

GESTION

Edición trimestral | ISSN 1999-5709

enero - marzo 2016

Dave Ulrich:

Visionario
de la Gestión
de Personas

La rentabilidad en
la experiencia del
cliente

Rendir cuentas
— lo que le hace
falta a los equipos
disfuncionales

Empresas sin
estructura
gerencial



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

A través de los **CED's**, INTRAS le ofrece a sus clientes la oportunidad de participar en un plan de desarrollo ampliado que le ayudará a dar un paso más allá en su desempeño profesional. Estos certificados han sido diseñados en un formato muy atractivo, corto y denso, que se adapta convenientemente a las agendas de los ejecutivos. Se basan en una depurada selección de cuatro (4) seminarios de INTRAS, los cuales al ser realizados de forma continua permiten desarrollar exponencialmente un valioso conjunto de competencias y conocimientos que tendrán un impacto inmediato y permanente en su desempeño, y por ende en su organización.

CED	SEMINARIOS QUE COMPONEN EL CED:
EN LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Gestión Exitosa de Conflictos ▶ Cómo Gestionar el Cambio en la Empresa ▶ Habilidades de Comunicación para Líderes ▶ Coaching Ejecutivo
EN DIRECCIÓN AVANZADA DE VENTAS	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Administración Estratégica de Ventas ▶ Gestión Efectiva de la Fuerza de Ventas ▶ Workshop de Negociación Avanzada ▶ Coaching de Equipos Comerciales
EN GESTIÓN DE LA EFICIENCIA OPERACIONAL	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Gestión por Procesos ▶ Project Management ▶ Gestión Estratégica de Costos ▶ Lean Management
EN HABILIDADES EJECUTIVAS ESENCIALES	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Persuasión e Influencia Positiva ▶ Presentaciones de Alto Impacto ▶ Workshop de Negociación ▶ Análisis de Problemas y Toma de Decisiones
EN GESTIÓN HUMANA AVANZADA	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Diseño y Gestión Exitosa de la Cultura Organizacional ▶ Gestión y Retención del Talento ▶ Comunicación Interna ▶ Cómo Alinear la Gestión Humana con la Estrategia del Negocio
EN DIRECCIÓN PARA EL ALTO DESEMPEÑO	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Liderazgo Basado en Valores ▶ Gestión de Equipos de Alto Rendimiento ▶ Asertividad para Ejecutivos ▶ Gestión del Compromiso
EN VISIÓN Y EJECUCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Workshop de Innovación ▶ Workshop de Planificación de Proyectos ▶ Definición, Implantación y Medición Estratégica ▶ Value Based Management



Además de todos los beneficios de participar en un **CED**, este monto implica un ahorro del **10%** sobre la suma del valor individual de los 4 seminarios que componen cada **CED**.

INFORMACIÓN E INSCRIPCIÓN:

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

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

**Hay cifras que te inspiran, te marcan y motivan...
y esta es una de ellas.**

**QUE SEAMOS LA PRIMERA
AFP EN SUPERAR**

1,000,000
DE AFILIADOS

es un verdadero motivo de satisfacción.

Seguimos comprometidos en mantener
la excelencia de nuestros servicios
y garantizar un mejor futuro para nuestra gente.

**Gracias a nuestros afiliados por acompañarnos
a Crecer y por convertirnos en parte de su futuro.**



Santo Domingo - Avenida Francia #141, Gazcue.
Tel.: 809-688-4040 / 829-688-4040 / 809-200-0008.
Santiago - Bartolomé Colón # 56, Jardines Metropolitanos. Tel.: 809-582-5102.

www.scotiacrecer.com.do |  Scotia Crecer AFP |  @scotiacreceerafp

FUENTE: RESUMEN ESTADÍSTICO PROVISIONAL SIPEN AL CIERRE DE 30 DE SEPTIEMBRE DEL 2015.

 **Scotia Crecer AFP**
Por ti, por tu futuro



gestionrd



@gestionrd



/company/revista-gestion

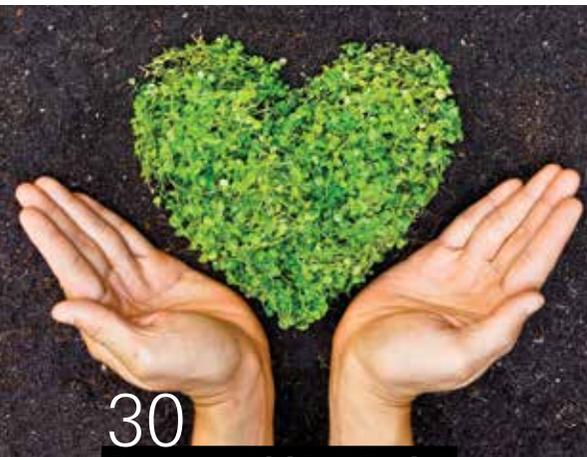


28

Psicología del Éxito

Hombres y mujeres que luchan toda la vida

Muy pocas veces el éxito es el resultado de un golpe de suerte o de una explosión instantánea de esfuerzo. Es posible que ambos fenómenos ocurran, pero en la inmensa mayoría de los casos el triunfo solo llega al final de un largo camino. **Jesús Alcoba González** nos habla acerca de la perseverancia como ingrediente fundamental del éxito.



30

Responsabilidad Social Corporativa

La RSC en el proyecto empresarial

La sostenibilidad implica varios factores. Uno de ellos, muy importante en la intersección de lo social y lo ecológico, es la creación de sistemas sociales soportables por el medio que nos rodea. **Francisco Lozano Winterhalder** nos habla de las consignas prácticas para conseguir la sostenibilidad a nivel empresarial.



44

Los Líderes Preguntan

Maryam Varela, experta en habilidades directivas, comportamiento humano y la aplicación de la Inteligencia Emocional en las organizaciones, contesta la inquietud de un lector acerca de **qué modelo de comunicación interpersonal para resolver conflictos podemos utilizar en las empresas.**

06

CARTA DEL DIRECTOR

Las etiquetas

08

VENTANA INTERNACIONAL

Rendir cuentas —lo que le hace falta a los equipos disfuncionales

14

TENDENCIAS

Nuevas tendencias en Big Data

18

DE PORTADA

Dave Ulrich: visionario de la gestión de personas

32

MEJORES PRÁCTICAS

Definiendo la experiencia de cliente

35

LA SECCIÓN DE LOS EXPERTOS

La rentabilidad de la experiencia del cliente

40

APUNTES EJECUTIVOS DEL IE

Gestionar personas en tiempos de crisis

42

DESDE INCAE

Empresas sin estructura gerencial

edición octubre-diciembre 2015



VISITE

www.gestion.com.do

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

GESTION

Director General
Ney Díaz

Edición y Redacción
INTRAS
Virginia De Moya

Colaboradores en esta Edición
Don Peppers
Francisco Lozano
Jesús Alcoba González
Jesús Cirera
Juan José Casado
Maryam Valera

Instituciones Colaboradoras
IE Business School

INCAE
VitalSmarts

Ventas
Anriette Cordero
anriette.cordero@gestion.com.do

Diseño y Dirección de Arte
www.agsmart.net
i.blanco@agsmart.net

Créditos de gráficos
The RBL Group

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: servicioalcliente@intras.com.do
www.intras.com.do



POPULAR

Tarjeta Prestige

Algunos disfrutan de lo mejor del momento, otros simplemente de lo mejor.

Con Prestige usted disfrutará del doble millas en restaurantes locales e internacionales, sus necesidades de viaje serán atendidas por un asistente personal y tendrá acceso exclusivo a más de 700 salones VIP en aeropuertos.

#VisaPrestigePopular

A tu lado, siempre.



www.popularenlinea.com
Telebanco 809-544-5555

[@Popularenlinea](https://twitter.com/Popularenlinea)
[Popularenlinea](https://www.youtube.com/Popularenlinea)

[Experiencia Popular](#)
[Banco Popular Dominicano](#)

CADA JORNADA...

es una experiencia formativa
novedosa e innovadora



JORNADAS EN EQUIPO

Metodologías no tradicionales, acompañadas de experiencias vivenciales de alto impacto que lograrán que su equipo dé un salto exponencial hacia la integración, el alineamiento y la colaboración.



¡Llámenos para emprender la jornada
de este año junto a sus equipos de trabajo!

809.565.8101



Av. Abraham Lincoln esq. Gustavo Mejía Ricart,
Torre Piantini, Suite 903, Sto. Dgo., R. D.



skills.com.do



@Skillsrd



/Skillsrd



/company/skills-s-r-l-



Más respaldo



Sus empleados merecen la mejor protección

Mantenga asegurada a su empresa y a sus empleados, con los mejores planes de protección a través de MAPFRE BHD, una de nuestras empresas afiliadas. Ofrecemos a sus colaboradores la facilidad de afiliarse por medio de nuestro Centro de Contacto.



MAPFRE BHD
SEGUROS

Comuníquese al Centro de Contacto al 809-243-5000 y gratis desde el interior al 1-800-200-2445 o escribanos a bankoffice@bhdleon.com.do para recibir asistencia.

Banco **BHD León**

cambiamos el mundo, mejorando el tuyo.





LAS ETIQUETAS

Corrían principios del verano de 1994 y estábamos un amigo, también dominicano, y yo parados compartiendo cerca del bar en una de las famosas terrazas del Paseo de la Castellana en Madrid. Mientras conversábamos amablemente, un señor de unos 50 años y de perfil ejecutivo que estaba sentado de espaldas a nosotros se giró lentamente en su taburete (quizás extrañado por nuestro acento o tono de voz algo elevado) y nos preguntó con una sonrisa: “¿De dónde sois?”. Luego de responderle que éramos de República Dominicana, nos preguntó qué hacíamos en España. Al responderle cortésmente que ambos estudiábamos maestrías, procedió a preguntarnos en qué universidades, a lo que también respondimos. Justo al terminar de decirle dónde estudiábamos, hizo un breve silencio, inspiró aire, puso sus dos manos en nuestros hombros, sonrió mirándonos a los ojos y dijo: “Los futuros presidentes de la República Dominicana”. Dicho esto, giró de nuevo su taburete y prosiguió la conversación con su acompañante.

Lo que debió ser un cumplido, y a todas luces aparentó que fue hecho con esa intención, a mí personalmente me cayó como un golpe en el dedo meñique del pie. O sea, en plena víspera del siglo 21, según la percepción de este señor, mi amigo y yo éramos los únicos dominicanos que habíamos tenido el privilegio de ir a hacer una maestría en una escuela de negocios prestigiosa fuera del país tercermundista. Y dado este gran privilegio, esto nos ponía en una posición tan pero tan “ventajosa” frente a nuestros compatriotas que ya estaba garantizado que en el futuro seríamos dos de los grandes líderes de nuestra nación... Si bien el episodio no tuvo mayor relevancia, por algún motivo se me quedó grabado y siempre lo utilizo como ejemplo a la hora de ilustrar la facilidad con la que las personas ponemos etiquetas.

¿Qué son las etiquetas? Las etiquetas son aquellos calificativos, adjetivos o rasgos de personalidad que mentalmente -o incluso verbalmente- asignamos a los demás a la ligera, basados en muy poca información y alimentados por nuestros paradigmas y estereotipos. Lo aceptemos o no (o nos demos cuenta o no...), las personas pasamos parte de nuestra vida poniendo etiquetas a

los demás. Es decir, cual controladores de calidad en una línea de producción o jueces de un concurso de belleza, vamos por la vida imaginando realidades, asignando atributos y defectos, clasificando comportamientos, evaluando vidas e interpretando personalidades de los demás sin validar mucho la información. El ejemplo que utilizo para comparar nuestra osadía es el de querer determinar de qué trata la historia de un libro leyendo apenas una página...

A veces, me pongo a pensar en cómo sería nuestra vida si no pusieramos tantas etiquetas. Es decir, imagino todas las personas interesantes que quizás hemos dejado de conocer, los negocios fructíferos que hemos dejado de hacer, las amistades que no hemos permitido afianzarse, los aprendizajes que hemos dejado de percibir, los excelentes empleados que hemos dejado de contratar, los talentos personales que hemos dejado de desarrollar, las experiencias que hemos dejado de vivir, las palabras que hemos dejado de decir, los consejos que hemos dejado de dar simplemente por haber puesto una etiqueta a la ligera a alguien en un determinado momento. O a la inversa, simplemente porque alguien nos etiquetó...

Si bien he hablado hasta ahora de las etiquetas que ponemos a los demás, hay otras etiquetas que son peores: las etiquetas negativas que nos ponemos a nosotros mismos y sobre las cuales construimos nuestra realidad. Es así como, si nuestra vida no cumple o encaja con patrones preestablecidos por la sociedad o en el tiempo preestablecido, nos etiquetamos como infelices. O si no poseemos los elementos materiales que artificialmente nos han vendido como indispensables para ser exitosos, nos etiquetamos como perdedores. O si no tenemos la apariencia física que nos han vendido como ideal, nos etiquetamos como no atractivos. O, incluso, si en un determinado momento cometemos un error o un desliz, nos autoetiquetamos de por vida como fracasados, limitando nuestro crecimiento y desarrollo como personas.

Realmente, el no poner etiquetas es muy difícil. No porque no podamos evitar tener paradigmas, sino porque la acción de ponerlas es resultado de millones de años de evolución y nos viene de una época en que si no tomábamos decisiones rápidas con poca información, corríamos el riesgo de ser cazados o perder nuestra presa. En otras palabras, es un reflejo instintivo. De la misma forma que un vehículo funciona de mejor o peor forma en función de la calidad del combustible que usemos, lo que definitivamente sí podemos hacer es trabajar y mejorar desde ahora en la calidad de los pensamientos que generan esas etiquetas. Y para eso, basta con tomar ya mismo una decisión de ver la vida —y a las personas— desde una perspectiva positiva...

Infiniti QX60



LA MÁS ESPACIOSA EN SU CLASE PARA 7 PASAJEROS.



5 ESTRELLAS
DE SEGURIDAD



FOR THE NATIONAL HIGHWAY TRAFFIC SAFETY
ADMINISTRATION (NHTSA) DE U.S.A.

Espacio exclusivo para tu familia en el crossover más seguro, más confortable y con la más alta tecnología en su categoría.

Disponibles en versiones premium 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.

Av. John F. Kennedy esq. Abraham Lincoln
WWW.INFINITI.COM.DO | 809-227-5400

Infiniti República Dominicana

Infiniti.RO





Rendir Cuentas — lo que le hace falta a los equipos disfuncionales

Por Kerry Patterson

Según investigaciones realizadas por mis coautores y yo, más del 80 por ciento de líderes que participa en grandes iniciativas, proyectos o programas experimenta algún tipo de fracaso de equipo de trabajo. Los fracasos de equipo, aquellos en los que miembros del equipo son incapaces de o no están dispuestos a darse apoyo los unos a los otros, tienen origen en una variedad de problemas, pero todos tienen una solución: los líderes y los miembros del equipo necesitan hablar y decir lo que piensan.

Nuestras investigaciones muestran que la habilidad de un líder de decir lo que piensa y enfrentar con efectividad los fracasos del equipo es uno de los ingredientes clave detrás de una exitosa ejecución de proyecto. Sin embargo, solo el 14 por ciento de los líderes es capaz de decir lo que piensa acerca de los fracasos del equipo de una manera en la que enfrenta el problema con efectividad. El resto experimenta resultados pobres. Los líderes que lidian sin efectividad con el fracaso del equipo exceden sus presupuestos en el 73 por ciento de los proyectos, 82 por ciento no cumple con los plazos de entrega y experimentan problemas de funcionalidad y calidad 77 por ciento del tiempo. Lo que es peor, los fracasos del equipo perjudican la moral del equipo en el 69 por ciento de estos proyectos, creando equipaje innecesario que se sigue arrastrando aún más allá de la fecha de terminación del proyecto.

Cualquiera que haya tenido a miembros de equipo que no cumplen con los plazos de entrega, que no asisten a reuniones o que demuestran incompetencia en áreas críticas ha experimentado un fracaso de equipo. Pero, extrañamente, el problema no es que los fracasos de equipo ocurren —hasta los equipos más saludables los experimentan: el problema es que muchos líderes no saben cómo hablar acerca de los fracasos de equipo y cómo solucionarlos. El verdadero temple de un equipo es puesto a prueba por la manera en que el líder del equipo lidia con las prioridades cambiantes, malos comportamientos y expectativas incumplidas. El éxito o fracaso de un equipo se basa, primero, en si un líder se lanza o no a sostener conversaciones de alto riesgo y segundo, en qué tan bien el líder maneja esa conversación de *accountability*¹. Cuando un líder hace responsable de

¹ Responsabilidad o rendición de cuentas.



**Más Información
Mayor Precisión**



El Buró de Crédito Líder

 datacredito1.com |  @datacredito1 |  809-533-4419
Gaspar Polanco 314, Bella Vista, Santo Domingo

manera efectiva al equipo, él o ella reduce los sobrecostos por un 64 por ciento, reduce las demoras en las programaciones por 60 por ciento y mejora la calidad y funcionalidad por 66 por ciento. Irónicamente, los líderes que no se lanzan a sostener las conversaciones de responsabilidad y rendición de cuentas porque quieren mantener buenas relaciones tienen una alta probabilidad de dañar la moral y relaciones del equipo. Desafortunadamente, lanzarse a sostener esa conversación no es suficiente. Los líderes que intentan usar el poder o la autoridad para lograr que los miembros del equipo sean responsables tampoco logran grandes resultados.

A continuación, tres consejos para ayudarle a sostener con efectividad esas conversaciones de responsabilidad o rendición de cuentas:

1

Esté abierto a la idea de que usted podría estar equivocado.

Con demasiada frecuencia, los líderes inician una conversación de rendición de cuentas con una historia en su cabeza (“Él hizo eso a propósito porque es un haragán bueno para nada”). Nuestras historias alimentan nuestras emociones y nuestras emociones crean nuestras acciones. Si usted se dice a sí mismo que la otra persona es haragana, usted podría sentir ira o frustración hacia la persona, y sus sentimientos saldrán a relucir en sus acciones. Su trato potencialmente áspero puede, a su vez, fomentar malos sentimientos y desconfianza, y el equipo sufrirá por ello. Cuando usted entra a una conversación de rendición de cuentas con una historia negativa, usted acabará obteniendo pobres resultados. Para tomar el control de los resultados, cambie sus emociones repensando sus historias. Considere que podrían haber otras historias que usted se podría contar a partir del mismo conjunto de hechos observables. Pregúntese: “¿Por qué una persona razonable y racional haría esto?” Esta pregunta le ayudará a replantear y reconsiderar su historia. Reconsiderar su historia no significa que usted tiene que ser ingenuo —algunas veces sus historias son correctas. Pero, si usted inicia la conversación asumiendo que usted está en lo cierto, su diálogo se convertirá en un monólogo y, como consecuencia, obtendrá pobres resultados.

2

Describa la brecha.

“La brecha” es la diferencia entre lo que usted esperaba y lo que usted observó. Describir la brecha ayuda a la otra persona a comprender el problema de tal manera que él o ella lo pueda abordar. Para describir la brecha, empiece con los hechos. Los hechos

son directamente observables: “Me di cuenta de que no asististe a la reunión ni el pasado jueves ni este martes. Pensé que habíamos acordado que asistirías a estas reuniones”. Con demasiada frecuencia, los líderes empiezan con sus historias y conclusiones vagas en vez de hacerlo con hechos indisputables fáciles de encarar. Mientras que las historias son refutables, los hechos no lo son. Una vez los hechos están claros, usted puede compartir su historia tentativamente: “Estoy empezando a preguntarme si es que no valoras nuestras reuniones”. Luego, confirme con la otra persona para asegurarse de que usted no está fuera de base: “¿Estoy equivocado?” Usted quiere invitar a la otra persona a desafiar su historia. ¿Los hechos son correctos? ¿Su historia es correcta? El punto es empezar un diálogo —una comunicación abierta y honesta entre dos individuos. Los primeros 30 segundos de una conversación de rendición de cuentas establecen el tono para la conversación entera, así que empiece con buen pie.

3

Explore tanto los problemas de motivación como los de habilidad.

Una vez la conversación está encaminada, los líderes necesitan encontrar y destapar todos los posibles obstáculos. Frecuentemente, los líderes asumen que todos los problemas son problemas de motivación. Si una persona no tiene buen desempeño, los líderes asumen que es porque el miembro del equipo es poco trabajador y está desmotivado. Esto es lo que se conoce como el *error fundamental de atribución*. Evite el error fundamental de atribución explorando la posibilidad de que el problema se deba a barreras de habilidad. ¿El miembro del equipo tiene el entrenamiento o conocimiento apropiado para desempeñar una tarea? ¿Las políticas y procedimientos le impiden desempeñarla? ¿Hay otras personas que no lo están ayudando o que incluso lo están obstaculizando activamente? Una vez usted haya identificado todos los problemas posibles de motivación y habilidad, busque soluciones junto al miembro del equipo. Involucrar al miembro del equipo en la búsqueda de soluciones le ayudará a él o a ella a comprometerse más con las soluciones.

Recuerde, cualquiera puede evitar un problema o encontrarle la vuelta. La prueba de fuego de un líder es si está o no a la altura de la conversación de responsabilidad o rendición de cuentas detrás del problema y si podrá manejarla bien. Haga que su equipo se comprometa a rendir cuentas y verá cómo sus resultados y sus relaciones mejorarán. ©

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

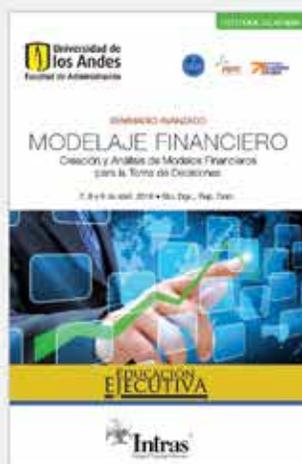
Kerry Patterson es el coautor de cuatro *bestsellers* del *New York Times* incluyendo *Crucial Accountability*. Es un reconocido experto y consultor en gestión del cambio -con una trayectoria de más de treinta años-, así como cofundador de VitalSmarts, empresa innovadora en el campo de la capacitación corporativa y del desempeño organizacional.

¡Próximos seminarios!



WORKSHOP DE FINANZAS PARA EJECUTIVOS NO FINANCIEROS

6, 7 y 8 de abril, 2016



MODELAJE FINANCIERO

7, 8 y 9 de abril, 2016



GESTIÓN EFECTIVA DE LA FUERZA DE VENTAS

14 y 15 de abril, 2016



GESTIÓN POR PROCESOS

14, 15 y 16 de abril, 2016



HABILIDADES DE COMUNICACIÓN PARA LÍDERES

28 y 29 de abril, 2016

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

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

SOLUCIONES
IN-HOUSE[®]

A portrait of Dave Ulrich, a middle-aged man with short, light-colored hair, smiling. He is wearing a brown blazer over a blue and white checkered shirt. The background is a teal color with a white diamond-shaped grid pattern.

THE SPRING CONFERENCE

DAVE ULRICH

SAVE THE DATE!

Descifrando el Nuevo Código del Liderazgo

Cómo Liderar de Forma Exitosa y Sostenible
en un Escenario Revolucionado

Jueves 21 de abril, 2016
Santo Domingo, R. D.



➤ ¿Qué aprenderá durante este evento?

En la actualidad, los líderes deben flexibilizar y adaptar sus estilos de liderazgo para que estos sean coherentes con un nuevo escenario y una nueva realidad laboral que implica necesidades y prioridades cambiantes por parte de la organización y de sus liderados. La pregunta obligada a estas alturas es: ¿Cómo?

Una respuesta es cuando los estilos de liderazgo se integran con los resultados deseados y, cuando esto ocurre en los múltiples niveles de liderazgo, la organización desarrolla una reputación por construir líderes que se destacan. Es por esto que los líderes deben ser medidos de acuerdo con su efectividad para lograr los resultados que se desean. Por ejemplo, ¿han logrado retener a sus mejores empleados?, ¿han mejorado las habilidades claves de la organización (velocidad de respuesta, aprendizaje, etcétera)?

➤ De igual forma, obtendrá respuestas a preguntas tales como:

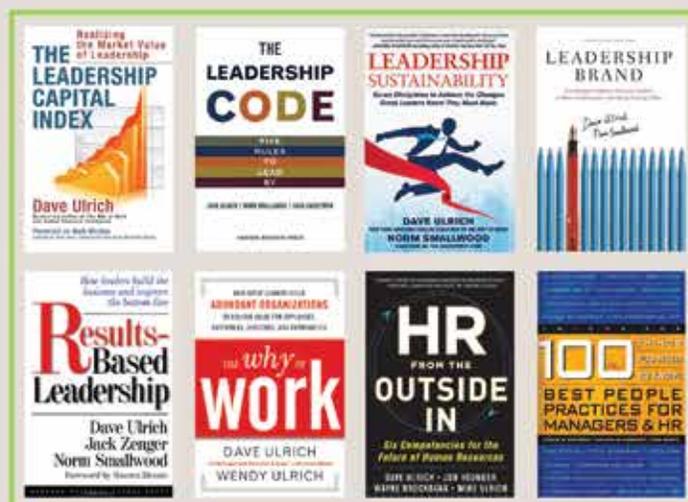
- ▶ ¿Cómo pueden los líderes de hoy garantizar que sus empleados estén totalmente comprometidos con dar lo mejor de sí y cómo pueden ellos ayudar a que estos encuentren significado y relevancia en la labor que realizan?
- ▶ ¿Cómo determinar -en función de las fortalezas de su equipo- los objetivos de su organización, su propuesta de valor actual y la cultura (existente y deseada)?
- ▶ ¿Cuál es el estilo de liderazgo a desarrollar y cómo potenciarlo?
- ▶ ¿Cómo vincular exitosamente y, sobre todo, medir el impacto de las mejoras en el liderazgo en los resultados del negocio y cómo poder evidenciar esto frente a los accionistas y demás *stakeholders* de la organización?

DAVE ULRICH

Es considerado en la actualidad como el gran precursor de la visión moderna sobre el liderazgo, la gestión de personas y el desarrollo del talento en las organizaciones. A lo largo de su trayectoria, ha recibido numerosos reconocimientos entre los que figuran haber sido considerado el "Educador Número 1" por *BusinessWeek*, ser seleccionado por *Fast Company* como uno de los 10 líderes más innovadores y creativos y ser ubicado en el puesto #23 por el prestigioso ranking *Thinkers 50* por su contribución al pensamiento sobre liderazgo.

Ha impartido conferencias magistrales en 90 países, ha trabajado directamente con más de la mitad de las empresas del *Fortune 200* y ha sido *coach* de numerosos líderes globales. Además, es profesor emérito de la prestigiosa *Ross School of Management* de la Universidad de Michigan.

Ulrich ha articulado los fundamentos del liderazgo efectivo con su libro *El Código de Liderazgo*; ha conectado al liderazgo con los clientes y sus expectativas a través del libro *La Marca de Liderazgo*; ha sintetizado cómo asegurar que las aspiraciones de liderazgo se conviertan en acciones efectivas mediante su libro *La Sostenibilidad del Liderazgo* y, más recientemente, ha iniciado la discusión para determinar el valor de mercado del liderazgo desde la perspectiva de los inversionistas, integrando de una forma innovadora las disciplinas de valoración de empresas y liderazgo a través del libro *Índice de Capital del Liderazgo*.



Información e inscripción:

Teléfono: 809.542.0126 • E-mail: informacion@intras.com.do

Asistencia en línea a través de nuestro: LIVE CHAT • Web Site: www.intras.com.do

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

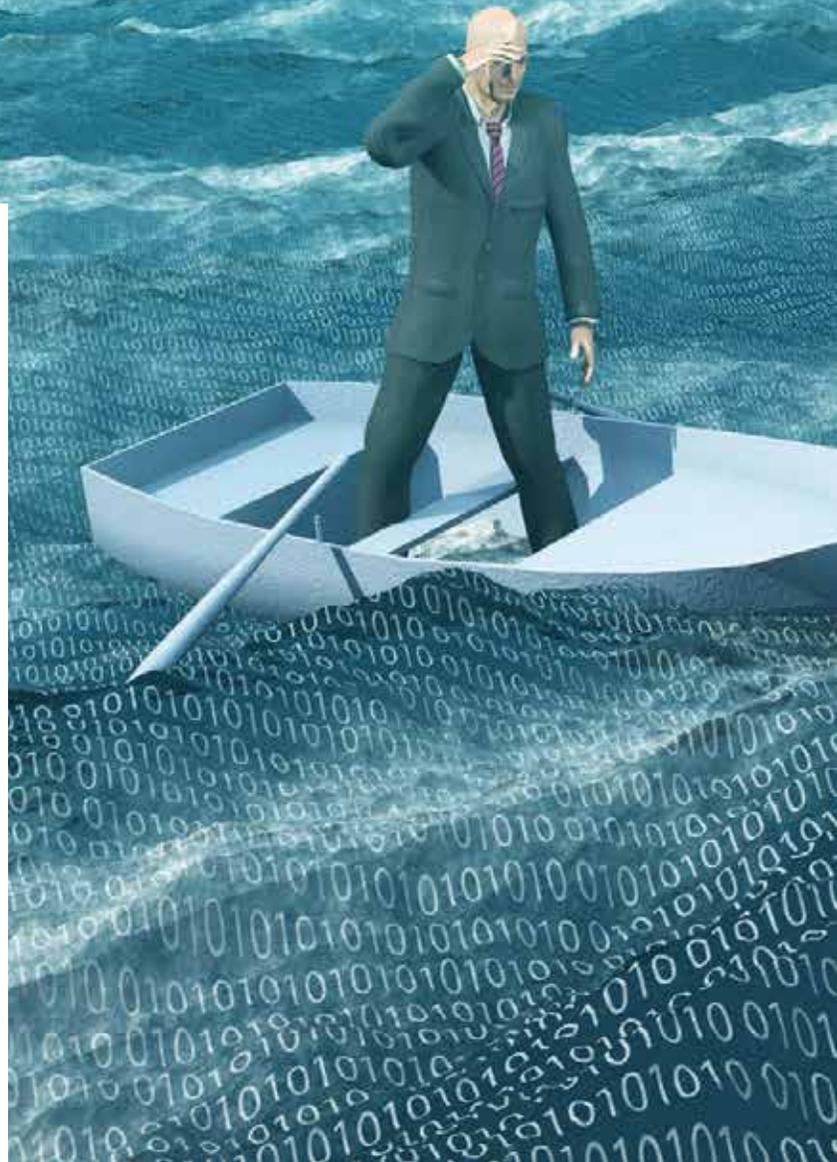
NUEVAS TENDENCIAS EN *BIG DATA*

Por Juan José Casado

S

Si hay en la actualidad una tendencia tecnológica realmente GRANDE en el mundo de los negocios esa es sin duda el *BIG DATA*. Y no solo porque este concepto haga referencia a la capacidad de analizar GRANDES volúmenes de datos a GRAN velocidad y en GRAN variedad de formatos, sino porque *Big Data* realmente está ya en todas partes. Tanto es así que el propio Gartner en su último informe de nuevas tendencias tecnológicas, y para sorpresa de todos, no incluía ya este concepto y anunciaba que a día de hoy, *Big Data* es mucho más que una tendencia, es una realidad que afecta y genera muchas nuevas tendencias... o, lo que es lo mismo, *Big Data* se ha hecho realmente grande y amenaza con transformarlo todo.

Sin embargo, la realidad es que no todas las industrias se están viendo igualmente impactadas. Mientras que para algunas el *Big Data* es tan solo una nueva forma de experimentar, para otras es una auténtica disrupción, incluso una amenaza, para su supervivencia. Veamos algunos ejemplos de las industrias más impactadas:



1 ■ El *Big Data* y la automoción: la transformación de la experiencia de conducción.

Si alguien ha conducido recientemente por carreteras de California, habrá sentido el mismo escalofrío que yo al ver aproximarse a uno de esos autos blancos con el logotipo de Google, conduciendo solos, sin conductor. Es una sensación extraña la que te produce, a caballo entre la fascinación, el terror y la certeza de que ya nada volverá a ser igual. ¿Cuál es la gasolina que mueve el coche autoconducido de Google? El *Big Data*, porque la cantidad de información que necesita cada vehículo recoger y procesar a través de sus sensores para conducir de manera segura es de 1 Gigabyte cada segundo.

La capacidad de conectarse a fuentes telemáticas de información que ya muchos fabricantes incorporan en los llamados *connected cars* permitirá a nuestros autos recomendarnos la mejor ruta para evitar atascos, avisarnos de que se acerca una granizada, analizar nuestra conducción para darnos consejos de cómo optimizar el consumo de gasolina, avisarnos que una pieza está a punto de romperse o hacernos saber que pasamos cerca de una tienda que tiene en oferta nuestra marca de bebida favorita. Así vemos que mientras antiguamente las marcas competían en estilo, prestaciones o motor, hoy la batalla se juega en el campo del *Big Data*.

2 ■ El *Big Data* y los seguros: *pay as you behave*.

No sé si se han planteado qué ocurrirá con los seguros de automóviles una vez que los vehículos se conduzcan autónomamente. Efectivamente, o no serán necesarios o la única prima de seguro que exista será la de la compañía fabricante del vehículo. El sector de los seguros se verá completamente afectado por el *Big Data*. Hasta ahora el precio de nuestro seguro venía influido por las características de nuestro vehículo y datos sociodemográficos nuestros. Sin embargo, compañías innovadoras se han lanzado a instalar sensores en los vehículos de sus asegurados que recogen vía satélite la velocidad a la que conducimos, las veces que frenamos bruscamente, el número de accidentes de cada tramo de vía que transitamos o la frecuencia con la que realizamos un mismo trayecto. Estos son solo algunos de los datos que potentes algoritmos matemáticos utilizan para personalizar en función de su comportamiento como conductor el precio más adecuado para cada uno de clientes.

Este concepto de *pay as you behave* se trasladará a otros ramos y podremos ver cómo nuestro seguro de salud baja cuando salimos regularmente a hacer ejercicios o cómo el de hogar se nos dispara porque un sensor ha indicado que hemos dejado alguna hornilla encendida en varias ocasiones.

3. El Big Data y el retail:

El sector del *retail* desde hace años ha entendido que el análisis de datos era el principal factor para lograr una auténtica ventaja competitiva. En la era del *Big Data*, los *retailers* están explotando al máximo estas capacidades para conocer mucho mejor a sus clientes, vender más, gestionar mucho mejor los inventarios, reducir costos y hasta predecir las ventas mensuales que se realizarán de un artículo mediante algoritmos que monitorizan los comentarios que hace la gente en Twitter y Facebook sobre determinados productos. El *Big Data* permitirá a cualquier supermercado con el algoritmo y la capacidad tecnológica necesarios cambiar los precios en tiempo real de cada artículo en función del análisis de las unidades disponibles, del tiempo de vida del artículo hasta su caducidad y de la elasticidad al precio que muestra cada artículo en cada establecimiento a cada hora del día.

4. El Big Data y el turismo: el viaje adecuado, al precio adecuado y en el momento adecuado.

El mundo ha cambiado tanto que la compañía turística con mayor número de clientes, Airbnb, no tiene hoteles, ni camas, solo tiene datos. En el sector turístico, ya no vende más quien más oferta tiene, sino el que es capaz de conocer mejor cómo funciona la mente del cliente a la hora de contratar un viaje y es capaz ofrecer al cliente el viaje adecuado, al precio adecuado y en el momento adecuado.

Las compañías turísticas de Internet se han convertido en expertas en la gestión dinámica de precios y nos han acostumbrado a que veamos variar en cada momento los precios que publican en Internet y que son gestionados por algoritmos inteligentes que deciden en milisegundos qué precio mostrar en nuestra pantalla, en función de cuántas plazas quedan disponibles, cuántas otras personas estén viendo ese mismo viaje o cómo de flexibles al precio dice que somos nuestro historial de compras.

Airbnb ha desarrollado un motor sugerencia de precios para sus anunciantes que analiza cinco mil millones de datos y da un precio óptimo para cada día en función del barrio, los eventos que va a haber en la ciudad o el tamaño y las características de la vivienda, asegurándose que consiguen casar mejor que nadie oferta y demanda turística.

En el sector público, los responsables de turismo están analizando millones de comentarios y fotos de las redes sociales para geolocalizar a los turistas y entender sus patrones de recreo en las diferentes ciudades, derivando tráfico de turistas a puntos fríos de la ciudad y optimizando los ingresos de los comercios.

5. El Big Data y la salud: la medicina personalizada y de precisión.

Las herramientas de *Big Data* han sido claves también para acelerar y abaratar los costos de la secuenciación del genoma humano y para facilitar el uso de dispositivos ponibles o *wearables*, que recogen mediante sensores millones de datos generados por nuestro organismo. Estos dos cambios tecnológicos nos permitirán hacer realidad la promesa de una verdadera medicina personalizada y de precisión.

Los médicos serán capaces de personalizar el tratamiento no solo en función de las pruebas clínicas, como hasta ahora, sino teniendo en cuenta cada una de nuestras características individuales: genética, hábitos alimenticios, forma física, estilo de vida e, incluso, estado de ánimo. Variables que serán tenidas en cuenta para asegurar que se da a cada paciente el tratamiento adecuado en el momento adecuado para garantizarle los mejores resultados de salud.

El *Big Data* permitirá mejorar las capacidades diagnósticas de los médicos apoyándose en máquinas que complementen su experiencia y conocimientos. Como Watson de IBM, un sistema de Inteligencia Artificial capaz de analizar más de medio millón de pruebas médicas, alrededor de 2 millones de páginas de texto de investigación sobre cáncer de mama y de pulmón, y los registros de 1,5 millones de pacientes diagnosticados. Puede diagnosticar correctamente el 90% de los casos de cáncer de pulmón. De media, un especialista en oncología solo es capaz de diagnosticar correctamente el 50%.

Lo verdaderamente importante del *Big Data* no son los datos en sí mismos, ni las tecnologías que utilizamos para procesarlos, sino lo que somos capaces de hacer con el *Big Data* para transformar el mundo y la sociedad en la que vivimos. ©

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

Juan José Casado es un connotado experto y consultor en *Big Data Analytics & Data Science*, *Internet of Things*, *Social Media Analytics*, *Marketing Interactive Machine Learning* y *Artificial Intelligence*. Es Profesor y Director Académico del Máster en *Business Analytics & Big Data* en IE Business School.

FUTURE LEADERS

Reimagina tu negocio y prepárate para surfear tu futuro

El mundo de los negocios enfrenta cambios radicales: tecnologías exponenciales, consumidores conectados, emprendimientos revolucionarios...

¿Cómo pueden prosperar las empresas latinoamericanas en el siglo 21?

SAVE THE DATE

Miami • 12-16 abril, 2016

Una revolución industrial se está desarrollando.

Future Leaders es un programa de cinco días diseñado para reunir líderes de negocios con expertos de diversas áreas de negocios e innovación, para evaluar los impactos del cambio por venir y analizar qué estrategias se pueden liderar para transformarse.

- **EMPRENEDORES Y GRANDES CORPORACIONES**
 - **NAVEGANDO LAS AGUAS DEL CAMBIO**
 - **ERA DE DISRUPCIÓN**
 - **PREPÁRATE PARA SURFEAR EL FUTURO**
 - **MÁS ALLÁ DEL NEGOCIO**



Salim Ismail
Singularity University



Marcos Galperin
Fundador & CEO
MercadoLibre



Martín Migoya
CEO
Globant



Víctor Hwang
Fundador & CEO
T2 Venture Creation



Ignacio Peña
Fundador & CEO
Surfing Tsunamis



José Rogério Luiz
Senior Advisor at Netshoes
Ex EVP & CFO at Totus



Juan Pablo Capello
Partner
Private Advising Group



Vladimir Barbieri
Senior Associate Partner
Banyan



Emiliano Kargieman
Fundador & CEO
Satellogic

**Prepárate para transformar tu organización,
liderar una agenda estratégica
y darle otra forma a América Latina.**

Representante para
República Dominicana y Puerto Rico:



¡Regístrate! www.futureleaders.world

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



Dave Ulrich:

Visionario
de la Gestión
de Personas

Por Ney Díaz

S

er considerado como una de las máximas autoridades mundiales en una disciplina, es de por sí un gran mérito. Ser destacado como una de las máximas autoridades en dos disciplinas, es una hazaña. Ser reconocido en vida por haber revolucionado tres disciplinas, es una proeza reservada para muy pocos. Dave Ulrich definitivamente es uno de ellos...

En el campo del liderazgo efectivo, Dave Ulrich ha articulado sus fundamentos mediante el código de liderazgo; ha conectado al liderazgo con los clientes y sus expectativas a través de la marca de liderazgo; ha sintetizado cómo asegurar que las aspiraciones de liderazgo se conviertan en acciones efectivas mediante la sostenibilidad del liderazgo y, más recientemente, ha iniciado la discusión para determinar el valor de mercado del liderazgo desde la perspectiva de los inversionistas, integrando de una forma innovadora las disciplinas de valoración de empresas y liderazgo a través del índice de capital del liderazgo.

En el área organizacional, Ulrich ha cambiado la forma en que pensamos en las organizaciones y delineado las capacidades de aprendizaje, colaboración, gestión del talento y cambio cultural. En el área de la gestión humana, ha redefinido la profesión de recursos humanos. Tanto es así, que es llamado el **padre de los recursos humanos modernos** y **líder de pensamiento de los recursos humanos** por sus múltiples contribuciones a esta disciplina en los temas de resultados, gobernanza, competencias y prácticas.

Podríamos decir que el gran punto de inflexión entre la vieja concepción de las relaciones industriales en las organizaciones y el rol estratégico protagónico actual que juegan –o deben jugar– las personas en las organizaciones se lo debemos a las ideas de Dave Ulrich. Podríamos decir, también, que los logros que estas mismas personas han alcanzado en sus organizaciones se los debemos a las enseñanzas de Dave Ulrich, fruto de sus facetas como consultor y consejero de numerosas organizaciones líderes a través de RBL, su empresa global; profesor de las élites ejecutivas en la Ross School of Management de la Universidad de Michigan; conferencista para miles de ejecutivos de alto nivel en el mundo y acucioso investigador de las tendencias globales de RR. HH. Ha escrito y coescrito más de 25 libros entre los que se incluyen *Leadership Capital Index*, *Rise of HR*, *Leadership Sustainability*, *HR From the Outside-In*, *The Why of Work*, *The Leadership Code* y *Leadership Brand*.

GESTIÓN tuvo la oportunidad de compartir con este gran pensador en una entrevista que, sin lugar a dudas, nos arroja mucha información valiosa sobre un tema que a todos nos resulta relevante: **el liderazgo**.

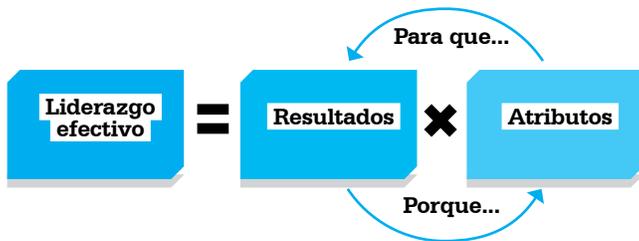
1

Usted ha enfocado el estudio del liderazgo no solamente desde la perspectiva de la psicología –en la cual el líder debe entender sus atributos o competencias–, sino, también, desde el punto de vista de los negocios en el cual el líder se enfoca en obtener los resultados deseados. ¿Cómo es el liderazgo efectivo desde el enfoque de la lógica de los negocios?

El liderazgo efectivo es acerca de **quiénes somos, qué somos y qué sabemos**, pero es también acerca de **qué entregamos y qué valor aportamos**. La relación entre los atributos del líder y los resultados deseados es muy importante. Ninguno de los dos es suficiente por sí solo, es la relación entre los dos lo que hace la diferencia. Los líderes deben cambiar el enfoque de pensar solo en los atributos al de pensar en los resultados respondiendo a la pregunta “¿para qué?”. Por ejemplo: los líderes deben ser auténticos (un atributo) *para que* los empleados tengan una mayor confianza en los líderes y sean más productivos (los resultados). Por otro lado, cuando un líder produce un resultado específico, debe preguntarse “¿por qué?”. Yo produje este resultado *porque* tengo (o me hace falta) este atributo específico.

Mis coautores y yo desarrollamos una fórmula muy simple para el liderazgo efectivo que conecta atributos y resultados con *para que* y *porque*.

Figura 1 El ciclo de atributos y resultados



El liderazgo efectivo significa tener claro cuáles son los resultados deseados y cómo lograrlos. Los resultados pueden estar a lo interno de la organización (por ejemplo, productividad de los empleados) como a lo externo (cuota de clientes). El liderazgo efectivo logra resultados en cinco áreas clave:

- **Empleados:** los líderes aumentan la productividad de los empleados fomentando las competencias, el compromiso y la contribución.

- **Organización:** los líderes construyen capacidades sostenibles que dan forma a la identidad organizacional.
- **Clientes:** los líderes aseguran cuota de cliente mediante la creación de relaciones a largo plazo que deleitan a los clientes.
- **Inversionistas:** los líderes construyen valor intangible creando la confianza de los inversionistas en ganancias futuras.
- **Comunidad:** los líderes fortalecen la reputación de la organización convirtiéndose en líderes activos en la comunidad.

El liderazgo efectivo debe construirse sobre una base que cree valor de negocios y tiene que estar atado a las expectativas de los clientes. En nuestras investigaciones, hemos identificado **cuatro principios y preguntas clave** que responden la pregunta qué es el liderazgo efectivo desde un enfoque que impulsa el valor del negocio.

1. Acclarar y consensuar por qué el liderazgo es importante. ¿Cuáles son las consecuencias de un buen liderazgo? ¿Por qué debemos cambiar?

2. Dominar lo básico. ¿Qué debe saber, hacer y ser un líder? ¿Qué debemos cambiar?

3. Crear una marca de liderazgo. ¿Cómo desarrollamos el liderazgo –no solo a los líderes– para que empiece con y se enfoque en los clientes, de afuera hacia dentro? ¿Cómo cambiaremos?

4. Asegurar la sostenibilidad del liderazgo. ¿Cómo lograremos los líderes que los cambios realmente sucedan y sean duraderos?

2

¿Cuál es el ADN o código genético del liderazgo? Desde el punto de vista de obtención de resultados, ¿qué es lo que cada líder efectivo debe saber, hacer y ser?

A partir de nuestras investigaciones y experiencia, concluimos que entre el 60 y el 70 por ciento de las características del liderazgo efectivo son reglas comunes que los líderes dominan. Emergió un marco de cinco reglas comunes y esenciales, o ADN del liderazgo, que

llamamos **el código de liderazgo**. Estas cinco reglas pueden ser aplicadas a cualquier líder en cualquier organización. El **código de liderazgo** se organiza en torno a las cinco reglas, y hemos trazado dos dimensiones (Tiempo y Enfoque)¹ y colocado en el centro a la **competencia personal** (autogestión).



Regla 1: Dar forma al futuro (Dimensión de estrategia). El líder en su rol de **estratega** responde la pregunta “¿Hacia dónde vamos?” y se asegura de que todos los que están a su alrededor conozcan y entiendan cuál es la dirección a seguir. Imagina el futuro y lo crea. Define hacia dónde debe encaminarse la organización para ser exitosa, valida esas ideas con respecto a los recursos disponibles (dinero, personas, capacidades organizacionales) y colabora con otros para determinar cómo alcanzar ese futuro deseado. Las reglas para el estratega están vinculadas a la creación, definición y entrega de los principios de lo que ese futuro puede ser.

¹ La dimensión de “tiempo” ayuda a los líderes a pensar y planificar tanto en el corto plazo operacional como en el largo plazo estratégico. La dimensión de “enfoque” o atención provee el contexto mediante el cual los líderes pueden determinar cuándo deben dedicar su atención a construir la organización y cuándo deben dedicarla a construir individuos.

Regla 2: Hacer que las cosas sucedan (Dimensión de ejecutor).

El líder como **ejecutor** responde la pregunta “¿Cómo nos aseguraremos de llegar hacia donde vamos?” y traduce la estrategia en acción. Sabe hacer realidad el cambio, asignar responsabilidades, tomar las decisiones clave y delegar otras y lograr que los equipos trabajen bien juntos. Las reglas para el ejecutor se centran alrededor de las disciplinas de hacer que las cosas se hagan y el conocimiento técnico para hacer las cosas bien.

3

Regla 3: Comprometer al talento actual (Dimensión de gestor de talento).

El líder como **gestor de talento** responde la pregunta “¿Quién nos acompañará en nuestro recorrido de negocios?”. Sabe identificar, construir y comprometer al talento para obtener resultados ahora. Identifica qué habilidades se necesitan, atrae talento a su organización, involucra a los empleados, se comunica extensamente y se asegura de que los empleados den lo mejor de sí mismos. Es *coach* de competencias, compromiso y contribución. Las reglas para el gestor de talento giran alrededor de resoluciones que ayudan a las personas a desarrollarse para el bien de la organización y el suyo propio.

Regla 4: Desarrollar la próxima generación de líderes (Dimensión de desarrollador de capital humano).

El líder como **desarrollador de capital humano o talento** responde la pregunta “¿Quién se queda y sostiene la organización para la próxima generación?”. Asegura que la organización tenga las competencias a largo plazo que se requieren para el éxito estratégico futuro y crea un plan de la fuerza laboral enfocado en el talento futuro. Entiende cómo desarrollar el talento futuro y ayuda a los empleados a ver su propio futuro dentro de la organización. Se asegura de que la organización sobrevivirá cuando cualquier líder individual ya no esté. Se centra en implementar las reglas que permitan formar esa próxima generación de talento.

Regla 5: Invertir en sí mismo (Dimensión de la competencia personal).

En el corazón del código de liderazgo está la **competencia personal**. El líder efectivo cuida de sí mismo y se nutre:

- **Intelectualmente** aprendiendo de los éxitos, fracasos, asignaciones, libros, clases, personas y la vida misma.
- **Físicamente** manejando su cuerpo y su espacio.
- **Emocionalmente** renovándose a sí mismo.
- **Socialmente** conectándose con otros.
- **Espiritualmente** prestando atención a sus valores personales.

El líder efectivo inspira la lealtad y buena voluntad de los demás porque actúa con integridad y confianza. Se gobierna a sí mismo y se comporta con sabiduría para que los demás voluntariamente confíen en él y lo sigan.

Estas cinco dimensiones sintetizan lo que lo que cada líder efectivo debe saber, hacer y ser, y representan lo fundamental –o el código– del liderazgo exitoso.

¿Cómo pueden las organizaciones desarrollar un liderazgo efectivo y asegurar que esas capacidades de gran liderazgo perduren en el tiempo?

Mediante lo que llamamos **marca de liderazgo** o la reputación de una organización de desarrollar líderes excepcionales con un conjunto de competencias distintivo diseñado para alcanzar las expectativas de los clientes. La marca de liderazgo surge cuando las expectativas de los clientes externas se traducen en comportamientos de liderazgo internos, de tal forma que los líderes aseguren que sus empleados entreguen al cliente la experiencia que quiere cada vez que tienen contacto con él. Para conseguir esto, la organización debe **cambiar su enfoque de solo concentrarse en desarrollar a los líderes individuales al enfoque de desarrollar el liderazgo colectivo como una capacidad organizacional**, reconocida tanto al interior de la firma como por el mercado y los grupos de interés externos (clientes, inversionistas y comunidad).

La marca de liderazgo consiste de dos elementos: el **código de liderazgo** —competencias que cada líder debe poseer— y **diferenciadores** —características únicas y patrones de comportamiento que habilitan a las organizaciones para conectarse con los grupos de interés externos y distinguirse en la mente de sus clientes—. Para definir estos diferenciadores, hay que ir desde el exterior de la organización hacia el interior. Esto significa que es necesario hacer preguntas tales como:

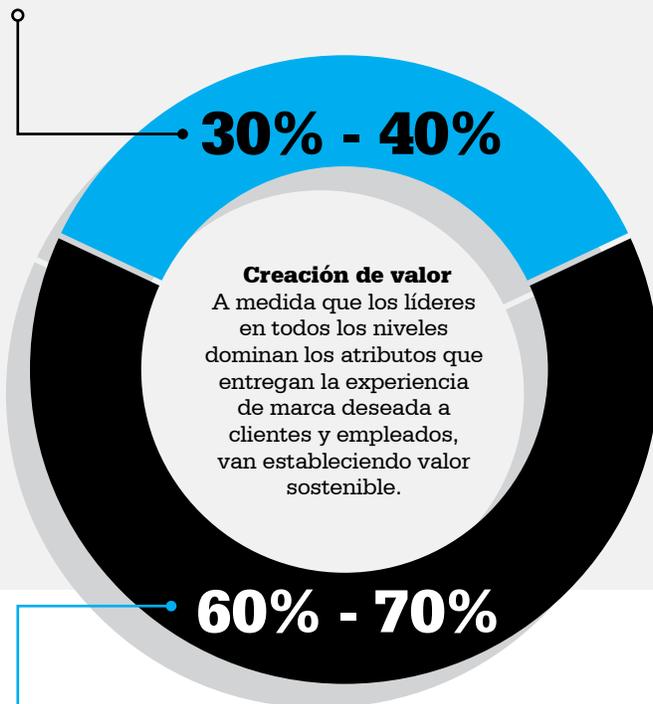
- **¿Quiénes son nuestros clientes clave ahora y en el futuro?**
- **¿Por cuáles cosas queremos que ellos nos conozcan como organización? ¿Cuál es nuestra identidad deseada?**
- **¿Cómo pueden los líderes dentro de la organización comportarse consistentemente con estas expectativas externas?**
- **¿Cómo pueden los líderes exitosos atar de forma continua la marca de liderazgo a las expectativas cambiantes de nuestros clientes?**

Figura 3 La Marca de Liderazgo

La marca de liderazgo crea ventaja competitiva y genera valor intangible al alinear los comportamientos de los líderes con las expectativas de los clientes y empleados.

Diferenciadores de liderazgo

Competencias del liderazgo que separan y distinguen a la organización de las demás y alinea los comportamientos de los líderes con las expectativas de los clientes.



Creación de valor
A medida que los líderes en todos los niveles dominan los atributos que entregan la experiencia de marca deseada a clientes y empleados, van estableciendo valor sostenible.

Código de liderazgo

Líderes en todos los niveles saben y siguen las cinco reglas del código.

4

¿Cómo pueden las organizaciones crear una marca de liderazgo?

Para crear su marca de liderazgo, las organizaciones deben asegurarse de tener todos los elementos necesarios que contribuyan a hacer que el liderazgo sea una capacidad organizacional que cree ventaja competitiva y agregue valor. Hemos sintetizado **seis elementos para crear una marca de liderazgo**. Los primeros cinco pasos se enfocan en que los líderes sean eficaces en lograr resultados según la marca de liderazgo.

Paso 1: Articular un caso de liderazgo contundente. Asegúrese de que el liderazgo sea visto como algo de importancia crítica. Demuestre que un liderazgo efectivo aumenta la cuota de cliente, el desempeño de la organización, la productividad de los empleados y la reputación dentro de la comunidad. Explique la conexión entre la calidad de liderazgo, los resultados y la habilidad de llevar a cabo la estrategia.

Paso 2: Acordar qué debe saber, ser y hacer un líder. Articule una declaración clara de marca de liderazgo. Sea preciso acerca de lo que los líderes tienen que hacer para cumplir con las expectativas de los grupos de interés. Establezca los estándares de un liderazgo efectivo que incluya las cinco dimensiones del código de liderazgo y los diferenciadores.

Paso 3: Evaluar a los líderes y al liderazgo. ¿Dónde somos fuertes? ¿Dónde somos débiles? ¿Qué brechas tenemos? Una vez que se haya delineado la marca de liderazgo, los líderes pueden ser evaluados según lo bien que hayan asimilado el código de liderazgo y se hayan comportado según la marca en la consecución de los resultados. Evalúe a los individuos y las prácticas de talento para identificar las oportunidades de mejora.

Paso 4: Invertir en los líderes y en el liderazgo. Invierta tiempo y dinero en más actividades de desarrollo para más líderes en todos los niveles de la organización. Invierta en esos procesos para integrarlos y alinearlos con la estrategia de negocios. Utilice los tres tipos de inversión en liderazgo: capacitación, experiencias de trabajo y experiencias de vida.

5

Una vez que los líderes han aceptado por qué deben cambiar y comprenden claramente qué deben cambiar para mejorar y obtener resultados, ¿cómo pueden lograr los cambios deseados?

Los líderes que quieren cambiar para mejorar reconocen y definen los resultados que quieren lograr y los conocimientos y habilidades que requieren para alcanzar esos resultados. Adoptan sus metas de mejoramiento personal, participan en actividades de educación y, también, invierten en desarrollar a otros. El **liderazgo sostenible** es un compromiso duradero con el cambio personal mediante el cual los líderes se responsabilizan de hacer lo que dicen que van a hacer. Para que sus buenas intenciones se conviertan en acciones efectivas, los líderes necesitan las siguientes **siete disciplinas del liderazgo sostenible**:

1. Simplicidad. Enfóquese solo en unos cuantos comportamientos clave que tengan alto impacto en los temas clave.

2. Tiempo. Ponga los cambios deseados en su calendario y monitoree qué tan bien los va alcanzando según los plazos que usted asignó para lograrlos.

3. Responsabilidad. Hágase responsable personal y públicamente de hacer que el cambio ocurra.

4. Recursos. Apoye los cambios deseados con un *mix* de *coaching* (*self-coaching*, *expert-coaching*, *peer-coaching*, *boss-coaching*) y prácticas de RR. HH.

5. Seguimiento. Cree indicadores para medir y dar seguimiento al progreso alcanzado mientras avanza hacia el cambio deseado.

6. Mejoramiento. Mejore constantemente reflexionando sobre lo que funcionó y no funcionó y aprendiendo de los fracasos y éxitos.

7. Emoción. Sienta pasión personal y emoción por los cambios que necesita hacer. El cambio sostenido es una cuestión tanto del corazón como de la cabeza.

Paso 5: Medir el impacto de la inversión en los líderes y el liderazgo.

Mida más y diseñe estrategias de medición que vayan más allá de medir independientemente los procesos individuales. Observe si el resultado de los procesos y esfuerzos individuales están creando capacidad de liderazgo y facilitando una mejor y más rápida ejecución de la estrategia de negocios. Dé seguimiento a la inversión en liderazgo (como el *coaching*) y al resultado de la inversión (como cambio de comportamiento).

Paso 6: Asegurar la reputación.

Para asegurar que la marca sea reconocida, se debe crear conciencia de que esas inversiones en liderazgo valen la pena. El mayor objetivo de esta campaña de conciencia de marca es fomentar la confianza de los grupos de interés en el futuro de la organización. Esto se logra asegurándose de que los empleados, clientes, analistas, inversionistas y comunidad entiendan cuál es la marca de liderazgo, qué están haciendo los líderes para construir la marca y qué resultados se han obtenido como consecuencia de esa inversión. Comunique los logros de la organización (por ejemplo, a través de los reportes anuales y la página web de la organización) para crear ventaja competitiva y asegurar la reputación.

Figura 4 Arquitectura de la Marca de Liderazgo



6

¿Cuál es su consejo para los líderes que quieren construir una cultura de talento en sus organizaciones? ¿Cómo pueden los profesionales de RR. HH. colaborar con los líderes para conseguirlo?

Cuando se habla de talento, la discusión incluye a todos los empleados de la organización. Cada uno de los empleados puede y debe ser considerado un “talento”. Hemos sintetizado el talento en una fórmula para facilitar esa discusión:

$$\text{Talento} = \text{Competencia} \times \text{Compromiso} \times \text{Contribución}$$

Los líderes que desean construir una cultura de talento deben invertir tiempo en identificar y mejorar cada una de estas tres dimensiones. Los profesionales de RR. HH. participan en esa discusión trabajando con los líderes identificando y mejorando estas tres dimensiones y siendo los arquitectos que diseñan los planos del talento y la cultura para que los líderes los construyan.

Competencia (o habilidad para hacer el trabajo) se refiere a los conocimientos, habilidades y valores que se requieren para los trabajos de hoy y los del futuro. Con respecto a las competencias, los profesionales de RR. HH. pueden facilitar una conversación acerca de:

- **¿Cuáles son las competencias sociales y técnicas actuales que tenemos en nuestra organización?**
- **¿Cuáles son los cambios en el entorno que nuestro está enfrentando y cuáles son nuestras respuestas estratégicas?**
- **Dados nuestro entorno futuro y nuestras opciones estratégicas ¿cuáles son las competencias técnicas y sociales que nuestros empleados deben tener?**

De esta manera, los profesionales de RR. HH. ayudan a los líderes a crear un punto de vista acerca de las competencias que conduce a la definición de un conjunto de estándares para los empleados.

La competencia importa porque la incompetencia conduce a una deficiente toma de decisiones. Pero si no hay compromiso, la competencia no vale nada.

Los empleados que son altamente competentes pero que no están comprometidos, son inteligentes pero no trabajan con dedicación. El **compromiso** (la disposición para hacer el trabajo) significa que los empleados están dispuestos a dar su energía discrecional al éxito de la organización. Los empleados que aportan valor a su organización deben recibir valor de la organización. Los empleados están más comprometidos cuando la organización les ofrece:

- **Visión:** Sentido de dirección y propósito.
- **Oportunidad:** Habilidad para crecer, desarrollarse y aprender.
- **Incentivos:** Salario justo por el trabajo realizado.
- **Impacto:** Habilidad para ver el resultado o efecto del trabajo realizado.
- **Comunidad:** Colegas, jefes y líderes que construyan un sentido de comunidad.
- **Comunicación:** Conocimiento de qué está pasando y por qué.
- **Emprendimiento o flexibilidad:** Elección acerca de los términos y condiciones del trabajo.

Los empleados comprometidos trabajan arduamente, invierten su tiempo y hacen lo que se les solicita que hagan, pero si no están haciendo una contribución real a través de su trabajo, su interés en lo que están haciendo disminuye y su talento se diluye. La **contribución** (encontrar significado y propósito en el trabajo) ocurre cuando los empleados sienten que sus necesidades de encontrar significado son atendidas a través de su participación en la organización. Dicho sencillamente, la competencia involucra a la cabeza (siendo capaz), el compromiso involucra a las manos y a los pies (estando presente) y la contribución involucra al corazón (simplemente siendo).

En esta ecuación del talento, los tres términos son multiplicativos, no aditivos. Si tan solo uno falta, los otros dos no lo reemplazan. Una baja puntuación en competencia no asegurará el talento aunque el empleado esté comprometido y contribuyendo. Los empleados talentosos deben tener habilidades, voluntades y propósitos. Usando esta simple fórmula de

Talento = Competencia x

Compromiso x Contribución

los líderes, con la colaboración de los profesionales de RR. HH., podrán construir una cultura de talento.

7

¿Cómo pueden los profesionales de RR. HH. aportar valor? ¿Cuáles son las nuevas competencias del profesional de RR. HH.?

Los profesionales de RR. HH. aportan valor —y construyen relaciones de confianza con los líderes— cuando saben lo suficiente acerca de los contextos de negocios y los grupos de interés clave para participar plenamente en las discusiones de negocios, cuando conocen las tendencias de negocios que afectan a su industria, cuando pueden traducir esas tendencias de negocios en decisiones y acciones internas, cuando ofrecen soluciones integradas de RR. HH. innovadoras a los problemas de negocios y cuando son capaces de auditar y mejorar el talento, la cultura y el liderazgo.

Los profesionales de RR. HH. tienen que responder a una pregunta simple: ¿qué tengo que hacer para ayudar a mi organización a ser exitosa y a ser vista como exitosa? **El éxito de las organizaciones ocurre cuando podemos traducir efectivamente la estrategia de negocios en acciones de los empleados.** En la más reciente ronda de nuestro estudio de competencias de RR. HH. —el *HR Competency Study* (HRSC) del año 2016— hemos encontrado **9 dominios de competencias de los profesionales de RR. HH.** que aportan valor de negocios.

Figura 5 Competencias de los profesionales de RR. HH.



Primeramente, hay **tres competencias centrales**. Además de estas competencias centrales, hay **seis facilitadores de RR. HH.** o competencias que facilitan la traducción de la estrategia de negocios en acción individual. Tres de estos facilitadores se enfocan en construir una organización estratégica. Los restantes tres se enfocan en la parte fundacional, operativa o táctica.

Las **tres competencias centrales** son las siguientes:

1. Los profesionales de RR. HH. que ayudan a la organización a traducir efectivamente la estrategia en acción deben ser primero **agentes estratégicos** capaces de sentar dentro de la organización la agenda para la acción estableciendo cuál es la dirección correcta por la que la gente debe ir.

2. Los profesionales de RR. HH. deben ser **activistas creíbles** que tengan relaciones de confianza e influencia con las personas clave en la organización. Son capaces de hacer que las personas se muevan en la dirección requerida. Por lo tanto, los agentes estratégicos establecen cuál es la dirección y los activistas creíbles hacen que las personas se muevan en esa dirección. Estas dos competencias son críticas para impulsar el desempeño.

3. Una nueva competencia en esta ronda del estudio HRSC es **navegador de paradojas** o la habilidad de navegar las muchas tensiones incrustadas en las operaciones de negocios (largo plazo versus corto plazo, centralizado versus descentralizado, enfoque interno versus enfoque externo). Los profesionales de RR. HH. luchan constantemente con esas tensiones que deben ser resueltas en algunas circunstancias y cultivadas en otras para ayudar a que el negocio vaya hacia adelante. Navegar con sabiduría estas tensiones se convierte en uno de los desafíos centrales de los profesionales de RR. HH. modernos.

Los **facilitadores para construir una organización estratégica** son los siguientes:

4. **Campeón de cultura y cambio:** Capaz de hacer que el cambio suceda e integrar las iniciativas de cambio en el cambio de cultura.

5. **Curador del capital humano:** Capaz de gestionar el flujo de talento desarrollando a empleados y líderes, impulsando el desempeño individual y construyendo el talento técnico.

6. **Gestor de beneficios y recompensas:** Capaz de gestionar el bienestar y búsqueda de significado de los empleados a través de recompensas financieras y no financieras.

Los **facilitadores que se enfocan en la parte operativa o táctica** son:

7. **Integrador de tecnología y medios sociales:** Capaz de usar la tecnología y los medios sociales para crear e impulsar organizaciones de alto desempeño.

8. **Diseñador e intérprete de analíticas:** Capaz de usar las analíticas para mejorar la toma de decisiones.

9. **Gestor de cumplimiento:** Capaz de manejar los procesos relacionados con el cumplimiento siguiendo las guías regulatorias.

Cada una de estas competencias es importante para el desempeño de los profesionales de RR. HH. Sin embargo, vemos que algunas competencias parecen ser más críticas para ciertos grupos de interés. Por ejemplo, crear valor para los grupos de interés internos —como gerentes de línea y empleados— requiere ser un activista creíble, pero crear valor para los grupos de interés externos requiere ser un agente estratégico.

En esta investigación, hemos identificado lo que los profesionales de RR. HH. deben saber y hacer para responder a las oportunidades de negocios que se presentan. Los profesionales de RR. HH. tienen que

1. Ser navegadores de paradojas para manejar con efectividad las tensiones inherentes al negocio.

2. Ser tanto agentes estratégicos que entiendan el contexto del negocio y puedan pensar de afuera hacia adentro como activistas creíbles que influyen a través de relaciones de confianza.

3. Entender y dominar los facilitadores de RR. HH. estratégicos y tácticos. Ⓞ



HOMBRES Y
MUJERES QUE
LUCHAN

**TODA LA
VIDA**

Por Jesús Alcoba González, Ph.D.

M

uy pocas veces el éxito es el resultado de un golpe de suerte o de una explosión instantánea de esfuerzo. Es posible que ambos fenómenos ocurran, pero en la inmensa mayoría de los casos el triunfo solo llega al final de un largo camino. Tanto que ya hay quien dice que el ingrediente fundamental del éxito es la perseverancia. Quizás por eso decía Brecht que los únicos hombres –y mujeres– imprescindibles son los que luchan toda la vida.

Una vez que una persona tiene fijado un objetivo, el resto del trabajo consiste simplemente, o nada menos, en ir acumulando pasos sucesivos hasta llegar a la meta. Lograr un título universitario es la consecuencia de la realización de una serie de exámenes que hay que preparar, mantener el nivel de vida tras la jubilación depende de ir ahorrando anualmente una cantidad modesta que al final conformará un ahorro importante, y llevar a cabo un proyecto empresarial es el resultado de una serie de tareas e hitos que, juntos, pueden dar como resultado la construcción de un puente, la parametrización de una solución informática o la fusión de dos compañías. Igualmente, la forma física es el resultado de hacer ejercicio todos los días, la pérdida de peso es consecuencia de privarse a diario de unas pocas calorías, e incluso la cultura puede verse como el resultado de haber entrado en contacto con sus manifestaciones a través de una suma de visitas a museos, lectura de libros y otras actividades similares. La gran conclusión de todas estas observaciones es que es el movimiento constante el que al final consigue que logremos lo que nos proponemos.

En un estudio ya clásico llevado a cabo por K. Anders Ericsson y sus colaboradores en la Academia de Música de Berlín, se pretendía averiguar qué era lo que distinguía a los músicos profesionales de los aficionados. Tras recabar datos de diversas maneras, la conclusión del estudio fue que la diferencia entre unos y otros es lo que llamaron **práctica deliberada**: mientras que los virtuosos acumulaban casi veinticinco horas semanales de estudio con el instrumento, los aficionados apenas llegaban a diez. Y no solo eso, sino que ese esfuerzo para alcanzar el virtuosismo se prolongaba durante toda una década, lo que implicaba aproximadamente diez mil horas de práctica. Según ese mismo estudio, este efecto no existe únicamente en el ámbito de la música, sino en prácticamente cualquier otro ámbito.

Es verdad que todos tendemos a pensar que las personas que tienen éxito es debido a algún tipo de talento innato: los músicos profesionales están dotados de afinación perfecta, los empresarios tienen olfato para los negocios, y los deportistas de élite están equipados con una serie de ventajas genéticas en su organismo que les hace superiores. Evidentemente, un talento innato de cualquier tipo puede ayudar a quien lo posee a iniciar una andadura de éxito en un terreno concreto. Sin embargo, durante mucho tiempo hemos prestado demasiada atención a las capacidades congénitas de los individuos. Lo que hoy tendemos a creer es que, con independencia del peso relativo que tengan esas habilidades en la fórmula del éxito, la mayor parte de la influencia se debe a otro tipo de factores, entre los que la práctica deliberada juega un papel determinante. De hecho, es bastante evidente que puede haber personas con un talento natural para una determinada actividad que no triunfan en ella porque no la desarrollan, mientras que otros individuos menos dotados consiguen el éxito a base de invertir tiempo y esfuerzo. Gracias a los estudios de Carol Dweck sobre la mentalidad fija y la mentalidad

de crecimiento, hoy también creemos que el esfuerzo y la práctica hacen que las personas mejoren en casi cualquier área, desde la música hasta la inteligencia.

El mayor problema que existe, sin embargo, es que la mayoría de las personas no pueden imaginarse a sí mismas realizando un esfuerzo de larga duración porque creen que la constancia es una de esas habilidades que se tiene o no se tiene. Nada más lejos de la realidad. La perseverancia se entrena, como cualquier otra capacidad humana. Los hábitos, el de la lectura, el de la práctica deportiva o el del estudio de un idioma, dependen simplemente de que la persona que quiera incorporarlos a su repertorio insista lo suficiente. En un estudio reciente sobre este tema, Phillippa Lally y sus colaboradores demostraron algo que todos podemos intuir, y es que, en el establecimiento de un hábito, la dificultad disminuye con la práctica. Es decir, que es al comienzo cuando las tareas que nos hemos propuesto fijar como hábitos cuestan más. Pero poco a poco esa dificultad desaparece y, al cabo de un tiempo, aquello que antes nos parecía tan difícil lo llevamos a cabo a diario casi sin esfuerzo.

La perseverancia es una habilidad ineludible en el éxito. Nada grande se hizo sin pequeños pasos. Por eso, como dijo Bertolt Brecht “hay hombres que luchan un día y son buenos, otros luchan un año y son mejores, hay quienes luchan muchos años y son muy buenos, pero están los que luchan toda la vida, y esos son los imprescindibles”. ©

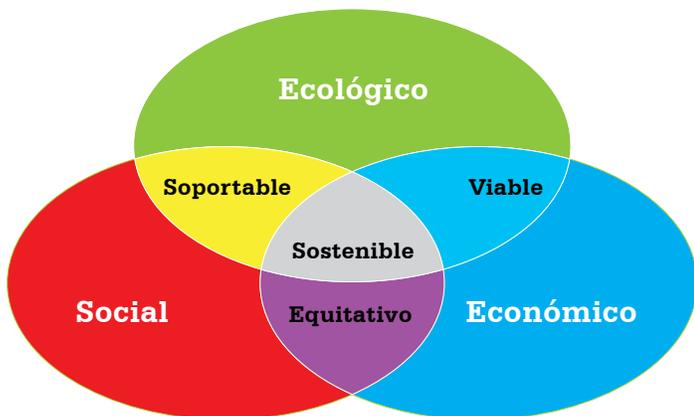
Lea, comparta y descargue en www.gestion.com.do

Jesús Alcoba González, Ph.D., es el 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.



S

e define la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) como la contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas, generalmente con el objetivo de mejorar su situación competitiva, valorativa y su valor añadido. Actualmente, esta se concibe como un sistema de triple entrada con una clara superposición de sus elementos, conduciendo, la combinación de los tres al concepto supremo de la RSC: **la sostenibilidad**.



La sostenibilidad implica, por tanto:

- 1.** La protección del medio ambiente o **nivel ecológico**.
- 2.** La consecución de un sistema económico viable (equilibrado) con la naturaleza o **nivel económico**.
- 3.** El equilibrio social o nivel social, al que debe contribuir la riqueza generada en el nivel económico, entre otros factores a tener también muy en cuenta.

Y decimos que la intersección de lo económico y lo social debe ser lo equitativo porque la distribución de la riqueza tiene que ser justa. Pero hay otros factores a considerar. Uno de ellos, muy importante en la intersección de lo social y lo ecológico, es la creación de sistemas sociales soportables por el medio que nos rodea. Pensemos, por ejemplo, en el crecimiento de la población mundial. El medio ambiente es limitado y no podría soportar un crecimiento ilimitado de esta.

Pero, ¿hay consignas prácticas de cómo conseguir la sostenibilidad a nivel empresarial? Ciertamente, y por fortuna, sí. Veámoslas...

Ahorrando energía

Aplicando todos los sistemas posibles para hacerlo, desde la concienciación de los empleados –“apague las luces cuando no las necesite”– hasta medidas de eficiencia energética en las instalaciones, incluido el edificio, maquinaria, iluminación... Sin olvidar la máxima de la “adaptación”, es decir, en cada clima, su propia vegetación, materiales... Existen sistemas estandarizados (Sistemas de Gestión Energética), con certificación incluida, que pueden optimizar la aplicación de estos criterios a nivel empresarial, además de ser excelentes cartas de presentación para las compañías. También, existen excelentes catálogos de buenas prácticas al respecto.

Sistemas de transporte

Tanto si estos son privados o de empresa, conviene ser conscientes de la jerarquía que ayuda al medio ambiente, sobre todo en la prevención del cambio climático y, ¿por qué no?, en ciertos casos, contribuyendo además a la mejora de nuestra salud: si puede andar, ande; si no puede, use la bicicleta. Si no es posible, use el transporte público o el privado compartido; y ya en último extremo, el privado usted solo.

Fomento del reciclaje

Este debe aplicarse tanto a nivel de empleados (papel, cartón, vidrio, metal, plástico...) como a nivel de diseño de la cadena productiva. Tras el reciclaje, volver a obtener materias primas a partir de dichos materiales precisa de menor energía que obtenerlas a partir de materiales extraídos de la naturaleza, amén del expolio de la Tierra que esto último ha significado. Es más, aplicando el reciclaje a la cadena productiva lo traducimos en ahorro: ahorro en materias primas, desechos... ¡A qué empresa no le interesa reducir costos!

Sistemas de gestión ambiental

Toda empresa que se precie debería aplicar uno de ellos en su modelo de gestión, a fin de optimizar su sistema productivo. Optimizar el sistema productivo significa de nuevo ahorrar, y ahorrar significa reducir costos y, por tanto, incrementar el beneficio que, en definitiva, es el objetivo final de la actividad empresarial. Existen diversos modelos de SGA, desde las famosas ISO hasta el sistema europeo EMAS (Eco-Management and Audit Scheme). Estar certificado por alguno de ellos confiere a nuestra empresa un prestigio distintivo frente a muchas otras de la competencia, representando una ventaja enorme en un mercado cada vez más concienciado acerca de estos temas.

Creando valor compartido

El gurú de la economía Michael E. Porter introdujo este concepto con el fin de superar el concepto clásico y, en su opinión, restrictivo de RSC. Desde mi punto de vista, si bien afecta a la dimensión ecológica y, sin ninguna duda, a la económica de la sostenibilidad, es al pilar social al que fortalece enormemente. Su esencia es, diferenciándola de la RSC clásica:

- **Los propósitos sociales y económicos de la empresa han de estar integrados, no separados.**
- **Los objetivos del Valor Compartido deben integrarse en los presupuestos corporativos, no ir aparte como sucede en la RSC clásica.**
- **La RSC clásica también habla de un presupuesto limitado. El Valor Compartido moviliza el presupuesto entero de la compañía.**
- **El Valor Compartido es la única vía para legitimar una actividad empresarial.**

Aunque añade: “Los negocios han de actuar como negocios, maximizando el beneficio y no como entes de caridad. Pero maximizando el beneficio también para la comunidad donde se desarrollan y para la sociedad entera”. Esta nueva relación sociedad-empresa-naturaleza ha de ser desarrollada en cuatro niveles:

1. **Dentro de la cadena de valor, a todos los niveles y a través de diferentes prácticas y actividades.**
2. **Concibiendo los productos como propuestas de valor.**
3. **Desarrollando relaciones estrechas en las comunidades donde operamos, apoyando instituciones, organizaciones.**
4. **Centrándonos en aquellas áreas con mayor impacto social.**

El mundo empieza a caminar hacia la sostenibilidad como el sistema más próspero para todos: naturaleza, empresa y sociedad. Quedarse atrás es perder el tren del progreso y de la competitividad. Por el bien del planeta, de su nación y comunidad, de su empresa, de su familia y de usted mismo, no desperdicie esta oportunidad. Mañana puede ser tarde. ©

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

Francisco Lozano Winterhalder es un reconocido experto internacional en medioambiente y sostenibilidad, así como profesor universitario y conferenciante. Es biólogo y tiene un Máster en Humanidades.



DEFINIENDO LA EXPERIENCIA **DE CLIENTE**

Por Don Peppers

Muchas empresas están preocupadas por mejorar las experiencias de sus clientes. Pero, si bien esto suena como una meta encomiable, ¿cómo logra usted alcanzarla, exactamente? ¿Cuáles son los elementos reales de “una experiencia de cliente” y en qué debería enfocarse? ¿Qué tipo de acciones mejorarían la experiencia que ofrece a los clientes?

En mi opinión, antes de embarcarse en alguna iniciativa para mejorar la experiencia de cliente en su compañía, usted primero tiene que estar de acuerdo en qué es realmente una experiencia de cliente. Y cualquier definición útil debe basarse en un lenguaje directo, a la vez que diferencie claramente el término “experiencia de cliente” de otros términos y *buzzwords* (términos o expresiones de moda) de *marketing* como servicio al cliente, preferencia de marca, satisfacción del cliente, CRM o lealtad de cliente. Así que aquí les ofrezco una definición sencilla de la experiencia de cliente que es tanto directa como diferenciada de otros términos de moda.

La experiencia de cliente es la **totalidad** de las **interacciones individuales** de un **cliente** **con** una **marca a lo largo del tiempo**.

Cada uno de los términos en esta definición es importante porque identifica algún aspecto de la experiencia de cliente de su propia compañía al cual tiene que prestar atención al momento de hacer mejoras. Si usted está creando una iniciativa para mejorar su experiencia de cliente, las palabras en esta definición le ayudarán a enfocarse en las cosas correctas y a no socavar o diluir su esfuerzo:

Las **interacciones** ocurren en canales recíprocos como, por ejemplo, medios de comunicación no masivos. Campañas de *marketing*, *taglines* (etiquetas) y mensajes de marca pueden ser importantes, pero no son interacciones, así que están fuera de la esfera de las experiencias de cliente. Por otro lado, mejorar su *mobile app* o aplicación para móviles, por ejemplo, incrustándole conexiones de voz o *chat*, definitivamente podría mejorar su experiencia de cliente.

Individuales significa que estamos hablando acerca de la percepción o impresión individual propia de cada cliente diferente. Lo que usted quiere proveer a un cliente no es casi tan importante como lo que el cliente percibe que usted provee.

La palabra **cliente** incluye tanto a los compradores y usuarios actuales como potenciales. Cuando usted le facilita a un cliente potencial encontrar información acerca de su firma o producto, por ejemplo, usted está mejorando la experiencia de cliente aunque esa persona nunca realmente llegue a convertirse en cliente.

Con una marca significa que las interacciones que un cliente tiene con otros acerca de la marca no son realmente parte de la experiencia de cliente, aunque, por supuesto, la experiencia de cliente si incluye cómo su propia compañía se relaciona con clientes y clientes potenciales en varios canales sociales.

La **marca** representa y aglutina todas las entidades de ventas y servicios de su empresa. Además de su propia empresa, incluye a los distribuidores, los detallistas que venden sus productos y las firmas de servicios que instalan o reparan los productos de su compañía o manejan las solicitudes de o interacciones con sus clientes. Para cada una de estas interacciones, usted puede subcontratar las tareas, pero no la responsabilidad –o por lo menos no hasta el punto que concierne a su cliente.

A lo largo del tiempo reconoce la naturaleza continua de las relaciones con el cliente. La experiencia de cada cliente no es un evento aislado, sino que se acumula a través del tiempo. Usted mejora la experiencia de cliente, por ejemplo, cuando hace más fácil que sus clientes repetidores vuelvan a su configuración preferida o cuando su agente del *call center* ya sabe lo que un cliente potencial estaba tratando de averiguar en su página web.

Y el primer término en la definición, **totalidad**, significa que usted no puede mejorar la experiencia de cliente sin considerar todos estos puntos en total, incluyendo cómo cada uno impacta a los demás. Integrar sus canales de interacción puede ser el paso más importante que usted tome hoy para mejorar su experiencia de cliente y actualmente hay muchos tipos de nuevas tecnologías disponibles para hacerlo. ©

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

Don Peppers es un experto mundial en los temas de estrategia y gestión de relaciones con los clientes. Junto a Martha Rogers, es fundador de la firma consultora internacional Peppers & Rogers Group, así como autor de numerosos libros tales como *Extreme Trust*, *Rules to Break & Laws to Follow*, *Return on Customer*, *Managing Customer Relationships*, *One to One B2B*, *One to One Manager*, *Enterprise One to One* y *The One to One Future*.



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 27 de junio al 1ro de julio, 2016
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:

Del 27 de junio al 1ro de julio, 2016
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\$ 4,700.00

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



Integral Training Solutions



LA RENTABILIDAD DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE

Por Jesús Cirera

Una estrategia orientada hacia el cliente condiciona todas las áreas de la empresa y, por supuesto, su forma de planificación comercial, que debe estar alineada al nuevo enfoque. En este artículo, vamos a analizar las oportunidades e impacto que nos brindará un nuevo modelo de planificación.

Sin información no hay buena toma de decisiones

La forma de planificar un negocio orientado al cliente es absolutamente diferente a la de hacerlo con visión producto, aunque posteriormente podremos priorizar productos y servicios utilizando campañas específicas sobre los clientes propensos a su consumo. En este nuevo modelo, deberemos contar con información clave que nos permita desarrollar una planificación eficiente sobre los clientes.

Recordemos que ahora vamos a trabajar sobre la defensa de los clientes clave (retención y fidelización), desarrollo de los de mayor potencial y atracción de nuevos, pero todo ello deberá estar enfocado a la estrategia de clientes objetivo de la empresa y no pensando en productos. Es decir, no se trata, aunque usualmente lo sea, de defender a los clientes más importantes por contribución a la cuenta de resultados, si no a aquellos que constituyen el objetivo a largo plazo de la empresa y que estarán reflejados en el plan estratégico (segmentos objetivo), aunque para simplificar la exposición en este artículo, consideraremos que la empresa desearía:

- 1.** Retener el negocio clave actual (80% de los clientes de mayor contribución).
- 2.** Desarrollar aquellos clientes de mayor potencial.
- 3.** Atraer a clientes de los segmentos prioritarios para la empresa.
- 4.** Reducir costos de transacción en los clientes con poca relación y potencial.

Para enfocarnos en estos puntos, desde un punto de vista de cliente, lo primero que deberemos hacer es diseñar una segmentación adecuada de los mismos, de forma que podamos crear la oferta de valor adecuada a cada uno de los segmentos. Por ejemplo, si vendo computadoras, no será lo mismo vender equipos y servicios a las empresas que a los jóvenes, los autónomos o las escuelas. Si fuera un banco, no es la misma propuesta de valor si se trata de jóvenes, grandes empresarios, empresas medianas o jubilados, y tampoco será la misma oferta en función de las capacidades de consumo de los clientes.

Sin una propuesta de valor ajustada a cada segmento (necesidades y potencial similar), va a ser imposible analizar la capacidad de relación (*lifetime value*: valor del cliente a lo largo de su vida comercial), y ni siquiera diseñar el correcto *mix* de *marketing* (canales, productos, servicios, precios, comunicación, etcétera) para nuestros clientes. Por tanto, el primer paso en el proceso será una segmentación que es apropiada para nuestra estrategia/sector y asignar a los clientes en los segmentos apropiados.

Al mismo tiempo, es importante contar en cada cliente con la visión, no solo de las compras realizadas, sino también de su rentabilidad, de forma que podamos planificar las ventas y, también, la cuenta de resultados de esta planificación. Para ello, contaremos con la rentabilidad de productos individuales, los costos de transacción y cualquier costo asociado a la relación comercial (comisiones, financieros, etcétera) de forma que podamos estimar tanto la rentabilidad actual como la futura en el caso de que consigamos las ventas adicionales que vamos a planificar. (Esto permite también ajustar la inversión en función del resultado esperado).

Consideraciones estratégicas de la planificación

La planificación, como hemos dicho, debe tener en cuenta nuestra estrategia a largo plazo y cómo deseamos posicionarnos en el mercado frente a los segmentos objetivo. Es por ello que, aunque inicialmente defendamos a los clientes de mayor aportación actual a la cuenta de resultados (indispensable para estabilizar la misma), esta nueva planificación priorizará el desarrollo y atracción de los segmentos de futuro.

Consideraciones sobre el potencial de relación de los clientes

Como ya hemos mencionado, los clientes no tienen el mismo potencial de relación, y es por ello que los habremos agrupado a los segmentos en:

- **Alto valor estratégico potencial futuro (por niveles).**
- **Bajo valor estratégico potencial futuro (o transaccionales).**
- **Alto valor actual.**
- **Bajo valor actual.**

	Valor Actual	Valor Futuro
Bajo	Retener / Fidelizar	Desarrollar
Alto	Rentabilizar	Rentabilizar

¿Por qué es importante esta clasificación? Las razones yacen en la estrategia de ventas que podremos aplicar a cada uno de los diferentes segmentos. Es posible que usted quiera “invertir”, es decir, manejar estrategias de precios con aquellos clientes que disponen de un gran potencial futuro, y sin embargo, no podrá hacerlo con aquellos cuyas compras son mínimas y su capacidad muy reducida, con el fin de no entrar en pérdidas no recuperables.

Al mismo tiempo, la creación de segmentos que incluyan necesidades, preferencias y potencial, permitirá que, en cada grupo de valor, dispongamos de la información precisa para “seducirlos” o captarlos de forma adecuada.

	Valor Actual	Valor Futuro
Bajo	Retener / F seg. A	Desarrollar seg. C
Alto	Rentabilizar seg. X	Rentabilizar seg. D

Ah, y no se olvide: los clientes cambian su capacidad potencial a lo largo del tiempo. Un jubilado probablemente ajustará sus gastos a los ingresos de su pensión, mientras que un joven se endeudará para cumplir sus ilusiones. Es decir, deberemos revisar de forma periódica estas clarificaciones para poder ajustar a los clientes en su segmento actual respecto a los cambios que se hayan producido en su capacidad de compra y necesidades.

Otra observación importante es que los segmentos nos ayudan a clasificar clientes con similares necesidades, preferencias y potencial, pero SIEMPRE debemos disponer de la capacidad para ajustar estas preferencias uno a uno, especialmente en los segmentos de valor. Esto nos debe permitir personalizar las propuestas cliente a cliente. Los sistemas tipo CRM tienen esa misión entre sus funcionalidades.

Consideraciones de vinculación actual de los clientes

- A.** Según la relación de compras y rentabilidad.
- B.** Según la cantidad de productos y servicios consumidos.
- C.** Según las transacciones y canales usados.

La vinculación A nos servirá para crear programas de retención, ayudado por el ajuste de valor de cada segmento que integre al grupo de mayor importancia.

La vinculación B la usaremos para determinar oportunidades (relación actual versus potencial) y nivel de retención actual del cliente (por ejemplo, podría existir un cliente de vinculación alta en A y baja en B (según su segmento), lo cual sería de alto riesgo de pérdida, o un cliente con Alto Potencial con baja vinculación en B, lo cual es una gran oportunidad.

La vinculación C tiene implicaciones de fidelidad (uso recurrente), pero también de costos relacionados.

Es por ello que, independientemente del segmento asignado a cada cliente, será importante identificar en qué grupo de vinculación está cada uno de ellos. Estas vinculaciones serán efectuadas considerando el segmento de pertenencia del cliente, es decir, de acuerdo a los ejemplos anteriores, el uso de productos financieros ideales (necesidades estándar) de un segmento será menor en el perfil de un jubilado que en un empresario activo. En este caso, el jubilado podría ser considerado de alta vinculación en B con muy pocos productos, y no así el empresario.

La estructura de información adecuada para la planificación

En este punto, visto lo anterior, dispondremos de clientes clasificados por valor actual y futuro (en segmentos específicos = necesidades y potencial de relación similar), así como por el estado de sus niveles de vinculación, y podremos proceder a determinar la forma de planificación priorizada más adecuada.

Al mismo tiempo, nuestra área de *marketing* habrá coordinado una propuesta de valor adecuada para cada segmento diseñado, por lo cual estaremos en posición de dirigirnos a nuestros clientes de forma correcta, sabiendo que ajustamos nuestra oferta a sus necesidades.

Es muy probable que ya hayamos descubierto que, como en la mayoría de empresas, la estructura de Pareto (80% del negocio en manos del 20% de clientes) sea también aplicable a la nuestra; incluso, existen situaciones de mucha más concentración. Esto, una vez más, nos obligaría a determinar qué acciones prioritarias realizamos con estos clientes que sustentan hoy la cuenta de resultados y que, usualmente, disponen además de oportunidades adicionales.

El beneficio de realizar acciones sobre este grupo de clientes no es solo reducir su ratio de deserción y con ello estabilizar la cuenta de resultados, sino también incrementar nuestra posición competitiva sobre ellos (fidelización) e incluso trabajar en la búsqueda de referencias de nuevos clientes desde los mismos, que con total seguridad, serán del mismo estilo y potencial.

¿Cómo distribuimos los objetivos?

Si tenemos clientes diferentes, por valor actual y futuro, por necesidades y por interés estratégico para la empresa, es absurdo no diferenciar su trato y prioridad de atención. Es por esto que muchas empresas optan por diferenciar también su fuerza de ventas, por ejemplo:

- **Fuerza de ventas especial para clientes clave actuales.**
- **Fuerza de ventas para clientes clave actuales y futuros (potenciales).**
- **Fuerza de ventas por segmentos según especialidad y potencial: empresas según tamaño, sectores, emprendedores, gobierno, etcétera.**

Otra posibilidad es la de asignar carteras (grupos de clientes a atender) por cada vendedor, cuya cantidad variará en función del potencial y complejidad de los clientes.

Una vez determinada la forma que va a tomar la fuerza de ventas, será necesario aplicar objetivos a cada tipo de clientes, pero ahora tenemos todos los elementos necesarios para hacerlo y habrá que diseñar la priorización de los mismos. Veamos algunas ideas al respecto.

Los clientes de mayor relación por negocio deben tener una mayor atención desde nuestra fuerza de ventas/servicio y, como mínimo, deberíamos conservar su impacto en el negocio actual (mínimo impacto de fugas) e incluso crecer con ellos ya que, seguramente, disponen de oportunidades adicionales. Sin embargo, los clientes de alto potencial no desarrollado deberían ser objeto de un mayor esfuerzo comercial y, por tanto, de un mayor crecimiento respecto a la media de mercado, aunque CUIDADO, esto requiere que el *mix* de apoyo a ventas esté también perfectamente organizado para soportarlo (cantidad de vendedores, campañas específicas ajustadas a cada segmento, comunicación segmentada, experiencia de clientes diseñada, estrategias de venta cruzada, etcétera), de forma que puedan alcanzarse.

Los clientes con menor potencial, si ya hemos puesto objetivos adecuados a los dos grupos anteriores, no serán muy relevantes en el impacto de crecimiento, aunque para ellos hay que diseñar adecuadamente una estrategia de rentabilidad.

Por otra parte, si la empresa no dispone de una base instalada importante de clientes, tendremos que diseñar un claro objetivo de atracción, que ahora estará enfocado a los segmentos clave de crecimiento y no de forma indiscriminada, en los cuales también será clave la oferta de valor diseñada.

La planificación a través de clientes permite acciones directas y no genéricas (menos publicidad, a excepción de la atracción de nuevos clientes) y, por tanto, nos permite usar nuestro presupuesto de forma mucho más eficiente para añadir valor personalizado.

La nueva estrategia orientada al cliente tiene otras exigencias que deberán ser consideradas, como la de la calidad de información de los clientes,

no solo para temas básicos de contacto, también para personalizar sus preferencias tanto en canales como en la oferta de *up* y *cross-selling* que ayudará a la planificación adecuada de acciones comerciales, ajustándolas a cada cliente y mejorando la experiencia de relación.

Implica también ajustar modelos de incentivos, que ahora pueden considerar no solo ventas, pero también rentabilidad, calidad de servicio o estrategias de retención/fidelización de los clientes clave. La fuerza de ventas reconocerá las oportunidades, estará amparada por la oferta de valor bien diseñada y, además, motivada y alineada con la estrategia de la empresa.

Los resultados de esta nueva forma de planificar ayudan a la empresa a centrarse en la innovación de valor para los clientes clave, ya que desde su planificación surgen las oportunidades de nuevos productos y servicios. También, mejora la eficiencia comercial reduciendo la cantidad de acciones necesarias para el crecimiento y convierte a los clientes clave en nuestra mejor fuerza de ventas. Como resultado, también obtendremos una mejora considerable de percepción de calidad de servicio en los segmentos priorizados.

El gran reto de este cambio no radica, como pudiera parecer, en disponer de información adecuada, sino en la necesidad de un cambio de cultura y alineación en toda la organización, pero los beneficios compensan ampliamente el esfuerzo. ¿Estamos preparados para el reto de orientación al cliente? ©

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

Jesús Cirera Soler se formó académicamente en prestigiosas instituciones europeas como la Universidad de Barcelona, EAE, OBS, London Business School e INSEAD. Desarrolló su actividad profesional en empresas de tecnología como Texas Instruments (EE. UU./España), Digital y Apple Computer España, tanto como responsable de sistemas como en áreas comerciales y *marketing*. Actualmente, dirige PCM, su propia empresa consultora en áreas de Planificación Estratégica y sistemas avanzados de información (CRM/BPM/BI/BSC).

SEMINARIUM[®] INTERNACIONAL

PROGRAMACIÓN 2016



CORPORATE GOVERNANCE at Yale School of Management

New Haven, Connecticut, EE.UU. / 2 al 6 de mayo, 2016



MANAGEMENT PROGRAM FOR LAWYERS at Yale School of Management

New Haven, Connecticut, EE.UU. / 19 al 23 de junio, 2016



THE CEOs' MANAGEMENT PROGRAM at Kellogg School of Management

Evanston, Illinois / 3 al 8 de julio, 2016



STRATEGIC HR EXECUTIVE PROGRAM with WDI at University of Michigan

Miami, Florida / 2 al 5 de agosto, 2016



THE CFOs' EXECUTIVE PROGRAM at the University of Chicago

Chicago, Illinois / 28 de agosto al 2 de septiembre, 2016



Información e inscripciones:

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

Síganos en: /intrasRD /intrasRD /company/intras /intrasRD




Gestionar personas

en tiempos de crisis

Por Cristina Simón

Una vez que los países que hemos pasado una de las crisis económicas más duras de la historia reciente estamos viendo la luz al final del túnel, puede ser un buen momento para discutir qué hemos aprendido sobre la gestión de personas en estos tiempos tan adversos para los trabajadores.

Mi experiencia directa parte, en primer lugar, de la interacción con grupos de alumnos en distintos niveles de gestión, desde mandos intermedios hasta ejecutivos. Por otra parte, suelo contrastar la visión de ellos con la de profesionales de la función de recursos humanos. ¿Cuál es mi diagnóstico? En primer lugar, y como puede parecer lógico, en momentos de crisis las áreas económico-financieras toman el poder bajo el imperativo de la contención de costos, y esto repercute directamente en el desmantelamiento de muchas de las funciones de recursos humanos, tales como desarrollo o selección. En su lugar

toman protagonismo las discusiones sobre salidas de empleados y sus posibles modalidades: bajas incentivadas o jubilaciones anticipadas, despidos masivos... la función se vuelve mucho más legalista y conservadora. Detrás de todo esto hay, por supuesto, una razón de mercado laboral: ante los descensos estrepitosos de la empleabilidad se reduce drásticamente la rotación voluntaria, lo cual arrastra consigo cualquier inversión en retención de los empleados.

El impacto en el clima laboral es previsiblemente dramático. Por una parte, se truncan las expectativas de muchos profesionales que se encontraban integrados en planes de carrera o bancos de alto potencial, prácticas que tienen todo el sentido en momentos de crecimiento pero entran en un incómodo limbo cuando se detiene la expansión del negocio. A esta frustración se une la angustia generalizada por el futuro y los rumores sobre las posibles "listas negras" que empiezan a circular rápidamente. El impacto negativo en la productividad es previsible, aunque parece que la empresa no sea consciente de este fenómeno. Siempre me ha costado trabajo entender por qué muchos directivos son insensibles a estas reacciones de los trabajadores mientras

encuentran muy natural que la moral de un equipo de fútbol resulte tan frágil y caiga por los suelos en momentos bajos, dando por tierra con los resultados esperados en los campeonatos. La correlación entre la motivación de los equipos y la consecución de resultados no solo funciona en los entornos deportivos, es más bien un principio elemental del comportamiento humano.

Entiendo que la situación es hasta cierto punto inevitable, aunque es cierto que hay empresas que se esfuerzan en mantener su plantilla a través de soluciones como las reducciones colectivas de tiempo de trabajo y salario o las ofertas de períodos sabáticos y excedencias para aquellos empleados que muestren interés. También, me parece perfectamente legítimo que las empresas aprovechen estas épocas para renovar su fuerza de trabajo allá donde lo necesiten. Pero creo que lo que no debe descuidarse nunca es la comunicación. Parece que en estas situaciones la información que circula es únicamente rumorología, la dirección es reacia a tener al día de la situación a los trabajadores, que se sienten desvalidos, desorientados y, ¿por qué no?, muchas veces traicionados también.

Desde mi punto de vista, el factor crítico es este: mantener la involucración, aunque sea para compartir la incertidumbre. En momentos de crisis, Recursos Humanos y la alta dirección deberían trabajar codo con codo en desarrollar una estrategia de cercanía con los empleados. Todo el mundo entiende las condiciones adversas en crisis como las que hemos vivido, e ignorar a los empleados es menospreciar la contribución que pueden hacer precisamente en momentos difíciles si estos deciden resistir y colaborar. De hecho, las empresas deberían invertir en adquirir estas capacidades para el futuro, porque atendiendo a las previsiones de los economistas, las crisis serán cada vez más intensas y frecuentes. Gestionar en tiempos convulsos será, por tanto, una competencia estratégica para el futuro en el mundo de los negocios. ©

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

Cristina Simón es Doctora en Tecnología por la Open University, Milton Keynes, Bletchley, Reino Unido y Licenciada en Psicología por la Universidad Autónoma de Madrid, España. Actualmente, es la Decana de IE Facultad de Psicología en la IE Universidad.

El artista canario **Miguel Panadero** es pintor, muralista escultor, grabadista e ilustrador. Su formación ha surgido de la experimentación, el estudio de la obra de otros artistas, la asistencia a cursos y la colaboración con diferentes talleres de grabado, escultura, cerámica y serigrafía.



INTERNATIONAL TOP MANAGEMENT PROGRAMS 2016



Owners Management Program

Módulo I: Innovation
4 al 8 de abril, 2016 • Madrid

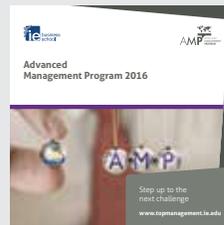
Módulo II: Scaln Up
4 al 8 de julio, 2016 • Segovia

Módulo III: Sustainable Growth
17 al 21 de octubre, 2016 • Madrid



Global Senior Management Program

Módulo I: 15 al 20 de mayo, 2016 • Chicago
Módulo II: 12 al 17 de junio, 2016 • Madrid



Advanced Management Program

4 al 27 de julio, 2016 • Madrid



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

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



EMPRESAS SIN ESTRUCTURA GERENCIAL

Por Guillermo S. Edelberg, DBA

El problema con grupos que se supone carecen de estructura reside en el hecho de que las estructuras de poder son invisibles y, por lo tanto, no se las puede responsabilizar de lo que pasa, lo cual inevitablemente lleva a la disfunción y el abuso¹.

La cita anterior, referida a Silicon Valley, podría interpretarse como que las empresas que allí tienen su sede se cuentan entre las primeras en innovar en lo que hace a una ausencia casi completa de jerarquías gerenciales; pero no es así. Si bien las estructuras de las empresas siguen en su gran mayoría las líneas tradicionales, hace ya muchos años que han aparecido quienes han buscado disminuir o eliminar la presencia de gerentes en las organizaciones otorgando simultáneamente más responsabilidades a quienes las integran.

Un artículo incluyó ejemplos al respecto. (B. Snyder, *Holacracy and 3 of the most unusual management practices around*. *Fortune.com*, 2 de junio de 2015). Uno de estos se refirió a Basecamp, una compañía de *software* que “utiliza un organigrama horizontal [...] que a diferencia de la holocracia (ver más abajo) no presenta guías específicas ni una constitución. Ofrece, simplemente, mayor libertad”.

Otro se refirió a *The Morning Star Company*, una empresa procesadora de tomates —en relación a la cual se redactó un caso en la Harvard Business School— que desde sus comienzos instaló la autogerencia en su organización y que

con el correr de los años llegó en este aspecto a un estadio avanzado. En su sitio web se lee lo siguiente: “Nuestra visión consiste en una organización de profesionales autodirigidos que, sin recibir directivas, inician la comunicación y la coordinación de sus actividades con colegas, clientes, proveedores y otros integrantes de la industria”.

Un tercer ejemplo fue el de W. L. Gore & Associates, una compañía textil con una organización “enrejada” o “entramada” (*lattice organization*). Su sitio web señala lo siguiente: “no se asigna ninguna autoridad y los integrantes de nuestra organización se convierten en líderes sobre la base de su habilidad tanto para ganarse el respeto de sus pares como para atraer a sus seguidores. [...] Cada uno de ellos se autodirige y es responsable ante el resto de los integrantes de su grupo. [...] No somos una jerarquía sino un enrejado, un entramado o una red en la que nuestros asociados pueden dirigirse a cualquiera en la organización a los efectos de obtener lo que necesiten para ser exitosos”.

El artículo también incluyó referencias a Zappos, una empresa que vende calzados de distinto tipo por medio de Internet, en la que se puso en práctica una estructura gerencial denominada holocracia (*holacracy*, en inglés) en la que el autogobierno de los empleados reemplazó la jerarquía gerencial. Esta empresa recibió en los últimos tiempos una atención relativamente importante por parte de la prensa especializada por cuanto se trata de una organización de unos 1.500 empleados que decidió transformarse en una holocracia. Esta expresión no aparece en el Diccionario de la Real Academia Española. Su versión en inglés, *holacracy*, sí aparece en Wikipedia donde se señala lo siguiente; “*holocracia* se deriva de *holarquía*, expresión esta última empleada por el escritor Arthur

¹ Ver artículo “Oficinas Informales” (*Casual Offices*) en la edición octubre-diciembre 2015 de GESTION.

Koestler en uno de sus libros. Una holocracia se compone de 'holones', expresión en griego que se refiere a unidades autónomas y autosuficientes que a la vez dependen de una unidad mayor de la que forman parte”.

No es fácil resumir en pocas líneas en qué consiste la holocracia (el lector puede encontrar información detallada sobre este tema en www.holacracy.org). Un artículo publicado en www.fastcompany.com expresó lo siguiente:

Brian Robertson, fundador de *HolacracyOne* y asesor de Zappos y otras compañías sobre cómo adoptar la holocracia, describe a los seres humanos como *sensores* que observan los errores y las ineficiencias de los sistemas y a la vez intuyen sus posibles soluciones. Describe como una *tensión* la brecha entre lo que es (la realidad) y aquello que podría ser. [...] La gente se frustra y se siente poco comprometida en ausencia de canales claros y efectivos para procesar las tensiones. [...] Los trabajadores se denominan socios, las descripciones de puestos, roles y los socios se hallan organizados en círculos. Robertson admite que sin apoyo no es fácil instalar la holocracia. La idea es que esta transformación radical de una organización, en la cual la autoridad se halla distribuida y cada uno se convierte en un líder de sus roles conducirá a solucionar problemas en forma más efectiva y, en última instancia, a lograr los objetivos de la empresa. (C. Sweeney y J. Gosfield, *No Managers Required: How Zappos Ditched the Old Corporate Structure for Something New*. Nueva York, 6 de enero de 2014)

¿Tienen futuro las compañías sin gerentes? Una opinión dice que no. Estas constituyen en la actualidad una pequeña minoría y “la gerencia no está a punto de desaparecer. Habrá dos opciones mientras exista la necesidad de tomar decisiones para dirigir compañías y unidades de negocios, a saber: reuniones interminables o asignar la decisión a un jefe. [...] En lugar de eliminar la gerencia, las compañías deberían asegurarse de que se elimine la politiquería y de que las promociones se decidan en base al mérito”.

Una tira cómica de Dilbert (dilbert.com/strip/2014-03-03) se ocupó de la holocracia. Decía así: Primer cuadro. El CEO le comunica al jefe: “Estoy eliminando todos los niveles de la gerencia para que nos convirtamos en una holocracia”. El jefe exclama “iiiNoooo!!!”. Segundo cuadro. El jefe le suplica al CEO: “Por favor, no me haga igual a los subordinados de los que abusé durante años!”. Tercer cuadro. El jefe conversa con Dilbert y Wally y aclara: “En mi descargo, creí que siempre habría de tener mi bota en sus pescuezos”. Dilbert le hace un gesto al jefe como para frenarlo y le dice: “Shhhh” (cállese). ©

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

Guillermo S. Edelberg, DBA es Profesor Emérito de la INCAE Business School.



Administración Pública Ejecutiva

Módulo 1: Del 7 al 11 de marzo, 2016, Costa Rica
 Módulo 2: Del 9 al 13 de mayo, 2016, Panamá
 Módulo 3: Del 12 al 15 de julio, 2016, Estados Unidos



Programa de Alta Gerencia - PAG -

Del 27 de junio al 22 de julio, 2016
 Campus Walter Kissling Gam, Costa Rica



Management Development Program - MDP

Módulo: Construyendo habilidades en las áreas funcionales
 Del 2 al 6 de mayo, 2016
 Campus Walter Kissling Gam, Costa Rica

 Módulo: Perspectiva estratégica y liderazgo en acción
 Del 26 al 30 de septiembre, 2016
 Campus Francisco de Sola, Managua, Nicaragua



Especialización en Finanzas

Módulo: Finanzas Avanzadas
 Del 19 al 23 de septiembre, 2016
 Campus Francisco de Sola, Managua, Nicaragua

 Módulo: Gestión de Riesgos
 Del 24 al 28 de octubre, 2016
 Campus Walter Kissling Gam, Costa Rica

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

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



LOS LÍDERES PREGUNTAN

Maryam Valera, Ph.D.

Estimada Dra. Varela:

¿Qué modelo de comunicación interpersonal para resolver conflictos podemos utilizar en las empresas?

Juan José R.

Estimado Juan José:

El proceso de **comunicación no violenta** (NVC por sus siglas en inglés: *nonviolent communication*) es un modelo fácil para resolver conflictos creado por Marshall Rosenberg, quien cree que la mayoría de los conflictos entre grupos o individuos surgen por no comunicar claramente sus necesidades. Cuando las personas usan un lenguaje que provoca miedo, vergüenza o culpa en una situación de conflicto, se desvía la atención de la otra persona. La violencia oral evita que las personas reconozcan sus sentimientos, necesidades y requisitos con claridad. El conflicto se intensifica porque esa "parte violenta" provoca represalias.

La NVC utiliza dos animales como símbolos. La jirafa es el animal terrestre con el corazón más grande. Debido a su cuello largo tiene una buena perspectiva general y visión clara. La jirafa representa la comunicación compasiva. El lenguaje de la jirafa unifica.

El segundo animal es el lobo, que representa la competencia. El lenguaje del lobo se relaciona con juzgar, criticar, analizar, moralizar y acusar. Cuando sentimos que hemos sido tratados o acusados injustamente, o cuando queremos imponer nuestros deseos, tendemos a utilizar el lenguaje del lobo. El lenguaje del lobo divide.

A continuación, comparto los **4 pasos de la NVC:**

Paso 1: Observe lo que está sucediendo y describa la situación sin emitir ningún juicio:

La mayoría de nuestras descripciones contienen juicios. Debe separar la conducta observada de su propio juicio y replantear el juicio en una simple observación.

Paso 2: Identifique/exprese sus sentimientos:

Los sentimientos nos muestran si nuestras necesidades fueron satisfechas o no. Me siento relajado al decir a un compañero que pude terminar mi propuesta a tiempo (esto satisface mi necesidad de seguridad).

Paso 3: Descubra la necesidad detrás del sentimiento:

La identificación de necesidades resulta crucial porque conduce a soluciones específicas. Los empleados que describen al líder de su equipo como dominante pueden tener diversas necesidades insatisfechas. Uno puede estar buscando valoración mientras que el otro puede querer una mayor autonomía.

Paso 4: Formule un pedido claro, positivo, factible:

No confunda una petición con una exigencia. Las peticiones implican que usted está abierto a aceptar un "no" como respuesta. Si hace una petición y recibe un "no" como respuesta, no tiene por qué rendirse. En cambio, debe empatizar con lo que está impidiendo que la otra persona diga "sí". Piense en esto antes de decidir cómo continuar la conversación.

Al practicar la NVC, los gerentes y empleados pueden adquirir habilidades de comunicación interpersonal eficaces para resolver conflictos, aumentar la cooperación y mejorar la atmósfera de trabajo. Las personas aprenden a dilucidar lo que están observando, lo que están sintiendo y qué quieren de sí mismas y de los demás. Sentirán el placer de mejorar el bienestar del otro.

¿Por qué Living Office?



El trabajo ha cambiado. Pero la mayoría de las oficinas siguen igual.

Las oficinas del futuro deberán atraer, fomentar, permitir y retener el talento que impulsará la innovación y ejecución, y aportará una estrategia de vida a la organización. A través de una variedad de esquemas optimizados, Living Office aportará a los usuarios algo que no pueden obtener en ningún otro lugar: una conexión espiritual para trabajar y compartir con colegas; una plataforma para una mayor productividad y eficacia; y una experiencia humana de interacción y creación más natural.

Para tratar las diferentes necesidades de los usuarios que realizan diferentes trabajos, Living Office ofrece desde estaciones de trabajo estandarizadas y salas de reuniones genéricas, hasta un panorama diverso de entornos determinados.



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



BETA

BETA

**TODO ESTÁ
EN PERMANENTE
ESTADO BETA.**

Noviembre 17 - 18, 2016
Lincoln Center, New York

WOBI
World of Business Ideas

En un mundo donde las nuevas tecnologías se multiplican a paso acelerado, quienes se anticipen a los cambios y se adapten con facilidad, prosperarán.

Tanto las organizaciones como los individuos, se verán obligados a reinventarse constantemente; experimentar y aprender; identificar nuevas oportunidades, explorarlas rápidamente y avanzar.

En este mundo, los emprendedores, los que experimentan, los que se animen al riesgo, crecerán y triunfarán

OFERTAS ESPECIALES Y MÁS INFORMACIÓN:

809.542.0126 • ingrid.klavemann@intras.com.do

Representante para República Dominicana,
Puerto Rico y Panamá:



Presentado por:



Gracias a:



**SER ÁGIL
SER FLEXIBLE
SER ABIERTO
SER CERCANO
SER HUMANO
SER CURIOSO
SER VALIENTE
CONECTARSE
EXPERIMENTARSE
ARRIESGAR SE**

ESTO ES SER BETA

