

GESTION

Edición trimestral | ISSN 1999-5709

Primera Edición 2020

**La gestión
de los riesgos**
en la Era de la
Transformación
Digital

Cómo el **marketing**
puede salvar al
mundo

**Inteligencia
Artificial:**
la oportunidad
para las empresas
aplicada
a su negocio

JASON

JENNINGS

El **maestro**
de la reinversión
y la velocidad
organizacional

Con los Certificados de Educación Directiva (CED) de INTRAS usted ampliará en profundidad sus conocimientos sobre una determinada área y desarrollará habilidades concretas y específicas. Estos han sido diseñados en un formato muy atractivo, corto y denso, que se adapta convenientemente a las agendas de los ejecutivos, basados en una depurada selección de cuatro (4) seminarios.

CED CERTIFICADO DE EDUCACIÓN DIRECTIVA EN LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL ▶ Liderando Equipos para la Innovación ▶ Gestión y Liderazgo Estratégico del Cambio ▶ Gestión Exitosa de Conflictos ▶ Habilidades de Comunicación para Líderes	CED CERTIFICADO DE EDUCACIÓN DIRECTIVA EN GESTIÓN HUMANA AVANZADA ▶ Gestión de la Experiencia del Empleado ▶ Diseño y Gestión Exitosa de la Cultura Organizacional ▶ Comunicación Interna y Endomarketing ▶ Gestión y Retención del Talento	
CED CERTIFICADO DE EDUCACIÓN DIRECTIVA EN VISIÓN Y EJECUCIÓN ▶ Definición, Implantación y Medición Estratégica ▶ Workshop de Finanzas para Ejecutivos no Financieros ▶ Workshop de Innovación ▶ Workshop de Planificación de Proyectos	CED CERTIFICADO DE EDUCACIÓN DIRECTIVA EN DESTREZAS CLAVE DE LIDERAZGO ▶ Inteligencia Emocional para Directivos ▶ El Líder Mentor ▶ Pensamiento Creativo para Directivos ▶ Inteligencia Apiciativa	
CED CERTIFICADO DE EDUCACIÓN DIRECTIVA EN REINVENCIÓN ORGANIZACIONAL ▶ Cómo Transformarse en una Organización Centrada en el Cliente ▶ Diseño Organizacional ▶ Transformación Cultural en Entornos Digitales ▶ Transformación Digital	CED CERTIFICADO DE EDUCACIÓN DIRECTIVA EN HABILIDADES EJECUTIVAS ESENCIALES ▶ Pensamiento Crítico y Analítico ▶ Influencia y Persuasión Positiva ▶ Habilidades de Presentaciones de Alto Impacto ▶ Workshop de Negociación	
CED CERTIFICADO DE EDUCACIÓN DIRECTIVA EN GESTIÓN INTEGRAL DE EQUIPOS ▶ Delegación Efectiva y Empoderamiento ▶ Escucha Empática y Retroalimentación Positiva ▶ Liderazgo de Alto Impacto ▶ Construyendo Confianza y Reenergizando Equipos	CED CERTIFICADO DE EDUCACIÓN DIRECTIVA EN DIRECCIÓN AVANZADA DE VENTAS ▶ Ventas Ágiles ▶ Cómo Maximizar el Potencial de la Cartera de Clientes ▶ Liderazgo Comercial ▶ Plan Estratégico Comercial	
CED CERTIFICADO DE EDUCACIÓN DIRECTIVA EN GESTIÓN MODERNA DE LAS FINANZAS ▶ Evaluación Financiera de Proyectos e Iniciativas de Inversión ▶ Gestión de Tesorería ▶ Modelaje Financiero ▶ Presupuesto Base Cero	CED CERTIFICADO DE EDUCACIÓN DIRECTIVA EN GESTIÓN AVANZADA DEL CLIENTE ▶ Customer Experience ▶ Big Data and Analytics ▶ Innovando en la Experiencia del Cliente ▶ Estrategias Avanzadas de Fidelización y Retención de Clientes	
CED CERTIFICADO DE EDUCACIÓN DIRECTIVA EN GESTIÓN DE LA EFICIENCIA OPERACIONAL ▶ Gestión Estratégica de Costos ▶ Gestión por Procesos ▶ Lean Management ▶ Project Management	CED CERTIFICADO DE EDUCACIÓN DIRECTIVA EN AGILIDAD ORGANIZACIONAL ▶ Análisis de Retos y Generación de Soluciones ▶ Digitalización de Procesos ▶ Agile Management ▶ Optimización del Servicio	CED CERTIFICADO DE EDUCACIÓN DIRECTIVA EN DIRECCIÓN PARA EL ALTO DESEMPEÑO ▶ Asertividad para Ejecutivos ▶ Gestión de Equipos de Alto Rendimiento ▶ Gestión del Compromiso ▶ Liderazgo Integral para Directivos

INFORMACIÓN E INSCRIPCIÓN:

(809) 542-0126 • informacion@intras.com.do • www.intras.com.do

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

CONFORT Y DISEÑO EN TODO MOMENTO

 Herman Miller



EN BII DOMINICANA contamos con diferentes opciones para ayudarte a obtener mayor comodidad, como la **silla Cosm de Herman Miller** y **Vectra de Sitonit**, que se adaptan perfectamente al cuerpo de cada persona para proporcionar un soporte espinal adecuado.



 **Bii** the chair experts
Dominicana S.A.S.
Herman Miller Authorized Accredited Partner

SitOnIt • Seating®

 www.biidominicana.com.do

 809 - 472 - 2501

Síguenos en nuestras redes



@biidominicana



06

Gestion del Cambio

Qué aporta mi jefe que no puede hacer un algoritmo: La ética en el centro de la acción directiva.

Las máquinas y la tecnología han tenido un papel subordinado en los entornos laborales. Las usábamos para realizar nuestro trabajo de manera más eficiente, siguiendo nuestras instrucciones. Sin embargo, llegamos al punto en el que determinadas tareas pueden ser realizadas por humanos, pero bajo supervisión de sistemas de inteligencia artificial. **José Aguilar López** nos habla acerca de las paradojas éticas en este nuevo entorno.



10

Emprendimiento

El lado oscuro del emprendimiento.

Los emprendedores tienen múltiples atributos positivos. Son creativos, perseverantes, orientados al logro y les apasiona tener la responsabilidad por decisiones complejas. Sus altos niveles de energía, así como su disposición para tomar riesgos calculados, les permiten transformar una idea apenas definida en algo tangible. Pero, también hay rasgos que podrían perjudicar a la persona, sus negocios y quienes le rodean. Este artículo de **Julio Zelaya** explora este lado oscuro.



28

Coaching

De objetivos y metas y cómo validarlos

El experto Luis Eduardo Pérez nos habla acerca de cómo validar si nuestros objetivos y metas son alcanzables en el periodo de tiempo que hemos establecido. Para validar la viabilidad de un objetivo, nos propone hacerlo pasar por un filtro de tres dimensiones: la posibilidad, la habilidad y el merecimiento. Veamos en qué consisten cada una de estas dimensiones y que acciones debemos tomar.

04

CARTA DEL DIRECTOR

Los privilegios...

14

DE PORTADA

Jason Jennings: descifrando las claves de la velocidad y la reinención en la economía del nanosegundo...

22

LA SECCIÓN DE LOS EXPERTOS

IA: la oportunidad para las empresas

34

GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

Los sistemas de Gestión del Desempeño no son una moda

38

GESTIÓN DEL RIESGO

La Gestión de los Riesgos en la Era de la Transformación Digital

42

RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Innovación en el modelo de gestión: cómo el marketing puede salvar al mundo



gestionrd

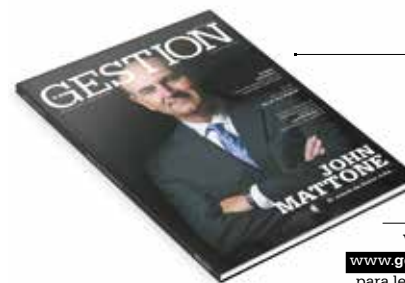


@gestionrd



/company/revista-gestion

Segunda Edición 2019



VISITE

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

GESTION

Director General
Ney Díaz

Ventas
informacion@gestion.com.do

Edición y Redacción
INTRAS
Virginia De Moya

Diseño y Dirección de Arte
Immer Blanco
immerblancor@gmail.com

Colaboradores en esta Edición
Antonio Peñalver
José Aguilar López
Julio Zelaya
Luis Eduardo Pérez Mata
Martín Svarzman
Pablo Turletti
Rafael Alcaide Cazorla

Fotografías
www.shutterstock.com

Impresión
Serigraf

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

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

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

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



Intras
Integral Training Solutions

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

Descubre cómo se genera la magia — detrás de escena —

Vive una Experiencia Ejecutiva basada en Disney



Conozca las claves de un **Servicio al Cliente memorable**, de una forma divertida y de la mano del equipo detrás del parque más exitoso del mundo.



Una experiencia formativa fuera de lo convencional, que posee contenido y actividades certificados por Florida Polytechnic University.



6 días intensivos llenos de dinámicas, análisis, workshops y experiencias detrás de escena, donde aplicarás lo aprendido trabajando en equipo.

¡Inscríbese ya!

Información e Inscripciones:



ingrid.klavemann@intras.com.do
(809) 542-0126

Del 14 al 20 de junio, 2020
Disney · Orlando
En Español





LOS PRIVILEGIOS...

Hace unos 20 años, transitaba en mi vehículo con un amigo por una de las principales avenidas del polígono central de la ciudad de Santo Domingo. Era un sábado en la tarde y regresábamos de un almuerzo que habíamos coordinado para ponernos al día tras unos meses sin conversar. Durante el almuerzo, le conté lo afanado que estaba en esos días balanceando mi agenda con mis múltiples responsabilidades y compromisos. Transcurridos apenas unos minutos de haber salido del restaurant, mi amigo, quien había permanecido callado prácticamente durante todo el almuerzo, empezó a hablar de la nada (como si durante todo su silencio hubiese estado ensayando cada palabra que me iba a decir): “Mi hermano, tienes que cogerlo más suave. No te afanes tanto. No hay por qué estarse matando. Al final, todo se queda”. Y por ahí siguió mi amigo, impartíendome una extensa cátedra sobre calidad de vida, cuyo mensaje central era que la vida es una y no hay por qué desgastarse trabajando.

Justo iba a darle mi respuesta cuando vi un señor mayor empujando bajo el intenso sol un triciclo lleno de chatarras. Se trataba de un hombre sexagenario (o al menos eso aparentaba), de poca estatura, muy delgado, de piel arrugada y tez rojiza. Se veía que hacía un gran esfuerzo para empujar aquel triciclo. Mientras disminuía la velocidad del vehículo al pasarle por el lado, señalé a aquel hombre y le dije a mi amigo: “Y a ese señor, ¿le

darías el mismo consejo?”. Sorprendido por mi respuesta y con el rostro perplejo, mi amigo solo atinó a alternar su mirada varias veces entre el señor y un servidor.

Antes de que mi amigo respondiese ante tan inesperado giro de la conversación, le dije con una sonrisa: “Hermano, agradezco tus intenciones y que te preocupes por mí. Pero todo lo que te he contado son cosas que en su mayoría he escogido hacer. Y mi reto ahora es ver cómo las compatibilizo o priorizo para no perder el equilibrio. Sin embargo, ese señor, al igual que muchas otras personas, no tiene otra opción que no sea hacer eso que está haciendo mientras le queden fuerzas. ¿Por qué motivo debo yo estar pensando en calidad de vida cuando ese señor no tiene opción? ¿Qué nos hace a ti y a mí tan especiales (que no haya sido en gran parte la suerte...) que nos permite plantearnos la opción de ‘cogerlo más suave’ mientras a otros no? Creo que sería injusto de mi parte quejarme, ¿no crees?”. Mi amigo sonrió asintiendo, y el resto de la conversación giró alrededor de este tema.

Han pasado dos décadas desde aquel episodio y he aprendido muchas cosas de la vida desde entonces. Una de ellas es que mi amigo tenía razón. Hay que disponer de tiempo para todo. Incluyendo para uno mismo. Este balance hay que tenerlo porque es saludable y nos ayuda a estar centrados. Pero desde mi punto de vista, el “cogerlo suave” no debe ser una meta en sí misma. Debe ser un medio hacia un fin. Creo que hay que honrar y agradecer los privilegios que tenemos y que muchos otros no tienen. Y la mejor forma de hacerlo es maximizando el uso de estos para nuestro bien y, sobre todo, poniéndolos al servicio de los demás. Con “privilegios”, no me refiero a dinero ni tampoco a cosas materiales. Me refiero a aspectos tales como una buena educación de hogar, un entorno familiar estable o algún talento. La lista es muy larga y no podemos tenerlos todos. Quizás no tengamos todos los privilegios que queremos, pero si nos detenemos a pensar, seguro que algunos tenemos. Haciendo una confesión, soy de los que está convencido de que estos privilegios no pueden ser algo aleatorio o resultado de la suerte, sino que esto responde a una razón mayor que nos está poniendo una prueba. La pregunta obligada es si la estaremos aprobando... Si todavía no me cree, recuerde la parábola de los talentos en la Biblia.

Tan solo el hecho de usted estar leyendo este artículo evidencia que usted tiene privilegios. Le menciono dos rápidamente: el primero es poder ver y el segundo, haber recibido una educación que le permite leer y comprender este texto. Mi pregunta es: ¿está usted agradecido de estos y muchos otros privilegios y los pone al servicio de los demás?



POPULAR

“Estoy orgullosa de pertenecer a un banco que motiva a la sociedad a moverse de forma sostenible.”

*Ana Margarita Rodríguez,
Gerente de División de Productos.*

#HazteEcoPopular

www.popularenlinea.com/hazteeco

A tu lado, siempre.

Hazteeco

www.popularenlinea.com
Telebanco 809-544-5555

   @Popularenlinea

  Banco Popular Dominicano

7 ENERGÍA ASEQUIBLE
Y NO CONTAMINANTE



Founding Signatory of:



PRINCIPLES FOR
RESPONSIBLE
BANKING

Estación de carga de energía limpia
Torre Popular, Santo Domingo.

¿Qué aporta mi jefe **que no pueda hacer** un algoritmo?

La ética en el centro de la acción directiva

Quienes han empezado a ser supervisados por un algoritmo reconocen que al principio se sienten extraños, pero que con el tiempo se acostumbran. En un entorno relativamente acotado, un sistema basado en inteligencia artificial es capaz de tomar decisiones certeras. El resto de las ocupaciones propias de un supervisor resultan triviales para el sistema:



1

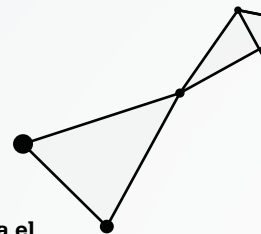
Asignar tareas a los miembros del equipo en función de su disponibilidad y de su perfil competencial.

2

Verificar el cumplimiento de esas instrucciones.

3

Evaluar la eficacia de esas acciones para el cumplimiento de los objetivos propuestos. Esta evaluación retroalimenta al sistema y permite que el algoritmo decida con un mayor porcentaje de acierto en lo sucesivo.



Es cierto que un jefe así no genera un alto nivel de conexión a nivel personal, pero ¿cuántos supervisores humanos lo hacen? Por otra parte, entre los beneficios de un sistema de dirección basado en inteligencia artificial se cuenta:

1

Un proceso de toma de decisiones basado en datos, incluso aunque la información que se deba manejar sea masiva.

2

Reparto de cargas de trabajo por criterios objetivos, sin preferencias ni exclusiones.

3

Evaluación del desempeño igualmente objetiva.

Este enfoque rompe drásticamente el modo en el que durante los dos últimos siglos habíamos entendido el rol de la tecnología en entornos laborales. Desde la primera Revolución industrial, las máquinas habían adoptado un papel instrumental y subordinado: eran algo que utilizábamos para realizar nuestro trabajo de manera más eficiente, cumplidoras estrictas de nuestras instrucciones.

Ahora atisbamos un escenario en el que determinadas tareas pueden ser realizadas preferentemente por humanos, pero bajo supervisión de sistemas de inteligencia artificial. Pensemos en labores que tengan que ver con el servicio, en las que deseamos ser atendidos por un ser humano antes que por un robot: camareros



en hostelería, personal de enfermería en un centro hospitalario, etcétera. ¿Qué impide que la asignación de turnos, el reparto de mesas o de camas, las instrucciones sobre dispensación de alimentos o medicamentos, la recogida de datos sobre satisfacción de cliente o paciente, etcétera, sean tareas realizadas por un algoritmo?

De hecho, las sociedades más desarrolladas, donde la población está crecientemente envejecida, crean una fuerte demanda de prestaciones profesionales en el ámbito de la medicina y los cuidados a personas dependientes. Contra una creencia muy extendida, es probable que los perfiles más demandados en los próximos años en esos países no sean los de personas que interactúan con máquinas (ordenadores, sistemas automatizados, etcétera), sino los de personas que interactúan con otras personas. Esto tiene que ver con el tipo de valores y de habilidades que transmitimos a través de los sistemas formales de educación y de la formación orientada al empleo. Con una extraordinaria anticipación, Alvin Toffler predijo hace tiempo: “La sociedad necesita personas que se ocupen de los ancianos y que sepan ser compasivos y honestos. La sociedad necesita gente que trabaje en los hospitales, la sociedad necesita todo tipo de habilidades que no son solo cognitivas, son emocionales, son afectivas. No podemos montar la sociedad solo sobre datos”.

El problema surge cuando analizamos no la eficiencia, sino las cuestiones éticas asociadas a este cambio de roles. Algunos expertos han destacado los riesgos de este cambio. Lasse Rouhiainen, autor de *Inteligencia artificial: 101 cosas que debes saber hoy sobre nuestro futuro*, al analizar las iniciativas de algunos países asiáticos, comenta: “Mi desconfianza es que quizás sigan la misma ideología que China, es decir, que primero desarrollen aplicaciones y luego ya revisen cuestiones éticas, cuando debería ser al revés”.

Entre las paradojas éticas de esta situación, IESE Business School Insight (otoño 2018) señala las siguientes:

1. El debate de la justicia.

Decíamos antes que, supuestamente, un sistema automatizado tomará decisiones sin prejuicios ni condicionantes subjetivos. Sin embargo, las primeras experiencias muestran que las decisiones tomadas por algoritmos replican algunos de los sesgos presentes en los decisores humanos, ya que, en último

término, somos nosotros quienes los hemos desarrollado. Tal vez el jefe no humano asigne las tareas de más valor añadido o que aportan mayor visibilidad en la empresa preferentemente a hombres (frente a mujeres) o a personas de una determinada etnia. Si utilizan históricos de desempeño contaminados por nuestras actuales estructuras sociales, en la que los hombres en promedio tienen mayor disponibilidad que las mujeres, los patrones de decisión se perpetuarán.

2. La rendición de cuentas.

Lo propio de un jefe no es solo su capacidad para tomar decisiones, sino para asumir también la responsabilidad sobre esas decisiones. Si un sistema automatizado falla y nos da instrucciones de las que se derivan consecuencias indeseadas, ¿quién responde: el fabricante, el implementador...?

3. La transparencia.

Un jefe no debe explicar constantemente las razones por las que toma una decisión, pero debe estar en condiciones de hacerlo si, legítimamente, se le solicita. La complejidad inherente a los algoritmos de la inteligencia artificial puede producir que sus decisiones no sean comprendidas ni siquiera por sus desarrolladores. No es cómodo trabajar para un jefe con el que no se pueda “negociar” alguna de las instrucciones que nos da, y ni siquiera entender las razones por las que nos transmite esas órdenes.

No está mal tener jefes no humanos, siempre que el marco ético en el que actúan sea cuidadosamente diseñado y supervisado por seres humanos. ©

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

José Aguilar López es Doctor en Filosofía (PhD) y Programa de desarrollo directivo (PDD) por el IESE. Es Socio Director de MindValue. Ha dirigido la Cátedra Nebrija-Santander de Responsabilidad Social Corporativa e imparte seminarios y cursos en universidades y escuelas de negocios de Europa y América. Entre los reconocimientos recibidos, destaca el premio que obtuvo en 2006, junto a Javier Fernández Aguado, por el mejor libro de *Management* del año: *La soledad del directivo*. Ha participado como autor, coautor o colaborador en trece libros. Es colaborador habitual en diarios, revistas de información económica, radio y TV, así como miembro del Consejo Editorial de *Executive Excellence*.

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.

JORNADAS EN EQUIPO

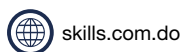


¡Contáctenos ahora y permita a sus equipos
vivir estas experiencias de alto impacto!



809.565.8101

informacion@skills.com.do • www.skills.com.do





El lado **OBSCURO** del emprendimiento

Por Julio Zelaya



¿Por qué debería usted leer este artículo?

Los emprendedores tienen rasgos positivos. Sin embargo, también existen rasgos marcados que podrían ser nefastos para la persona, sus negocios y quienes le rodean. Este artículo explora los hallazgos de Manfred F.R. Kets de Vries.

Este trabajo ha servido como base para múltiples estudios posteriores sobre el tema. ¿Cómo es usted? ¿Tiene estos rasgos?

Los emprendedores son orientados al logro, les apasiona tener la responsabilidad por decisiones complejas y detestan el trabajo rutinario, repetitivo. Si son especialmente creativos, poseen altos niveles de energía y altos niveles de perseverancia e imaginación. Estas características, aunadas a la disposición de tomar riesgos calculados, les permiten transformar lo que usualmente empieza como una idea apenas definida en algo concreto. Los emprendedores pueden inspirar un entusiasmo altamente contagioso en una organización. Infunden un sentido de alto propósito y, en hacerlo, convencen a otros que están donde está la acción.

Cualquiera que sea la característica –carisma, personalidad atrayente, jugadores que apuestan a ganar–, los emprendedores de alguna forma saben cómo liderar una organización y darle empuje.

Junto con esta mística, sin embargo, los emprendedores pueden tener aspectos de su personalidad que los hacen personas difíciles con quienes trabajar. Por ejemplo, el empuje hacia la acción los hace en muchas ocasiones actuar aparentemente sin haberlo pensado, teniendo un impacto fuerte en las organizaciones. En otras oportunidades, los emprendedores no aceptan sugerencias y consejos, y caen en errores que pueden ser catastróficos para sus organizaciones.

¿Existe, entonces, un lado oscuro del emprendedor?
¿Hay características que podrían ser comunes a los emprendedores que les hagan personas particularmente complicadas? Analicemos tres aspectos comunes. Recuerde que son tendencias. No implica que todos los emprendedores sean iguales.

Necesidad de control

Un tema recurrente tanto en la vida como en los negocios de los emprendedores es la necesidad de control. Frases que pueden resonar en emprendedores son “soy un mal empleado, porque no puedo tener jefe”, o “yo lo haría mejor que mi jefe, por ello iniciaré mi empresa”. Es común observar un alto nivel de control entre emprendedores. Esto les hace jefes que desean tener el control de todo, del más mínimo detalle de la organización, de lo que ocurre dentro de la empresa y de sus integrantes. Se sienten desconfiados de colaboradores que tienen iniciativa o que comunican poco sus acciones. Esto les hace perder el control. En muchos casos, los nuevos negocios surgen por personas que son “rebeldes con causa”, que no encuentran en las estructuras organizacionales comunes una forma de expresar su creatividad y sus talentos individuales. Como todo en la vida, esta característica, al igual que las siguientes dos, puede ser buena o mala dependiendo si es utilizada con moderación o es un extremo.

Sentimiento de desconfianza

Los emprendedores han aprendido a desconfiar. Desconfían de quienes les preguntan por su negocio (usualmente contestan “allí vamos”, “más o menos”), de la competencia, de sus colaboradores cercanos

y, en general, del mundo que les rodea. Piensan en muchas ocasiones que les robarán si no controlan, que la competencia tiene infiltrados en el negocio o que si llevan a un socio o persona clave, les robará el negocio. Lo curioso es que usualmente tienen razón. Es una especie de profecía autocumplida. Siempre, en cualquier negocio, si indagamos lo suficiente, encontraremos algo que no está bien. De nuevo, el extremo es el que es riesgoso. Si esta desconfianza paraliza la organización o hace perder talento clave, hay que tener especial cuidado.

Necesidad de aplausos

Los emprendedores desean ser héroes. Desean ser héroes míticos que empiezan sin nada, vencen los obstáculos y logran posicionarse en la cúspide. El riesgo que implica conquistar grandes cosas, las fuerzas que hay que vencer, los “enemigos” en el camino, hacen que se refuerce el sentimiento de control, desconfianza y, por ende, hace crecer una necesidad de aplauso. Los emprendedores necesitan ser reconocidos por sus victorias. En muchas ocasiones, construyen monumentos a sus logros (grandes edificios vistosos que quizá no contribuyen al negocio) o buscan el reconocimiento de otros. Es normal. Recuerde: le han ganado la carrera a muchos. Al igual que en otros casos, los extremos son los que hay que observar.

¿Existe esperanza? Claro que sí. Le confieso que me sentí identificado en los tres elementos. A continuación, analizaremos cómo ayudarnos para vencer los extremos y hablaremos de liderazgo y cómo vencer los retos del lado oscuro del emprendimiento.

La lista de líderes nefastos es interminable. Los encontramos en la política, en los negocios, en las escuelas, en las universidades, en las iglesias, en los medios de comunicación, en las películas. Personas que utilizan el privilegio de servir a otros para manipular y para alcanzar objetivos personales. Todos deseamos ser líderes, pero muchas veces no dimensionamos la magnitud que es la responsabilidad del liderazgo. Con una palabra, podemos dañar las creencias más básicas de un ser humano y también con una palabra podemos infundir ánimo e inspiración en los demás. ¿Cómo detectar si mi visión empresarial y mi liderazgo como emprendedor están desviándose? ¿Existen señales de alerta?

Analice su visión empresarial, su visión personal. Hágase algunas preguntas que le pueden ayudar a discernir si existen señales de peligro.

1 ¿Es su visión noble y positiva para usted y su grupo, pero detrimental para otros?

2 ¿La visión promete hacerse grande a expensas de hacer a otros pequeños?

3 ¿La visión le coloca a usted como el líder salvador que destruye al enemigo o competidor?

4 ¿La visión necesariamente involucra destruir al competidor o a los demás?

5 ¿La visión soportaría el escrutinio del tiempo y de la historia?

Ahora, le pido que se analice como líder. Hágase algunas preguntas.

1 ¿Está desplegando arrogancia y orgullo excesivo?

2 ¿Recibe consejo sólo de personas que le adulan y le dicen que sí a todo?

3 ¿Utiliza a otras personas para que le hagan el "trabajo sucio" y luego les da la espalda?

4 ¿Trata de menos a los miembros más débiles del equipo?

5 ¿Se torna defensivo, sin explicar el porqué de sus decisiones?

6 ¿Culpa a otros del resultado de sus decisiones o actos?

7 ¿Actúa de acuerdo a su beneficio personal por encima del beneficio de los demás?

8 ¿Disfraza acciones cuestionables con argumentos de altruismo y nobleza?

El primer paso para desarrollarse como persona y como líder es conocer la línea base. ¿Dónde está hoy? ¿Está obteniendo los resultados que espera como líder y persona? ¿Cuenta usted con mecanismos para rendir cuentas a otros de su progreso como líder y persona?

El liderazgo positivo y transformador es posible. Líderes como Alfred P. Sloan, Jr.; Martin Luther King, Jr.; Aaron Feuerstein; Nelson Mandela; Anita Roddick; Gandhi; Desmond Tutu y Václav Havel nos han inspirado a la grandeza y a mover hacia delante el mundo. Sin embargo, estos resultados son menos frecuentes de lo que esperaríamos. Quizás es porque nos enseñan a ser líderes pero no a ser seguidores y exigir un buen liderazgo.

Mi deseo es que usted se haga las preguntas correctas, aquellas que le reten a moverse hacia adelante como ser humano. Nuestra región necesita de líderes sanos. Recuerde que un líder herido hiere a otros. No esperemos que nuestra región prospere con líderes que esperan usar a otros y no genuinamente crear mejores empresas, mejores comunidades o una mejor sociedad. ¿Está dispuesto a hacerse las preguntas difíciles? Si ha encontrado áreas que necesitan cambiar, ¿hará algo al respecto? La práctica de liderazgo empieza con nosotros mismos. ©

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

Julio Zelaya es un reconocido experto global en transformación y gestión del cambio personal y organizacional con amplia experiencia como asesor y *coach* certificado en temas relacionales y empresariales. Principal en The RBL Group de Estados Unidos, la empresa fundada y dirigida por Dave Ulrich. Asesor de juntas directivas alrededor del mundo con clientes globales como FEMSA, Walmart, Pepsico, Abbott, SAB Miller, Kimberly Clark, entre otras. Julio tiene un Posdoctorado en Management y Marketing por la Tulane University, un doctorado en Dinámica Humana y Salud Mental por la UMG de Guatemala, un MBA por INCAE y certificaciones en negocios por instituciones académicas como Babson College, Harvard, MIT y Cornell. Asimismo, es CALI Fellow del The Aspen Institute. Es autor del best seller #1 en Amazon *La travesía: el poder de emprender / The Voyage: The Power of Entrepreneurship* y *Catalyst: Gestión del cambio y transformación*.

JASON JENNINGS

Descifrando
las claves
de la velocidad
y la reinención
en la **economía**
del nanosegundo...





onstituye un enorme privilegio el poder decir con orgullo que, a estas alturas, todas las entrevistas de portada de Gestión que hemos realizado nos han impactado y aportado enormes conocimientos.

No obstante, cada cierto tiempo tenemos la oportunidad de realizar una entrevista la cual, al finalizarla, nos extrae un sonoro *WOW*. Nuestro encuentro con Jason Jennings fue una de estas ocasiones.

Con ocho *bestsellers* en su haber, no nos sorprende que Jason sea considerado como uno de los autores de negocios y liderazgo más exitosos y prolíficos de la actualidad. Y luego de haber visto varios videos de sus conferencias en preparación para esta entrevista, tampoco nos extraña que este destacado investigador y consultor sea descrito por *USA Today* como uno de los tres conferencistas en temas de liderazgo más solicitados en todo el mundo.

¿Pero de dónde le llegan tantos conocimientos a Jason para impactarnos de tal forma durante nuestro encuentro? Para muestra basta un botón. Solo en los últimos

20 años, Jennings y su equipo de investigadores han analizado con incisiva meticulosidad el desempeño de más de 220,000 compañías y estudiado a más de 25,000 en profundidad, evaluando aspectos vitales para el éxito de las organizaciones como **velocidad, productividad, crecimiento, liderazgo y reinversión**. De igual forma, ha entrevistado a más de 14,000 CEO y líderes. Sus conferencias y presentaciones, así como el contenido de sus libros *bestsellers*, se basan en los resultados de sus exhaustivas investigaciones impulsadas por una gran curiosidad de descubrir los “secretos” de las empresas que sobresalen en sus industrias. Y claro está, con un sustento así, no nos sorprende que sean tan exitosos.

Esperamos que esta interesante entrevista a quien el prestigioso *ranking* Global Gurus sitúa actualmente en el lugar 11 de todos los gurús de liderazgo del planeta le aporte grandes reflexiones y conocimientos.

1

En su opinión, ¿cuáles son los principales desafíos y preocupaciones de los CEO y líderes de la actualidad?

Estas son las cosas que escucho cada vez que les pregunto a los CEO cuáles son sus grandes desafíos. Cómo encontramos, cómo atraemos, cómo llevamos a cabo el proceso de *onboarding*, cómo comprometemos, cómo retenemos a las personas correctas. Eso es lo número uno. La segunda cosa que escucho es cómo logramos la alineación. Y lo tercero que escucho es lo que ilustraré con lo que recuerdo de una entrevista telefónica reciente

con un CEO cuando le pregunté qué lo mantiene despierto por las noches. Él dijo: “Espera un segundo.

Quiero cerrar la puerta para que nadie me escuche ahora”. Escuché que la puerta se cerraba en el fondo. “Mira, te hablé acerca de las personas, te hablé acerca de la alineación. Mi próximo desafío más grande es cómo puedo motivar a mi gente a hacer las cosas más rápidamente, porque si no lo hacemos, la competencia nos va a comer vivos”. Entonces, las tres cosas principales que escucho que preocupan a los CEO en todo el mundo son **las personas, la alineación y la necesidad de hacer las cosas más rápidamente**, o, en otras palabras, cómo pueden crear el sentido de urgencia para que todos en la compañía se muevan más rápido en la misma dirección.

2

¿Cuál es el diferenciador más importante y la mayor ventaja competitiva que cualquier empresa debería tener y por qué?

Al final del día, la única ventaja competitiva y el único diferenciador que cuenta de cualquier organización, ya sea una tienda minorista que emplea a 10 personas, una fábrica que emplea a miles o un hospital, no importa cuál sea, es **la cultura**. La competencia puede robar a su gente. La competencia puede copiar su proceso. La competencia puede copiar su publicidad y *marketing*. La competencia puede emular la distribución o la cadena de suministro. Pero nadie puede robar su cultura. Cuando una empresa tiene una cultura fuerte y todos pueden decirle cuál es la cultura y qué significa esa cultura para ellos, usted tiene la ventaja competitiva definitiva. Una empresa y sus líderes tienen que crear la cultura que desean, en la que trabajan constantemente, y a la cual nutren, aman y celebran. Y si la empresa no hace estas cosas, existe otra cultura por defecto. Y en esta cultura que existe por defecto, todos se esfuerzan solo por sí mismos. Entonces, tenemos la cultura que deseamos o tenemos la cultura donde todos se cuidan a sí mismos primero. Por lo tanto, la ventaja competitiva más fuerte es la cultura de la empresa.

3

¿Qué hay en el ADN de las compañías de alta velocidad? ¿Qué las distingue? ¿Cuál es su actitud hacia los riesgos y errores?

Lo primero que tienen las compañías de alta velocidad es un **sentido de propósito compartido**. Tenga en cuenta que no dije que tienen una visión o una misión compartidas. Cuando se tiene un propósito, esto no solo habla a la cabeza, sino al corazón de las personas.

Segundo, son despiadadas a la hora de tener a **las personas correctas en el lugar correcto todo el tiempo**. No se puede trabajar para una compañía de alta velocidad a menos que se esté 100% alineado y se respalde el propósito de lo que la compañía está tratando de hacer.

Y tercero, sin excepciones, es que las compañías de alta velocidad tienen **una lista de cinco, seis o siete principios guía**. Casi todas las demás compañías publican una lista de principios guía o valores guía, y estoy siendo muy duro aquí, pero son puras pamplinas. En el 98% de todas las empresas, las personas no saben cuáles son los principios o valores guía. Se reduce a un documento bastante pequeño en algún lugar de un sitio web o un manual del empleado, pero las personas no viven estos principios.

En una compañía de alta velocidad, todos conocen los principios guía. Y la razón por la cual esto es importante es por que las compañías de alta velocidad, sea quien sea que esté en la compañía, sea cual sea el nivel en el que se encuentre, esa persona está facultada para tomar decisiones de acuerdo con los principios guía de la compañía o los valores de la organización. Entonces no tiene que ir a su jefe. No tiene que ir al jefe de su jefe. No tiene que ir al jefe del jefe del jefe. Puede tomar las decisiones de acuerdo con los principios guía para que las cosas no se atasquen como en una organización burocrática donde solo hay un par de personas facultadas para tomar una decisión. En las compañías verdaderamente de alta velocidad, cuando tienes reuniones, la regla es que nadie se siente. Si 4 o 5 personas necesitan reunirse, se quedan de pie y dicen: “Bien, esta es la decisión que debemos tomar: ¿deberíamos hacer esto o no?”. Y las respuestas

son: “Por supuesto que lo haremos porque está en nuestros principios guía” o “No, eso no está en nuestros principios guía, así que no lo haremos”. Fin de la reunión. Se necesitan entre 60 y 90 segundos para tomar una decisión.

Todos en las organizaciones de alta velocidad tienen una comprensión completa de sus responsabilidades y lo que acuerdan lograr, acuerdan hacerlo. Y saben que cualquier cosa que hagan debe hacerse de acuerdo con los principios guía.

Las organizaciones de alta velocidad se deshacen de las personas incorrectas. Más empresas, más organizaciones humanas han sido puestas en peligro o han quebrado debido a la subversión interna en lugar de la agresión externa de los competidores. El deterioro siempre comienza en el interior, y las compañías de alta velocidad no pueden darse el lujo de tener personas que se quejan todo el tiempo y no están alineadas con el propósito. Sacar de la organización a estas personas debe hacerse de la manera más compasiva posible, pero no podemos permitirnos el lujo de mantener a personas incorrectas.

Esto es lo que hacen las grandes empresas sobre el riesgo: no son adversas al riesgo y hacen muchas apuestas pequeñas. Las compañías de alta velocidad nunca llegan a estar al borde de un precipicio que las obligaría a tener que hacer una sola gran apuesta.

Una de mis historias favoritas es sobre Starbucks. Cuando Howard Schultz, el fundador, renunció a la posición de CEO, tenían alrededor de 13,000 tiendas y generaban alrededor de USD 13 mil millones en ingresos. La gente decía que Schultz estaba saliendo del negocio en el momento adecuado. No había futuro en el café: el futuro estaba en el té y las bebidas energéticas. Al parecer, Starbucks había dejado atrás sus mejores días. Pasaron de 13 mil millones de dólares en ingresos a 9 mil millones y cerraron tres o cuatro mil tiendas. Schultz regresó y renovó el compromiso de Starbucks con su sentido de propósito original y principios guía.

Durante los primeros 18 meses de su regreso, intentaron 150 pequeñas apuestas. La mayoría no tuvo éxito. Comenzaron a agregar emparedados. Comenzaron a agregar Wi-Fi gratis para todos. Fueron los primeros en aceptar el pago a través de Square. Experimentaron con vino y cerveza en algunas de las tiendas. Y para mostrarle lo que puede suceder como resultado de una pequeña apuesta, un día una pasante no remunerada estaba sentada en una reunión y preguntó: “¿Alguna vez han considerado vender avena?”. Y todos dijeron: “No, pero lo intentaremos”. Entonces, una semana enviaron pequeños tarros de avena a algunas tiendas. En aproximadamente un mes, los tenían en 50 tiendas. Hoy, se encuentran en más de 29,000 tiendas en todo el mundo. La compañía está vendiendo 30 mil millones al año y la tienda promedio vende alrededor de 30 a 35 avenas al día y, a un precio promedio de dos dólares y medio, la compañía está ganando cientos de millones de dólares en avena, lo que es mayormente beneficio porque la avena tiene un muy bajo costo. Entonces, la clave es hacer muchísimas apuestas pequeñas, incluso si algunas no tienen éxito.



4

¿Qué impide que las empresas sean organizaciones de alta velocidad y logren el crecimiento?

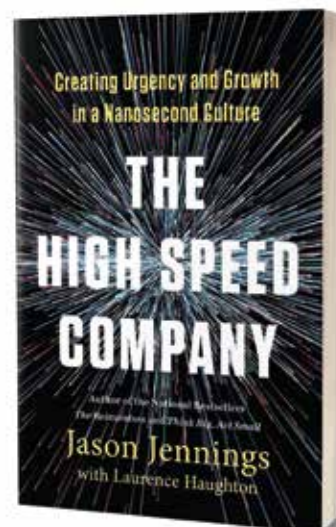
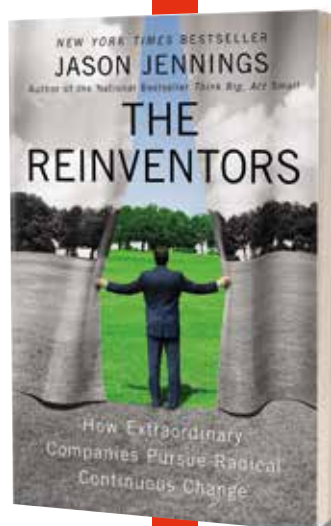
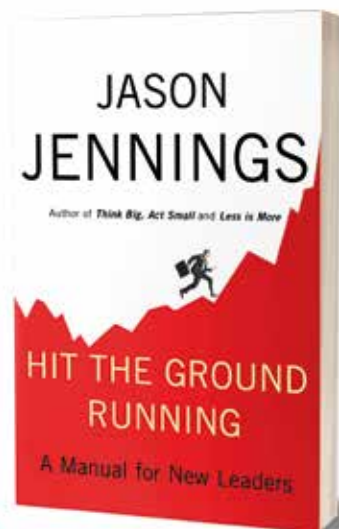
Número 1: no hay una escuela, instituto, universidad para ser CEO; no hay título universitario para ser dueño de un negocio. En este punto de mi vida, creo que las personas hacen lo mejor que pueden, pero las personas en estos puestos no nacen con todas las respuestas. Y entonces, lo que sucede es que algunos líderes se vuelven autocráticos o dictatoriales. “Soy el jefe. Hazlo a mi manera. Ni siquiera me preguntes. ¡Esa es mi respuesta!”. Algunos se vuelven paternalistas. Ese es el liderazgo de los dinosaurios.

Número 2: no tener un propósito declarado y compartido. Ni siquiera saben cuál es el propósito. Piensan que todo lo que necesitan es tener la visión y la pequeña declaración de misión en la pared y eso se encarga de todo.

Número 3: no tener a las personas correctas en el lugar correcto.

Y **número 4:** el flagelo. Vi esta frase en el escritorio de alguien en Nueva Zelanda hace muchos años: “El flagelo del liderazgo del mercado es nuestra arrogancia y complacencia”. Hay mucha arrogancia y complacencia. Hay muchas compañías que no están en contacto con sus clientes y no entienden a sus clientes. Muy a menudo en mis conferencias, le pido a la audiencia que termine esta oración por mí: “¿Los clientes satisfechos **hacen qué?**”. Y la audiencia responde: Los clientes satisfechos **regresan**. Los clientes satisfechos **se lo cuentan a los demás**. Los clientes satisfechos **están contentos**. Los clientes satisfechos **gastan más**. Los clientes satisfechos **son más leales**. Pero eso no es cierto. Satisfecho no es suficiente. Lo que tenemos que hacer es superar las expectativas de nuestros clientes. Y lo que sucede es que, a medida que superamos las expectativas de nuestros clientes, sus expectativas aumentan y quieren aún más. Si eres arrogante y complaciente, no lograrás superar sus expectativas.

Entonces, cuando tienes compañías cuyas personas no saben cómo liderar y son autocráticas, dictatoriales o paternalistas; no tienen un propósito compartido; tienen a las personas incorrectas en el lugar incorrecto; son arrogantes y complacientes y no están en contacto con los clientes ni existen para exceder las expectativas de los clientes, nunca serán organizaciones de alta velocidad.



5

¿Por qué es tan difícil implementar la velocidad y el sentido de urgencia en todos los niveles de una organización? ¿Qué pueden hacer los líderes para llevar a las personas a bordo de los cambios necesarios?

La verdadera respuesta a la pregunta es porque no saben cómo hacerlo. No saben los pasos a seguir. No puedo decir cuántos CEO me han confesado en privado que su gente piensa que se supone que ellos tienen todas las respuestas. Pero no las tienen. Es por eso que muchos CEO necesitan la ayuda de *coaches* externos.

Lo que los líderes pueden hacer para llevar a las personas a bordo de los cambios es crear una cultura extraordinaria con un fuerte sentido de propósito, confianza, transparencia e implacable seguimiento. Los líderes deben alentar a su gente en todos los niveles para que tomen las medidas correctas sin dudarlos siguiendo los principios guía. Deben generar confianza y compromiso tanto con los empleados como con los clientes al ser transparentes con respecto a las decisiones administrativas. Los líderes necesitan deshacerse de la burocracia porque no crea ni agrega ningún valor, eliminar los silos arraigados y crear una cultura de hacer muchas apuestas pequeñas.

6

¿Qué les brindan los CEO y líderes verdaderamente grandes a su gente?

El mayor regalo que cualquier líder puede dar a todos los que trabajan para ellos es un sentido de propósito. La primera obligación de cualquier líder hoy en día es ofrecer oportunidades de movilidad ascendente para que las personas puedan alcanzar su máximo potencial.

Los líderes deben estar comprometidos con la prosperidad de cada trabajador. No se puede esperar que los trabajadores suban a bordo del propósito de la empresa si están pasando penurias o tienen dificultades para ganarse la vida. Eso es definitivamente lo número uno.

7

¿Por qué el propósito y los principios guía son más importantes que la misión y la visión? ¿Cómo comunican comunican y recuerdan los líderes el propósito y los principios guía de la organización?

Si busca el significado de la palabra “visión” en el diccionario, esto se describe como algo revelado sobrenaturalmente a un profeta. Bueno, nunca he conocido a un CEO que sea un profeta o que haya recibido una revelación sobrenatural. Otra definición de “visión” es algo experimentado bajo los efectos de una sustancia alucinógena. Y el problema con la palabra “misión” es que es una palabra militar. No hay corazón en la misión. Solo hay cabeza. “¡Debemos salir y derrotar al enemigo!”. Entonces, una, la visión, es etérea, algo flotando por ahí. La otra, misión, parece más bien un término militar. Pero lo que está mal con esto es que se han convertido en *buzzwords* o palabras de moda. La gente ha golpeado la visión y la misión hasta la muerte, por lo que no significan nada. El propósito y los principios guía moverán a las personas en la dirección correcta y las empoderará para hacer lo correcto. Cuando tienes un propósito y un conjunto de principios guía y todos los conocen, ya estás 10 veces por delante de los demás.

Los líderes comunican y recuerdan el propósito y los principios guía a su gente conociéndolos y viviéndolos. Los principios guía solo son principios guía si todos en la organización los conocen y viven de acuerdo con ellos, especialmente el CEO y los líderes.

8

¿Cuál es la pregunta más importante que un CEO, un líder o cualquier empleado debe hacerse todos los días ?

Los grandes CEO entienden que sirven a cinco grupos diferentes. En primer lugar, sirven a los **empleados**, sirven a las personas. En segundo lugar, sirven a sus

clientes. En tercer lugar, sirven a sus **suplidores.** Cuarto, sirven a sus **accionistas o propietarios.** Y finalmente, sirven **al mundo, al planeta.** Los grandes CEO entienden que su trabajo no es mandar, sino servir a esos cinco grupos. Y todo CEO tiene que mirarse al espejo (porque no puedes mirarte al espejo y mentir, porque comenzarás a reírte de ti mismo) y hacerse la pregunta: “¿Mi vida será más acerca de mí o más acerca de los demás?”. Todos los días, los grandes CEO se miran al espejo y responden: “Mi vida será más acerca de mejorar todo para mis empleados, nuestros clientes, nuestros suplidores y proveedores, nuestros accionistas o propietarios, y el planeta”. Cuando usted dice que su vida será más acerca de los demás, ha dado el primer paso para ser un líder que permite que su cabeza se encuentre con su corazón.

“¿Mi vida será más acerca de mí o acerca de los demás?” es también la pregunta que todos en la organización, en todos los niveles, deben hacerse todos los días. Y la razón es porque esto traerá a su vida abundancia.

9

¿Qué necesitan las organizaciones para mantenerse relevantes y vitales? ¿Cuáles son las reglas para la reinvencción constante o el cambio continuo?

La mentalidad de los innovadores, la mentalidad de los reinventores, es trabajar constantemente para dejar ir. Las grandes compañías, entre otras cosas, dominan el arte de dejar ir. Se deshacen de los productos exitosos del ayer que tienen grandes volúmenes de ventas pero ya no hacen una contribución importante a las ganancias porque todo lo que los llevó a donde están no los llevará a donde quieren ir. Están constantemente buscando y diciendo qué más pueden hacer, con qué pueden reemplazar aquello que tienen que dejar ir. Dejan ir el ego. Y dejan ir la sabiduría convencional porque conduce a resultados convencionales y nadie quiere resultados convencionales.

Para mantenerse relevantes, las organizaciones deben dominar el arte de:

- **Cambiar y crecer constantemente.**
- **Dejar ir.**
- **Elegir el destino que quieren alcanzar.**
- **Besar muchas ranas.**
- **Averiguar quién se queda, quién lidera y quién se va.**
- **Tener y mantener a todos en la misma página.**
- **Ser frugales.**
- **Sistematizar todo.**
- **No dudar.**

10

¿Podría explicar cómo las empresas más productivas del mundo se destacan por hacer que sus negocios sean más eficientes, reduciendo el desperdicio, creando excelentes lugares para trabajar y generando ganancias impresionantes?

Las empresas productivas tienen un propósito y se centran en él. Lo mantienen simple y se adhieren a él. Invierten el 50% de su tiempo construyendo una cultura, no un modelo de negocio. Esta cultura debe basarse en la verdad, la transparencia y el respeto. Tiene que ser auténtica y tiene que vivir los valores de la organización. Este es, como dije antes, su único y real activo. Y suena despiadado, pero las personas tienen que aceptar el propósito, tienen que apoyarlo o tienen que irse.

En nuestras investigaciones para el libro *Less Is More*, descubrimos que estas empresas tienen, asimismo, un **propósito grande y simple de productividad.** Este propósito de productividad afecta de manera fundamental la forma en que se hacen los negocios. No parece importar cuál es el propósito... lo que importa es que exista, que sea auténtico.

Las empresas productivas logran que las personas estén a bordo de su gran objetivo al vivir la idea todos los días y venderla con pasión y compromiso.

Todas las empresas productivas conocen la diferencia entre tácticas y estrategias, y han institucionalizado su estrategia. También, se preguntan cuál es la buena razón comercial para hacer algo antes de cada decisión que tienen que tomar.

Sistematizan todo convirtiendo cada función en un sistema. Asimismo, preguntan constantemente a las personas que hacen el trabajo cómo eliminar el desperdicio y mejorar el sistema. Todo lo que hacen es parte de un proceso. Y todos los procesos están interconectados y son interdependientes. Aparte de esto, trabajan incansablemente en la mejora continua.

Estas organizaciones mantienen a todos en la misma página de productividad al motivar permanentemente a sus fuerzas laborales a través de la creación de un lugar de trabajo seguro en el cual dan sentido al trabajo, hacen que los trabajadores se involucren y les dan responsabilidades. Se permiten y valoran los errores como oportunidades de aprendizaje. Y fomentan el trabajo en equipo.

Por otro lado, encuentran un enemigo externo para luchar y dirigir el espíritu competitivo y la energía de la compañía hacia un objetivo externo significativo. Mantienen a todos enfocados en el logro en lugar de estar compitiendo entre ellos mismos.

Y finalmente, los líderes se quitan de en medio porque confían en que su grupo de personas cuidadosamente seleccionadas hará lo correcto... y lo hará bien.

11

¿Cuál es el precepto “piensa en grande, pero actúa en pequeño” y cuál es la filosofía detrás de esto?

¿Cuáles son los rasgos de los líderes de las organizaciones que operan siguiendo este precepto?

Un día, mientras completábamos la investigación para el libro en el que estaba trabajando, lo hice una entrevista de seguimiento a Pattye Moore, expresidente de Sonic Drive-In.

Le pregunté cuál era la magia que les había permitido aumentar sus ingresos y ganancias en dos dígitos cada año durante 25 años. Y ella dijo sin dudar: “Pensamos en grande, pero actuamos en pequeño”. Esa frase se convirtió en el título de mi libro *Think Big, Act Small*. Significa pensar en grande, soñar en grande, pero también significa ser humilde.

Cuando las empresas comienzan a actuar en grande, se meten en problemas. Esas pocas palabras describieron con exactitud lo que habíamos encontrado dentro de cada compañía de alto rendimiento que discutimos en ese libro. Cada una piensa en grande, pero actúa en pequeño.

Durante nuestra investigación, identificamos algunos rasgos que comparten todos los CEO de estas organizaciones. Los llamamos los “**atributos principales de la humildad**”.

El número uno es el **liderazgo de servicio**: cada uno de ellos ve su papel como el de un líder servidor responsable de guiar cuidadosa y juiciosamente a la organización. Es una responsabilidad que cada uno de ellos se toma muy en serio. El número dos es la **transparencia**: todos los involucrados tienen acceso al mismo conocimiento e información. El número tres es la **accesibilidad**: los líderes son cálidos y accesibles. Los otros cuatro son una gran **ética laboral, apoyar y defender principios y valores, borrar distinciones superficiales entre las personas y no tener oficinas grandiosas**. ©

IA

LA OPORTUNIDAD PARA LAS EMPRESAS



La **Inteligencia Artificial (IA)** es un motor que está transformando la sociedad, y puede ser la solución para muchas empresas tradicionales que se encuentran en una espiral hacia el ocaso para romper ese ciclo y avanzar hacia un futuro de progreso. Sí, es cierto, pero... ¿estamos preparados para realizar esta transformación en las empresas? Antes de resolver esta pregunta, debemos establecer un marco de referencia para analizarlo:

El gasto de dinero en tecnología nunca correlaciona con la productividad, pues para eso ha de ir acompañado de un cambio en la organización. Estos cambios no solo pueden ser en procesos, sino también en las competencias que tienen nuestros profesionales, pues es necesario adquirir talento para dirigir este tipo de proyectos.

La IA forma parte de la Data Science, la ciencia de los datos, que no para de evolucionar a un ritmo frenético, y que, por suerte para los que nos dedicamos a ella, no consiste en comprar herramientas o sacarse certificados, sino en formarse y experimentar día a día.

Si la organización lleva en el mercado unos años, significa que poseeremos estructuras y sistemas críticos para el negocio y complicados de evolucionar. Por tanto, suponen un problema para desarrollar una innovación. Lo que es peor, también hemos de tener en cuenta, y muy especialmente, el costo que tendrá su integración con la IA. La experiencia nos dice que ese proceso de adaptación del Legacy suele superar en 8 veces el costo de la innovación basada en IA.

¿Tienes datos? Si queremos construir una solución que nos ayude a predecir alguna característica del negocio, que influya en la estrategia, es necesario contar con los datos suficientes para garantizar un “entrenamiento” adecuado del Modelo de IA a crear.

¿Sabes qué preguntas hacerles a tus datos? No basta con tener datos, sino que es fundamental saber las preguntas que el negocio requiere contestar para avanzar, dar ese salto que necesita... y luego miraremos si los datos son los que necesitamos...

Dejarse aconsejar por un experto en esta área es fundamental, y mejor aún si se dispone de un Data Scientist. Lamentablemente, este perfil escasea en el mercado. De hecho, ha sido considerada la posición más “sexy” de los últimos años por la cantidad de ofertas que hay y con unos salarios bastante elevados.

Actualmente, los alumnos de los Máster de Data Science, al menos en los que nosotros participamos, no son suficientes para cubrir todas las posiciones que se ofertan en el mercado (Data Engineers, Analistas de Datos, Data Scientist...). Por esto motivo, formaciones más cortas y prácticas como los hackatones y *bootcamps* están teniendo tanto éxito entre los perfiles de desarrolladores.

A pesar de las dificultades que puede tener la implementación de esta nueva oportunidad para nuestro negocio, tenemos una buena noticia: aquí el pez más rápido gana. Por tanto, bienvenidas las *start-up* y las pymes, pues pueden enfrentarse, si saben jugar la carta del aprendizaje ágil, a las grandes multinacionales, dinosaurios lentos en adoptar innovaciones radicales para su estructura. Además, como aliciente, es posible con un buen proyecto obtener un ROI muy superior al que se obtendría utilizando otros métodos más tradicionales...

La mala noticia, porque siempre la hay, es que si no adoptamos esta tecnología ahora, en los próximos 5 años surgirán nuevas plataformas que facilitarán la entrada a todas las empresas y, por tanto, dejará de ser una ventaja competitiva tan significativa como lo es en este momento. Y si no nos subimos en esta oportunidad, difícilmente podremos competir en la siguiente ola tecnológica disruptiva, pues la brecha de conocimiento será imposible de resolver sin pagar un alto costo, que en la mayoría de las empresas puede llegar a suponer su desaparición... como sucedió con los negocios tradicionales en cada una de las pasadas revoluciones industriales.

¿QUÉ ME PUEDE RESOLVER LA IA EN ESTE MOMENTO?

Dentro del universo de la IA, los RPA (*Robotic Process Automation*) inteligentes o IPA son la aplicación más sencilla de implementar en cualquier tipo de industria. De hecho, lo que llamamos Industria 4.0 es su uso en entornos “industriales”.

En la industria pesada, la IA está simplificando la labor a los operarios advirtiéndoles de eventos que antes era muy difícil prevenir.

Incluso es capaz de lanzar los procesos necesarios para solucionar problemas críticos sin supervisión del humano, por lo tanto alargando la vida de la maquinaria, ofreciendo mayor número de horas productivas y, por consiguiente, mayor producción.

Los IPA resuelven procesos “humanos” gracias al *machine learning* (aprendizaje automático) y otro tipo de aplicaciones de la IA como chatbots (NLP) e integraciones inteligentes de diferentes sistemas simulando la inteligencia humana.

Aunque son muy vistosos los robots en las grandes cadenas de montaje, los IPA no se limitan a estos. Existen aplicaciones transversales a cualquier organización como en Recursos Humanos, Finanzas, Desarrollo de Negocio, Logística, etcétera, donde los IPA van a transformar totalmente estas áreas:

1 En Finanzas, podemos encontrar aplicaciones como la evaluación de riesgo de impago en banca para hipotecas o préstamos que incluso podría llevar a una personalización completa de las condiciones del préstamo según sea el cliente. Sin duda, entran en juego la posibilidad de evaluar variables que hasta ahora han sido imposibles de analizar por una persona o un algoritmo “lineal”.

2 En la bolsa, ayudando a definir los marcos de subida y bajada de un valor con antelación.

3 En gran consumo, la predicción de cuál debe ser el precio al que colocar el producto día a día en nuestro comercio electrónico o en las grandes superficies (previsión de ofertas)

4 Los RR. HH. es de las áreas donde el impacto de esta tecnología es disruptor. Por ejemplo:

En reclutamiento, los *chatbots* pueden sustituir al reclutador, interactuando con los candidatos para validar sus competencias, presentarles los valores de la compañía, darles retroalimentación de su adecuación a alguna de las ofertas, y mantenerlos siempre bien informados, desarrollando, por tanto, el *employer branding* de una forma eficaz, con una gran experiencia de usuario para el candidato, con un servicio 24 / 7.

Gracias a estos *recruiter-bots*, se podrán desarrollar eficazmente los *talent pools*, o piscinas de talento (la traducción es horrorosa), es la solución más eficiente de reclutamiento.

En la Atención al Empleado, los IPA pueden sustituir el primer nivel de atención en los procesos más habituales como solicitud de nóminas, de vacaciones o bajas, o información de temas corporativos como normas de estilo, agenda corporativa, solicitud

de reuniones, etcétera. Todo esto integrando las diferentes herramientas existentes, pero con un nuevo interfaz de cara al empleado más intuitivo y que desarrolle de nuevo la imagen de empleador.

En la detección de futuras bajas, los IPA además pueden facilitar el descubrimiento de cuáles empleados están en riesgo de abandonar la compañía, ayudando a detectar quiénes son los posibles sustitutos (plan de sucesión) y qué competencias o formación requerirían para poder abordar dicho puesto.

Estas son algunas de las posibilidades, ya reales, en un área como la de RR. HH., aunque también podemos encontrarlas en otras como el Desarrollo de Negocio. De hecho, es uno de los principales enfoques de los IPA, pues los clientes obtienen una mejor experiencia de usuario gracias a esta tecnología que con las tradicionalmente empleadas (*web, emailing, llamadas comerciales...*). Algunos estudios ya indican que el 70% de las interacciones que los clientes quieren desarrollar con las empresas son susceptibles de implementarse bajo esta nueva tecnología. De hecho, ya están optando más por este canal de interacción que por los habituales. ¿Por qué? Porque no solo informa, cómo hace una *web*, sino que además interactúa y realiza acciones que son importantes para el cliente como ofrecerle la información que desea sin perderse en navegaciones complicadas y agendar las citas eficazmente. Incluso, es capaz de responder ante preguntas técnicas sobre nuestro producto o servicio, con lo cual le ahorramos tiempo y le ofrecemos una imagen de empresa consistente.

En esta misma área, nos encontramos que los servicios de atención al cliente (comercial, soporte o información) basados en centros de contacto son los que más están invirtiendo en estas nuevas posibilidades, por ventajas como las ya comentadas y, sobre todo, por la omnicanalidad que les ofrece. Estas ventajas incluyen, por ejemplo, atender al cliente por distintos canales como LinkedIn o Facebook, identificándolo unívocamente.

La IA ya no es algo de estudiosos universitarios, sino que es una realidad que debemos adoptar cuanto antes. La ciencia que la sustenta se ha democratizado, y casi todo lo que se necesita para crear nuestras soluciones es *open-source*; por tanto, no hay costo de licencias... aunque sí un costo de formación.

La pregunta que muchos estaban esperando: ¿todo esto significa que se pierden puestos de trabajo? Todo lo contrario. Se están generando nuevas posiciones para poder desarrollar este nuevo mercado de la IA, tanto en las empresas desarrolladoras como en las empresas que compran estas soluciones. Y estas nuevas posiciones de personal cualificado tendrán mejores condiciones salariales que muchas profesiones tradicionales... ©

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

Rafael Alcalde Cazorla es ingeniero informático, CEO de QrowdMakers, *start-up* especializada en *Data Science* (RPA, IA, *machine learning, chatbots*) aplicada al negocio de RR. HH., *sales intelligence, leads generation, growth hacking* y redes sociales. Anteriormente, fue CEO de JaraTech Social Technologies (*start-up* basada en *big data* de personas en redes sociales, enfocada a productos de *recruiting* y *leads generation*), CDO de Womenalia, Director de I+D de Unidad Editorial y CTO de Catenon Worldwide Executive Search. Actualmente, compagina su actividad como profesor y conferencista en Escuelas de Negocios como la IE Business School, EOI, Universidad de Alcalá de Henares y otras instituciones como Intrus impartiendo cursos de IA, Big Data, Lean *Start-up* y Agile.

THE
SPRING
CONFERENCE

JASON JENNINGS

Las Claves de la Reinención

Cómo impulsar y afianzar la velocidad,
la adaptabilidad y la agilidad
en sus equipos y organizaciones

Jueves 2 de abril, 2020
Santo Domingo, R. D.



■ Aprenderá durante este evento:

Desde hace más de 20 años, Jason Jennings y su equipo han invertido su tiempo y energía en determinar qué separa y distingue a los grandiosos de los ordinarios, estudiando a miles de organizaciones y entrevistando a decenas de miles de líderes. El Sr. Jennings ha preguntado y documentado la misma pregunta a cientos de los principales CEO del mundo con los que ha trabajado e interactuado: "¿Qué le quita el sueño en las noches y qué está haciendo al respecto?". Estos aprendizajes los ha plasmado en sus ocho libros y en conferencias donde comparte con los presentes el mapa de ruta para transformar sus equipos y organizaciones.

Durante esta conferencia, Jason Jennings enseñará:

- ¿Qué hacen diferente las organizaciones y los líderes que se reinventan y transforman constantemente sin perder su esencia?
- ¿Cómo implantar los cinco pasos para construir organizaciones y equipos más veloces, ágiles y abiertos al cambio?
- ¿Qué hay en el ADN de las organizaciones de alta velocidad? ¿Qué los distingue? ¿Cuál es su actitud hacia los riesgos y errores?
- ¿Qué rasgos identifican a las empresas que han hecho el cambio y la renovación constante una parte integral de su cultura?
- ¿Qué necesitan las organizaciones para mantenerse relevantes y vitales? ¿Cuáles son las reglas para la reinención constante o el cambio continuo?
- ¿Cuáles son los cinco rasgos principales del liderazgo que comparten las organizaciones más duraderas y con mejor desempeño del mundo y cómo desarrollarlos?
- ¿Cómo evitar caer en la trampa de la obsolescencia?

■ Informaciones generales:

Fecha: Jueves 2 de abril, 2020

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

■ Inscribese en:

Teléfono y Whatsapp: 📞 (809) 542-0126

E-mail: informacion@intras.com.do

Asistencia en línea a través de nuestro: 💬 LIVE CHAT

Website: www.intras.com.do

JASON JENNINGS

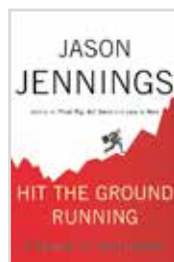
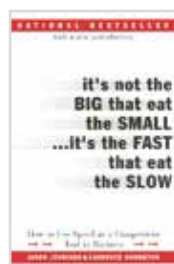
Es considerado como uno de los autores de negocios y liderazgo más exitosos y prolíficos del mundo. *USA Today* lo denomina como uno de los tres conferencistas más solicitados en la actualidad y el prestigioso *ranking* Global Gurus lo sitúa actualmente en el lugar 11 de todos los gurús de liderazgo del planeta.

En los últimos 20 años, el Sr. Jennings y su equipo de investigadores han analizado el desempeño de más de 220,000 compañías, evaluando aspectos como velocidad, productividad, crecimiento, liderazgo y reinención.

Jason Jennings y su equipo viajaron por todo el globo en búsqueda de las compañías más rápidas del mundo, las cuales analizó en su icónico libro ***It's Not the Big That Eat the Small - It's the Fast That Eat the Slow***. A las pocas semanas del lanzamiento, este libro llegó a las listas de *bestsellers* del *Wall Street Journal*, *USA Today* y del *New York Times*.

Luego de este libro, el Sr. Jennings y su equipo identificaron las diez compañías más productivas del mundo para su *bestseller* ***Less Is More***. Este fue seguido por su *bestseller* ***Think BIG - Act Small***, el cual describe a las únicas diez compañías que habían aumentado orgánicamente los ingresos y las ganancias en dos dígitos cada año durante diez años consecutivos. ***Hit the Ground Running - A Manual for Leaders*** reveló las estrategias de los diez CEO que crearon la mayor cantidad de valor económico entre el 2000 y el 2009. Su libro ***The Reinventors - How Extraordinary Companies Pursue Radical Continuous Change*** revela los secretos de aquellos líderes y organizaciones que se han reinventado con éxito. El más reciente libro de Jason, ***The High-Speed Company*** aborda el tema de cómo crear culturas de urgencia y crecimiento capaces de competir exitosamente en un mundo de nanosegundos. Desde el lanzamiento de su primer libro, ha realizado más de 1,200 conferencias y sesiones ejecutivas en más de 100 países para las principales organizaciones del mundo.

El Sr. Jennings es egresado de la Northern Michigan University y en el 2017 fue honrado con un Doctorado Honorífico en Negocios por esta misma universidad.





DE OBJETIVOS Y METAS Y CÓMO VALIDARLOS

Por Luis Eduardo Pérez

a esto consiste en la incapacidad de identificar con claridad lo que una meta es. Para efectos prácticos, vamos a decir que, a nivel de estructura, objetivo y meta son conceptos similares. La diferencia (según coinciden la mayoría de los autores consultados) estriba en que un objetivo se logra después de alcanzar un número de metas determinado que son sus partes.

Hecha esta aclaración, podemos pasar ahora a la raíz de las confusiones donde se nos mezclan conceptos tales como anhelos y deseos que en ocasiones confundimos con metas u objetivos. Para mayor claridad, te invito a que me acompañes haciendo este ejercicio. Puedes tomar papel y pluma o anotar en tu computadora para mayor claridad.

Piensa por un momento en 10 cosas que quisieras lograr, tener o hacer, y escríbelas para que podamos analizarlas. Continúa con la lectura cuando estés listo.

¿Fue difícil llegar a 10? No siempre parece que tenemos muy claras las cosas que queremos, por ejemplo, más dinero, un mejor empleo, un viaje, etcétera.

Vamos ahora a identificar qué tipo de planteamientos hiciste y clasificarlos entre anhelos, deseos y metas u objetivos que, para efectos de este ejercicio, manejaremos como sinónimos.

Debido a mi trabajo como *coach*, debo enfocarme de manera frecuente en la determinación de metas y validar que estas sean efectivamente alcanzadas por mis clientes en un periodo de tiempo razonable. Sin embargo, a medida que pasa el tiempo, confirmo cada vez más que el primer problema a resolver —y a menudo el más relevante— con relación

Primero, un **anhelo** es aquello que te gustaría que pasara, que lo desees con todo tu corazón, pero que si lo analizas con detalle, en realidad, no depende de ti lograrlo y poco o nada puedes hacer para que suceda. Por ejemplo, “quisiera que mis hijos sean felices” o “quisiera la paz mundial”. En ambos casos hay algo que tú puedes hacer, pero sin duda no depende de ti que esto se logre. A los pensamientos o aspiraciones que están en esa categoría les llamamos anhelos. Marca en tu lista aquellos que encajen con esta descripción.

Vamos ahora al siguiente nivel y analicemos los llamados “deseos”. Un **deseo** es algo que tú quieres, que podrías hacer que suceda, pero que, al no estar definido su logro, termina siendo dudoso. Por ejemplo, “quisiera irme de viaje” o “quisiera ganar más dinero” o “quisiera bajar de peso”. Lo que tienen en común todos estos deseos es que en ninguno se especifica lo que quieres lograr con precisión y en cuánto tiempo. De esta forma, si tu deseo es bajar de peso, bastará con quitarte los zapatos antes de subirte de nuevo a la báscula, o si quieres viajar, bastará con subirte a un autobús de transporte público para hacerlo. Pero eso no es en realidad lo que quieres. ¿O sí? Marca en tu lista los enunciados que corresponden a esta categoría.

¿Qué te queda? Si no te quedó ninguno, no te preocupes. Ahora es cuando podrías empezar a trabajar para verdaderamente plantearte objetivos y alcanzarlos. Por otro lado, si te quedan aún algunas cosas en tu lista, ¡felicidades! Veamos ahora si realmente lo que te queda son objetivos.

Los **objetivos** deben ser claros, específicos, medibles y tener una fecha de culminación. Tomemos alguno de los deseos anteriormente citados (tú puedes hacer lo mismo con alguno de los de tu lista), digamos el de “ganar más dinero”. Para poderlo convertir en objetivo, deberíamos simplemente responder a un par de preguntas como ¿cuánto más? y ¿en cuánto tiempo? De esta manera, podríamos construir un enunciado de este tipo:

“Ganar 1,000 adicionales por semana a partir del día 30 de mayo”.

Suena más claro y de eso se trata precisamente, porque si no tenemos un objetivo claro a la vista, ¿de qué manera esperamos alcanzarlo?

Como puedes ver, es posible generar objetivos concretos, específicos y medibles a partir de estas ideas generales que llamamos anhelos y deseos. Pero el simple hecho de establecer correctamente los objetivos o metas no asegura su cumplimiento. Para ello, el siguiente paso es validar si estos son verdaderamente alcanzables en el periodo establecido.

Para validar la viabilidad de un objetivo es necesario que pase por un filtro de tres dimensiones. La primera de ellas es la de la **posibilidad** y se refiere a cuestionarnos si lo que nos estamos planteando es verdaderamente posible en el tiempo establecido, para lo cual será necesario hacernos preguntas como estas:

¿Lo que me estoy planteando es alcanzable en el tiempo establecido?

¿Existen referencias directas o indirectas que lo validen?

¿Físicamente es alcanzable?

¿Está en mi control?

En nuestra cultura, hemos aprendido que todo aquello que me proponga en la vida, si hago el esfuerzo suficiente, lo podré lograr y si no lo logro es que no me esforcé lo necesario. Sin embargo, esto no siempre es así por lo que es necesario aprender a identificar si aquello que quiero lograr depende solo de mí o si hay variables externas fuera de mi control que puedan afectar el resultado. En cualquier caso, al validar las posibilidades de mi objetivo me debo centrar en preguntarme si lo que me corresponde hacer a mí es posible.

Recuerdo el caso de un joven estudiante de universidad durante una de mis conferencias que, al yo preguntar al grupo si alguien tenía

una meta muy clara, levantó la mano diciendo que su meta era muy clara. Él quería tener un automóvil Camaro de color rojo con aros cromados y asientos de piel en un plazo de 6 meses a partir de esa fecha. Era evidente que se encontraba motivado. Ante la claridad de la meta, le pedí que me contara un poco más, así que me describió el auto con lujo de detalles e incluso el lugar donde pensaba comprarlo seis meses más tarde.

Al escuchar la claridad de la meta, me pareció prudente validarla, así que le pregunté: “¿Tienes idea del valor de este auto?”. A lo que él me respondió que sí, que actualmente su precio era de unos 40 mil dólares. Le pregunté enseguida si en este momento él ya contaba con alguna cantidad de dinero y la respuesta fue que no, que por el momento no tenía nada ni un empleo de donde obtenerlo, pues se encontraba estudiando.

Ante estas respuestas, mi siguiente pregunta resultaba obvia: “Entonces, ¿cómo es que piensas reunir 40 mil dólares en 6 meses?”. Su respuesta fue: “Echándole muchas ganas”.

¿Qué tan posible es que se cumpla la meta en este caso? Y no quiero decir con esto que no se pueda lograr contar con el Camaro rojo en seis meses. Es solo que, en la circunstancia actual, el plazo podría ser difícil de cumplir si partes completamente de cero como estudiante, sin un empleo ni otra fuente de recursos a la vista. Tener el auto sería perfectamente posible si se establece como primer paso tener una fuente de ingreso que dé para cubrir los gastos fijos y permita un cierto ahorro. Dependiendo del monto de dicho ahorro, dependerá el tiempo que tome reunir la cantidad para la compra del auto.

Si se quiere lograr en menor tiempo es necesario tener un mayor ingreso y quizás para eso será necesario estar mejor capacitado, terminar la escuela, especializarse... En fin, como se puede ver es posible que para lograr un objetivo antes haya que tener una serie de metas intermedias que habrá que ir cumpliendo paso a paso y quizás tendríamos un plazo más adecuado en el cual sea posible alcanzar el objetivo final, que en este caso es el Camaro de color rojo.

Por supuesto que siempre existe la posibilidad de que suceda algo inesperado que nos ayude a avanzar más rápidamente, pero me parece que en tanto sabemos si sucede o no, lo mejor es seguir avanzando por nuestra cuenta.

La siguiente dimensión a validar es la **habilidad**, es decir, si a nivel personal contamos con las habilidades necesarias para alcanzar el objetivo. Por ejemplo, es posible que mi meta sea obtener el doctorado en literatura francesa dentro de 5 años. Supongamos que la meta ya fue analizada en términos de posibilidad y me encuentro en un escenario óptimo para lograrla en este tiempo. Las preguntas ahora serían:

¿Qué habilidades necesito para que esto suceda?

¿Con cuáles de estas cuento?

¿Cuáles no tengo y son necesarias?

Es evidente que para lograr el doctorado necesitaré el hábito de leer, dominar el idioma francés, administrar efectivamente mis tiempos, concentración y seguramente una lista de otras habilidades que, en conjunto, me permitirán lograr lo planteado.

La gran ventaja de las habilidades es que para una persona promedio prácticamente todas pueden ser desarrolladas una a una, por lo que, una vez hecho el inventario, el siguiente paso será identificar aquellas en las que requiero trabajar y empezar paso a paso a desarrollarlas. En *coaching*, tenemos la frase “No se trata de lo que quieres lograr, sino en quien te tienes que convertir para lograrlo” y precisamente se refiere a esto, a desarrollar los hábitos, habilidades y comportamientos que se vinculen directamente con el objetivo deseado.

Hablemos ahora de la tercera dimensión, a la que llamamos **merecimiento**. También, podríamos definirla como la de la introspección y tiene que ver con la manera en que te sientes tú internamente con relación a la meta. Las preguntas serían:

¿Realmente sientes que esto es para ti?

¿Es algo que mereces?

¿Crees que alguien como tú será capaz de lograrlo?

Si bien estas preguntas parecen simples, a menudo su respuesta se da en dos dimensiones: una es superficial y automática. Es decir, si alguien te pregunta, es probable que a menudo respondas en automático: “Claro que me lo merezco”. Pero el análisis verdadero se debe dar en un nivel más profundo. Pregúntate:

¿Qué sientes cuando te planteas la posibilidad de lograrlo?

¿Qué ha pasado otras veces cuando has intentado grandes proyectos?

¿En algún nivel te has autosaboteado?

¿Tienes miedo de lograrlo?

Probablemente, esta es la más compleja de las 3 dimensiones porque nos lleva a confrontarnos a un nivel más profundo con el enemigo constante de todas las limitaciones y frustraciones en nuestra vida: el miedo.

Es necesario ir avanzando en las otras dos dimensiones para validar esta tercera, pues a menudo se empieza a hacer evidente cuando te das cuenta que no estás avanzando o que te está tomando más tiempo de la cuenta, cuando empiezas a tener un comportamiento que resulta contrario a lo que verdaderamente quieres o cuando percibes que encuentras más pretextos que alternativas.

Si esto se presenta a lo largo de tu camino, siempre tendrás la alternativa de consultar con algún profesional para ayudarte en este proceso o bien enfrentar el temor con el único antídoto eficaz para solucionar el problema, que es la acción.

Es necesario considerar que cierta dosis de miedo es normal. Cuando nos planteamos objetivos, estos desafían nuestra zona de confort y nos llevan a experimentar en una zona que visitamos muy poco o que incluso, en ocasiones, nos es desconocida. Por lo tanto, el miedo nos ayuda a ir explorando poco a poco. Eso es normal y forma parte de la experiencia. El problema se da cuando el miedo nos paraliza y nos aleja de aquello que sabemos que nos conduce a la felicidad. En un escenario como este convendría hacerte esta pregunta: ¿qué harías si no tuvieras miedo?

Bien, pues hasta aquí llegaremos en este artículo. Ahora que has podido validar si tus objetivos son alcanzables, el siguiente paso es poner manos a la obra por medio de un plan de acción, pero esto lo abordaremos en una siguiente entrega. ©



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

Luis Eduardo Pérez, reconocido líder de negocios y *coach* especializado en el entorno financiero, ha desarrollado su carrera como empresario desde los 20 años de edad. Ha recorrido todas las etapas que implican el camino del emprendedor hasta alcanzar un resultado sostenido y firme, haciéndose un nombre en la industria financiera internacional a través de ICM. Es un destacado *coach* que se especializa en el trabajo con profesionales que buscan desafiar sus límites e iniciar el camino de su propio crecimiento armonizando la vida ejecutiva con el desarrollo humano. Su mensaje se ha difundido a miles de personas, combinando su perspectiva del mundo ejecutivo con el desarrollo personal.

PROGRAMACIÓN EDUCACIÓN EJECUTIVA 2020



Especialización en Finanzas

Módulo - Finanzas Avanzadas:

Del 14 al 18 de septiembre del 2020 • Perú

Módulo - Gestión de Riesgos:

Del 19 al 23 de octubre del 2020 • Costa Rica



Certificación en Coaching Ejecutivo

Módulo I:

Del 16 al 20 de marzo del 2020 • Costa Rica

Módulo II:

Del 20 al 24 de julio del 2020 • Costa Rica



Programa de Alta Gerencia - PAG

Módulo I:

Del 9 al 19 de marzo del 2020 • Miami

Módulo II:

Del 22 de junio al 2 de julio del 2020 • Costa Rica



Club de Presidentes

Del 29 al 31 de marzo del 2020

• Costa Rica



Especialización en Supply Chain

Módulo I:

Del 27 de abril al 1 de mayo del 2020 • Costa Rica

Módulo II:

Del 22 al 26 de junio del 2020 • Costa Rica



Retail Management Program

Del 27 de abril al 1 de mayo del 2020

• Estados Unidos



Programa de Alta Dirección para Recursos Humanos

Módulo I: Estrategia, Negocio y RRHH

Del 18 al 23 de mayo del 2020 • Costa Rica

Módulo II: Talento y Transformación Organizacional

Del 20 al 25 de julio del 2020 • Costa Rica



Senior Executive Program - SEP

Módulo Boston:

Del 18 al 22 de mayo del 2020

Módulo San Francisco:

Del 13 al 17 de julio del 2020

Información e inscripciones:

Tel.: (809) 542-0126

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

Av. Abraham Lincoln esq. Av. Gustavo Mejía Ricart, Torre Piantini, Suite 904, Santo Domingo, República Dominicana.

Los sistemas de **GESTIÓN DEL DESEMPEÑO** no son una moda

Por Antonio Peñalver

¿Qué es un sistema de Gestión del Desempeño?

Armstrong y Baron definen la **gestión del desempeño** como “**un proceso que contribuye a la gestión eficaz de los individuos y los equipos con el fin de alcanzar altos niveles de rendimiento en la organización**”. Como tal, se establece un entendimiento común entre lo que se quiere alcanzar con un enfoque de dirección y desarrollo de las personas que ayude a que se logre.

Básicamente, la gestión del desempeño es el proceso de los recursos humanos cuyo fin es que las personas puedan rendir y desplegar al máximo sus capacidades. Siendo más concretos, la gestión del desempeño parte de los objetivos de rendimiento de los colaboradores y, con base en su apreciación y *feedback* a lo largo de todo el ejercicio por parte

de sus responsables directos, busca la alineación de las personas con los objetivos, promover mejores resultados de negocio, el desarrollo profesional y la potenciación de la comunicación interna.

Por lo tanto, podemos decir que la gestión del desempeño no es un fin en sí mismo, sino que es un medio de mejora continua de la eficacia profesional, enmarcado en las políticas de recursos humanos de la organización, que se basa en la alineación de los empleados con los objetivos y su desarrollo profesional a través de un proceso activo de comunicación y gestión directiva.

Aunque existen muchas prácticas al respecto, los sistemas de gestión pueden llegar a trabajar, a lo largo de un proceso continuo que se retroalimenta anualmente, cuatro aspectos diferentes:

- Fijación de objetivos cuantitativos y cualitativos (ligados estos, normalmente, al desarrollo de comportamientos competenciales)
- Seguimiento de los objetivos y comportamientos
- Apreciación de los resultados con base en los objetivos establecidos
- Desarrollo de planes de mejora personal

Todos estos sistemas se enmarcan dentro de los presupuestos, responsabilidades funcionales, competencias y valores de las organizaciones.

Por otro lado, las aplicaciones de estos sistemas pueden variar en función de los aspectos trabajados y las prácticas de recursos humanos de cada organización. Así, podemos ver cómo, —además de ser una herramienta de reconocimiento positivo o de mejora de los colaboradores—, se aplica para la compensación variable o fija, la identificación de necesidades formativas, la identificación de talento, el desarrollo profesional, la promoción o la contratación definitiva.



Herramienta de calidad directiva

En todos los casos, la comunicación entre los responsables y colaboradores es clave. Si bien es cierto que normalmente en estos sistemas solo se mantiene una reunión formal de desempeño, la tendencia es a que estas se realicen más veces a lo largo del ejercicio y que las conversaciones informales entre responsables y colaboradores se vinculen más a los objetivos cuantitativos y cualitativos de desempeño.

En sí misma, la gestión del desempeño no es un proceso único de gestión de personas en las organizaciones, sino un soporte de otros muchos que les permiten ser más eficaces y objetivos, como por ejemplo:

- Dirección por resultados
- Gestión por competencias
- Gestión por valores
- Gestión directiva
- Compensación
- Formación
- Planes de sucesión
- Decisiones de promoción
- Planes de carrera
- Selección y contratación

Sin duda, una de las mayores ventajas de los sistemas del desempeño es que se convierten en herramienta para que los directores gestionen de forma eficaz a sus colaboradores. A través de este proceso, los directores, mediante un diálogo franco con las personas, dan a conocer y comprender lo que se espera de ellas, las ayudan a desarrollar sus habilidades y capacidades, y les prestan la orientación y apoyo que precisen. A través de este proceso, los directivos son conscientes de las repercusiones de su propio comportamiento en las personas que gestionan y han de identificar y desarrollar comportamientos positivos de implicación con las mismas.

En la gestión del desempeño se trata de establecer una cultura en la que los individuos y los grupos asuman la responsabilidad de la mejora continua de procesos de negocio y de sus propias habilidades, comportamientos y contribuciones. Se trata de compartir las expectativas. Los directivos pueden aclarar lo que esperan de los equipos individuales. Para hacerlo, deben comunicar sus expectativas de cómo debe trabajarse y lo que necesitan de ellos.

De esto, se deduce que la gestión del desempeño propicia la mejora de la calidad de las relaciones entre los directivos y colaboradores, partiendo de una adecuada planificación de objetivos y siguiendo por una comunicación fluida y continua en el tiempo.

Valoración crítica de los sistemas de Gestión del Desempeño

Sin embargo, todavía son muchas las organizaciones que ven en estos sistemas una moda y dudan de su utilidad práctica. Otras organizaciones, debido a que disponen de una cultura totalmente jerarquizada o a que sus sindicatos ven en ello una forma oscura de manipulación, no se atreven a profundizar en las ventajas que pueden ofrecer los mismos. Por el contrario, numerosos estudios ya demuestran que los sistemas de gestión del desempeño son una valiosa herramienta estratégica de gestión de personas en las organizaciones que pueden reportar numerosos beneficios a las mismas.

Un estudio de DDI, Development Dimensions International, —la conocida y reputada consultora americana de recursos humanos—, con base en sus propios estudios y un meta-análisis de otras empresas como Hewitt, Mercer o Wm. Schieman, ha demostrado que los sistemas de gestión del desempeño aportan múltiples beneficios:

- Influyen especialmente en el alineamiento de las personas con la estrategia.
- Ayudan al desarrollo de los principales factores de negocio.
- Hacen que se obtengan mayores niveles de rendimiento.
- Ayudan a que la productividad pueda crecer por encima del 50%.
- Se obtienen mayores beneficios, mejores flujos de caja y mejor valor de la compañía en el mercado.
- Facilitan el desarrollo de la cultura organizativa.

- Permiten maximizar al capital humano en términos cualitativos y cuantitativos.
- Influyen en clarificar la comunicación.

Con base en mi experiencia en este campo en numerosas y significativas organizaciones, los sistemas de gestión del desempeño también ofrecen otros beneficios a las organizaciones:

Favorecen una mejor calidad directiva. En realidad, promueven el desarrollo de los estilos directivos que se han demostrado son eficaces a largo plazo, como el relacional, el orientativo, el participativo y el desarrollador.

Aportan información de calidad para el capital humano. Por ejemplo, para su incorporación o para su segmentación y tratamiento diferenciado. En mi experiencia, la información directa y cruzada que aportan estos sistemas es muy valorada por los comités de dirección.

Pero no todo es de color de rosa. Los sistemas de gestión del desempeño han de salvar ciertas resistencias por parte de muchos de los colectivos claves de las organizaciones:

1 Los mandos han de asumir que tienen que dedicar tiempo a sus colaboradores y no solo en un momento dado —al principio o final del ejercicio—, sino a lo largo de todo el año.

2 Los empleados han de asumir que tienen que ceñirse a unos retos formalmente establecidos y que puedan ser reconocidos en positivo o para mejorar por sus resultados.

3 Los sindicatos han de asumir que se abre un canal directo de relación entre los empleados y sus responsables directos, al margen de ellos.

4 Los sindicatos han de asumir que se abre un canal directo de relación entre los empleados y sus responsables directos, al margen de ellos.

Es obvio que este tipo de resistencias son más culturales que prácticas.

Los sistemas de gestión del desempeño aportan muchísimos más beneficios que perjuicios a las organizaciones y sus miembros. Es por ello que los sistemas de gestión del desempeño no son una moda. Estos sistemas están implantados en casi todas las organizaciones de éxito, planteando, —si no lo han hecho ya—, expandirlos paulatinamente a la mayoría de sus colectivos. Y cada vez son más organizaciones que los implantan.

Claves del éxito de los sistemas de Gestión del Desempeño

Lo cierto es que el desarrollo de este tipo de sistemas requiere de tiempo para que se implanten con éxito en las organizaciones, utilizando una continua pedagogía organizativa y adaptándose permanentemente a las circunstancias cambiantes de las organizaciones.

Son muchas y complementarias las vías para favorecer el desarrollo con éxito de los sistemas de gestión del desempeño. Veamos algunas de ellas:

■ Realizar un diseño simple; es decir, que sea fácil de entender y de utilizar por parte de todos los usuarios.

■ Responder a la estrategia y políticas de la organización y al máximo posible, a las expectativas de los jefes y empleados.

■ Conseguir un equipo directivo sensibilizado e involucrado, alineado con las políticas de Recursos Humanos y que se sienta “gestor” de sus colaboradores.

■ Favorecer la autoevaluación del empleado con el fin de facilitar la reflexión y el diálogo franco entre responsable y colaborador.

■ Disponer de una sólida aplicación informática para el soporte del sistema y su administración.

■ Asociar un conjunto de acciones de comunicación que sensibilice positivamente, pero de forma realista, a todas las personas implicadas, con base en la información continua sobre los beneficios que les aporta (a ellos y la organización).

■ Desarrollar un programa continuo de formación para mandos y colaboradores para que quieran involucrarse, sepan gestionar el sistema y desarrollen las habilidades claves de conversación. Esta acción formativa ha de formar parte de proceso de formación continua de los trabajadores.

■ Integrar esta herramienta con el resto de los procesos críticos de Recursos Humanos: selección, compensación, formación y desarrollo.

■ Realizar una implantación secuenciada del sistema en distintas fases, facilitando al máximo el uso del sistema, principalmente en sus primeros pasos.

■ Auditar periódicamente de forma cuantitativa y cualitativa el sistema, efectuando de forma continua los cambios necesarios para adaptarlo a la realidad organizativa y las expectativas de los empleados. ©

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

Antonio Peñalver, consultor, académico, *coach* ejecutivo y autor experto en temas de liderazgo, gestión del cambio y capital humano, es Socio Director de People First Consulting y Profesor Asociado de la Universidad de Alcalá. Es Licenciado en Ciencias Políticas y Sociología por la Universidad Complutense de Madrid, MBA por la Escuela de Organización Industrial (EOI), Programas de Desarrollo Directivo y Dirección General por IESE Business School, y Máster Universitario en Gestión del Cambio por la Universidad de Alcalá. Ha escrito los libros *Eficacia directiva* y *Personas y negocio*, y es coautor de *Elearning* y *Los 10 retos de Silvia*.

LA

GESTION DE LOS RIESGOS

en la era de la transformación
DIGITAL

Por Martín Svarzman

El nuevo mundo digital

Somos protagonistas y otros estamos invitados a asistir a un mundo de negocios nuevo, cambiante, altamente dinámico e impredecible. Los cambios impulsados por las nuevas tecnologías se suceden a una velocidad con un crecimiento exponencial. Los modelos de negocios recientes son puestos a competir de manera más rápida con otros modelos que se adaptan mejor, o bien, son consecuencia de lo que podemos denominar **la transformación digital**.

Se habla mucho de la transformación digital. Es importante comprender que transformación digital no es realizar los mismos procesos que hace 20 años pero conservando los documentos en archivos digitales o traficando documentos digitalizados. El cambio es mucho más profundo; se refiere a la producción, manipulación, gestión, toma de decisiones y, finalmente, resguardo de información digitalizada.

Los insumos del mundo digital

Así como las distintas olas industriales han tenido insumos o materias primas que le han permitido desarrollarse, ocurre de igual forma con la transformación digital. Esta revolución tecnológica aplicada a los negocios está apalancada básicamente en los siguientes insumos:

A

Disponibilidad de desarrollos cada vez más económicos y diversos, plataformas y servidores que le permiten brindar prestaciones eficientes en cuanto a tiempos de respuesta como a costos. Claramente la tecnología es una materia prima que cada vez vale menos en términos relativos.

B

Cambios en los comportamientos de las personas. Los usuarios más jóvenes disfrutan de la era del conocimiento compartiéndolo porque saben que su atesoramiento no tiene sentido ya que si ellos no lo abren al mercado, otros lo harán y perderán su oportunidad. Paradójicamente, en la era del conocimiento, el saber cada vez cuesta menos y se ha convertido en insumo cada vez más de consumo masivo. Han escuchado la frase todo está en internet, ¿verdad?.

C

Los modelos utilizados por los nuevos emprendedores que comienzan desarrollando una App y se vuelven millonarios. Hasta hace poco tiempo había que ser heredero de una gran fortuna o tener un acceso importante al crédito y esperar muchos años para ver crecer la empresa. Hoy en día millones de jóvenes emprendedores están diagramando su empresa en un papel y hay cientos de miles de inversores que financian el futuro emprendimiento por unos cuantos garabatos escritos en ese papel, bajo el razonamiento "si invierto 50 mil dólares en 20 emprendimientos, con que uno de ellos sea rentable en millones, se justifican las 20 inversiones".

D

Los nuevos consumidores que buscan una relación distinta con su proveedor de bienes y servicios, más adecuada a estos tiempos, quieren servicio con competencia por precio y por calidad, y lo quieren ya mismo.

Las empresas **Tech**

Un claro ejemplo de los nuevos negocios son las empresas con alto componente tecnológico y que están avanzando en todos los rubros de la economía. Han tomado la delantera en estos nuevos negocios las conocidas como Fintech o Insurtech, dependiendo si se dedican a finanzas o a seguros, por mencionar a las más importantes.

En una primera instancia, estas nuevas empresas tecnológicas se parecían más a un canal digital de las empresas tradicionales que a una verdadera entidad que revolucionaría el negocio, y muchas fracasaron en ese sentido. Sin embargo, el nuevo segmento tecnológico ha entendido esta situación, ha modificado su modelo de negocios y su forma de operar. Claramente, estos cambios modifican los riesgos que deben administrar.

En ese sentido, las empresas verdaderamente digitales basan su operatoria con sus activos de información alojados en servidores en “la nube”. Las nuevas empresas tienden a la automatización creciente de sus procesos repetitivos, bajo el concepto denominado RPA (Robotic Process Automation o automatización de procesos con el uso de robots).

Las modernas empresas tecnológicas cada vez tercerizan más actividades en busca de eficiencia y aprovechan las facilidades de coordinación que otorga la “conversación” digital. Esto significa millones y millones de datos sensibles y no sensibles objetos de tráfico entre distintas empresas de un mismo país o de diferentes países.

Por otro lado, las nuevas empresas se encuentran en un proceso de regulación creciente. Es decir, deben cumplir con todas las regulaciones, normas y leyes que también aplican a las empresas tradicionales.

Los riesgos en las **Tech**

Ahora bien, pensemos en los riesgos en las Tech preparadas para la eficiencia. ¿Qué pasa si algo anda mal? En términos de continuidad de negocios, es una máxima que un proceso manual es más simple de resolver que un proceso automático. Esto es bastante claro porque la solución está casi pronta desde el vamos.

Ciertamente, un proceso manual como solución, aún transitoria, no parece aceptable para el nuevo usuario/consumidor de estos servicios financieros y de seguros en su mayoría.

¿Cuál es el plan de contingencia en caso que no se pueda operar en la nube?

¿Cómo se gestionan los riesgos que pueden afectar a los terceros a la compañía?

¿Cómo estos terceros continuarán brindando un servicio adecuado para poder realizar la operatoria diaria de la empresa?

Algo fundamental a considerar es **el factor humano**

¿Qué clase de talento se requiere para formar parte de estas compañías digitales?

Cuando se encuentra el talento, ¿cómo se retiene para evitar que no se vaya y forme una compañía distinta?

En cuanto a los **procedimientos**

¿Tiene sentido redactar procedimientos ultraformales revisados por varias personas importantes en la organización como muchas veces es requerido por las regulaciones o bien por las mejores prácticas de negocios?

¿Cuál será el costo si consideramos que los mismos serán modificados, quizás, antes de la última firma de aprobación?

Y en un modelo de negocios basado en la **disrupción**

¿Hasta qué punto debemos atarlo a procedimientos fijos e inamovibles? Quizás sea necesario redactar procedimientos a más alto nivel, como una suerte de Políticas de actuación.

¿Soportaremos trabajar más con políticas que con procedimientos detallados?

¿Estamos preparados no para hacerlo, sino para que podamos considerarlo?

¿Cómo impacta en el futuro de la **gestión de los riesgos?**

La mayoría de estos riesgos recientemente planteados son de los conocidos como de tipo operacional. La gestión moderna de los riesgos, que incorporó la gestión de los riesgos operacionales, tiene apenas un poco más de 15 años y estamos evaluando si está obsoleta o no.

En mi opinión, los fundamentos de la gestión de riesgo operacional son defendibles en la medida que comencemos a considerar las nuevas prácticas de negocios referidas en este artículo, las entendamos, identifiquemos los nuevos riesgos, los evaluemos y diseñemos métodos de mitigación de los mismos, todo esto generando un proceso lo suficientemente iterativo y dinámico para poder volver a entender los nuevos riesgos que surjan de los cambios continuos. La gestión de los riesgos debe mantener la premisa de generar eficiencia para las compañías; es decir, no debe resultar un impedimento por demoras o por mayores costos para la operatoria de la compañía. ©



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

Martín Svarzman es Contador Público, licenciado en Administración de Empresas (Universidad de Buenos Aires), Certificado en Gerenciamiento de Riesgo y Aseguramiento por el Instituto Internacional de Auditoría IIA – USA. Asimismo, es conferencista en importantes foros internacionales, como la Federación Latinoamericana de Bancos y de distintos capítulos del IIA en varios países del mundo. Es autor de numerosos ensayos y artículos profesionales sobre gestión de riesgos, auditoría y *compliance* así como *coach* y entrenador profesional internacional en estas materias. Posee 30 años de experiencia profesional fundamentalmente realizada en compañías internacionales de primer nivel en la Banca y el Seguro. También, ha sido directivo y asesor de asociaciones profesionales y del Instituto de Auditores Internos de Argentina.



PROGRAMACIÓN 2020



SEL
2020

SENIOR EXECUTIVE LEADERSHIP PROGRAM

at Yale School of Management

New Haven, Connecticut
4 al 8 de mayo, 2020



MPL
2020

MANAGEMENT PROGRAM FOR LAWYERS

at Yale Law School

New Haven, Connecticut
1 al 5 de junio, 2020



CEO
2020

CEOS' MANAGEMENT PROGRAM

at Kellogg School of Management

Evanston, Illinois
5 al 10 de julio, 2020



BIS
2020

BUSINESS INNOVATION STRATEGY PROGRAM

at The Wharton School, University of Pennsylvania

Philadelphia, Pennsylvania
3 al 7 de agosto, 2020



CFO
2020

CFOs' EXECUTIVE PROGRAM

at The University of Chicago Booth School of Business

Chicago, Illinois
24 al 28 de agosto, 2020



KOM
2020

KELLOGG ON MARKETING

at Kellogg School of Management

Evanston, Illinois
2 al 6 de noviembre, 2020

Información e inscripciones:

Tel.: (809) 542-0126

programas@seminariumrd.com • www.intras.com.do

Av. Abraham Lincoln esq. Av. Gustavo Mejía Ricart, Torre Piantini, Suite 904, Santo Domingo, República Dominicana.



Innovación en el modelo de gestión: cómo el *marketing* puede salvar al mundo

Por Pablo Turletti

Los departamentos de *marketing* pueden impulsar nuevos modelos de gestión que lleven a las empresas a pensar más allá de las ganancias.

El *marketing* puede salvar al mundo. Creo que esto es verdad. ¿Pero cómo? Impulsando a las organizaciones, desde el interior, a innovar con modelos de gestión que tienen como objetivo construir la equidad social y mejorar el medio ambiente sin dejar de medir y lograr la rentabilidad. He llegado a creer que los esfuerzos en estas tres dimensiones (social, ambiental y

económica) solo pueden ser sostenibles a través de nuevos modelos de gestión impulsados por el *marketing*. ¿Por qué? Porque el *marketing* tiene el poder de comunicar a la sociedad cómo ser parte de y contribuir a una causa mayor al tiempo de aceptar que las empresas deben ganar dinero en el proceso. Los nuevos modelos de gestión, impulsados por los departamentos de *marketing*, también tienen el poder de impulsar a las empresas a pensar (y gestionar) más allá de las ganancias.

Esó no quiere decir que las ganancias no importen. Para ayudar a la sociedad y al medio ambiente, las empresas y organizaciones necesitan generar los recursos necesarios para dicho trabajo. En otras palabras, se necesita dinero para hacer el bien. La única fuente central de dinero son las empresas, punto. El verdadero problema no es si generan ganancias: es cómo lo hacen y qué hacen con esas ganancias. Aquí es donde los modelos de gestión necesitan hacer un cambio significativo, comenzando con los modelos de gestión de *marketing*. Los modelos de gestión de *marketing*, como todos los modelos de gestión, requieren responsabilidad (*accountability*).

La mayoría de los especialistas en *marketing* hablan sobre temas operativos de tendencia como *marketing* digital, experiencia del cliente, internet de las cosas, inteligencia artificial, *big data* y redes sociales. Todos estos elementos son componentes necesarios para una comercialización exitosa, por lo que es obligatorio estar al día con ellos o quedarse atrás. Sin embargo, todos estos elementos tácticos son medios para lograr de manera más eficiente los mismos viejos objetivos de alcance, datos y conversión. En otras palabras, seguimos logrando los mismos resultados, y experimentamos las consecuencias de la inacción en otros frentes como la sociedad y el medio ambiente, de manera más eficiente.

Pero esto no es suficiente. La innovación está cobrando un precio social mayor al que muchas personas que viven en las partes más ricas del mundo no pueden ver... todavía. Y tendrá un costo social exponencialmente mayor en el futuro. Las 39 naciones generalmente conocidas como el mundo desarrollado representan el 45% del PIB mundial, al tiempo que consumen 32 veces más recursos y generan 32 veces más desechos que el resto del mundo. Como sociedad, debemos hacer algunas preguntas difíciles como: ¿qué pasará con los 3.5 millones de conductores o choferes comerciales en los Estados Unidos cuando los vehículos

autónomos puedan circular por las carreteras? o ¿qué pasará con el 47% de los empleos en los Estados Unidos que corren el riesgo de ser reemplazados por la innovación tecnológica en los próximos 10 años? El desempleo y los disturbios sociales estarán a la vuelta de la esquina para los estadounidenses y muchos de sus compañeros de los países ricos, y crecerá aún más en el mundo subdesarrollado.

El *marketing* se trata de entregar mensajes que apuntan a una acción. Por lo tanto, los especialistas en *marketing* deben asumir su responsabilidad de abogar por la innovación no solo en la tecnología que utilizan, sino también en los modelos de gestión. El *marketing* es el único departamento que puede comunicarse y demostrar internamente por qué las empresas necesitan ir más allá de generar ganancias. También es el único departamento que puede crear conciencia social sobre el hecho de que las empresas que ganan dinero también pueden (y deberían) proporcionar una solución sostenible a los desafíos del mundo. El *marketing* puede inducir al equipo interno a trabajar hacia un propósito más allá de las ganancias, al tiempo que genera el apoyo externo necesario para equilibrar la rentabilidad con la sostenibilidad. Entonces, imanos a la obra y comencemos a salvar el mundo... a través del *marketing*! ©



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

Pablo Turletti es conferencista, facilitador, consultor y autor en temas de eficiencia y responsabilidad de *marketing*. Asimismo, es un experto reconocido que enseña cómo establecer un estándar más alto para la responsabilidad de *marketing*. El ROI Marketing Matrix que desarrolló es un modelo de gestión que los CEO y CMO pueden utilizar para garantizar que sus departamentos de *marketing* sean responsables y generen ganancias. Es fundador y CEO del ROI Marketing Institute (ROIMI), empresa que ayuda a organizaciones a mejorar la eficiencia de sus inversiones en *marketing* al medir con precisión el rendimiento económico de las actividades de *marketing*. Es autor de los libros *ROI Marketing: The New Performance Standard* y *Marketing & Sales ROI: What Is It Good For?*.

¡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

10-11 Junio 2020
Miami Beach
Convention Center

**World
Business
Forum**



SUPER MINDS

Personas y Tecnología Trabajando Juntos

► PERSONAS EMPODERADAS ► EMPRESAS EN CRECIMIENTO ► TECNOLOGÍA LÍDER



SIMON SINEK
TALENTO



ALAN MULLALY
LIDERAZGO



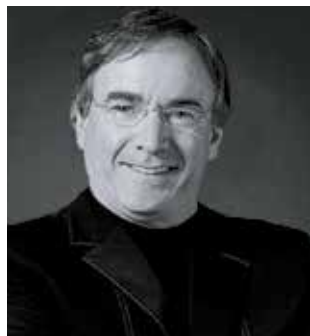
ARIANNA HUFFINGTON
PRODUCTIVIDAD



GARY HAMEL
INNOVACIÓN



AMY WEBB
FUTURO



DANIEL LAMARRE
CREATIVIDAD



MARTIN LINDSTROM
MARKETING



IAN WILLIAMSON
ESTRATEGIA



CHARLENE LI
TRANSFORMACIÓN DIGITAL

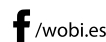
OFERTAS ESPECIALES Y MÁS INFORMACIÓN:
(809) 542-0126 • ingrid.klavemann@intras.com.do

Representante para República Dominicana:



www.intras.com.do

Presentado por:



Gracias a:

