unos precios más altos, es fácil explicar por qué la más alta calidad conduce a más altos niveles relativos de rentabilidad.

El Programa PIMS tiene ya una larga trayectoria recopilando información continuada sobre las repercusiones que tienen en los beneficios de las empresas las estrategias que aplican, para lo que utiliza una muestra que en la actualidad incluye un total de algo más de 3.000 sectores de negocios. Esto indica que las conclusiones del Programa PIMS deben ser, al menos, tomadas en seria consideración.

1996

En el año 1996, leyendo a Friedrich Reicheld en su libro *El efecto lealtad*, quedamos profundamente impresionados por los hallazgos del creador, o al menos inspirador, del NPS (Net Promoter Score).

- **Reicheld diferenciaba entre “Satisfacción del Cliente” y “Lealtad” cuando nos decía: “La mayoría de las compañías continúan invirtiendo más dinero en mejorar sus encuestas de satisfacción que en desarrollar medidas fiables de lealtad”.**

- **Reicheld logró demostrar que esforzarse por conseguir la Lealtad, más allá de la Satisfacción, vía la experiencia memorable y la gestión de marca es rentable... “La retención de clientes, los beneficios del ciclo vital, las tasas de ganancia de nuevos clientes, las recompras de los clientes, etc., pueden ser estadísticas difíciles de reunir, pero proporcionan una auténtica panorámica porque son objetivas y fiables. Lo que es más importante, están directamente ligadas a los flujos de fondos y al valor de vida de la base de clientes”.**
- **Hace ya veinte años, Reicheld nos explicaba que la marca debe crear vínculo emocional, costos emocionales (donde los empleados ya eran clave, según su punto de vista), pero costos racionales, vía el valor aportado al cliente, que generasen, mezclados, vinculación y engagement y bajas tasas de “deserción” o churn.**

2002

En ese año, Luis Renart (Paper de IESE: *Marketing Relacional: ¿Café para todos?*, diciembre de 2002) constataba que, frecuentemente, es hasta cinco veces más caro identificar y captar a un cliente nuevo que mantener satisfecho y fiel a un cliente que ya lo es. Argumentaba, también, que los productos son cada vez más parecidos y la diferenciación entre la oferta de distintas empresas tiende a migrar hacia el servicio que acompaña al producto y hacia el trato que recibe el cliente.

Se puede demostrar, además, que el valor y rentabilidad de un cliente satisfecho aumenta con el transcurso del tiempo por varias razones: porque compra más del mismo producto, porque compra más productos (*cross selling*), porque compra más productos de gama alta con más margen (*up selling*), porque disminuyen ciertos costos de atenderle y servirle, porque nos puede recomendar a familiares y amigos mediante procesos de boca a oreja, etcétera.

En los últimos años, ha sido el concepto de *Customer Experience* el que ha ido tomando fuerza y son muchos los que se han preocupado de evidenciar la Rentabilidad de la Experiencia memorable por parte del cliente.

La **experiencia de cliente** abarca todos los aspectos de la oferta de una empresa: desde la calidad de la atención al cliente, hasta la publicidad, pasando por la presentación de los productos y los servicios, su facilidad de uso y su fiabilidad.

2012

En 2012, un estudio de Genesys Telecommunications Laboratories, Inc. revela que el servicio al cliente es clave para la rentabilidad de las empresas. Los resultados del estudio desprenden que más del 61 por ciento de los clientes del sector hotelero a nivel mundial, ve que los *contact center* están haciendo un trabajo mejor que hace tres años. En el estudio internacional de más de 4.200 consumidores, un 23% encuentra su experiencia “considerablemente mejor”, y un 38% siente que fue “algo mejor”, mientras que un 12% opinó que fue peor.

Además, el estudio revela que el servicio al cliente es un factor crítico de rentabilidad y satisfacción, ya que el 75% de los consumidores a nivel global dice que darían más negocio a una compañía basada en una gran experiencia de *contact center*. El 50% de los consumidores a nivel global dice que la última vez que dejó de hacer negocios con una empresa fue en parte o del todo por una pobre experiencia de servicio al cliente.

Ese mismo año, Buljan & Partners realizó una investigación en la que participaron 1000 encuestados de toda Alemania que muestra que las empresas que ofrecen al cliente unas experiencias y vivencias sobresalientes son recompensadas.

2014

El Informe Mundial de Seguros de 2014 (WIR) que realiza Cap Gemini nos acaba de demostrar hace unos pocos meses que la Experiencia Cliente tiene un efecto medible en la fidelidad, primero, y rentabilidad, después, en este caso, de los clientes del sector seguros.

“El Índice de Experiencia de Cliente (Customer Experience Index-CEI), que analiza las respuestas de más de 15.500 clientes de seguros a través del Informe La Voz del Cliente, pone de manifiesto una clara relación entre la mejora en la experiencia del cliente y las conductas de estos que conducen a una mayor rentabilidad, como las compras adicionales y las referencias de clientes”.

Diversos estudios de Forrester Research vienen demostrando que la experiencia de cliente se correlaciona (de forma casi perfecta) con la **fidelidad a la marca**. En concreto, se correlaciona altamente con la disposición a:

- **Tenerla en cuenta en otra compra.**
- **Recomendarla a otros.**
- **Una mayor resistencia al cambio.**

Dicho de otra manera, de entre todas las opciones que tienen las marcas para diferenciarse unas de otras, es poco probable que ninguna de estas sea más relevante para el cliente que la generación de una experiencia de marca superior a la que puedan ofrecer los competidores.

Como decíamos anteriormente, la conclusión de este recorrido por las teorías mantenidas durante estos veinte años es que hemos de cuidar la relación con el cliente para ser capaces de obtener la rentabilidad de la experiencia.

A pesar de esto, que a nosotros nos parece tan evidente, muchos directores generales y de *marketing* continúan inmersos en el escepticismo, y siguen comprometiendo la práctica totalidad de sus presupuestos de *marketing* en anacrónicos e ineficaces planes de medios, promociones y patrocinios, en los que la asignación de recursos a los distintos *touchpoints* o puntos de contacto no guarda correlación alguna con la influencia que estos ejercen sobre las decisiones de compra o uso de sus clientes.

Por nuestra parte, nos quedamos con una frase de Harley Manning (Fast Company):

““La única fuente de ventaja competitiva es aquella que puede sobrevivir a las disrupciones provocadas por la tecnología: la obsesión con la experiencia de cliente”. ©
↓

Lea, comparta y descargue en www.gestion.com.do

Juan Carlos Alcaide Casado es director en la empresa MdS y profesor de ESIC. Tiene más de 20 años de carrera en el mundo del *marketing* de servicios y de la fidelización de clientes. Ha trabajado para más de 100 empresas líderes en España y ha puesto en marcha docenas de proyectos de contención de bajas de clientes. Es profesor en diferentes escuelas de negocio y formador de directivos para multitud de organizaciones y compañías. También, es articulista y autor de varios libros, algunos de ellos específicamente orientados a la fidelización y contención de bajas de clientes: *Alta Fidelidad y Fidelización de Clientes*.

¡Próximos seminarios!



GESTIÓN POR PROCESOS
26, 27 y 28 de marzo, 2015



PROGRAMA INTEGRAL DE FORMACIÓN DE FACILITADORES
7, 8, 9, 10 y 11 de abril, 2015



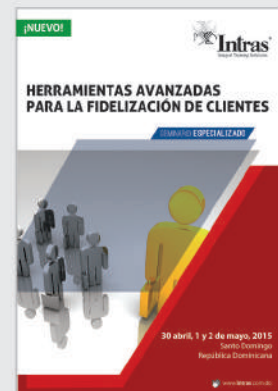
COACHING EJECUTIVO
9, 10 y 11 de abril, 2015



PROJECT MANAGEMENT
22, 23 y 24 de abril, 2015



GESTIÓN EFECTIVA DE LA FUERZA DE VENTAS
23 y 24 de abril, 2015



HERRAMIENTAS AVANZADAS PARA LA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES
30 de abril, 1 y 2 de mayo, 2015

Para mayor información e inscripciones:

809.542.0126 • informacion@intras.com.do • Asistencia en línea a través de nuestro: LIVE CHAT

Síguenos en: /IntrasRD /IntrasRD /company/Intras /IntrasRD

Éste y muchos otros seminarios pueden ser adaptados y desarrollados exclusivamente para su empresa.

SOLUCIONES
IN-HOUSE



LAS MUJERES CREAN UN FUTURO SOSTENIBLE

Por Kellie McElhaney y Sanaz Mobasseri

Los grandes avances de las mujeres en el acceso a altos niveles educativos han conllevado un mayor acceso a posiciones de liderazgo cada vez más destacadas así como retos y triunfos profesionales cada vez mayores. Globalmente, el nivel educativo de las mujeres supera al de los hombres. Por ello, las organizaciones -y los países-, deben prestar mayor atención a los valiosos aportes, talentos y competencias que las mujeres ofrecen. Sin embargo, vemos todavía como brillantes y talentosas mujeres deben superar obstáculos -como el llamado techo de cristal- para ocupar los cargos directivos más altos en la pirámide empresarial o ser parte de las juntas de administración.

En nuestro país, el acceso de las mujeres a las más altas posiciones directivas es prometedor. Es muy interesante ver las estadísticas de la presencia de la mujer en los cargos directivos de las empresas en la República Dominicana. El informe mundial de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) *La mujer en la gestión empresarial: cobrando impulso* indica que en nuestro país las mujeres ocupan el 38.6% de los máximos cargos directivos en las empresas, lo que nos ubica en el lugar número 28 del *ranking* mundial. Y lo más interesante y esperanzador: nuestro país ocupa el primer lugar -sí, el primer lugar- en el *ranking* del porcentaje de mujeres en puestos directivos superiores y medios, con un 55.8%. Este porcentaje está muy por encima de países más desarrollados y habla mucho -y bien- acerca de las profesionales dominicanas y de las empresas que lideran, ya sea como propietarias o directivas.

Como veremos en el siguiente estudio realizado por Kellie McElhaney -experta en responsabilidad social corporativa- y Sanaz Mobasseri, estudiante de doctorado, aprovechar la inteligencia y habilidades de las mujeres en los altos cargos y juntas de administración es muy ventajoso para el crecimiento económico y la competitividad de las organizaciones. Pero es en el desempeño corporativo de la sostenibilidad en el cual las mujeres tienen un rol estelar y su impacto es trascendental. Esperamos que este reporte inspire a todos los altos directivos dominicanos -hombres y mujeres- a seguir brindando apoyo a las talentosas mujeres dentro de sus organizaciones para que lleguen a las más altas posiciones corporativas. El futuro de la sostenibilidad está en sus manos...

“Las mujeres y la sostenibilidad son dos caras de la misma moneda. Las corporaciones construyen mejores sociedades si tienen juntas directivas balanceadas”.

Halla Tomasdottir, presidenta ejecutiva y cofundadora de Audur Capital

La diversidad es un factor crucial para mejorar no solo la calidad del liderazgo y de la toma de decisiones de una compañía, sino también para su desempeño financiero, ambiental, social y de gobernanza, y, en última instancia, de la sostenibilidad de la compañía. Ciertamente, organizaciones como Credit Suisse, McKinsey y Catalyst han demostrado más específicamente que la presencia de mujeres en los más altos niveles de gerencia y liderazgo ha sido correlacionada con un mejor desempeño financiero de la compañía.

Partiendo de estos hallazgos, este estudio aborda un factor adicional: ¿La presencia de las mujeres en altas posiciones directivas afecta el impacto ambiental y social de la firma? Exploramos y abordamos una relación potencial entre mujeres líderes y prácticas de negocios sostenibles — ambientales, sociales y de gobernanza— de la empresa. Esta es una ruta de investigación planificada para investigar y analizar las relaciones entre las mujeres líderes de alto nivel y el desempeño corporativo de sostenibilidad.

Un creciente cuerpo de investigación sugiere que integrar más mujeres a los más altos niveles del mundo corporativo —y particularmente a las juntas directivas de las empresas que cotizan en bolsa— puede ayudar a equilibrar mejor el énfasis actual de los negocios en la maximización de los beneficios a corto plazo hacia un enfoque más amplio en las metas a largo plazo, incluyendo impactos ambientales, sociales y de gobernanza positivos.

Las investigaciones sugieren que las compañías que explícitamente dan valor a la diversidad de género tienen un mejor desempeño en general y se desempeñan mejor que otras empresas en las múltiples dimensiones de la sostenibilidad corporativa.

Específicamente, este estudio identifica las relaciones entre las directoras corporativas y la sostenibilidad corporativa, y destaca por qué los cambios son importantes para el futuro de los negocios en dos áreas principales de foco:

1

Aportamos una mejor comprensión de las relaciones entre las directoras corporativas y la sostenibilidad corporativa.

2

Los hallazgos de nuestra investigación amplían investigaciones existentes que detallan las múltiples maneras en las que las mujeres impactan de manera positiva a los negocios y, en última instancia, a nuestro mundo.

Sostenibilidad corporativa y negocios

A medida que las compañías y reguladores pasan más tiempo evaluando los impactos operacionales en el cambio climático, términos como “responsabilidad social corporativa” (RSC), “ciudadanía global”, “valor de los *stakeholders* o grupos de interés”, “sostenibilidad” y “valor compartido corporativo” aparecen cada vez más en declaraciones informativas para accionistas, reportes anuales de compañías, páginas Web y conversaciones en las salas de juntas y reuniones de los equipos de liderazgo ejecutivo. Estas ideologías diversas son, en gran medida, el resultado de una necesidad en evolución de cambiar la estrategia de negocios del tema históricamente dominante de maximizar el valor de los accionistas hacia un enfoque estratégico basado en los grupos de interés. En un esfuerzo por sincronizar estos términos, utilizaremos el término “sostenibilidad corporativa” a lo largo de este documento.

El término “sostenibilidad corporativa” fue el producto de las discusiones provocadas por dos reportes influyentes de 1987 y 2011. En 1987, la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo de las Naciones Unidas (WCED por sus siglas en inglés) elevó discusiones acerca de las preocupaciones ambientales globales vinculando el estado de nuestro ambiente global con los temas de desarrollo. La WCED logró esto introduciendo un concepto llamado “desarrollo sostenible”, definido como “desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la habilidad de generaciones futuras de satisfacer

sus propias necesidades”.¹ El desarrollo sostenible reenfocó a los formuladores de políticas, empresas con fines de lucro y organizaciones sin fines de lucro hacia satisfacer las necesidades básicas humanas y “extender a todos la oportunidad de satisfacer sus aspiraciones para una mejor vida”, impulsando a la larga el desarrollo en todos los países. Este reporte, conocido como el *Reporte Bruntland*, reconoció que los temas cruciales que enfrentan las sociedades modernas –tales como pobreza, agotamiento de los recursos y crecimiento poblacional- están incrustados dentro de una crisis mayor que requiere la participación de todos los jugadores de la sociedad global, incluyendo, y de manera muy importante, a todas las empresas globales. El *Reporte Bruntland* llamó a la acción a todos los sectores de la sociedad. Ahora más que nunca, el foco de atención está puesto en las empresas para que respondan a esta llamada a la acción, particularmente con los debilitados sectores gubernamentales y públicos.

Puesto que el éxito y la rentabilidad de las empresas a menudo dependen de su habilidad para satisfacer las necesidades de recursos y servicios de los mercados, las empresas están bien posicionadas para abordar todo tipo de necesidades humanas. El desplazamiento del enfoque de las empresas hacia el crecimiento a largo plazo empodera a los líderes corporativos para crear valor y sostener el desarrollo a largo plazo. De hecho, líderes empresariales progresistas han estado innovando por casi dos décadas para abordar temas ambientales, sociales y de gobernanza.

El ‘caso de negocios’ para la sostenibilidad ha sido establecido a través de la creación de impactantes iniciativas sociales, la pronunciada diferenciación de las marcas que son más responsables ambientalmente y éticas, ahorros significativos resultado de la adopción de prácticas más energéticamente eficientes y la inconfundible adquisición y retención de talento superior que se preocupa del impacto positivo de sus empleadores en la sociedad, solo para mencionar algunos.

En 2011, The Conference Board –basada en Washington, D.C– publicó otro influyente reporte acerca de la sostenibilidad.² El reporte resume el caso para practicar la sostenibilidad corporativa para alcanzar crecimiento económico en las siguientes cuatro categorías:³

¹ *Nuestro futuro común: Reporte de la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo.*

² The Conference Board Center of Sustainability. *Sustainability Matters: Why and How Corporate Boards Should Become Involved* Octubre 2011. www.conferenceboard.org.

³ *Ibídem*

- **Reduciendo costos y minimizando exposición a los riesgos.**
- **Diferenciando una empresa de sus competidores, resultando en ventajas competitivas.**
- **Desarrollando reputaciones más fuertes y estableciendo legitimidad y “licencia para operar”.**
- **Logrando creación de valor.**

Existe una oportunidad para las directoras corporativas en las corporaciones de hoy. Con las empresas predominantes moviéndose hacia modelos de negocio y estrategias más eficientes y sostenibles, el potencial de las mujeres para dirigir es alto. Las mujeres tienen una oportunidad significativa para usar sus voces efectivamente para catalizar, e incluso liderar, esta evolución en la estrategia de negocios.

La presencia de las mujeres da forma a los negocios de adentro hacia afuera y de afuera hacia adentro, comenzando en el terreno de entrenamiento de los MBA, pasando por el nivel de consumidoras y llegando hasta el de gerentes. A pesar de estar más allá del alcance de este documento, numerosos estudios han demostrado que las mujeres han probado estar más alineadas con y deseosas de la sostenibilidad corporativa como estudiantes de MBA, consumidoras, empleadas, e inversionistas. Así que queda la pregunta: ¿Pueden las mujeres en el más alto nivel de toma de decisiones y de creación de agendas de negocios influenciar a las empresas para que sean más financiera, social y ambientalmente sostenibles? Y si es así, ¿cómo?

Investigando las directoras corporativas y la sostenibilidad corporativa

Para entender completamente la profundidad del impacto que las mujeres pueden tener en la sostenibilidad corporativa, investigamos el desempeño corporativo en más de 1500 empresas en tres categorías principales: **ambientales,**

sociales y gobernanza (ESG por sus siglas en inglés, ASG según lo hemos traducido para GESTION). Estas tres categorías proveen un marco adaptable y muy claro para evaluar cómo y en qué maneras las empresas están progresando hacia la sostenibilidad corporativa y también reflejan las principales áreas y formas de contenido que la sostenibilidad corporativa reconoce.

Usamos datos de MSCI Inc. que evalúa los riesgos y oportunidades -específicos a cada industria- que enfrentan las firmas en los temas ASG. MSCI es el proveedor de índices líder y el único entre los más grandes que tiene experiencia en la investigación de ASG desde 1972. Los datos de MSCI acerca de ASG es recogida en tres fases: (1) se identifican los temas clave, (2) se evalúan las exposiciones al riesgo y las estrategias gerenciales, y (3) las empresas son : calificadas comparándolas a sus iguales en su sector.

Además de analizar los riesgos y estrategias gerenciales, hallamos información de los porcentajes y números de mujeres en las juntas directivas de cada firma. De las empresas evaluadas, 68% tenía por lo menos una mujer en su junta.

Los temas ambientales capturados en nuestra información incluyen emisiones de carbono, eficiencia energética, escasez de agua, biodiversidad y uso de suelos, materiales de empaque y desechos, para nombrar algunos.

Similarmente, los temas sociales clave examinados en nuestros datos incluyen cadena de suministros, mano de obra, desarrollo del capital humano, acceso al financiamiento y a la atención médica y oportunidades en nutrición y salud.

Finalmente, algunos ejemplos de las variables que abordan los temas de gobernanza incluyen corrupción e inestabilidad, ética y fraude, prácticas anticompetitivas y gobernanza corporativa. Dado el limitado acceso a la información y a las fuentes, no pudimos realizar regresiones para determinar causalidad. Además, hay muchas variables adicionales que deben ser controladas en una regresión y no pudimos recogerlas para toda la muestra. Por lo tanto, es importante hacer notar que nuestra exploración preliminar destaca relaciones correlativas.

Propósito

La meta general de nuestro estudio fue la de analizar información para identificar posibles relaciones y tendencias en las cuales la presencia de más mujeres en las juntas directivas estaba correlacionada con mayor sostenibilidad corporativa y desempeño ASG. Debe notarse que nos referimos a la gestión proactiva, frontal y abierta, de los temas ASG como parte de los riesgos y oportunidades del negocio, y no a la que, por no haberlo hecho desde el principio, se convierta en una emergencia masiva que requiera de manejo de crisis y reacción tras bastidores y encubierta. Nos encaminamos a probar que las firmas con mayor número de mujeres en la junta gestionan más proactivamente su desempeño ASG y, por lo tanto, mejoran el impacto social, ambiental y de gobernanza de la firma.

Hallazgos

Los resultados a continuación dan un detalle ilustrativo de los hallazgos correlativos de la presencia de mujeres como directoras y el desempeño de la sostenibilidad corporativa:⁴

Temas ambientales

Las empresas que tienen más mujeres en su junta directiva son más propensas a ser:

- **Compañías que proactivamente invierten en generación de energía renovable y servicios relacionados.**
- **Compañías que han integrado los efectos del cambio climático en sus modelos actuariales a la vez que desarrollan productos para ayudar a los clientes a manejar los riesgos relacionados al cambio climático. Compañías que miden y reducen las emisiones de carbono de sus productos a lo largo de la cadena de valor e implementan programas con sus suplidores para reducir la huella de carbono o impacto ambiental.**
- **Compañías que proactivamente reducen el impacto ambiental de sus empaques, incluyendo el uso de material reciclado y el establecimiento de programas de recogida voluntaria de sus productos usados para reciclarlos. Hacen esfuerzos específicos para ir delante de las regulaciones y para cambiar la demanda de los consumidores reformulando los empaques, recuperando productos para reciclarlos y apoyando el reciclaje en los lugares donde no es obligatorio.**
- **Compañías que proactivamente abordan los riesgos ambientales incrustados en sus decisiones financieras.**
- **Compañías que toman pasos proactivos para gestionar y mejorar la eficiencia energética.**
- **Compañías que tienen operaciones que no afectan negativamente las áreas de biodiversidad grandes o frágiles y tienen estrategias para minimizar o mitigar las pérdidas en la biodiversidad.**

Considere, por ejemplo, las recientes iniciativas ambientales de Wal-Mart. Wal-Mart se ha comprometido para lograr cero desechos para el año 2025, reducir globalmente sus empaques en un 5 por ciento para 2013 y tener prácticas de empaque neutrales globalmente para 2025. Compañías como Wal-Mart ya se han comprometido públicamente a lograr y cumplir esos tipos de metas. Los hallazgos de nuestra investigación sugieren que la presencia de más directoras corporativas fomenta la búsqueda o seguimiento proactivo de prácticas y oportunidades de negocios sostenibles. Wal-Mart tiene cuatro directoras corporativas en su junta.

Temas sociales

Las empresas que tienen más mujeres en su junta directiva son más propensas a ser:

- **Compañías que toman ventaja de las oportunidades para el crecimiento a largo plazo y protegen su “licencia para operar” a través de esfuerzos para mejorar el acceso a los cuidados de salud en países en desarrollo y para poblaciones con servicios de salud deficientes en mercados desarrollados.**
- **Compañías que proveen altos beneficios de empleo e incentivos por desempeño y ofrecen programas para el compromiso de empleados y desarrollo profesional.**
- **Compañías que ofrecen productos con un mejorado perfil nutricional o más saludables y han buscado verificación creíble para su estatus de más saludables.**
- **Compañías que proactivamente gestionan el desarrollo de su capital humano ofreciendo paquetes de beneficios competitivos, implementando programas de entrenamiento formales y midiendo activamente la satisfacción de sus empleados.**
- **Compañías que ofrecen productos y servicios a comunidades con ningún acceso o acceso limitado a productos financieros.**

⁴ Las correlaciones oscilan entre 0.15-0.47.

Tome, por ejemplo, una empresa como Nestlé que recientemente se ha enfocado en crear valor compartido con los productos que ofrece en tres áreas importantes: nutrición, agua y desarrollo rural. Nestlé usa soluciones con base científica para mejorar la calidad de vida a través de la comida y la dieta. Este tipo de iniciativa social está muy bien alineada con la sostenibilidad corporativa para Nestlé. Los hallazgos de nuestra investigación a la fecha sugieren que tener más directoras corporativas está correlacionado con estos tipos de estrategias y resultados. La junta de directores de Nestlé tiene cuatro mujeres.

Temas de gobernanza

Las empresas que tienen más mujeres en su junta directiva son más propensas a ser:

- **Compañías que instituyen fuertes estructuras de gobernanza, demuestran un alto nivel de transparencia y evitan controversias a gran escala.**
- **Compañías que tienen programas, directrices y políticas claras para evitar tratos de negocios corruptos, tienen fuertes alianzas con las comunidades locales y altos niveles de divulgación y transparencia.**

Resumen

Las tendencias ASG (ambientales- sociales- gobernanza) identificadas arriba, junto a estudios previos que vinculan a las mujeres en altas posiciones con una mayor calidad de gestión y más alto retorno financiero para las compañías, son buenas prácticas de negocios. Esto parece ser una tendencia altamente deseable en el mundo de los negocios de hoy, especialmente luego de la reciente recesión económica y las oleadas de mala conducta corporativa, fracasos de empresas y la desconfianza pública en las compañías.

Apoyo a las directoras

Para entender mejor los datos, le preguntamos a las directoras corporativas acerca de sus experiencias en juntas directivas con desempeño ASG. Muchas de las mujeres con quienes hablamos ya habían adoptado esa relación con la sostenibilidad a lo largo de sus carreras. Halla Tomasdottir, presidente ejecutiva y cofundadora de Audor Capital en Islandia, nos dijo: “Las mujeres y la sostenibilidad son dos caras de la misma moneda. Las corporaciones construyen mejores sociedades si tienen juntas directivas balanceadas.”

Escuchamos aseveraciones similares de los sectores públicos y sin fines de lucro. Ann Veneman, ex directora ejecutiva de UNICEF y antigua Secretaria de Agricultura de los EE. UU., compartió su creencia de que: “Las organizaciones se benefician de tener más mujeres tanto en las juntas como en los más altos cargos directivos. Las voces de las mujeres son cruciales para el avance de las metas de valor compartido corporativo”. La relación entre conceptos como valor compartido, mejoramiento de la sociedad y directoras corporativas parecían estar emergiendo en las industrias y los sectores que examinamos. Ann sirve en la junta de Nestlé, así como en el comité interno de Valor Corporativo Compartido.

Las mujeres que actualmente son directoras corporativas también hacen eco de una comprensión profunda del valor de la sostenibilidad y de su relación con ella. Dina Dublon –ex vicepresidenta ejecutiva y CFO de JP Morgan Chase y directora de PepsiCo, Accenture y Microsoft– manifestó: “Hay un elemento de autoselección para mí. Yo elijo servir en juntas que son abiertas a los temas ASG porque me preocupo profundamente por esos temas. Es importante que la compañía esté midiendo su desempeño e impacto en los factores ASG y escucho esa misma opinión expresada por muchas –no todas– de las mujeres en mis círculos de juntas directivas”.

Nuestra investigación preliminar ha servido para aumentar nuestra curiosidad en torno a las formas específicas que las directoras corporativas han promovido y pueden promover la sostenibilidad corporativa. Nuestros hallazgos iniciales confirmaron la presencia de tendencias convincentes que necesitan ser exploradas aún más. Quisiéramos profundizar nuestros hallazgos con entrevistas cualitativas a directores corporativos líderes de ambos sexos.

Nuestra investigación también nos ha llevado a preguntarnos qué acciones podrían ser tomadas para promover la designación de directoras corporativas y el uso de su voz para activar y posibilitar los esfuerzos de sostenibilidad corporativa.

Tomando acción

Women Corporate Directors (WCD) es una organización global con más de 1800 miembros que sirven en 2600 juntas directivas y es dirigida por Susan Stautberg, quien dijo: “La misión de WCD es la de ser una comunidad poderosa y confiable de directoras corporativas fortalecida por un enfoque en el desarrollo, diversidad de pensamiento y experiencia, educación, nuevas oportunidades de designación en juntas directivas y un robusto diálogo en torno a las mejores prácticas en gobernanza corporativa. La gobernanza corporativa hoy demanda una visión global”. En consecuencia, la WCD ha emitido un Plan de Acción y establecido una Comisión Nominadora Global para trabajar junto a Fortune 500, FTSE 100 y otras empresas líderes para aumentar la diversidad en sus juntas directivas.

Partiendo de los poderosos esfuerzos de la WCD a la fecha, nosotras proponemos cuatro pasos cruciales. Debemos:

1 Hacer y responder preguntas más difíciles, conducir más investigaciones y adquirir más conocimientos para identificar formas específicas para ayudar a mujeres calificadas a ser parte de juntas corporativas y lograr que las juntas valoren el enfoque de liderazgo basado en los temas ASG que las mujeres traen a la mesa.

2 Continuar la construcción de un *pipeline* de mujeres (una base de datos, continuamente revisada y actualizada, de candidatas cualificadas y relevantes en anticipación de futuras contrataciones) que puedan servir en juntas corporativas y expandir la reserva de talentos. Es esencial que las mujeres participen en programas de posgrado y MBA para adquirir las herramientas cruciales para el liderazgo en los negocios, incluyendo sostenibilidad corporativa y estrategia ASG. Tenemos que encontrar maneras de asegurar que las mujeres en ascenso vean a las empresas como una fuerza positiva para el impacto social y ambiental, y que permanezcan dentro del poderoso sector corporativo para utilizar e influenciar el poder de la corporación para lograr la sostenibilidad corporativa.

3 Fomentar una comunidad empresarial de *sponsors* (patrocinadores) para mujeres que incluya tanto a hombres como a mujeres. Aquellos que ya han llegado pueden allanar el camino para nuevas directoras corporativas y empoderarlas para que usen su voz de negocios auténtica para lograr la sostenibilidad corporativa. Necesitamos que las actuales directoras corporativas lleven los factores ASG y la sostenibilidad corporativa a la mesa de discusiones de las juntas.

4 Entrenar a los y las líderes empresariales para que sean agentes de cambio. Esta es quizás la más difícil, pero la más importante, llamada a la acción. Tanto los ejecutivos como las ejecutivas del mundo corporativo deberían estar inspirados y animados para hacer avanzar tanto las metas de sostenibilidad corporativa como la presencia de mujeres en las juntas directivas. El resultado será positivo para las compañías y para el mundo.

Empoderar a las mujeres para fomentar el crecimiento sostenible debe ser un área clave de enfoque para las escuelas de negocios, las compañías al momento de establecer las metas de sus empleados y hablar acerca de las contrataciones, las juntas de directores mientras dirigen el curso de sus empresas y de los equipos de inversión mientras buscan invertir en oportunidades de crecimiento sostenible. Este tema debe permear todos los aspectos de la planificación estratégica de negocios –todo el tiempo, cada día.

Esto no es simplemente acerca de tener una mujer presente en la mesa; esto es acerca de aprovechar el talento y los recursos del 52% de la población y de tener múltiples mujeres en la mesa. Esto es acerca de mujeres estando activamente comprometidas con el proceso de renovar la confianza en las empresas y de ayudar a rectificar los caminos no sostenibles por los cuales actualmente nos estamos precipitando. Esto es acerca de que cada hombre y cada mujer que dirige en las empresas fomente y anime activamente a cada mujer para ponerse de pie, usar auténticamente su voz y su poder y representar el rol significativo que ella tan diestramente puede interpretar en el escenario de los negocios globales de hoy. ©

Lea, comparte y descargue en www.gestion.com.do

Kellie McElhaney es profesora y directora fundadora del Centro para Negocios Responsables de la Escuela de Negocios Haas de la Universidad de California-Berkeley. Es consultora en el desarrollo de estrategias integradas de sostenibilidad corporativa. Entre sus clientes se encuentran HP, Gap, eBay, McDonald's, Wal-Mart, Target, Clorox, Ernst & Young, NVIDIA, Blue Cross Blue Shield, Nokia, Navigant, Volunteer Match, Ford Motor Company, PG&E, Driscoll's Berries, Triage Consulting Group, Ulster Bank, Kimberly-Clark, Accenture, Yum! Brands y Chevron.

Sanaz Mobasser obtuvo su Máster en la Goldman School of Public Policy de la Universidad de California-Berkeley. Actualmente, se enfoca en obtener su PhD en gestión de las organizaciones en la Escuela de Negocios Haas. Sus intereses incluyen la ética en las organizaciones y la gobernanza corporativa.

Las autoras agradecen la cooperación de KPMG y de WCD para la realización de esta investigación.



EL GOBIERNO DE LA EMPRESA FAMILIAR 3.0

Abordando la Transformación de la Empresa Familiar
en un Tiempo Nuevo

Madrid, 8-12 de junio, 2015

El programa proporcionará a los participantes una hoja de ruta para abordar sus grandes retos de transformación de presente y futuro a través de la discusión de los siguientes temas en un contexto de empresa familiar latina:

- Gobierno de la empresa familiar: Retos de familia y negocio en la sociedad del cambio
- Gestión de la unidad y la cohesión familiar
- Desarrollando liderazgo y cultura emprendedora transgeneracional
- Gestión estratégica de la transformación en la empresa familiar
- Comunicación estratégica en la empresa familiar
- Visión del entorno competitivo global
- Visión del entorno digital

A QUIÉN VA DIRIGIDO

- Miembros de familias empresarias que ostenten cargos de responsabilidad en sus organizaciones
- Ejecutivos Senior que no pertenezcan a la familia y miembros de la junta directiva
- Miembros activos e inactivos de la empresa familiar



INFORMACIÓN E INSCRIPCIONES:

Tel.: 809.542.0126
ingrid.klavemann@intras.com.do
www.intras.com.do



Síguenos en:



/intrasRD



/intrasRD



/company/Intras



/intrasRD



CRM
≠

**ESTRATEGIA
DE
CLIENTES**

Por Jesús Cirera Soler

Tras más de 20 años de historia de la aparición de CRM, todavía existen algunas empresas que no diferencian claramente entre CRM, como “Gestión de las relaciones con el cliente”, de la Estrategia Orientada al Cliente. Esta falta de diferenciación efectiva, en muchas ocasiones, y en el afán de ganar rápidamente competitividad frente a la competencia, motiva

que algunas empresas decidan invertir en nuevos y costosos sistemas CRM, depositando en ellos importantes expectativas y, posteriormente, obteniendo algunas frustraciones sobre su rendimiento final. Los más afectados, probablemente, serán la propia fuerza



de ventas y el área de tecnología, una por el estrés generado en la información de clientes requerida y el poco apoyo comercial/estratégico que la misma ofrece en el día a día y la otra, por la complejidad de implantación, además, de una alta demanda de recursos tecnológicos.

He aquí algunas reflexiones sobre ambos conceptos y cómo se interrelacionan entre sí.

El CRM nació con el objetivo de facilitar las interrelaciones con los clientes, especialmente en el contacto “uno a uno”, permitiendo complementar el conocimiento que las empresas tenían de los cliente en su relación transaccional. Así pues, gracias a estos sistemas (comprados o diseñados por las propias organizaciones), ahora podemos integrar, en cada cliente, la información de preferencias, contactos, referencias, relaciones, actividades, ofertas, etcétera, que no está implícitamente relacionada en las transacciones comerciales, pero sí es clave en el perfilamiento de las oportunidades.

Todo ello nos ofrece capacidades incrementales de personalización en las relaciones y de ajuste a las preferencias de los clientes en nuestra actividad comercial, pero mucho más, ya que ahora podemos compartir “una única verdad en toda la organización” y que la experiencia del cliente sea homogénea a través de la misma, incluso en los canales virtuales, los cuales también reflejarán preferencias de clientes.

Adicionalmente, pone a salvo ese conocimiento adicional (variables psicográficas, demográficas, de preferencias, proyectos, contactos, etcétera) a través de los diferentes responsables de cuentas que puedan variar en el tiempo, los que recibirán como herencia la historia y los aspectos críticos de la relación con sus clientes.

El CRM fue ampliando su espectro de funcionalidades, a las cuales hoy en día añaden la gestión de campañas, oportunidades, soporte de servicio, alertas o análisis de *clusters* (grupos) de clientes (a modo de microsegmentación). Aunque para algunas de ellas ya requeriremos de una mayor información de negocio relacional, esta información adicional procederá de otros Datamarts de la empresa, a los cuales se conectan los sistemas CRM.

Por supuesto, todo lo anterior es necesario y deseable, pero no suficiente para que consideremos a los sistemas CRM como estratégicos, y les sitúa más en el terreno de lo táctico, como centro neurálgico de recogida de las interacciones empresa-cliente, con la capacidad de incrementar el conocimiento, compartirlo y gestionar la sistemática y actividades comerciales. Llegado a este punto, algunos sistemas CRM no logran ser aceptados plenamente por la fuerza comercial debido a algunos aspectos, como la “cantidad de información” solicitada o el uso como control y gestión de actividades comerciales. No obstante, algunas veces la información adicional introducida no logra aportar al responsable comercial un valor sustancial en el cumplimiento de las metas de negocio por las cuales se le mide, lo cual también produce cierto rechazo.

Si bien algunos de esos datos adicionales (más allá de los clave de segmentación y actividad) podrían ser recomendables para clientes de muy alto valor y usados para programas de fidelización, podrían ser poco significativos para clientes de segmentos de menor potencial.

Ahora veamos la diferencia con la estrategia. La estrategia orientada al cliente empieza mucho antes del CRM e incluso sobrevive con éxito a la no existencia de este. Su origen está en la visión y plan estratégico de la empresa. Debe ser parte del posicionamiento y las estrategias de la misma y, por supuesto, formar parte de su cuadro de mando estratégico (CME o BSC). Procede de un compromiso decidido sobre la fuente de negocio, que en este caso proviene de los clientes, donde las variables del *marketing mix*, se ajustan a las necesidades de los mismos. Algunas de las estrategias incluidas estarán en áreas de:

- **Segmentaciones adecuadas para identificar el valor actual y futuro de cada cliente (LTV), tanto en rentabilidad como volumen y tipo de compras, teniendo en cuenta el ciclo de vida del mismo.**
- **Integración de estrategias de fidelización y retención de clientes.**
- **Desarrollo de ofertas de valor por segmentos.**
- **Priorización de inversiones y actividades por segmentos o *clusters* de clientes interés.**
- **Manejo de experiencias de clientes y obsesión por la calidad. (programas de calidad y de fidelización).**
- **Multicanalidad personalizada.**

En este caso, los objetivos sobre productos pierden fuerza y ahora estarán supeditados a los de clientes. Pueden existir productos que en sí mismos no sean siquiera rentables, pero ofrezcan alto valor a clientes específicos, incluso pueden ser negociadas algunas variables del *mix* (precio, lugar de atención, o personalización) en la relación creciente cliente-empresa para que ambas partes ganen en el proceso. (Más relación a cambio de mejores condiciones, valor o servicios).

Los procesos, servicios, red de distribución, personas que atienden a los clientes y forma de negociar cliente a cliente (precios, servicios, valor) se diseñan en función de los clientes que atenderemos. Es decir, una estrategia orientada al cliente, parte de un conocimiento profundo de los diferentes clientes que tiene la empresa y el valor que aportaremos a cada uno de ellos, con el fin de posicionarnos como su proveedor preferente, y de un análisis riguroso de cómo se genera la rentabilidad en el mismo. Para ello, no solo precisamos tener una excelente información de nuestras relaciones (cómo, dónde, cuándo, cuánto, por qué), sino, también, de variables externas que nos ayudarán a conocer las capacidades y necesidades de los mismos (potencial, sector, actividad, etcétera), actualizadas por nuestros profesionales comerciales, ya sea con un sistema tipo CRM o con los sistemas que la empresa esté usando en sus interacciones comerciales.

Los objetivos e incentivos serán también ajustados a la estrategia de clientes, buscando la oferta relacional global con el mismo a largo plazo y, en algunos casos, superponiendo sus necesidades a una rentabilidad a corto, ya que con ello crearemos las bases de confianza hacia el futuro. La pregunta clave para estas empresas enfocadas al cliente sería: “¿Recomendaría usted a nuestra empresa a sus amigos y familiares por encima de las otras existentes en el mercado?”

Sin embargo, si no contamos con sistemas de información de apoyo (tipo CRM) -o ni siquiera con protocolos bien ajustados para los momentos de la verdad con los clientes-, pero sí tenemos una buena cultura hacia el cliente, es muy probable que obtengamos una gran parte de los beneficios inherentes a este enfoque. Sin la cultura hacia el cliente, el resto de sistemas o protocolos poco nos van a ayudar.

¿Dispone de una estrategia orientada al cliente bien definida desde el plan estratégico a la sistemática comercial, objetivos e incentivos? ¿Tiene su empresa una cultura compartida que soporte esta estrategia?

Una recomendación: si su empresa aún no tiene optimizada su inteligencia de clientes y aún no invirtió en CRM, hágalo antes. Aplique ese conocimiento a su estrategia, reconozca las oportunidades, e integre en la cultura empresarial los nuevos descubrimientos y después reconsidere de nuevo como avanzar con sus sistemas CRM.

Si ya dispone de un sistema tipo CRM, pero no está sustentado en una excelente inteligencia de clientes, diseñe un plan para, a la mayor brevedad, disponer de los elementos clave de apoyo al negocio en su fuerza comercial y áreas de marketing (segmentación; análisis de valor, incluido TLV; rentabilidad; alertas; comportamientos tipificados; ratios de vinculación, etcétera). Todo ello mejorará de forma sorprendente el rendimiento de su estrategia comercial. ©

Lea, comparta y descargue en www.gestion.com.do

Jesús Cirera Soler se formó académicamente en prestigiosas instituciones europeas como la Universidad de Barcelona, EAE, OBS, London Business School e INSEAD. Desarrolló su actividad profesional en empresas de tecnología como Texas Instruments (EE. UU./España), Digital y Apple Computer España, tanto como responsable de sistemas como en áreas comerciales y *marketing*. Actualmente, dirige PCM, su propia empresa consultora en áreas de Planificación Estratégica y sistemas avanzados de información (CRM/BPM/BI/BSC), con proyectos de Orientación al Cliente que han sido referencias importantes en los foros especializados (España, América Latina, Angola, Portugal).



Estamos cambiando la forma en que el mundo negocia y resuelve sus diferencias.

www.cmiigroup.com

Workshop de Negociación "Theory and Tools of the Harvard Negotiation Project"



Cambridge, Massachusetts - USA

at The Harvard
FACULTY CLUB

Del 15 al 19 de junio, 2015
CUPOS LIMITADOS

¿Qué le proponemos en este Taller?

La finalidad del taller es ayudar a los participantes a mejorar sus habilidades negociadoras, su capacidad para la toma de decisiones y resolución de problemas, brindándole además herramientas para refinar estas habilidades en el futuro.

Los objetivos específicos son:

- Aumentar la percepción de los participantes sobre el proceso de negociación.
- Proporcionar una teoría válida en la práctica.
- Ofrecer algunas "reglas prácticas". No hay una única manera de negociar en todas las circunstancias, pero algunas guías conceptuales pueden valer la pena de seguir, en ausencia de evidencia en contrario.
- Incrementar las habilidades de los participantes y ampliar su repertorio.
- Experimentar y practicar en un ambiente seguro.
- Descubrir las técnicas efectivas que otros usan.
- Desarrollar formas prácticas de aplicar conceptos útiles a las negociaciones del día a día.
- Descubrir la forma de neutralizar las tácticas sucias cuando alguien quiere usarlas.
- Aprender de la experiencia, de otros y continuar aprendiendo.
- Unir la teoría y la práctica, lo que predicamos con lo que hacemos.
- Compartir un marco analítico operacional y las herramientas para preparar y conducir negociaciones, desarrolladas en el Proyecto de Negociación de Harvard por el Prof. Roger Fisher y sus colegas.

Esquema temático:

- Cómo medimos el éxito en la negociación.
- Preparándose para negociar.
- Guías estratégicas de negociación.
- Tratando con negociadores difíciles.
- Cómo realizar una distribución justa.
- Optimización del valor en la negociación.
- Percepciones subjetivas: cómo entender y ayudar a entender.
- Un enfoque sistemático para influir.
- Cómo desarrollar buenas relaciones de trabajo.
- El poder en la negociación.
- Conversaciones difíciles.
- Mediación.
Liderando para trascender. Más allá de la metodología de Harvard.

¿A quién está dirigido?

Dirigido a empresarios, directores, ejecutivos, profesionales, gobernantes y en general a todas aquellas personas que se interesen en mejorar sus habilidades en negociación tanto en lo que refiere a su vida profesional como en el ámbito personal.

Fecha y Lugar:

15 al 19 de junio, 2015
The Harvard Faculty Club
Cambridge, Massachusetts
United States of America

Metodología:

- Presentaciones magistrales en castellano o inglés con traducción simultánea a castellano.
- Análisis cuidadoso del proceso de negociación.
- Preparaciones guiadas.
- Frecuentes ejercicios vivenciales diseñados para que permitan la aplicación de los conceptos y herramientas de la metodología y a la vez sean de fácil extrapolación a los contextos particulares de los participantes.
- Revisiones y análisis del proceso de aprendizaje de la experiencia.

Profesores:

- Bruce Patton (Universidad de Harvard).
- Julio Decaro (CMI International Group).
- Brian Mandell (Universidad de Harvard)
- Gabriel Medina San Martín (CMI International Group).
- Gonzalo Robaina (CMI International Group).
- Gustavo Biasotti (CMI International Group).

Inversión:

US\$ 4,200.00 - Inscribiéndose hasta el 15 de abril, 2015
US\$ 4,500.00 - Inscribiéndose hasta el 15 de mayo, 2015
US\$ 4,700.00 - Inscribiéndose hasta el 15 de junio, 2015

Incluye: matrícula, certificado, materiales, acceso a herramienta electrónica, coffee breaks y almuerzo de clausura.

Información e inscripción:

Tel.: 809.542.0126
ingrid.klavemann@intras.com.do
www.intras.com.do

Síguenos en: /intrasRD /intrasRD /company/Intras /intrasRD



¿QUÉ SON LOS CERTIFICADOS DE EDUCACIÓN DIRECTIVA (CED) DE INTRAS?

Son programas avanzados diseñados en un formato atractivo, corto y denso que se adapta convenientemente a las agendas de los ejecutivos. Cada CED se basa en una depurada selección de cuatro (4) seminarios de INTRAS que permitirán desarrollar exponencialmente competencias y conocimientos que tendrán un impacto inmediato y permanente en su desempeño, y por ende en su organización.

NUEVOS CERTIFICADOS DE EDUCACIÓN DIRECTIVA:




CERTIFICADO DE
EDUCACIÓN DIRECTIVA

**EN DIRECCIÓN AVANZADA
DE VENTAS**

SEMINARIOS QUE COMPONEN ESTE PROGRAMA:

- Administración Estratégica de Ventas**
19, 20 y 21 de marzo, 2015
- Gestión Efectiva de la Fuerza de Ventas**
23 y 24 de abril, 2015
- Negociación Avanzada**
14 y 15 de mayo, 2015
- Coaching de Equipos Comerciales**
18, 19 y 20 de junio, 2015



CERTIFICADO DE
EDUCACIÓN DIRECTIVA

**EN GESTIÓN DE LA
EFICIENCIA OPERACIONAL**

SEMINARIOS QUE COMPONEN ESTE PROGRAMA:

- Gestión por Procesos**
26, 27 y 28 de marzo, 2015
- Project Management**
22, 23 y 24 de abril, 2015
- Gestión Estratégica de Costos**
28 y 29 de mayo, 2015
- Lean Management**
25 y 26 de junio, 2015

OTROS CERTIFICADOS:

EN LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL • EN VISIÓN Y EJECUCIÓN PARA DIRECTIVOS • EN DIRECCIÓN PARA EL ALTO DESEMPEÑO



Además de las ventajas de participar en uno de estos programas, usted tendrá un ahorro del **10%** sobre la suma del valor individual de los cuatro (4) seminarios que componen cada programa.

INFORMACIÓN E INSCRIPCIÓN:

809.542.0126 • informacion@intras.com.do • Asistencia en línea:  LIVE CHAT • www.intras.com.do

QUÉ ES

LA PSICOLOGÍA DEL ÉXITO

Y POR QUÉ LE INTERESA

Por Jesús Alcoba González

Todos tenemos sueños y aspiraciones. En el terreno profesional nos gustaría quizás ascender dentro de la organización para la que trabajamos, tener más responsabilidad y poder de decisión, ganar más dinero o acaso fundar nuestra propia empresa. En el ámbito personal querríamos tal vez formar una familia, cambiar de casa o simplemente perder peso o dejar de fumar.



Sean cuales sean nuestros deseos, grandes o pequeños, lo cierto es que algunas personas logran lo que se proponen mientras que otras no. Y este fenómeno no parece depender del tamaño del reto, porque mientras que hay personas que no consiguen pequeños desafíos, otras, sin embargo, alcanzan logros de considerable envergadura. Da la impresión de que el éxito tampoco depende de otras variables como pueden ser los recursos de que se dispone, la genética o la suerte. Hoy sabemos, por ejemplo, que la inteligencia no garantiza el éxito, y todos conocemos historias de personas que, por motivos diferentes como puede ser un premio o la fama, han recibido grandes sumas de dinero que han acabado perdiendo con el paso de los años. En otros casos, hemos observado personas pertenecientes a familias acomodadas que, sin embargo, han vivido vidas desgraciadas o, simplemente, poco exitosas. En definitiva, el éxito es un fenómeno que, al menos en apariencia, no parece seguir las leyes de la lógica, o al menos de la lógica con la que acostumbramos a entender la vida.

Estos hechos han llevado a una serie de investigadores, entre los cuales me incluyo, a intentar averiguar bajo qué circunstancias una persona puede conseguir aquello que se propone. Es decir, si los recursos, la genética o la suerte no garantizan el éxito, de qué depende entonces. Llamamos **psicología del éxito** al conjunto de investigaciones que intentan aportar luz sobre esta intrigante cuestión.

Uno de los primeros volúmenes sobre este tema, hoy ya un clásico, fue *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*, de Stephen Covey, un *best seller* mundial que intentaba explicar al público cuáles eran las habilidades que tenían las personas cuyo rendimiento estaba por encima de la media. Aunque quizás era una obra más orientada a la productividad personal que al éxito, su amplísima difusión da una idea de hasta qué punto este tema es de enorme interés para la mayoría de las personas.

Sin embargo, probablemente fue Malcom Gladwell, con *Fuera de Serie (Outliers)*, quien situó esta cuestión como una de las preocupaciones y objetos de investigación a nivel mundial. En su libro, Gladwell intenta explicar algunas de las claves que explican que haya personas que destacan frente a otras en diversos campos, como pueden ser el deporte, la música o los negocios. Otro de los libros conocidos sobre este tema es *The 8 Traits Successful People Have in Common*, de Richard St. John, una entretenida obra que parte de una investigación cualitativa para intentar determinar cuáles son las ocho habilidades que la gente de éxito tiene. *Change Anything*, de Kerry Patterson y su equipo de coautores¹, o *The Art of Doing*, de Sweeney y Gosfield, son obras complementarias dentro de esta orientación. Existen incluso enfoques centrados en los niños, que intentan averiguar cuáles son las habilidades esenciales que deberían aprender para desenvolverse en la vida. En esa dirección, además de la ya clásica perspectiva de las *Habilidades para la Vida (LifeSkills)* de la Organización Mundial de la Salud, está el trabajo de Ellen Galinsky, recogido en su libro *Mind in the Making*. Mis propios trabajos, *Conquista tu sueño* y *La Brújula de Shackleton*, son también aportaciones a la ciencia del éxito. El primero de ellos intenta explicar por qué a las personas les resulta tan difícil cambiar para conseguir lo que quieren, y cómo hacerlo, y en el segundo me baso en la increíble expedición *Endurance*, que protagonizó el legendario explorador polar Ernest Shackleton en la Antártida, para explicar cuáles son las habilidades que poseen las personas que consiguen lo que se proponen.

Hoy sabemos lo suficiente sobre el ser humano como para afirmar que las habilidades que una persona tiene pueden variar significativamente a lo largo de la vida. Entre otros motivos porque, contrariamente a lo que se pensaba, el cerebro muestra una extraordinaria plasticidad, como demostraron los célebres estudios con taxistas en la ciudad de Londres y los que se han hecho con músicos profesionales.

¹ Kerry Patterson y sus colegas de Vitalsmarts son colaboradores de revista GESTION.

Sabemos, también, que las personas tenemos dos tipos de mentalidad: la llamada **mentalidad fija**, que es la que mantienen las personas que piensan que nuestras características y habilidades son estables, y la **mentalidad de crecimiento**, en la que se considera que la capacidad de cada uno no es estática. La diferencia crucial es que en la primera de ellas las personas tienden a conformarse con aquello que saben hacer, mientras que en el otro lado, el de la mentalidad de crecimiento, las personas interpretan la dificultad como un síntoma de aprendizaje y, por ello, no solo no rechazan aquellas actividades que les cuestan esfuerzo, sino que salen activa y recurrentemente de su zona de confort, consiguiendo así desarrollarse.

Dicen que Mary Ann Evans, en la pluma de George Eliot, afirmaba que nunca es demasiado tarde para ser lo que cada uno podría haber sido. Jamás la ciencia hasta ahora había tenido una evidencia mayor de hasta qué punto esas palabras son rotundamente ciertas. A cualquier edad, en cualquier momento, y prácticamente en cualquier circunstancia, es posible una modificación sustancial de nuestras habilidades, entre las que cobran particular importancia las que nos conducen al logro de nuestras aspiraciones. La cuestión esencial es cuáles son esas habilidades y cómo se entrenan. Y precisamente por eso a usted, muy probablemente, le interesa la psicología del éxito.

En sucesivas entregas de esta misma revista analizaremos cuáles son las claves de esta nueva y prometedora disciplina, desvelando estudios científicos y sugiriendo pautas para que usted pueda reflexionar y así progresar en el desarrollo de las distintas habilidades para el éxito. El resto, es cosa suya. ©

Lea, comparta y descargue en www.gestion.com.do

Jesús Alcoba González es director de *La Salle International Graduate School of Business* en España. Además del grado de Doctor, cuenta con un *Master of Business Administration* y un Máster en Psicología. Es miembro de varias asociaciones profesionales tales como la *International Association of Applied Psychology* y afiliado internacional de la *American Psychological Association*. Como conferencista, es ponente habitual en foros empresariales y congresos académicos a nivel internacional. Es autor -y coautor- de varios libros (entre los que se cuentan *La Brújula de Shackleton*, *Conquista tu sueño* y *Sobre las personas y la vida*) y numerosos artículos de divulgación científica. Lo esencial de su vida en la investigación puede encontrarse en www.jesusalcoba.com.

Universidad de los Andes
Facultad de Administración



SEMINARIOS 2015

Santo Domingo, República Dominicana



Neurobranding

Jueves 21, viernes 22 y sábado 23
Mayo 2015



Project Finance*

Jueves 11 y viernes 12
Junio 2015



Modelaje Financiero*

Jueves 9, viernes 10 y sábado 11
Julio 2015



Valoración de Empresas en Mercados Emergentes*

Jueves 13, viernes 14 y sábado 15
Agosto 2015

Optimización del Capital de Trabajo*

Jueves 10 y viernes 11
Septiembre 2015

Gestión Estratégica del Servicio

Jueves 15 y viernes 16
Octubre 2015

* Estos seminarios forman parte del Programa Superior en Finanzas Corporativas



Información e inscripciones:

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

Síganos en: [f /intrasRD](https://www.facebook.com/intrasRD) [t /intrasRD](https://www.tumblr.com/intrasRD) [in /company/intras](https://www.linkedin.com/company/intras) [You Tube /intrasRD](https://www.youtube.com/intrasRD)

Estábamos en Apartadó

(Y de cómo actuar de forma incondicionalmente constructiva)

Por Julio Decaro



Perdemos nuestra libertad, nos hacemos esclavos de otros o de las circunstancias. Todo el mundo dice que quiere ser libre, sin embargo no es así como se comporta. Cuando nos quejamos sin hacer nada acerca de un problema o protestamos por la complejidad del mundo, nos hacemos dependientes de otros (padres, políticos, jefes, etc.), que se supone, deben o pueden hacer algo para que cambie el estado actual de cosas. Libertad implica responsabilidad, es decir, la capacidad de “responder habilidosamente”, el poder de hacer algo y hacerlo asumiendo la paternidad o maternidad de lo que hicimos, lo cual implica un riesgo que no mucha gente está dispuesta a aceptar.

En la medida que no aceptamos nuestra responsabilidad, nos transformamos en sapos cómodos y sufridos. Cuando digo esto, la gente me dice que no se puede ser cómodo y sufrido al mismo tiempo y yo les digo que sí, que se puede. La acepción de “cómodo” en este caso no es la de estar cómodamente sentado o acostado, sino la de no molestarse a hacer nada acerca de algo y, al mismo tiempo, quejarse de que nada cambie, limitándose a sufrir con el estado de situación o problema. Ocuparnos es la clave, en lugar de preocuparnos y quejarnos.

Deje de quejarse, no lo va a ayudar

Uno de los grandes males y desafíos de nuestro tiempo es salirse del círculo de la queja y los lamentos sobre las dificultades y pasar al círculo de la responsabilidad y de la libertad. Nos hemos acostumbrado a quejarnos por todo y de todo y, al hacerlo, ponemos la responsabilidad y el poder en otros.

¿Ocuparnos de qué?

Bueno, de lo que nos corresponde, de lo que nos compete, de lo que podemos hacer, de nuestra cuota parte de responsabilidad, sea esta del 100%, del 1 % o del 0.1 %. Cuanta mayor sea su responsabilidad, mejor para usted: mayores posibilidades de ayudar a resolver el problema. Si por el contrario, de manera realista considera que su contribución al problema es poca, o sus posibilidades de solucionarlo son limitadas, siga atentamente la historia que voy a contarle.

Estábamos en Apartadó, ciudad colombiana cercana a la frontera con Panamá, ubicada en el llamado Tapón del Darién, enclavada en una de las regiones más violentas de la lucha armada en ese país. Un equipo integrado por el Prof. Roger Fisher y varios de sus colaboradores participábamos de un programa llamado *Pedagogía de la Tolerancia*, desarrollado por el Conflict Management Group y el entonces Gobernador de Urabá y posterior Presidente de Colombia, Dr. Álvaro Uribe, quien había sido alumno de Fisher en Harvard. Dicho programa tenía por objetivo llevar a la gente de Urabá una propuesta distinta para solucionar sus diferencias basada en la Metodología de Negociación de la Universidad de Harvard con la que esperábamos alcanzar a 400,000 colombianos.

Llegados a Apartadó, fuimos informados acerca de la situación de la región y del país por Monseñor Duarte, Obispo de Cali, quien fuera posteriormente asesinado en esa ciudad. Su relato de la realidad colombiana fue conmovedor, pero al mismo tiempo desbordante en cuanto a lo complejo de la situación. Guerrilleros de distintas fracciones, militares, paramilitares, narcotraficantes, gobierno y su intrincado juego de intereses, daban a la situación pintada en aquel momento una complejidad tal que hacía estremecer al más optimista.

En algún momento del relato, recordé mis pensamientos cuando frente al televisor en mi casa en Uruguay veía en algún noticioso internacional a un norteamericano o europeo metido en países o regiones convulsionadas del mundo o en situaciones muy complejas y de alto riesgo y me preguntaba: ¿qué estará haciendo este individuo metido en este lugar en vez de estar cómodamente instalado en su

casa? Sentí que la pregunta me venía como anillo al dedo: ¿qué estaba haciendo yo allí? ¿Qué podía hacer yo metido en aquella terriblemente compleja situación? ¿Cómo podía yo, por ventura, solucionar aquello? Y en tal caso, ¿qué sentido tenía que estuviera allí?

Desarrollábamos nuestras actividades en el Instituto Politécnico de la ciudad. Llegábamos conducidos en una camioneta tipo van, acompañados por un custodia con metralleta en una motocicleta adelante y otro atrás. En uno de esos viajes, me vino a la cabeza el recuerdo de una historia que me dio la respuesta a las interrogantes acerca de mi presencia en aquel lugar.

Cuenta esta historia que un hombre muy sabio caminaba por la orilla del mar cuando vio que un joven a lo lejos hacía movimientos que parecían una danza. Cuando se acerca, se da cuenta que el joven en realidad no estaba bailando sino que se agachaba para recoger estrellas de mar, corría hasta la orilla y las arrojaba pasando la rompiente de las olas.

Intrigado por lo que veía, el sabio le pregunta al joven: -“¿Por qué está haciendo eso?”

El joven le responde: -“*El sol pronto subirá y, con la bajante, las estrellas de mar quedarán expuestas a sus rayos y morirán*”.

El sabio le contestó: -“*iPero lo que usted hace no tiene mucho sentido! Hay cientos de kilómetros de playa y miles y miles de estrellas de mar*”.

El joven sin decir nada se agachó, tomó una estrella, corrió hacia la orilla, la arrojó pasando la rompiente de las olas y volvió.

Cuando se acercó al sabio le dijo: -“*Para aquella estrella, para aquella, si tuvo sentido*”.

En ese momento me asombré de lo que nuestro subconsciente puede ayudarnos si estamos atentos a sus mensajes y supe, de ahí en más, cuál era mi rol, cuál era el sentido de mi presencia en aquel lugar y qué tenía que hacer. Desde entonces, cuando me enfrento a situaciones muy complejas o problemas que inicialmente parecen inconmensurables, que han perdurado por años, que en ocasiones involucran intereses muy complejos, de muchas personas, fracciones, organizaciones o países, solo recurro a mi recuerdo de Apartadó y la historia de las estrellas de mar y me digo a mi mismo: “*Julio, tú solo tienes que hacer lo tuyo*”.

Haga lo que le corresponde

Le aseguro que siguiendo este principio, si no soluciona el problema, se sentirá mejor consigo mismo, y andar bien con uno mismo no es poca cosa. Usted tiene la posibilidad de ayudar a mejorar el mundo, pero no la obligación de arreglarlo definitivamente. Menos aún, tomarse esto último tan a pecho que le impida hacer lo que le corresponde y lo posible.

Para ejemplo de lo que le estoy diciendo, tuve la oportunidad y el honor de facilitar dos sesiones de trabajo, cada una de cinco días de duración con un grupo de notables de Bolivia, Chile y Perú, que organizó en Harvard el David Rockefeller Center for Latin American Studies (DRCLAS), con el auspicio de la Corporación Andina de Fomento (CAF). El problema que afecta la relación de estos países es por todos conocido y ha perdurado por más de 100 años. Muchos dirían si escuchasen los detalles “esto no lo arregla nadie” o “con todo lo que ya se ha hecho, ¿qué más se puede hacer?”

En ambas oportunidades, se reunieron ocho integrantes de cada país, todos ellos gente inteligente, con poder e influencia, que fueron convocados a título personal, no en representación de ninguna institución o gobierno. Lo que seguramente los unía a todos es el amor por sus respectivos países, la convicción de que existen oportunidades de beneficio mutuo más allá de las diferencias y enfrentamientos y una filosofía de vida que les impide bajar los brazos, que les ayuda a mantener la esperanza y a hacer algo más que quejarse de la situación.

El propósito del Centro fue reunir a calificadas y prestigiosas personalidades de cada país, con amplia experiencia en las áreas de política contingente, política pública, negocios, medios de comunicación, sociedad civil, milicia, iglesia, seguridad, educación y cultura. Estos actores influyentes y creativos exploraron las oportunidades de ganancias mutuas entre los tres países. Nuestra meta fue crear las condiciones para que tuviesen la oportunidad de:

- **Conocerse mejor.**
- **Establecer una buena comunicación.**
- **Entender las percepciones de los otros.**
- **Generar nuevas ideas.**
- **Facilitar las reflexiones.**
- **Crear libremente, y sin compromiso, propuestas de interés mutuo.**

El objetivo que se planteó para esas reuniones nunca fue llegar “de una sentada” a una solución definitiva del problema y, mucho menos, alcanzar ningún acuerdo o compromiso acerca de nada. Seguramente, eso hubiese sido un objetivo no realista en función de las circunstancias. Los que se proponen solucionar problemas de esta magnitud y complejidad buscando “LA” solución “finiquitante”, lo que frecuentemente encuentran es el desaliento, la desesperanza y la desmoralización.

En esas circunstancias, es altamente probable que el pensamiento dicotómico, el juego de las *Gestalts* opuestas, el del vaivén entre los extremos, nos juegue una mala pasada. Cuando éramos niños

y nuestra madre nos pedía que compartiésemos la última galleta con nuestro hermano podía ser aceptable decir, “¡Ah no, o toda la galleta o nada!” De adultos y frente a problemas muy complejos, plantearnos las cosas en blanco y negro, “o la solución definitiva y total, o ninguna”, puede ser catastrófico. Pretender la solución final y definitiva muchas veces es igual a ninguna solución. Si no lo puedo resolver total y definitivamente, entonces no hago nada.

De lo que sí estoy seguro es que aquellas reuniones en Harvard fueron buenas semillas bien plantadas y, cuidados mediante, el tiempo dirá cuál será el fruto. En la charla de cierre, y como mensaje final, le conté a los grupos la historia de Apartadó y sueño con que en la mente de los presentes haya surgido: “Ahora todos tenemos que hacer lo que tenemos que hacer”.

Con esta idea en mi cabeza, no me interesa si me es posible personalmente solucionar de raíz el tema de la contaminación en el mundo, yo recojo de la calle las botellas de plástico a mi alcance. Lo hago aun cuando sé que la ciudad en que vivo hay muchísimas botellas tiradas y aun cuando, como en la historia de las estrellas de mar, frecuentemente recibo alguna burla de mis colegas o las personas que me acompañan, diciéndome, “Julio, hay miles de botellas tiradas. ¿Qué vas a hacer recogiendo esas dos?” Para mí, recoger esas dos botellas tiene sentido.

En realidad, hago lo que tengo que hacer; hago lo mío, hago lo que a mí me corresponde y dejo de quejarme acerca de la basura en las calles de Montevideo. Es más, he extendido el concepto a todos los campos en que esta situación se repite. No pongo en la cacerola más agua que la que necesito calentar para tomar un té o la que lleva el termo para el mate; apago las luces donde no voy a estar, sean estas de habitaciones de mi casa o de un hotel, donde la tarifa que voy a pagar no cambia con mi actitud.

No me interesa si con eso arreglo el problema energético en el mundo o si no salgo en las estadísticas de los foros internacionales sobre manejo del agua potable por haber reducido el consumo mundial. Yo hago lo que me corresponde y lo que puedo hacer, buscando en lo que hago actuar de manera incondicionalmente constructiva. Actuar de forma incondicionalmente constructiva significa, entre otras cosas, que voy a hacer lo que es bueno para mí y para los demás, independientemente de si hay reciprocidad o no. En un conflicto, actuar en forma incondicionalmente constructiva significa entre otras cosas que:

No importa si los demás tratan de engañarme, yo voy a ser digno de confianza.

No importa si no me escuchan, yo voy a procurar escuchar y entender.

No importa si intentan coaccionarme o manipularme con culpa, miedo o soborno, yo voy a intentar persuadirlos usando criterios de legitimidad y argumentos asertivos.

No importa si otros actúan emocionalmente, yo voy a buscar equilibrar las emociones con la razón.

No importa si me descalifican, yo voy mostrarles que son dignos de mi consideración y voy a respetar su derecho a tener opiniones diferentes a las mías.

Corolario

Más allá de hacerlo sentir bien consigo mismo, los efectos de acciones minúsculas en sistemas humanos y en la vida en general, donde todo está interrelacionado, nunca deben ser menospreciadas.

Por último: ¿qué puede perder? Si quejarse le ha dado buenos resultados, adelante: sígalo haciendo. Si a su vez se queja de que sus quejas no son escuchadas, lo que lo hace un experto en quejas o el colmo del quejoso, quizás haya un espacio para esta propuesta. En este caso, ¿qué puede perder con probar algo diferente?

Dios, dame la fuerza para cambiar las cosas que puedo cambiar, la paciencia para aceptar aquellas que no puedo cambiar y la sabiduría para distinguir las unas de las otras. ©

Lea, comparta y descargue en www.gestion.com.do

Julio Decaro, es Director Ejecutivo de CMI International Group. Ha realizado estudios en la Universidad de Harvard, en el Instituto de Investigaciones Mentales (Palo Alto, California, EE.UU.) y en el IPPEM (actual Universidad de Flores, Argentina). Es autor de los libros: *La cara humana de la negociación*, *El día que desperté dos veces*, *La clave no es entender...es darse cuenta* y *Nuevos líderes para un nuevo mundo*.

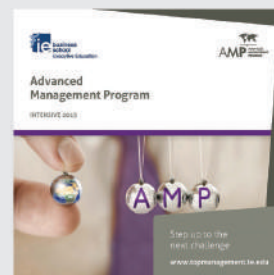


INTERNATIONAL TOP MANAGEMENT PROGRAMS 2015



Global Senior Management Program

Módulo 1: 17 al 22 de mayo, 2015 • Chicago
Módulo 2: 14 al 19 de junio, 2015 • Madrid



Advanced Management Program

1 al 23 de julio, 2015 • Madrid



Información e inscripciones:
Tel.: 809.542.0126
ingrid.klavemann@intrac.com.do
www.intrac.com.do

Síguenos en: [f /intracRD](https://www.facebook.com/intracRD) [t /intracRD](https://twitter.com/intracRD) [in /company/intrac](https://www.linkedin.com/company/intrac) [You Tube /intracRD](https://www.youtube.com/channel/UC...)



THE SEMINARIUM LETTER®

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



Por Nirmalya Kumar

Marketing para la alta dirección

En *The Practice of Management*, Peter Drucker escribió: “La empresa comercial tiene dos, y solo dos, funciones básicas: el *marketing* y la innovación. El *marketing* y la innovación producen resultados; todo lo demás son gastos”. Hoy, muchos consejeros delegados y directores generales de empresas importantes están decepcionados con la incapacidad del *marketing* de producir resultados apreciables. Cada vez más frecuentemente ven su departamento de *marketing* como un gasto en vez de como una inversión, y menos profesionales del área de *marketing* ascienden hasta llegar a convertirse en director general. Mientras las empresas declaran de forma constante su deseo de acercarse a los clientes, el *marketing* está perdiendo poder ante otras funciones de la organización.

¿Qué ha ocurrido? ¿Cómo han perdido los profesionales de *marketing* su influencia, y el *marketing* su relevancia organizacional? Lo que es más importante, ¿cómo pueden los profesionales atrapar la imaginación de los directores generales, y el *marketing* recuperar su papel estratégico en la empresa?

Irónicamente, a pesar de que la función de *marketing* ha estado en declive, la necesidad de ella nunca ha sido mayor. Mi tesis es que deben comenzar a conducir un cambio estratégico general para rescatarse a sí mismos de la oscuridad corporativa que viene de la responsabilidad de implementar tácticas para las 4 P tradicionales (*product, place, price y promotion*). Deben ayudar a los directores generales a liderar iniciativas de transformación que abarquen toda la organización, que aporten un aumento del rendimiento y mejoren la productividad.

El marketing como instrumento transformacional

En mi opinión, para que el área de *marketing* reconquiste la imaginación de la alta dirección, debe romper con las inercias de las cuatro P y asociarse con iniciativas transformacionales que abarquen toda la empresa y que sean dignas de la agenda del consejero delegado. Solo las iniciativas que son estratégicas, de funcionalidad cruzada y orientadas al balance final atraerán la atención de los máximos directivos, y solo liderando esas iniciativas los departamentos de *marketing* elevarán su papel en la organización.

Ya que la alta dirección solo puede centrarse en unas pocas iniciativas importantes, normalmente elige aquellas que requieren mejorar simultáneamente en múltiples dimensiones: mejor servicio, costos más bajos, calidad de los productos mejorada, mayor adaptación al cliente y comunicaciones mejor enfocadas. Por tanto, los miembros del área de *marketing* deberían centrarse en los problemas que implica trabajar con múltiples productos, países, marcas, canales o funciones.

Una orientación de funcionalidad cruzada requiere que los profesionales de *marketing* entiendan minuciosamente la cadena de valor al completo, incluyendo la ingeniería, las compras, la fabricación y la logística, así como las funciones de finanzas y contabilidad, y no simplemente la publicidad, la promoción y los precios. Solo serán capaces de guiar actividades por toda la cadena de valor si conocen con profundidad el resto de funciones. Los esfuerzos del *marketing* transformacional deberían centrarse en iniciativas que:

- **Aporten valor a los clientes de forma productiva.**
- **Requieran un nivel alto de pericia en *marketing*.**
- **Necesiten coordinación de funcionalidad cruzada para una implementación exitosa.**
- **Estén orientadas a los resultados.**

El marketing para la alta dirección

Mi argumento es que el manifiesto de *marketing* de la alta dirección debería buscar iniciativas transformacionales que abarquen toda la empresa y que puedan ser lideradas por la gente de *marketing*. Estas iniciativas deben ser estratégicas, de funcionalidad cruzada y orientadas al balance final. Describiré a continuación algunas de esas iniciativas.

sofisticada puede maximizar los ingresos por cada vuelo basándose en la concordancia dinámica de la oferta y la demanda. Cuando la demanda por un vuelo aumenta, los precios suben, y viceversa.

Aunque las transformaciones en los componentes de *marketing* y distribución son importantes, gran parte del ahorro en su red de valor se genera a través de operaciones radicalmente racionalizadas. Las operaciones de EasyJet se optimizan para conseguir precios bajos gracias a operaciones de embarque y desembarque rápidas (la cantidad de tiempo que el avión está en tierra entre vuelos) y la mayor utilización de los aviones. El uso exclusivo de un único tipo de avión, el Boeing 737, reduce el inventario de recambios, así como los costos de formación de los pilotos y el personal de mantenimiento.

De esta forma, las empresas del sector aéreo deben elegir a qué segmento estratégico servir, ya que requieren redes de valores dedicadas y llevar dos redes simultáneamente es imposible.

La transformación de segmentos de mercado a segmentos estratégicos ayuda al área de *marketing* a dirigir preguntas a nivel de alta dirección relacionadas con la segmentación como las siguientes: ¿Puede una empresa servir a dos segmentos diferentes? En la red de valores, ¿dónde es necesaria la diferenciación para servir a los distintos segmentos? ¿Cuándo es suficiente la diferenciación en las 4 P? ¿Cómo puede uno distinguir entre segmentos estratégicos y segmentos de mercado?

La alta dirección lidera desde delante, no desde arriba

La transformación que supone pasar de ser llevados por el mercado a conducirlo plantea preguntas esenciales para la agenda de la alta dirección sobre cómo cambiar la industria a través de la innovación. ¿Qué procesos promueven la innovación radical? ¿Qué estrategias de *marketing* necesitamos para conseguir innovaciones que conduzcan el mercado? ¿Cómo gestionamos la innovación radical e incremental simultáneamente?

El dilema de conducir el mercado consiste en conseguir el equilibrio adecuado entre satisfacer mejor las necesidades de los clientes actuales a través de procesos conducidos por el mercado y crear una nueva demanda a través de procesos que dirijan el mercado sin ponerse muy por delante de los clientes.

Tradicionalmente, el *marketing* se ha basado en la segmentación del mercado y en el *marketing mix* para crear diferenciaciones. La segmentación de mercado es el proceso de dividir el mercado en grupos de clientes de tal forma que cada segmento del mercado se alcanza mejor con una mezcla única de las 4 P. Sin embargo, crear diferenciación en los segmentos solo a través de ellas es demasiado limitado. Por el contrario, el *marketing* necesita un plan al que yo llamo “las 3 V” (*valued customer*, *value proposition* y *value network* o cliente valorado, proposición de valor y red de valor), que inspire mayores percepciones estratégicas, que examine las implicaciones de funcionalidad cruzada de servir a diferentes segmentos de clientes y que permita una identificación de dónde, en la profundidad de la empresa, se está creando alguna diferenciación.

Para satisfacer esta necesidad, propongo el concepto de segmentos estratégicos. Crear una diferenciación significativa en los segmentos estratégicos requiere dedicar redes de valores únicas para servir a segmentos estratégicos individuales. La red de valores, a la que a veces nos referimos como “cadena de valores”, es la coordinación de todas las actividades de *marketing* y *no marketing* necesarias para crear valor para el cliente. Reproducir una red de valores es más difícil que copiar un *marketing mix*. De esta forma, el concepto de segmentos estratégicos ayuda a identificar oportunidades para una diferenciación profunda.

Por ejemplo, pensemos en las aerolíneas de bajo costo como EasyJet y Southwest, que compiten por el segmento de los que pagan de su propio bolsillo, en contraste con las compañías de bandera como British Airways o American Airlines, que compiten por los viajeros de negocios, cuyos billetes los pagan sus organizaciones. EasyJet ha redefinido sistemáticamente cada componente para ofrecer precios bajos con beneficios. Logra unos ahorros en la distribución de alrededor del 25%, en relación con otras empresas de transporte que ofrecen servicio completo, gracias a que no usa agencias de viajes, fomenta las ventas por *internet*, y no participa en sistemas de reserva como Sabre y Ticketless Travel. Gasta un 10% de su presupuesto en *marketing*, pero obtiene mucho más al tener una publicidad oportunista, que llama la atención y genera mucha publicidad gratuita. Además, por medio del uso de una herramienta de gestión del rendimiento

La alta dirección no está sola en su frustración. Tras las puertas cerradas, los profesionales de *marketing* probablemente se quejarían de que su director general no entiende su departamento y no se compromete suficientemente en los procesos de ventas y *marketing*; o que el resto de departamentos les ven como un gran centro de costos, una forma de mantenerse al nivel de la competición; o que el *marketing* es como una organización benéfica: con muchos recursos en los buenos tiempos, pero los primeros en sufrir recortes cuando llegan los malos.

Muchos profesionales de *marketing* piensan que los directores generales tienen expectativas poco realistas sobre lo que su área puede hacer y no introducen suficientemente la aportación del *marketing* en la estrategia corporativa. Las promociones –es decir, la reducción de precios– a menudo proliferan porque *marketing* tiene que vender lo que sea que venda la fábrica. Esto es común en la industria del automóvil. El liderazgo en Chrysler, Ford y General Motors no ha abordado temas fundamentales como la capacidad de fabricación excedente, la superposición de marcas y la diferenciación de productos. Sin sistemas contruidos bajo pedido, la tensión se acentúa entre los vendedores y los encargados de la logística y las existencias, por un lado, y los clientes que desean obtener exactamente lo que tienen en la imaginación, no lo que está expuesto en la tienda.

Algunos directores generales creen de forma errónea que contratando profesionales de *marketing* de talla mundial procedentes de otras empresas convertirán la suya en una organización guiada por el mercado, pero no se puede simplemente inyectar pericia en el *marketing* de una empresa que no esté ya orientada hacia el mercado. Empresas como Unilever y Nestlé tienen en plantilla profesionales de *marketing* geniales, pero su *marketing* tiene éxito porque toda la empresa, incluido el director general, se centra en los clientes.

Desafortunadamente, los directores generales pierden a menudo el contacto con sus clientes. Un director general de una empresa de autos importante nunca había comprado un auto en un concesionario y, por esta razón, no podía comprender la frustración del cliente. Contrastemos esto con la sensibilidad de Henry Ford: “Cuando uno de mis autos se avería, sé que yo tengo la culpa”. ©

Lea, comparta y descargue en www.gestion.com.do

Nirmalya Kumar es uno de los pensadores más importantes del mundo en *marketing* y estrategia. Ha escrito numerosos libros de temas de *marketing* y negocios tales como *Marketing as Strategy: Understanding the CEO's Agenda for Driving Growth and Innovation* en el cual ha propuesto la cultura de las 3V.



SEM INARIUM[®]
INTERNACIONAL

PROGRAMACIÓN 2015





CORPORATE GOVERNANCE
at Yale School of Management

New Haven, Connecticut, EE.UU. / 20 al 24 de abril, 2015





THE LATIN AMERICA GENERAL MANAGEMENT PROGRAM
at The University of Chicago Booth School of Business

Chicago, Illinois, EE.UU. / 11 al 22 de mayo, 2015





THE SENIOR STRATEGIC LEADERS PROGRAM
at Kellogg School of Management

Evanston, Illinois, EE.UU. / 25 al 29 de mayo, 2015





TOMORROW'S WINNING STRATEGIES
at Columbia Business School

New York City, New York / 8 al 12 de junio, 2015





MANAGEMENT PROGRAM FOR LAWYERS
at Yale School of Management

New Haven, Connecticut, EE.UU. / 14 al 19 de junio, 2015



Información e inscripciones:
Tel.: 809.542.0126
ingrid.klavemann@intras.com.do
www.intras.com.do

Siganos en:

 /intrasRD
  /intrasRD
  /company/intras
  /intrasRD



NEUROCIENCIA Y NEUROMANAGEMENT

Por Guillermo Edelberg

El diccionario *online* de la Real Academia Española explica que la **neurociencia** es “la ciencia que se ocupa del sistema nervioso o de cada uno de sus diversos aspectos y funciones especializadas”. Un autor señala que “la neurociencia analiza el sistema nervioso, compuesto por el cerebro, la médula espinal y los nervios, el cual es esencial para la vida porque permite que la gente sienta, se mueva y piense”. Otro, tal vez más accesible, dice que “la neurociencia cognitiva es una disciplina que estudia científicamente aspectos de la mente tales como la toma de decisiones, la memoria o la imaginación”.

El interés por el estudio del sistema nervioso no es nuevo. Creció en los últimos años con la organización de grupos multidisciplinares que incluyen, por ejemplo, especialistas en neurociencia, economía y psicología. Estos tratan de desentrañar los secretos del sistema nervioso, a tal punto que ya es habitual escuchar o leer acerca de distintas disciplinas que usan (o tal vez abusan) del prefijo “neuro” en su nombre tales como neuroeconomía, neuromanagement, neuromarketing, neurofinanzas, neuroética y hasta neurocontabilidad, neuroliderazgo y neurolingüística. El presidente Obama contribuyó a este interés cuando anunció, en abril de 2013, la BRAIN Initiative con el fin de profundizar el estudio de las distintas actividades del cerebro humano.

“El empleo de técnicas de neurociencia puede mejorar nuestro conocimiento acerca del impacto de decisiones y políticas de las organizaciones en el comportamiento de las personas, así como predecir el impacto en su subconsciente. Las técnicas incluyen el electroencefalograma, que puede medir la actividad bioeléctrica en el lóbulo frontal, relacionado con el nivel de atención y las emociones, y la resonancia magnética funcional que permite observar la actividad cerebral en tiempo real”. (D. Naranjo-Gil et al., *Neuroscience and Management: Challenges for Behavioral Research in Organizations*. *Journal of Positive Management*, 2011)

El profesor J. Heskett señaló lo siguiente en su artículo *Are You Ready to Manage in an Irrational World?*: “a) el comportamiento humano es más irracional de lo que se suponía; b) gran parte de la enseñanza convencional en campos como la economía y el *management* se convierten, en consecuencia, en obsoletos; y c) mucho de lo que hacemos como gerentes se torna sospechoso”. El artículo formulaba estos interrogantes: “¿Están realmente amenazados los conocimientos de áreas tales como economía y *management*? ¿Deberían incorporarse los descubrimientos de los especialistas en *behavioral economics* a los programas de estudio de las escuelas de administración?”

Un artículo posterior del profesor Heskett señaló esto:

Surgen preguntas interesantes acerca del futuro si se supone que: a) habrá más esfuerzos de investigación que combinen resultados de un escaneo del cerebro con ejercicios de comportamiento; y b) los resultados de las investigaciones demuestren tener más validez que aquellos relacionados con la frenología¹.

¿Requerirán las organizaciones que reclutan y contratan a personas talentosas un escaneo del cerebro tal como otras hoy día exigen tests psicológicos? ¿Cuán diferente

¹ Doctrina psicológica según la cual las facultades psíquicas están localizadas en zonas precisas del cerebro y en correspondencia con relieves del cráneo. El examen de estos permitiría reconocer el carácter y aptitudes de la persona. Diccionario *online* de la Real Academia Española.

es contratar en base a la estructura del cerebro de, por ejemplo, contratar sobre la base de la altura u otra característica requerida para el desempeño en determinados puestos de trabajo? ¿O surgen demasiadas cuestiones éticas, como ser quien será el dueño de los datos, cómo se usarán y cómo se aplicarán? (J. Heskett, *Are We Entering an Era of Neuromanagement?*, *Harvard Business School Working Knowledge*, 5 de noviembre de 2014).

Un especialista en neurociencia señaló lo siguiente al ocuparse de las cuestiones éticas durante una entrevista: “soy un defensor de que las neurociencias no pueden explicar todo porque si no va a desprestigiar un área que nos costó mucho esfuerzo desarrollar en la Argentina y no por nosotros, si no por otros que utilizan el prestigio de las neurociencias para sus intereses personales. Hay gente que aprovecha el prestigio de las neurociencias para hacer marketing. Se trata de empresas que le dicen a otras si su marca activa más o menos cosas en el cerebro. ¿Pero eso qué significa? ¿Qué implica que se active?” El entrevistador agregó que “su lucha es contra los economistas, publicistas y toda esa gran moda que tiene como protagonista el cerebro. Gente que, de una manera u otra, viene aprovechando el boom de la materia gris y la arrastra a sus disciplinas”. (M. Jali, *Revista Brando*, Buenos Aires. *Facundo Manes, el cartógrafo cerebral*)

Un artículo publicado en *The New York Times* comparte esta opinión. En su párrafo final se lee que “una tarea importante de estos días consiste en cosechar los interesantes descubrimientos contribuidos por la ciencia y los datos y simultáneamente comprender los límites de ambos. Sea un poco escéptico la próxima vez que alguien le explique lo que dice el escaneo de un cerebro. El cerebro no es la mente”. (D. Brooks, *Beyond the Brain*, 17 de junio de 2013)

Lo expresado en estas opiniones tal vez ocupe parte del tiempo de los cursos sobre estos temas que están empezando a ofrecer distintas escuelas de administración.

Finalmente, debo reconocer que al escribir estas líneas me sentí como en los versos de Martín Fierro: Y aunque yo por mi inorancia / con gran trabajo me esplico, / cuando llego a abrir el pico / téngalo por cosa cierta: / sale un verso y en la puerta / ya asoma el otro el hocico. ©

Lea, comparta y descargue en www.gestion.com.do

Guillermo S. Edelberg, DBA es Profesor Emérito de la INCAE Business School. Es Ingeniero Industrial de la Universidad de Buenos Aires, *Master of Business Administration* de la Universidad de California (Berkeley) y 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.



Middle Management Program - MMP

Módulo: Comprender e integrar las áreas de la organización
Del 4 al 9 de mayo 2015 • Perú

Módulo: Liderazgo y Elementos para el Diseño de la Estrategia
Del 21 al 26 septiembre 2015 • Campus Francisco de Sola, Nicaragua



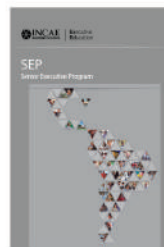
Gerencia con Liderazgo

Del 1 al 6 de junio, 2015
Campus Walter Kissling Gam, Costa Rica



Programa de Alta Gerencia - PAG

Del 29 de junio al 24 julio, 2015
Campus Walter Kissling Gam, Costa Rica



Senior Executive Program - SEP

Módulo I:
Del 13 al 17 de julio, 2015
Costa Rica

Módulo II:
Del 16 al 18 septiembre, 2015
Boston, Estados Unidos

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

Síganos en: [f /intrasRD](https://www.facebook.com/intrasRD) [t /intrasRD](https://www.twitter.com/intrasRD) [in /company/intras](https://www.linkedin.com/company/intras) [You Tube /intrasRD](https://www.youtube.com/intrasRD)



IMAGINE A SU EMPRESA SIN USTED

Por Noah B. Rosenfarb

Tome un segundo para visualizar lo que ocurriría en su empresa si usted no pudiera comunicarse nunca más con su equipo de trabajo. ¿Qué sucedería si usted un día no llegara a trabajar? Si sucediera una tragedia, ¿cómo saldrían adelante su empresa y su familia? La discapacidad y la muerte no son cosas acerca de las cuales queremos pensar, pero la verdad es que las cosas malas suceden. Desafortunadamente, el 100 por ciento de los emprendedores muere. A continuación, algunas de las cosas que tomo en cuenta si algo llegara a sucedernos a mí o mis clientes.

¿Quién manejará la empresa?

Ya sea para pagar la nómina o decidir acerca de las compensaciones o proyectos importantes, alguien en su equipo debe tener la autoridad para tomar decisiones. Un “plan de continuidad de operaciones” aborda estos temas y muchos más. Más allá de poder ser usado durante una emergencia, este tipo de plan puede servirle como hoja de ruta para determinar a quién deberá usted entrenar para asumir responsabilidades críticas a medida que su negocio crece.

El nuevo dueño es...

La mayoría de las veces, veo como se transfiere la propiedad de la empresa a un miembro de la familia o a un fideicomiso a beneficio de la familia. Con demasiada frecuencia estas personas no tienen la experiencia para actuar como propietarias. Tampoco saben si deben vender el negocio o continuar siendo dueñas. Para una de mis empresas, estructuré un acuerdo en el cual un competidor en quien confío pagará a mi esposa un precio que sea un buen negocio para él y lo suficientemente justo para ella. A pesar de que mi esposa conoce a muchos de mis clientes, ella no tiene la pericia técnica ni las licencias necesarias para poseer y operar la compañía. Al estipular una cláusula de compra-venta en mi acuerdo de operaciones, puedo facultar a un propietario existente a vender la empresa a un precio predeterminado.

No asuste a su rebaño

Usted no se imagina las cosas que escuché luego de que un sorpresivo ataque cardíaco dejara incapacitado en un hospital al dueño de una empresa. Los rumores corrieron tanto entre los empleados como entre los clientes: que si su hijo se iba a ser cargo, que si su padre vendería el negocio, que si el equipo gerencial continuaría operando la empresa. Todos pensaban algo distinto. Sin embargo, la única cosa que casi todos los empleados tenían en común ese día era que estaban abiertos a la posibilidad de dejar la empresa para irse a la de un competidor porque sencillamente no sabían lo que iba a suceder. Esto puede evitarse si usted tiene por escrito una “historia de continuidad”, un plan de acción de quién llama a quiénes (empleados, clientes, suplidores...) y qué deben decir si a usted le sucede algo.

Conserve su talento

Cuando el dueño de una firma de *marketing* estaba preparando sus planes de continuidad, estructuramos un bono de permanencia para recompensar la lealtad. Financiado por US\$900,000.00 en seguro de vida que solo costaba US\$4,500.00 al año, se crearía un fondo de dinero si el propietario muriera. Este fondo pagaría US\$150,000.00 cada trimestre por seis trimestres consecutivos a aquellos empleados que permanecieran en la empresa (basado en un porcentaje proporcional del total de la compensación pagada). Ya que todos están al tanto de esto, si algo le sucediera al jefe el equipo está motivado a quedarse para ganarse esas bonificaciones.

Poderoso caballero es don Dinero

La mayoría de los emprendedores obtiene la mayor parte de sus ingresos de sus esfuerzos y tiene el grueso de su valor neto atado en sus empresas. ¿Cómo se impactarían su flujo de caja y valor neto si le ocurriera una tragedia? Luego de años de suplicas de un amigo cercano, un miembro de EO que yo conocí compró una póliza de seguro de vida por un valor de US\$6,000,000.00, y, tristemente, murió en un accidente dos semanas después. Cuando el agente de seguros le envió el cheque, la esposa lloró lágrimas de gratitud porque ese amigo nunca dejó de pedirle que protegiera a su familia. Ella sabía que enfrentaría muchos desafíos en su nueva vida, pero se sentía aliviada sabiendo que el dinero no sería uno de ellos.

Todos los emprendedores deberíamos tener atado a nuestro plan financiero un plan para proteger, hacer crecer y transferir nuestro negocio. Es correcto enfocarse en el crecimiento para alcanzar la meta de mayores beneficios, pero los valores de EO (Entrepreneurs' Organization) nos recuerdan que debemos “hacer una marca” y dejar un legado. Proteger lo que construimos es una buena manera de hacer exactamente eso. ©

Lea, comparta y descargue en www.gestion.com.do

Noah B. Rosenfarb, miembro de EO radicado en el sur de la Florida, tiene un largo historial aconsejando a emprendedores acerca de sus inversiones.



LOS LÍDERES PREGUNTAN

Maryam Valera, Ph.D.

Estimada Dra. Varela,

¿Qué son los contratos emocionales dentro de las organizaciones?

Gabriella L.

Querida Gabriella:

La afectividad es efectiva y nuevos retos requieren mejores respuestas. El futuro será de las organizaciones lideradas por personas capaces de gestionar intangibles (pensamientos, ideas, emociones, expectativas y actitudes) y de dirigir su energía hacia la creatividad y la búsqueda de mejores soluciones y oportunidades, así como de los profesionales responsables y emocionalmente equilibrados que eligen ser parte de la solución en lugar de formar parte del problema. La ecología emocional propone gestionar equilibradamente los diferentes territorios que forman el ecosistema de las organizaciones y empresas, conectarse a fuentes de energía emocional sostenibles, cuidar del clima afectivo y favorecer la construcción de relaciones basadas en el respeto. Un ecosistema solo mejora cuando mejoramos las personas que lo habitamos.

Dentro de las organizaciones, es importante saber hacia dónde está orientada la empresa en el ámbito emotivo; es decir, si se orienta más a la creación o a la destrucción. Las empresas deben ser más coherentes entre lo que dicen y lo que hacen, ya que los conceptos teóricos los conocen la mayoría de las empresas y los predicen, pero es decisivo que la dirección crea realmente en ellos y haga lo necesario para que se conviertan en comportamientos estables.

Las personas son la clave en las empresas y esto no debería ser una moda, un eslogan para los buenos tiempos. Como señalan claramente los creadores del concepto de ecología emocional, Jaume Soler y Mercé Conangla, “El líder debe considerarse una persona humilde y no creer que ya lo sabe todo, sino que puede aprender y construirse gracias a los demás”.

Para ser emocionalmente un buen empleado se necesita tener cubiertas unas necesidades básicas (salario, calidad de trabajo, calidad de ambiente, etcétera) y otras necesidades como las emocionales, asegurando que se cree un buen ambiente de trabajo con respeto por las emociones.

El reto es tener claro qué aporta el trabajo en la vida de cada cual, en su ecuación emocional, ya que no para todo el mundo esto tiene el mismo peso. Una vez definido el reto, querer obtener el máximo de la parte de la ecuación que le toca para hacer una labor con sentido, productiva y en la que cada uno pone lo mejor de sí mismo.

Junto a los contratos legales en las empresas, donde se estipulan las condiciones económicas, el horario, etcétera, deberían existir contratos emocionales. El contrato emocional es definido por la Academy of Management como el “conjunto no escrito de expectativas que operan entre cada miembro y la organización”. Se caracteriza por compromisos bilaterales entre organización y trabajador e implica que ambas partes son compañeras, socias, en la consecución de los objetivos y beneficios (económicos o no).

No son acuerdos que se firman, se trata más bien de un compromiso mutuo entre empresa y trabajador para ir de la mano hacia un objetivo común. Es un nivel muy alto de comprensión bidireccional que permite al trabajador entender que la empresa tiene que ganar dinero por el bien de todos, y al empresario, entender que el trabajador es bastante más que un índice de productividad.

Mientras este contrato está en vigor, se producen prodigiosas simbiosis que permiten niveles de productividad e innovación muy superiores a los estándares más optimistas y, sobre todo, se comparte un proyecto de futuro en el que nadie es prescindible, y cuando vienen mal dadas, se estudian soluciones y se saca adelante el proyecto, porque todos reman en la misma dirección.

Además, sería necesario auditar las organizaciones para asegurarse que cumplan unos requisitos determinados de salud emocional (en los que se analizará el funcionamiento de las áreas de ecología de esa empresa), para poder otorgarles un sello o certificado de Calidad Emocional que determine el nivel de calidad en este aspecto. Este primer punto del sello de Calidad Emocional busca evitar aquello tan habitual en las empresas de “cuerpo presente, mente ausente”.

El segundo punto en este certificado de calidad emocional es ser consciente de que dirigir significa transformar, seguido de cierto grado de creatividad. Es decir, “quien es capaz de ver lo invisible es capaz de conseguir lo imposible”.

Finalmente, este sello trabaja la gestión de la responsabilidad de tal manera que nos lleve a invertir en tres niveles: el crecimiento personal, la vinculación con los demás y la ayuda para mejorar el mundo. Con todo ello, ganan tanto empresa como trabajador.

Funcionalidad a tu medida

 Herman Miller



Celle
desde US\$710*



Mirra
desde US\$890*



Aeron
desde US\$950*



Embody
desde US\$1,210*



SAYL
desde US\$710*



SETU
desde US\$600*


Trekin
by SitOnIt



Inflex
desde US\$220*



Focus Side
desde US\$263*



Focus Work Midback Stool
desde US\$396*



Wit
desde US\$293*



Amplify
desde US\$363*



Torsa
desde US\$467*

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

World
Business
Forum



STORY *I am* MAKER

Noviembre
12 y 13, 2015

Lincoln Center
New York City

En un mundo siempre alerta, en el que las urgencias del momento captan toda nuestra atención y nos producen un estado de shock continuado.

¡TOMA LA INICIATIVA!

World Business Forum 2015 presenta una serie de narrativas dinámicas que nos empoderarán para construir una forma más emocionante de vivir, trabajar y liderar.

OFERTAS ESPECIALES Y MÁS INFORMACIÓN:

809.542.0126 • ingrid.klavemann@intras.com.do • www.intras.com.do

Representante para República Dominicana y Panamá:



Av. Gustavo Mejía Ricart
esq. Abraham Lincoln
Torre Piantini, Suite 904
Tel.: 809.542.0126
www.intras.com.do

Presentado por:



Gracias a:



Síguenos:



[/wobi.en](https://www.facebook.com/wobi.en)



[/wobi_en](https://twitter.com/wobi_en)



[/wobi](https://www.youtube.com/wobi)