

GESTION

Edición trimestral | ISSN 1999-5709

enero - marzo 2017

Cómo
Se Producen
**LAS GRANDES
IDEAS**

**EL ATLETA
CORPORATIVO**
y las 4 Fuentes
de Energía Vital

**CULTURAL
FIT**



**JONAS
RIDDERSTRÅLE**

*Reenergizando Empresas
e Impulsando el Éxito
en Entornos Retadores*

¿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:
 <p>EN LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Gestión Exitosa de Conflictos ▶ Coaching Ejecutivo ▶ Habilidades de Comunicación para Líderes ▶ Cómo Gestionar el Cambio en la Empresa
 <p>EN GESTIÓN HUMANA AVANZADA</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Diseño y Gestión Exitosa de la Cultura Organizacional ▶ Gestión y Retención del Talento ▶ Cómo Alinear la Gestión Humana con la Estrategia del Negocio ▶ Comunicación Interna
 <p>EN VISIÓN Y EJECUCIÓN</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Workshop de Innovación ▶ Workshop de Planificación de Proyectos ▶ Definición, Implantación y Medición Estratégica ▶ Value Based Management
 <p>EN DIRECCIÓN PARA EL ALTO DESEMPEÑO</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Liderazgo Integral para Directivos ¡NUEVO! ▶ Gestión de Equipos de Alto Rendimiento ▶ Asertividad para Ejecutivos ▶ Gestión del Compromiso
 <p>EN GESTIÓN DE LA EFICIENCIA OPERACIONAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Project Management ▶ Gestión por Procesos ▶ Gestión Estratégica de Costos ▶ Lean Management
 <p>EN HABILIDADES EJECUTIVAS ESENCIALES</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Persuasión e Influencia Positiva ▶ Presentaciones de Alto Impacto ▶ Workshop de Negociación ▶ Pensamiento Crítico y Analítico ¡NUEVO!



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**.

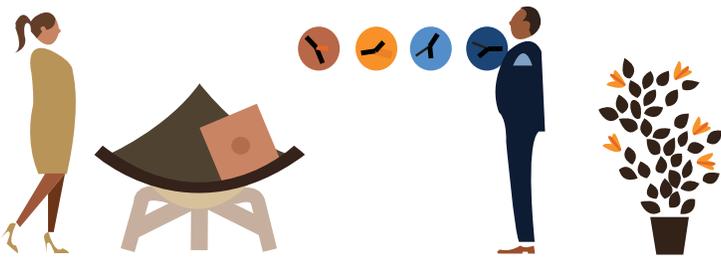
INFORMACIÓN E INSCRIPCIÓN:

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

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



Living Office Cobra Vida!!



Living Office ofrece una experiencia elevada para empleados y clientes además, de ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos estratégicos.

Av. John F. Kennedy | Plaza Hache | 1er Nivel, Local 108
 Ens. Naco, Sto Dgo | República Dominicana
 T 809 472 2501 | F 809 472 2566
 Ventas@biidominicana.com.do

Bii Dominicana  





22 Empresa Familiar

La primera transición de la empresa: del fundador al dueño

El crecimiento de una empresa familiar provoca internamente grandes cambios, desde una plantilla mayor hasta financiación más complicada. En este artículo, el experto **Manuel Bermejo** nos habla acerca de la transición que tiene que hacer el fundador para enfrentar esos retos, tanto en el entorno interno de la empresa como en el externo.



26 Protagonistas

Verne Harnish: las claves para hacer crecer su negocio

Verne Harnish, conocido como el gurú del crecimiento y la expansión empresarial, es un emprendedor, consultor y autor norteamericano especializado en temas de liderazgo, planificación estratégica y crecimiento de negocios. En esta entrevista exclusiva, comparte con los lectores de Gestión las claves para hacer crecer sus negocios.



42 Inteligencia Emocional

El *Feedforward* Transforma Conciencias

La **Dra. Maryam Varela**, experta en inteligencia emocional, nos explica las pautas para retroalimentar a otras personas, tanto en el ámbito profesional como en el personal, de modo que aportemos a su crecimiento y construyamos con ellas relaciones más fuertes y saludables.

04

CARTA DEL DIRECTOR

El mejor favor de mi vida

06

PSICOLOGÍA DEL ÉXITO

El atleta corporativo y las cuatro fuentes de energía vital

10

TENDENCIAS

Gamificación: una herramienta capaz de transformar tu negocio

13

DE PORTADA

Jonas Ridderstråle: el acelerador del avance en entornos desafiantes

33

INNOVACIÓN

Cómo se construyen las grandes ideas

38

DESDE INCAE

Cultural Fit

40

APUNTES EJECUTIVOS

DEL IE

Comunidades de trabajo

GESTION

Edición Trimestral
enero - marzo 2017
REPUBLICA DOMINICANA



gestionrd



@gestionrd



/company/revista-gestion

2da Edición 2016



VISITE

www.gestion.com.do

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

GESTION

Director General

Ney Díaz

Ventas

informacion@gestion.com.do

Edición y Redacción

INTRAS

Virginia De Moya

Créditos de Gráficos

Rowan Gibson

Colaboradores en esta Edición

Ibrahim Jabary

Jesús Alcoa González

Manuel Bermejo

Maryam Varela

Rowan Gibson

Diseño y Dirección de Arte

Immer Blanco

i.blanco@agsmart.net

www.agsmart.net

Instituciones Colaboradoras

IE Business School

INCAE

Impresión

Saladín Industria Gráfica

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

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

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

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



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

Sus equipos merecen SEGUIR CRECIENDO y alcanzar NUEVOS NIVELES

Ofrecemos ocho planteamientos basados en metodologías no tradicionales, acompañadas de experiencias vivenciales de alto impacto, logrando crear lecciones transformadoras que podrán ser aplicadas al ambiente diario de trabajo en su empresa.

NUEVAS JORNADAS EN EQUIPO



JORNADAS EN EQUIPO



¡Contáctenos ahora y permita a sus equipos
vivir estas experiencias de alto impacto!



809.565.8101

informacion@skills.com.do





El Mejor Favor de Mi Vida

Esta conversación tuvo lugar con un joven al que no conocía frente a dos cajeras en un banco español un día de septiembre de 1994:

—Joven (con acento colombiano): “Buenos días, señorita. ¿Podría, por favor, darme las informaciones respecto a este préstamo para estudiantes del ICADE?”

—Cajera: “Mire aquí, joven: esta es la documentación. Si tiene cualquier duda, me pregunta.”

—Yo: “Disculpa, ¿eres español?”

—Joven: “No.”

—Yo: “¿Tienes un garante español?”

—Joven: “No.”

—Yo: “Pues, te recomiendo no contar mucho con ese préstamo.”

Un poco sorprendido, aquel joven me preguntó por qué yo estaba tan seguro de que a él no le darían el préstamo. Le comenté que hacía justo un año yo había solicitado ese mismo préstamo y que el primer requisito era ser español y que el segundo, y más importante aún, era tener un garante. Procedí entonces a orientarlo sobre otras opciones y facilidades de financiamiento y ayudas a las que podría acceder y a quién debía contactar en la universidad para obtenerlas. Al darse cuenta de que íbamos a la misma universidad, me preguntó de dónde era yo y qué maestría estaba cursando. Se inició así una amena conversación en la que lo orienté sobre muchos aspectos que él desconocía de la universidad.

Durante nuestra conversación, el joven me indicó que acababa de llegar y me preguntó si yo sabía de alguien que estuviese alquilando una habitación, ya que él estaba en un hotel. Le comenté que precisamente mi compañero de apartamento (quien también era colombiano) y yo íbamos a alquilar la tercera habitación a otro amigo, pero, si él quería, podía quedarse unos días con nosotros en lo que se ubicaba. Dos días después, el joven se mudó a nuestro apartamento, y pronto encontró otro alojamiento más cercano a la universidad. No obstante, mantuvimos el contacto y la amistad continuó.

Transcurridos un par de meses, el joven me llamó de la nada y me preguntó si yo, tal y como le había comentado anteriormente, iba a ir a Barcelona a visitar a mi abuela el próximo fin de semana largo. Al responderle afirmativamente, me comentó que su compañero de apartamento era de Barcelona y que se iba ese fin de semana en su carro con un par de amigos. Me llamó por si me interesaría ir con ellos para compartir los gastos del viaje. Le dije inmediatamente que sí. Para hacer una historia larga corta, no solo me fui a Barcelona en esa “bola”, sino que, a partir de ese viaje, también afiancé una gran amistad con su compañero de apartamento.

Hasta ahora, lo que les he contado no tiene mayor trascendencia y no difiere de docenas de anécdotas similares que cualquiera de nosotros hemos vivido. Pero esta tiene un ligero matiz. Aquel amigo de la “bola” a Barcelona fue también el primer facilitador que traje a República Dominicana cuando, un par de años luego de mi regreso al país, decidí organizar mi primer seminario de capacitación ejecutiva. Y fue también ese mismo amigo el que se subió a un avión (que para que saliese más económico, vino por Puerto Plata y yo lo fui a recoger allá) confiando solo en mi promesa verbal de que “si nos va mal, te prometo cubrir absolutamente todos los gastos del viaje y si nos va bien, te pago tanto...”. No solo nos fue excelentemente bien en aquel evento, sino que mi amigo regresó en dos ocasiones posteriores a otros seminarios y se convirtió en el reclutador y referidor de facilitadores para INTRAS durante esos primeros años. Y, más aún, hasta el día de hoy nuestra amistad es tal que nos referimos el uno al otro como “hermano”.

Haciendo un poco de *rewind* en esta historia, aquel gesto de ayudar y orientar a aquel joven desubicado recién llegado a España derivó apenas tres años después en el inicio exitoso de lo que es hoy nuestra empresa que, aparte de nuestra gran satisfacción, es nuestro sustento de vida y el vehículo a través del cual hemos podido aportar un granito de arena al éxito de decenas de miles de personas en estos 20 años. Por lo tanto, la próxima vez que a usted le toque la oportunidad de ayudar a alguien, hágalo con gusto, pues usted no sabe si se está haciendo a usted mismo el mejor favor de su vida...



POPULAR

App Popular

Descarga el Popular en tu móvil.



Realiza pagos, transferencias entre cuentas y consulta tu balance. Accede con tu huella o con un código de 4 dígitos y comparte tus comprobantes.

A tu lado, siempre.

www.popularenlinea.com
Teléfono: 809-544-5555

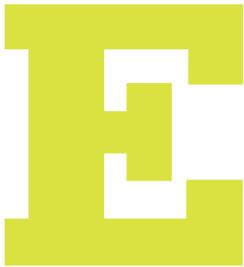
[@popularenlinea](https://twitter.com/popularenlinea) | [#AppPopular](https://www.instagram.com/popularenlinea)

[Experiencia Popular](https://www.facebook.com/ExperienciaPopular) | [Popularenlinea](https://www.youtube.com/Popularenlinea)





El atleta corporativo y las cuatro fuentes de energía vital



En nuestra vida profesional es necesario que exista un balance entre la energía entregada y la energía demandada. A menudo, nos quejamos de estrés, de cansancio o de falta de tiempo, y ni las escapadas de fin de semana consiguen proporcionarnos suficiente descanso ni los mejores sistemas de gestión de tareas logran equilibrar nuestro ritmo de trabajo. En ocasiones, sentimos que las demandas del entorno superan nuestra capacidad de enfrentar los retos cotidianos, mientras sabemos que ningún sistema puede ser sometido a una entrega de energía constante porque al final se agotará y dejará de funcionar.

Hace tiempo que Jim Loehr y Tony Schwartz acuñaron el original concepto de **atleta corporativo**, que es un tipo de profesional que enfrenta sus retos con el mismo enfoque que los deportistas de élite. Bajo su perspectiva, la auténtica clave de la productividad y, por tanto, del éxito es la **gestión de la energía**.

Algo que es sumamente interesante conocer es que en el ser humano la energía no se extrae de una única fuente, sino que existen cuatro áreas que hay que gestionar adecuadamente para lograr una entrega constante y suficiente de potencia que nos ayude a lograr lo que nos proponemos. Solo un adecuado balance entre las cuatro nos permitirá alcanzar el éxito.

En primer lugar, como es lógico pensar, está la **energía física**: la suma de ejercicio, alimentación y descanso nos proporciona el nivel más básico de energía que necesitamos. La actividad física, por un lado, es la que pone nuestro cuerpo a tono y nos permite mantener el cansancio a raya, además, de aumentar nuestra esperanza de vida. Uno de los estudios más importantes sobre el ejercicio físico, que fue publicado en *The Lancet*, y que ha dado la vuelta al mundo por su relevancia, fue llevado a cabo por el Dr. Chi Pang Wen y sus colaboradores con datos de más de cuatrocientas mil personas. Este estudio reveló un hecho altamente relevante: una actividad física de tan solo noventa minutos a la semana, o quince minutos al día, implica una reducción del 14% en el riesgo de morir por todas las causas y un aumento de tres años en la esperanza de vida. Es decir, no hace falta hacer grandes esfuerzos ni complejos ejercicios ni, por supuesto, ser un atleta consumado para ser beneficiario de las grandes ventajas que reporta el ejercicio físico.

Respecto a la alimentación, por otro lado, cada vez con más insistencia se apunta a que una nutrición saludable debe ser variada, restringiendo la carne roja, ingiriendo menos grasas saturadas y más insaturadas, comiendo más fruta y verdura y no abusando del azúcar, la sal o el alcohol. Además, una adecuada alimentación nos facilita un aporte constante de energía para recargar nuestras reservas de autocontrol.

Por último, y no menos importante, el descanso nos brinda los ciclos regenerativos que nuestro cuerpo necesita tras el esfuerzo. Resulta sumamente interesante reflexionar sobre este último aspecto, puesto que las sociedades desarrolladas parecen haber relegado el sueño a la última de sus preocupaciones, con los importantes riesgos que ello tiene para la salud y la productividad.

Los seres humanos también extraemos energía de nuestra mente. Todos hemos experimentado que, cuando encontramos una actividad que realmente nos motiva, somos capaces de mantener un alto estado de concentración durante un tiempo considerable, sin que, en apariencia, nos cueste esfuerzo. Este estado, que Mihály Csíkszentmihályi ha definido como *flow*, existe debido a que los seres humanos poseemos también **energía mental**, que es la que nos proporcionan los desafíos que nos ponen a prueba y que nos hacen crecer al superarlos. Enfrentarnos a nuevos retos, salir de nuestra zona de confort y encontrar la inspiración en aquellas tareas que nos proporcionan experiencias *flow* son maneras sumamente recomendables de obtener energía de nuestros recursos mentales.

Una tercera fuente de energía son nuestras emociones. A pesar de que, en general, somos conscientes de nuestros sentimientos, pocas veces utilizamos de forma deliberada el potencial de nuestra **energía emocional**. En este sentido, pese a que se ha hablado mucho de inteligencia emocional como una forma de obtener nuestros fines a través de la conciencia de nuestras emociones y de las de nuestros interlocutores, se ha hablado muy poco de la energía que nos proporciona nuestra vida emocional. Desde este punto de vista, una simple autoobservación nos devuelve inequívocamente la idea de que cuando sentimos emociones como felicidad, ilusión o esperanza, nos notamos también con más energía y nos vemos capaces de todo. Sin embargo, son contadas las ocasiones en que utilizamos estas poderosas fuentes para recargarnos cuando lo necesitamos. Una de las claves del éxito es la búsqueda consciente y deliberada de situaciones que nos proporcionen emociones positivas.

Por último, y no menos importante, los seres humanos poseemos también, una valiosísima energía, y es la que está conectada con aquellas ideas que para nosotros son irrenunciables, con nuestros valores más profundos y creencias más elevadas. Se trata de la **energía espiritual**, que es la que puede ayudarnos a llegar aún más allá

cuando todas las demás fuentes de energía se han agotado. La energía espiritual nace de la conexión con nuestras creencias y valores, con lo que en el fondo mueve y da sentido a nuestra vida. ¿Quién no ha recordado una frase dicha por alguna persona significativa de su entorno para darse ánimos en los momentos de dificultad? ¿Qué persona no ha anotado una cita memorable que ha sentido cargada de significado? ¿A quién no le gusta enviar profundas e inspiradoras frases a sus familiares y amigos a través de las redes sociales? Todas ellas son ideas que conectan con lo que en el fondo sentimos acerca de la vida y que, sin ningún género de dudas, nos proporcionan la fuerza que necesitamos.

El hecho de que la mayoría de la población del planeta manifieste algún tipo de creencia debe sin duda significar algo. Entre otras cosas, quizá que la energía espiritual no solo es recomendable, sino que es imprescindible. Por eso, recordar, organizar y clarificar nuestros valores clave, hacer acopio de aquellas ideas que mueven nuestra vida y, en definitiva, ser conscientes de la fabulosa energía que nos proporciona aquello en lo que creemos por encima de todo es una pieza fundamental en cualquier camino hacia el éxito.

Para enfrentarnos a nuestros desafíos, sobre todo si son importantes, resulta irrenunciable contar con todas y cada una de estas fuentes de energía, recurriendo a unas cuando otras no estén disponibles y viceversa. Solo una adecuada gestión de todas ellas nos proporcionará el empuje suficiente para hacer frente a los desafíos del día a día y, más allá, para alcanzar los retos que verdaderamente dan sentido a nuestra vida. ©

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

Jesús Alcoba González, PhD, 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 *Ultraconciencia: La última frontera del éxito personal*, *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.

¡Próximos seminarios!

¡NUEVO!



LIDERANDO MÚLTIPLES GENERACIONES

4 y 5 de mayo, 2017
Santo Domingo
República Dominicana

¡NUEVO!



MARKETING RELACIONAL

11 y 12 de mayo, 2017
Santo Domingo
República Dominicana

¡NUEVO!



LIDERAZGO COMERCIAL

11, 12 y 13 de mayo, 2017
Santo Domingo
República Dominicana



GESTIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO

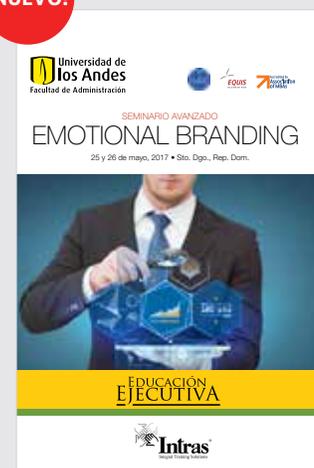
18, 19 y 20 de mayo, 2017
Santo Domingo
República Dominicana



GESTIÓN POR PROCESOS

18, 19 y 20 de mayo, 2017
Santo Domingo
República Dominicana

¡NUEVO!



EMOTIONAL BRANDING

25 y 26 de mayo, 2017

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[®]



Una herramienta capaz de transformar tu negocio

Por Ibrahim Jabary

La **gamificación** es la aplicación de técnicas y estrategias de la dinámica de juegos en entornos no lúdicos. Su fin es el de potenciar la motivación, la concentración, la iniciativa o el esfuerzo de los participantes mediante el uso de estas mecánicas relacionadas con el juego. Y el listado de estas mecánicas de juego es de sobra conocido por todos: *storytelling*, *badges*, niveles, retos, *rankings*, avatares, misiones, etcétera... Una nueva “moda” a la que se han ido sumando cada vez más empresas. Sin embargo, no todas han llegado a comprender las verdaderas aplicaciones que tiene el juego, especialmente en campos como el de la motivación, el *engagement* o el desarrollo de habilidades profesionales.

Aplicar eficientemente estas dinámicas de la *gamificación* es algo más que crear un juego. Y son muy pocos los que ya saben que pueden transformar su negocio e incluso mejorar los resultados de cualquier compañía, independientemente de su tamaño. Pero la tendencia, poco a poco, está cambiando. Todo indica que la *gamificación* ha entrado de lleno en el campo de la formación corporativa con unos objetivos bien definidos: aumentar la productividad de la plantilla, elevar la motivación del empleado, profesionalizar procesos o mejorar la gestión del talento. Pero... ¿cómo y de qué manera la *gamificación* consigue transformar cualquier negocio?

Los 10 beneficios reales de la *gamificación*

A lo largo de nuestros más de 8 años de experiencia en formación corporativa a través de videojuegos, hemos identificado estos beneficios reales de aplicar la *gamificación* en cualquier organización:

1. Incrementa la motivación del empleado. Convertir cualquier experiencia en un juego y en una competición es suficiente estímulo para cualquier empleado. La creación de un sistema de incentivos como la recolección de puntos dentro de un *ranking* logra incrementar el nivel de motivación del empleado.

2. Aumenta la productividad y el rendimiento. No es un secreto que el hecho de tener empleados más motivados eleva el rendimiento de las plantillas. Crear un entorno más relajado y colaborativo contribuye a que el empleado se muestre más seguro a la hora de poner en juego sus habilidades, mejorando así su productividad y su desempeño.

3. Motiva comportamientos. Otra de las grandes aplicaciones de la *gamificación* es su capacidad para motivar determinados comportamientos. Un claro ejemplo puede ser un equipo de ventas. Por naturaleza, el compromiso de un comercial no se pone en duda, por lo que la necesidad puede pasar por cambiar un hábito con el fin de generar más ventas. A través de dinámicas de juego como las misiones se pueden cambiar determinados comportamientos, que vienen motivados por el afán de superación.

4. Estimula la creatividad y aumenta el esfuerzo. Mediante la aplicación de retos se logra aumentar el nivel de esfuerzo del empleado. De esta manera, el trabajador se ve obligado a tomar la iniciativa y poner a prueba su creatividad y capacidad de respuesta para seguir superando los retos planteados a lo largo del juego.



5. Potencia la iniciativa y la toma de decisiones. Los retos, las misiones, los niveles... son dinámicas de juego que provocan un estímulo en el usuario. Si este quiere superar los retos planteados o avanzar dentro del juego, deberá tener iniciativa y tomar decisiones lógicas para resolver los diferentes problemas que se le irán planteando.

6. Eleva el *engagement*. Lograr la identificación entre trabajador y empresa se ha convertido en una meta muy lejana y, a veces, hasta imposible. Eso sí, hay atajos que te permiten llegar a ella. A través del uso de dinámicas de juego no solo se consigue elevar la motivación, sino que también se mejora la imagen de la compañía. Aportar al empleado una experiencia útil, innovadora y divertida, que además contribuye a su mejora y crecimiento profesional, provoca una mejor identificación (*engagement*) entre trabajador y marca.

7. Mejora la comunicación interna. Uno de los puntos fuertes de aplicar la *gamificación* en una empresa es la cantidad de retroalimentación procedente de los empleados. Gracias a este retroalimentación, se logra entender mejor los intereses y las necesidades del empleado, lo que ayuda a tener una comunicación más fluida y eficiente.

8. Potencia la imagen corporativa. A través de dinámicas de juego como el *storytelling* se pueden transmitir mensajes que refuerzan tu imagen corporativa tanto a nivel interno como externo. Y es que son cada vez más los departamentos de RRHH que están incorporando técnicas de *gamificación* para atraer talento potencial. Y este tipo de acciones se traducen en una mejora de tu consideración como marca ante posibles candidatos, quienes tienen un mayor interés por formar parte de la compañía.

9. Mejora el ambiente laboral. Mediante las técnicas de *gamificación* se consigue desarrollar un sentimiento de pertenencia a un mismo grupo, que se retroalimenta gracias a las experiencias de cada miembro. Estos comentarios entre los propios participantes, que surgen de forma natural, contribuyen a cohesionar al grupo y mejorar el ambiente laboral dentro de la compañía.

10. Facilita el desarrollo efectivo de habilidades profesionales y directivas. Al crear un entorno de juego, se consiguen simular situaciones similares a la vida real en las que el empleado puede practicar y ensayar habilidades como el liderazgo, la negociación o la comunicación efectiva. Al llevar a cabo el aprendizaje en un entorno seguro, el empleado puede practicar un número ilimitado de veces con lo que aumenta su confianza, elevando así la eficiencia en el desarrollo de sus habilidades profesionales y directivas.

Como vemos, las técnicas y mecánicas de *gamificación* ya no son una simple herramienta para entretener a nuestros empleados. Directamente, se han convertido en una vía más para impulsar cualquier negocio o incluso mejorar los resultados. En realidad, pocas iniciativas tienen un impacto tan directo en campos tan complejos como el de la motivación, el *engagement* o la gestión del talento. Ha llegado el momento de dar el siguiente paso. ©

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

Ibrahim Jabary es fundador y CEO de Gamelearn y experto en *gamificación* y *game-based learning*. Fue reconocido como Innovador del Año por *eLearning! Media Group* en Estados Unidos, por “por sus extraordinarios logros y su gran influencia en la industria de la formación *e-learning*”. Más de 200.000 personas han utilizado sus simuladores y videojuegos para desarrollar sus habilidades de liderazgo, comunicación, negociación o gestión del tiempo, entre otras.

¿Necesita ampliar sus conocimientos profesionales fuera del país?



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

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

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

¡LLÁMENOS Y OBTENGA LA MEJOR SOLUCIÓN A SUS REQUERIMIENTOS!



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

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



JONAS RIDDERSTRÅLE

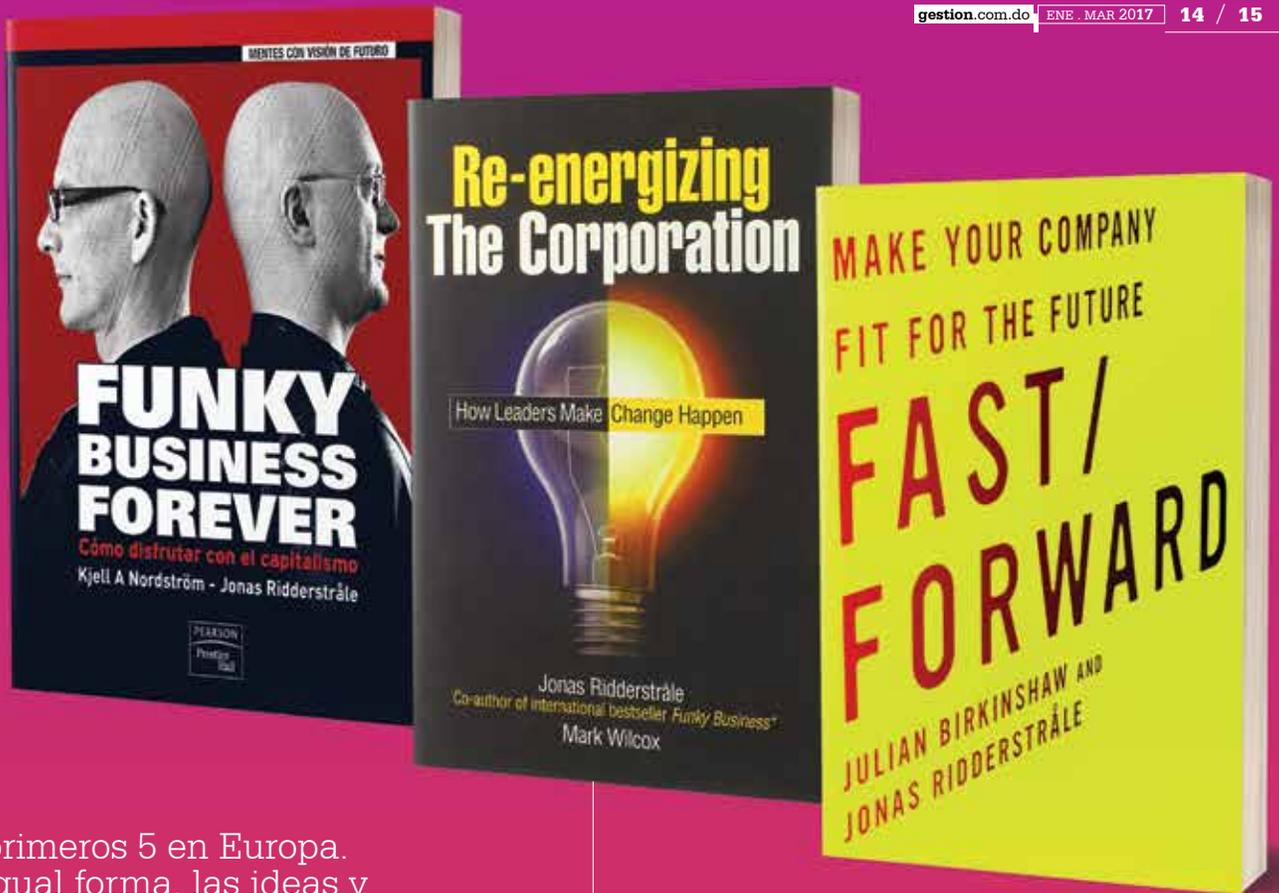
***El Acelerador del
Avance en Entornos
Desafiantes***

Por Ney Diaz

Casi 17 años después de que este *best seller* hiciese su irrupción en escena para convertirse en un clásico (recientemente fue colocado en el puesto 16 en la encuesta de *Bloomsbury* de los mejores libros de negocios de todos los tiempos), Jonas Ridderstråle no solo sigue siendo uno de los más influyentes y respetados pensadores de negocios y conferencistas a nivel global, sino que sigue en la vanguardia de la nueva generación de gurús de la gestión. Por solo citar un ejemplo, el Thinkers 50, considerado como el primer *ranking* mundial sobre expertos en gestión, lo incluye en su lista desde el año 2003. En 2016, el *ranking* del Global Top 30 Management Gurus lo colocó en la posición número 23 a nivel mundial y entre

ace unos 15 años llegó a mis manos un llamativo libro escrito por dos señores cuyos apellidos no podía pronunciar sin que mi lengua no se enredase, y cuyo título poco ortodoxo llamó tanto mi atención que no pude evitar empezar a leerlo inmediatamente. Cual si fuese un oráculo del mundo de los negocios, este libro predijo todas las tendencias que hoy forman parte de nuestra realidad y resaltaba cuáles serían las prioridades en factores de diferenciación claves de los negocios hoy día. Este libro se llamaba *Funky Business* y uno de sus autores era nada más y nada menos que Jonas Ridderstråle.





los primeros 5 en Europa. De igual forma, las ideas y conceptos trascendentes y el trabajo de Jonas han llamado la atención de los principales medios, tanto televisivos como escritos, en todo el mundo. Ha aparecido en CNN, CNBC, *Fortune*, *Fast Company*, *McKinsey Quarterly*, *Time Magazine*, *Financial Times*, *The Times*, *Stern* y *Newsweek*, entre otros.

Las secuelas de su libro, *Karaoke Capitalism* y *Funky Business Forever*, también se convirtieron en manifiestos mundialmente aclamados de cómo tener éxito en el nuevo mundo del comercio. Su más reciente *best seller*, *Re-energizing the Corporation* (Reenergizando la corporación), coescrito con Mark Wilcox, explica cómo combinar el por qué y el cómo de liderar el cambio. Este próximo abril,

la Stanford University Press publicará su nuevo libro *Fast/Forward: Make Your Company Fit for the Future* (*Fast/Forward: Prepare a su compañía para el futuro*), que ha coescrito con el Profesor Julian Birkinshaw de la Escuela de Negocios de Londres.

En esta interesantísima entrevista exclusiva, Jonas Ridderstråle nos comparte las claves para que las organizaciones “aceleren el paso” y puedan ponerse a la par con un entorno de cambios radicales, abruptos e inesperados.

1

¿Hace más de 15 años que escribió junto con Kjell Nordström el primero de sus *best sellers*: *Funky Business*. ¿Cómo ha cambiado el mundo de los negocios desde entonces y qué desafíos aún se mantienen constantes o sin cambios? ¿Qué cambios predijo y cuáles francamente lo han sorprendido?

Hemos sido testigos de cambios sísmicos. Piense acerca de la globalización de la actividad económica. La lista *Global Fortune 500* de 2015 tenía 132 compañías cuyas sedes se encontraban en mercados emergentes, un dramático aumento de las 21 firmas similares en la lista del año 2000. Los más grandes fondos soberanos o Sovereign Wealth Funds en el mundo, con la excepción de la rica en petróleo Noruega, son de países que no pertenecen a la OCDE (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos): Arabia Saudita, Emiratos Árabes Unidos, Kuwait y China. Viaje alrededor del mundo y encontrará muchos nuevos motores económicos: basados en el músculo como Shenzhen en China, basados en el cerebro como Bangalore en India y aquellos basados en el dinero como Dubái en el Medio Oriente. Esto es globalización real —en esteroides.

O considere la digitalización. ¿Puede usted acaso recordar la vida antes de la Internet —cómo compraba un boleto de avión para un viaje de vacaciones? ¿O cómo era la vida antes del teléfono celular? Cada vez más, estas herramientas están a la disposición de todos, en todo lugar. La revolución de la información significa democratización —en esteroides.

Creo que acertamos bastante en *Funky Business*. Predijimos que estas tendencias tendrían un impacto fundamental tanto en nuestras vidas personales como en las profesionales y que nos desafiarían para crear formas enteramente nuevas para organizar nuestras compañías, motivar a nuestros empleados y deleitar a nuestros clientes. Si acaso, probablemente subestimamos el poder de las fuerzas, y también algunas de las contrareacciones a la economía de mercado global cada vez más desregulada con un movimiento libre de fricciones del capital y de la información, de los bienes y el talento. Como muchas personas, no vi venir el Brexit y ciertamente no predije que Donald Trump sería el nuevo presidente de los EE. UU. Pero, como alguien dijo alguna vez: es difícil hacer predicciones, especialmente sobre el futuro...

2

¿Cómo vislumbra el futuro de los negocios y de las organizaciones y qué deben hacer estar haciendo los líderes de negocios ahora mismo en términos de agilidad y adaptabilidad para ayudar a que sus compañías tengan éxito?

Hoy, la mayoría de los observadores argumentan que la competitividad descansa en el poder para utilizar y aprovechar la información. Ahora bien, yo creo que el caso para la tecnología de la información, *big data* y analíticas avanzadas es un poco exagerado. Estas, por supuesto, continuarán siendo importantísimos recursos para mantenerse en la carrera, pero a medida que la información sea más ubicua y los costos de búsqueda tiendan a cero, su capacidad para proporcionar a cualquier organización moderna una ventaja vanguardista disminuirá. La información ya no es un “recurso escaso”. En la actualidad, la tecnología de la información es plomería electrónica —disponible para todos. Por supuesto, todavía es posible que las empresas puedan crear perspectivas o visiones patentadas a partir de información pública, pero esto también se está haciendo cada vez más difícil. La idea de que empresas puedan generar ventajas competitivas sostenibles a través de su acceso privilegiado a la información es ciertamente obsoleta. Hoy, nadie tiene un monopolio sobre la información—ningún país, padre, negocio, maestro o gurú. Y ese no es el único problema. La sobrecarga de información al nivel individual conduce a la distracción, confusión y mala toma de decisiones. Al nivel corporativo, terminamos con parálisis por análisis, debates interminables y un sesgo hacia la evidencia racional y científica a expensas de la intuición o del instinto visceral. Como resultado, muchas compañías terminan paralizadas, incluso cuando el mundo a su alrededor está acelerando.

3

Entonces, ¿cuál es la alternativa para que una empresa no se convierta en “A Cámara Lenta, Inc.”?

Los ejecutivos inteligentes entienden tanto el potencial como las trampas de la información. Reconocen que la noción de ventaja competitiva es más pasajera de lo que solía ser. Adoptan lo que llamo un enfoque **fast/foward** (avance rápido) del negocio. En el rápidamente cambiante mundo de hoy, raramente son las firmas con el mayor poder de procesamiento, los más inteligentes científicos de datos o la más rápida conectividad las que tienen éxito. En lugar de esto, las que tienen éxito son las firmas que se mueven hacia adelante con mayor rapidez que las demás desarrollando la capacidad para la **acción decisiva** — la habilidad para abordar las oportunidades a medida que emergen, de experimentar con nuevas ofertas y de hacer las mayores apuestas cuando se amerita. Pero la acción sin dirección es un *commodity* peligroso. Para canalizarlo de manera efectiva, las firmas también necesitan desarrollar **convicción emocional** —escuchar a su propio razonamiento intuitivo y crear significado para sus empleados y clientes. Para ser efectiva, la acción necesita adrenalina —en los deportes, en el ballet y en los negocios.

Sin embargo, esta es solo la mitad de la historia. Es fácil hablar acerca de la acción decisiva y de la convicción emocional, pero es extremadamente difícil representarlas en una compañía grande y establecida. Las formas tradicionales de trabajar de las firmas las guían hacia la reflexión y la aversión al riesgo, y necesitan un muy claro modelo alternativo para alejarse de esos hábitos y normas. Una forma ágil de trabajar requiere un esquema mental muy diferente —los ejecutivos deben estar preparados para dejar ir sus fuentes de poder tradicionales y nuevas habilidades deberán ser aprendidas a lo largo de la organización. Pero los beneficios en términos de costos más bajos y niveles de compromiso de los empleados pueden ser enormes.

4

En su nuevo libro *Fast/Forward* usted habla acerca de las megatendencias de los negocios de estos tiempos. ¿Cuáles son estas megatendencias y por qué se llaman “paradojas del progreso”?

Una **paradoja** es una expresión aparentemente contradictoria que nos revela algo. En mi opinión, los actuales cambios en el paisaje socioeconómico dan lugar a **cuatro paradojas del progreso** que tienen un impacto directo en los negocios.

La primera paradoja

torna alrededor de la innovación y expresa que el desarrollo no sucede en línea recta. Más bien, sigue un proceso cíclico llamado destrucción creativa. Cuando Albert Einstein publicó su teoría de la relatividad, hizo añicos cientos de años de investigación en el campo de la física. Todos los libros y apuntes de clases de los otros profesores fueron relegados a los archivos históricos gracias a una idea. El surgimiento de ciudades creativas como Londres, Génova y Boston impulsaron el declive de gigantes industriales como Manchester, Marsella y Detroit. Las olas de la destrucción creativa ahora están golpeando la costa mucho más frecuentemente que nunca antes. Por lo tanto, cualquier ventaja que una compañía tenga sobre sus competidores viene con una extremadamente limitada vida útil, una que tiene mucho más en común con cubos de hielo que con diamantes. Las firmas que están buscando proteger su ventaja en el competitivo mundo de hoy están metafóricamente intentando que sus cubos de hielo no se derritan en el desierto —una tarea infructuosa que finalmente los deja solo con arena mojada.

La segunda paradoja describe cómo el conocimiento a nivel social se está expandiendo a tal velocidad que ningún individuo puede mantenerse al día. Para las corporaciones, esta brecha del conocimiento tiene dos consecuencias importantes. Primero, su capacidad para cooperar se convierte en un diferenciador más importante. Estas formas de colaboración van crecientemente más allá de las fronteras tradicionales de la firma. El término “innovación abierta” se usa a menudo para referirse a la capacidad para utilizar las redes externas de clientes, proveedores y otros socios en la búsqueda de nuevas y mejores ofertas.

También dentro de la firma, la brecha de conocimiento nos obliga a abandonar las viejas formas de trabajar. En la Era Industrial, un principio clave de gestión era reducir las desviaciones y convertir a la gente en partes intercambiables de una gran máquina. Este principio nos sirvió bien mientras el juego era acerca de perfeccionar lo conocido —exprimir un poco más de eficiencia. Hoy, ese principio ha sido puesto patas arriba. Los líderes de avanzada tienen que aprovechar toda la desviación y la diversidad que existe dentro de la organización, crear una discusión y asegurarse de que sea un debate con una fecha límite.

La tercera paradoja captura cómo la conectividad aumentada acarrea complejidad e incertidumbre. Golpeadas por nuevas tecnologías y las fuerzas competitivas que la globalización desencadena, las firmas tienen que redefinir sus negocios y buscar una vía hacia adelante sostenible. He aquí el dilema: mientras más impredecibles se tornan las cosas, más planes quisiéramos hacer. Y planificar es seductor porque tenemos más acceso a los datos que nunca antes. Pero, gradualmente, las firmas están comprendiendo que esta “carrera armamentista”, en la cual un mundo cada vez más complejo coincide con un plan cada vez más complejo, simplemente no es el camino a tomar.

Entonces, ¿cuál es la alternativa? Bueno, primero, cuando usted no puede predecir el futuro, tiene que asumir la responsabilidad de crearlo. Esto exige enfocarse en la acción —experimentación y aprendizaje. Segundo, acceda a y haga uso de la información en tiempo real. Aunque no podemos predecir el futuro, a menudo sí sabemos lo suficiente acerca de cómo está cambiando el mundo para ser capaces de llevar a cabo una variedad de futuros o escenarios posibles. Al aumentar nuestra consciencia acerca de estos escenarios futuros, es más probable que responderemos con mayor efectividad cuando estos ocurran. Tercero, necesitamos reducir el nivel de control central y dar a las personas que están en primera línea, donde ocurre la acción y donde el cambio puede sentirse primero, el poder para adaptarse en tiempo real a los eventos que se están desarrollando. Cuarto, en tiempos impredecibles, los líderes deben pedir a las personas a su alrededor que den un salto de fe. De hecho, es vital ser valiente e inspirar valentía.

La cuarta y última paradoja argumenta que en el mundo moderno de los negocios, el conocimiento no es sustituto de las creencias emocionales. De nuevo, la paradoja viene con enormes implicaciones para la firma. Al aprovechar las creencias emocionales de los individuos, es posible obtener resultados extraordinarios desde lo fantástico a lo horrendo, tal como organizaciones basadas en la fe desde los Jesuitas a los Alcohólicos Anónimos a Al-Qaeda han demostrado a través de los años. En el mundo de los negocios, las creencias emocionales son a menudo reprimidas, especialmente en ciertas culturas. Pero aprovechar las creencias puede ser una oportunidad —una forma de destacarse en la multitud. En conclusión: en el punto donde la complejidad y la ignorancia se intersecan, con frecuencia son nuestras creencias espirituales las que guían nuestro comportamiento. Y sabiendo eso, trabajando con ello como un hecho, puede hacer toda la diferencia. En una sociedad en la cual el conocimiento colectivo está creciendo a una velocidad exponencial, todavía hay un enorme ámbito para que las personas sean influenciadas por argumentos basados sobre la intuición y la emoción. Hágalo de la forma correcta, y lo que usted agrega en la dimensión emocional tendrá un impacto positivo en la dimensión transaccional.

5 ¿Cuál es el mejor modelo organizador para las compañías en el rápidamente cambiante mundo de hoy? ¿Cómo pueden los líderes de negocios responder a las nuevas necesidades de estos tiempos en términos de organizar la compañía, crear la estrategia y administrar, y liderar a su gente?

Prefiero el término **modelo de gestión**. Y, en esencia, existen tres opciones allá afuera. El modelo de gestión estándar o por defecto de la Era Industrial era la **burocracia**—en la cual la coordinación de actividades ocurre a través de reglas y procedimientos estandarizados y la posición jerárquica formal del individuo es lo que importa. El ahora estándar modelo de gestión de la Era de la Información es la **meritocracia**—en la cual la coordinación de actividades ocurre a través del ajuste mutuo de partes interesadas y el conocimiento y pericia del individuo es lo que importa. El recientemente emergente modelo que creo que se requiere es la **adhocracia**—en la cual la coordinación de actividades ocurre en torno a oportunidades externas y las acciones del individuo importan, particularmente cuando esto es respaldado por convicción emocional. En cualquier marco organizacional, la posición formal, el conocimiento y la acción importan, pero típicamente uno es favorecido por encima de los otros dos.

Estos modelos también son “tipos puros”, que significa que son más fáciles de identificar en teoría que en la realidad. En las firmas reales, usted a menudo ve una mezcla de tipos. Considere un banco de inversiones. Podría tener un equipo de analistas que opera como una meritocracia, un *trading floor* (salón de transacciones) que opera como una adhocracia y un equipo de riesgos y cumplimiento que funciona como una burocracia.

Ahora bien, algunas personas me preguntan si pueden ser las tres cosas a la vez. ¿Por qué tienen que elegir? Mi respuesta es que cada modelo representa un modo de operar estándar y para muchas personas el estándar continúa siendo la burocracia o la meritocracia. Cuando se enfrentan a una situación ambigua o una crisis, las personas vuelven a su estado inicial u original y las viejas formas establecidas de trabajar toman el control. Así que, el desafío que los líderes enfrentan hoy es descifrar—en términos generales—cuándo necesitan aumentar su énfasis en la acción decisiva y la convicción emocional, y para crear explícitamente una adhocracia que apoye a esta agenda.

6 ¿Qué tipo de cultura se ajusta mejor a los nuevos tiempos? ¿Cuál es el rol de los líderes de negocio en la creación de esta cultura?

Si usted asume una tarea desafiante, hay un riesgo significativo de que usted no conseguirá tener éxito—de otra forma, no hubiera sido desafiante en primer lugar. Pero esto ocasiona un gran problema, al menos si usted trabaja en una organización grande, porque los altos directivos son alérgicos al fracaso. Sus procesos de gestión están contruidos sobre la previsibilidad y la eficiencia, y los ejecutivos triunfan mostrando que están en control. La tolerancia para el fracaso es pequeña y, a menudo, cercana a cero. Entonces, ¿cómo puede usted crear una cultura en la cual el fracaso bienintencionado no es solo tolerado, sino que también es visto como parte integral del trabajo cotidiano? Creo que hay tres áreas específicas en las que usted puede intervenir.

Reflexione activamente sobre la retroalimentación. Los reportes son mejores cuando son cortos y van al punto. El propósito es aprender, no buscar a alguien a quien culpar, y se realizan regularmente, en los tiempos buenos y en los malos también. Piense en ellos como reportes triple F: *Fast, Frequent y Future-oriented* (rápidos, frecuentes y orientados al futuro).

Establezca un tono positivo. Una parte clave de su trabajo como líder es la de dar forma al ambiente inmediato de trabajo para que su gente sepa cuáles tipos de actitudes y comportamientos son aceptables. Usted está proveyendo las señales y estímulos que motivan a los individuos cerca de usted a tomar la iniciativa, y para ayudarlos a interiorizar el mensaje de que el fracaso es complementario del éxito. Esto es algo altamente personal. Cada persona es motivada por un conjunto de factores ligeramente diferentes, así que usted tendrá que ajustar su mensaje a la medida de cada una.

Sea más abierto cuando las cosas no funcionan. Influya en alguno de los elementos intangibles de su cultura. El *storytelling* es uno de esos elementos. Los ejecutivos de GE están familiarizados con el famoso enunciado de Thomas Edison: “No he fracasado. He encontrado 10,000 formas que no funcionan”.

Por otro lado, los símbolos visibles también son importantes. Por ejemplo, Tata Sons, la empresa *holding* de todo el Tata Group, entrega un premio anual *Dare to Try* (Atrévete a intentar) para reconocer y premiar a “las más originales, audaces y seriamente intentadas ideas que no lograron el resultado deseado”.

8

¿Qué deben hacer las organizaciones para enfrentar las rápidamente cambiantes demandas del mercado?

Primero, haga la detección correctamente. Busque información disonante. He conducido muchos talleres de planificación de escenarios y un resultado común es que las personas se aferran al escenario que confirma sus suposiciones. Aquí el truco es hacer lo opuesto de lo que viene naturalmente: es abrazar esos puntos de los datos disonantes que su subconsciente está pidiéndole que filtre. Avive el debate. Numerosos estudios se han dado cuenta de la importancia de los puntos de vista diversos y conflictivos como aportes para un efectivo proceso de toma de decisiones. Algunas firmas incluso tienen palabras para esto —“confrontación constructiva” en Intel, “obligación para disentir” en McKinsey. Esté más enfocado en la oportunidad. Más que todo, el proceso de detección no debe estar muy dirigido por el proceso o ser académicamente sofisticado.

No se concentre en los próximos diez años. En vez de esto, enfóquese en las oportunidades emergentes que usted puede abordar a corto y mediano plazo. Expóngase a las necesidades no expresadas de sus clientes. Esto requiere detección práctica. Trate de caminar en los zapatos de sus clientes.

Segundo, responda rápidamente y asimile la retroalimentación. Descubra quién usará o comprará su producto o servicio, y construya su prototipo en torno a ellos. El proceso de probar sus ideas, buscar retroalimentación e ir a través de múltiples iteraciones es una forma mucho más prometedora de aclarar qué cosas su empresa apoya y representa que cualquier cantidad de investigación hecha desde un escritorio. El enfoque del desarrollo de la estrategia orientado a la acción es rápido y tiene dos enormes beneficios. Uno, por supuesto, es que lo ayuda llegar al mercado primero que sus competidores. El otro es que neutraliza a sus críticos. Hay un gran riesgo con el enfoque orientado a la acción, por supuesto, y es el riesgo del aislamiento. Estos tipos de iniciativas necesitan de apoyo de los niveles más altos.

Por último, escale, escale, escale.

7

¿Por qué es importante hoy más que nunca que las organizaciones tengan un propósito claro?

Definir la estrategia en un mundo impredecible por necesidad involucra poner mucho mayor énfasis en la acción —experimentación y ensayo y error. Pero la acción sola no es suficiente. Cuando usted está jugando un juego de estrategia que está enfocado en opciones para moverse *fast/forward* (en modo de avance rápido) en vez de uno en el cual el objetivo es meramente no quedar rezagado, usted necesita una luz que lo guíe en la búsqueda. Y esa luz nunca la provee el poste de luz más cercano. Acción y propósito son, por lo tanto, complementarios —yin y yang— y se alimentan el uno del otro. Las firmas más imaginativas en el mundo están lejos de ser anárquicas. En lugar de ello, su éxito usualmente se deriva de tener un propósito claro que canaliza la creatividad y energiza a los empleados.

El propósito se convierte en el reemplazo perfecto de los planes, reglas y procedimientos rígidos que ya no funcionan. El propósito también es mucho más que solo un slogan o declaración de intenciones. Hasta la más inspiradora declaración de visión no cuenta para nada si no está respaldada por un refuerzo constante y un conjunto de estructuras complementarias que la hagan significativa. El verdadero desafío que la mayoría de las firmas enfrenta es que su propósito es frágil —es fácilmente socavado o dañado cuando otras prioridades, típicamente basadas sobre el lucro, intervienen, por lo que los ejecutivos tienen que poner mucho esfuerzo consciente para mantenerlo.

9

¿Cómo pueden los líderes de negocios saber cuál es la combinación de estilos de liderazgo correcta en cualquier situación dada?

Esto realmente es acerca de saber cuándo intervenir y hacerse cargo y cuándo apartarse, ¿no es así? Entonces, ¿cuándo interviene usted? Me gusta la noción de “disonancia estratégica”, tal como la articulan Robert Burgelman, profesor de Stanford, y Andy Grove, el fallecido CEO de Intel. Esencialmente, esto quiere decir que hay una creciente desconexión entre su estrategia prevista (a donde usted está intentando llegar) y su estrategia *de facto* (las actividades reales que su organización está desempeñando). Usted no hace lo que dice, y usted no dice lo que hace, por así decirlo. Pero usted también necesita tener suficiente poder para realizar los cambios que usted cree que se requieren. Si usted está buscando hacer cambios decisivos y no tiene este nivel de poder formal, usted necesita trabajar muy duro para conseguir apoyo antes de que la decisión sea tomada —si no, el *statu quo* prevalecerá.

Entonces, ¿qué hay acerca de crear las condiciones que faciliten que los líderes puedan apartarse?

1. **Dirija con el ejemplo. Asegúrese de practicar lo que predica, haga que los que reportan directamente a usted sean responsables y provea la seguridad psicológica que hace que la gente se sienta cómoda intentando hacer cosas que al final quizás no funcionarán.**
2. **Cambie a las personas en posiciones clave. Con el tiempo, gradualmente podrá promover a aquellos que muestren las habilidades para gestionar personas que usted está buscando mientras aparta a un lado a los que no lo estén.**
3. **¿Qué pasa con repensar las evaluaciones de desempeño? La mayoría de las evaluaciones se enfoca en las fortalezas y debilidades de los gerentes, pero para el verdadero crecimiento personal usted también necesita trabajar en las ambiciones y necesidades.**

Al influir en las ambiciones y apoyar las necesidades de sus subalternos, usted podrá amoldarlos en los individuos que buscan mayores responsabilidades que usted necesita. Luego, convénzalos de que utilicen esta misma lógica con sus subalternos para que el comportamiento deseado baje en cascada a todos los rangos de la organización.

10

¿Cuál es su consejo para los empleados que desean hacer una mayor contribución y convertirse en emprendedores corporativos?

Sea un poco más irrazonable —ipero de manera razonable! ¿Qué quiere decir esto? Bueno, algunas cosas. Primero, piense de forma diferente. El punto de partida para ser irrazonable es tener una perspectiva ligeramente contradictoria —un punto de vista que difiera de la ortodoxia establecida en su organización. Segundo, experimente temprano. Especialmente en estos días, muchos de nosotros somos seducidos por el poder de la información y terminamos, como resultado, en parálisis por análisis. Este ciclo se puede romper con pequeños pasos, acción a pequeña escala, experimentando temprano y obteniendo retroalimentación que lo ayude a enfocar sus actividades de recolección de información. Tercero, atrape el momento. Esto quiere decir que cuando usted tenga ideas que fallan en sus experimentos iniciales, no debe matarlas —congélelas para que luego las pueda deshelar cuando las circunstancias cambien. Estos días incluso hay aplicaciones, tales como ListMe, que pueden ayudarlo a guardar ideas para uso posterior. Finalmente, aprenda a reflexionar. Saque un espacio de tiempo en su día para dar sentido a las acciones que ha tomado, la retroalimentación que ha recibido y los problemas que necesita enfrentar, así como para buscar el consejo de sus colegas o amigos que entienden su mundo lo suficientemente bien como para ayudarlo a no meterse en problemas. ©

La Primera Transición en la Empresa Familiar: del fundador al dueño

Por Manuel Bermejo

E

l éxito de gran parte de empresas familiares ha residido en la labor del líder emprendedor, en ocasiones fundador o, en otras, continuador. Personas enormemente comprometidas con el proyecto al que muchas veces consagran su vida. Infinita capacidad de trabajo y perseverancia para salvar las adversidades propias de la actividad empresarial. Con un agudo instinto para identificar oportunidades de negocio. Y con voluntad férrea para aprovecharlas.



Por lo general, el perfil del líder emprendedor es muy comercial. La gestión de las ventas de la empresa pivota entorno a la habilidad y credibilidad del líder emprendedor. Es lógico, y hasta sumamente recomendable, que en los inicios de una empresa el foco esté en la generación de negocio. Sin la observación de este presupuesto básico no hay empresa. Hay meras ideas y buenas intenciones. Precisamente, lo que distingue al emprendedor es esa capacidad de aterrizar las ideas y plasmarlas en modelos de negocios donde aparecen productos o servicios apetecidos por el mercado.

Cuando esto ocurre, las empresas crecen de microempresa a pyme y luego a mediana empresa. El crecimiento provoca internamente cambios muchas veces sustanciales: hay más empleados, se complican los asuntos de la financiación, se multiplican clientes o proveedores... También el entorno externo evoluciona con reacciones de la competencia que hasta entonces ni nos tenía en consideración, con irrupción de nuevos competidores tan frecuente en momentos como el actual por efectos como la globalización y las tecnologías.

Indudablemente, estos profundos cambios de panorama van a demandar en los líderes de empresas familiares nuevos desafíos. Generar negocio es un gran reto pero no el único. Y, a su vez, el desarrollo del negocio va dependiendo de más palancas. Aparecen nuevos temas en la agenda de prioridades: organizar, cuidar y seguir atrayendo personas talentosas, mejorar la rentabilidad del negocio que a veces se penaliza en crecimientos desordenados, construir marca y reputación, innovar en productos o procesos, mejorar productividades, estandarizar procesos, monitorizar el entorno, dotarse de herramientas que permitan gestionar mejor y más eficientemente una organización más grande y compleja, plasmar las ideas en planes concretos que utilizar para alinear interés o para atraer a los financiadores, empezar a vender fuera del mercado de proximidad, ir más allá del crecimiento orgánico... Eso por el lado del negocio, pues también, por el lado de la familia, el paso de los años nos sitúa ante nuevos escenarios como pueden ser las nuevas generaciones llamando a la puerta, la irrupción de la familia política, la sucesión en la propiedad....

Manejar estas transiciones obliga al líder emprendedor a evolucionar su rol. O bien, a que alguien, familiar o no, se encargue de las tareas que él no desempeña. **Lo que debiera ser innegociable es el ejercicio de la dueñez responsable.** Esta primera transición que, en el fondo, pasa por atender cuestiones que van más allá de la urgencia de las ventas del día o del mes

es crítica para la supervivencia de la empresa familiar. De hecho, líderes que no han visto esta necesidad acaban convirtiéndose en cuello de botella para sus organizaciones. O bien, la desatención de estas demandas acaba penalizando seriamente la competitividad de la compañía. Las empresas demandan una visión holística de la que emana una gestión con equilibrio; urgente e importante, corto y medio plazo, familia y negocio, siembra y recolección, valores tradicionales e innovación adaptativa....

No conozco una receta única para atender esta necesaria primera transición porque no hay empresas familiares iguales. Cuando hay varios socios, por ejemplo, en empresas fundadas por hermanos o por matrimonios, es fácil encontrar capacidades complementarias que facilitan el reparto de tareas. En otras ocasiones, ha sido la creación de un primer embrión de gobierno corporativo en forma de consejero de confianza o de consejo asesor el mecanismo que ha servido para gestionar el cambio. También, he visto modelos en los que el propio líder ha asumido que su rol debiera evolucionar y ha dejado en manos del equipo la gestión ejecutiva del día a día, reservándose para sí la atención a los asuntos de más calado para la futura continuidad de la compañía.

Desde luego, considero que haber creado y consolidado una empresa merece aplauso por lo titánico de la tarea. Pero resulta que en la empresa familiar, cuya razón de ser es la continuidad del proyecto en torno a valores compartidas, esa es condición necesaria pero no suficiente. Ejercer la dueñez responsable pasa también por acometer esta primera transición. Dotar a la compañía y a la familia de una robustez que sea la base sólida para su futura sostenibilidad. Obsérvese que estas circunstancias suelen darse en muchísimos casos en momentos en los que ya coexisten en las empresas familiares más de una generación. He sentido muchas veces en los fundadores que cuando les hablo de esta primera transición piensan que les quiero jubilar, o mejor dicho, que he recibido el encargo de los hijos de jubilarles. Nada más lejos. El reto va de mucho más que eso. Es el reto de la dueñez responsable. ©

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

Manuel Bermejo es experto en temas de empresa familiar y emprendimiento que combina su actividad formativa y directiva en la IE Business School con su rol como presidente de consejos de familia y de administración de empresas alrededor del mundo.

SAVE THE DATE!

THE
SPRING
CONFERENCE

JONAS
RIDDERSTRÅLE



**Reenergizando
la Organización**

Cómo Potenciar su Empresa e
Impulsar sus Equipos al Próximo Nivel
en el Nuevo Entorno Disruptivo

Jueves 4 de mayo, 2017
Santo Domingo, R. D.



■ Aprenderá durante este evento:

- **Cómo Reenergizar la Estructura y los Procesos:** Le guste o no, hay una gran brecha de crecimiento entre lo que "usted" sabe y lo que "nosotros" sabemos. El conocimiento a nivel social está expandiéndose a una velocidad tal que ninguna persona sola o unidad organizacional puede seguirle el ritmo. Ahora ha llegado el momento para moverse hacia delante y de beneficiarse de una nueva perspectiva que impulsa el nivel de energía de la empresa.
- **Cómo Reenergizar la Estrategia y la Gestión:** La era de las predicciones está llegando a su fin. La aldea global contemporánea está conectada –tecnológica, económica, política y físicamente– hasta tal punto que hace que el futuro sea incierto y el entorno de negocios impredecible.
- **Cómo Reenergizar el Liderazgo y la Cultura:** Ahora ha llegado el momento para moverse hacia delante y beneficiarse de una nueva perspectiva que impulsa el nivel de energía de la empresa: la acción decisiva y convicción emocional. Las personas pueden ser extraordinariamente valientes y tomar decisiones duras cuando tienen algo en qué creer. Asegurar la capacidad y la habilidad para producir el cambio, por lo tanto, requiere la construcción de una especie de "fe corporativa", o sea, un sueño compartido que garantice una dirección clara y acción coordinada.

■ Informaciones generales:

Fecha: Jueves 4 de mayo, 2017

Lugar: Santo Domingo, República Dominicana

Horario: 9:00 a.m. - 1:00 p.m.

Inversión: US\$ 475.00

Incluye *Brunch* y Traducción Simultánea Inglés / Español

■ Información e inscripción:

Teléfono: 809.542.0126

E-mail: informacion@intras.com.do

Asistencia en línea a través de nuestro  LIVE CHAT

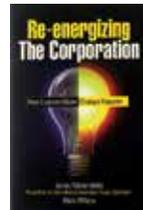
Web site: www.intras.com.do

JONAS RIDDERSTRÅLE

Es uno de los más influyentes, demandados y respetados pensadores de negocios en la actualidad. Desde que irrumpió en el año 2000 con su *bestseller* *Funky Business*, Jonas ha permanecido en la vanguardia de la nueva generación de gurús de la gestión.

En 2007, fue galardonado con el prestigioso premio Nobels Colloquia por su "Liderazgo en Pensamiento de Negocios y Económico". El Thinkers 50, considerado como el primer *ranking* mundial sobre expertos en *management*, lo incluye constantemente en su lista desde el año 2003 y en el 2014, el *ranking* del Global Top 30 Management Gurus lo colocó en la posición número 23 a nivel mundial y entre los primeros 5 en Europa. Las ideas y los trabajos de Jonas Ridderstråle han atraído una inmensa cobertura de los medios alrededor del mundo tales como *CNN*, *Fortune*, *Fast Company*, *Time Magazine*, *Financial Times*, *The Times*, *Stern*, *Newsweek* y *Paris Match*. Es profesor visitante en la internacionalmente aclamada Escuela de Negocios Ashridge en el Reino Unido.

Hasta la fecha, sus libros han sido traducidos a más de 30 idiomas y publicados en más de 50 países. *Funky Business*, el libro que puso en el radar a Jonas, fue recientemente colocado en el puesto 16 en la encuesta de Bloomsbury de los mejores libros de negocios de todos los tiempos. Las secuelas, *Karaoke Capitalism* y *Funky Business Forever*, también se convirtieron en manifiestos mundialmente aclamados. Estos tres libros fueron coescritos con Kjell A. Nordström. El más reciente *bestseller* de Jonas ha sido *Re-energizing the Corporation (Reenergizando la Corporación)* coescrito con Mark Wilcox y en abril del 2017, la Stanford University Press publicará su nuevo libro *Fast/Forward: Make Your Company Fit for the Future (Fast/Forward: Prepare a su compañía para el futuro)*, coescrito con el Profesor Julian Birkinshaw de la London Business School.





Verne **Harnish**

Las claves para
hacer **crecer** su negocio

Verne Harnish,

conocido como el gurú del crecimiento y la expansión empresarial, es un emprendedor, consultor y autor norteamericano especializado en temas de liderazgo, planificación estratégica y crecimiento de negocios. Es el fundador de la mundialmente conocida Entrepreneurs' Organization (EO) que agrupa a más de 12,000 emprendedores exitosos en 50 países, así como de Gazelles, una exitosa empresa global de educación y *coaching* ejecutivo. Durante más de treinta años, **Verne Harnish** ha estado ayudando a las empresas a crecer y enseñando a los emprendedores a evitar errores costosos que puedan destruir sus empresas. Como autor de negocios, su más reciente libro es el multipremiado *Scaling Up (Rockefeller Habits 2.0)*. También ha escrito el *best seller Mastering the Rockefeller Habits (Dominando los Hábitos de Rockefeller: qué debe hacer para acrecentar el valor de su empresa en rápido crecimiento)* así como *The Greatest Business Decisions of All Times* junto a los editores de *Fortune*. Veamos qué comparte con los lectores de GESTIÓN acerca de los hábitos de los empresarios más exitosos.

En 2002, usted publicó su *bestseller Mastering the Rockefeller Habits*. ¿Qué son los hábitos de Rockefeller y qué tan relevantes son hoy día, más de una década después, para los líderes de negocios y emprendedores?

Los hábitos de Rockefeller han probado ser atemporales. Son 10 hábitos fundamentales que John D. Rockefeller y los industrialistas que vinieron después de él establecieron hace más de 150 años y hoy día siguen siendo utilizados para impulsar a las más exitosas firmas del siglo XXI. Estos hábitos o rutinas aumentan la rentabilidad y reducen el tiempo necesario para manejar el negocio.

1. El equipo ejecutivo es compacto y está alineado. El equipo ejecutivo debe tener un nivel de confianza que permita que ocurran el debate verdadero y el conflicto constructivo. Los miembros del equipo deben estar dispuestos a desafiarse los unos a los otros al momento de tomar decisiones.

2. Todos están alineados con la prioridad #1 que debe conseguirse ese trimestre para que la compañía avance según lo previsto. Hacer que una empresa crezca requiere que se tome un paso importante a la vez y que luego se revisen los datos y se hagan los ajustes necesarios. Esto es acerca de establecer una meta o tema trimestral definido que permita la oportunidad de que todos puedan celebrar o compadecerse juntos y divertirse un poco en el camino.

3. Se ha establecido un ritmo de comunicación y la información se traslada hacia la organización de forma clara y rápida. El desafío #1 cuando dos o más personas están trabajando juntas es la comunicación. La clave para esto es el ritmo de reuniones diarias, semanales, mensuales, trimestrales y anuales, las cuales, cuando se llevan correctamente, ahorran a todos una gran cantidad de tiempo.

4. Para cada tarea en la organización está asignada una persona que rinde cuentas de la consecución de los objetivos.

Establecer responsabilidades a medida que la empresa crece es el desafío # 2. Las responsabilidades deben estar muy claras tanto verticalmente (a través de las funciones) como horizontalmente (a través de los procesos) a todo lo largo de la organización.

5. Se recogen las sugerencias de los empleados para identificar problemas y oportunidades. Un componente clave de los datos cualitativos semanales que usted necesita para conducir su negocio debe venir de sus empleados, especialmente de los que están más cerca de la acción. Cada líder *senior* debe hablar formalmente con un empleado cada semana y preguntar: “¿Qué cosas debe la compañía empezar a hacer, parar de hacer y seguir haciendo?” Preste especial atención a las cosas que debe parar de hacer, ya que son los obstáculos que usted necesita eliminar para mantener a las personas motivadas.

6. El reporte y análisis de comentarios de los clientes es tan frecuente y exacto como los datos financieros. El segundo componente de los datos cualitativos semanales que usted necesita debe venir de los clientes. Cada líder *senior* debe preguntar a los clientes más acerca de inteligencia de mercado, especialmente de los competidores, que de si les gusta o no su producto o servicio.

7. Los valores y el propósito se viven dentro la organización. Los valores centrales son las reglas que guían todos los sistemas de RR. HH. en la empresa y el **propósito** (una mejor palabra que “misión”) aporta el “por qué” crítico detrás de cada cosa que se hace, como por ejemplo, qué diferencia está haciendo su compañía en el mundo.

8. Los empleados pueden explicar con seguridad los componentes clave de la estrategia de la compañía. Los empleados deben alinear sus acciones con la estrategia de la compañía. Para ello, necesitan conocer y comprender las metas de 10 a 25 años, quiénes son los clientes centrales, cuáles son las tres promesas de la marca que todos deben mantener y qué hace la compañía.

9. Todos los empleados pueden responder cuantitativamente si han tenido un día o una semana buenos.

Cada empleado o equipo debe tener claro cuáles son sus prioridades y KPI para la semana.

10. Los planes y desempeño de la compañía son visibles para todos.

En toda la empresa se muestra (en tableros de puntuación, marcadores y otros) el progreso actual de los KPI y números críticos para que todos los puedan ver. Los valores, el propósito y las prioridades se publican en toda la compañía.

¿Qué ha cambiado en la última década que lo hizo revisar este libro y publicar *Scaling Up*?

Una pregunta clave que queríamos contestar en *Scaling Up* (*Rockefeller Habits 2.0*), luego de pasar una década educando a y siendo coaches de líderes de empresas en crecimiento fue: “Si estas son rutinas poderosamente universales, ¿por qué no todas las compañías las ponen en práctica?” Nos dimos cuenta que muchos líderes empezaban con buenas intenciones y luego los hábitos comenzaban a decaer. Queríamos entender por qué pasaba esto y qué podíamos hacer para prevenirlo. Además, hay un nuevo fenómeno de las “unicornio” – firmas creciendo mucho más rápidamente que nunca antes– y lo que podríamos aprender de ellas que podríamos aplicar a todas las compañías para acelerar su progreso. Creemos que hemos encontrado la respuesta a ambas preguntas (los lectores tendrán que leer el libro para descubrirlo).

¿Cuál es su definición de una firma *scale up* y cuáles son las cosas en las que los líderes de negocios y los emprendedores, junto a sus equipos, deben enfocarse para hacer que el negocio crezca?

Desearíamos que hubiese una definición estándar para una firma *scale up*, pero generalmente es cualquier empresa que esté creciendo un 20% o más por año consecutivamente durante tres o cuatro años a partir de

una base de al menos un millón de dólares en ganancias – el mismo nivel mínimo de ingreso para ser miembro de la Entrepreneurs' Organization (EO), la organización global que fundé hace 30 años. La clave es descubrir un nicho estrecho que usted pueda dominar alrededor del mundo para que pueda mantener o aumentar tanto su margen de ganancias brutas como el de ganancias netas a medida que crece o escala. Demasiadas empresas aumentan sus ventas brutas, pero esto no es seguido por ganancias netas. Nos gusta decir que “las ventas brutas son vanidad, el beneficio es sanidad mental y el efectivo es rey”.

- **Reducir el tiempo que requiere el equipo directivo para gestionar el negocio (actividades operacionales).**
- **Reenfocar al equipo directivo hacia actividades de cara al mercado.**
- **Alinear a todos los demás para impulsar la ejecución y los resultados.**

¿Cuáles son las barreras que impiden que un negocio crezca y cuáles son los aspectos fundamentales que los líderes y sus equipos deben dominar para enfrentar exitosamente esas barreras?

En el libro, esbozamos las tres principales barreras que impiden que un negocio escale:

- **Desarrollar el liderazgo:** la incapacidad para contratar o desarrollar líderes a través de la organización que tengan las habilidades para delegar y predecir.
- **Instalar una infraestructura capaz de escalar:** la falta de sistemas y estructuras físicas y organizacionales para manejar las complejidades en la comunicación y las decisiones que vienen con el crecimiento.
- **Implementar una función de mercadeo efectiva:** el fracaso para atraer clientes y talento al negocio, así como el fracaso para abordar las presiones competitivas que se van agregando y que erosionan los márgenes.

Sin embargo, hay una barrera preponderante –el ego. Es pensar que usted conoce las respuestas a las interrogantes y desafíos que enfrenta el negocio en crecimiento, y que no necesita ayuda. Recientemente, fuimos anfitriones de Mark Cuban, el icónico emprendedor serial. Cuando uno de los participantes le preguntó cuál ha sido su mayor error en los negocios y qué aprendió de ello, Mark pensó por un momento y respondió que ha cometido muchos errores ¡y que en casi todos los casos fue cuando pensó que era el tipo más listo en la habitación! Para contrarrestar esto, está el desarrollo del liderazgo. Mark lee tres horas al día esperando obtener una sola idea que ayude a una de las más de 155 empresas en las que es propietario o inversionista.

Por favor, describa el viaje que deben recorrer los líderes de negocios y los emprendedores junto a sus equipos para hacer que su empresa escale.

Nosotros equipamos el viaje de escalar un negocio al de escalar una montaña. Primero, usted necesita escoger la montaña –el nicho que usted quiere dominar– y luego definir la altura del pico, lo que Jim Collins llama su Objetivo Grande Peludo y Audaz¹ –lo que usted quiere lograr en los próximos 10 a 25 años. Luego es el momento de entrenarse, de aprender las leyes de la montaña (los valores fundamentales) y de estudiar el clima (las condiciones del mercado). Habiendo establecido los campamentos base a lo largo del camino (sus objetivos de 3 a 5 años), usted comienza a subir. Lo más importante es decidir el próximo paso –lo que necesita hacer en las próximas semanas. Luego usted reevalúa la situación y, a medida que avanza, hace los ajustes tácticos que las condiciones de la montaña van dictando. En esencia, solo hay dos puntos acerca de los cuales usted debe sentirse confiado: el pico al que usted está apuntando y el siguiente paso que dará. Todo lo demás entre estos dos puntos es un WAG (*wild-ass guess*) o pura especulación. El clima puede cambiar de la noche a la mañana y todos sus planes deberán ser modificados. Les recordamos a los líderes que no hay líneas rectas en la naturaleza ni en los negocios. El camino por delante será difícil y algunas veces tendrá que cambiar de curso. La clave es no caerse de la montaña mientras mantiene sus ojos puestos en la cima.

A lo largo del viaje hay una serie de hábitos, rutinas o disciplinas que harán que la escalada sea más fácil. Las metas sin rutinas son solo deseos; las rutinas sin metas no tienen sentido. Los líderes de negocios y emprendedores exitosos tienen una visión clara y las rutinas para hacerla realidad. Estas rutinas son los hábitos de Rockefeller.

¹ *Big Hairy Audacious Goal* o *BHAG* por sus siglas en inglés.

¿Cuál es el marco para crear crecimiento? ¿Cuáles son las decisiones más importantes que los líderes de negocios y emprendedores deben tomar para escalar sus compañías?

Escalar un negocio es un proceso dinámico con etapas predecibles e inevitables. Para lidiar con estos desafíos, la compañía debe desarrollar las habilidades de liderazgo a lo largo de la organización, instalar una infraestructura escalable para manejar las complejidades que vienen con el crecimiento y mantenerse al tanto de las dinámicas del mercado que afectan el negocio. Nuestro marco para escalar un negocio –o *4D Framework*– conlleva tomar decisiones en 4 áreas del negocio:

- **Personas:** Atraer y retener a las personas correctas.
- **Estrategias:** Crear una estrategia realmente diferenciada.
- **Ejecución:** Impulsar una ejecución impecable.
- **Efectivo:** Tener suficiente efectivo para capear las tempestades.

Nuestro *4D Framework* incluye los siguientes elementos:

1. Impulsor (*Driver*): los líderes impulsan la implementación de los hábitos de Rockefeller con sus equipos. La ejecución es mucho más fácil si todos reciben *coaching*, abrazan el aprendizaje y fomentan el uso de nuevas tecnologías para la gestión de la responsabilidad.

2. Demandas (*Demands*): los líderes tienen que equilibrar dos demandas que compiten entre sí: las personas y los procesos. Esto requiere mantener simultáneamente una gran reputación con los empleados, clientes y accionistas (las personas del negocio) y mejorar la productividad de cómo la empresa hace o compra, vende y monitorea estas transacciones (los procesos del negocio).

3. Disciplinas (*Disciplines*): Para ejecutar con efectividad, hay tres disciplinas o rutinas fundamentales: establecer las **prioridades**, recoger **datos** cuantitativos y cualitativos y establecer un **ritmo** de reuniones efectivo. Es en estas reuniones, debatiendo los datos, en las que las prioridades emergen, y monitorea estas transacciones (los procesos del negocio).

4. Decisiones (*Decisions*): Para hacer que un negocio escale se requiere tener cuatro conjuntos de decisiones clave –**Personas, Estrategia, Ejecución y Efectivo**– completamente correctos. Si descuida cualquier de estos elementos, no podrá maximizar su oportunidad.

¿Por dónde se debe empezar a implementar este marco? ¿Cuáles son las preguntas más importantes que los líderes de negocios y emprendedores deben hacerse antes de empezar a tomar decisiones en las cuatro áreas de personas, estrategias, ejecución y efectivo?

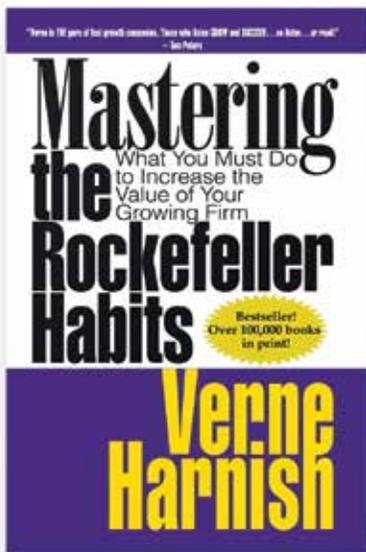
Para saber por dónde empezar a implementar el *4D Framework*, los líderes de negocios y los emprendedores deben hacerse la pregunta: “¿Cuál de las 4 decisiones –personas, estrategia, ejecución y efectivo– necesita la mayor atención ahora?” y empezar por ahí. La clave es comprometer a tantas personas en la organización como se pueda para ejecutar la visión, no solo a la alta dirección.

En cuanto a las **personas**, la pregunta clave es: **¿Los empleados, clientes y accionistas están felices y comprometidos con el negocio y usted los “recontrataría” a todos?** ¿Tiene usted a las personas correctas haciendo correctamente las cosas correctas? Evalúe todas las relaciones clave en torno a su negocio:

- **¿Retendría a todos sus clientes actuales?**
- **¿Está satisfecho con sus inversionistas y bancos?**
- **¿Sus suplidores lo están apoyando apropiadamente?**
- **¿Sus consejeros (contables, abogados, consultores y coaches) son los mejores para el tamaño de su organización y los planes para el futuro?**

La pregunta clave en torno a la **estrategia** es: **¿Puede usted y cualquier empleado enunciar de manera simple la estrategia de la firma y está su estrategia impulsando crecimiento sostenido en los ingresos y márgenes brutos?**

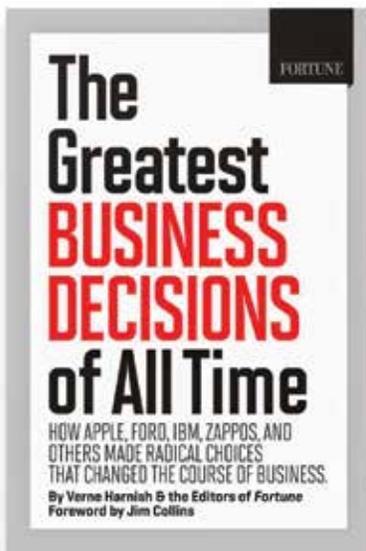
La pregunta clave acerca de la **ejecución** es: **¿Están todos los procesos funcionando sin dramas y generando rentabilidad mucho mayor que la promedio en su industria?**



Una empresa tiene problemas de ejecución si suceden estas tres cosas:

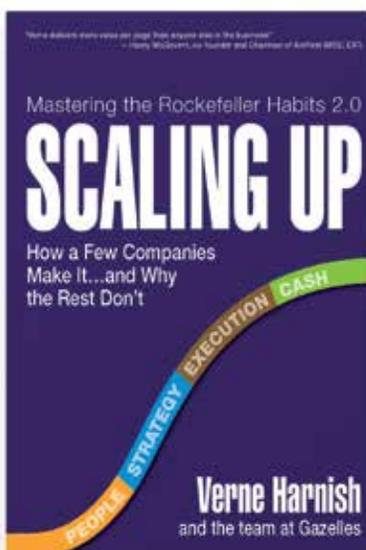
- **Hay drama innecesario en la organización (alguien despachó mercancías tardíamente, la factura estaba incorrecta, etcétera)**
- **Todos parecen estar trabajando más horas, perdiendo el tiempo sin avanzar o pasando demasiado tiempo arreglando cosas que debieron haberse hecho bien desde el principio.**
- **La compañía está generando menos de tres veces la rentabilidad promedio de la industria.**

La pregunta clave acerca del **efectivo** es: ¿Tiene fuentes constantes de efectivo, idealmente generadas internamente, para impulsar el crecimiento de su negocio?



En este viaje a la cima de la montaña, ¿cómo pueden los líderes, emprendedores y empleados en todos los niveles de la organización alinear sus vidas profesionales y personales para ser exitosos y sentirse realizados?

Hacer que una organización escale puede cobrar un precio a las personas. Nuestras vidas personales y profesionales están entrelazadas, y es mejor si están alineadas. Aunque nunca hay un equilibrio, sentimos que las personas deben combinar sus vidas personales y profesionales. Ayuda mucho si las prioridades de la vida personal, tales como disfrutar de las cosas sencillas con familia y amigos, puedan incluirse en su calendario semanal de actividades. Si no lo hacen, meses y hasta años pasarán, y se habrán perdido de muchas de las cosas buenas de la vida. ©





**CMI
INTERSER**
LA CARA HUMANA
DE LA NEGOCIACIÓN

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

www.cmiinterser.com

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



Cambridge, Massachusetts - USA

at The Harvard
FACULTY CLUB

Del 26 al 30 de junio, 2017
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 26 al 30 de junio, 2017
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 - Inscribiéndose hasta el 15 de abril, 2017
US\$ 4,950.00 - Inscribiéndose hasta el 15 de mayo, 2017
US\$ 5,200.00 - Inscribiéndose a partir del 16 de junio, 2017

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

Información e inscripción:

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

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



Rowan Gibson©



CÓMO SE CONSTRUYEN LAS GRANDES IDEAS

Por Rowan Gibson
Ilustraciones: Adriana Matallana

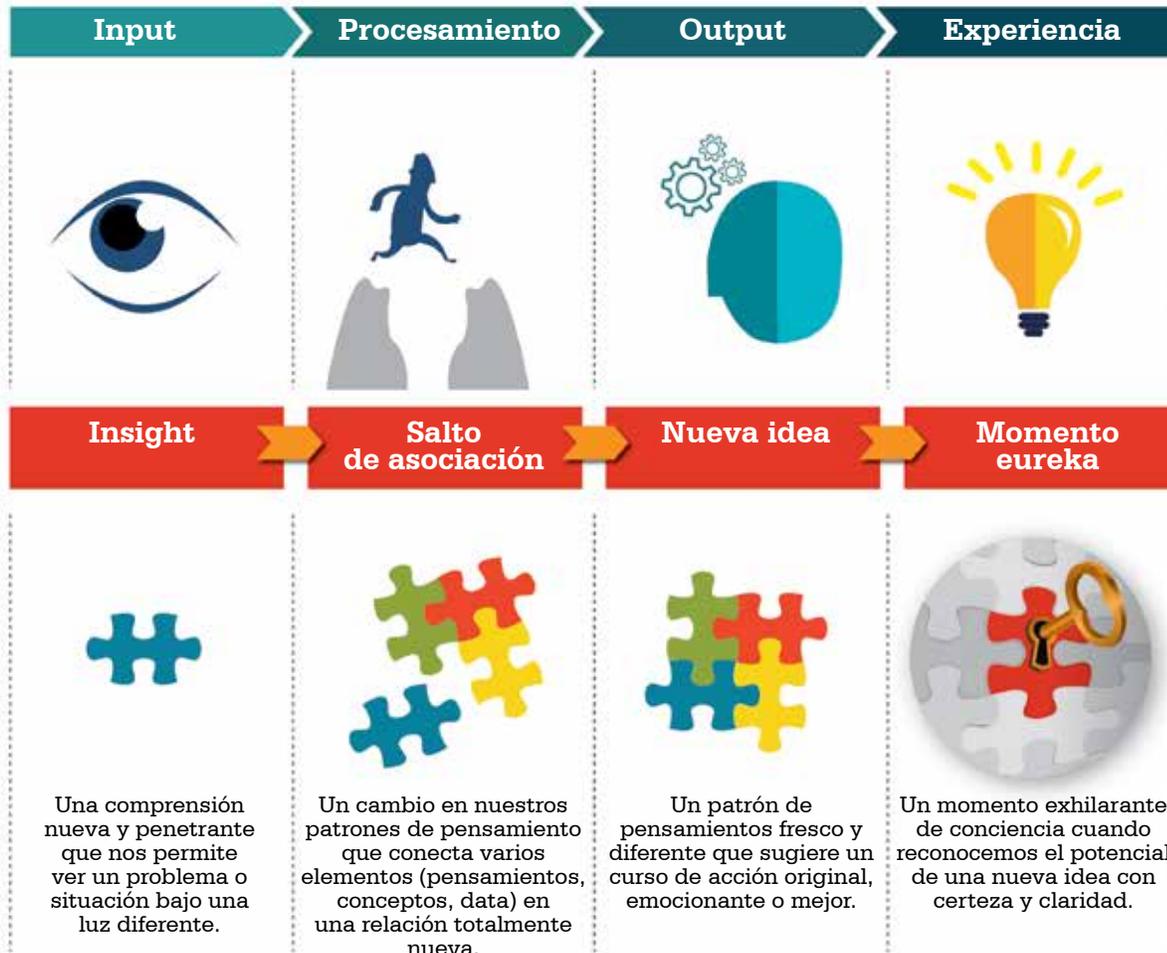
Las compañías a menudo se preguntan por qué sus esfuerzos de innovación aparentemente producen tan pocas ideas que realmente cambian el juego. ¿Por qué están solo obteniendo sugerencias tibias para cambios incrementales en vez de nuevos conceptos radicales para revolucionar sus industrias? ¿Cómo puede una organización llegar a ser dramáticamente mejor en generar grandes ideas que logren avances significativos?

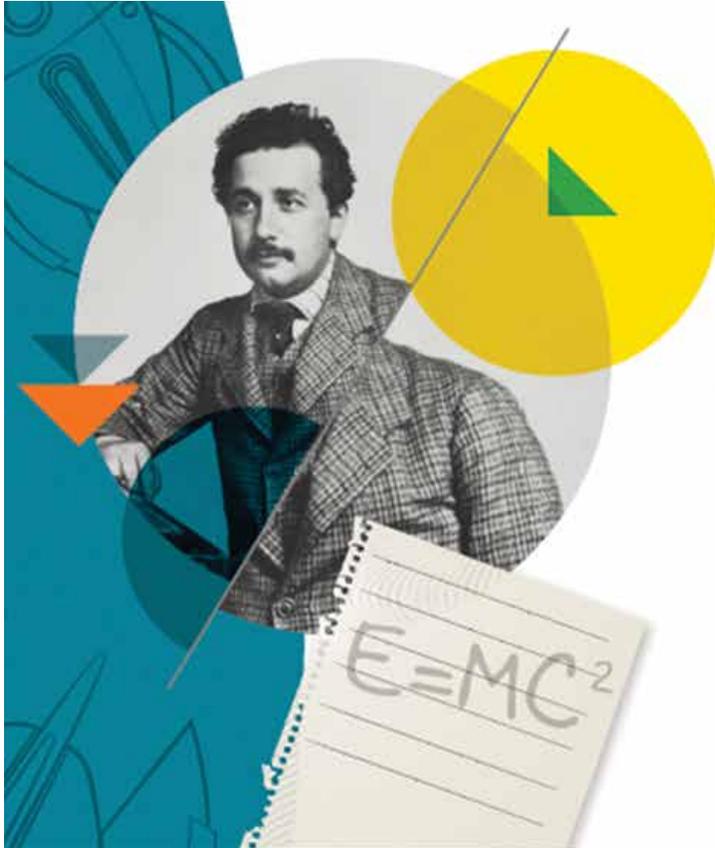
Para responder a estas preguntas, primero tenemos que entender cómo realmente se construyen las grandes ideas. Para empezar, la mayoría de las personas ni siquiera asocia la noción de un proceso de construcción con la generación de ideas. Ciertamente, muchos altos ejecutivos todavía creen que las ideas simplemente nos llegan de la nada, en un súbito *flash* o destello de inspiración. Por lo tanto, el primer paso esencial es aclarar cómo trabaja el proceso creativo. Lo que falta en la mayoría de las grandes compañías es una *teoría* de la innovación que se pueda traducir a una metodología práctica para producir grandes ideas.

Por más de cien años, académicos de campos como la psicología, antropología y neurociencia, así como personas creativas del mundo de la publicidad junto a notables estudiosos de la gestión, han estado escudriñando cómo la mente humana produce un *breakthrough* o descubrimiento. Ciertamente, hay un cuerpo de trabajo e investigación sustancial que está disponible para las personas de negocios. Pero la realidad es que pocos líderes corporativos y gerentes le han prestado mucha atención, prefiriendo enfocarse en mejorar la eficiencia operacional de sus organizaciones esperando que —por algún accidente afortunado— alguien del equipo tenga un momento eureka mientras pasea a su perro.

Lo que ahora sabemos de manera concluyente es que las ideas creativas no se nos ocurren espontáneamente de un momento a otro, aunque con frecuencia parece ser el caso. Nuestras mentes, en realidad, construyen las ideas creativas a partir de una cadena única de asociaciones y conexiones, muchas veces a lo largo de un período de tiempo considerable. Cuando examinamos con mayor detalle el proceso creativo, descubrimos que el pensamiento que conduce a los avances o *breakthroughs* usualmente se construye sobre una iluminadora visión interna o *insight* (o serie de *insights*) de una situación o problema que inspira en la mente un inesperado salto (o saltos) de asociación cuyo resultado es una completamente nueva configuración de ideas existentes. Esta combinación fresca de pensamientos, en la cual varios y quizás no relacionados conceptos y dominios se encajan o unen en una nueva relación es lo que repentinamente se manifiesta como una gran idea o solución creativa. Ese es el famoso momento eureka cuando la bombilla parece encenderse en nuestras cabezas.

Rowan Gibson ©





Cómo Einstein reinventó la física

Cuando Albert Einstein concibió su revolucionaria teoría de la relatividad especial, y poco tiempo después la ecuación $E=mc^2$, no le vino de la nada mientras estaba sentado tranquilamente mirando por la ventana. Según él mismo lo relató, había estado pensando acerca de esto durante al menos siete años, empezando mientras realizaba sus estudios en la Escuela Politécnica Federal de Zúrich, donde estudió matemáticas y física. A principios del Siglo XX, cuando Einstein se

graduó, el gran acertijo de la física era la aparente incompatibilidad entre las leyes de la mecánica de Newton por un lado y la nueva ciencia del electromagnetismo por el otro, porque resultó que la luz no se comportaba como lo predecían esas leyes clásicas. Este es el rompecabezas, aparentemente sin solución, que el joven graduado Albert Einstein ambiciosamente determinó que trataría de resolver.

Durante los siguientes siete años, estudió el trabajo de sus predecesores y contemporáneos —desde Isaac Newton a James Clerk Maxwell, David Hume, Ernst Mach, Hendrik Lorentz, Henri Poincaré y Max Planck— ya fuera ampliando o refutando sus ideas. Exploró radicales nuevos conceptos a través de sus famosos ejercicios de pensamiento, tales como montar bicicleta sobre un rayo de luz a través del universo o estar en un elevador en caída libre. La respuesta finalmente se le reveló cuando Einstein arribó a un *insight* iluminador que cambió fundamentalmente su punto de vista. Hizo esto desafiando a las suposiciones convencionales acerca del tiempo y el espacio, e hizo algunas preguntas nuevas radicales acerca de la física que muy pocos se habían atrevido a hacer antes: ¿y si las leyes de la mecánica de Newton no eran tan fijas como todos habían creído durante siglos? ¿Y si el tiempo y el espacio no fuesen algo absoluto?

¿Y si el tiempo y el espacio fuesen variables, y la única constante universal, fuese de hecho, la velocidad de la luz? (En mi libro *Las cuatro lentes de la innovación*, a esta perspectiva —o lente— de la innovación la llamo **“desafiar las ortodoxias”**).

Una vez este *insight* clave abrió los ojos de Einstein para ver la solución del problema, fue capaz de trabajar inmediatamente en los detalles matemáticos, y en solo cinco semanas produjo lo que podría decirse que es el más grande documento científico del siglo XX: *Sobre la electrodinámica de los cuerpos en movimiento*. Lo que esta historia ilustra es que las grandes ideas necesitan más que un momento. Hay un proceso de pensamiento definitivo involucrado en la construcción de un *breakthrough*, y la plataforma o peldaño para alcanzar una idea nueva radical invariablemente es un poderoso *insight* nuevo.

Todo es acerca de los *insights*

¿Significa esto que dar con un *breakthrough* siempre requiere de muchos años de ardua labor? De ningún modo. A veces una gran idea se nos puede ocurrir en apenas unos minutos. Pero el factor constante en la construcción de una idea es un *insight* (o una serie de *insights*) que cambia de manera fundamental nuestro punto de vista.

¿Qué le dio a Steve Jobs en el 2005 la idea de que Apple tenía que desarrollar y lanzar su propio *smartphone*? Provino de una profunda mirada a las tendencias que tenían el potencial de hacer obsoleto al iPod. Jobs razonó que si los fabricantes de teléfonos móviles convertían sus aparatos en reproductores de música de fácil uso (lo cual no era difícil de hacer), el

iPod no tendría razón para existir. Habiendo visto cómo el teléfono celular reemplazó a las cámaras digitales, relojes de alarma, asistentes personales digitales y otros dispositivos dedicados, parecía que era solo cuestión de tiempo para que el iPod siguiera por el mismo camino. ¿Por qué quería alguien llevar consigo dos dispositivos cuando podía combinar ambas funciones en solo uno? (Esto es un ejemplo de usar la segunda lente de la innovación: **“aprovechar las tendencias”**).

La idea de una aspiradora sin bolsa no surgió inesperadamente en la cabeza de James Dyson mientras se tomaba una ducha. Ya estaba pensando acerca de cómo mejorar esa categoría de producto cuando casualmente visitó un aserradero local y observó unos grandes separadores centrípetas (o separadores ciclónicos) para eliminar el aserrín del aire. El *insight* de Dyson fue que esta era una forma mucho más eficiente para recoger el polvo que con la bolsa de la aspiradora (porque la aspiradora pierde potencia de succión a medida que la bolsa se llena). Su gran idea fue la de tratar de replicar a una escala menor el separador ciclónico e instalarlo en una aspiradora para el hogar. (Esto ilustra otro de las cuatro lentes de la observación: **“explotar los recursos en una nueva forma”**).

Gary y Diane Heavin, fundadores de la franquicia global Curves, no se despertaron un día y dijeron : “Hey, ¿por qué no abrimos un gimnasio solo para mujeres?”. La idea les surgió cuando se dieron cuenta de un gran problema de los gimnasios tradicionales. Se percataron de que muchas mujeres se sentían intimidadas o avergonzadas en estos ambientes dominados por hombres y esta observación profunda —basada en la empatía— los llevó a preguntarse si había una mejor forma de atender los requerimientos de las mujeres. (Esta es la cuarta lente de la innovación **“comprender las necesidades”**).

Lo que concluimos de esto es que las observaciones agudas son los detonantes para el pensamiento innovador —son las piedras planas en el camino que nos conducen a soluciones nuevas radicales. Tal como una piedra grande y plana (o una serie de piedras) nos permite cruzar de un lado del arroyo al otro, los *insights* nos permiten hacer los saltos de asociación necesarios para construir grandes ideas.

Mejore su capacidad para la innovación radical

Ahora que comprendemos que los *insights* son la materia prima con la cual construimos las grandes ideas, podemos empezar a hablar acerca de una metodología práctica para mejorar nuestra capacidad para innovar. Las organizaciones necesitan comprender que no se pueden producir grandes ideas que tengan como resultado *breakthroughs* si primero no se genera el tipo correcto de *insights*. Es como un agricultor esperando recoger una cosecha abundante si primero no sembró las semillas correctas. Necesitamos entender que el *output* (salida o resultado) depende del *input* (entrada o aportación). Invertir tiempo, dinero y esfuerzo en la innovación sin primero construir un portafolio rico en *insights* es mayormente un ejercicio sin frutos.

Se les está pidiendo a las personas que hagan saltos gigantes en pensamiento creativo pero sin las piedras planas o peldaños que necesitan para llevarlos de aquí hasta allá.

Lo que le falta a la mayoría de las organizaciones grandes es una metodología sistemática y un proceso organizado para generar, capturar, compartir y usar los *insights* en el frente de sus esfuerzos de innovación. Podrían estar invirtiendo tiempo y dinero en obtener *insights* de algún tipo, ¿pero son los tipos correctos de *insights* para crear una disrupción en las reglas del juego?

“¿Estos *insights* desafían lo convencional y llevan el pensamiento de las personas hacia nuevas direcciones o meramente reafirman lo obvio? ¿Destapan las implicaciones más profundas y las oportunidades sin explotar en discontinuidades emergentes? ¿Arrojan luz sobre las tendencias que los competidores han pasado por alto o ignorado? ¿Apuntan hacia formas completamente nuevas de apalancar las habilidades y activos de una compañía, o hacia otros recursos que existen fuera de la organización? ¿Ofrecen perspectivas profundamente nuevas de las necesidades de los clientes, provocando soluciones avanzadas para transformar la experiencia de cliente?” (Tomado del libro *The Four Lenses of Innovation*).

Estos son los tipos de *insights* que las compañías deberían estar acumulando activamente y utilizando luego para impulsar su proceso de innovación. La única manera de producir ideas lo suficientemente radicales para impulsar un crecimiento dramático, abrir espacios de mercado sin explotar y crear disrupción en modelos de negocios existentes es primero generando materia prima de alta calidad —*insights* poderosos— que puedan servir para desencadenar esas ideas. ©



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

Rowan Gibson, llamado el Sr. Innovación por sus valiosos aportes a este campo, es un reconocido estratega de negocios globales, autor de best sellers y experto en innovación radical, con una exitosa trayectoria de más de veinte años. Es, además, un orador y consultor muy solicitado alrededor del mundo.



CULTURAL FIT

Por Guillermo S. Edelberg, DBA

Lo habitual parece ser que se contrate a “gente como nosotros”, gente que ha ido a escuelas que conocemos, gente que nos han referido nuestros amigos¹.

Desde hace algunas décadas, la literatura especializada en inglés ha utilizado la expresión *cultural fit* para referirse a lo que describe esta cita (se podía haber dicho, por ejemplo, que “lo habitual era contratar a gente que manifestase un *cultural fit* con nuestra organización”). La palabra *fit* tiene varias acepciones; en este caso, quiere decir adecuado, apropiado o que satisface, se ajusta, es compatible, encaja, se corresponde. *Cultural* –idéntica palabra en inglés y en español– significa, según el Diccionario de la Real Academia Española *online*, “relativo a la cultura,” y cultura, en la tercera acepción de la palabra, “conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.” Una posible traducción de *cultural fit* podría ser algo así como “cultura compatible”.

¹ Ver artículo *People analytics* en la edición Julio-Septiembre 2015 de Gestión

La contratación de candidatos poseedores de una cultura compatible con la de una organización no solo es habitual, sino también importante. Un autor lo recalcó en relación a las actividades de reclutamiento. Dijo que este es crucial para todos los niveles y especialmente para el nivel *senior*, donde se toman decisiones y se ejerce el liderazgo. También es importante para determinar si un candidato será adecuado en el largo plazo. “Es complejo determinar si una cultura es compatible con la de la organización, pero vale la pena determinarlo. Pueden presentarse candidatos que aparentan ser adecuados basándose en sus habilidades y experiencias; pero en cuanto se profundiza en sus antecedentes y comportamientos personales puede surgir que no poseen la mentalidad necesaria para lograr resultados al ritmo de la organización y el medio donde esta actúa. (A. Shaw, *Cultural fit can be key to success*. *FT.com*, 15 de diciembre de 2011)

Otro autor señaló que no hay nada peor que aterrizar en un trabajo en una gran empresa y darse cuenta que la cultura que uno acarrea no es compatible con la de la organización. Si a los empleados tanto de grandes empresas como de otras más pequeñas les resulta difícil identificar y articular la cultura de su organización, mucho más difícil les será a los candidatos a ingresar. Por este motivo, “evaluar la cultura de la organización y decidir si es compatible con la suya es un desafío para todo candidato antes de aceptar un ofrecimiento de trabajo”. (E. Varelas, *Sizing Up Cultural Fit*. *T + D*, noviembre de 2009)

L. A. Rivera escribió a mediados de 2015 otro artículo referido al tema que nos ocupa. Empezaba así:

A lo largo de distintas culturas e industrias, los gerentes le otorgan un valor importante al *cultural fit* –la idea de que los mejores empleados tienen una mentalidad similar. Un estudio reciente encontró que más del 80 por ciento de los empleadores del mundo mencionó el *cultural fit* como una característica prioritaria al momento de contratar. La selección de nuevos trabajadores de esta manera, si se la pone en práctica cuidadosamente, puede contribuir a hacer las organizaciones más productivas y exitosas. Lamentablemente, la noción de *cultural fit* se ha convertido en un concepto nebuloso y potencialmente peligroso. De un análisis sistemático de aquellos que podrían tener éxito en un determinado lugar de trabajo

ha pasado a transformarse en breves juicios emitidos por gerentes acerca de con quiénes les gustaría pasar el tiempo. *Fit*, a través de este proceso, se ha convertido en una generalización utilizada para justificar la contratación de personas similares a quienes toman decisiones y rechazar a quienes no lo son.

Esta autora explicó en el artículo que la compatibilidad cultural se ha convertido en algo “tramposo”. Entrevistó a más de 100 ejecutivos de alto nivel y dedicó nueve meses a investigar las prácticas de reclutamiento de una organización. Sus entrevistados recalcaron la importancia del *cultural fit* al momento de contratar, pero no se referían a los valores de la organización, sino a una compatibilidad de tipo personal. Preferían contratar a gente con las cuales disfrutar el paso del tiempo y con quienes pudieran quizás desarrollar una relación estrecha. Muchos de ellos utilizaban el “*test del aeropuerto*”. O sea, “¿me gustaría estar varado en algún aeropuerto con algunos de ellos durante una tormenta de nieve?”

También señaló que los entrevistadores tenían en cuenta la “simpatía” de los entrevistados. Una de las más poderosas fuentes de simpatía, dijo, era el descubrimiento de experiencias similares en sus actividades recreativas o en sus biografías, y agregó lo siguiente:

La definición sesgada de compatibilidad cultural basada en la clase social es una de las razones por las cuales la banca de inversión, las empresas de consultoría gerencial y las sociedades de abogados se encuentran dominadas por personas provenientes de los niveles socio-económicos más elevados. También, ya sea en la industria de las finanzas, la alta tecnología o la moda, una buena compatibilidad en la mayoría de las corporaciones de los Estados Unidos tiende a ser típicamente masculina. [...] El querer trabajar con gente parecida a uno no es nuevo. En el pasado, los empleadores restringían las oportunidades de trabajo basándose en el sexo, la raza o la religión, lo cual hoy día es ilegal. La compatibilidad cultural se ha convertido en una nueva forma de discriminación que mantiene bajas tanto la diversidad de los integrantes de la organización como su diversidad cultural, todo esto en nombre del disfrute y el entretenimiento en el empleo (*The New York Times, Guess Who Doesn't Fit In at work?* Nueva York, 30 de mayo de 2015)

Usted, lector ¿qué opina al respecto? 

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

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



La escuela de negocios #1 en América Latina

PROGRAMACIÓN EDUCACIÓN EJECUTIVA 2017



Senior Executive Program - SEs

Módulo I
Del 10 al 14 de julio, 2017
San Francisco, Estados Unidos

Módulo II
Del 14 al 18 de agosto, 2017
Boston, Estados Unidos



Gobierno Corporativo para Juntas Directivas

Módulo I:
Del 16 al 17 de octubre, 2017
Panamá



Programa de Alta Dirección Bancaria 2.0

Módulo I:
Del 6 al 10 de noviembre, 2017
Miami, Estados Unidos



Women's Executive Leadership Program - WELP

Módulo I:
Del 27 de noviembre al 1 de diciembre, 2017
Estados Unidos

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



Información e inscripciones:

Tel.: 809.542.0126

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

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



COMUNIDADES DE TRABAJO

Por Cristina Simón

El último estudio de la consultora *Best Place to Work*, realizado con más de 500,000 empleados en 47 países, encuentra que uno de los principales rasgos que los empleados asocian a un gran empleador es que sea capaz de generar sensación de **"comunidad"**. Me parece un resultado interesante porque este término está bastante alejado de lo que tradicionalmente entendemos como un entorno de trabajo. Hay varios puntos concretos que llaman la atención. En primer lugar, a lo largo del estudio surge repetidas veces la palabra **"confianza"**. Efectivamente, una de las grandes diferencias entre un grupo y una comunidad es que en esta última la gente entiende que puede confiar en los que le rodean. Las personas necesitamos sentir que nuestro entorno social nos apoya o, por lo menos, que no nos obstaculiza para conseguir nuestros objetivos. Lamentablemente, esto no es el caso habitual en las empresas, y especialmente en los tiempos actuales en los que la competencia no ya por la promoción, sino por la supervivencia está a la orden del día.



Esto liga con otra pregunta importante: ¿hasta qué punto es responsabilidad de una empresa crear un ambiente de comunidad entre sus empleados? Sin duda, esto conlleva una inversión importante en acciones de comunicación y socialización. Por otra parte, implicaría un cambio en varias de las grandes políticas de recursos humanos como, por ejemplo, los incentivos, que aún están en gran medida basados en los logros individuales. Hay que buscar, por tanto, un *business case* que justifique la inversión a medio plazo. Al menos sobre el papel, no es difícil argumentar a favor de la comunidad de trabajo.

En primer lugar, la actitud de competitividad interna puede ser incompatible con las nuevas tendencias en procesos de trabajo, que cada vez demandan más colaboración, y los verdaderos comportamientos colaborativos solamente se producen cuando el entorno ofrece confianza y estímulos para la interacción social. Encontramos otra razón de peso en el tan comentado relevo generacional. Hace tan solo un par de años que se ha iniciado la paulatina jubilación de los llamados *baby boomers*, y las estadísticas indican que los *millennials* constituirán el 50% de la fuerza de trabajo en 2020. Estos trabajadores traen consigo nuevos valores, entre los que se encuentra la necesidad de interacción social, retroalimentación y colaboración en sus entornos de trabajo. Parece necesario, por tanto, una adaptación de los principios tradicionales de las empresas a estas nuevas expectativas profesionales. De la misma forma que la llegada de la generación X, con una masa crítica influyente de mujeres, implantó con fuerza las políticas de conciliación en las empresas, debemos esperar que el nuevo relevo suponga una mayor apertura a entornos de mayor confianza mutua y cohesión social.

Si ya resulta incómoda la gestión de personas clásica por lo intangible de la función, el salto a la creación y mantenimiento de sistemas sociales en la empresa parece hoy en día inabordable. Personalmente, lo veo viable en algunas multinacionales con muchos recursos y sobre todo en sectores, como el de la tecnología, con demografías de empleados basadas en gente muy joven y demandada en el mercado laboral. Por su parte, la interacción social está más garantizada en compañías pequeñas, que basan sus procesos y políticas en contactos cercanos e informales. Sin embargo, para la gran mayoría de empresas grandes creo que tendremos que esperar a que este relevo generacional se materialice para resolver el diseño de estas (ansiadas para algunos) comunidades de trabajo. ©

Lea, comparte 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.



INTERNATIONAL TOP MANAGEMENT PROGRAMS 2017

Global Senior Management Program

Módulo I (Chicago)

Del 14 al 19 de mayo, 2017
Universidad de Chicago Booth School of Business
Gleacher Center, Chicago, EE.UU.

Módulo II (España)

Del 25 al 30 de junio, 2017
IE Business School, Edificio Ejecutivo
Campus de Madrid, España



La Empresa Familiar

Del 22 al 26 de mayo, 2017
IE Business School, Edificio Ejecutivo
Campus de Madrid, España



Advanced Management Program

Del 26 de junio al 21 de Julio, 2017
Madrid, España



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

Síganos en: [f](https://www.facebook.com/IntrasRD) /IntrasRD [t](https://twitter.com/IntrasRD) @IntrasRD [in](https://www.linkedin.com/company/Intras) /company/Intras [i](https://www.instagram.com/IntrasRD) @IntrasRD

El **FEEDFORWARD** TRANSFORMA CONCIENCIAS

Maryam Varela, PhD

“El viento, las olas, las corrientes del océano y los defectos del casco del barco contribuyen a hacerlo desviar del rumbo que debería tener. El piloto utiliza diversos instrumentos y recursos: ayudas portuarias, brújulas y seguimiento satelital, que le permiten reestablecer el rumbo. La relación entre fuerzas que hacen desviar el navío y las que por el contrario lo mantienen en el curso establecido es lo que llamamos *feedback*.”

Ignacio Bossi



Durante la vida necesitamos retroalimentar constantemente a nuestros hijos, amigos, colaboradores (no incluyo a los padres pues, por ley natural, son ellos los que han de hacerlo con nosotros). Lo malo es que nadie nos enseña, y muchas veces, en vez de transformar conciencias, hacemos daño sin querer e incluso rompemos relaciones que queríamos construir. Voy a aprovechar este artículo para dar unas ciertas pautas que nos sirvan a la hora de ayudar a crecer a una persona y a afianzar relaciones. La vida es más bonita cuando construimos puentes; cuando creamos, no destruimos. Todos somos co-responsables de hacer de este mundo un lugar más pacífico.

¿Qué es el *feedforward*?

Es un proceso “continuo” que, como la propia palabra indica, va hacia adelante, hacia el futuro, para reforzar aquellas facetas que precisan celebración, mejora, mayor aprendizaje.

Muchas personas siguen usando la obsoleta técnica del sándwich: primer pan (te digo algo positivo) jamón y queso (introducido por un “pero” algo negativo) y el último pan (algo positivo de nuevo). No funciona porque los seres humanos tenemos un sesgo hacia lo negativo, nos quedamos solo con lo que resta y no con lo que suma. Tanto es así que cuando nos halagan, nos quedamos a la espera del “pero” y si no llega, pensamos “algo querrá,” “algo pasa” y ponemos la relación bajo sospecha. Sin embargo, hemos de acostumbrarnos a que cuando retroalimentemos en positivo sea solo positivo (sumamos, valoramos una actitud, habilidad, conocimiento) y que cuando sea negativo sea solo negativo, enfocado como área de mejora, no como reprimenda. Las mezclas no suelen sentar bien.

Cuánto más demos valoraciones positivas, las personas más se motivan, más creen en sí y más se esfuerzan. Ahora bien, han de ser sinceras; el receptor ha de sentir que están dichas desde la autenticidad, sino no funcionan, no tienen fuerza. Por ejemplo, cuando alguien realiza bien un trabajo, decir “buen trabajo” no tiene consistencia. Es importante ser específico para que el otro sienta que le estás hablando desde el corazón: “En tu último informe, valoro mucho el análisis exhaustivo que has realizado sobre la evolución de la deuda y la gráfica en la que lo reflejas, pues permite entenderlo con claridad.” De esta forma, toma consciencia de cuáles son sus puntos fuertes y se esforzará por estar al nivel e, incluso, superar las expectativas.

Fases del *feedforward*

Fase I ¿Qué hacer antes?

- 1. Autoanálisis: ¿Cómo me siento yo hoy? ¿Tengo el estado de ánimo adecuado para dar una retroalimentación?**
- 2. Preparación: ¿Cuándo y dónde la voy a hacer?**
- 3. ¿Qué canal voy a elegir? (El más idóneo es en presencia plena)**
- 4. Crear un clima de confianza.**

Una vez que nos hemos revisado, centramos el punto de mira en el otro, pues él es el especial y así hemos de hacerle sentirse. A veces, nuestra postura, nuestro tono o el propio lugar que hemos elegido hacen que el otro se sienta intimidado. Me gusta pensar que la persona a la que voy a retroalimentar es un invitado en mi casa, y, por tanto, cuido el entorno, mis formas, lo hago sentirse a gusto, lo invito a agua o café, me siento a su lado, no con una mesa protectora por delante. Cierro mi computadora y mi teléfono para que no haya distracciones y pueda estar con la persona al 100%.

Hoy día estamos enfermos de prisa, y queremos hacerlo todo rápido, lo cual hace que nuestras relaciones se estén mecanizando. Preguntamos “¿Qué tal? ¿Cómo estás?” sin esperar respuesta. Esa pregunta requiere calma, cadencia, importancia. Le estamos preguntando a otro ser humano cómo está. Si no sabemos cómo están las personas con las que convivimos o trabajamos, apaga y vámonos. No podemos acelerar las interrelaciones. Al final, por no dedicar tiempo hoy a la escucha, pasado mañana probablemente tengamos un grave conflicto.

Fase II ¿Qué hacer durante?

1. **Hablar de hechos específicos**
2. **Concienciar y sentar un plan de acción**
3. **Escuchar con empatía**

Cuando retroalimentamos, no podemos hablar de opiniones o interpretaciones. Estas son discutibles. Hablemos de evidencias concretas. Además, cuando nuestros argumentos están basados en hechos observables, son mucho más difíciles de contrargumentar. Es importante centrarse en la conducta, no en la persona.

- **“Eres desordenado” es una opinión, depende con quién le compares, y ataca la identidad.**
- **“Diez libros de tu estantería estaban esta mañana en la silla” es un hecho.**

No se trata de dar órdenes (“Colócalos en su sitio”), sino de concienciar con preguntas para que el otro busque la forma de solucionar su conducta, pues es de lo que estamos retroalimentando, no a la persona. Para conseguir esa concienciación, es

útil hacer preguntas que proporcionen algo más que una reflexión o respuesta superficial o neutra. Las preguntas profundas ayudan al otro a revisar hechos, comportamientos y consecuencias. Así, puede reducir el área ciega de su trabajo. Incentiva la autoevaluación y la autorresponsabilidad utilizando la técnica “pelota pa’ ti”.

- **¿Cómo crees que podrías mejorar esta situación?**

Si la respuesta es “No sé”, ¡genial! El “no sé” es una mina de oro, pues quiere decir que hoy no sabe, lo cual no quiere decir que no lo puede pensar ni investigar. Con lo que con objeto de conseguir esa transformación de conciencia, le proponemos:

- **¿Qué tal si lo piensas un poco y mañana me sugieres tres opciones? ¿Te parece bien reunirnos mañana a las 9 y las vemos?**

Si mañana las opciones que te trae no están muy trabajadas, no resuelvas: tírale la pelota, no es tu responsabilidad, sino la de él.

- **Creo que te he dado muy poco tiempo. Me importa mucho que hagas una diferencia en este tema. ¿Qué tal si lo piensas un poco más y lo vemos el lunes a las 9?**

Fase III: ¿Cómo acabo?

Con ánimo de asegurarnos de que nos hemos comprendido, es útil una vez haya finalizado la sesión, pedir a la persona, desde un yo humilde, que resuma lo que ha entendido de la conversación. Es sorprendente ver a veces que la persona no ha captado bien la esencia del mensaje. Lo bueno de ese resumen a modo de conclusión es que ahí mismo podemos corregir y completar algún aspecto que no haya quedado esclarecido de forma completa, y ofrecer algún tipo de ayuda o recurso para contribuir a sus puntos de mejora. Ⓞ

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

Maryam Valera, PhD, es experta en habilidades directivas, comportamiento humano y la aplicación de la Inteligencia Emocional en las organizaciones.

¡El crecimiento de su empresa
es nuestra meta!

SOLUCIONES IN-HOUSE®

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



> Consultoría Formativa

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

> Proyectos de Acompañamiento

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

> Servicios de Capacitación

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



Para más información:

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

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

World
Business
Forum



16 - 17

NOVIEMBRE 2017

Lincoln Center
New York City



human

IFICATION

- **Valorar** el talento
- **Nutrir** la creatividad
- **Liberar** el potencial
- **Trabajar** en red
- **Escuchar** a los clientes
- **Humanizar** la tecnología

¡Pongamos el foco en las personas!

Es hora de poner mayor foco en aquellos que forman parte de estas organizaciones, liberando todo su potencial para que nazcan líderes que integren tecnologías que fortalezcan la compañía y que creen productos que satisfagan las necesidades de nuestros clientes.

Michael Phelps • Michael Porter • Anthony Bourdain • Jonah Berger
Rachel Botsman • Stew Friedman • Abigail Posner • Stephen M.R. Covey

Representante para República Dominicana,
Puerto Rico y Panamá:



www.intras.com.do

Presentado por:



/wobi_es



/wobi.es

Gracias a:



/wobi