

GESTION

Edición trimestral | ISSN 1999-5709

abril - junio 2015

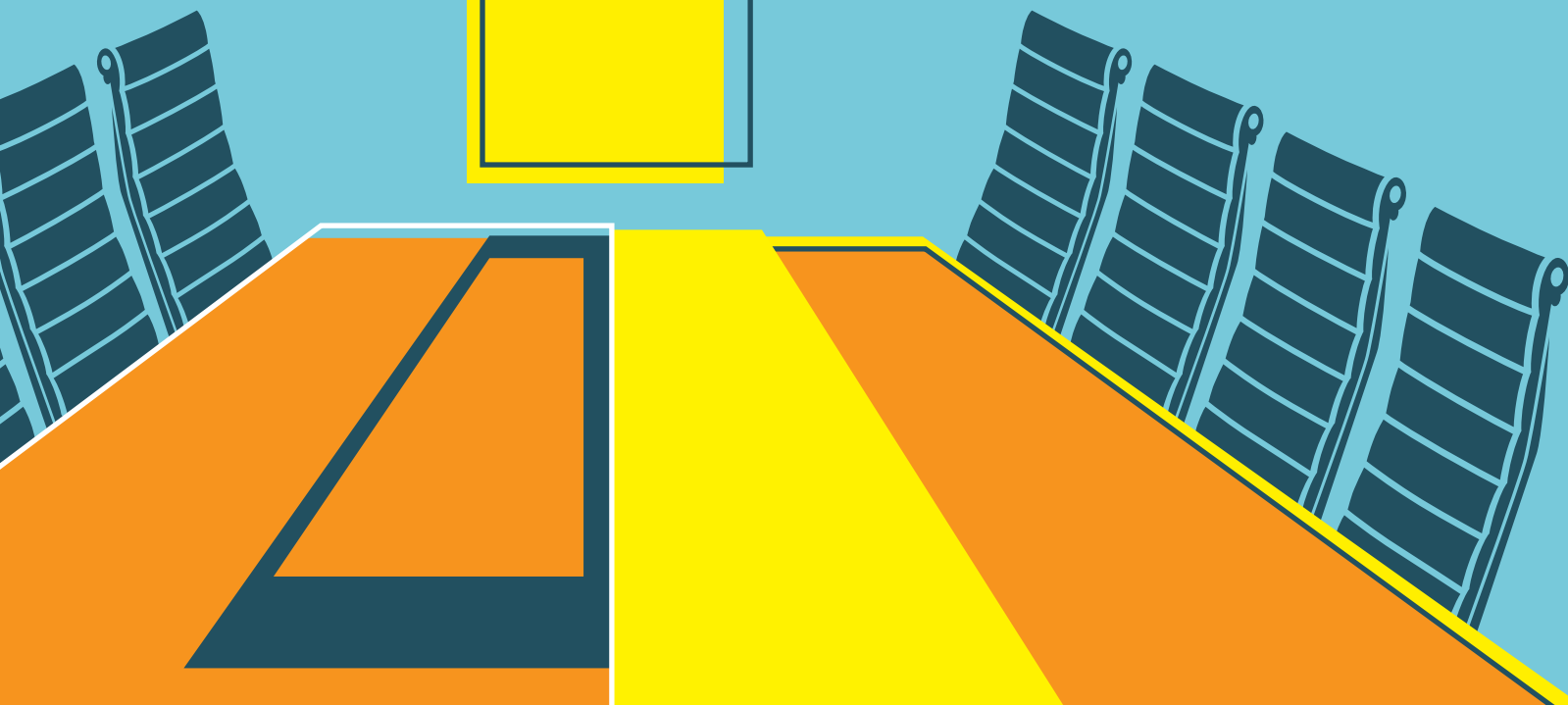


El relevo generacional en la empresa: **DOS VISIONES**

Liderar con todo el cerebro

Clientes que hay que evitar

Cómo convertir los hábitos que limitan nuestra carrera en éxito profesional



Las mejores cosas de la vida no tienen precio.

Excepto una Touareg.



Nueva Touareg 2015

- Sistema de tracción total 4MOTION
- Memoria de los asientos
- Radio touch, Bluetooth
- Faros BiXenón
- BT audio
- Aros 18
- Transmisión de 8 velocidades

US\$ **67,900**

Descubre el poder de la ingeniería alemana.

 www.volkswagen.com.do  [volkswagendr](https://www.instagram.com/volkswagendr)  [volkswagen](https://www.facebook.com/volkswagen)  [@volkswagendr](https://twitter.com/volkswagendr)



Das Auto.

Avelino Abreu, SAS

Santo Domingo: Piazza Volkswagen, Av. John F. Kennedy esq. Ortega y Gasset, Tel.: 809.562.0020 • Fax: 809.541.5613
email: volkswagen@avelinobreu.com • Santiago: Av. Estrella Sadhalá No. 30, Tel.: 809.971.2096

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**





gestionrd



@gestionrd



/company/revista-gestion



14

Mejores Prácticas

¿Qué es la venta consultiva? Un nuevo enfoque comercial basado en el proceso de compra del cliente.

Para el experto Julio Rodríguez Díaz, los vendedores de las empresas deben transformarse en auténticos asesores que aporten valor al cliente en las distintas fases del proceso de compra. Veamos por qué es preciso adoptar un nuevo enfoque ante la venta, cambiar la perspectiva comercial tradicional y aprender a ponerse desde el principio en el lugar del comprador.



42

Desde INCAE

Cocientes

¿Qué es más importante: la curiosidad o el cociente de inteligencia? En este interesante artículo, Guillermo Edelberg explora el vínculo entre curiosidad e inteligencia, así como los distintos tipos de cocientes que hacen que algunas personas sean más capaces que otras para enfrentar las complejidades de nuestra época.



44

Los Líderes Preguntan

¿Qué es una empresa emocionalmente sostenible?

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 **cómo saber si trabajamos en una empresa emocionalmente sostenible o insostenible y cómo identificamos a una organización con corazón.**

06

CARTA DEL DIRECTOR

El tío Guillermo

10

VENTANA INTERNACIONAL

Cómo convertir los hábitos que limitan su carrera en éxito profesional

18

DE PORTADA

El relevo generacional en la empresa: dos visiones

28

COACHING

Liderar con todo el cerebro

35

PSICOLOGÍA

DEL ÉXITO

Claves del éxito: la historia de la navegación y el rumbo vital

38

THE SEMINARIUM LETTER

Clientes que hay que evitar



VISITE

www.gestion.com.do
para leer, descargar
y compartir los
artículos de la
Revista Gestión
de ediciones
anteriores

GESTION

**Instituciones
Colaboradoras**
INCAE
Seminarium
VitalSmarts

Director General
Ney Díaz

Edición y Redacción
INTRAS
Virginia De Moya

**Colaboradores
en esta Edición**
Jesús Alcoba González
Julio Rodríguez Díaz
Marita Abraham
Maryam Valera

Ventas
anrriette.cordero@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.



Intras[®]
Integral Training Solutions

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

1997
US\$ 150,000



2013
Más de US\$ 1,221
Billones

Una **buena inversión** asegura el comienzo de una gran fortuna.

Asegúrate de invertir bien.

Sociedad Administradora de Fondos de Inversión



AFI UNIVERSAL
Filial de Grupo Universal

¡A solo un click de distancia!

Conoce nuestra nueva web móvil **scotiacrecer.com.do** y accede de forma más fácil a todos nuestros servicios.



Scotia Crecer AFP

Por ti, por tu futuro

Para más información

Visítanos en **www.scotiacrecer.com.do**

Santo Domingo · Avenida Francia #141, Gazcue.

Tel.: 809-688-4040 / 829-688-4040

y desde el interior sin cargos, Tel.:809-200-0008.

Santiago · Bartolomé Colón # 56,

Jardines Metropolitanos. Tel.: 809-582-5102.



@scotiacrecerafp



Scotia Crecer AFP



info@scotiacrecer.com.do



www.scotiacrecer.com.do

5 ESTRELLAS
DE SEGURIDAD



FOR THE NATIONAL HIGHWAY TRAFFIC SAFETY
ADMINISTRATOR (NHTSA) DE EE.UU.

IMPRESIONA A QUIEN
MÁS TE IMPORTA

INFINITI
INSPIRED PERFORMANCE

NUEVO QX60

Hazle sentir grandes emociones
en el crossover más seguro, más confortable
y con la más alta tecnología de su categoría.



Disponible en versiones Premium y Technology

CON TRES FILAS DE ASIENTOS. MOTOR V6 3.5 LITROS DE 265 HP, AWD.

SEGURIDAD: Dynamic Safety Shield: Sistema de advertencia e intervención de punto ciego (BSW y BSI) • Intervención de colisión trasera (BCI) • Advertencia y prevención de cambio de carril (LDW y LDP) • Frenado inteligente (IBA) • Control de distancia inteligente (DCA) • 4 cámaras de visión periférica (AVM).

TECNOLOGÍA Y CONFORT: El más espacioso para 7 pasajeros • Único con 4 modos de manejo: Sport, Estándar, Snow y Eco • Sistema de Audio Premium BOSE® Infiniti Studio on Wheels con 14 bocinas y Subwoofer • Sistema de Entretenimiento con DVD, dos pantallas a color de 7" en cabeceras, audífonos inalámbricos, control remoto, AUX A/V y AUX de 12V • Sunroof • Techo Panorámico • Bluetooth.



EL TÍO GUILLERMO...

Eran finales de noviembre de 1993. Tenía apenas tres meses en Madrid cursando mi maestría y ya estaba yo en serios apuros... Mis cálculos habían sido demasiado optimistas y había obviado muchas partidas y gastos en mi presupuesto. Mis ahorros de años estaban casi agotados y mi beca del gobierno español apenas cubría el valor de mi costosa maestría. Pese a estar en aprietos, me rehusaba a solicitar ayuda a mis padres para financiar una aventura académica que no les consulté. Entendía que desde que salí del colegio y conseguí mi primer trabajo su cuota de responsabilidad conmigo estaba más que cubierta. Mucho menos iba a importunar a mi abuelita jubilada que vivía en Barcelona muy pendiente de mí, pero ajena a mi realidad...

Siendo testigo de la radical disminución de mi capacidad de compra, mi compañero de apartamento me comentó sobre un préstamo que él había tomado en excelentes condiciones ofertado por un banco local a estudiantes de nuestra universidad. Sin nada que perder y sí mucho que ganar, me dirigí a aquel banco. Tal como indicaba mi amigo, el préstamo era realmente atractivo, pues ofrecía una tasa muy preferencial. Mientras durase la maestría, no requería pago de capital sino solo de intereses, y las condiciones para acceder eran mínimas. A mi amigo solo le faltó mencionarme un requisito "mínimo e insignificante": se requería tener un garante solvente...

Lo que fue una luz al final del túnel, en cuestión de segundos se tornó en un elemento más de estrés. ¡Mi última oportunidad estaba perdida! ¿Quién me iba a servir de garante en un préstamo? En uno de esos flashes que solo se producen en momentos de extrema necesidad, recordé que tenía un pariente en Madrid: el tío Guillermo... El tío Guillermo es un

primo de mi madre a quien yo había visto quizás unas tres veces en mi vida incluyendo una visita de cortesía cuando llegué a Madrid. Con la valentía que solo da la juventud y la osadía del que no tiene opciones, llamé para pedir una cita al tío Guillermo.

Con una actuación digna de una obra de Shakespeare, procedí a explicarle todo. Recuerdo como su rostro y orejas iban cambiando de tono intermitentemente y como a cada segundo él arrugaba un nuevo músculo de la cara. Al final de mi exposición, se reclinó hacia atrás y me dijo en tono serio: "¿Tú lo que necesitas es un avalista (garante)?" Le respondí un poco acongojado: "En resumen, sí...". El tío Guillermo estaba metido en lo que podríamos llamar "un gancho". Resultaba que un sobrino, que conocía poco y que vivía a 6,700 kilómetros, le pedía servir de garante de un préstamo sin ninguna garantía de que este sobrino extranjero, aunque quisiese, tendría los ingresos para pagarlo cuando terminase la maestría... Me pidió que le dejase la documentación y que conversáramos la semana próxima.

Llegó la siguiente semana y, con una insistencia superior a la del ganador de todos los premios de ventas en un *call center*, empecé a llamar al tío Guillermo. Finalmente, logré hablar con él. Más por desesperación que por inspiración, y quizás poniéndose un poco en mi lugar, me dijo que iba a confiar en mí. Llegó el día y firmamos el préstamo. Recuerdo que a la salida le dije: "Muchas gracias, tío, no le voy a fallar". Con una leve sonrisa, pero reflejando en el rostro su duda sobre si estaba haciendo lo correcto, respondió: "Yo sé que sí".

El préstamo alivió mis finanzas y, enlazado con otros ingresos que generé posteriormente, pude terminar mis estudios sin mayores apuros. Cuando llegué al país (gracias a Dios, con una oferta laboral en manos), a veces tuve que recurrir a las formas más fantásticas para que ese dinero llegase todos los meses a tiempo al banco. Pero nunca me atrasé. Primero, por un tema de personalidad y, segundo, porque la idea de que el tío Guillermo recibiese una sola llamada relacionada con ese préstamo me aterraba. No quería fallarle a su confianza ciega. En todos estos años, no volvimos a tener contacto y nunca le di las gracias de manera formal. Entendía que el no haberle fallado era mi mejor forma de agradecerle. No obstante, cuando recientemente me enteré que su esposa había fallecido, tuve la oportunidad para expresarle mi eterna gratitud por su confianza. Confieso que fue ahí, más de 20 años después, cuando realmente sentí que había terminado de pagar aquel préstamo...

¿Por qué les cuento esta historia tan personal? Para recordarles que a lo largo de nuestra vida es probable que nos tocarán oportunidades de asumir el rol del tío Guillermo. No me refiero necesariamente a ser garante de un préstamo, sino a estar en la posición privilegiada en la que algo que esté a nuestro alcance hacer resulte ser la total diferencia en la vida de alguien. Esto puede ser desde dar un consejo, brindar una oportunidad laboral, ser mentor o *coach*, hacer una introducción o incluso perdonar un error. Es decir, cosas que al final no nos cuestan nada. ¿Que corremos el riesgo de sufrir decepciones? Sí. Es probable. Pero las gratificaciones serán mayores. Es probable, también, que algún día nos toque asumir el rol del sobrino en aprietos. Y si alguien nos brinda una oportunidad o un voto de confianza, valorémoslo como un tesoro y convirtamos el no fallarle en nuestra razón de ser. Y, sobre todo, seamos siempre muy agradecidos...



POPULAR

Impulsa

Expande tu negocio.

*Usa PayPal y retira tus fondos
por el Popular.*

*Impulsa tu negocio, vende en Internet con
PayPal y retira tus fondos exclusivamente
a través de tu cuenta del Popular, en
pesos o en dólares.*

Para más detalles accede a Popularenlinea.com.

A tu lado, siempre.



www.popularenlinea.com
Telebanco 809 -544-555 5

 @Popularenlinea
 Popularenlinea

 Experiencia Popular
 Banco Popular Dominicano



» ¡Acceda a conocimientos de clase mundial desde cualquier dispositivo visitando nuestro **Web site!**

www.intras.com.do

NUEVA PLATAFORMA



Av. Abraham Lincoln esq. Gustavo Mejía Ricart, Torre Piantini, Suite 904, Sto. Dgo., R. D.
809.542.0126 • informacion@intras.com.do • www.intras.com.do

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



**Somos
el enlace
con el siguiente
nivel de sus finanzas.**

*Tenemos las
herramientas necesarias
para hacer crecer su inversión.*



Inversiones a corto plazo
con renta fija



Estructuración
de emisiones



Compra y venta
de títulos



Asesoría
experta

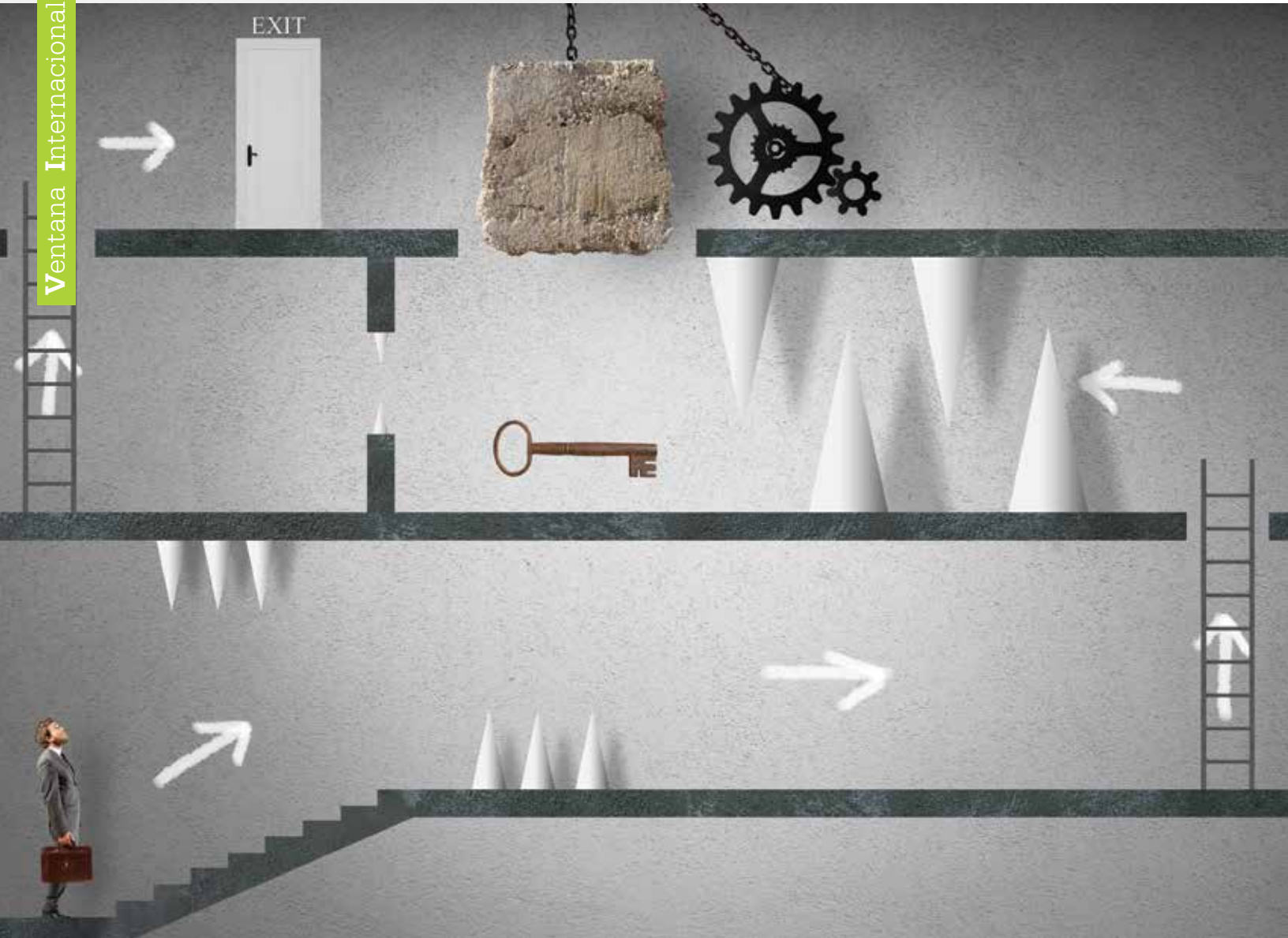
Estrategias efectivas, inversiones inteligentes.

  [excelpuestodebolsa](https://www.excelpb.com) | [excelpb.com](https://www.excelpb.com)

Registro No. SIV SVPB-002. Miembro de la BVRD.
Max Henríquez Ureña #78, Piantini. Sto. Dgo., R.D. Tel.: 809.262.4000



EXCEL | PUESTO
DE BOLSA



Cómo convertir los hábitos que limitan su carrera en **ÉXITO PROFESIONAL**

Por Kerry Patterson

¿Qué se interpone al éxito profesional? Según investigaciones realizadas por VitalSmarts, el 97 por ciento de los empleados tiene por lo menos un hábito que limita su carrera profesional -un comportamiento arraigado que le impide alcanzar todo su potencial en el trabajo. Para algunos, los hábitos son la barrera entre ser bueno y excepcional en su trabajo. Para otros, esos hábitos los pueden poner en riesgo de estancamiento profesional, lo que evitaría que recibiesen aumentos de sueldo y promociones que de otra forma hubiesen recibido. La encuesta a 972 personas encontró que los hábitos que limitan las carreras profesionales más comunes son:

1

Falta de fiabilidad

2

La actitud de “eso no es mi trabajo”

3

Procrastinación

4

Resistencia al cambio

5

Negatividad y cinismo

Ahora bien, el problema no es que tengamos hábitos que limitan nuestra carrera. El problema es que año tras año luchamos contra ellos, pero tenemos poco éxito en vencerlos. Tome el caso de Sridhar, por ejemplo. El hábito que limitaba la carrera de Sridhar era el mal genio. Sridhar, un gerente de proyectos de una compañía de electrónicos grande, era un colaborador individual efectivo y realizaba su trabajo a tiempo y según las especificaciones, pero cuando la presión aumentaba y otros no cumplían sus compromisos, él explotaba.

“Literalmente arrojaba flechas de fuego de mi boca. Y mis correos electrónicos eran castigadores”, explicó. “Traté de bajar el tono de mis emociones, pero nunca funcionó”. Luego de una conversación honesta con su jefe, Sridhar reportó, “Sabía que si no cambiaba, al único lugar al que iría en la organización sería a la puerta de salida”. Y, sin embargo, Sridhar no cambiaba.

Nuestras investigaciones acerca del cambio personal muestran que el problema casi nunca es que no queremos cambiar. El problema es que tenemos una visión ingenua de lo que da forma a nuestro comportamiento. Esta ingenuidad nos lleva a depender demasiado en la fuerza de voluntad mientras hacemos muy poco para rodearnos de las otras fuentes de influencia necesarias para ayudarnos a cambiar.

La trampa de la fuerza de voluntad

A menudo, creemos equivocadamente que la habilidad para liberarnos de un hábito que limita nuestra carrera depende de la capacidad de sacar la suficiente fuerza de voluntad para tener éxito. En nuestro libro, *Change Anything: The New Science of Personal Success*, mis colegas y yo nos referimos a esto como la trampa de la fuerza de voluntad —la creencia errónea de que la fuerza de voluntad es el principal motor para el cambio del comportamiento humano. Esta visión del comportamiento conduce a estrategias simplistas para producir el cambio. Es una “trampa” porque cuando estas estrategias fallan, lo único que hacen es aumentar nuestra convicción de que no queríamos cambiar con la suficiente fuerza, lo que nos impide explorar otras posibles estrategias para el cambio.

Las Seis Fuentes de Influencia

Nuestras investigaciones han identificado seis fuentes únicas de influencia que dan forma al comportamiento humano, para bien o para mal. Estas fuentes actúan sobre todos el tiempo, lo reconozcamos o no. Aquellos que tienen éxito con el cambio son los que reconocen y reclutan todas estas fuentes para dar apoyo a hábitos nuevos y más efectivos. El ejemplo de Sridhar, el gerente de proyectos, muestra cómo cada fuente de influencia representa un papel en perpetuar un hábito que limita nuestra carrera o en llevar a ese comportamiento por un nuevo rumbo para lograr un cambio excepcional.

Fuente 1

Motivación personal

La motivación personal se relaciona con los impulsos que dan forma a nuestras elecciones. La mayoría de las personas saben que sus malos hábitos a menudo son sustentados por impulsos poderosos. Sin embargo, pocas entienden que la mejor manera de cambiar los hábitos no es resistirse a los impulsos, sino cambiar esos impulsos. Eso es lo que Sridhar hizo. Sridhar tenía problemas con esto porque en el momento de la crisis se sentía bien desatando su ira sobre la persona que estuviera causándole alguna inconveniencia o preocupación. Para cambiar esos impulsos, hizo una disección a los pensamientos autojustificativos con los que excusaba esos arranques de ira y desarrolló una estrategia para cambiar esos pensamientos cuando estaba a punto de explotar. En esos momentos cruciales, él cambiaba la visión de “villanos” que tenía de los demás y los humanizaba de tal manera que lo hacía *sentir* de forma diferente hacia ellos. Si queremos cambiar malos hábitos, tenemos que cambiar la manera en que nos sentimos en momentos cruciales.

Fuente 2

Habilidad personal

Nuevos hábitos casi siempre requieren nuevas habilidades. A veces, las habilidades son sorprendentes y parecen no estar conectadas con el problema que tenemos en frente. Sridhar concluyó que su ira surgía en parte de su incapacidad de hacer que las personas asumieran su responsabilidad mucho antes de que las situaciones se convirtieran en crisis. Así que, Sridhar se inscribió en un curso en el cual aprendió a articular con claridad sus necesidades en vez de esperar a que el resentimiento hiciera que él atacara.

Fuente 3

Motivación social

Los buenos y malos hábitos son casi siempre un deporte de equipo. Un plan de cambio efectivo toma en consideración la manera en que otros estimulan nuestro comportamiento. Sridhar hizo un esfuerzo concentrado para pasar más tiempo con personas que él consideraba que eran comunicadores efectivos. En estos círculos de personas, los arranques de ira están fuera de las normas y Sridhar necesitaba toda la presión de grupo positiva que pudiera obtener.

Fuente 4

Habilidad social

Otras personas no solo simplemente *estimulan* los malos hábitos sino que, también, los *facilitan*. Por ejemplo, durante años el jefe de Sridhar facilitó su comportamiento haciendo excusas por su comportamiento irritable y tratando de suavizar los problemas con aquellos a quienes Sridhar ofendía. Como parte de su plan de cambio, Sridhar solicitó a su gerente reunirse con él semanalmente para dar seguimiento a su progreso. Pidió a su gerente que lo hiciera responsable de cualquier comportamiento que no estuviese alineado con las metas que ellos habían establecido conjuntamente. Adicionalmente, el gerente de Sridhar lo acercó a un mentor para que le diera consejos y apoyo.

Fuente 5

Motivación estructural

A veces, nos asombra que a pesar de los costos obvios de nuestros malos hábitos, no cambiamos. Nuestros fracasos se vuelven más comprensibles cuando nos damos cuenta de que a menudo los costos de los malos hábitos están en un futuro lejano mientras que los costos de implementar nuevos hábitos se sienten en el corto plazo. Respondemos mucho mejor a los incentivos inmediatos que a los incentivos a largo plazo —una proclividad conocida como *demanda sensible al tiempo*. Las personas que cambian exitosamente usan este principio a su favor estableciendo metas a corto plazo alcanzables y atando a

las mismas pequeñas recompensas o sanciones. En el caso de Sridhar, este celebraba con una deliciosa bebida caliente los éxitos de sostener con sus colaboradores conversaciones difíciles de asignación de responsabilidad.

Fuente 6

Habilidad estructural

Finalmente, a menudo estamos ciegos ante el rol que nuestro entorno físico representa en facilitar los hábitos. Herramientas, señales y distancia tienen un fuerte impacto en la manera en cómo nos comportamos. Sridhar afinó algunos factores en su entorno físico para ayudarlo con su temperamento. Ya que tendía a atacar a sus colaboradores por correo electrónico, se impuso la regla de solo hablar en persona acerca de tópicos difíciles. Asimismo, colocó en su oficina recordatorios visuales para mantenerlo enfocado en los cambios que estaba haciendo.

El estudio de VitalSmarts *How to Have Influence*¹ muestra que aquellos que usan las Seis Fuentes de Influencia como parte de su plan de mejora de desempeño tienen muchas más probabilidades de cambiar. Aquellos que crean una robusta estrategia de cambio usando las Seis Fuentes tienen 10 veces más probabilidades de cambiar exitosamente, incluso los problemas más antiguos y aparentemente incurables en sus vidas profesionales o personales. Sridhar es un testimonio de este proceso. No cambió de la noche a la mañana, pero cambió.

Haga que este año sea el que usted transforme un hábito que limita su carrera en una fortaleza mediante el desarrollo intencional de un plan que involucre a las Seis Fuentes de Influencia para apoyarle en la creación de un cambio definitivo. ©

¹ Publicado en la *Sloan Management Review* del MIT

Lea, comparte 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.

¡Próximos seminarios!



HERRAMIENTAS AVANZADAS PARA LA VENTA

16 y 17 de julio, 2015



PROJECT MANAGEMENT

22, 23 y 24 de julio, 2015

¡NUEVO!



BUSINESS INTELLIGENCE & DATA ANALYTICS

23, 24 y 25 de julio, 2015



LIDERAZGO BASADO EN VALORES

6 y 7 de agosto, 2015



CIERRE DE VENTAS

13 y 14 de agosto, 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

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

SOLUCIONES
IN-HOUSE

¿QUÉ ES LA VENTA CONSULTIVA?

Un nuevo enfoque comercial basado en el proceso de compra del cliente

Por Julio Rodríguez Díaz

Vivimos una situación económica compleja donde cada día se reduce más la capacidad de nuestros clientes para poder afrontar grandes decisiones de compra. En un entorno tan competitivo como el que sufrimos, el método tradicional de ventas (donde el comercial presenta magistralmente los productos o servicios de la empresa, detalla las características de la solución propuesta, supera las objeciones que se le plantean y utiliza agresivas técnicas para lograr el cierre) está demostrado ser eficaz solo para compras pequeñas en las que el cliente no está dispuesto a invertir tiempo, el desembolso no es significativo y las consecuencias de una decisión errónea no tienen mayor impacto para su negocio. No obstante, en este tipo de venta conocida como transaccional, la estrategia comercial adecuada, en lugar de apoyarse en costosos vendedores que simplemente expliquen los productos o servicios, debería orientarse al desarrollo de nuevos canales que, aportando el mismo valor al cliente, resulten mucho más económicos para el negocio, máxime hoy que la informática y las telecomunicaciones nos permiten sustituir elementos físicos por otros de naturaleza virtual, siempre más baratos y más ágiles.

La realidad es que con los medios de los que se dispone hoy en día, los compradores tienen un conocimiento cada vez más profundo de los problemas a los que se enfrentan, de sus necesidades y de las soluciones potenciales que existen en el mercado. En un contexto cada vez más competitivo, donde los clientes son más exigentes, y en el que los competidores están dispuestos a todo para captarlos y fidelizarlos, resulta necesario buscar un nuevo enfoque de venta que nos permita posicionarnos mejor. Este nuevo enfoque consultivo nos ha de permitir acompañar al cliente a lo largo de todo su proceso de compra, convertirnos en sus asesores de confianza y aportarle valor en cada una de las etapas que recorre antes de tomar la decisión final.

Esta nueva aproximación a los clientes, conocida con el nombre de **venta consultiva**, se fundamenta en la idea de que los comerciales han de dejar de ser simples portadores de bonitos catálogos de productos o servicios, para transformarse en auténticos asesores que aporten valor al cliente en las distintas fases del proceso de compra. Para ello, es preciso adoptar un nuevo enfoque ante la venta, cambiar la perspectiva comercial tradicional y aprender a ponerse desde el principio en el lugar del comprador.

¿Qué es el valor?

En general, el valor se crea cuando el beneficio que se logra tras un esfuerzo supera el costo del mismo. En términos comerciales, y a lo largo del ciclo de compra, el vendedor consultivo aporta valor a sus prospectos cuando, a cambio del tiempo que les dedica durante la venta, los potenciales clientes consiguen analizar, profundizar y descubrir sus necesidades, identificar y evaluar objetivamente las diferentes alternativas que les ofrece el mercado, son capaces de valorar con mayor profundidad los riesgos asociados a cada posible solución y consiguen tomar, finalmente, la mejor decisión para su negocio. Una pregunta hipotética cuya respuesta nos podría revelar si nuestros vendedores aportan o no valor al proceso de compra de nuestros clientes es: ¿estarían dispuestos nuestros compradores a pagar por las reuniones comerciales que estamos teniendo con ellos? Una respuesta afirmativa sería un indicador de que nuestro esfuerzo consultivo está bien encaminado.

La clave del nuevo enfoque: explorar las necesidades del cliente.

Para identificar qué capacidades de mi empresa pueden aportar mayor valor a un cliente específico se requiere explorar en profundidad sus necesidades. Cuando trabajamos con un cliente tenemos tendencia a centrarnos en las personas o áreas que mejor conocemos. Sin embargo, es preciso tener en cuenta que pueden existir otras divisiones que podrían beneficiarse de lo que ofrecemos, abriendo así nuevas oportunidades y apoyos. El primer paso, por tanto, para identificar las necesidades de nuestros clientes es reflexionar sobre los diferentes departamentos de su negocio. Reunir todo esto crea una herramienta efectiva llamada **la cadena de valor**.

La cadena de valor ayuda al comercial a entender mejor el negocio del cliente. Puede que el comercial no tenga tiempo para investigar todos los departamentos de una empresa; será preciso, entonces, seleccionar aquellos que *a priori* considere que más se pueden beneficiar de las capacidades que ofrece nuestra compañía. El siguiente paso es identificar claramente lo que cada departamento del cliente pretende lograr, es decir, sus objetivos. De esta manera, podremos centrarnos en aquellos aspectos que más les preocupan de modo que cuando presentemos los beneficios de nuestra solución, lo podamos hacer apoyándonos en aquellos argumentos que más les pueden interesar.

Tres son los tipos de objetivos que nos interesan conocer por departamento y que nos permitirán profundizar en sus necesidades. El primero es aquel por el que se valora a cada uno de ellos, los llamados **indicadores clave de rendimiento** o KPI (*Key Performance Indicators*). El segundo tipo de objetivos que nos interesan se refieren a las **oportunidades actuales** que el cliente pueda tener debido a cambios de su entorno, de su empresa, de los clientes o de los competidores. El tercer grupo de objetivos está relacionado con los **retos actuales** que tienen que afrontar. Llegar a conocer y comprender estos tres grupos de objetivos se puede lograr hablando con el mismo cliente, con otros expertos del sector, o a través de otras fuentes como internet, informes anuales, congresos, estudios...

Una vez elaborado el borrador de la cadena de valor, deberíamos tratar de contrastarlo con los distintos interlocutores del cliente. De hecho, la creación de una cadena de valor con el mismo cliente puede ser un paso muy positivo que demuestra que nos preocupamos por entender su negocio. También, podemos pedir al cliente que nos ayude a priorizar los objetivos y a identificar si alguno de ellos está resultando más difícil de lograr que otros. Conocer la cadena de valor de su negocio nos permite identificar sus necesidades y nos posiciona mejor que nuestros competidores en el proceso de compra. Esta herramienta nos permitirá ampliar nuestra visión de las funciones del cliente lo que nos facilitará descubrir nuevas oportunidades de negocio y nos ayudará a entender las verdaderas preocupaciones de los responsables de los departamentos con quienes *a priori* tenemos más posibilidades de lograr un acuerdo.

Una necesidad se define como cualquier manifestación del comprador en la que expresa preocupación o deseo y que puede ser satisfecha por nuestro producto o servicio. Nuestro principal cometido ha de ser identificar aquellas señales de insatisfacción o descontento o aquellos deseos que nuestro prospecto manifiesta. La venta consultiva es, por tanto, un enfoque en el cual el vendedor actúa como un consultor experto a lo largo del proceso de compra del cliente, realizando las preguntas adecuadas que le ayuden a determinar esas necesidades. Una vez recogida esta información, apoyaremos nuestros argumentos de venta en los beneficios concretos y específicos que le puede aportar nuestra solución, evitando enunciar simples características fáciles de olvidar por el cliente.

Las necesidades pueden ser de dos tipos: implícitas o explícitas. Las **necesidades implícitas** son enunciados donde el cliente manifiesta sus problemas, dificultades o insatisfacciones. Suelen ser frases del tipo: esto no funciona, no estoy contento, estoy insatisfecho con... Las **necesidades explícitas** son aquellas manifestaciones que realiza el cliente y que se refieren a los deseos que le gustaría lograr. Suelen ser frases que comienzan por verbos como: necesito, quiero, me gustaría... Estos términos son señales claras de necesidades no cubiertas. En las compras de gran tamaño donde el riesgo y la inversión es importante, cuantas más necesidades implícitas y explícitas cubra nuestra solución mayores posibilidades de éxito tendremos.

El ciclo de compra y los diferentes interlocutores

El enfoque consultivo trata de aportar valor a medida que el cliente avanza a través de las cuatro fases en las que se divide el ciclo de compra:

- **En la fase del conocimiento de necesidades.** Ayudando al cliente a reconocer la necesidad de cambiar de producto, sus procesos actuales o, incluso, a cambiar de proveedor actual.
- **En la de evaluación de alternativas.** Apoyando a valorar objetivamente las diferentes soluciones a su problema frente a las alternativas que le ofrecen otros competidores.
- **En la de disminución del riesgo.** Facilitándole la identificación de los riesgos potenciales asociados a cualquiera de las soluciones que hemos identificado y aportándole información y argumentos que le permitan tomar la decisión acertada.
- **En la posterior obtención de resultados.** Mediante el cumplimiento de los compromisos adquiridos y poniendo en marcha la ejecución de la solución a la que nos hemos comprometido.

Es preciso tener en cuenta que en el proceso de compra que requiere un apoyo consultivo, a diferencia del transaccional, suelen intervenir más de una persona o departamento en la función de comprador. Es necesario por tanto definir una estrategia de aproximación diferente para cada uno de estos interlocutores y saber descubrir las necesidades particulares y específicas que cada uno tiene.

Será necesario, por tanto, conocer quién es quién en cada caso, para identificar las necesidades específicas que tiene cada uno de ellos y la aportación de valor de nuestra solución. Esta aportación se da a diferentes niveles para cada uno de los interlocutores mencionados:

Tres son los perfiles que suelen intervenir en un proceso de compra que requiere un enfoque de venta consultiva:

1

El centro de recepción o punto de acceso al cliente, quien puede no ser el destinatario de nuestro servicio y quien realiza la labor de prescriptor dentro de su organización.

2

El centro o departamento de insatisfacción, que suele ser a quien más valor táctico le podría aportar nuestra solución, el que tiene el problema, el usuario final de nuestro producto o servicio.

3

El centro de poder, que suele ser el área o la persona quien finalmente toma la decisión de compra. A este tipo de interlocutores les interesa sobre todo el impacto en el negocio, los costos y los aspectos estratégicos de nuestra solución.

- **A nivel individual, ayudando a los profesionales que intervienen a alcanzar sus objetivos personales, a reducir la presión, la pérdida de tiempo o la frustración.**
- **A nivel político, facilitando las relaciones entre departamentos o ayudando a que los decisores mejoren la relación con sus jefes.**
- **A nivel táctico, contribuyendo a la eficiencia de los procesos, de los sistemas, al rendimiento de sus operaciones o de la producción.**
- **A nivel estratégico, mejorando la posición competitiva de la empresa o aportándole ventajas respecto a sus competidores.**

Vender versus asesorar. Productos y servicios versus soluciones.

La principal aportación de la metodología que proponemos para el desarrollo de un enfoque comercial consultivo, se encuentra en una nueva perspectiva de la venta centrada en el cliente. Esto significa que nuestros vendedores han de adoptar el punto de vista del comprador, en lugar del tradicional que se basa en el proceso de venta del vendedor. Las empresas y las personas pasan por distintas fases cuando tienen que tomar una decisión de compra, y es más probable que vean al vendedor como un recurso valioso, que pueda influir en el resultado, si este es capaz de entender y apoyar dicho proceso en vez de centrarse solo en su interés por vender. Cuanto antes y más intensamente se involucre el vendedor en el ciclo de compra del comprador, más posibilidades tendrá de que lo consideren un asesor de confianza. Los argumentos de venta serán así mucho más veraces y eficaces.

Vender consultivamente es preguntar, escuchar y, finalmente, argumentar. Con este nuevo enfoque metodológico aportaremos a nuestro equipo comercial las habilidades, herramientas y los conocimientos necesarios para que, a partir de ahora, nuestra empresa, en lugar de ofrecer características genéricas de una cartera de productos o servicios, presente soluciones que cubran necesidades concretas y aporten beneficios específicos para cada cliente en particular. ©

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

Julio Rodríguez Díaz es especialista internacional en venta consultiva y autor del libro *Mentoring para emprendedores. Guía práctica*.

¡El crecimiento de su empresa
es nuestra meta!

SOLUCIONES IN-HOUSE®

Las Soluciones In-House de INTRAS son servicios diseñados de forma exclusiva para las empresas teniendo en cuenta su realidad interna y el entorno competitivo específico en que ésta se desenvuelve. Están enfocadas hacia una situación o requerimiento particular de las empresas, potenciando así los aspectos que más les interesan maximizar.



> Consultoría Formativa

Trabajamos con los más destacados expertos en consultorías de capacitación para desarrollar proyectos formativos para importantes empresas nacionales e internacionales de punta.

> Proyectos de Acompañamiento

Trabajamos mano a mano con las empresas a través de diferentes herramientas de acompañamiento que contribuyen a que los Ejecutivos puedan desarrollar una serie de competencias, hasta que se convierten en parte integral de su comportamiento.

> Servicios de Capacitación

Procuramos satisfacer las exigencias de aprendizaje específicas de cada organización ofreciendo un contenido conceptual y una metodología práctica adaptada en un 100% a su necesidad formativa real.



Para más información:

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

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



EL RELEVO GENERACIONAL EN LA EMPRESA: **DOS VISIONES**



¿Qué sucedería en la empresa si su mano derecha -que maneja aspectos administrativos claves- renunciara sorpresivamente? ¿Y si tiene planes de expansión hacia otros mercados que requieren empleados con competencias específicas? ¿Tiene su empresa identificada y preparada a la siguiente generación de personas que pueda ocupar las posiciones que queden vacantes a corto, mediano o largo plazo? Si su empresa -ya sea familiar o no familiar- tiene un sólido plan de sucesión o de relevo generacional, situaciones como estas no deben afectar la operación de la misma. Si no lo tiene, su organización está en grave riesgo de pasar mucho tiempo sin reemplazo para una posición crítica o de ascender a alguien que no esté del todo preparado para asumir dicha posición. Es hora de que se implante un plan de relevo generacional en su organización. La salida -programada o inesperada- de un empleado clave o la necesidad de llenar nuevas posiciones que surjan no deben alterar la continuidad de las estrategias ni los compromisos con clientes y proveedores.

Veamos primero cómo se crea un plan de relevo generacional y luego cuáles son los valiosos consejos de dos expertos en la materia. **Manuel Bermejo**, especialista español en temas de empresa familiar y emprendimiento, -quien combina su actividad formativa y directiva en la IE Business School con su rol como presidente de consejos de familia y de administración de empresas alrededor del mundo-, nos ofrecerá su visión del relevo generacional en la empresa familiar. Por su lado, el norteamericano **Marshall Goldsmith**, experto en cambio de comportamiento, *coach* de los más exitosos CEO globales y autor, entre otros libros, de *Succession: Are you Ready?*, nos explica esta delicada transición en la empresa no familiar.

¿Qué es un plan de relevo o sucesión generacional?

Un plan de sucesión es un proceso estratégico a largo plazo que debe enfocarse en tener candidatos listos y no una lista de candidatos para llenar una vacante. Según William J. Rothwell, **el plan de sucesión es todo esfuerzo diseñado para asegurar el desempeño efectivo continuo de una organización, división, departamento o equipo de trabajo haciendo provisiones para el desarrollo, reemplazo y aplicación estratégica de personas claves a lo largo del tiempo.** Es un proceso activo y continuo que, a través de *coaching*, entrenamiento, rotación de trabajos y otras actividades de aprendizaje, garantiza esa disponibilidad de talentos, vital para el crecimiento, estabilidad y continuidad de las organizaciones.

El plan de sucesión debe estar alineado con la estrategia y metas de la organización, así como con su visión y valores de liderazgo. Y debe existir una cultura de aprendizaje y un liderazgo comprometido con el entrenamiento y *mentoring* de las generaciones de relevo. El apoyo y compromiso de los directivos, especialmente del CEO, en la evaluación y desarrollo de los empleados, sobre todo de los futuros líderes, son fundamentales. Por su parte, el departamento de recursos humanos tiene la tarea importante de recomendar, implementar y diseñar procesos de gestión del talento que logren como resultado generaciones de relevo capacitadas y alineadas con la estrategia, misión, visión, valores y cultura de la organización.

¿Qué es una reserva de talento?

Tal como los equipos deportivos, las organizaciones deben tener un “banco” de empleados -o reserva de talentos- listos para entrar al juego en la posición requerida y el momento necesario. La reserva de talentos es eso: un grupo de candidatos internos con alto desempeño, potencial o conocimiento al cual se capacita y desarrolla para asumir otras posiciones -con mayores retos y responsabilidades- cuando surja una vacante. Estos candidatos pueden ser recomendados por sus gerentes o ser escogidos mediante métodos de evaluación objetivos. La organización solo se compromete a ayudar a los candidatos a prepararse y capacitarse mientras que los candidatos se comprometen a continuar desempeñándose bien en sus posiciones actuales a la par que se entrenan para asumir mayores responsabilidades.

Los candidatos no necesariamente se estarán preparando para un área específica de la organización, sino que, llegado el momento, podrían ser ascendidos o trasladados hacia otra área que cumpla tanto con sus metas profesionales como con las de la empresa. En las reservas de talento, dependiendo del sector industrial de la organización, se debe incluir empleados de posiciones técnicas no administrativas que podrían ocupar, por razones estratégicas o de mercado, posiciones de liderazgo, así como a empleados con habilidades, conocimientos o experiencia difíciles de reemplazar.

¿Cómo diseñar un plan de sucesión generacional?

Un buen plan de sucesión generacional:

- **Registra las habilidades, competencias y metas (profesionales y personales) de los empleados.**
- **Conoce a fondo las necesidades estratégicas de la organización y cuáles son los roles o posiciones actuales y futuras.**
- **Compara las habilidades, competencias y metas de los empleados con las necesidades estratégicas y roles actuales y futuros.**
- **Propicia e implementa, a la medida de cada empleado, la capacitación, *coaching* y *mentoring*, rotación de trabajos, trabajo en equipos interfuncionales y asignación de tareas de desarrollo y aprendizaje necesarios para cerrar las brechas entre candidatos y roles.**
- **Apoya al talento en su nueva posición, asignándole mentores y continuando su capacitación a la medida de sus necesidades y de la posición que ocupa.**

**A continuación,
le presentamos**

12 pasos

**para diseñar un
plan de relevo
generacional
exitoso para todos
los niveles de la
organización¹.**

1

Identificar todas las áreas y funciones que actualmente son estratégicas para el éxito y supervivencia de la organización.

2

Identificar los roles y empleados claves en las áreas y funciones estratégicas en todos los niveles.

3

Identificar las áreas y funciones emergentes que en el futuro serán estratégicas para el éxito y supervivencia en todos los niveles de la organización.

4

Identificar los roles y empleados en esas áreas y funciones emergentes. Tomar nota de si actualmente existen o no personas en esos roles. Si no existen, identificar a las personas dentro o fuera de la organización que pudieran capacitarse para ocupar esos roles futuros.

5

Identificar para cada una de las áreas, funciones y roles los comportamientos, actitudes, competencias, conocimientos, habilidades, valores y experiencia requeridos para un desempeño excepcional.

6

Identificar los recursos y actividades de aprendizaje para desarrollar cada una de esas competencias: *coaching*, *mentoring*, tareas y proyectos de desarrollo y aprendizaje, entrenamientos in-house, seminarios y lectura de libros.

7

Identificar a los empleados de alto desempeño en todos los niveles de la organización a través de los procesos y herramientas de evaluación de talento a su disposición y crear una **reserva de talentos de alto desempeño**.

¹ Basado en un artículo de Melany Gallant

8

Identificar a los empleados de alto potencial y a los de alto conocimiento -aquellos que muestran interés, motivación, pasión y talento para lograr sus metas y las de la empresa- y crear **reservas de talento de alto potencial y de alto conocimiento**.

9

Sostener periódicamente entrevistas de retención uno a uno con sus empleados de alto desempeño, alto potencial y alto conocimiento para determinar qué los motiva, que los hace sentir comprometidos con la organización, qué planes de carrera tienen y qué los frustra acerca de la organización, su rol, su gerente. Luego, tomar las acciones apropiadas para retenerlos.

10

Crear reservas de talento para cada área o función estratégica actual o futura. Evaluar la disposición e interés de sus empleados de alto desempeño, de alto potencial y de alto conocimiento para, llegado el momento, asumir esos roles. Diseñar planes de desarrollo y asignar actividades de aprendizaje para que estos empleados aumenten su aptitud. Evaluar con regularidad su disposición para asumir mayores responsabilidades.

11

Reclutar, según sea necesario, de las reservas de talentos de alto desempeño, de alto potencial y de alto conocimiento cuando se abran vacantes o nuevas posiciones.

12

Repetir el proceso continuamente.

Indiscutiblemente, los beneficios de tener un buen plan de sucesión son muchos. La efectiva planificación del relevo generacional proporciona un mapa que guía a la empresa en tiempos de transición del liderazgo y hace que esta sea menos traumática. Asimismo, le da confianza a todos los grupos de interés (junta directiva, accionistas, empleados, clientes, suplidores y aliados) de que la empresa continuará operando con normalidad si hay cambios inesperados y que podrá enfrentar los desafíos que surjan. Las organizaciones con plan de relevo organizacional están mejor preparadas para aprovechar rápidamente las oportunidades de negocio que se presenten y para responder a entornos cambiantes. Y, como si fuera poco, hace que la empresa atraiga y retenga a los mejores talentos porque saben que tienen un futuro en una organización que valora y desarrolla sus aspiraciones de crecimiento profesional.

Sabiendo que la supervivencia a largo plazo de las organizaciones, y de los valores que representan, depende de la cuidadosa elección y preparación de los candidatos que ocuparán las posiciones claves en todos los niveles, ahora veamos, guiados por los expertos **Manuel Bermejo** y **Marshall Goldsmith**, cuál es su visión particular acerca de, cómo se preparan las empresas familiares y no familiares para que la transición generacional sea fluida y exitosa.



La Sucesión y Transición Generacional en la Empresa Familiar

Vista por Manuel Bermejo Sánchez

1 ■ ¿Cuál es la importancia de que una empresa familiar tenga un plan de relevo generacional? ¿Podría hablarnos acerca de cómo debe ser el plan de sucesión en las empresas familiares?

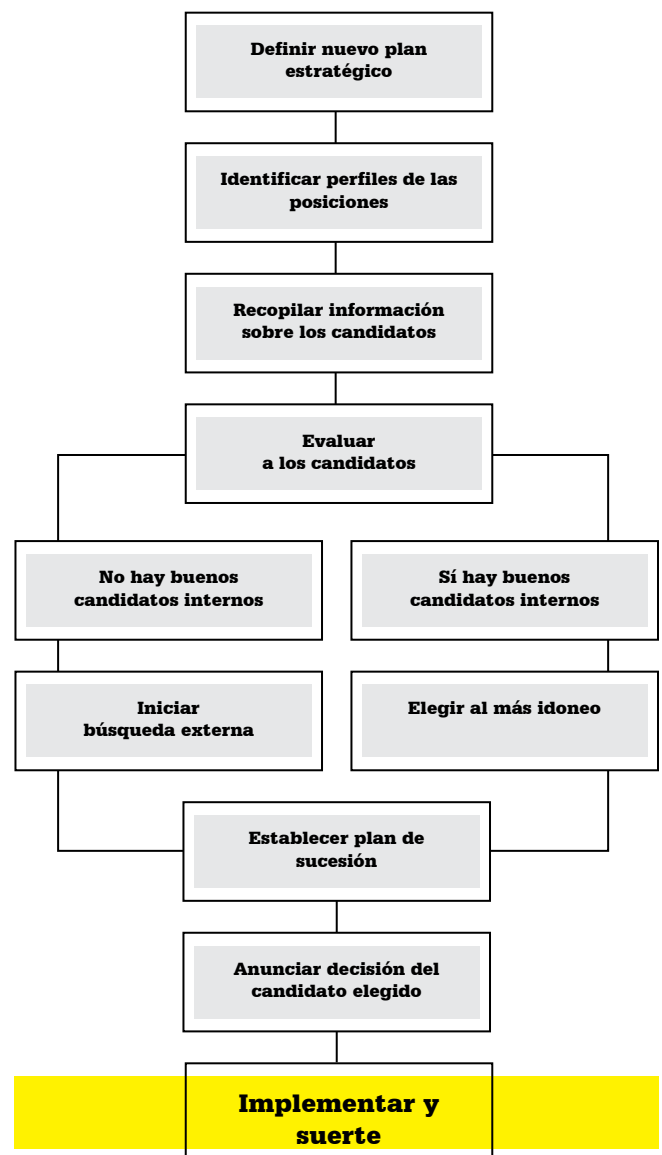
El propósito de una empresa familiar, lo que le da sentido, es la continuidad. Si bien es cierto que no hay un consenso total en la definición de empresa familiar, un rasgo inherente a este tipo de organizaciones es su deseo de trascendencia intergeneracional. Para trascender, debe tener un plan de sucesión.

Respecto a la sucesión en la empresa familiar, mi recomendación es que el proceso se inicie sabiendo cuál es el plan estratégico de la empresa, es decir, hacia dónde vamos. Entonces podremos definir el perfil de los mejores a todos los niveles para guiar a la empresa en esa travesía. Una empresa familiar no deja de ser, al final del día, un proyecto y unos valores compartidos.

Demasiadas veces el proceso sucesorio se afronta en clave nominal. Se obvia la hoja de ruta que inexcusablemente debe ayudar a determinar los perfiles más adecuados para avanzar en la dirección determinada. Hay que valorar si estos perfiles se dan en la familia o no, y decidir si, en caso negativo, se está dispuesto a dejar el liderazgo y las posiciones claves en personas ajenas a la familia, ya sean personas internas o no..

Una vez tomada esa decisión, se debe pactar un claro plan de sucesión que establezca los tiempos y pasos a dar hasta que se culmine el proceso.

Esquema para ordenar la sucesión



2. Háblenos concretamente acerca de la sucesión del liderazgo en la empresa familiar. ¿Qué se debe tomar en cuenta?

Considero crítico el momento de la transición en la gestión para que todas las partes implicadas estén en el momento óptimo, si es que esto se puede organizar. El sucedido debe contar con suficiente energía para dejar la empresa en un punto álgido y el sucesor debe traer ya la preparación para que la compañía note lo menos posible el cambio en la dirección. También, es relevante que, a partir de ese momento, el sucedido se retire y apoye al máximo al sucesor, incluso con políticas gestuales como cederle su despacho o su automóvil de empresa. Por supuesto, el sucedido no debe inmiscuirse en la labor del sucesor, sino apoyarla incondicionalmente y atender sugerencias y consejos cuando le sean pedidos.

El mercado debe percibir que hay un nuevo líder al que el sucedido da todo el *empowerment*. En su intento de tutela, propio en las relaciones padre/hijo -y aún más padre/hija-, a veces el padre/sucedido no percibe que está trasladando al mercado la imagen de un sucesor aún no preparado. Esta es una postura que desde lo humano es comprensible, pero recordemos la necesaria separación de roles entre familia y empresa que deben presidir las acciones en el manejo de este tipo de organizaciones.

En cualquier caso, este es un proceso especialmente delicado en la empresa familiar y exige altas dosis de diálogo, comunicación, rigor y profesionalidad en el proceso. Sin olvidar que la aplicación de medicina preventiva, entiéndase como tal el consenso generado a nivel familiar en torno a un plan estratégico de familia, es altamente recomendable en estas situaciones.

3. En una empresa familiar, ¿cuál es el reto para los sucesores o continuadores, ya sean miembros o no de la familia?

Visto en perspectiva, lo mejor que le puede pasar a cualquier empresa familiar es encontrar en cada proceso sucesorio un auténtico líder emprendedor. Desde el respeto a la tradición, los continuadores en las distintas posiciones y áreas han de poner una enorme capacidad

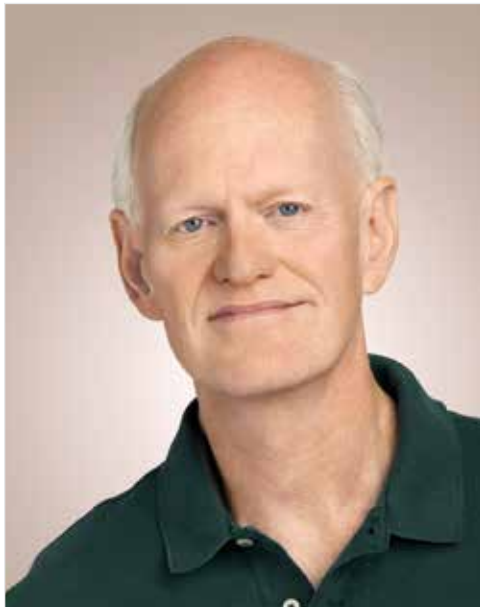
empresarial en la tarea, para adaptar modelos de negocio a la realidad presente y futura. Habrá que romper paradigmas para adaptarnos mejor a la sociedad del cambio. En el caso específico del relevo de liderazgo, eso exige, también, un fuerte compromiso y apoyo de la familia hacia el nuevo líder -ya sea miembro de la familia o no- y la estrategia definida para surcar nuevos mares. Por tanto, gobiernos fuertes y eficaces de negocio y familia, amén de espíritu emprendedor e innovador, son imprescindibles para facilitar la tarea de la sucesión y la continuidad. Crear atalayas para la reflexión estratégica tratando de anticipar tendencias que den respuestas a nuevas realidades o facilitar espacios para la comunicación abierta y constructiva son tareas innegociables para las familias empresarias con vocación de continuidad.

4. ¿Cuál es la importancia de los valores y tradiciones en la trascendencia y continuidad de una empresa familiar?

Quiero poner el foco en la relevancia de cultivar valores que ayudan a que el proyecto familiar trascienda generaciones. Empezando por trabajar en los integrantes de la familia todas las cuestiones que faciliten la creación de sentido de orgullo y compromiso con el negocio familiar. Si los hijos perciben que la empresa es el causante de ver poco a mamá o papá, mal vamos. Habrá que empezar por trabajar para que las generaciones venideras quieran a la empresa, se sientan parte de ella.

Por otro lado, hay que esforzarse en cultivar -en todas las personas que integran la empresa- valores como la **altura de miras**, para pensar siempre en el bien común más allá de intereses personales, la **generosidad** para llegar a acuerdos o la **lealtad** para llevarlos a la práctica. En el triángulo "**altura de miras+generosidad+lealtad**" encontramos una extraordinaria receta para abordar todos los procesos sucesorios, ya sean de liderazgo o no, y, en sentido amplio, las grandes cuestiones de la agenda de las familias empresarias.

La vida es equilibrio y el *management* también. Hablando de continuidad en la empresa familiar, advirtamos que esta se facilita cuando las empresas familiares y todos sus empleados manejan con inteligente equilibrio la mezcla entre sus valores tradicionales y la innovación adaptativa.



La Sucesión de Liderazgo en las Corporaciones Vista por Marshall Goldsmith

1 ■ ¿Qué consejos daría usted a un CEO o ejecutivo que esté involucrado en la planificación de sucesión de su empresa? ¿Cuál es el factor crítico a la hora de escoger y desarrollar un sucesor para posiciones de liderazgo o no en una corporación?

Mi área de *expertise* es la de los aspectos de comportamiento del liderazgo. Acompaño como *coach* a los líderes que serán sucedidos, pero también acompaño a sus sucesores, para que la transición sea lo más positiva posible, enfocándome en temas importantes de comportamiento. Lo que he aprendido en la sucesión de liderazgo aplica perfectamente a todos los niveles de la organización.

Desarrollar a un gran sucesor es uno de los más importantes logros de un CEO y de todos los ejecutivos de una organización. Al elegir o recomendar un sucesor, muy probablemente queramos traer a bordo a alguien que dé continuidad a nuestra visión para la organización, que tenga una perspectiva fresca, pero que no niegue todo lo que hemos hecho hasta este momento.

Un factor determinante crítico para seleccionar un sucesor es la relación que ella o él tendrán con los distintos grupos de interés o *stakeholders* claves. Estos son:

- **Los superiores y pares y colegas actuales del candidato, quienes serán los que trabajarán en equipo o le reportarán directamente al candidato a sucesor.**
- **Los que actualmente le reportan directamente, que pueden dar una indicación de qué tan bien ella o él dirige a las personas.**
- **Los clientes, ya que en algunas compañías las relaciones claves con clientes son críticas para el futuro del negocio.**
- **La junta directiva, que no solo tomará la decisión final de elegir o no al sucesor, sino que tendrá que proveer apoyo "luego de la decisión".**

¿Le darán los *stakeholders* una oportunidad justa a la o el sucesor? ¿Estará ella o él dispuesto a realizar un auténtico esfuerzo para aprender nuevas habilidades o cambiar comportamientos si es necesario? Estas son preguntas importantes que hay que hacer y responder para determinar la mejor elección de sucesor. Los *stakeholders* determinarán si el sucesor encajará bien -o no- en la organización. Recomiendo que se utilice retroalimentación confidencial de todos los grupos de interés para determinar quién será el sucesor o qué cosas el sucesor potencial necesitaría aprender o cambiar para llegar a ser promovido.

2 ■ A su entender, ¿cuáles son los pasos básicos para las sucesiones exitosas?

El proceso de sucesión es muy personal. Es personal para los sucedidos, para los sucesores, para los otros ejecutivos, para la junta directiva y para los *stakeholders* cuyas vidas serán impactadas. Entonces, ¿cómo se logra que este proceso de transición se realice de la forma más positiva, elegante e incluso agradable? Se logra siguiendo **los cuatro pasos básicos de las transiciones exitosas:**

1 Prepararse para la transición

Al prepararse para la sucesión, el CEO o ejecutivo deberá preguntarse si quiere que le reconozcan como alguien que hizo un gran trabajo para desarrollar a su sucesor. Si hace un gran trabajo desarrollando a su sucesor, será visto como alguien que ayudó a asegurar que los valores de la organización pervivan.

2 Elegir al sucesor

Desarrollar a un sucesor comienza con una decisión importante: ¿el sucesor deberá ser elegido a lo interno o a lo externo de la organización? No hay investigaciones que muestren que un candidato externo sea superior a un candidato interno para producir retornos a largo plazo. Aunque puedan traer la ventaja de la perspectiva externa, vienen con la desventaja de no saber el funcionamiento interno de la compañía y, en muchos casos, ni siquiera conocer la industria.

Prefiero que el sucesor se elija a lo interno. Esto envía un poderoso mensaje acerca del programa de desarrollo de la organización. Contratar a un candidato interno deja claro en la organización que los líderes están desarrollando a su gente y que hay fuertes posibilidades de crecer para alcanzar posiciones de liderazgo dentro de la misma. Cuando el o la sucesora ascienda a su nuevo rol, una posición se abre para que otro ejecutivo interno pueda ser promovido. Por otro lado, un sucesor interno ha tenido meses o años trabajando dentro de la visión de liderazgo de la empresa por lo que la conoce y comprende. Desarrollar cuidadosamente a un sucesor interno puede aumentar dramáticamente la probabilidad de una transición positiva y un futuro exitoso.

¿Cuándo no se debe desarrollar a un sucesor interno? Haga un análisis de costo-beneficio. ¿Cuáles son los costos de traer a alguien de afuera? ¿Cuáles son los beneficios potenciales? ¿Hay candidatos externos disponibles que son tan talentosos que nadie en la organización puede igualar su contribución potencial? Si la respuesta es un “sí” rotundo, contrátelos. Si la respuesta es “no estamos seguros” o “no”, promuevan a un candidato interno.

3 Preparar al sucesor

Si el sucesor para cualquier posición necesita desarrollarse en estrategia, tácticas, productividad, desarrollo personal o comportamiento, se puede contratar a un *coach* externo especializado en el área específica en la cual necesita desarrollarse

Sin embargo, en el caso específico de sucesión del liderazgo de la organización, los candidatos para CEO que no tienen habilidades estratégicas, técnicas o funcionales generalmente están fuera de la carrera antes de siquiera empezar. Al nivel de CEO potencial, la mayoría de solicitudes de *coaching* es para lograr cambios en el comportamiento. Luego de un cuidadoso análisis de los comportamientos de liderazgo existentes y deseados, se debe determinar qué cambios es necesario hacer para ayudarlo a “llevar su juego al siguiente nivel” y convertirse en un gran CEO. Si el sucesor cambia ciertos comportamientos, esto impactará positivamente sus probabilidades de convertirse en un gran CEO.

Para que el relevo generacional en toda la organización sea exitoso, es importante involucrar a los *stakeholders* en el proceso de *coaching* y en la definición de las fortalezas y áreas de crecimiento del sucesor. Si el sucesor no conoce a algunos de los *stakeholders* claves, es necesario que los conozca antes de que la transición ocurra. Estas son las personas que estarán involucradas con el sucesor, así que es importante que estén a bordo por varias razones:

- **El sucesor necesitará del apoyo de los *stakeholders* para que la sucesión sea exitosa. Su ayuda, especialmente durante la etapa más temprana de su gestión, será necesaria para asegurar una transición fluida.**
- **El sucesor, sobre todo en los roles de liderazgo, aprenderá mucho más cuando reciba *coaching* de los *stakeholders* claves que representan diferentes perspectivas del negocio -miembros de la junta, superiores, pares, subordinados y, en algunos casos, clientes y proveedores. Estas personas serán las que ayudarán al sucesor a ser exitoso y que le podrán ofrecer retroalimentación cuando la necesite.**
- **Los *stakeholders* que se involucran en el proceso de *coaching* se comprometen psicológicamente con ayudar al sucesor a ser exitoso. También, es importante que el sucesor y los *stakeholders* creen relaciones constructivas y efectivas.**

Al momento de revisar la retroalimentación aportada por herramientas como la evaluación 360 grados, se debe prestar atención a las tendencias. Si el candidato muestra progreso en las áreas de mejora, podría ser del tipo de persona que responde bien a la retroalimentación y que se esfuerza por mejorar. Si las puntuaciones no mejoran, la persona podría no ser la mejor candidata.

Sin embargo, es importante considerar el momento o entorno de negocios en el cual se realizaron estas evaluaciones y se dio la retroalimentación. ¿Se realizaron en un momento difícil en el que las decisiones tomadas por el candidato no fueron muy populares con los empleados o *stakeholders*? En estas situaciones, la retroalimentación de 360 grados puede castigar al candidato.

Hay que buscar los patrones clave en la data. Si uno o dos de los *stakeholders* ve alguna dificultad, quizás el problema es de ellos y no del candidato. Si muchos ven la misma dificultad, probablemente el problema es del candidato. Determinen qué fortalezas y cuáles oportunidades de mejora harán la mayor diferencia para llevar al candidato al punto óptimo para convertirse en un gran sucesor.

El *coach* externo o el mentor interno ayudará al sucesor a lograr cambio positivo y duradero en el comportamiento más importante tal y como será evaluado por las personas o *stakeholders* más importantes. Acordar las áreas claves en las que debe modificar el comportamiento ayudará al candidato a desarrollar las herramientas necesarias y construir las relaciones para convertirse en un gran sucesor, todo ello mientras desarrolla las demás competencias, habilidades y conocimientos que tiene que adquirir.

El próximo paso en el proceso de *coaching* es que el sucesor se entreviste uno a uno con los *stakeholders* claves acordados. En estas conversaciones, el sucesor deberá hacer lo siguiente:

- **Agradecerles por participar en el proceso de *coaching* expresando gratitud por su tiempo y aportaciones.**
- **Analizar las fortalezas comprometiéndose a seguir esforzándose en sus áreas de fortalezas y agradeciendo el reconocimiento positivo que le hicieron a las mismas.**
- **Hablar abiertamente acerca de las áreas de oportunidad disculpándose sinceramente**

por cualquier error que haya afectado la relación en el pasado y comprometiéndose a mejorar.

- **Solicitar ideas para el futuro pidiendo sugerencias para mejorar en sus áreas de oportunidad así como para ayudarlo en su camino para convertirse en un gran sucesor.**
- **Hacer compromisos realistas sin prometer más de lo que pueda cumplir, escuchando todas las ideas, ponderando cada sugerencia y haciendo un esfuerzo de buena fe para mejorar.**

Para el sucesor, la variable más importante para lograr el cambio positivo y duradero es el seguimiento con los *stakeholders* claves acordados. La forma para pedir sugerencias para el futuro durante esas conversaciones uno a uno se parece a esto: “El mes pasado hablamos de que yo quería escuchar a los demás de manera más efectiva. Basándose en mi comportamiento del pasado mes, ¿qué ideas podría sugerirme para ayudarme el próximo mes a escuchar con mayor efectividad?”

4 Pasar el batón

Cuando el sucesor esté listo para asumir su nueva posición, el sucedido, sobre todo si es el CEO, deberá salir de forma elegante, haciendo todo lo posible para que su sucesor sea exitoso. El sucesor aprenderá una lección final de su predecesor: cómo pasar el batón fluida y exitosamente cuando le llegue el momento de hacerlo.

3. ¿A quién hay que dar crédito por una sucesión exitosa?

A los *stakeholders* claves por haber ayudado al sucesor a tener éxito. Al darles todo el crédito por su mejora personal, el sucesor empezará con buen pie su manga de la carrera de relevos para la cual se ha preparado con la ayuda de muchas otras personas. Ya le han pasado el batón; ahora tiene que, desde su nueva posición, ayudar a otros en la organización a prepararse para sus respectivas mangas de la carrera de relevos. ©

¿Necesita ampliar sus conocimientos profesionales fuera del país?



KNOWLEDGE BROKERS es la división de **INTRAS** que gestiona los más importantes programas y eventos internacionales de alto nivel representados por esta firma.

Sostenemos numerosas alianzas y acuerdos de colaboración con las más prestigiosas instituciones formativas, escuelas de negocios, firmas y empresas de capacitación a nivel global.

Desde una conferencia hasta una maestría ejecutiva, contamos con un portafolio con cientos de opciones adaptadas a sus necesidades específicas para su capacitación fuera del país.

¡LLÁMENOS Y OBTENGA LA MEJOR SOLUCIÓN A SUS REQUERIMIENTOS!



Av. Abraham Lincoln esq. Gustavo Mejía Ricart, Torre Piantini, Suite 904, Sto. Dgo., R. D.
809.542.0126 • informacion@intras.com.do • www.intras.com.do

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

LIDERAR CON TODO EL CEREBRO

Por Marita Abraham

Temprano en la mañana. Oficinas de una importante empresa. Una reunión de equipo convocada por el gerente. Con voz grave y actitud seria presenta la difícil situación en la que se encuentran. El año pinta muy mal. La inflación aumenta y no hay un panorama claro en el sector. Para subsistir será fundamental trabajar muy duro. Presenta los objetivos del año ante las caras incrédulas de la gente. Uno se atreve a decir que con el panorama presentado esos objetivos se ven demasiado ambiciosos. El gerente le recrimina agriamente su actitud y, casi con rabia, sentencia: *“¿Ambiciosos? Se los pongo claro. O alcanzamos estos objetivos o en la próxima reunión no harán falta tantas sillas”*.



Los entornos revueltos o críticos que hoy son habituales en el mundo generan la convicción en muchos directivos de que se necesitan formas de gerenciamiento autoritarias, liderazgos que provoquen tensión para alcanzar el mayor rendimiento y productividad. El argumento es claro: la presión y el control directo fuerzan la obtención de resultados. Algo de miedo es positivo para que todo el mundo se mueva. ¿Has escuchado esto alguna vez?

La respuesta es clara. En el corto plazo la presión moviliza. Pero es muy fácil pasar de la presión al miedo, que produce en el cuerpo una reacción negativa, paralizante y quita a la persona la posibilidad de dar lo mejor de sí misma. En entornos tensos, los seres humanos directamente orientamos nuestra energía a la supervivencia y, así, nos alejamos del crecimiento y la posibilidad.

Pero a veces sentimos que nuestro menú de posibilidades es escaso. ¿Qué hacer como líder para que la gente se mueva y consiga resultados? ¿Cómo evitar ser demasiado “blando” sin caer en una rigidez excesiva? Los interrogantes se suceden.

En mi práctica profesional, es habitual la pregunta de cómo motivar, cómo conseguir, cómo hacer que las cosas pasen con otros. Porque el principal desafío del líder es ser un movilizador de la energía de su equipo, canalizándola hacia una visión compartida con la que todos estén comprometidos. Su rol es maximizar el potencial de cada una de las personas a su cargo conociendo y gestionando su talento.

Muchos son los modelos de liderazgo que buscan una respuesta a estas preguntas y ofrecen recetas de acción para conseguirlo. Nuestro enfoque, sin embargo, va más allá. Estoy convencida de que las recetas son buenas en sí mismas, pero inútiles si el brazo que las manipula es débil. Está muy bien aprender todas las herramientas posibles (si lo único que tienes es un martillo pensarás que todo a lo que te enfrentas es un clavo), pero es vital trabajar en ti mismo y conocer tu recurso más poderoso: tu cerebro.

El cerebro evolucionó a lo que hoy tenemos

Muchos años tardó en formarse esa máquina impresionante que nos conduce. Hace más de 500 millones de años nuestro cerebro no era mucho más que el de un reptil que hoy sigue viviendo en nosotros, el cerebro reptiliano, instintivo y básico.

Tardó 300 millones de años más en formarse la segunda “capa”, el cerebro límbico, totalmente emocional y muy propio de los mamíferos.

Con estas dos partes de nuestro cerebro podríamos sobrevivir, como lo hacen los reptiles y los mamíferos. Pero no nos quedamos allí. Seguimos evolucionando y, muchos muchos años después, se formó el neocórtex, ese entramado fundamental que nos hace profundamente humanos.

Hace solo 100,000 años que tenemos la capacidad de la razón y aún seguimos tratando de conocer y descubrir en profundidad cómo funciona y de qué manera aprovechamos al máximo sus extraordinarias facultades.

El neocórtex es responsable de la gestión de pensamientos, planes y decisiones. Aquí procesamos nuestra autoconciencia y la percepción consciente de lo que sucede en nuestro entorno. Gracias al neocórtex, podemos aprender y racionalizar. Allí surge nuestra creatividad y, también, nos permite modificar nuestra conducta futura al percibir cuál fue la respuesta del entorno. En él se realizan las funciones superiores: razonamiento, planificación, racionalización, aprendizaje, memorización, creación, análisis, comunicación verbal y muchas otras. Sin la corteza, nuestros sentidos seguirían siendo capaces de alertarnos de que tenemos hambre, pero no irían mucho más allá.

Como ves, nuestro cerebro es complejo y cada parte tiene una función clave. Aquí nos centraremos en algunas que nos llevan a ser mejores líderes.

Somos más seres emocionales que racionales

Nadie puede discutir que en nuestro día a día tomamos decisiones por instinto, en base a emociones o por la razón. Sin embargo, nuestro propósito es que aprendamos a integrar nuestro cerebro como un todo y relacionado con el resto de nuestro cuerpo para alcanzar el líder que podemos ser.

Numerosos autores hoy nos confirman que las emociones están al comienzo y al final de todos los proyectos y decisiones. Son ellas quienes con rapidez recogen la información necesaria del entorno para saber la mejor reacción. Si volvemos a la reunión y a nuestro gerente liderando en base al miedo, el efecto directo en su gente es la duda y pérdida de autoconfianza. También, la paralización ante la posibilidad de equivocarse y desatar aún más ira. Si el miedo es el entorno en el que trabajamos, tareas

simples que podríamos realizar perfectamente las cuestionamos una y otra vez o las complejizamos. Dudamos de todo, comenzando por nuestros propios conocimientos, *expertise* y experiencia.

Las emociones son parte fundamental en la toma de decisiones. La neurociencia nos ha permitido observar el cerebro mientras actúa y comprobamos que las decisiones no dependen únicamente de la razón, sino de un diálogo interno permanente entre razón y emoción. Y si la emoción predominante es el miedo, incluso las decisiones más tontas se dificultan. Entonces, hacen faltan otros mecanismos. ¿A qué podemos apelar?

La inteligencia emocional nos faculta para gestionar y conducir las emociones, tanto propias como de las personas de nuestro equipo.

Aquí está la primera lección para liderar con todo el cerebro:

- **Incorpora en tu liderazgo las emociones. Habla de lo que sientes y faculta a tu equipo para que haga lo mismo. Pregunta por lo que sienten frente a determinada situación, permite que se expresen.**
- **Utiliza la presión y la tensión solo cuando es imprescindible, esto es, cuando la crisis requiere una respuesta en muy poco tiempo. En ese caso, siempre explica la situación y procura reparar la tensión después con una actividad en equipo o una reunión en la que todos puedan hablar.**
- **Trabaja sobre tu lenguaje corporal y verbal. Pide retroalimentación para saber si te ves tenso, si tus palabras suenan agresivas o demasiado tajantes.**
- **Aprende a canalizar tus emociones. Utiliza técnicas de relajación, meditación, actividad física. Encuentra espacios para tu equilibrio personal.**

Esa diminuta parte del cerebro

En el cerebro encontramos una pequeña zona del neocortex ubicada justo debajo de la frente, llamada lóbulo prefrontal. El neocortex es

pequeño, solo el 5% de las casi 3 libras de nuestro cerebro, pero es una zona fundamental. Esta maravillosa pieza de ingeniería es la responsable de funciones muy bien desarrolladas y muy humanas:

1 Entender: Frente a cualquier situación, el lóbulo prefrontal se pone en funcionamiento buscando comprender de qué se trata. Lo analiza, lo divide en partes.

2 Recordar: Busca en la memoria qué sirve para una ocasión particular y lo hace presente.

3 Inhibir pensamientos inútiles: Esta es, quizás, la función que más energía exige de todas. Cuando estoy frente a un problema, pueden venir pensamientos que no contribuyen en ese momento, que me distraen. El lóbulo prefrontal los inhibe y saca de mi foco de atención.

4 Decidir: Con toda la información comprendida, con los datos que necesitamos recordados y los pensamientos que no sirven inhibidos, podemos entonces decidir. La toma de decisiones es un proceso complejo, pero su fase final tiene lugar en el lóbulo prefrontal.

Estas funciones son la materia prima de muchas de tus actividades de liderazgo. Con ellas puedes priorizar, poner objetivos, resolver un problema, ser creativo para innovar y planificar...

Si te pido, amigo lector, que sumes $2+2$, tu lóbulo prefrontal no va ni a enterarse de nuestro diálogo. Sabes la respuesta. Pero si te pido que me digas cuánto es $376 + 768$, esta vez la cosa no es tan simple. Hay que pensar y esto requiere un esfuerzo: primero que nada, debes enfocar tu atención en esta cuenta y, para ello, quitarla de cualquier otra cosa que estés haciendo. Aquí descubres un principio del funcionamiento del lóbulo: no puede realizar dos cosas al mismo tiempo o, lo que es lo mismo, es serial, una cosa por vez. Esto es, sin dudas, impresionante. En nuestra era, estamos convencidos de que podemos con todo. Que es posible hablar por teléfono y conducir o mandar un informe. Si ambas cosas no requieren esfuerzo, si la respuesta que debes dar es sencilla, esto puede llegar a ser verdad. Pero si en una de las dos tienes que pensar con más ahínco..., querido amigo, estás en problemas. Tu lóbulo prefrontal simplemente no puede. Solo una cosa por vez.

Para que tengas una idea del consumo de energía del lóbulo prefrontal, cuando estás frente a un problema serio consume más que la respiración. Es por ello que cuando realizas actividades que requieren mucha concentración te sientes

Los impulsos nerviosos viajan constantemente hacia uno y otro lado a través del cuerpo calloso, otorgándole al cerebro la singular capacidad de ver el mundo desde diferentes perspectivas. Así, nuestro cerebro puede perfectamente seguir un razonamiento lógico (hemisferio izquierdo) o ser creativo e innovador (hemisferio derecho). Cada persona escoge preponderantemente uno de los hemisferios para gran parte de sus tareas y esto le otorga un estilo singular.

Tomemos como ejemplo un equipo en el que surge un problema. Juan Right (que tiene predominancia hemisferial derecha) pide una reunión urgente para encontrar las mejores soluciones al tema. José Left (con predominancia hemisferial izquierda) analiza con cuidado la situación, escribiendo en la pizarra uno a uno los elementos a considerar. Sobre la base de ello, propone una solución mediante una exposición lógica, llena de números y otros datos técnicos. Con precisión, cita reglamentos y procedimientos y se sienta convencido de que un análisis tan completo ha demostrado que esa es la mejor solución. Juan Right se ve dubitativo, no parece conforme. Le dice que la solución es más de lo mismo y que internamente hay “algo” que le dice que esta solución puede fallar. Cree que se han tomado en cuenta todos los elementos que fueron relevantes en el pasado, pero duda que los mismos sean efectivos en el actual contexto. Left le pide que dé precisiones, ¿en qué se basa para opinar de esa manera? (en el fondo no puede creer que con argumentos tan ligeros rebata un trabajo tan riguroso como el suyo). Right sonríe y dice que no tiene elementos técnicos que puedan soportar sus comentarios, pero que de alguna manera sabe que es así.

Como puedes imaginar, esta discusión podría ser eterna. Básicamente, lo que ocurre es que Left puso el acento en una modalidad de transmisión de ideas de forma lógico-verbal, apuntando predominantemente a la activación del hemisferio izquierdo, mientras que para hacerse entender con Right lo que necesitaría es estimular el hemisferio derecho mediante una modalidad no verbal, gráfica y visual que genere una mayor apertura.

Si te toca liderar a estas dos personas necesitas habilidades nuevas que te lleven a actuar con todo el cerebro. Valorizar el hemisferio izquierdo que ofrece un razonamiento lineal y potente que tiende a centrarse en un punto del problema. Incluir el hemisferio derecho que percibe el problema como un todo, añadiéndole información que quizás no se basa en datos indiscutibles o que puede parecer irrelevantes, pero que abre a nuevas posibilidades.

Hemisferio Izquierdo	Hemisferio Derecho
Tranquilo y sereno	Espontáneo y dinámico
Cuidadoso y ordenado	Desordenado
Organizado y previsor	Falto de previsión
Espíritu científico. Maneja los modelos y símbolos	Espíritu experimental
Aprende con un plan estructurado	Aprende sin plan. Enlaza ideas
Buena memoria	Reformula con su lenguaje
Prefiere los esquemas	Falto de rigor en los esquemas
Lee despacio, analiza el texto	Lee rápido y global
Quiere las reglas claras y por escrito	No acepta las reglas, las discute
Prefiere el trabajo individual al de equipo	Le encanta el trabajo en equipo.
Se concentra	Se distrae, no tiene noción del tiempo

Esto de nuevo nos deja con claridad qué debemos hacer para liderar con todo el cerebro:

- **Toma conciencia de cuál es tu hemisferio dominante y trata de identificar qué personas de tu equipo tienen preponderancia de hemisferio izquierdo y derecho. Procura comprender sus argumentos desde esta perspectiva y ayudarles a integrar ambos hemisferios planteando información complementaria. Date cuenta cómo debes dialogar con cada uno.**

- **En una reunión, utiliza gráficos para presentar los temas mientras hablas en forma organizada. Esto hará que te comprendan todos. Incorpora como herramienta los mapas mentales.**
- **Cuando alguien presenta un argumento, fomenta la discusión con otros argumentos diferentes. Ayuda a tu equipo a ver otras perspectivas, respetando la mirada del otro.**
- **Forma equipos que integren personas con distinta predominancia hemisferial, garantizando así el tener una mirada más amplia de los temas.**
- **En tu comunicación, date cuenta que las palabras son interpretadas por el hemisferio izquierdo y tu lenguaje corporal y voz van directo al hemisferio derecho. Procura que no haya contradicciones entre ambos lenguajes, ya que genera inmediata desconfianza. Entrena tu expresión, trabaja con tu voz; ambas son herramientas fundamentales al punto que el mejor de los discursos no llega a ningún sitio si no es acompañado del buen uso del cuerpo.**

SER un líder con TODO el cerebro

Comprendiendo la increíble máquina que tenemos en la cabeza nos damos cuenta que tenemos un largo camino para aprovechar el potencial que tenemos como líderes. Debemos traducir todo lo que la neurociencia nos aporta en métodos, recursos concretos y modelos aplicables a nuestro día a día.

He reservado para el final lo que creo es el tesoro más preciado, la “joya de la corona” de nuestro cerebro: la **plasticidad neuronal**.

Santiago Ramón y Cajal, Premio Nobel de Medicina 1906, demostró que las neuronas se comunican mediante una zona de contacto, estableciendo lo que él llamó “sinapsis”. De esta manera, explicó cómo funciona la transmisión de la información que maneja el sistema nervioso, realizando todas las funciones de nuestro cerebro. Cada cosa que sabemos es, técnicamente, una cadena de neuronas interconectadas.

La plasticidad neuronal -o neuroplasticidad- es la capacidad que tiene el cerebro para formar nuevas conexiones en respuesta a nuevos estímulos y nueva información. Podríamos definirla como una renovación del cableado de nuestro cerebro, que lo mantiene joven, vivo, ágil. Cada vez que aprendes algo nuevo estás ejercitando tus neuronas y promoviendo esta plasticidad. Si lees este artículo, si aprendes un nuevo idioma, si cada día memorizas cosas o haces juegos mentales, fomentas que tus neuronas se ejerciten y armen nuevos trazados.

Este recurso nos ayuda a crecer, a desarrollarnos, a trascender nuestros límites. Nuestro cerebro viene preparado para la adaptación y el cambio. Aprende y se modifica a sí mismo con ese aprendizaje. Una acción que se traduce en resultado nos da una experiencia que realimenta el cerebro y nos ofrece la posibilidad de nuevas conexiones, de transformarnos literalmente. ¿Comprendes la importancia de esto? No importa cuántos años tengas, puedes modificar tus paradigmas, tus formas de ver la vida y hacer las cosas. Puedes liberarte de rutinas que no te han dado resultado y recrearte en nuevas formas de ver y hacer.

Como líder, ayuda a tu equipo a desarrollar su cerebro. Promueve situaciones de aprendizaje, ayúdales a participar activamente en la generación de conocimiento compartido. Crea las condiciones necesarias para que usen su cerebro integralmente, alejándote tajantemente del viejo concepto “no te pago para pensar”.

Ayúdales a mantenerse enfocados, sin ser tú mismo un factor de distracción. Muchas veces las personas trabajan en lo que el jefe mira y están orientados a satisfacerle y conseguir su aceptación. Asegúrate de que lo que miras y valoras es su aporte integral. Invítalos a pensar. Dales más preguntas que respuestas. Desafíalos a encontrar nuevos modos de ver la realidad que tienen delante.

Liderar con todo el cerebro es ayudar a que cada ser humano encuentre su modo trascendente de contribuir a la visión, desarrollándose en el camino. Es entender que todos podemos ser agentes de cambio y ayudarnos mutuamente a serlo. ©
↓

Lea, comparta 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.



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 26 al 30 de octubre, 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:

26 al 30 de octubre, 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 agosto, 2015
US\$ 4,500.00 - Inscribiéndose hasta el 15 de septiembre, 2015
US\$ 4,700.00 - Inscribiéndose hasta el 15 de octubre, 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



Integral Training Solutions

CLAVES DEL ÉXITO:

la historia de la navegación y el rumbo vital

Por Jesús Alcoba González



La historia de la navegación nos proporciona una bellísima metáfora de lo importante que es para el ser humano saber dónde está y a dónde se dirige. En tiempos remotos, cuando los barcos surcaban los mares, había dos problemas que tardaron siglos en resolverse. Hoy, que cualquier teléfono inteligente incorpora geolocalización vía satélite, nos cuesta trabajo entender que verdaderamente se tratara de retos complejos. El primero era el problema de la latitud, es decir, los marineros necesitaban saber en qué punto se encontraban respecto al eje Norte-Sur. Esto fue resuelto relativamente pronto, puesto que sabemos que a diario, en una determinada latitud, exactamente al mediodía, el Sol no produce sombra alguna sobre una vara clavada en la tierra. Si en ese mismo momento se produce alguna sombra es porque el barco está más al norte o más al sur de la posición neutra. Lo demás fue una cuestión de crear tablas que determinaran todas las posibilidades que se podían dar.

Más difícil fue el problema de la longitud, es decir, determinar en qué punto se encontraba un barco en el eje Este-Oeste. Sorprendentemente, al final la dimensión que resolvió el problema no fue la distancia, sino el tiempo. Si un barco llevaba a bordo un reloj muy preciso (lo llamaron cronómetro marino) que siempre marcara la hora del lugar de origen, sería posible calcular la diferencia horaria respecto al punto de partida y, por tanto, estimar la longitud. Sin esas dos simples medidas debía ser arriesgado enrolarse en una expedición por mar, puesto que las probabilidades de perderse eran altas, máxime cuando los barcos de vela no tenían las posibilidades que hoy tienen de navegar casi con cualquier dirección del viento.

De igual manera, para los seres humanos navegar por la vida es altamente arriesgado si no sabemos dónde estamos ni a dónde queremos llegar. Todo en la vida cuesta tiempo y esfuerzo, y es un derroche dedicarnos a tareas que no aportan ningún valor. Por eso lo más importante en la vida, como en la navegación, es saber dónde estamos y a dónde queremos ir. Lo demás se ajusta en función de esos parámetros. Posiblemente por eso decía Gene Kranz, antiguo director de vuelo de la NASA, –y el hombre que trajo de vuelta a los astronautas del Apolo 13, evitando así un desastre de consecuencias fatales–, que lo malo no es no cumplir un objetivo, lo malo es no tenerlo.

El rumbo vital es la dirección que una persona toma como misión en la vida, más allá de los patrones preestablecidos que la sociedad le propone, tales como cursar unos estudios, obtener un puesto de trabajo, formar una familia o irse de vacaciones en las épocas de descanso. Como bien explica Jim Loehr en *The Power of Story*, las historias que nos contamos a nosotros mismos y que contamos a los demás determinan en buena medida el rumbo que escogemos en la vida y, por tanto, nuestro éxito o fracaso. Todos vivimos en una historia, en una película de la que somos protagonistas, y es fácil ver que mientras que unas personas viven en dramas o en tragicomedias, otras viven en películas bélicas o en epopeyas heroicas. En la vida, al igual que en el cine, hay grandes producciones, telenovelas, comedias de situación y una larga serie de narrativas vitales cuya calidad e impacto difiere significativamente de unas a otras.

No es lo mismo definirse como “emprendedor”, como “empresario”, o como “director”, que decir que lo que un profesional hace es “dedicarse a mejorar la vida de las personas a través de la tecnología”, que su trabajo consiste en “apoyar la creación de valor a través de la generación de ecosistemas de talento”, o que su misión es “incorporar la comunicación sincera en la gestión de la experiencia de cliente”. Cuando una persona declara una misión relevante y se siente parte de un proyecto de envergadura, percibe que su aportación a este mundo es importante y todo cobra sentido.

A menudo, deberíamos reflexionar sobre esa palabra, “sentido”, porque se relaciona con dos conceptos que son de aplicación a esta idea de rumbo vital, y que podrían, metafóricamente, corresponder a la latitud y a la longitud.

Por una parte, “sentido” está relacionado con “dirección”, es decir, “rumbo”. Por otro lado, “sentido” es sinónimo de “significado”. El motivo por el que esto es importante es que la ciencia ha mostrado recientemente que una de las claves de la felicidad es poseer un propósito en la vida –una dirección–, que lo que hacemos tenga un sentido –un significado– y que mantengamos la esperanza necesaria para conseguir nuestros propósitos. Dos de estas claves tienen que ver con la doble interpretación del término “sentido”.

Muchas personas llegan a esa situación –no por fértil menos desagradable– que se llama la crisis de la mediana edad y descubren que aquello que un día quisieron ser está tan alejado de lo que son que la vida parece no tener sentido: ni dirección ni significado. Es un ejemplo contundente de que haber trazado una narrativa biográfica dentro de la cual haya una misión esencial en la vida es una clave indiscutible del éxito. Otro ejemplo claro lo aportan todos aquellos profesionales que, en un momento de su trayectoria, deciden iniciar una vía de reinención profesional paralela a la que hasta el momento han llevado. En muchos de estos casos, se trata de ocupaciones creativas o que tienen que ver con el conocimiento y que, en cualquier caso, desarrollan una vertiente más personal. Abundan los directivos que, por ejemplo, han decidido comenzar a impartir clases en escuelas de negocios, escribir libros o participar en redes de conocimiento compartido. No es difícil ver en esas líneas de desarrollo paralelo un intento de agregar significado a su vida profesional. Quizá estos profesionales sienten que su trayectoria se ha desviado de lo que en el fondo quieren aportar en esta vida y buscan de esta manera reajustar su rumbo.

Al fin y al cabo, a quienes trabajamos en la arena empresarial esto no debería sorprendernos, puesto que el rumbo vital es a las personas lo que la misión y visión es a las empresas. De hecho, casi podríamos decir que la misión es el significado y la visión es la dirección, porque la misión es lo que somos, lo que hacemos hoy, es decir, lo que da significado a nuestra actividad, mientras que la visión es lo que pretendemos ser o cómo pretendemos que sea el mundo gracias a ella, es decir, la dirección en la que nos movemos. Sea como sea, lo que es evidente es que ningún miembro de un comité ejecutivo sería capaz de gobernar una empresa sin estrategia. De esa misma manera, tendríamos que pensar que es difícil que consigamos el éxito si nosotros mismos carecemos de ella.

Hoy, que tanto se habla de marca personal, deberíamos tener en cuenta que se trata solamente de eso, de una marca. Un sello, sí, personal, pero que debe estar asentado sobre una estrategia. No hay marca si no hay empresa y, de la misma manera, si no hay un rumbo, la marca personal será únicamente un anuncio vacío sobre un profesional que camina sin dirección ni sentido por el sendero de su desarrollo, de la misma forma que un barco navegaría sin conciencia de su latitud o longitud. Por eso dice un antiguo adagio que siempre soplan malos vientos para el que no sabe dónde va.

Como magistralmente recoge Daniel Pink en *La sorprendente verdad sobre qué nos motiva*, lo que auténticamente nos mueve como seres humanos no tiene que ver solo con recompensas o sanciones, ni únicamente con nuestra supervivencia, sino que existe un tercer impulso que nos hace actuar sin necesidad de otro tipo de motivación, porque forma parte de lo que de verdad nos interesa y conmueve, de lo que nos desafía. Partir de ese impulso para escoger cuidadosamente nuestra misión y definir una narrativa vital que fije un rumbo para nuestros esfuerzos, dedicarle tiempo y recursos, evaluar cada cierto tiempo a qué distancia nos encontramos y, tal vez, modificarlo de cuando en cuando, son tareas indispensables para conseguir dotar a nuestra existencia personal y profesional de verdadero sentido, en su doble acepción de dirección y significado.

Lo único que nos faltaría entonces para lograr nuestros propósitos es albergar la esperanza de que finalmente lograremos llegar al puerto de destino. ©

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.



ie business school
Executive Education

INTERNATIONAL TOP MANAGEMENT PROGRAMS 2015

Vive la experiencia IE

Convierte en oportunidades tus retos

La base de nuestros Programas Abiertos es la excelencia académica y un claustro de primer nivel, que combinados con las últimas herramientas de gestión, impulsan al máximo tu desarrollo profesional.



Advanced Management Program

1 al 23 de julio, 2015 • Madrid



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

Síguenos en:

 /intrasRD
 /intrasRD
 /company/intras
 /intrasRD

THE SEMINARIUM LETTER.

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

CLIENTES QUE HAY QUE EVITAR

Por Jessica Love

Si a los “heraldos del fracaso” les gusta mucho su producto, usted está en problemas

(Basado en la investigación de Eric T. Anderson, Song Lin, Duncan I. Simester y Catherine E Tucker)



Traer un nuevo producto al mercado es una iniciativa costosa: entraña gastos de investigación y producción, así como costos de oportunidad importantes si el producto resulta ser un fracaso. Huelga decir que a las empresas les gusta recabar toda la información posible de sus clientes en potencia mucho antes de que el producto llegue a los anaqueles de la tienda.

La mayoría de los esfuerzos de investigación de mercado, afirma Eric Anderson, profesor de *marketing* de la Kellogg School of Management, se centran en la interrelación de los clientes con el producto: ¿disfrutan de él?, ¿cuáles son las características que les gustan y cuáles no? La opinión de los usuarios avanzados —que a menudo son profesionales o grandes aficionados con necesidades extremas y perspectivas fuera de



lo común— ha demostrado ser útil para crear productos que aumentan la satisfacción de otros clientes y generan más ingresos.

Y un nuevo estudio hace pensar que la opinión de otro subconjunto muy distinto (e insospechado) de clientes podría ser extraordinariamente útil. ¿De quién? Anderson, que colaboró con sus colegas Song Lin, Duncan Simester y Catherine Tucker en el estudio, los

llama los “heraldos del fracaso”. Lo mismo que la opinión favorable de los usuarios avanzados indica que un nuevo producto promete ser un éxito, la opinión favorable de aquellos a los que Eric Anderson llama “heraldos” augura la posibilidad de que esté destinado al fracaso. “Sabemos que cuando les gusta sobremanera un producto, ello demuestra que ese producto en realidad solo atrae a un reducido número de clientes”.

Aves de mal agüero

En el estudio, Anderson y sus colaboradores utilizaron datos del programa de tarjetas de lealtad de un importante minorista para examinar los hábitos adquisitivos de casi medio millón de clientes durante un período de dos años. Los investigadores estudiaron concretamente la compra de nuevos productos: ¿cuáles seguirían en los anaqueles al cabo de tres años, cuáles no, y quién compraba los productos que fracasaron?

“Es importante recordar que los productos que estábamos estudiando eran los que llegaron bien lejos en el proceso de lanzamiento”, dice Anderson. “Los fabricantes fueron y los sometieron a pruebas de concepto, hablaron con los clientes, los trajeron a los minoristas, los minoristas los pusieron en venta experimental en sus tiendas. Los minoristas dijeron que sí, que deseaban venderlos por toda la cadena... y luego resultó que no duraron mucho tiempo”.

Los investigadores hallaron que, a pesar de este largo proceso, solo el 40 por ciento de los productos nuevos siguen estando en las tiendas al cabo de tres años, una cifra que concuerda con estadísticas anteriores. Pero lo importante es que las probabilidades de que un producto prospere dependen no solo de qué cantidad se vende, sino también de quién lo compra. El descubrimiento más sorprendente es que, cuando las ventas de un producto aumentan en el segmento de consumidores que los investigadores denominan “heraldos del fracaso”, aumentan las probabilidades de que el producto fracase. Este hallazgo contradice casi todas las mediciones relacionadas con el éxito de los nuevos productos. ¿Cómo se explica que el aumento de las ventas de un producto sea el síntoma de que está a punto de fracasar?

Pero, efectivamente, no cabe duda de que hay una clase de clientes que sienten una extraña atracción por productos que nunca cobrarán popularidad. Los clientes que compran un producto de este tipo también son más propensos a comprar otro producto que terminará fracasando. ¿Los peores heraldos? Los clientes recurrentes, aquellos que tienden a adquirir un producto fallido no solo una vez, sino otra y otra vez más. Esos clientes de verdad, de verdad se vuelven locos por los productos que terminan fracasando. Los heraldos que han comprado un producto fallido cuatro veces o más tienen casi el doble de probabilidades de comprar otro producto destinado al fracaso.

Cientes con gustos muy *sui géneris*

¿Entonces, qué está pasando? ¿Quiénes son estos heraldos que condenan a un producto a una muerte prematura? Estos clientes no parecen ir de compras a horas intempestivas, ni son más propensos a pagar el precio total de los productos, lo que indicaría que son menos avisados o saben menos que otros.

En vez de eso, lo más probable es que los heraldos simplemente tengan gustos muy suyos. “La conclusión puede ser que estos clientes tienen gustos poco convencionales o, como solemos decir, que no son representativos de la población en general”, dice Anderson. De hecho, los investigadores observaron que, incluso cuando se trata de productos que no han fracasado, los heraldos son mucho más propensos a adquirir artículos que poca gente compra. Las empresas que investigan segmentos de clientes con preferencias peculiares continuamente en todas las etapas del proceso de investigación de mercado, dice Anderson, fracasarán continuamente.

La participación de heraldos en los estudios de mercado podría explicar el motivo por el cual tantos productos fallidos llegan hasta las tiendas en primer lugar. “Es algo que pasa una y otra vez cuando los gerentes o los promotores de los productos se convencen de que su producto es genial porque encuentran clientes a los que les gusta mucho”, dice Anderson. Y continúa diciendo: “Los clientes tuvieron la oportunidad de levantar la mano a principios del proceso y decir: esta es una cerveza fantástica o este es un champú fantástico; independientemente del producto, su opinión fue que les gustaba mucho. Y entonces nosotros preguntamos: ¿pero qué clase de clientes dijo que les encantaba el producto?”

Por supuesto que otros clientes pueden estar dispuestos a probar un nuevo producto y, de hecho, las ventas de productos que luego fracasan con frecuencia son bastante fuertes al principio. (Los productos fallidos tienden a “dar peor resultado que los ganadores”, dice a Anderson, “pero tampoco son un desastre”). A la larga, sin embargo, la base de clientes disminuye hasta que solo queda el reducido grupo de clientes con gustos singulares.

Conoce a tus heraldos

Del estudio se desprenden varias soluciones muy sencillas que los investigadores de mercado pueden adoptar para eliminar los productos nicho mucho antes de que lleguen a la tienda. La más obvia es que las empresas deben preguntar a los clientes no solo si comprarían el producto en cuestión, sino qué otros productos compran habitualmente. Un cliente que normalmente compra productos convencionales, probablemente tiene gustos bastante convencionales y merece que se le preste atención.

¿Pero y a los clientes que siguen extrañando esa cerveza de sabor raro que estuvo en las tiendas apenas tres semanas? A esos no cabe duda de que los investigadores de mercado tienen que prestarles atención. “Es más fácil averiguar si un producto va a fracasar que averiguar si un producto va a tener éxito”, dice Anderson. Es difícil obtener pruebas confirmatorias. Pero si el mayor entusiasta del más reciente artilugio que usted está por lanzar es adicto a esa cerveza aromatizada, “tal vez sea mejor no lanzar ese producto, porque probablemente no va a tener el atractivo de masas que sustenta los productos a largo plazo”. ©



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

Jessica Love es la editora y escritora de temas científicos de la publicación *Kellogg Insight* de la Kellogg School of Management.



SEMINARIUM®

INTERNACIONAL

PROGRAMACIÓN 2015




STRATEGIC HOTEL MANAGEMENT PROGRAM
at Cornell University
Ithaca, New York / 27 al 31 de julio, 2015




THE CFO'S EXECUTIVE PROGRAM
at The University of Chicago Booth School of Business
Chicago, Illinois / 30 de agosto al 4 de septiembre, 2015




MANAGING INNOVATION STRATEGIES
with Cornell University
Miami, Florida / 28 de septiembre al 2 de octubre, 2015




THE SENIOR HR EXECUTIVE PROGRAM
at The University of Michigan Ross School of Business
Ann Arbor, Michigan / 4 al 9 de octubre, 2015




KELLOGG ON MARKETING
at Kellogg School of Management
Evanston, Illinois / 25 al 30 de octubre, 2015




THE STRATEGIC NEGOTIATION PROGRAM
by Yale School of Management
Miami, Florida / 16 al 19 de noviembre, 2015



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

Siganos en:  AntrasRD  AntrasRD  .companyIntras  AntrasRD



COCIENTES

Por Guillermo S. Edelberg DBA

Inteligencia: 1) capacidad de entender o comprender; 2) capacidad de resolver problemas; 3) conocimiento, comprensión, acto de entender.

Emoción: 1) alteración del ánimo intensa y pasajera, agradable o penosa, que va acompañada de cierta conmoción somática; 2) interés expectante con que se participa en algo que está ocurriendo. **Curiosidad:** deseo de saber o averiguar alguien lo que no le concierne. **Pasión:** apetito o afición vehemente a algo. (Diccionario de la Real Academia Española, edición 22^a, 2001)

Un artículo que leí en un diario antes de escribir estas líneas tenía título y subtítulo atractivos. Decía así: “*Científicos teen¹. Son chicos, pero ya investigan a lo grande. Cada vez son más los chicos que participan en ferias nacionales e internacionales, concursos, expediciones, clubes; algunos desarrollan tecnologías que atraen la atención de profesionales*”. El artículo señalaba que “...muchos se tientan en las escuelas; otros simplemente dan rienda suelta

¹ Adolescentes

a su curiosidad y al gozo de seguir un impulso interior que los lleva a explorar temas desconocidos para dar con la solución a un problema,” y finalizaba así: “una organización sin fines de lucro... ofrece a un grupo de adolescentes la posibilidad de combinar los experimentos con el placer de la exploración, la diversión con el rigor analítico, la curiosidad con el pensamiento crítico, la imaginación y la creatividad”. (Nora Bär, diario *La Nación* de Buenos Aires, 2 de septiembre de 2014).

Terminada la lectura del artículo me llamó la atención el hecho de que su contenido no incluyera la inteligencia —o el talento— de estos jóvenes. Su curiosidad, en cambio, era mencionada dos veces, tal como se observa en la cita anterior. ¿Conduce esto a afirmar que la curiosidad es más importante que la inteligencia?

Para aclarar mi duda releí otro artículo, escrito con más orientación hacia lo académico que el anterior, en el que su autor se ocupaba de responder por qué algunas personas son más capaces que otras para enfrentar las complejidades de nuestra época. El artículo en cuestión señalaba que existían tres cualidades psicológicas clave que mejoraban el enfrentamiento, a saber:

CI, cociente de inteligencia, llamado también cociente intelectual o coeficiente de inteligencia (en inglés: **IQ**, *intellectual quotient*). Este se refiere a la habilidad mental que influye en aspectos tales como el desempeño en el puesto de trabajo y el éxito en una carrera por cuanto niveles importantes de **IQ** le permiten a las personas conocer y resolver problemas nuevos en forma más rápida.

CE, cociente emocional (**EQ**, *emotional quotient*). Se refiere a la habilidad de percibir, controlar y expresar emociones. Las personas con un importante cociente emocional son menos susceptibles al estrés y la ansiedad.

CC, cociente de curiosidad (**CQ**, *curiosity quotient*). Se refiere a una mentalidad “hambrienta”. Las personas con un importante cociente de curiosidad son más inquisidoras y abiertas a nuevas experiencias. El autor del artículo señala que si bien este cociente no ha sido estudiado tan profundamente como los anteriores, existen evidencias de que es igual de importante.

Quienes ostentan un importante cociente de curiosidad son más tolerantes a la ambigüedad y a lo largo de los años acceden a mayores niveles de conocimientos. El autor del artículo cita a Albert Einstein, quien dijera lo siguiente: “No poseo ningún talento especial. Solo soy apasionadamente curioso”. (T. Chamorro-Premuzic, *Curiosity is as important as intelligence*. Harvard Business Review Blog Network: 27 de agosto de 2014)

¿Se debe concluir, por lo tanto, que la curiosidad es tan importante como la inteligencia tal como indica el título del artículo recién citado?


Parecería que sí. En otro artículo publicado en *The New York Times*, su autor se pregunta cómo adaptarse a los frecuentes cambios que tienen lugar en la actualidad y dice lo siguiente:

Sabemos que será vital contar con más y no con menos educación “correcta”, desarrollar habilidades que se complementen con la tecnología y no las que esta pueda reemplazar fácilmente, hacer que todos innoven en lo relacionado a productos y servicios nuevos para emplear a la gente a las que la automatización y el *software* han liberado de trabajos rutinarios. Los ganadores no serán solo aquellos con más **CI**. También lo serán quienes tengan más **CP**, cociente de pasión (**PQ**, *passion quotient*) y **CC**, cociente de curiosidad, como para influir en las nuevas herramientas digitales. Esto servirá no solo para encontrar trabajo sino, también, para inventarlo o reinventarlo, tanto para aprender como para reaprender a lo largo de la vida. (Thomas L. Friedman, *It's PQ and CQ as much as IQ*, 29 de enero de 2013).

Este último autor, en un trabajo anterior, presentó su tan citada “fórmula”: **CO + PQ > IQ** y dijo lo siguiente: “dadme un muchacho con pasión para aprender y curiosidad para descubrir y lo haré sobrepasar todos los días a un muchacho con un gran CI, pero con menor pasión”.

¿Respondimos los interrogantes planteados más arriba? No está tan claro. Hay quienes dicen que en lugar de un cociente de pasión convendría introducir un cociente de tecnología. Otros mencionan, por ejemplo, cociente de liderazgo, cociente de carisma y cociente de creatividad. ¿Son demasiados cocientes?

Para terminar: si alguien sufre por no alcanzar un determinado cociente es posible que le venga bien recordar los versos de Martín Fierro que dicen así: *Junta esperancia² en la vida / hasta pa dar y prestar / quien la tiene que pasar / entre sufrimiento y llanto; / porque nada enseña tanto / como el sufrir y el llorar.* (José Hernández, Martín Fierro. Versos 121-126)

Usted, lector, ¿qué opina? 

² Experiencia

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.



INCAE
BUSINESS SCHOOL

La escuela de negocios #1 en América Latina

PROGRAMACIÓN EDUCACIÓN EJECUTIVA 2015



Programa de Alta Gerencia - PAG

Módulo I:
Del 29 de Octubre a 4 de Noviembre 2015, Guayaquil.

Módulo II:
Del 26 de Noviembre a 2 de Diciembre 2015, Quito.

Módulo III:
Del 19 Febrero a 26 Febrero 2016, Costa Rica.



Senior Executive Program - SEP

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

Módulo II:
Del 23 al 25 septiembre, 2015
Boston, Estados Unidos



Management Development Program - MDP

Módulo II:
Perspectiva estratégica y liderazgo en acción
Del 21 al 26 septiembre 2015
Campus Francisco de Sola, Nicaragua



Gerencia con Liderazgo

Del 23 al 28 de noviembre, 2015
Campus Walter Kissling Gam, Costa Rica

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



Intras

Integral Training Solutions

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

Síguenos en:

 /intrasRD
  /intrasRD
  /company/intras
  /intrasRD



LOS LÍDERES PREGUNTAN

Maryam Valera, Ph.D.

Apreciada Dra. Varela:

Tengo dos preguntas para usted. La primera es cómo sé si trabajo en una empresa emocionalmente sostenible o insostenible. La segunda, cómo identifico a una organización con corazón.

Lisette R.

Querida Lisette:

Pasamos un tercio de nuestra vida trabajando. Ahora bien, ¿en qué climas pasamos esta gran parte de nuestra vida? Si hicieras una pequeña reflexión, ¿qué dirías sobre el clima en tu organización?:

- **¿Es equilibrado o desequilibrado?**
- **¿Promueve el desarrollo humano y profesional o no?**
- **¿Es saludable o tóxico y generador de enfermedad?**

Una vez realizada esta autoauditoria, que te dirá si trabajas en una empresa emocionalmente sostenible o no, piensa acerca de cómo contribuyes tú a ese clima: ¿creas o destruyes? Te recuerdo que no somos seres sometidos a lo que hay, somos personas creadoras capaces de influir en el ecosistema y participar en la creación de determinado clima: **“Podemos elegir ser parte de la solución o ser parte del problema”**. Siendo así, la calidad y el equilibrio de una organización depende de cómo nosotros mismos, desde nuestras posiciones y a través de nuestras acciones, transformemos:

- Los **espacios de incertidumbre** por **espacios protegidos** de respeto y confianza donde el individuo y el equipo puedan crecer en armonía.
- Las **energías insostenibles** como la obligación, resignación y coacción por **energías sostenibles** como la ilusión, creatividad, curiosidad, afecto, realización.
- Las **relaciones desadaptativas** basadas en el poder y la jerarquía en **relaciones adaptativas** basadas en la complicidad, la influencia y la amistad.

El **clima emocional** de una organización es la consecuencia de todo lo demás. Es lo que hace que este tercio de nuestra vida que pasamos trabajando sea enriquecedor y promueva lo mejor de nosotros o bien sea fuente de malestar, enfermedad y desequilibrio.

En cuanto a las **organizaciones con corazón**, son las organizaciones del futuro. Las organizaciones con corazón son emocionalmente ecológicas, ya que en ellas no solo se integra el *ganar dinero* sino, también, el *hacer el bien*. Además, son las organizaciones que van a atraer a los mejores profesionales pues en ellas es posible *tener vida* realmente.

Las características principales de estas organizaciones son:

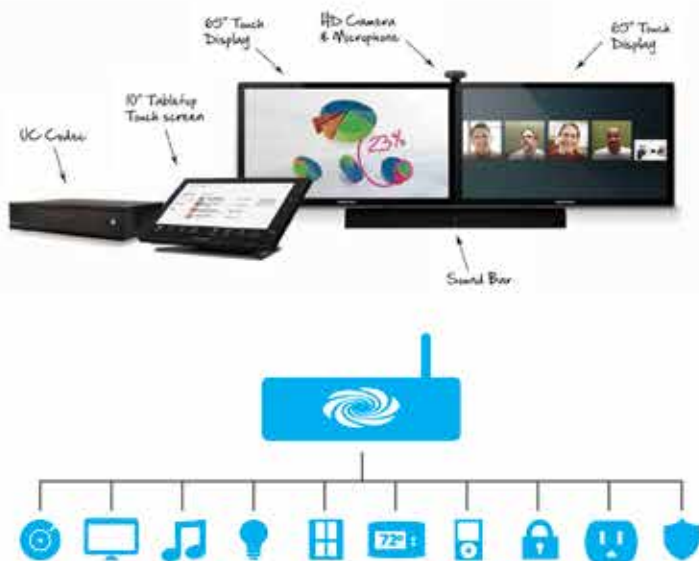
- **Integran e interconectan las diferentes facetas de la persona.**
- **Son afectuosas, dan valor a los aspectos intangibles.**
- **Son creativas y flexibles.**
- **Integran los objetivos individuales y los de la empresa.**
- **Cuidan su clima emocional.**
- **Tienen espacios sanos para trabajar.**
- **Son honestas e íntegras.**
- **Educán el corazón.**

En definitiva, son empresas donde se ha pasado de una cultura de la culpa a una cultura de las competencias, de la dependencia a la autonomía personal, del trabajo como obligación al trabajo como esfuerzo con sentido. Te dejo con la siguiente reflexión: *cuando las personas crecen y mejoran, pueden mejorar y crecer las empresas.*

Controla todo en una pantalla



CRESTRON



Bii Technology es su socio en la integración de la tecnología en su ambiente de trabajo

Con Crestron puedes lograr la integración de los componentes de una oficina desde un cerebro o procesador el cual permite que con un touch panel, un Ipad o un teléfono móvil puedas controlar el acceso, la iluminación, la climatización, el audio, la seguridad, las cortinas y el salón de conferencias de forma remota, inalámbrica y al instante... además de crear escenarios de acuerdo a las necesidades específicas de cada empresa y sus usuarios.

Bii
the chair experts

Síguenos en  



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



STORY *I am* MAKER

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.

SIR RICHARD **BRANSON** JIM **COLLINS** KEVIN **SPACEY**
WALTER **ISAACSON** ADAM **GRANT** MARK **BERTOLINI**
OSCAR **FARINETTI** HERMINIA **IBARRA**



OFERTAS ESPECIALES Y MÁS INFORMACIÓN:

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

Representante para República Dominicana, Puerto Rico 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:  /woblen  /wobLen  /wobi