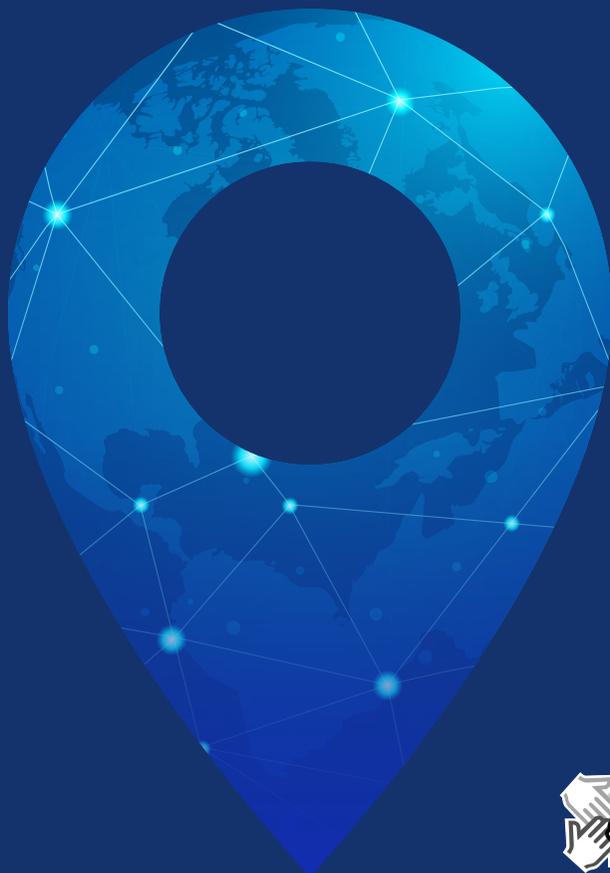


E-BOOK

EL MAPA DE RUTA PARA EL FUTURO

Preparando a las **organizaciones**
para los nuevos entornos



ÍNDICE

- GESTIÓN HUMANA**
- 6 **EL FUTURO DEL TRABAJO POS-COVID-19**
POR ALEJANDRO MELAMED
- TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y SISTEMAS**
- 9 **LOS DATOS: EL NUEVO ORO NEGRO DE LOS MODELOS DE NEGOCIOS DIGITALES**
POR ÁLVARO GÓMEZ VIEITES
- DESARROLLO DE HABILIDADES**
- 14 **LOS NUEVOS ESTILOS DE LIDERAZGO 5.0**
POR ANTONIO PEÑALVER
- DESARROLLO DE HABILIDADES**
- 20 **¿CÓMO SE ENTRENA LA RESILIENCIA?**
POR CARLES BRUGAROLAS
- TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y SISTEMAS**
- 24 **ABRAZANDO EL CAMBIO COMO FACTOR DE DIFERENCIACIÓN**
POR DAVID MARTÍNEZ CALDUCH
- PROYECTOS**
- 29 **FUTURO DE LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS**
POR EMILIO G. RÍO, PMP
- DESARROLLO DE HABILIDADES**
- 34 **LOS EMPLEADOS DE ALTO RENDIMIENTO**
POR FABIANA ROCHE
- DESARROLLO DE HABILIDADES**
- 38 **PERSUASIÓN E INFLUENCIA EN NUEVOS ENTORNOS:
DE «CONVENCER» A «CONMOVER»**
POR JAVIER GALÁN
- ADMINISTRACIÓN**
- 43 **CÓMO HACER ESTRATEGIA EN UN MUNDO QUE CAMBIA CADA VEZ MÁS DEPRISA**
POR JOAN MIQUEL PIQUÉ
- COMERCIAL Y GESTIÓN DE CLIENTES**
- 47 **LA NUEVA FRONTERA DEL *E-COMMERCE*: EL MODELO HÍBRIDO**
POR JORGE AGUILAR
- ADMINISTRACIÓN**
- 51 **SEIS FACTORES CLAVE PARA LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL**
POR JORGE SARAVIA

DESARROLLO DE HABILIDADES

- 56 REFLEXIONES SOBRE LA TOMA DE DECISIONES
POR JOSÉ BERNARDO DURÁN

DESARROLLO DE HABILIDADES

- 62 LIDERAZGO TRANSFORMADOR: CÓMO GESTIONAR PERSONAS EN TIEMPOS DE INCERTIDUMBRE
POR JUAN LUIS POLO

DESARROLLO DE HABILIDADES

- 69 MODELE LAS HABILIDADES DE LIDERAZGO COMO PARTE DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL
POR JULIO ZELAYA

ADMINISTRACIÓN

- 72 MAPA DE RUTA PARA EL FUTURO DE LAS FAMILIAS EMPRESARIAS
POR MANUEL BERMEJO

GESTIÓN HUMANA

- 77 FELICIDAD EN EL TRABAJO
POR MARITA ABRAHAM

DESARROLLO DE HABILIDADES

- 83 CLAVES PARA GESTIONAR LA ENERGÍA VITAL Y MEJORAR EL DESEMPEÑO
POR MARYAM VALERA

COMERCIAL Y GESTIÓN DE CLIENTES

- 90 *CUSTOMER CENTRICITY*: PONIENDO AL CLIENTE EN EL CENTRO
POR MIGUEL ÁNGEL TRABADO

ADMINISTRACIÓN

- 97 8 PASOS PARA POTENCIAR LA ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD CON UNA VISIÓN ASG
POR NIKKI BAHR L.

ADMINISTRACIÓN

- 102 GESTIÓN DE *STAKEHOLDERS* ORIENTADA AL VALOR
POR PABLO TURLETTI

DESARROLLO DE HABILIDADES

- 107 APLICANDO EL DESIGN THINKING A LAS NUEVAS FORMAS DE TRABAJO
POR RAFAEL ZARAGOZA

DESARROLLO DE HABILIDADES

- 112 PROFESIONALES DEL SIGLO XXI: TRABAJADORES, TELETRABAJADORES Y *KNOWMADS*
POR TERESA BARÓ

DESARROLLO DE HABILIDADES

- 117 DESPERTAR: NO ES UNA ERA POS-COVID, ES UNA ERA POSCLÁSICA
POR R. YESID BARRERA SANTOS

INTRODUCCIÓN



Hoy compartimos con usted el resultado de la colaboración entusiasta de 23 de nuestros expertos aliados: **El mapa de ruta para el futuro: preparando a las organizaciones para los nuevos entornos**. En este *e-book*, nuestros expertos, desde su área de especialización, comparten su visión acerca de qué deben hacer o en cuáles aspectos fundamentales deben enfocarse las organizaciones para enfrentar el futuro. Usted es una de las primeras personas en conocerlo.

Esta compilación es un obsequio para que arranquen el 2022 con conocimientos e ideas que los inspiren en estos tiempos de incertidumbre, pero llenos de oportunidades y esperanzas. La resiliencia y valentía que hemos observado en nuestros clientes en estos casi dos años nos llena de entusiasmo por el porvenir de sus organizaciones y de su gente.

Esperamos que este mapa de ruta les sea de gran utilidad a usted y a su organización. Por favor, siéntase en libertad de compartirlo con sus equipos. A todos les deseamos un Año Nuevo bendecido con salud, bienestar, paz, prosperidad y aprendizaje continuo.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Ney Díaz'.

Ney Díaz

Presidente de INTRAS

EL FUTURO DEL TRABAJO POS-COVID-19



**ALEJANDRO
MELAMED**

01

GESTIÓN HUMANA
EL FUTURO DEL TRABAJO POS-COVID-19
POR ALEJANDRO MELAMED

Los años 2020 y 2021 serán recordados como los años de la «doble disrupción». Dos fenómenos simultáneos se desarrollaron: la transformación digital y el COVID-19. Si bien la tecnología estaba generando transformaciones a una velocidad creciente, el efecto coronavirus las potenció y aceleró mucho más aún, anticipando algunas tendencias que se preveían para el mediano y largo plazo. Y, tal vez, uno de los aspectos más importantes a considerar sea cómo el cambio también está cambiando y el impacto que nos genera.

La pandemia nos ayudó a comprender con mucha mayor claridad el concepto de cambio en 3D (3 dimensiones): omnipresente, constante y exponencial. Es **omnipresente**, ya que se desarrolla en múltiples áreas de la vida a la vez y son diferentes los factores que cambian al mismo tiempo. Es **constante** porque ocurre todo el tiempo de manera continua; es un camino de ida, y no se detiene. Pero no solo cambian muchas cosas todo el tiempo, sino que, además, es **exponencial**: la curva del cambio se acelera cada vez más y la velocidad se incrementa todo el tiempo.

Para comprender las tendencias que se aceleraron en los últimos 20 meses en el mundo laboral y que seguirán teniendo impacto en el futuro, lo abordaremos desde diferentes planos: los colaboradores, los espacios laborales y los modelos de trabajo.

1. TRABAJADORES

- **Salud mental y emocional:** la nueva ola será la referida a la salud mental y emocional. Es un aspecto que previamente se mencionaba poco y ahora está omnipresente.
- **Habilidades y capacidades:** estamos asistiendo a un proceso de *upskilling* (mejorar las habilidades) y *reskilling* (reciclaje profesional), con la necesidad de enfocarse en el tema prioritariamente.
- **Cuidado:** todos hemos podido visualizar que cuidar a los colaboradores es un desafío ineludible, y que cada uno, en diferentes instancias, esperamos el cuidado por parte de otros.

2. ESPACIOS LABORALES

- **Cultura a distancia:** así como el impulso de las culturas organizacionales era difícil y desafiante, hacerlo a distancia es más difícil y desafiante aún, pero, al mismo tiempo, imprescindible para lograr los objetivos.
- **Del home office al working from anywhere:** en muy poco tiempo todos nos hemos acostumbrado a trabajar desde nuestras casas. La evolución será a que cada uno pueda desarrollar sus actividades desde el lugar del mundo en el que se sienta más cómodo.
- **Híbridez:** partimos de lugares fijos, pasamos al trabajo remoto y muy posiblemente el próximo paso sea espacios híbridos, capitalizando lo mejor de cada una de las opciones.

3. MODELOS DE TRABAJO

- **Simplificación de las estructuras:** hace tiempo que las empresas están buscando mecanismos para alivianar sus estructuras, focalizando en lo prioritario, y ahora se está llevando a la práctica para sobrevivir.
- **Automatización o eliminación de actividades:** a fin de sustituir todo aquello que no agregue valor o bien donde no sea indispensable la intervención humana.
- **Del control a la confianza:** los nuevos modos colaborativos nos invitan a olvidar la necesidad de controlar cada movimiento de las personas para confiar en los colaboradores y así lograr los resultados.

Sintetizando, hemos podido observar cómo, en muy poco tiempo, se empezó a implementar aquello que se preveía para varios años. Sin dudas, el COVID-19 ha sido un acelerador y, muy posiblemente, marque un antes y un después en múltiples sentidos, dentro de los cuales el trabajo no es la excepción. Estamos escribiendo una página clave y viviendo en el presente el pasado del futuro. Así que a disfrutar del camino, que es apasionante.

SOBRE EL EXPERTO

ALEJANDRO MELAMED

Conferencista internacional, consultor disruptivo, *coach* ejecutivo, consejero confidencial y autor en temas del futuro del trabajo, el lado humano de transformación digital y el liderazgo con propósito.

Actualmente, es director general de Humanize Consulting, consultora que fundó en 2015 y desde la que brinda servicios a las principales empresas de Iberoamérica, entre las que se encuentran Amex, Boehringer Ingelheim, Dell Technologies, ExxonMobil, Google, IBM, Kimberly-Clark, Mastercard, Mercado Libre, Microsoft, Nespresso, Nestlé, Pernod Ricard, Quala, Siembra AFP, SURA, The Walt Disney Company, Turner, Viacom, Visa, Volkswagen y Workplace by Facebook.

Ha escrito 7 libros, entre ellos *Tiempos para valientes* (2020), *Diseña tu cambio* (2019) y *El futuro del trabajo y el trabajo del futuro* (2017).

Es contador público y doctor en Ciencias Económicas (Universidad de Buenos Aires). Ha realizado programas de especialización en Singularity University, Michigan University, Universidad Hebrea de Jerusalén y MIT Lab, entre otras.

LOS DATOS: EL NUEVO ORO NEGRO DE LOS MODELOS DE NEGOCIOS DIGITALES



**ÁLVARO GÓMEZ
VIEITES**

02

LOS DATOS: EL NUEVO ORO NEGRO DE LOS MODELOS DE NEGOCIOS DIGITALES

POR ÁLVARO GÓMEZ VIEITES

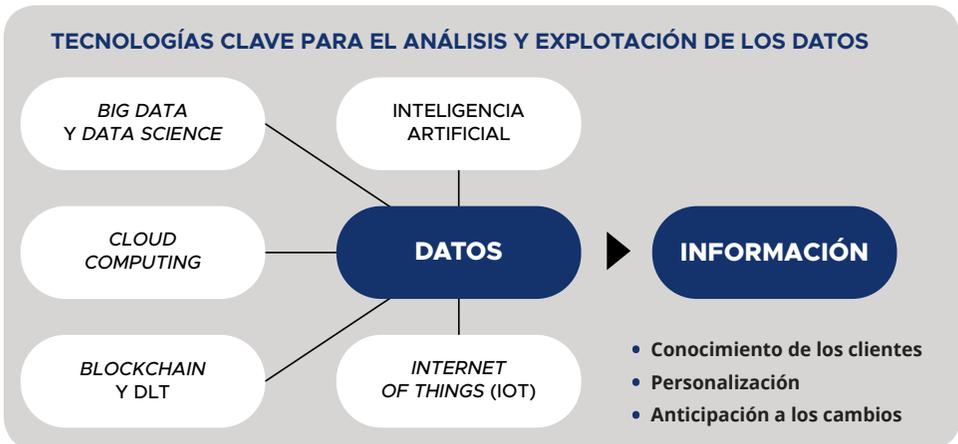
En estos últimos años, hemos estado asistiendo a un proceso de transformación acelerado de la economía y la sociedad, definido por el uso generalizado de las nuevas tecnologías digitales y el desarrollo de nuevos modelos de negocio mucho más centrados en los clientes. Las tecnologías digitales y la explotación masiva de los datos han hecho posible personalizar mucho más la relación y anticiparse a las necesidades de los clientes, partiendo de un conocimiento mucho más profundo de sus patrones de comportamiento.

La transformación digital de las organizaciones se apoya en el uso de las nuevas tecnologías, pero también requiere de un cambio cultural y organizativo, así como de un claro liderazgo transformador que permita alinear el negocio con las necesidades reales de los clientes. Por supuesto, tampoco debemos olvidar el papel desempeñado por el capital humano, fundamental en estos procesos de cambio acelerado, con el desarrollo de nuevas competencias y habilidades y la participación proactiva en la gestión del cambio.

Por otro lado, la robotización masiva, el uso de los canales digitales, el auge del comercio electrónico y las nuevas redes logísticas, el teletrabajo y la teleformación, así como el uso masivo de los datos y de los algoritmos de inteligencia artificial han recibido un gran impulso como consecuencia de los nuevos retos que plantea el escenario pos-COVID-19, mucho más incierto y volátil que en etapas anteriores.

Los datos se han convertido en el nuevo «oro negro» de la Economía Digital, y las organizaciones deben desarrollar su capacidad para obtener, procesar y generar valor a partir de los datos si quieren adaptarse y sobrevivir a esta nueva era de cambio acelerado y global. Para ello, debemos incorporar varias tecnologías clave que nos van a ayudar a convertir los datos en información útil para la toma de decisiones, así como en una nueva fuente de valor para los clientes a través de la personalización de los productos y la anticipación a sus necesidades.

En el siguiente gráfico se presentan estas tecnologías de forma esquemática, y el papel que desempeña cada una de ellas se analizará con más detalle a continuación:



- **Internet of things (IoT):** Nos ha permitido entrar en una nueva era de hiperconectividad, con todo tipo de dispositivos y sensores conectados a Internet y generando datos a una escala sin precedentes, en todo tipo de entornos, como en el mundo industrial (desarrollo de las *smart factories*), en las ciudades (*smart cities*), en el hogar (electrodomésticos inteligentes), en la agricultura y la ganadería de precisión, etc. El *Internet of Things* se está apoyando en el despliegue de la nueva tecnología de comunicación inalámbrica 5G, que se caracteriza por su capacidad para poder conectar muchos más dispositivos (hasta 100 veces más que las anteriores), incrementando al mismo tiempo la velocidad de transmisión y reduciendo de forma drástica la latencia, con lo que se facilita el desarrollo de aplicaciones que pueden responder en tiempo real a los cambios del entorno.
- **Blockchain y la tecnología DLT (Distributed Ledger Technology):** Aporta la confianza en los datos, gracias al registro seguro e inmutable de los datos desde su origen y a lo largo de toda la cadena de valor. Además, con el desarrollo de los contratos inteligentes se facilita la automatización de las transacciones e intercambio de valor entre los agentes participantes, de forma rápida, segura y sin intermediarios. Y con la *tokenización* de los activos se facilita la transferencia de valor, ya sea mediante la representación de activos fungibles (como las criptomonedas o los bonos, acciones y otros instrumentos financieros *tokenizados*) o de activos no fungibles (entre los que se encuentran los títulos de propiedad o los títulos académicos).
- **Cloud computing:** Permite utilizar un entorno de almacenamiento y procesamiento de datos seguro, flexible y totalmente adaptable a las necesidades de cada empresa, con un acceso universal (basta con una conexión a *internet*) a un entorno altamente escalable. De este modo, las empresas se pueden despreocupar de la gestión y mantenimiento de la tecnología de soporte al almacenamiento y procesamiento de los datos, sin tener que invertir en grandes inversiones ni en costos fijos mensuales, asumiendo únicamente un costo variable en función de los servicios utilizados y del volumen de datos transferido, almacenado y procesado. Esto les permite centrarse en poner en valor los datos sin tener que ocuparse de la gestión del soporte tecnológico, que hasta ahora requería de una gran inversión y de la disponibilidad de un equipo de técnicos altamente cualificados para su despliegue, mantenimiento y operación.
- **Big data:** Hace posible explotar grandes volúmenes de datos, en condiciones de tiempo real, de una gran variedad de fuentes tanto internas como externas, utilizando distintos tipos de algoritmos y técnicas estadísticas y de aprendizaje a partir de la aplicación de los modelos y herramientas de **data science**.
- **Inteligencia artificial:** Se alimenta de los datos acumulados para aprender a resolver tareas complejas de un modo similar a como aprendemos los humanos. Su desarrollo ha sido espectacular en estos últimos años, sobre todo tras la aparición de las redes neuronales de última generación, con múltiples capas y millones de nodos (neuronas) interconectados que, gracias al acceso a billones de datos, han permitido entrar en la nueva era del **deep learning** (Aprendizaje Profundo).

Tampoco debemos olvidar la importancia adquirida por la **ciberseguridad**, en un entorno abierto y hostil caracterizado por un notable incremento de la actividad delictiva en los medios digitales, con la proliferación del *malware* especializado en el robo y secuestro de los datos (*ransomware*). Por este motivo, las organizaciones deben adoptar medidas técnicas, organizativas y humanas (formación y sensibilización de los empleados) para garantizar la adecuada protección de sus datos, preservando su confidencialidad, integridad y disponibilidad.

Para facilitar la obtención de los datos y un cambio en la relación con sus clientes, muchas empresas están transformando los negocios clásicos basados en la venta de productos y servicios en un nuevo modelo de negocio basado en la suscripción a servicios digitales. Algunas de las precursoras de esta transformación del negocio han sido empresas como Netflix o Spotify, que han aprovechado la suscripción a sus contenidos digitales para obtener en tiempo real datos sobre los gustos y preferencias de sus clientes/suscriptores, analizando cómo acceden a estos contenidos y cuál es su patrón de comportamiento: a qué hora y qué días se conectan, qué contenidos consumen con más frecuencia, desde qué dispositivos y ubicaciones, etc.

En el caso de Netflix, este conocimiento de los gustos y preferencias de sus clientes a partir del análisis acumulado de todos sus datos (qué películas y documentales ha visto cada cliente, qué tipo de escenas le gustan más, cuáles son sus actores y actrices favoritos, el género que más le atrae, etc.) le está permitiendo apostar por la producción propia de películas y series, con un gran éxito en el mercado.

Además, gracias al uso de los *smartphones* y de las aplicaciones desarrolladas para el entorno móvil, muchas otras empresas también están accediendo a un gran volumen de datos sobre sus clientes, incluyendo su geolocalización y patrones de comportamiento, lo cual está contribuyendo a personalizar la relación y establecer sólidos mecanismos de fidelización.

Otro caso paradigmático sería el de Tesla, que ha venido registrando y analizando cada milla recorrida por cada uno de sus vehículos. Con ello, no sólo ha podido avanzar en el perfeccionamiento de su sistema de conducción autónoma gracias al **deep learning**, sino que también ha adquirido un conocimiento detallado de los hábitos y estilo de conducción de cada cliente, lo cual le ha permitido comercializar seguros de automoción personalizados para los propietarios de los Tesla.

Pero, sin duda, el cambio más revolucionario de cara al futuro sería la adopción de un nuevo modelo de negocio basado en la suscripción a un servicio de movilidad inteligente, donde los clientes podrían pagar por el uso del servicio de forma recurrente y personalizada, sin tener que adquirir el vehículo en propiedad.

Como vemos, todos estos nuevos modelos de negocio basados en el conocimiento de cada cliente, en la personalización y en la anticipación a sus necesidades, con un nuevo paradigma basado en la suscripción y el consumo recurrente de servicios, requieren de la obtención, almacenamiento y explotación de los datos, garantizando además su seguridad y disponibilidad, ya que constituyen el nuevo «oro negro» de la Era Digital. En este nuevo escenario las empresas y países con más datos y mejores herramientas para procesarlos inteligentemente serán las que dominen la Economía Digital del siglo XXI.

ÁLVARO GÓMEZ VIEITES

Consultor, investigador, autor y académico en las áreas de Gestión de Sistemas de Información, Seguridad Informática y Comercio Electrónico. Tiene amplia experiencia en proyectos de consultoría y formación en las áreas de Sistemas de Información, Administración Electrónica, Gestión de la Innovación Tecnológica, Business Intelligence, Desarrollo e Implantación de Sistemas de Información, Administración Electrónica y Comercio Electrónico, Seguridad Informática y Protección de Datos.

Actualmente, es socio-consultor de la empresa de ciberseguridad INPROSEC (España), así como profesor asociado del IESIDE (España), de la Escuela de Negocios ESEUNE en Bilbao y en China, de ESIC-ICEMD (España), de la UNED (España), de la Universidad de Vigo y de la Florida International University (EE.UU.).

Ha escrito numerosos libros entre los que se destacan *Sistemas de Información: Herramientas prácticas para la gestión empresarial* y *Enciclopedia de la seguridad informática*, entre otros.

Es doctor en Economía por la UNED (España), máster en Seguridad Informática por la UNIR (España) e ingeniero de Telecomunicación por la Universidad de Vigo (España).

LOS NUEVOS ESTILOS DE LIDERAZGO 5.0



**ANTONIO
PEÑALVER**

03

DESARROLLO DE HABILIDADES

LOS NUEVOS ESTILOS DE LIDERAZGO 5.0

POR ANTONIO PEÑALVER

A finales del 2020, Fernando Salvetti, fundador y socio de e-REAL, y Barbara Bertani, socia de Logos Knowledge Network, acuñaron el término «liderazgo 5.0», abogando —en base a sus estudios y desarrollos en la Universidad Corporativa ENI y en nombre del Foro Económico Mundial— por el cambio ágil en la mentalidad y forma de actuar de los líderes para afrontar con éxito los retos del futuro digital.

Estos retos, además de los tecnológicos, conllevan cambios profundos en la forma de desarrollar y gestionar equipos, en los valores culturales organizativos, en los procesos organizativos y en la toma de decisiones.

Por otro lado, en mayo de 2020, Hitachi-UTokyo Laboratory publicó el estudio *Society 5.0: A People-centric Super-smart Society*, en el que, en mi opinión, se describe de forma afortunada la nueva etapa en la que nos introducimos como sociedad —denominada 5.0— como superación de la sociedad de la información o sociedad 4.0.

En este nuevo entorno, el intercambio transversal de conocimientos e información ya no es suficiente y la cooperación se ha convertido en difícil. En la sociedad de la información o sociedad 4.0 —en la cual, de forma parcial, todavía estamos viviendo— se ha demostrado que existen límites en lo que las personas pueden hacer. La tarea de encontrar la información necesaria a partir de información desbordada y analizarla fue una carga, así como en el trabajo y el alcance de la acción se han visto restringidos debido a la edad y los diferentes grados de capacidad. Además, este entorno se está viendo restringido por diversas restricciones en temas como la disminución de la tasa de natalidad y el envejecimiento de la población y la despoblación local, siendo difícil responder de manera adecuada.

En la sociedad o industria 4.0, la generación de conocimiento de los humanos se realiza con ayuda de la tecnología. Pero la nueva sociedad 5.0 utiliza el conocimiento adquirido en la creación de máquinas, herramientas y programas a través de la inteligencia artificial, innovación digital... para tratar de conseguir una mejor vida al servicio de las personas. Pero esta transición, que, sin duda, será rápida, requiere de líderes con nuevas formas de pensar y de actuar.

Este nuevo concepto de sociedad 5.0 —proveniente del mundo nipón en 2015— es el último y más reciente escalón de una civilización cada vez más hiperconectada y que evoluciona de forma constante. La sociedad 5.0, donde el impacto de las nuevas tecnologías y la innovación es su principal fuerza tractora, muestra una visión de futuro en la que se rompe el sentido de estancamiento existente. La sociedad 5.0 trata de favorecer un nuevo entorno cuyos miembros se respeten mutuamente —trascendiendo las generaciones— y una sociedad en la que todas y cada una de las personas puedan liderar una vida activa y placentera.

El objetivo de la sociedad 5.0 es crear una sociedad en la que se puedan resolver diversos problemas sociales y desafíos mediante la incorporación de las innovaciones de la cuarta revolución —como, por ejemplo, el internet de las cosas (IoT), el *big data*, la inteligencia artificial (IA), los robots, la digitalización o la economía colaborativa— en todos los aspectos de la vida económica y la vida social.

Al hacerlo, la sociedad del presente futuro genera nuevos valores y servicios, donde los líderes 5.0 organizativos tienen que afrontar nuevos paradigmas de gestión y, por tanto, cambiar su forma de pensar y desarrollar o adaptar nuevos estilos de liderazgo y sus competencias asociadas.

Por lo tanto, la actual sociedad 5.0 ha superado secuencialmente la sociedad recolectora y cazadora (1.0), la sociedad agrícola (2.0), la sociedad industrial (3.0) y la sociedad de la información (4.0). Hemos llegado a una sociedad mega inteligente, donde la tecnología es la fuerza tractora del cambio y progreso que, esperamos, garantizará el bienestar de las personas.



A medida que avanzamos hacia la sociedad 5.0, se espera que la vida de todas las personas sea más cómoda y sostenible en cuanto a los productos y servicios de los que se benefician y al tiempo necesario.

Este nuevo entorno 5.0 presenta el reto de solventar los problemas socio-económicos —caracterizados por el envejecimiento de la sociedad occidental, el incremento de la competitividad, la diversidad cultural, la irrupción de nuevas formas de trabajo o la internacionalización de los negocios— sabiendo aprovechar, por otro lado, los avances tecnológicos y digitales, así como promover la adaptación y contribución de las personas en construir una sociedad mejor.

Estos aspectos y otros —como el desarrollo de ciclos económicos mucho más rápidos, impredecibles y cambiantes o el impacto continuo de las transformaciones tecnológicas— han hecho que los paradigmas de gestión de las personas en las organizaciones hayan cambiado de forma drástica y dramática. Por ello, el líder organizativo ha tenido que modificar su forma de pensar y, a su vez, desarrollar nuevas habilidades y nuevos comportamientos de gestión organizativa.

NUEVAS FORMAS DE ENTENDER EL LIDERAZGO FRENTE AL MANAGEMENT

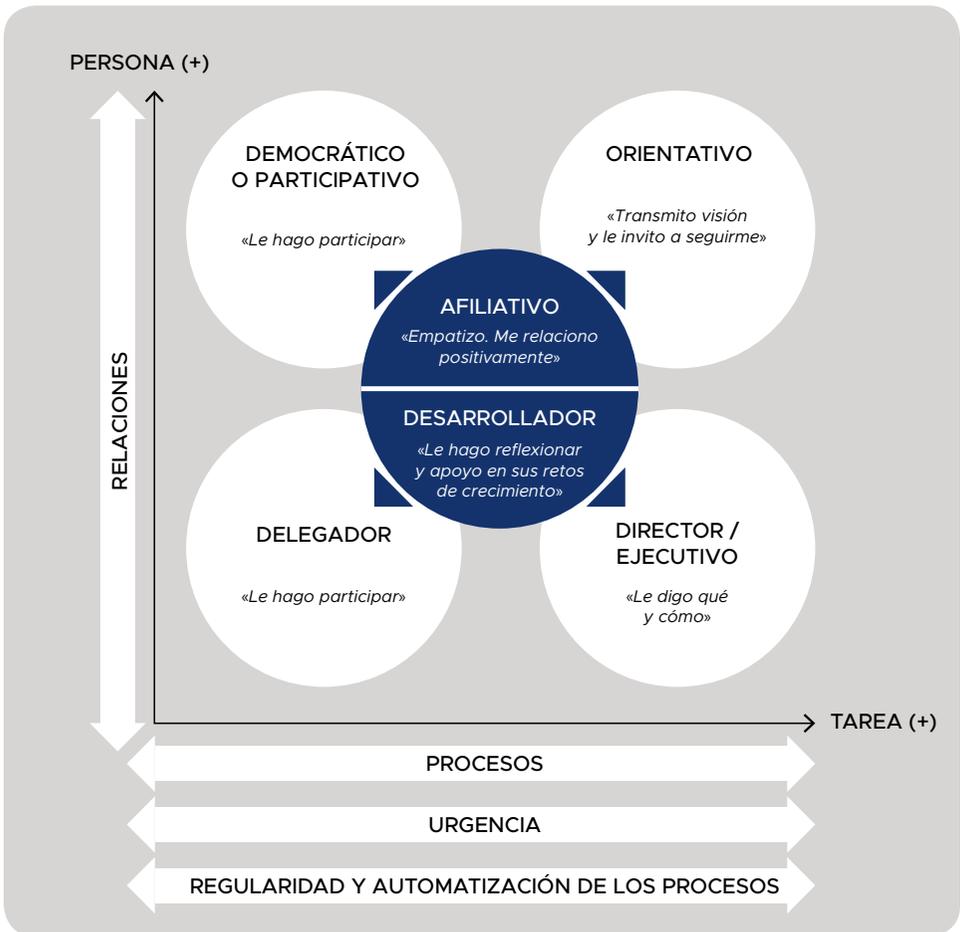
La sociedad 5.0 conlleva nuevos paradigmas en la gestión de personas a los que el líder organizacional tiene que afrontar modificando su forma de pensar y desarrollando nuevos estilos y habilidades de liderazgo. Por si aún no estaba claro, la diferencia entre *management* y liderazgo es más relevante. Como nos recuerdan John Kotter y Holger Rathgeber en su libro *¡Aquí no hacemos las cosas así!*

Para ellos, dirigimos cuando nos centramos en planificar y gestionar el presupuesto, resolver los problemas cotidianos, seguir los procesos y medir los resultados o describir el trabajo.

Por el contrario, el líder se centra en analizar el futuro próximo y crear visión, establecer la dirección, alinear a las personas con los valores, los principios de gestión y los objetivos, inspirar, motivar y comprometer a los demás para saquen su máximo potencial, obtengan altos niveles de rendimiento y aprovechen las oportunidades, etc.

NUEVOS ESTILOS DE LIDERAZGO 5.0

El nuevo líder 5.0 ha de centrarse en el desarrollo de forma flexible, en función de las circunstancias cambiantes de la organización y su entorno, así como del nivel de experiencia y compromiso de los empleados —superando, por ejemplo, los actuales modelos de Goleman y Blanchard— en los siguientes estilos de liderazgo:



- **Estilo directivo o ejecutivo.** En determinadas circunstancias, como situaciones de urgencia o el nivel de falta de conocimientos o de experiencia de los colaboradores, es preciso desarrollar comportamientos muchos más directivos con los mismos.

Dentro de este estilo, encajan perfectamente el estilo coercitivo de Goleman, que no es agresivo, y el estilo dirigir de Hersey y Blanchard.

Este estilo conlleva desarrollar comportamientos de liderazgo, tales como definir objetivos, asignar tareas, orientar o supervisar. Es eficiente en determinados momentos si bien, a largo plazo, afecta gravemente al nivel de motivación y autonomía de los colaboradores.

- **Estilo orientativo.** Todo colaborador necesita tener la visión clara y, a su vez, un líder que predique con el ejemplo en el desarrollo de sus responsabilidades y el manejo del equipo para trabajar a largo plazo y conseguir los resultados estratégicos. Dentro de este estilo, encajan los estilos orientativo e imitativo propuestos en su estudio por Daniel Goleman.

Desde la perspectiva de la orientación, el líder se convierte en el promotor del cambio al instar a los colaboradores a promover acciones que conduzcan en busca de los retos a largo plazo que se establecen.

- **Estilo participativo o democrático.** Este estilo de liderazgo encaja perfectamente con el estilo participar de Hersey y Blanchard y el estilo democrático de Goleman.

Confianza en la motivación, conocimiento y experiencia de los colaboradores, estos han de ser abiertamente escuchados y han de participar en la toma de decisiones y programación de las tareas, pudiendo y debiendo el líder, en su caso, aceptar y apoyar sus sugerencias.

- **Estilo delegador.** Este estilo encaja con el estilo delegar de Hersey y Blanchard. Delegar ha de ser una máxima del que quiere ser un auténtico líder cuando el colaborador muestra la suficiente experiencia y motivación para asumir responsabilidades de forma autónoma.

Este estilo aporta grandes beneficios para el líder que podrá dedicar más tiempo a aspectos de su responsabilidad principal, tales como estudiar y definir la estrategia a largo plazo, tomar decisiones claves o solucionar problemas relevantes. Pero, también, aporta beneficios al colaborador que asume mayores responsabilidades y adquiere mayor empoderamiento y autonomía.

Pero, también, este modelo de liderazgo 5.0 aporta dos estilos transversales de liderazgo que son necesarios desarrollar siempre por parte del líder:

- **Estilo afiliativo.** Todo líder —con independencia de que tenga que ser más ejecutivo o pueda delegar al máximo— ha de desarrollar comportamientos afiliativos con sus colaboradores que le permitirán empatizar mejor con sus necesidades, hacer fluir la comunicación y generar mayores niveles de confianza.

Este estilo encaja en la importancia que Daniel Goleman, Richard Boyatzis y Annie McKee en su libro *Liderazgo primal* dan a la inteligencia emocional en el liderazgo. Y, a su vez, esta necesidad de relación social abierta con los colaboradores queda claramente bien definida en los estilos más eficaces que propone Goleman.

El estilo persuadir que nos proponen Hersey y Blanchard, en mi opinión, no deja de ser una estrategia de influencia positiva del líder que, muy bien, podría incluirse dentro de una estrategia afiliativa.

- **Estilo desarrollador.** En mi opinión, este otro estilo de liderazgo siempre ha de desarrollarlo un líder. Cuando entrenamos a un nuevo empleado, estamos desarrollando y cuando delegamos o damos autonomía a otro también estamos desarrollando.

Qué duda cabe que esta propuesta de estilo de liderazgo parte del estilo formador que propone Goleman. Pero, sin embargo, creo que esta propuesta es reduccionista y, por ello, propongo denominarlo *desarrollador* ya que el líder — que tiene la obligación de hacer crecer a sus colaboradores— tendrá que utilizar diferentes enfoques de desarrollo, tales como la **tutoría**, poniendo el foco en la transferencia de conocimientos y el entrenamiento en destrezas; el **coaching**, retando a los colaboradores a establecer objetivos y acciones de mejora profesional; o el **mentoring**, transmitiéndoles visión de negocio y organizativa, así como los valores y principios de gestión de la organización. También deberá aconsejarlos desde la experiencia.

SOBRE EL EXPERTO

ANTONIO PEÑALVER

Consultor, formador y autor en temas de recursos humanos, liderazgo y transformación organizacional. Es socio director de People First Consulting, consultora estratégica enfocada en potenciar el rendimiento, favorecer la transformación de las organizaciones y contribuir a sus objetivos de negocio de sus clientes.

Previo a crear su propia firma consultora, fue director de Recursos Humanos de Unicaja Banco, director global de Formación y Desarrollo de Recursos Humanos del Grupo Santander y director corporativo de Recursos Humanos del Grupo Natra.

Ha sido profesor asociado de la Universidad de Alcalá, ESESA, la Universidad de Cantabria y la Nebrija Business School.

Es autor de los libros *Personas y Negocio: La visión de los directores de Recursos Humanos* y *Eficacia directiva* y coautor de los libros *Elearning* y *Los 10 retos de Silvia*.

Es licenciado en Ciencias Políticas y Sociología por la Universidad Complutense de Madrid, tiene un MBA por la Escuela de Organización Industrial (EOI) y realizó el Programa de Desarrollo Directivo (PDD) y de Dirección General (PDG) por la IESE Business School.

¿CÓMO SE ENTRENA LA RESILIENCIA?



**CARLES
BRUGAROLAS**

04

DESARROLLO DE HABILIDADES

¿CÓMO SE ENTRENA LA RESILIENCIA?

POR CARLES BRUGAROLAS

La resiliencia es una de las habilidades más de moda en estos tiempos. Nuestros líderes (políticos, deportivos, empresariales... todos) nos hablan de la necesaria resiliencia para recuperarnos de la adversidad en la pandemia, en la crisis o tras una derrota. De hecho, esta recuperación se ha asimilado a otra expresión más dinámica: *bouncebackability*, uno de los términos más divertidos que se han puesto de moda últimamente. Esta «palabra» la acuñó un entrenador de fútbol de la liga inglesa y —a pesar de ser «incorrecta» desde el punto de vista gramatical— es tan descriptiva que ha tenido éxito. Nosotros en español podríamos decir la capacidad de rebotar, de levantarnos de las caídas.

Resiliencia es eso. Es más que la persistencia. La persistencia es continuar, seguir insistiendo en un empuje, en una iniciativa que no tiene resultado de momento. «Persiste y vencerás», «el que la sigue la consigue», son expresiones de persistencia en la sabiduría popular.

Pero resiliencia es más que eso, porque incluye un revés, una caída, una derrota parcial. Si tenemos un revés en un encuentro deportivo (nos marcan un gol, se lesiona nuestra estrella del equipo, etc.) es preciso mostrar resiliencia: recomponerse del impacto negativo y seguir adelante, con convicción de prevalecer, de seguir compitiendo.

Esta habilidad es una diferencia importante entre jugadores (o profesionales) campeones. Es seguramente imposible, en una competición de alto nivel, que todo sean victorias y no se cometan errores o se obtengan resultados parciales no satisfactorios. No conozco campeones sin resiliencia.

Floyd Patterson fue un boxeador estadounidense campeón mundial en la categoría peso pesado. Patterson se enfrentó a Ingemar Johansson de Suecia en 1959. Johansson derrotó a Patterson cuando el árbitro detuvo la pelea en el tercer asalto después que el sueco había derribado siete veces a Patterson... Floyd Patterson se levantaba cada vez.

En 1961, Patterson se tomó el desquite y noqueó a Johansson en el quinto asalto del combate de revancha con lo que muchos historiadores del boxeo han llamado «el mejor golpe en la historia del boxeo». Se convirtió en el primer boxeador en recuperar el título de peso pesado. Floyd se levantaba cada vez que lo tiraban a la lona... tenía *bouncebackability*.

Pensemos en los tres monstruos del tenis mundial: Nadal, Djokovic y Federer. Probablemente, usted ha visto como estos campeones remontan partidos cuando están totalmente perdidos (bien, no totalmente... porque acaban ganando). Los rivales los tienen contra las cuerdas, pero ellos no se rinden. Este es un concepto que me gusta llamar «resistencia infinita». Cuando todo indica que estamos perdidos... resistimos y resistimos hasta que nuestros adversarios se quiebran; no pueden entender que seguimos luchando.

Pues bien, ¿de dónde sale esta resiliencia y cómo se entrena? En mi opinión, la resiliencia «viene de serie». Los seres humanos venimos con la resiliencia codificada en nuestros genes: nacemos resilientes. Pongamos el ejemplo de cómo los niños y niñas aprenden a caminar. Aprenden a caminar cayéndose. De hecho, algunos pediatras opinan que en realidad lo que aprendemos es a caernos.

La Dra. Karen Adolph es una autoridad de reconocido prestigio en el terreno del desarrollo locomotor en niños. En uno de sus estudios, determinó que los bebés (90 %) llegan a caerse entre 400 y 700 veces antes de saber caminar. ¿Imaginan ustedes un bebé que —tras caerse 300 veces— decide no levantarse porque ya está harto de tantas caídas? No. Estamos genéticamente preparados para seguir adelante, para prevalecer. Es nuestra resiliencia como humanos. No hace falta ser el mejor tenista, el mejor boxeador o el mejor emprendedor: somos resilientes por naturaleza.

Los humanos somos fuertes y flexibles más allá de lo imaginable. La resiliencia es el músculo que nos hace levantarnos cada vez que la vida nos hace caer. Vivimos muchos desafíos —es parte de la vida— y la mejor estrategia es prepararnos para ellos: la anticipación nos hace más poderosos.

Las personas resilientes que pueden servirnos de referencia tienen tres elementos en común acerca de cómo interactúan con el entorno:

- **Aceptación de la realidad.** Independientemente de lo dura que pueda ser, se enfoca con optimismo, pero sin deformar o distorsionarla. Tenemos que confrontarla y sobreponernos.
- **Búsqueda de sentido.** Este elemento es clave para conservar la esperanza y seguir adelante. Una de las obras más conocidas e influyentes en este aspecto es la obra de Viktor Frankl *Man's Search for Meaning* (1946), donde relata cómo sobrevivió a un campo de concentración nazi en la Segunda Guerra Mundial. Otros prisioneros no conseguían salir adelante porque no tenían el foco que Viktor consiguió para sobrevivir.
- **Habilidad para improvisar.** Solucionan problemas o situaciones con pocos recursos o medios. Hacer posible lo (aparentemente) imposible.

En suma, si tenemos propósito y valores podremos buscar sentido en las situaciones más adversas que podamos imaginar. Esa realidad puede ser retadora, como la crisis del COVID-19, pero, si aceptamos el desafío, tenemos las mejores posibilidades. Por eso tomamos acción, tomamos control de nuestro destino, con esperanza, con enfoque positivo.

Un buen plan de entrenamiento, nuestro ritual de desarrollo de la resiliencia, son unos cuantos hábitos que nos van a favorecer. Es preciso darles continuidad, ya que no es un *bootcamp* de resiliencia. Es un plan de entrenamiento para toda la vida.

- Meditación (o como venimos a llamarlo en términos más globales, *mindfulness*). Enfocándonos en nosotros mismos como parte de nuestra rutina diaria, 15-25 minutos.
- Dar las gracias (a quien usted considere: Dios, el universo, la vida...).
- Rodéese de gente positiva y sobre todo evite las personas tóxicas. ¿Quién es quién? Usted lo sabe, gente que después de estar con ella nos encontramos mejor, pero de manera habitual, no excepcional.

- Contribuya y forme parte de algo superior (familia, amigos, actividades saludables, hobbies, comunidad, etc.).
- Un hábito muy positivo es el *journaling*. Escriba un diario, un registro, unas reflexiones... no son para nadie más, son para usted. Escriba para celebrar su camino hacia la resiliencia de alto rendimiento.

Seguro, lector, que le va a ayudar poner el plan en marcha. ¡Buena suerte!

SOBRE EL EXPERTO

CARLES BRUGAROLAS

Docente, facilitador y consultor en temas de liderazgo de personas y equipos, liderazgo de alto rendimiento, gestión del cambio, eficacia personal y resolución de problemas.

Ha ocupado cargos directivos en B&F Solution, Dícere y Barcelona Centre de Technologies. Ha colaborado como consultor y facilitador con más de 50 de las principales empresas de España y ha trabajado directamente con cientos de directivos de estas empresas. Es director del Departamento de Estrategia, Liderazgo y Personas de EADA (Barcelona).

Es doctor en Psicología por la Universitat de Barcelona, licenciado en Psicología Organizacional y MSc en Investigación en Personalidad y Conducta por la Universitat de Barcelona. Es MBA por ESADE y máster en Liderazgo y Coaching Organizacional por EADA. Posee la acreditación de Executive Coach por la AECOP y de Team Coach por la Team Coaching International. Asimismo, es Practitioner en PNL por el Institut Gestalt y está certificado en las metodologías LIFO y BELBIN.

ABRAZANDO EL CAMBIO COMO FACTOR DE DIFERENCIACIÓN



**DAVID MARTÍNEZ
CALDUCH**

05

TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y SISTEMAS

ABRAZANDO EL CAMBIO COMO FACTOR DE DIFERENCIACIÓN

POR DAVID MARTÍNEZ CALDUCH

Después de haber vivido los eventos de estos dos últimos años, podemos ver que han afectado a todas las áreas de la sociedad y, por lo tanto, a todas las áreas de nuestras organizaciones. Esto nos hace vislumbrar que estamos entrando en un nuevo modelo y esto va a afectar la forma de hacer los negocios.

Se ha hablado mucho de la transformación digital, de cómo tenemos que adecuarnos a ella y cómo afecta a los negocios, pero lo acaecido en el 2020 ha sido un agente catalizador de aceleración de cambios de todos los procesos internos y externos de las organizaciones, que de igual forma iban a venir, pero se han acelerado en la necesidad de la adaptación de las organizaciones, creando en algunos momentos situaciones de fricción, resistencia e incluso presión adicional.

El primer trimestre del 2020 aparecerá en los libros de historia como un punto de inflexión donde todo cambió de repente, donde el modelo de negocio global se ha transformado, donde las organizaciones necesitan hacer una transformación interna para adaptarse, donde las sociedades han sufrido un *shock* y han cambiado su forma de comportarse y percibir su entorno. Y donde las personas, que son la pieza clave, han sufrido un *shock* psicológico y emocional, han cambiado totalmente su forma de percibir su vida. Esto implica cambios en la forma de trabajar, su relación con la compañía, su relación con su carrera profesional, su relación con los clientes, su relación con sus procesos de compras, y sus propias relaciones personales y sentimentales.

Entendiendo que todo surge y parte desde esa semilla que es el ser humano, debemos comprender que existe una transformación en el interior de las personas, y esto hace que la sociedad cambie, y este cambio está teniendo ya un fuerte impacto en todas las áreas de las organizaciones.

Aquellas organizaciones que sean rápidas en captar y entender el nuevo entorno al que nos estamos enfrentando y dirigiendo, que descubran cómo ha evolucionado y cambiado su cliente tipo — y, por lo tanto, la forma en relacionarse, contactar y tratar con ellos— y que realicen este mismo proceso de autoanálisis a lo interno en sus organizaciones serán las que tendrán la capacidad de liderar sus propios mercados, logrando marcar grandes distancias con sus competidores.

Es, por tanto, uno de los mayores retos a los que nos hemos enfrentado en el mundo de los negocios en las últimas décadas. No se trata de un problema sanitario, no se trata de un problema de logística, no se trata de un problema de falta de mano de obra, no se trata de un problema económico, no se trata de un problema político... se trata del fin de un modelo y el inicio del nuevo modelo que va a regir a la humanidad en los próximos siglos.

Hasta ahora hablábamos de entornos tipo VUCA (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad), concepto que ha quedado totalmente desactualizado y anticuado, ya que ahora estamos hablando de un entorno altamente cambiante en un proceso de clara aceleración. Simplemente como ejemplo de esto, existen más de 12 tecnologías disruptivas, cada una de ellas por sí sola, como son talento, inteligencia artificial, *big data*, *machine learning*, internet de las cosas, conducción autónoma, almacenaje de energía, drones, impresión 3D, edición del ADN, materiales inteligentes y energía renovable.

Solamente la aparición de una de estas tecnologías sería suficiente para hacer temblar los cimientos de muchas industrias y darle la vuelta a la sociedad en la forma que se organiza y funciona. Ahora imagínese estas 12 tecnologías a la vez impactando en la sociedad y en las compañías. Pero, además, tenga en cuenta que estas tecnologías se combinan entre ellas. ¿Están preparados usted y su organización para ser capaces de asimilar y aprovechar este cambio?

La mayoría de las organizaciones van a ser incapaces de asumir los cambios que se van a producir en la sociedad en los próximos 15 años. Muchas organizaciones intentarán solamente sobrevivir, abrumadas por tantos retos y cambios. Las que sean capaces de aprovechar estas tecnologías para que sean parte de su propuesta de valor —y así mejorar frente a su competencia— se posicionarán como líderes en sus industrias.

Para hacer frente a estos cambios, vamos a necesitar desarrollar un Plan Global de Gestión del Cambio a largo plazo donde se involucre a toda la compañía, donde se analice la situación actual de la compañía, y, sobre todo, qué compañía queremos ser y cómo queremos que sea en ese futuro. Partiendo de ese punto, podremos diseñar un plan estratégico con hitos y acciones donde nos adelantemos a lo que va ocurrir para poder tomar las acciones necesarias y así adelantar a toda la competencia y ser la opción ideal para el nuevo tipo de cliente.

Para entender esto, vamos a ver varios ejemplos. Hay países donde ya se está viendo un grave problema a nivel de mano de obra y de talento. En el Reino Unido empieza a escasear la mano de obra en varias industrias, y en el transporte están teniendo serios problemas. Podríamos achacarlo a un problema de Brexit, pero vamos a ver que no es un problema puntual solamente del Reino Unido. En Europa, empiezan a saltar las alarmas de que también en el sector de transporte falta mano de obra. Esto se va a extender a otros puestos e industrias. En Estados Unidos ha habido una avalancha de divisiones de sus puestos de trabajo porque la gente no es feliz en su trabajo y no quieren seguir trabajando en esas compañías. Hay un gravísimo problema de reclutamiento de nuevo personal. En el caso de España, con más de 3 millones de parados, se calcula que hay más de 200,000 puestos de trabajo que no se pueden cubrir por falta de talento. Con esto podemos ver que, efectivamente, no se trata de algo esporádico, sino que es la punta del iceberg de uno de los grandes retos que se van a encontrar las compañías: el ser capaces de localizar y contratar talento que permita abordar los nuevos retos.

Cuando una compañía decida incorporar alguna de estas 12 tecnologías en sus organizaciones va a necesitar perfiles con alta cualificación. En la mayoría de los casos, va a ser más barato contratar a personas y entrenarlas desde cero que buscar personal en el mercado, ya que la competencia a nivel de costos va a ser altísima. ¿Podrá usted competir con los sueldos de EE.UU. o Canadá? Para poder hacer esta planificación, primero tenemos que ser conscientes de que vamos a necesitar un plazo de tres o cinco años para reaccionar.

Este mismo ejercicio lo podríamos desarrollar con cada una de las tecnologías que hemos comentado, pero el objetivo era mostrar una de ellas a modo de ejemplo y ver qué deberíamos hacer. Sobre todo es necesario pensar en nuestra organización con una visión hacia el futuro porque es la única forma en la que nos vamos a poder adelantar para hacer una buena toma de decisiones.

Hoy ya existen organizaciones que han identificado necesidades de transformación digital críticas para su supervivencia, y les es imposible abordarlas debido a que no es posible atraer y contratar la cantidad de talento que necesitan, ya que de la previsión inicial que tenía de inversión en sueldos, se están encontrando que están pagando un 200 % de su estimación inicial.

Aquellas organizaciones que sean capaces de aprovechar más rápidamente las tecnologías para mejorar sus procesos internos, consiguiendo una reducción de costos y una optimización de procesos, serán aquellas que dispondrán de más recursos económicos para afrontar nuevos proyectos o captación de nuevo talento, y podrán seguir haciendo transformaciones de forma continua.

Pero en todos estos procesos de mejora dentro de la compañía existe una llave maestra que hace que todo sea posible o que ningún proyecto pueda ser un éxito, y es la gente. A partir de ahora, las personas van a ser aún más importantes de lo que ya lo eran, y va a ser el punto central en el que las organizaciones se van a tener que centrar para convertir a sus equipos en las mejores versiones de sí mismos.

Según estudios internacionales, el 52 % de los empleados consideran a sus superiores directos ineptos e incompetentes y estarían dispuestos a pagar para que los echaran.

El punto inicial de una verdadera transformación y cambio cultural dentro de la compañía —buscando que ese cambio perdure en el tiempo y se integre dentro del ADN de la compañía— es haciendo un cambio constante y progresivo a través de las personas, ayudándolas a cambiar su *mindset* o esquema mental, empoderándolas para que saquen lo mejor de sí mismas y se conviertan en su mejor versión, haciendo que desarrollen una resiliencia hacia la tecnología y a los cambios constantes, y creando un entorno altamente colaborativo y un modelo mental y de trabajo de innovación continua.

Por una parte, tenemos que entender que van a aparecer nuevas tecnologías disruptivas que harán temblar al mercado y que, por otra parte, van a ir apareciendo tecnologías constantemente que parecerán menos importantes, pero que la suma de ellas o sus combinaciones serán igual de disruptivas.

Los cambios van a ser tan rápidos y constantes que una sola persona no va a tener capacidad de tener todo el conocimiento necesario. Por ello, los directivos necesitamos seguir entrenándonos para tener una visión global de lo que ocurre y poder ver hacia dónde se mueve el mundo, entrenar a nuestros mandos intermedios para que tengan cada vez una mayor capacidad de gestión de nuevos conocimientos y de personas, y empoderar a nuestro equipo de personas tanto en nuevas responsabilidades como en conocimientos para que todos —de forma colaborativa o con la ayuda de expertos externos— seamos capaces de aprovechar estas nuevas tecnologías dentro de nuestras organizaciones.

El primer paso para este gran cambio es ser conscientes del reto al que nos estamos enfrentando. El segundo paso es tomar la acción para crear una planificación y empezar a gestionar lo que a partir de ahora va a ser el día a día de las empresas: un modelo de cambio constante donde la sensación de velocidad va a ir en aumento. Debemos tomar la decisión de aprovechar todas estas ventajas para que nuestra compañía se posicione al nivel que nos merecemos.

SOBRE EL EXPERTO

DAVID MARTÍNEZ CALDUCH

Consultor, conferencista, académico y autor en temas de gestión del cambio en cultural digital, estrategia digital, marketing digital y social selling. Ha sido director del programa de Social Selling en el Institut de Formació Contínua IL3 de la Universidad de Barcelona y profesor de Social Selling y Digital Strategy en ESIC Business and Marketing School, Profesor de Social Selling en el Instituto de la Economía Digital, codirector y profesor del programa Ejecutivo de Social Selling en La Salle IGS, profesor del Diplomado de Contenidos Convergentes y Publicidad Digital en el Gobierno de Colombia y profesor de Marketing Digital en OBS Business School.

Con más de 30 años de experiencia como consultor, entre sus clientes se encuentran empresas de sectores como seguros, banca, farma, telefonía, transporte, software, consultoría y automoción, entre otros. Ha fundado tres empresas y actualmente es socio-director de la firma Solucion a Fácil. Está ranqueado entre los Top 50 European Social Selling Professionals.

Tiene un Executive MBA por ESIC Business & Marketing School y es certificado como Evernote Certified Consultant (ECC), HootSuite Certified Professional, Solution Partner HootSuite, Embajador HootSuite, Microsoft Certified Professional in Windows NT Enterprise Technologies 4.0 (MCP-608) y Official Instructor NetObjects Fusion.

FUTURO DE LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS



**EMILIO G.
RÍO, PMP**

06

PROYECTOS
FUTURO DE LA ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS
POR EMILIO G. RÍO, PMP

El cambio ya sucedió y continuará sucediendo. Con ello, son varias las problemáticas que en la mente de la sociedad están pendientes de resolver. Del otro lado, son muchas las iniciativas a atacar por parte del empresariado, el Estado y otros diversos emprendedores para resolver y satisfacer los requerimientos que la humanidad está demandando ya de forma acelerada.

El concepto tradicional sobre la materialización de los beneficios de proyecto es uno de los cambios presentes y que se sigue atacando, pero no con la destreza que ya todos debiéramos tener. Si bien hasta hace poco la fórmula para determinar la utilidad de un proyecto consideraba variables típicas empresariales, hoy estamos obligados a considerar diversos factores humanos, técnicos y financieros que nos permitan acceder a la enorme cantidad de iniciativas de proyecto que, en muchos casos, rebasará nuestra propia capacidad de ejecución. También, por ello mismo, las organizaciones tendrán que invertir en reforzar las habilidades necesarias sobre su personal, como lo sugiere una encuesta global de McKinsey en el primer cuarto de 2021, donde destaca la apuesta empresarial sobre el liderazgo, el pensamiento crítico y la gestión de proyectos.

El bastión de este esfuerzo definitivamente es y será la tecnología. Por lo mismo, aquellas organizaciones que no inviertan en dicho renglón lo suficiente para afrontar el reto, prácticamente, se autoeliminarán del escenario.

El portafolio de proyectos hacia adelante es ilimitado y conforme avance el tiempo —por el mismo cambio continuo— se irá reproduciendo exponencialmente. De muchas formas las hoy direcciones funcionales jugarán el rol de PMO y de muchas formas todos los participantes tendremos que ser líderes de proyecto. Desde este punto de vista hay mucho que cambiar —a manera de proyectos— en las estructuras organizacionales.

El trabajo a distancia o híbrido ya reclamó sistemas de abastecimiento, logística y entrega sofisticados, pero como proyectos de tecnología, si bien fueron de los primeros en destacar, ya se observan inmensas oportunidades sobre el desarrollo de aplicaciones. Se requerirán más asistentes digitales que nos permitan trabajar con eficiencia. Hablando de nuestra profesión, ya existen y se siguen reclamando adelantos en el desarrollo de sistemas que den claridad al trabajo en casa y su productividad, seguimiento de involucrados y sus requerimientos, más dinamismo sobre el control de alcance y el control de cambios, sobre el avance y claridad en el progreso de actividades y sus costos, identificación y seguimiento de los riesgos identificados, y comunicaciones internas y externas, entre otros, por mencionar iniciativas internas de la organización.

Si bien la ubicación física pasa a segundo término para muchas empresas, el trabajo en casa no será posible para todas las organizaciones. Algunas están exigiendo ya el retorno a la oficina lo que deja una nueva irrupción en las labores de hogar a las que ya muchas familias se acostumbraron. Ello demandará nuevas aplicaciones de vigilancia remota sobre el hogar y la familia lo que, de nuevo, será un importante renglón de negocio en proyectos de desarrollo.

Otro renglón que está demandando atención en todas las industrias es la seguridad informática. La industria financiera está sufriendo una intensidad de ataques nunca vista. No por ello las demás industrias se pueden dejar de lado. Deberán poner atención sobre el cuidado de sus activos documentales así como la seguridad sobre la información de toda la sociedad. El manejo de datos personales se ha vuelto más delicado, por lo que la sociedad en general pagará para mantener el control de sus datos. Este rubro en el desarrollo de proyectos será un filón de oro para aquellos que deseen y puedan participar del mismo.

Para aquellos países donde la industria de turismo tiene un importante peso del PIB, los proyectos tecnológicos que ayuden a substituir la caída del turismo de negocio será otro importante filón. Ya son necesarias iniciativas tecnológicas que apoyen y sustituyan los viejos congresos, juntas de negocio, etc. La industria restaurantera no se queda atrás; se están requiriendo nuevas ideas y desarrollos de atención como lo está siendo el modelo de «cocinas oscuras». El turismo de entretenimiento también requerirá del apoyo de tecnología que facilite el descanso y la interacción social sin abandonar el contacto con la naturaleza. El mercadeo y las ventas también requerirán un nuevo concepto tecnológico.

Un rubro al que tendremos pronto que dar la cara es el entretenimiento de la adolescencia. Al menos en América Latina, no hemos visto esfuerzos de proyecto dirigidos a las necesidades que este importante sector representa. Las miles de aplicaciones que observamos, en efecto, traen diversos entretenimientos para ellos. Sin embargo, se puede observar que tal actividad no ha detenido, en muchos casos, el comportamiento errático de dicho segmento social. Me atrevo a mencionar este punto por la grata sorpresa que me produjo observar en Reino Unido un noticiero televisivo enteramente por adolescentes para adolescentes cuyos actores actuando como reporteros generan noticias exclusivamente con temas quizás incomprensibles para nosotros, pero que llegan con vigor, entusiasmo, frescura y alegría al público adolescente con temas como son la ciencia, investigación, entretenimiento, deportes e incluso la prevención contra la drogadicción. Vaya batazo de proyecto y negocio que se pudiera emprender por estas latitudes.

La industria del vestido cambiará radicalmente también. El trabajo en casa está dejando atrás las costumbres de vestimenta. Iniciativas sobre nuevos diseños de vestido y calzado más libre y cómodo serán otra oportunidad de negocio. Por otro lado pero en el mismo contexto, la sociedad ya se puso como objetivo la conservación de la salud lo que estará demandando diversas alternativas para el cuidado de la salud física y mental. Los hospitales requerirán modificar su operación lo que también requerirá de grandes soluciones tecnológicas. Las aplicaciones que aporten soporte a estas necesidades serán de alta demanda. En general, no alcanzan los renglones para enunciar el sinnúmero de proyectos a emprender a través de las T.I.

Por otro lado, los proyectos de infraestructura también ya demandan nuestra atención. La sociedad en general ya está reclamando espacios y mobiliario en el hogar para cumplir de manera más cómoda con las obligaciones de trabajo diario. Las familias empiezan a buscar casa-habitación fuera de la gran ciudad. Mucha gente empezará a optar por espacio más adecuado a las circunstancias por lo que las empresas constructoras tienen ya el reto de localización de nuevos sitios, así como el diseño y construcción agilizada para empezar a cubrir tal demanda. Lo anterior implica asi-

mismo el desarrollo de nuevos sitios de esparcimiento y convivencia, nuevas instalaciones educativas, vías de comunicación local e interlocalidades, nuevas rutas de distribución eléctrica y planificación de nuevos receptores de desperdicio o basura, entre otros. Por demás, mencionarlo: los centros comerciales tenderán a desaparecer en pocos años.

La industria en general también enfrenta nuevos retos. En mi opinión, el principal es el asociado con la sustentabilidad. La inversión en nuevas formas de generación de energía limpia es quizá el de mayor importancia como renglón de proyectos de inversión. Deberá replantear muchas iniciativas de proyecto para ir solucionando los temas de contaminación, reciclado, nuevas líneas o reducción de líneas de producción según la demanda de las necesidades que antes mencionamos como son farmacéutica, alimentos y bebidas, mobiliario, vestido, calzado, limpieza y electrónica en general, que es el rubro de mayor demanda hoy día.

El Estado, sin duda, debe ser ya otro actor influyente en el rubro de proyectos. Hoy el primer objetivo es la salud, lo que imprime absoluta relevancia sobre una nueva distribución y construcción de clínicas y hospitales, así como sobre nuevos métodos de adquisición de medicamentos, equipo y productos esenciales para la operación hospitalaria. La capacitación, equipo necesario e instalaciones adecuadas para garantizar la paz social es otro rubro de proyectos por atender. La producción y distribución de energía; las comunicaciones en general; servicios de agua y drenaje eficientes; diseño y construcción de nuevos espacios de contacto social; escuelas que, desde que la nueva modalidad sea estudiar en línea e híbrido, requerirán de nuevos diseños en términos de espacio y tecnología; centros deportivos; sistemas de T.I. que faciliten el contacto; el ejercicio de trámites con el Estado en general y el diseño de nuevas regulaciones que faciliten y aseguren el tránsito hacia el cambio son proyectos a los que ya no se les puede voltear la cara.

Por lo que respecta a nosotros, los directores de proyecto, vale comentar que desde el inicio de y durante la pandemia la institución que nos certifica se dio a la tarea de revisar, rediseñar y recientemente publicar el nuevo *Estándar y Guía de los fundamentos para la dirección de proyectos*. En esta 7ª edición, tales han dado un giro de 180° donde, a través de principios y dominios en lugar de procesos, se ha centrado más que en resultados, en la entrega de valor, lo que compromete nuestra reeducación, comprensión y entendimiento de las necesidades de nuestros clientes y patrocinadores.

SOBRE EL EXPERTO

EMILIO G. RÍO, PMP

Consultor, conferencista e instructor en Administración de Proyectos con 40 años de experiencia. Ha vivido el proceso de Administración de Proyectos desde diferentes perspectivas: como proyectista, ingeniero, contratista y dueño de empresas de ingeniería y consultoría. Sus proyectos incluyen ingeniería de detalle y construcción industrial, tanto como proyectos asociados a los sistemas de información, telecomunicaciones y proyectos sociales, habiendo desarrollado numerosos proyectos para empresas líderes en los sectores industrial, bancario, telecomunicaciones, informático y construcción, entre otros

Fue profesor del Diplomado en PM para el ITAM y el ITESO, conferencista en la UNAM y Universidad Panamericana e instructor en Project Management para diversas organizaciones en su país e internacionales entre las que destacan los sectores industrial, comercial y financiero.

Actualmente, dedicado únicamente a la consulta empresarial y capacitación en Administración de Proyectos, Emilio Río es socio-director de OAP México. Asimismo, es representante en México de INTRAS y coordinador del Programa de Administración de Proyectos.

Es graduado de ingeniero mecánico administrador por el Instituto Politécnico Nacional (México), certificado como PMP® (1998) por Project Management Institute (PMI®) y miembro de la Comunidad PM Trainers.

LOS EMPLEADOS DE ALTO RENDIMIENTO



FABIANA ROCHE

07

DESARROLLO DE HABILIDADES

LOS EMPLEADOS DE ALTO RENDIMIENTO

POR FABIANA ROCHE

Los trabajadores de alto rendimiento son buscados incansablemente por los cazatalentos, y las empresas están en una competencia permanente para captarlos y retenerlos. Para poder entender qué son y cómo identificarlos, debemos decidir si los parámetros de siempre son suficientes o debemos incorporar nuevas variables.

El crecimiento del trabajador dentro de la empresa ha sufrido un cambio sustancial en los últimos años. La necesidad de contar con un trabajador cada vez más empleable se sobrepone a esa percepción de «firmar un contrato para toda la vida» y llevarlo de la mano por las diferentes estaciones de su carrera. La capacidad, habilidad y actitud de estar permanente agregando valor, donde sea y cuando sea, es lo que entendemos por **empleabilidad**. Y si nos basamos en esta definición, entonces podríamos asumir que el desarrollo progresivo del potencial de nuestro personal queda completamente en desuso.

Bajo esta nueva concepción, el tiempo deja de ser importante, y se maneja en el aquí y el ahora, dando paso a una habilidad fundamental y determinante en todo este proceso: la **learnability** o **aprendibilidad**. El perfil de ese trabajador de alto rendimiento debe incluir esta capacidad para aprender en todo momento nuevas habilidades y avanzar al ritmo de nuestras organizaciones, de manera de estar en permanente sintonía con un mundo en constante transformación.

Para entender qué es la aprendibilidad, debemos verla como una combinación potente de varias competencias:

- Continua curiosidad por el mundo para crear, innovar y dar respuestas apropiadas a los cambios que nos enfrentamos.
- Empatía y conexión emocional con las personas, para aprender de ellas con humildad.
- Capacidad de entablar interacciones de alto impacto. A través de los canales apropiados que permitan siempre tener comunicaciones intencionales, dirigidas al logro de los objetivos.
- Permanente actualización en procesos, sistemas, procedimientos, metodologías y maneras de pensar.

Una vez establecidas las competencias que debe reunir el trabajador de alto rendimiento, debemos conocer cuál es la combinación óptima de estos componentes.

Entendemos que el desempeño de cualquier trabajador se mide a través de dos factores: **aportes** y **competencias**. Lo ideal es que el nivel de aportes esté sustentado por un equivalente de dominio de competencias. Es decir, aportes y competencias se conjugan en absoluto balance, ya que el trabajador de alto rendimiento reúne las competencias requeridas de acuerdo al perfil de su posición.

Sin embargo pueden darse ciertas situaciones en las que nuestro trabajador logra excelentes resultados a pesar de no dominar las competencias necesarias para poder realizarlo. El resultado en este caso es que el empleado lo logra pagando a un alto costo: enorme esfuerzo, alto niveles de agotamiento, ejecución en base a ensayo-error y frustración, entre otros elementos no tan positivos.

Desarrollar las habilidades y herramientas necesarias que ayuden a las organizaciones a detectar esta situación es un rol fundamental de los departamentos de Recursos Humanos. Una de las herramientas más poderosas es el *feedback* continuo y estrecho, ya que puede ayudar a orientar la selección de estrategias que potencien esta población tan especial.

Por otro lado, es imperativo tener disponible un canal de comunicación directo y expedito con este personal, ya que así podremos conocer sus expectativas, orden de prioridades y áreas donde quieren especializarse. En este momento su rendimiento puede ser óptimo, pero quizás no sea el camino por donde quiera seguir transitando.

Una vez que hemos identificado esos trabajadores de alto rendimiento, comienza la estrategia por desarrollarlos y retenerlos. Esta planificación tiene su fundamento en tres pilares:

- 1. Capacitación.** Nos referimos específicamente a ese diálogo permanente entre el trabajador y su jefe para determinar en conjunto las acciones a fin de potenciar sus competencias, todo ello alineado con las prioridades organizacionales y sus necesidades e intereses.

El trabajador activa su propio desarrollo, y es el responsable de tener al nivel más óptimo posible esa batería de capacidades y habilidades para desempeñarse efectivamente en su entorno laboral, hoy y siempre.

El supervisor lo acompaña a sopesar sus prioridades a la luz de las demandas específicas en su trabajo, a examinar las alternativas de aprendizaje que dispone y a materializarlas en función de criterios limitantes tales como tiempo, urgencias y recursos disponibles. Este *feedback* continuo es el que alimenta el verdadero flujo de trabajo, donde una visión compartida es el primer paso para el adecuado funcionamiento de la organización.

- 2. Remuneración.** Sabemos que la calidad de vida personal es un elemento de enorme importancia para cualquier trabajador. El lograr disponer de un sistema de compensación que permita, además de satisfacer sus necesidades de diferente índole —salud, educación, vivienda, recreación, alimentación, transporte— seguir reforzando los mensajes de excelencia es fundamental.

Es por ello que la combinación de los componentes de un sistema basado en una remuneración fija con elementos variables sigue siendo lo más idóneo en este tratamiento justo pero también diferenciado de este personal.

- 3. Reconocimiento.** Las empresas exitosas son aquellas que disponen de un proceso de definición e identificación del valor agregado de sus empleados, que propician una cultura orientada al logro y desde allí es que se despliegan todos los esfuerzos hacia el reconocimiento de esa participación y contribución individual en los resultados finales de la organización.

Pero este proceso debe establecerse a través de una estrategia claramente definida, donde los pasos se basan en una premisa fundamental: reconocer y celebrar los éxitos. La próxima acción es la de integrar todas las posibles modalidades de este proceso, adaptándolas a las características del personal a recibirlo. Se disponen de diversas alternativas como son el reconocer de manera formal o informal, en público o privado, individual o grupal, presencial o virtual, a través de comunicaciones escritas o de forma oral. Opciones que varían en virtud del mensaje que desea transmitir la empresa a su personal.

El trabajador de alto rendimiento es atractivo e indispensable en el mercado de trabajo actual. Pero también es una propuesta personal, voluntaria, expresa y manifiesta que crea valor a través del coraje y la resiliencia. Poder encontrar el balance armónico entre el ser y el hacer, el saber y el demostrar, el poder y el querer, es clave para poder llegar a la excelencia, pero no como un acto aislado, sino como un hábito, como un modo de vida.

SOBRE LA EXPERTA

FABIANA ROCHE

Coach de productividad, instructora certificada de Intelectum, especialista cardiovascular y *coach* de CrossFit, es experta en guiar procesos de transformación de altos ejecutivos. Es el reflejo de una generación cuya motivación principal es equilibrar sus tareas personales con su vida profesional. Cuenta con capacidad para resolver problemas con acciones contundentes y constantes. Tiene las habilidades de escuchar y pensar *out-of-the-box*, lo que le ha facilitado tremendamente sus actividades de *coach* de productividad.

En las metodologías que ofrece Intelectum ha encontrado una fuente inagotable de recursos para conseguir control, comunicarse mejor, atender mejor a sus clientes y maximizar su productividad, entre otras capacidades. Su experiencia de más de 10 años liderando equipos altamente especializados en el área médica y más de cuatro años de experiencia en Intelectum le permiten poner en práctica todos sus conocimientos para generar valor en otros.

PERSUASIÓN E INFLUENCIA EN NUEVOS ENTORNOS: DE «CONVENCER» A «CONMMOVER»



JAVIER GALÁN

08

DESARROLLO DE HABILIDADES
PERSUASIÓN E INFLUENCIA EN NUEVOS ENTORNOS:
DE «CONVENCER» A «CONMOVER»
POR JAVIER GALÁN

Recuerdo una canción del año 1969 de una cantante española que se llama Karina que decía en su estribillo:

*Buscando en el baúl de los recuerdos, uh uh
Cualquier tiempo pasado nos parece mejor
Volver la vista atrás es bueno a veces, uh uh
Mirar hacia delante es vivir sin temor*

¡Cuántas veces miramos atrás antes del COVID! Y esto me hace recordar otra parte de la misma canción que dice:

*Vive siempre con ilusión
Si cada día tiene diferente color
Porque todo llega a su fin
Después de un día triste nace otro feliz*

Resaltemos esta frase de la canción, «Mirar hacia delante es vivir sin temor», y recordemos que «...todo llega a su fin» y «después de un día triste nace otro feliz».

Estamos en un nuevo contexto y vendrán otros más que ahora ni siquiera sabemos cuáles serán. Una habilidad que, si ya era importante antes, ahora va a ser vital es la **comunicación persuasiva e influencia positiva**. Mi enfoque en este escrito sobre esta habilidad es no convencerle de nada, ni tampoco que me crea nada de lo que le digo. Mi intención principal es que Usted piense qué le puede venir bien de este contenido que le comparto y qué no.

Los niveles de estrés, presión y exigencia de las personas en las organizaciones por el nivel de competitividad que se avecina es algo que se va a incrementar. Esto va a conllevar enfrentamientos, malentendidos, conflictos y choques de posiciones. Seguramente, no resultará para Usted un plato de buen gusto encontrarse con estas situaciones. Pero, con el mensaje que le había compartido en la canción de que «Mirar hacia delante es vivir sin temor» y con las preguntas que le voy a hacer ahora, vamos a neutralizar ese posible temor que pudiera llegar a surgir.

PREGUNTAS:

- Si Usted quisiera convertirse en una autoridad en la paz mundial, ¿en qué entorno debería desarrollar su actividad: en zonas de guerra o paz? Seguramente habrá respondido «de guerra».
- Entonces si Usted quiere convertirse en una autoridad en persuasión e influencia positiva, ¿con qué tipo de personas va a tener que relacionarse en el día a día: con las que le es fácil relacionarse o con las que le es difícil comunicarse? Seguramente, habrá respondido la segunda opción.

Con este planteamiento, mi intención es hacerle ver que las situaciones complicadas son las que nos van a permitir desarrollar nuestra habilidad de persuasión e influencia positiva. Así que a partir de ahora todas estas vivencias incómodas que nos vienen recibámoslas con los brazos abiertos porque son nuestra fuente de crecimiento, inspiración y desarrollo.

Ahora le voy a compartir una frase célebre: «**Padre, perdónalos, porque no saben lo que hacen**». Usted estará diciendo en este momento: «Javier ¿qué tiene que ver esta frase con la persuasión e influencia positiva?». Pues es clave y vital para comprender la comunicación. Esta frase fue el último legado que nos dejó Jesús en la Cruz. Si fue lo último que dijo, creo que se lo pensaría muy bien. Podría haber dicho otras muchas cosas, pero nos obsequió con esta pepita de oro de sabiduría. Y de aquí le voy a compartir dos enseñanzas claves y vitales para persuadir e influenciar positivamente.

Cuántas veces ha visto que un niño pequeño va a hacer algo que puede ser riesgoso para él, Usted lo tiene claro, le avisa y aun así el crío lo hace. Y, por supuesto, después termina llorando. ¿Usted cree que cuando él se hace daño lo hace a propósito para demostrarle a Usted que quería sufrir? Es una pregunta absurda, ¿verdad? El niño lo hace por ignorancia. Lo mejor es observar nuestra **respuesta** ante la situación, siendo esta de condescendencia hacia el menor y en ningún momento nos sentimos desvalorizados, no escuchados ni ofendidos. Sencillamente, lo acompañamos y le damos cariño, y esperamos que haya aprendido la lección.

Por otro lado, en cuantas ocasiones en su actividad laboral ha visto que algún colaborador va a hacer algo, Usted le avisa que no vaya por ese camino porque se va a equivocar. Aun así la persona no lo escucha y termina errando. Observemos nuestra **reacción**. En muchos casos, nos enfadamos, nos frustramos y nos sentimos no escuchados. Nuestro ego se resiente.

La situación del niño y del adulto tienen la misma esencia: ignorancia. La diferencia está en cómo actuamos ante la situación. En ambos casos, como decía Jesús en la Cruz, «...no saben lo que hacen». El matiz es que en una se le perdona y en la otra más o menos. Y aquí viene el primer aprendizaje que me llevó y que le comparto a continuación.

Para ello, lo voy a ilustrar con un ejemplo que le ayudará. Observemos los medicamentos. Cuando nosotros tenemos una enfermedad, el médico nos receta un medicamento. Cuando nos lo tomamos, pueden ocurrir dos cosas. La primera es que el medicamento nos produzca malestar en nuestro cuerpo y no solucione nuestra enfermedad. En estos casos, decimos que «**el medicamento ha reaccionado**», es negativo. La segunda opción es que el medicamento se adapte a nuestro cuerpo, lo comprenda y neutralice la patología. En ese caso, decimos «**el medicamento ha respondido correctamente**». Si observa, cuando estaba explicando el ejemplo del niño y del colaborador y he hecho alusión a nuestra forma de responder ante la situación, he puesto dos palabras en *cursiva*, **negrita** y subrayada. Estas dos palabras son «**respuesta**» y «**reacción**». En el caso del niño, «**respondemos**», y eso es resultado de no haber presencia de ego. Y con el colaborador, «**reaccionamos**», y aquí es donde el ego gana protagonismo. Pues bien, recuerde siempre que ego y resultados nunca van de la mano.

Si Usted desea persuadir e influenciar positivamente, el ego no puede estar presente porque el ego resta en la comunicación y produce malestar como el ejemplo que le he puesto del medicamento. Por lo tanto, tengamos presente nuestra forma de actuar ante la ignorancia y mantengamos la misma actitud que tenemos ante los niños.

Segunda enseñanza de la frase «**Padre, perdónalos, porque no saben lo que hacen**» para persuadir e influir positivamente en los demás. En este momento de mi vida, soy consciente que la gran mayoría de las acciones que la gente hace y que sé que les va a perjudicar en el corto, medio o largo plazo lo hacen aun así porque son ignorantes de las consecuencias de sus actos. Entonces, Usted se estará preguntando qué hacemos en esas situaciones. Muy fácil. En vez de decirles lo que tienen que hacer, lo importante es que ellos comprendan las consecuencias que van a tener esas acciones en ellos o en la organización. Y esto solo se puede hacer preguntando. Sé que a Usted le apetece decirselo rápidamente porque así considera que ahorra tiempo. En el muy corto plazo es posible, pero esta forma de actuar hará que continuamente se lo tenga que estar recordando. Y Usted, ¿qué prefiere: tener que estar repitiendo constantemente las cosas o que con una sola vez le quede claro a su interlocutor y no tenga que estar invirtiendo más tiempo en este tema? Imagino que habrá respondido la segunda opción. Si es así, es importante que recuerde esta frase que le comparto a continuación: «Por la boca muere el pez, y todo el mundo es preso de sus palabras».

Entonces lo que importa ahora no es lo que Usted diga, sino que lo diga el interlocutor y salga de su boca, y eso solo se consigue preguntando. Y es posible que diga que hay gente que no responde. Pues, entonces, recuerde esta premisa: no existen malas respuestas, existen malas preguntas. Por lo que desarrollar la habilidad de realizar preguntas poderosas es un elemento clave para persuadir e influir positivamente.

En el título de este artículo dice «de **convencer a conmover**». A la hora de persuadir e influenciar es fundamental tener claro que las palabras tienen mucho poder y con ellas movilizamos nuestro entorno. Si Usted utiliza la palabra «convencer», recuerde que entonces su interlocutor «conPIERDE». ¿Usted cree que la sensación de una persona cuando se siente convencida es positiva? He comprobado que no. Por lo que podemos cambiar el registro de la siguiente forma. Para persuadir e influenciar positivamente es vital que tengamos siempre presente esta frase: «**la emoción decide y la razón justifica**». Es decir, las personas actuamos por emociones y no por razones. Considerando esto es por lo que cuando imparto talleres de Persuasión o doy conferencias siempre le digo a la gente: «**No persuadas. Enfócate en conmover y aportar valor**. Cuando conmueves, estás tocando la emoción y a su vez facilitando un movimiento». Por lo que le invito que pruebe a conmover y verá como suma al entorno y le da mayor visibilidad y notoriedad.

Resumiendo, le comparto las tres claves que nos van a permitir persuadir e influir positivamente en los nuevos entornos.

3 CLAVES

1

Las personas complicadas son nuestros entrenadores para ser Autoridades en Persuasión. Demos gracias por tener estas experiencias.

2

No reaccionemos ante los demás y sí respondamos ante la situación

3

Hagamos ver las consecuencias de sus actos. Por la boca muere el pez y todo el mundo es preso de sus palabras. Practiquemos el arte de preguntar

CONMOVAMOS Y LO MEJOR SIEMPRE ESTARÁ POR VENIR

SOBRE EL EXPERTO

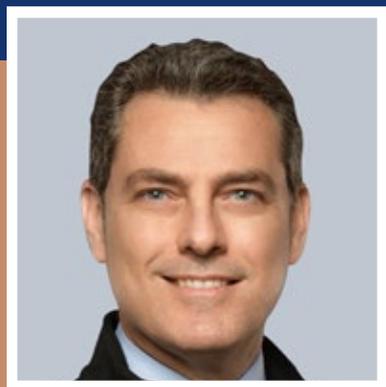
JAVIER GALÁN

Es conferencista, consultor, formador, *coach* y autor con una trayectoria avalada de casi 30 años en temas de *management*, liderazgo, habilidades directivas y gestión comercial en España y América Latina.

Es uno de los consultores referentes en ESIC, y, a su vez, colabora con otras escuelas de negocios como EDEM e IESIDE. Ha asesorado y formado en distintos sectores del mundo empresarial, pudiendo destacar los sectores de farma, energía, banca, seguros, metalúrgico, seguridad, gran consumo, *retail*, telecomunicaciones y automoción.

Es autor del libro *Coaching inteligente: método A.C.C.I.O.N.* de la editorial ESIC y creador del método conF.I.A.R.

CÓMO HACER ESTRATEGIA EN UN MUNDO QUE CAMBIA CADA VEZ MÁS DEPRISA



**JOAN MIQUEL
PIQUÉ**

09

ADMINISTRACIÓN
CÓMO HACER ESTRATEGIA EN UN MUNDO
QUE CAMBIA CADA VEZ MÁS DEPRISA
POR JOAN MIQUEL PIQUÉ

El mundo VUCA (volátil, incierto, complejo, ambiguo) que ha evolucionado en un entorno que actualmente ya denominamos BANI (frágil, ansioso, no lineal, incomprendible), ha formado parte de un conocimiento teórico que se ha revelado inquietantemente práctico con la explosión de los acontecimientos sucedida durante el pasado año 2020. Después del camino que hemos recorrido en los últimos tiempos, parece incluso ingenuo pensar que estas tendencias no afectaban o afectarían de lleno nuestra realidad empresarial, profesional y personal.

En este contexto, ha hecho fortuna la idea de que, en la situación actual de cambio acelerado, ha perdido sentido seguir haciendo estrategia, planificando el futuro, intentando anticipar lo que puede pasar en el mercado y cómo debemos actuar ante cada una de estas nuevas situaciones. Sin embargo, consideramos que esta es una idea equivocada por diversas razones. Vamos a repasar las más relevantes, y esto nos permitirá aprender, a la vez, cómo debemos adaptar la estrategia de nuestra empresa a lo que ya se ha convertido en un nuevo paradigma.

- 1.** Es importante señalar que una empresa debe tener una visión de hacia dónde va, qué quiere ser, y cómo quiere conseguirlo. No importa el «ruido» que tenga alrededor, no importa cuánto cambien las condiciones. Igual que un ciclista no deja de tener claro cuál es su destino solo porque por el camino puede encontrar muchos obstáculos y cambios en las condiciones (de la vía, meteorológicas, del tráfico, etc.), la organización debe mantener un rumbo, y eso es una estrategia.
- 2.** Es cierto que sería un error utilizar los parámetros y las técnicas del siglo XX para hacer estrategia hoy, en el siglo XXI. Planes a cinco años, interminables listas de proyectos, tareas, calendarios, ya no funcionan, pues consumirían demasiado tiempo y esfuerzo teniendo en cuenta que la realidad a su alrededor cambiará demasiado rápido. La estrategia deja de ser una variable discreta para ser un esfuerzo continuado. La única certeza es que todo se va a mantener en constante evolución. Debemos dotarnos de herramientas ágiles y trabajar en nuestra capacidad de adaptación, así como medir y ajustar el rumbo permanentemente.
- 3.** El factor estratégico clave son siempre las personas, los equipos, que van a hacer que las cosas sucedan. Igual que en un proyecto emprendedor el éxito depende en mayor medida del equipo fundador que de la propia idea de negocio, el éxito del enfoque estratégico de una empresa depende enormemente de la organización que deberá perseguir la consecución de esos objetivos. El conjunto de la organización debe conocer esa estrategia y compartirla, así como tener la motivación y los recursos necesarios para llevarla a cabo. No tiene sentido que la estrategia pertenezca y se mantenga solo en los niveles directivos. Poner a las personas de nuestro lado (la comunicación, el diálogo, la retroalimentación) es un elemento fundamental para alcanzar nuestros objetivos y que la estrategia salga adelante.

4. Debemos quitar el *modo selfie* de nuestro enfoque estratégico. Con mercados y consumidores cada vez más exigentes, nuestro foco debe ponerse en la propuesta de valor, en la necesidad que resolvemos en el mercado, más que en el producto que ofrecemos. Quizás la solución que busca el consumidor ahora está en otro producto, otro formato, y nos podríamos convertir en irrelevantes para ellos. En los términos que utilizamos habitualmente para caracterizar las fuerzas que operan en el mercado, debemos señalar que las principales amenazas ya no suelen llegar de nuestros competidores, sino de productos sustitutivos. Naturalmente, fijarnos en la necesidad es mucho más complejo que fijarnos en fabricar el mejor producto o servicio posible, dado que las necesidades tienen muchas más dimensiones, a veces incontrolables. Sin embargo, en mercados donde el volumen de ofertas diversas aumenta permanentemente, no nos podemos permitir permanecer ignorantes a las tendencias, implicaciones, evolución de las diferentes variables, etcétera.
5. Ya sabemos que la innovación ha dejado de ser una opción para convertirse en una obligación para la supervivencia de nuestra empresa y nuestra posición en el mercado. Sobre todo a causa de la evolución tecnológica y el enorme potencial que nos ofrece tanto a corto plazo como en las próximas décadas, mejorar constantemente es algo imprescindible. Muchos sectores ya están experimentando procesos disruptivos o de innovación exponencial que están cambiando el paradigma en muchos mercados. Esta tendencia no ha hecho más que empezar a mostrarse en las primeras décadas del siglo XXI.

En un futuro próximo veremos cómo la velocidad de cambio sigue aumentando, y una de las consecuencias más evidentes en todos los sectores es que desaparecerán prácticamente las ventajas competitivas permanentes. Incluso en mercados muy regulados o protegidos, los movimientos se sucederán con mucha rapidez a causa de la evolución tecnológica. En este sentido, aunque debemos intentar ir paso a paso para ir asimilando todos los cambios, la transformación de las estructuras empresariales en términos de innovación supondrá uno de los retos más relevantes a corto y medio plazo. Debemos convertirnos en una estructura cada vez más innovadora, empezando, por ejemplo, por estimular la creatividad y el error como fuente de evolución y mejora.

6. En paralelo al punto anterior, la estrategia va a verse fuertemente influenciada por una transformación revolucionaria en el papel que la empresa juega en el conjunto de la sociedad frente a los grandes retos que tenemos planteados para estas próximas décadas. Por un lado, el cambio climático y el equilibrio del medio ambiente y los recursos naturales, así como la transición energética. Y por otro lado, los cambios que deberemos impulsar para contrarrestar el incremento de las desigualdades sociales y la crisis de agotamiento de un modelo económico (el capitalista) que ha funcionado bien durante más de dos siglos, pero debe afrontar nuevos horizontes. El beneficio ya no será la única variable importante para la empresa, sino que también deberá integrar en su estrategia objetivos medioambientales y sociales. Comúnmente conocido como *Triple Bottom Line*, este nuevo paradigma convertirá a la empresa en una organización no tan solo responsable, sino con un impacto positivo sobre todo su entorno.

7. Y, finalmente, la estrategia empresarial deberá evolucionar también en el marco de la revolución de las organizaciones en general. En este mundo cada vez más tecnológico, cualquier empresa deberá superar el paradigma vigente a lo largo del siglo XX —fundamentado en la productividad, la eficiencia, el rendimiento de cuentas, y los resultados— para poder incorporar, adicionalmente, el bienestar de todas las personas que la componen. Tendremos organizaciones mucho más horizontales, colaborativas, formadas por redes de redes que harán posible que la adaptación a la realidad cambiante sea más sencilla, constante, y centrada en las personas. Los propósitos compartidos se convertirán en los principales catalizadores del éxito, y la competitividad se sustituirá generalmente por un ambiente mucho más colaborativo, basado en la diversidad y en estructuras mucho menos tangibles, pero mucho más efectivas.

Estos siete aspectos son solo algunos de los más importantes que van a condicionar la estrategia empresarial durante las próximas décadas. Cada generación tiende a pensar que está viviendo un momento histórico, quizás el más importante en siglos, pero, en efecto, parece que actualmente ya hemos iniciado una transformación muy profunda que deberá culminar no tan solo en cambios empresariales muy significativos, sino en una visión del mundo completamente nueva.

SOBRE EL EXPERTO

JOAN MIQUEL PIQUÉ

Consultor, formador y autor experto en temas de estrategia, innovación, gestión del cambio y emprendimiento con más de 20 años de experiencia asesorando a empresas internacionales.

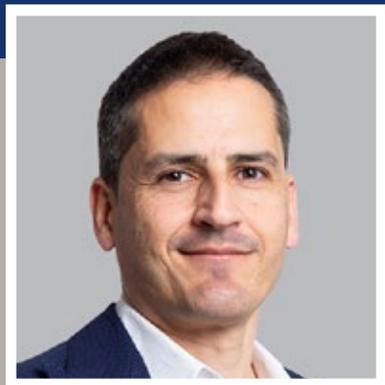
Es socio fundador de la firma consultora Maurilia Knowledge, así como socio en las empresas The Human Business y de Investment Link, esta última dedicada al desarrollo de nuevas ideas empresariales y su vinculación con inversores de capital riesgo. Es también inversor en negocios basados en la tecnología y la innovación exponencial.

Actualmente, es director del Trend Lab y profesor del Departamento de Estrategia, Liderazgo y Personas en EADA Business School (Barcelona). Colabora con universidades y escuelas de negocio en Europa y América tales como Universidad Oberta de Cataluña, Universidad Politécnica de Cataluña, HHL Leipzig School of Management, Kozminski University en Polonia, UFRGS Porto Alegre en Brasil, Politécnico di Milano y Berkeley Haas School of Business.

Escribió el libro *El mapa: un viaje empresarial*.

Es licenciado en Economía y Empresas por la Universidad Autónoma de Barcelona y tiene la Certificación en Business Excellence de la Universidad de California en Berkeley.

LA NUEVA FRONTERA DEL *E-COMMERCE*: EL MODELO HÍBRIDO



**JORGE
AGUILAR**

10

COMERCIAL Y GESTIÓN DE CLIENTES

LA NUEVA FRONTERA DEL *E-COMMERCE*: EL MODELO HÍBRIDO

POR JORGE AGUILAR

Si hay un concepto que, sin lugar a dudas, ha ganado importancia con la masificación de lo digital en todos los ámbitos del negocio, ese es la innovación. No es nada nuevo y el ser humano lleva innovando desde el principio de los tiempos. Sin embargo, la disrupción en los negocios es cada vez más habitual con la multitud de opciones tecnológicas entre otras disciplinas. Digamos que más que ser algo interesante para que las compañías evolucionen, se ha convertido en una necesidad de supervivencia.

Desde este prisma, ninguno de los escenarios de negocio se ve al margen de este efecto, y no digamos aquellos que tienen una clara connotación digital. El *e-commerce* es por excelencia uno de esos claros ejemplos.

El *e-commerce* o comercio electrónico no es un modelo nuevo al que las compañías se enfrentan. Si bien es cierto que muchas no han encontrado cómo accionarlo de la manera adecuada en su realidad empresarial. La irrupción de los *pure players* (empresas que se dedican únicamente al comercio electrónico), que han innovado en los modelos de negocio de venta con la digitalización de gran parte de la cadena de valor, había convertido el mercado en un ecosistema muy peligroso para muchas de las empresas y organizaciones *brick & mortar* que venían dominando el comercio históricamente. Por este motivo, se han ido mejorando y añadiendo alternativas y nuevas configuraciones de la cadena de valor para poder competir de una forma más óptima y, sobre todo, para garantizar la orientación al cliente tanto en modelos B2C como en los B2B.

Una de las más exitosas de estas nuevas estrategias fue el giro desde la multicanalidad a la omnicanalidad, donde ya no ofrecemos canales de venta y relación de nuestro negocio o marca con el cliente, sino que ponemos al cliente en el centro y le damos la mejor experiencia en cada momento por el canal adecuado para ese cliente. En otras palabras, diseñamos nuestra estrategia para dar una experiencia memorable en todo el viaje del usuario tanto antes como durante y después de la compra.

El avance imparable de la digitalización —acelerado por efectos como el ya archiconocido COVID, la creciente corriente del *software-as-a-service* o la accesibilidad a soluciones tecnológicas a precios asequibles— sumado a ese giro de comportamiento de los consumidores interiorizando el uso de canales digitales y demandando soluciones más óptimas y que cubran de mejor forma sus necesidades ha llevado a las compañías a dar una nueva evolución en sus modelos. Uno de los que está causando mayor aceptación por el mercado es la fusión de canales en los procesos comerciales y de relación con los clientes. Aparece, por lo tanto, un entorno mixto —o más conocido como híbrido— que es capaz de ofrecer una experiencia sumando lo potente de cada canal.

Muchos lo empiezan a denominar canal «phygital», pero a mí me convence más el término *e-commerce híbrido*. En cualquier caso, la posibilidad de dar servicio juntando canales es una magnífica propuesta de valor para muchos negocios y explotar lo bueno de tener puntos de venta físicos a la par que digitales.

Hay muchos ejemplos de compañías trabajando ya con estos modelos. Levi's, Leroy Merlin, IKEA y tantos otros empiezan a ofrecer la posibilidad de enriquecer la experiencia de compra en el canal de *e-commerce*, permitiendo que los usuarios interactúen por videollamada con el canal físico, bien sea el *retail* real o un *showroom*, donde un asistente apoya en el proceso comercial dando información, mostrando en remoto los productos y facilitando el *checkout*. Los datos de estas compañías reflejan un mayor índice de satisfacción en los clientes que utilizan estos servicios.

Veamos algunos ejemplos:

RAYBAN

El famoso fabricante de gafas lleva mucho tiempo ofreciendo la posibilidad de probarse gran cantidad de los modelos que tienen a la venta en su canal digital gracias a la realidad aumentada. En su página web se puede ver este efecto tan llamativo que simula el proceso de prueba de las gafas en el retail físico.

www.ray-ban.com

LOMONACO

Compañía de venta de colchones. Como ellos definen, han habilitado un acceso virtual a un espacio físico y lo han denominado LiveShop, un proyecto que comenzó su creación en 2018. Accediendo a la web de LOMONACO a través de cualquier dispositivo, el usuario entra en un espacio real de 300 m² donde le recibirá un *personal shopper* para guiarle y enseñarle, de forma personalizada, todos los productos en los que esté interesado. Así el cliente recibirá el mejor de los asesoramientos, a la vez de poder sentir y ver los productos en la distancia, como si estuvieran allí mismo. En definitiva, un viaje de compra tan real como si estuviera en la tienda. Utilizan en su modelo de servicio la tecnología de la compañía Whisbi (<https://www.whisbi.com/>), compañía británica especialista en Live Commerce. En este video, podemos ver un ejemplo de su funcionamiento: <https://www.youtube.com/watch?v=ewdbN-94JNPQ>.

www.grupolomonaco.com

DOCKERS

La marca perteneciente a la compañía Levi Strauss fue la primera del grupo que desarrolló el modelo phygital en su proceso de ventas. Han desarrollado una herramienta de venta por videollamada. El cliente podrá pedir cita previa para ser atendido en tienda de forma presencial. Antes de ir, el consumidor debe elegir el establecimiento al que quiere acudir, así como la fecha y hora deseadas, y rellenar un cuestionario.

Poco después de lanzar este servicio, Dockers apostó por llevar el proyecto al formato vídeo. Este servicio digital permite a los dependientes asesorar a sus clientes desde una tienda y en formato videollamada, sea esta con cita previa o con llamada inmediata. Para ser atendido, al usuario le llega un enlace, a través del cual accede a la cita virtual con un dependiente de tienda a la hora acordada. En la reunión, el vendedor, que a través de una tableta ha podido acceder a información relevante, atiende al interesado de forma personalizada, mostrándole prendas y resolviendo

todas sus dudas. Es un nuevo canal de venta phygital que une las virtudes del canal físico y del *e-commerce*.

www.dockers.com

BRICOMART

Retailer del sector de la construcción y la reforma. Esta compañía ha habilitado un servicio de venta e información de los productos vía una videollamada con un especialista en el punto de venta físico. Este asistente ofrece respuesta a la información requerida por los clientes y muestra los productos y sus características a través de un celular.

¿Cuál será el siguiente paso en esta integración de canales? ¿La virtualización de entornos (ahora conocidos como metaversos) provocará una mejora de la experiencia? ¿Serán los modelos holográficos ese próximo nivel? Está claro que al *e-commerce* le debemos eliminar la «e» y hablar de comercio con toda su amplitud.

www.bricomart.es

SOBRE EL EXPERTO

JORGE AGUILAR

Consultor, asesor y formador, lleva más de 22 años ayudando a las empresas en sus procesos digitales de marketing y ventas tanto en modelos B2C como B2B. Ha creado más de 10 compañías y negocios. Actualmente, es CMO y socio de Shapelets, una *start-up* de *machine learning*, así como socio-fundador de la consultora Marshals.

Colabora como formador y docente de materias de *marketing* y negocio digital en numerosas universidades y escuelas de negocios tales como ESIC Marketing & Business School (en la cual es director del Máster en Marketing Digital), Universidad Complutense de Madrid, Instituto de Diseño Europeo, Universidad Pompeu Fabra e Interactive Advertising Bureau (IAB), entre otras.

Ha trabajado en más de 250 proyectos para clientes como Telefónica, Vodafone, Real Madrid, Amazon, Inditex, MediaMarkt, El Corte Inglés, Sony Music, Universal Music, Spotify y L'Oreal.

Es ingeniero de Telecomunicaciones por la Universidad Politécnica de Madrid y máster en Marketing Digital por ESIC Business & Marketing School.

SEIS FACTORES CLAVE PARA LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL



**JORGE
SARAVIA**



ADMINISTRACIÓN

SEIS FACTORES CLAVE PARA LA SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL

POR JORGE SARAVIA

Las organizaciones actuales, ya sean públicas o privadas, familiares o abiertas, con o sin ánimo de lucro, enfrentan el reto de ser sostenibles en entornos cambiantes e inciertos. A esta condición se suma un hecho derivado de la naturaleza misma de las organizaciones: quien es responsable de la gestión y del direccionamiento no siempre tiene la visión completa de la organización y el conocimiento que le permite describir con precisión el entorno. ¿Cómo, entonces, abordar el problema de direccionar organización, de tomar decisiones, de gestionar? ¿Cuál, por lo tanto, debe ser el marco referencia de quien tiene la responsabilidad de tomar decisiones en la organización?

Responder a estas preguntas supone tener claridad sobre seis puntos desde los cuales observar el problema del direccionamiento estratégico y de la gestión de las compañías. ¿Cuáles son aquellos factores clave que permiten comprender el problema del direccionamiento estratégico en un entorno cambiante? ¿Cuáles son los elementos que permiten tomar las decisiones necesarias para llevar la compañía al estado de sostenibilidad? Veámoslos a continuación:

- 1. Tener claridad sobre el propósito.** Toda organización impacta el ecosistema que la incluye. Cuando se es consciente de esto, el comprender el efecto resultante cobra la mayor importancia. Si el efecto de la organización es positivo, el ecosistema lo reconocerá; si es negativo, también. Solo cuando el efecto es positivo el ecosistema estará dispuesto a remunerar a la organización, pues reconoce un beneficio en el actuar de la misma. Dado que esta remuneración es la base para la compensación de los diferentes grupos de interés, se concluye que solo las organizaciones con la capacidad de lograr un impacto positivo en su ecosistema podrán remunerar a sus grupos de interés en el tiempo. Como consecuencia, habrá un aporte a la sostenibilidad. La definición de cómo la organización va a impactar al ecosistema se resume en su propósito, el cual se entiende como el principio superior que trasciende el tiempo y le da sentido al actuar organizacional.
- 2. Estructurar el modelo de negocio.** El modelo de negocio se puede comprender como un vehículo que permite el logro del propósito. Este modelo se puede describir como una estructura que consigue recursos de quien los tiene, los invierte en la infraestructura que soporta una operación que, a su vez, busca la generación de un beneficio mediante la colocación de un producto o servicio en un mercado. Para organizaciones con ánimo de lucro se espera que el beneficio sea mayor que el costo de oportunidad de quien invierte sus recursos. Para organizaciones sin ánimo de lucro se entiende el beneficio como el impacto positivo en la comunidad.

El modelo de negocio se construye comprendiendo que la estructura de la organización tiene como objetivo el logro del propósito. Para esto, se definen sus elementos constitutivos y se relacionan mediante las estructuras que permitan comprender el impacto de las decisiones en el potencial de generación de beneficios. El modelo de negocio debe incluir las políticas de gobierno corporativo, las políticas contables, la normatividad relevante y una descripción del entorno y del ecosistema.

- 3. Establecer la sostenibilidad como meta global.** Cuando una organización busca establecer sus metas, usualmente se concentra en temas como la participación de mercado o la rentabilidad, por ejemplo. También es posible que se establezcan metas a lograr en horizontes de tiempo de dos o más años. El problema con esta aproximación es que, en entornos cambiantes, los marcos de referencia que describen el ecosistema pueden cambiar hasta el punto de que no sea posible cumplir metas establecidas para medianos o largos plazos. Esto hace necesario establecer una meta global que, siendo medible, permanezca estable a pesar del paso del tiempo. La sostenibilidad comprendida como una meta global cumple con estas condiciones, pues no se refiere a un momento o un punto en el tiempo, sino a un estado de equilibrio. Así el esfuerzo de gestionar la organización se concentrará en maximizar el estado de equilibrio, teniendo en cuenta las condiciones del entorno cambiante.

La sostenibilidad como meta se puede describir desde cuatro pilares fundamentales: la agilidad organizacional, la inteligencia de negocio, el gobierno corporativo y la creación de valor. Si bien puede parecer difícil la cuantificación de la sostenibilidad, es aquí donde se hace visible el aporte del pensamiento financiero. Esta forma de observar a la organización hace posible la medición y el monitoreo permanentes de la capacidad de compensar a los grupos de interés en el tiempo, lo que es sinónimo de sostenibilidad y de creación de valor.

- 4. Pensar estratégicamente.** Habiendo definido con claridad el propósito de la organización, estructurado el modelo de negocio y establecido como meta global la sostenibilidad, se comprende que solo una organización capaz de llevar el modelo de negocio a un estado de sostenibilidad logra su propósito. Aquí surge una pregunta: ¿cómo direccionar el modelo de negocio hacia esta meta global? La pregunta propuesta se puede resolver desde el pensamiento estratégico. Esto supone comprender lo que para la organización significa maximizar su estado de sostenibilidad, entender qué se necesita para lograrlo, no esperar que el futuro se comporte como la historia, darse la oportunidad de volver a caracterizar el entorno, así como de comprender que es necesario replantear la forma de tomar decisiones y que probablemente es necesario replantear el modelo de negocio. Todo lo anterior supone pensar «fuera de la caja» y alinear el ritmo de toma de decisiones con la velocidad de cambio del entorno.
- 5. Integrar.** Cada uno de los puntos presentados hasta el momento requiere un esfuerzo por parte de la organización; sin embargo, para que se logre el propósito, es necesario un trabajo de integración que asegure la coherencia y alineación en todas las dimensiones. Ahí es donde cobra relevancia el reconocimiento de los diferentes niveles de pensamiento estratégico, a saber: el corporativo, el competitivo y el funcional. El **pensamiento corporativo** se refiere, en general, al nivel de toma de decisiones sobre temas de crecimiento, sobre el manejo del portafolio de negocios de la organización y sobre las políticas de gobierno corporativo, entre otros. El **pensamiento competitivo** se refiere, en general, al nivel de toma de decisiones sobre mercados, cliente, precios, competencia, productos, diferenciación y gestión de marca, por ejemplo. El **pensamiento funcional** se refiere a la problemática de la efectividad y la eficiencia. Esto involucra el análisis de las cadenas de valor principales y de soporte, de los sistemas de información, de las políticas contables, de la contabilidad, de la responsabilidad, entre otros temas.

Cada uno de estos niveles tiene su propio lenguaje y su propia forma de observar la gestión. Por lo tanto, para el proceso de integración se debe contar con instrumentos que permitan un lenguaje común y un lugar común para convertir las iniciativas de cada nivel de pensamiento estratégico en proyectos que impacten positivamente la sostenibilidad organizacional. Así, el conocimiento detallado de las herramientas financieras, de tecnología, organizacionales, de control, de gestión, de manejo de información, por citar algunas, es un pilar fundamental para la integración de un modelo organizacional viable.

- 6. Gestionar el riesgo.** Como resultado de integrar el marco de referencia propuesto —que incluye propósito, modelo negocio, meta global y el resultado del pensamiento estratégico— se construye un modelo desde el cual se observa y gestiona la organización. Sin embargo, siempre existirá una brecha entre el comportamiento esperado de la organización y el comportamiento real de la misma. Por más grande que sea el esfuerzo, no es posible comprender y examinar el comportamiento de la totalidad de las variables que inciden en la sostenibilidad organizacional. Es justo ahí, en el comportamiento de las variables que no se comprendieron, en donde aparece el riesgo. Este se puede definir cómo la probabilidad de que se materialicen comportamientos imprevistos y con efectos negativos para la organización. El riesgo existe aun cuando no se le observe; por lo tanto, es responsabilidad de quién dirige la organización hacer el mejor esfuerzo para identificarlo, cuantificarlo y gestionarlo. El riesgo no se puede ignorar, se le debe gestionar. El pensamiento financiero ofrece herramientas que permiten la estructuración de sistema de gestión de riesgo, incorporando en la información financiera el probable efecto negativo. Esto presenta una visión más completa y realista de la organización al tomador de decisiones y, en general, a todos los grupos de interés.

Como conclusión, si bien hay herramientas, técnicas y métodos al servicio de la dirección de las organizaciones y de quienes tienen bajo su responsabilidad la toma de decisiones, la velocidad de cambio del mundo exige organizaciones ágiles, con niveles de inteligencia que permitan convertir datos en información para la toma de decisiones, con políticas de gobierno que garanticen la estabilidad de los sistemas organizacionales, con mecanismos para la gestión del riesgo y con estructuras que garanticen el equilibrio de los grupos de interés, así como la remuneración esperada para cada uno de ellos. Es por lo anterior que un direccionamiento estratégico basado en los seis puntos descritos permite el marco de referencia y la comprensión necesaria para la gestión de una organización sostenible y creadora de valor.

SOBRE EL EXPERTO

JORGE SARAVIA

Consultor y formador internacional en temas de planeación financiera, optimización de presupuestos, creación de valor, gestión de costos, evaluación de proyectos, reestructuraciones, estrategia financiera, *pricing* y presupuesto base cero.

Profesor invitado de educación ejecutiva, maestrías y especializaciones de la facultad de Administración de la Universidad de los Andes y profesor invitado IESA (Venezuela y Panamá). Es miembro del consejo de directores de cinco empresas.

Ha desarrollado programas formativos y servicios de consultoría en sus áreas de especialidad para empresas entre las que figuran: Adidas Group, Tigo, Fresenius Medical Care de Colombia, L'Oreal, COPA, Banco General, Novartis, BASF, Belcorp, Diageo, Holcim, Alpina, Davivienda (Grupo Bolívar), Colsubsidio, Ecopetrol, World Vision, Baxter, Frito Lay Y Credibanco-VISA.

Es ingeniero de sistemas de la Escuela Colombiana de Ingeniería y MBA por la Universidad de los Andes (Uniandes), Colombia.

REFLEXIONES SOBRE LA TOMA DE DECISIONES



**JOSÉ BERNARDO
DURÁN**

12

DESARROLLO DE HABILIDADES

REFLEXIONES SOBRE LA TOMA DE DECISIONES

POR JOSÉ BERNARDO DURÁN

La toma de decisiones es un elemento clave en cualquier proceso de gestión. Corresponde a los líderes tomarlas, y, mediante ellas, terminan definiendo en gran parte el futuro de la organización que representan. Presidentes, ministros, gobernadores, alcaldes, así como los CEO, directores, gerentes, supervisores, todos son tomadores de decisiones que afectarán nuestro futuro a corto, mediano y largo plazo.

Los grandes aciertos organizacionales y los grandes errores son consecuencias de toma de decisiones hechas por personas. Así es como muchas veces nos preguntamos quién decidió esto.

El autor ha trabajado con gerentes de nivel estratégico y táctico de diversas empresas latinoamericanas y con una serie de encuestas donde el 20 % de los participantes fue tomador de decisiones y el 80 % personas de soporte para la toma de decisiones. De estas encuestas se han identificado algunos aspectos asociados a la toma de decisiones claves como los siguientes:

- 1. El 17 % controla el total de las decisiones hasta la implementación final.** Esto genera las típicas soluciones de PowerPoint que no pasan la fase del papel en muchas situaciones o que terminan mal implementadas.
- 2. El 83 % considera que se hace una consulta adecuada y efectiva a las partes afectadas por las decisiones.**
- 3. Uso de métodos para el manejo de objetivos en conflicto asociados a las decisiones:**
 - a. El 25 % no usa.**
 - b. El 43 % usa métodos cuantitativos**
 - c. 32 % usa métodos cualitativos**

Esto genera en muchos casos problemas de implementación de la decisión, pues termina generando conflictos de objetivos, por ejemplo, entre áreas financieras y áreas técnicas al no lograr un consenso u objetivo común.

- 4. El 71 % reconoce tener retroalimentación a las partes/personas afectadas por las decisiones.**

Siendo esto una fuente de baja motivación a generar ideas de mejora continua o reconocer el efecto de las decisiones tomadas previamente.

- 5. El 32 % considera el riesgo en la totalidad de las decisiones a tomar.**

Esto genera problemas a futuro asociados a riesgo materializados bien sea generados por la decisión o no controlados por esta.

- 6. De los que evalúan el riesgo, en un 70 % lo hacen de manera cuantitativa.**

Los análisis cualitativos tienden a estimar de manera inadecuada el riesgo, pues dependen de cómo las personas lo interpretan, conduciendo muchas veces a errores en las decisiones.

7. Solo el 30 % reconoce acceso a información necesaria para decidir (usable, a tiempo)

Fuente de retrasos en la toma de decisiones, falta de agilidad y posibles errores generados por el uso de datos supuestos o de mala calidad.

8. El 70 % considera el impacto a largo plazo de la decisión a tomar.

9. El 50 % de las decisiones claves de la empresa están mapeadas en términos de responsabilidades, autoridades y soportes para estas.

10. El 60 % usa guías formales para la toma de decisiones (marcos de referencia).

Las cifras anteriores son una muestra sobre un par de miles de entrevistados y no representan evidencia científica sobre el tema, pero si nos dan elementos para pensar al respecto, considerando que se trabajó sobre empresas líderes en los países latinoamericanos.

Algunos elementos que son claves para considerar en la toma de decisiones, basados en la experiencia del autor, podrían resumirse en:

- 1.** Alineación y apego a la estrategia de la organización y sus objetivos.
- 2.** Consulta y participación de las partes interesadas, considerando las necesidades de las partes afectadas por la decisión a tomar.
- 3.** Trazabilidad de la decisión en términos de:
 - a.** Quiénes participaron y cómo lo hicieron
 - b.** Qué datos y premisas se usaron y cuál fue su fuente
- 4.** Evaluación
 - a.** Alcance del tema o problemática
 - b.** Causas raíces del problema o situación enfrentada
 - c.** Alternativas evaluadas
 - d.** Costos, beneficios y riesgos asociados a las opciones
 - e.** Suposiciones y premisas usadas
 - f.** Criterios usados para la decisión, preferiblemente establecidos antes de la evaluación
 - g.** Opción recomendada
- 5.** Elementos blandos
 - a.** Cultura e historia de la empresa asociada a las decisiones claves
 - b.** Factores psicológicos asociados a:
 - I. El proceso de toma de decisiones
 - II. Los tomadores de decisiones
 - III. La decisión específica para tomar

6. Gestión de cambio

- a. Gestionar los riesgos asociados a los cambios implicados de la decisión tomada
- b. Comunicar los resultados de la evaluación

7. Proporcionalidad, el nivel de complejidad del análisis debe depender de:

- a. Costos implicados
- b. Beneficios potenciales
- c. Consecuencias y riesgos asociadas al error de la decisión
- d. Incertidumbre asociada a la decisión a tomar
 - I. Fuentes externas de incertidumbre, por ejemplo, contexto económico, legal y regulatorio
 - II. Calidad de los datos disponibles para la evaluación

Podemos ver que la toma de decisiones posee tanto elementos técnicos como elementos humanos/culturales. Por ejemplo, cuando compramos un automóvil o un teléfono, podemos hacer un análisis técnico y económico excelente, pero muchas veces la decisión se toma por elementos basados en sentimientos asociados a gustos, percepciones, sentimientos movidos por elementos como recuerdos buenos o malos, temores, etc. Aquí aparece la inteligencia emocional como factor a considerar en la toma de decisiones.

Al reconocer que los seres humanos actuamos movidos en gran parte por la inteligencia emocional, nos vemos obligados a considerar que no basta con encontrar la mejor solución a un problema o sugerir la mejor decisión a tomar, sino que también debemos tener la capacidad de influir en las emociones de las personas para que apoyen nuestra idea, sugerencia o decisión. Aquí es donde los grandes líderes hacen uso de sus capacidades para ganar aliados a sus ideas y recomendaciones.

Una buena práctica para la toma de decisiones es la de tener equipos de alto desempeño que buscan aumentar la certeza de la decisión y mejorar la aceptación de esta.

Durante los años 90 se realizó un proyecto de colaboración europea EU1485 MACRO Project. Este proyecto desarrolló una serie de métodos y herramientas para la toma de decisiones de los cuales se desprendieron una serie de conclusiones como las siguientes:

1. Las decisiones buscan agregar valor a la organización. El valor se puede medir/estimar en función de:
 - a. Costos de capital
 - b. Costos de operación
 - c. Calidad y cantidad de producto/servicio afectado
 - d. Imagen de la organización afectada
 - e. Impacto en el riesgo
 - f. Impacto en leyes, regulaciones y normas
 - g. Interacciones entre los elementos anteriores

2. La incertidumbre asociada a la decisión se puede medir y calcular su impacto en los puntos anteriores.
3. Al manejar los grupos de interés es necesario asegurar que:
 - a. Se haga la pregunta correcta y de la manera correcta
 - b. Se pregunte a la persona correcta
 - c. Se muestre cómo se usará la información
4. Se debe evaluar el impacto de la decisión sobre el valor a corto y largo plazo.
5. La mejor decisión es la que agrega mayor valor a la organización, así esta no sea la mejor para determinado grupo de interés.

Respecto al manejo del grupo de personas y sus niveles de colaboración hacia el fin buscado con el análisis, podemos usar herramientas y métodos para cumplir con los puntos anteriores como, por ejemplo:

1. Uso de los elementos del punto 3 de la lista anterior para obtener información desde los grupos de interés.
2. Uso de herramientas de análisis de causa raíz para plantear hipótesis y demostrar con evidencias las soluciones propuestas y, por ende, las decisiones a tomar.
3. Herramientas para la evaluación de opciones de solución, de ser posibles cuantificadas y monetizadas
4. Usar herramientas de creatividad y manejo de objeciones como análisis PNI, (acrónimo de positivo, negativo e interesante), metodología diseñada para descubrir los distintos aspectos del potencial, incluso posibles efectos no deseados, que pueden tener las ideas más relevantes.

Como conclusión, podemos decir que, en términos generales, existe una gran oportunidad de mejora en las empresas en el campo de la toma de decisiones tanto en la aplicación de métodos como en la gestión cultural asociada a los mismos.

Una buena práctica que se está desarrollando en diversas empresas es la creación de guías formales para sistematizar la toma de decisiones considerando como mínimo los siguientes elementos:

1. Mapa de decisiones claves.
2. Mapa de roles asociados a las decisiones.
3. Guía de métodos/herramientas recomendadas para las decisiones comunes.
4. Proceso de consulta y participación.
5. Proceso de aseguramiento.
6. Retroalimentación y mejora continua.

SOBRE EL EXPERTO

JOSÉ BERNARDO DURÁN

Conferencista, consultor, docente y autor pionero en *asset management* o gestión de activos. Ha trabajado en 23 países en la implementación e instrucción de herramientas y metodologías avanzadas como mantenimiento centrado en la confiabilidad, optimización del mantenimiento, gerencia de riesgo industrial, confiabilidad operacional y análisis de costos de ciclos de vida en organizaciones privadas y públicas en los sectores de hotelería, energía, petroquímicos, salud, metros y trenes, agua, telefónico y transporte marítimo.

Es profesor invitado en posgrados de Mantenimiento, Diagnóstico de Equipos, Instrumentación y Control y Mejoramiento en Confiabilidad Operacional en universidades de América Latina.

Tiene un máster en Ingeniería de Mantenimiento y es ingeniero electricista. Es miembro del IEEE (Institute of Electrical and Electronics Engineers) e instructor, auditor y certificador en Asset Management acreditado por el IAM, así como miembro activo del comité generador de buenas prácticas Subject Specific Guides.

LIDERAZGO TRANSFORMADOR: CÓMO GESTIONAR PERSONAS EN TIEMPOS DE INCERTIDUMBRE



**JUAN LUIS
POLO**

13

LIDERAZGO TRANSFORMADOR: CÓMO GESTIONAR PERSONAS EN TIEMPOS DE INCERTIDUMBRE

POR JUAN LUIS POLO

«El problema no radica tanto en desarrollar nuevas ideas, sino en escapar de las antiguas». John Maynard Keynes

¿CUÁNTO TIEMPO SE TARDA EN CREAR UN HÁBITO?

Un estudio británico llevado a cabo en el University College de Londres ha demostrado que **hacen falta sesenta y seis días** para que se cree un hábito y pueda mantenerse durante años. Si durante esa cantidad de días repetimos algo cada día en la misma situación, se convierte en una reacción automática ante dicha situación. ¿Parece mucho sesenta y seis días?

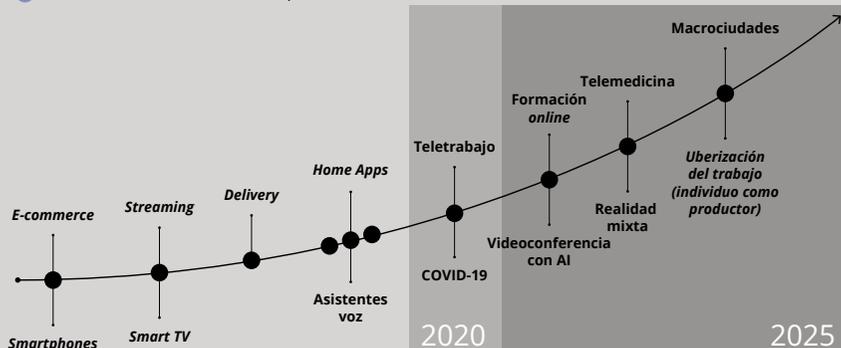
Desde que la pandemia fue declarada a nivel mundial por la Organización Mundial de la Salud el 11 de marzo de 2020 hasta el momento en que escribo estas líneas **han transcurrido casi seiscientos días, nueve veces más de lo necesario para construir un hábito**. Imaginemos la cantidad de hábitos que se han construido y reforzado por el mero hecho de haber ajustado nuestras vidas a la pandemia.

¿QUÉ HAN SUPUESTO ESOS 600 DÍAS EN NUESTRAS VIDAS?

Basta repasar algunas de las situaciones que hemos vivido de manera muy intensa durante este tiempo:

- El **confinamiento** sufrido en muchos países.
- La **compra** de productos y servicios a distancia, con el aumento constante del *e-commerce*.
- El crecimiento de **pago por suscripción**: películas, música, comida, vehículos, información...
- El uso de las **redes sociales para informarnos** en todo momento
- La **reinención de nuestras casas** para amoldarse a nuestros nuevos hábitos.

- **Aceleradores:** tecnologías maduras en 2020 que van a acelerar el consumo dentro del hogar.
- **Áreas de actividad dentro del hogar** que van a continuar creciendo y a más velocidad
- **Macrotendencias:** sobre las que se va a sustentar



Y el impacto concreto en la **gestión de personas y equipos en nuestras compañías:**

- **Trabajo remoto** y uso intensivo de pantallas y **videoconferencias**
- Gestión **no presencial** de equipos debido al confinamiento
- Incorporación mediante medios digitales de **nuevo talento** al no ser posible la actividad en oficinas
- Falta de **contacto humano** «real».

En definitiva, asistimos a un panorama desconocido para la mayor parte de empresas, gerentes y empleados, y en el que, a día de hoy, seguimos inmersos.

Son tiempos especialmente difíciles para que nuestros empleados estén motivados. La situación es de una gran incertidumbre en lo laboral y en lo personal, lo que facilita que las personas estén a un paso del desánimo. Pero nuestra labor como líderes no debe cejar en el empeño: es tiempo de usar todas las palancas a nuestro alcance —con especial hincapié en las que comentaré a continuación— para conseguir que las personas estén vinculadas con su trabajo ahora más que nunca.

¿CÓMO HACER FRENTE AL NUEVO MODELO DE RELACIÓN LABORAL, A LOS NUEVOS REQUERIMIENTOS DE NUESTROS CLIENTES Y A LA SITUACIÓN DE INCERTIDUMBRE QUE NOS RODEA?

Les propongo un recorrido por diferentes aspectos de la gestión de nuestras compañías, que los retarán a abandonar viejas ideas para dar cabida a nuevas formas de hacer «lo de siempre».

Comencemos por el principio.

Cambio de nuestro marco mental



Fuente: LiderTarios (2015, Editorial Planeta)

Daniel Pink, el autor de *La sorprendente verdad sobre qué nos motiva*, insiste en señalar que la academia lleva cincuenta años demostrando con estudios psicológicos que la empresa se equivoca poniendo énfasis en motivaciones extrínsecas en lugar de trabajar sobre las intrínsecas.

Nuestro modelo de trabajo en Good Rebels se basa en el triunvirato que les muestro arriba: **Visión, Autonomía y Desarrollo** como ejes principales para construir esa motivación intrínseca, la que mueve internamente a las personas.

- **Fijar una visión.** Una finalidad última que nos permita trabajar para hacer del mundo un lugar mejor, que es más grande que el proyecto en sí, y que nos ayuda a superar las penurias del día a día.
- **Incrementar la autonomía.** Posiblemente, el eje de trabajo más complejo: dotar a las personas de libertad para realizar su labor, en un estricto marco de responsabilidad y autoexigencia.
- **Permitir el desarrollo personal y profesional.** Creando un entorno colaborativo que nos ayuda a progresar en una o varias disciplinas. Un entorno que fomente el aprendizaje, que apoye la formación. También que reconozca nuestro progreso, que nos plantee retos intelectuales, que premie el mérito y el esfuerzo.

CAPACITACIÓN DIGITAL

¿Qué significa hoy en día la capacitación digital? Damos por hecho que sabemos manejar con soltura las herramientas necesarias para el desempeño de nuestra actividad diaria. Pero no es solo esto. Hoy en día, nuestra actividad digital lo cubre todo por más que queramos estar alejados de la misma: nuestro *smartphone* pasa más tiempo con nosotros que nuestra propia familia, y eso hace que, además de contestar correos o consultar el CRM correspondiente, pasemos mucho tiempo en redes sociales.

¿Cómo nos desenvolvemos en este ámbito? ¿Sabemos comunicar a través de ellas con soltura y en beneficio de nuestra actividad profesional? Una red tan extendida como LinkedIn puede ser un magnífico ejemplo de cómo conociendo todo su potencial puede ayudarnos en nuestro lado profesional para conocer nuevos contactos y, a partir de ahí, nuevas oportunidades de negocio.

La pandemia ha restringido enormemente las posibilidades de asistir a eventos en persona y este tipo de actividad digital nos ha permitido seguir en contacto y ampliar nuestro círculo de influencia. Pero para conseguirlo, conocer estas herramientas se vuelve imprescindible. ¿Cuánto de activo es usted en LinkedIn? ¿Conoce todos los recursos para sacarle el máximo partido?

GRAN COMUNICACIÓN

Creo firmemente en que es imposible liderar equipos si no somos capaces de comunicar con solidez. Liderar es inspirar a otros para que sueñen más, aprendan más, hagan más, lleguen a ser más, y no seremos capaces de hacerlo sin ser comunicadores a la altura.

¿Pero cómo comunicar hoy en día? Todo comienza por nosotros: leer, escribir y compartir. Sin embargo, no hace ser falta un profesional de la comunicación para ello. Basta con prestar atención a lo que leemos a diario sobre nuestro sector, así como las noticias que implican a nuestra organización, para poder tener material diario que podemos compartir.

Además de la comunicación a nuestro equipo por los medios tradicionales a nuestro alcance, tales como correo electrónico, *newsletter* interno y sistemas de *chat* corporativos, debemos prestar atención una vez más a las redes sociales.

Hoy es más fácil que nunca seguir a nuestros equipos y que nuestros equipos nos sigan a nosotros a través de estos medios. Y, por ello, nuestra presencia y actividad son por sí mismas un claro mensaje a la organización: la importancia de estar ahí y comunicar a través de nuestras redes sociales, la mayor parte de las veces mezclando lo profesional y lo personal.

Nuestro éxito como líderes no será solo comunicar con eficacia, sino conseguir que nuestros colaboradores y empleados también lo hagan: la voz de nuestra marca será más fuerte y estará en más sitios. Y nuestro marketing saldrá reforzado.

CAMBIO DEL MODELO DE TRABAJO: PRESENCIAL Y REMOTO

El trabajo a distancia se ha **multiplicado por diez** en América Latina durante estos meses. Según Vinicius Pinheiro, director de la OIT para América Latina, **esta nueva tendencia de trabajo a distancia continuará incluso después de la pandemia.** ¿Cómo hacer frente a esta situación?

Hemos descubierto que la flexibilidad, la conciliación laboral y la productividad han pasado a formar parte de nuestras vidas, obligados por la situación. Y en un gran número de casos, no queremos renunciar a las ventajas percibidas.

Sin embargo, no todo es un mundo de rosas. El distanciamiento, la vivencia *in situ* con nuestros compañeros, la complejidad que plantea hacer convivir el modelo tradicional con el remoto y la gestión de expectativas bajo este nuevo paradigma hacen que los gestores de las empresas estén viviendo momentos muy delicados: **¿obligar a volver al trabajo presencial o mantener el modelo remoto?**

No hay una única respuesta en este punto, lo que obliga a analizar con detenimiento cuál es el sentir de nuestros trabajadores ante la decisión a tomar. Parece razonable **apostar por un modelo híbrido** que permita conjugar momentos de estancia en las oficinas junto con trabajo desde nuestros hogares, compatibilizando lo mejor de dos mundos. Pero no tiene por qué funcionar para todos.

Y en todo caso, los *managers* tendrán que implementar nuevas maneras de gestionar a los trabajadores cuando no los tendrán a diario en sus instalaciones. Al tiempo que trabaja para conseguir mejores cuotas de comunicación, relación entre equipos y fórmulas de trabajo distribuido.

No se puede dejar de mencionar que, posiblemente, el mejor talento esté buscando una compañía en la que este modelo forme parte de la oferta laboral. A nuestro alrededor, las empresas que ofrezcan un modelo que responda a los retos actuales, serán consideradas como un mejor lugar para trabajar. Y no queremos quedarnos fuera, ¿verdad?

ES TIEMPO DE UN LIDERAZGO TRANSFORMADOR

Tras estas reflexiones hay un objetivo claro: mantener nuestra competitividad.

Es nuestro negocio lo que está en juego, sobre todo en las empresas de servicios profesionales cuyo motor son las personas. Contar con el mejor talento hará que nuestras soluciones sean más competitivas y valiosas para nuestros clientes. Y nuestros clientes siempre estarán más dispuestos a seguir trabajando con nosotros si perciben que tenemos gente muy buena, conectada y capaz de entregar un buen trabajo.

El verdadero reto es el cambio de marco mental como líderes: si fallamos a nuestros trabajadores, estaremos fallando a nuestros clientes, en realidad. No tendríamos un gran futuro en nuestras organizaciones si eso pasase.

Apostemos por las personas que forman nuestras organizaciones y ellas apostarán por nuestros clientes. Y cerraremos el círculo de una manera única.

SOBRE EL EXPERTO

JUAN LUIS POLO

Consultor, académico, formador y autor en temas de liderazgo, nuevos modelos organizativos, marketing digital y transformación digital de las empresas y en cómo esta afecta a la gestión de equipos y a las organizaciones.

En su faceta académica, es profesor en la IE Business School (en los programas superiores de Transformación Digital, Marketing Digital y Dirección de Comunicación y Management), y en ESADE.

Es socio-fundador y presidente de Good Rebels, consultora especializada en transformación digital presente en España, Reino Unido y México. Asimismo, es presidente de la Asociación de Agencias Digitales de España (DIG) y miembro de la junta directiva de Adigital.

Ha escrito los libros *Socialholic*, una obra sobre *marketing* en redes sociales, y *Lidertarios*, acerca de cómo dirigir equipos en tiempos de transformación digital.

MODELE LAS HABILIDADES DE LIDERAZGO COMO PARTE DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL



JULIO ZELAYA

14

DESARROLLO DE HABILIDADES
MODELE LAS HABILIDADES DE LIDERAZGO COMO PARTE
DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL
POR JULIO ZELAYA

«Solo quién se lidera a sí mismo es capaz de liderar positivamente a su equipo, con quienes comparte sueños y propósito».

Julio Zelaya

¿Quién no quisiera ser parte de una empresa reconocida como un excelente lugar para trabajar? Especialmente es una satisfacción ser el artífice de esa organización, ser parte del equipo que establece las condiciones para ello. Sabemos que los parámetros están muy bien definidos porque la certificación Great Place to Work es emblemática y codiciada. ¿La puerta que abre esta posibilidad de influencia y trascendencia? El liderazgo.

Como consultor que trabaja con el 85 % de empresas centroamericanas y del Caribe con dicho reconocimiento, me siento privilegiado porque he podido analizar cuáles son esas características institucionales que hacen la diferencia y me atrevería a sintetizarlas en la palabra liderazgo. Efectivamente, las empresas en donde todos quisiéramos trabajar se enfocan en desarrollar las habilidades de liderazgo de sus colaboradores modelándolas como parte de la cultura organizacional. Aquí es donde se pone interesante la cuestión porque implica muchísimos aspectos.

Así que ahora destilaré solo uno de esos aspectos: las **competencias del alto desempeño**. Diversos estudios han tratado de resumir cuáles son los elementos que motivan a una persona a permanecer en cierto trabajo. Se ha encontrado que existen al menos cuatro.

- 1. Autonomía.** Se refiere a la libertad e independencia enfocada en resultados. ¿Su empresa provee la oportunidad a cada colaborador de definir sus planes de trabajo? ¿Cada colaborador puede sugerir formas alternativas de completar las tareas? Vale la pena construir confianza y planes estratégicos en los que todos aporten.
- 2. Variedad.** Se refiere a la diversidad de actividades que una persona puede realizar. ¿Los días son iguales en rutinas y estrategias de desempeño? ¿Cuántas actividades distintas puede realizar una persona en una semana típica? Si los planes de acción se construyen colaborativamente, las actividades también surgirán de esa iniciativa que ha tomado en cuenta la capacidad de gestión de todos.
- 3. Identificación concreta de tareas.** Implica que se organizan las actividades en proyectos claramente identificables que motivan el desempeño, ya que constantemente se alcanzan metas de corto y mediano plazo que se recompensan.
- 4. Retroalimentación.** ¿Usted informa periódicamente sobre la efectividad del desempeño? Determine los KPI y otros indicadores para que sus colaboradores midan su rendimiento y tengan un claro el panorama del cumplimiento de sus objetivos, además del alcance de las expectativas. ¿Saben sus colaboradores si están siendo efectivos en su trabajo?

Si lo analizamos, estas cuatro características que motivan a una persona a pertenecer a cierta organización son algunas de las que identifican a un emprendedor porque un colaborador talentoso siempre será un líder inquieto, motivado y proactivo que aportará enorme valor al equipo si somos asertivos con estrategias que lo fortalezcan y le abran espacios de oportunidad.

En resumen, si usted desea mejorar la salud de su empresa y fortalecerla como un lugar donde se retiene al mejor talento porque se desarrolla el liderazgo, deberá promover:

- Oportunidades de autonomía, libertad e independencia
- Iniciativas de innovación para descubrir nuevas rutas que favorezcan la variedad de tareas
- Desarrollo de proyectos que agrupen actividades concretas, medibles y específicas
- La cultura de retroalimentación sobre el desempeño.

Recuerde que solo 20 % de emprendimientos logran éxitos significativos porque son intencionales en construir su cultura organizacional fundamentada en el desarrollo consistente del liderazgo en sus equipos de trabajo. ¿De qué forma fortalece usted el liderazgo de sus colaboradores?

SOBRE EL EXPERTO

JULIO ZELAYA

Consultor, facilitador, conferencista y autor en temas como gestión del cambio, desarrollo organizacional, desarrollo de habilidades directivas, gestión del talento, diseño instruccional, capacitación de alto impacto y emprendimiento. Es fundador y presidente de la consultora *EmprendeU*.

Es autor del *best seller* No. 1 en Amazon *Catalyst: Gestión del cambio y transformación* y de *La travesía: El poder de emprender*. Es también coautor de dos *best sellers*: *SuccessOnomics* junto a Steve Forbes y *Transform* junto a Brian Tracy.

Cuenta con un posdoctorado en Management y Marketing por la Tulane University, un MBA de INCAE y certificaciones en emprendimiento en Harvard University, Babson College, MIT y Cornell University.

MAPA DE RUTA PARA EL FUTURO DE LAS FAMILIAS EMPRESARIAS



**MANUEL
BERMEJO**

15

ADMINISTRACIÓN

MAPA DE RUTA PARA EL FUTURO DE LAS FAMILIAS EMPRESARIAS

POR MANUEL BERMEJO

Las empresas familiares deben abordar desafíos consecuencia de la particular estructura de su propiedad que provoca una constante mezcla entre criterios racionales y emocionales.

Pero, además, las empresas familiares se enfrentan a retos derivados del contexto empresarial de nuestro tiempo. Vivimos en una auténtica Sociedad del Cambio en la que la coincidencia en espacio y tiempo de revoluciones como la globalización y la digitalización provocan verdaderos tsunamis en las economías del mundo. Basta recordar que en los primeros veinte años del siglo XXI hemos tenido que lidiar ya con tres profundas crisis globales, a cuál más impactante: el pinchazo de las puntocom, la crisis financiera y la pandemia del COVID-19.

A continuación, compartimos doce recomendaciones que constituyen un mapa de ruta para las familias empresarias:

1. ASUMIR QUE TRANSITAMOS LA SOCIEDAD DEL CAMBIO

En estos escenarios, las inercias empresariales cada vez van a tener menos recorrido. Razón por la que la gestión y la gobernanza de las empresas familiares debe estar impulsada por un profundo espíritu transformador. El espíritu emprendedor resultará imprescindible en las cúpulas de las organizaciones con afán de trascendencia, por lo que dicho espíritu debe trascender a las generaciones fundadoras.

2. ACTUAR CON PROACTIVIDAD ANTE LAS CRISIS

Las crisis no se deben atender con criterio de provisionalidad. Cada empresario deberá analizar cómo afectan los cambios que provocan las situaciones de crisis en su industria y tomar las medidas que impulsan su competitividad en el nuevo escenario posterior a la crisis, actuando con decidida proactividad.

3. TRABAJAR LA DIMENSIÓN FAMILIAR

La inmensa mayoría de los empresarios familiares consideran que los sólidos valores que se arraigan en los negocios de familia, ayudan a gestionar mejor las crisis. Valores como la visión de largo plazo, el compromiso social, la resiliencia o su profundo carácter emprendedor van a ayudar a abordar estos complejos tiempos en los que nos toca hacer la tarea. Por esta razón, abogamos por establecer de manera formal consejos de familia desde los que tratar la agenda estratégica de asuntos de las familias empresarias como son, por ejemplo, la fijación del horizonte compartido de largo plazo, la transmisión de valores a las siguientes generaciones y la organización empresarial, el modelo de familia empresaria, el rol de los miembros de la familia, la correcta gestión de las expectativas de los integrantes de las generaciones continuadoras, el impulso a los planes de sucesión en la propiedad y la gestión o la creación de «Escuelas de Accionistas» para asegurar que las generaciones continuadoras estén conformadas por accionistas responsables.

4. NO SON TIEMPOS PARA HIPERLIDERAZGOS INDIVIDUALES

El gobierno y la gestión empresarial son cada día más complejos. No se diga en momentos de profunda crisis. No son tiempos para liderazgos unipersonales, sino, más bien, para el multiliderazgo. Será clave que cada generación familiar aporte valor real. Estas circunstancias de crisis demandan el impulso decidido de las generaciones continuadoras para trabajar mano a mano con los seniors. Se necesita todo el talento disponible.

Lo mismo ocurre cuando pensamos en la vertiente negocio. Sacar adelante y con éxito un proyecto empresarial demanda muchas capacidades. Las empresas están abordando diferentes estrategias para adaptarse a los nuevos contextos creados por la crisis: expansión en mercados internacionales, diversificación del portafolio de productos, cambios en modelo de negocio, compra de compañías, venta de unidades de negocio que no sean *core*, inversión en transformación digital, desarrollo de gobernanza corporativa, revisión de políticas de atracción y retención del talento, nuevos modelos de gestión de riesgos... Todas estas acciones van a demandar capacidades que exceden las del cualquier líder.

5. PERO SE NECESITAN LÍDERES

Aunque hablemos de otro tipo de líder más colaborativo, empático, que cocrea, y construye equipos, el liderazgo es vital en entornos tan complejos como los actuales. Necesitamos verdaderos faros. Se está dibujando un nuevo perfil de liderazgo en la empresa familiar: con propósito, participativo, transformador y con dimensión pública.

6. PRIORIDAD EN LA COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL

Los gestores de empresas familiares deben velar por la competitividad de sus negocios. Son los negocios competitivos los que sobreviven a las crisis. Un negocio competitivo es un magnífico garante, además, de la cohesión familiar y, por ende, de su continuidad a lo largo de las generaciones. Hay tres grandes asuntos de agenda estratégica que facilitan la competitividad y que deben cuidarse especialmente: ganar tamaño, innovación y formación.

7. ATENCIÓN A NUESTRA GENTE Y NUESTROS CLIENTES

Los momentos tan duros vividos, por ejemplo, a lo largo de la crisis del COVID-19, también nos enseñan lo importante de cuidar lo que tenemos. Ya hablé en un punto anterior de cuidar a la familia, como también hay que cuidar a nuestros empleados. El teletrabajo, además de *tele-exigencia* debe ir acompañado de *tele-empatía*. También cuidar a nuestros clientes. Es clave conectar con el cliente, con sus emociones y con sus sentimientos. Tenemos que maximizar el valor que ofrecemos a nuestros clientes aprovechando los canales digitales.

Las empresas familiares se fortalecen desde su profundo compromiso con su gente y con su tierra.

8. ÉNFASIS EN LA TRANSPARENCIA, LA COMUNICACIÓN Y EL COMPROMISO SOCIAL

Las crisis son mejor gestionadas por líderes de empresas familiares que comunican y actúan con transparencia. Se debe avanzar en la doble acepción de la comunicación: la interna, para informar a los accionistas y a los equipos de las consecuencias de las crisis y las medidas que se está tomando, y, en segunda instancia, la comunicación externa, para que la empresa «exista» ante la sociedad. Hoy, si no comunicas, van a comunicar por ti. Razón por la cual cada vez hay más líderes empresariales con perfil en redes sociales. Soy consciente que esto supone un profundo cambio de paradigma en muchas familias empresarias, pero creo firmemente que debe ser abordado. Sin duda, las empresas hoy tienen un compromiso social que va más allá de pensar solo en la rentabilidad a corto plazo para el accionista.

9. APARECEN NUEVOS PARADIGMAS PARA LA ATRACCIÓN Y RETENCIÓN DEL TALENTO

Llevo tiempo recordando que el talento es el bien escaso del siglo XXI. La pandemia del COVID-19 aceleró la digitalización de manera que hoy podemos atraer talento de cualquier parte del mundo que podemos incorporar para trabajar en remoto. ¡Cambio de paradigma! Pero, ojo, también nuestros equipos están más expuestos desde sus casas a nuevos empleadores a simple golpe de clic. La retención vinculada al «presencialismo» va perdiendo efecto. Esto obliga a innovar también en el territorio de la atracción y retención del buen talento.

Soy más que consciente que este cambio de paradigma también provoca tensiones en las familias empresarias. Las generaciones jóvenes apuestan por el teletrabajo y no les importa tener un director financiero viviendo en Londres, aunque su empresa esté en Burgos (España). Monterrey (México) o en Santiago de los Caballeros (República Dominicana). Sin embargo, muchos de los miembros más sénior identifican teletrabajo con pérdida notoria de productividad.

10. NO SE PUEDE DEMORAR YA LA INNOVACIÓN TECNOLÓGICA

Llevamos ya muchos años escuchando hablar de transformación digital o Industria 4.0. La crisis del COVID-19 ha actuado como verdadero revulsivo de la digitalización. En unos pocos meses se ha avanzado lo que estaba previsto alcanzar en años. La innovación tecnológica se ha convertido en habilitador de nuevos modelos de negocio que no hubieran sobrevivido a las crisis. Es imperativo que las empresas familiares trabajen a fondo para repensar su modelo de negocio desde una decidida apuesta por la innovación y la tecnología para buscar nuevas formas de conectar con clientes, nuevas formas de evolución de su portfolio de productos o nuevas fórmulas de ejecución y excelencia operativa.

11. INVERTIR EN UN BUEN GOBIERNO CORPORATIVO

Hacer bien la gestión del día a día es condición necesaria pero no suficiente para asegurar el futuro. A la excelencia operativa, hay que sumar otros desafíos: una buena gestión de riesgos, políticas de atracción y retención del talento, gestión de la reputación, evolución de modelos de negocio, transformación digital, análisis de políticas de diversificación de productos o mercados, definición de una clara estrategia corporativa... Las familias empresarias que trascienden tienen una visión de creación de valor a lo largo de las generaciones. Van, por tanto, más allá de la mera supervivencia. La buena gobernanza es una excelente herramienta para trabajar en clave de legado.

12. RECUPERAR LA DIMENSIÓN HUMANA

«Vive como si fueras a morir mañana, aprende como si fueras a vivir siempre». Esta frase es parte del legado de Mahatma Gandhi. Hoy aplica más que nunca. Hay una dimensión humana que tal vez olvidamos con la locura del día a día del empresario, pero que debe recuperarse. Creo firmemente que el futuro será para las empresas con un claro propósito que les conecte con las demandas sociales de un desarrollo sostenible e inclusivo. En este nuevo contexto, las empresas familiares tienen por delante una extraordinaria oportunidad, pues traen en su código genético la visión de largo plazo, sus sólidos valores, capacidad para innovar y emprender o su fuerte compromiso con su tierra y con su gente.

SOBRE EL EXPERTO

MANUEL BERMEJO

Consejero experto, conferencista, académico y autor en emprendedurismo y empresa familiar. Ha trabajado la temática de la empresa familiar en el ámbito académico como profesor titular en IE Business School y profesor visitante en las principales escuelas de negocio de América Latina.

Es presidente en The Family Advisory Board, firma global desde donde acompaña como consejero experto a numerosas familias empresarias europeas y latinoamericanas. Según la Family Business Influencers Global Power List, es el tercer experto más influyente del mundo en redes sociales en materia de empresa familiar y el número 1 en lengua española.

Ha escrito los libros *Hacia la empresa familiar líder*, *Gente emprendedora, gente de calidad* y *Gobernando la empresa familiar*.

FELICIDAD EN EL TRABAJO



**MARITA
ABRAHAM**

16

GESTIÓN HUMANA
FELICIDAD EN EL TRABAJO
POR MARITA ABRAHAM

El año 2020 inició con una pandemia que a todos nos tomó por sorpresa. La incertidumbre era un factor común. Cada ámbito de negocio analizaba el impacto en su propia continuidad, sin saber nada de cuánto duraría y si seguirían siendo viables. Pronto sobrevino una nueva realidad. Cuarentena, personas en sus casas, la necesidad de trabajar en remoto...

Hemos pasado mucho y aquí estamos. Hoy ya es natural hablar de equipos híbridos, hemos aprendido a ser efectivos en cualquier contexto y muchas empresas se han reinventado. Terminado el 2021, nos sobreviene un nuevo interrogante: ¿cómo nos reencontramos con un estado de felicidad y qué impacto tendrá en esta nueva productividad que queremos conseguir?

Comencemos por definir que la felicidad es un estado de paz interior y plenitud en el que nos encontramos más que un objetivo que pretendemos alcanzar. La felicidad es una condición interna de satisfacción que propensa la alegría y que, si estamos pasando un mal momento, nos ayuda a estar en nuestra mejor condición para salir de él. Un inspirador para mí en esto es Martin Seligman, que «gradúa» la felicidad en tres tipos:

1. Vivir con placeres y disfrutarlos es el nivel superficial.
2. Vivir aprovechando al máximo el propio talento y enfocar la vida haciendo aquello que disfruto plenamente.
3. Trascender mi propia vida y ponerla al servicio de algo más grande, la felicidad de una vida con sentido.

En resumen, la felicidad es subjetiva, difícil de medir, y depende en gran medida de cómo nos contamos las cosas, cómo interpretamos la realidad que nos ocurre, las expectativas que tenemos, las circunstancias de nuestro entorno, etc. En palabras de Virginio Gallardo: «La felicidad no es hacer lo que uno quiere, sino querer lo que uno hace. Es la motivación, la actividad dirigida a algo, el deseo de ello, su búsqueda, y no el logro o la satisfacción de los deseos, lo que produce en las personas sentimientos positivos más profundos».

Bien, está claro lo que es la felicidad. Ahora nos toca analizarla en el ámbito del trabajo. El punto de partida no es muy alentador. La palabra trabajo viene del latín *tri* (tres) *pallium* (palos), un yugo en el que amarraban a los esclavos para azotarlos. Guau. En este contexto, el trabajo es sudor, cansancio, dolor. Esto nos pone en una dura disyuntiva. ¿Se puede ser feliz si «sufrimos» ocho horas al día como mínimo?

En mi libro *Gestión del optimismo*, propongo que una vida bien vivida, una vida feliz, es aquella en la que soy capaz de integrarme. No soy una persona que trabaja y luego una que vive. Soy yo, en todos mis ámbitos. Yo, que puedo aprender a disfrutar de lo que hago y vivirlo intensamente. Mi trabajo es mi forma de actuar en el mundo, de transformar realidades, comenzando con la mía. No siempre puedo elegir mi trabajo, pero siempre puedo escoger cómo lo vivo. No siempre encuentro mi trabajo perfecto, pero puedo convertir mi día a día en mi opción de entrega, entender que el trabajo que tengo es mi camino para alcanzar mis objetivos y mi propia contribución al mundo.

En el *Harvard Business Review* de febrero de 2012, el artículo de tapa es muy provocador: «El valor de la felicidad. De qué manera el bienestar de los empleados genera ganancias». Un concepto muy poderoso. Una persona feliz está enfocada en lo que hace y saca mayor provecho y rendimiento de su tiempo. Esto genera beneficios para ella y para su empresa.

Un trabajador feliz es un trabajador motivado y optimista que logra que su talento fluya continuamente, sin energía negativa que lo obstaculice. Su relación con el equipo es mucho mejor, evitando las pérdidas de tiempo y rendimiento que generan los conflictos estériles. Toma positivamente el cambio y es capaz de transformarse a sí mismo y ser flexible y positivo. La actitud de una persona feliz es abierta y receptiva, quiere aprender y aportar. La felicidad en el trabajo no es una moda. Las organizaciones pueden y deben promulgarla si quieren obtener beneficios sustentables en el tiempo.

Para ello, pensamos en innumerables beneficios para los colaboradores de la organización. Pero, a veces, está la frustración de que, en cuanto nos acostumbramos a esos beneficios, dejan de parecer tan atractivos y aparece la desmotivación. Por eso, lo invitamos a incidir sobre la felicidad de su equipo trabajando en cada una de las cuatro dimensiones de la felicidad individual en la organización.

DIMENSIONES DE LA FELICIDAD EN LA ORGANIZACIÓN

Nuestra felicidad es nuestra responsabilidad. Sin embargo, hay factores que contribuyen a que seamos felices también cuando trabajamos. Vamos con cada una de las dimensiones y sus factores clave:

La persona

Como seres holísticos que somos, necesitamos equilibrar nuestra vida, y muchas de nuestras horas las pasamos en el trabajo. Nuestra organización puede ayudarnos teniendo en cuenta algunos factores. Veamos qué puede hacer una organización para promover la automotivación y felicidad de su gente:

- Revisar las causales de estrés y verificar que son realmente necesarias. ¿De verdad esto tiene que estar para hoy y no puede esperar a mañana? ¿Qué errores (y más estrés) podría generar la presión innecesaria sobre el tiempo?
- Explicar el para qué de lo que se hace, ayudando a que todos tengan una perspectiva completa de la cadena de valor en la que están, de cómo va la organización y cómo contribuye con su trabajo.
- Enfocar el error como aprendizaje, fomentando el hablar de lo que puede ser mejorado sin enfoque en la culpa.
- Conversar acerca del trabajo, preguntar qué se puede hacer para ayudarlo a sentirse bien, qué cosas enriquecerían su tarea o le darían bienestar.
- Crear canales de comunicación que permitan a cada persona expresar sus inquietudes y hacer propuestas.

El jefe

Muchas personas cambian de trabajo por su jefe. Pero, a veces, ese mismo jefe no sabe cómo lidiar con las presiones que tiene ni con las personas a su cargo ni contribuir a la felicidad de su equipo. ¿Qué podría hacer?

- Implicar a su equipo, consultarlos, pedirle opiniones, escucharlos con atención. Mostrarse necesitado de apoyo en algunos temas. Atreverse a sentirse vulnerable y a dejarse ayudar.
- Compartir con su equipo las cosas que lo tienen mal o estresado. Explicarles el porqué de una cara preocupada o de la falta de tiempo en algún momento.
- Pedir retroalimentación a su equipo y escucharlos activamente.
- Realizar tormentas de ideas y otras reuniones en las que participen desde el comienzo de un proyecto.
- Comunicar inmediatamente cuando usted ha estado en una reunión de directorio o cuando hay algún tema importante que puede generar inquietud.
- Inscribirse periódicamente en programas de liderazgo, comunicación o *mentoring*. Actualizar permanentemente sus habilidades como líder.
- Realizar reuniones semestrales con el equipo para hablar de «cómo vamos», pedir a cada uno que cuente cómo está, cuál es su proyecto personal, cómo el equipo puede ayudarles.

El equipo

Las buenas relaciones con los compañeros de trabajo es clave en la felicidad. Son las personas con las que pasamos mucho tiempo por lo que un clima armónico contribuye a nuestro bienestar. Hay quienes piensan que al trabajo no se va a hacer amigos e incluso hay organizaciones que miran con recelo las muestras de amistad. Coca Cola hizo un muy buen informe sobre felicidad en el trabajo donde destaca lo siguiente: «Los empleados que se declaraban muy felices, se sentían en un 74.2 % reconocidos en su trabajo por sus jefes y en un 81.4 % reconocidos en su trabajo por sus compañeros, frente a los que se declaraban poco felices, que, respectivamente, solo se sentían en su trabajo reconocidos por sus jefes y compañeros en un 52.8 % y en un 54.8 %».

- Construyamos un acuerdo de relación entre los compañeros de equipo y fijemos las reglas de convivencia. Incluyamos incluso cosas obvias, como el saludo al llegar o el no hablar de un compañero a sus espaldas.
- Realicemos reuniones de celebración entre compañeros de equipo. Revisemos los logros del mes, el cumplimiento de objetivos importantes y también festejemos acontecimientos personales, compartiendo un momento agradable, como los cumpleaños, nacimientos en su familia o hitos especiales en su proyecto de vida.
- Al menos una vez al año, realicemos un taller de construcción de equipo o *team building*. Aprovechemos para escucharnos, comunicarnos y transferir al día a día las situaciones propuestas en las actividades.
- Si hay un conflicto entre miembros del equipo, dediquemos un espacio a gestionarlo positivamente.

- Aclaremos expectativas en cada proyecto, indicando qué esperamos de cada persona del equipo, quién es su proveedor interno y su cliente externo y cómo el trabajo puede fluir con más facilidad.

Cultura y políticas de personas

El último de los factores clave para la felicidad en el trabajo es la cultura de la organización. Es quizás el factor más difícil de abordar, dado que es la suma de múltiples aspectos. Para nosotros, las políticas generadas desde el área de personas son las que deben ser analizadas.

- Revisar los mensajes y comunicaciones en cada una de las etapas por las que transita una persona en la organización: desde la selección e incorporación hasta incluso una desvinculación. Todos están pendientes de cómo se trata a cada uno, de las muestras de respeto y consideración, de la información que les proveen incluso después de una entrevista de trabajo.
- El ámbito de trabajo es muy importante. Siempre digo que, si queremos ver cuán comprometido está un equipo con su organización, vayamos a ver el baño de empleados. Los detalles en el ambiente de las personas, el tratar al cliente interno como se trata al externo hace toda la diferencia.
- Revisar el nivel de autonomía que se da a los colaboradores. En empresas donde hay un alto nivel de control, aún en microaspectos, la sensación de bienestar disminuye considerablemente.
- Clarificar el plan de carrera y los criterios por los que se evalúa a una persona y por los que puede ir creciendo en la empresa.
- Contar con los canales de comunicación adecuados y sistemáticos, compartiendo todo aquello que sea relevante. Que la gente se entere de lo que pasa en su empresa por terceros disminuye la pertenencia y con ello la felicidad en el trabajo.
- Ser una empresa socialmente responsable y generar acciones en conjunto con los colaboradores para impactar positivamente en el entorno.

La felicidad en el trabajo es posible. En este mundo empresarial lleno de retos difíciles, mirar hacia dentro y enfocarse en la felicidad de las personas nos hará mucho más competitivos. El trabajo más productivo surge de una persona feliz. Y una persona es feliz cuando tiene un propósito, cuando puede desplegar su talento y convertirlo en pasión, cuando es respetada y respeta, cuando siente el reconocimiento por sus logros y puede contribuir al logro de los demás. Que nuestra empresa sea terreno fértil para que nuestra gente sea feliz es la mayor de nuestras contribuciones a un mundo que lo necesita.

SOBRE LA EXPERTA

MARITA ABRAHAM

Consultora, formadora, facilitadora, *neurocoach*, conferencista y autora en temas relacionados a la aplicación de la neurociencia en sistemas y soluciones para empresas y desarrollo organizacional y directivo. Asimismo, es experta en el uso de la tecnología para la interacción *online*.

Fundó y dirige la Escuela Internacional de Neurocoaching 4D. Por otro lado, es facilitadora especializada en habilidades directivas en prestigiosas escuelas de negocios y universidades.

Es autora del libro *Gestión del optimismo* y creadora de los modelos que imparte en sus seminarios y talleres.

Tiene un doctorado en Ciencias Económicas por la Universidad Nacional de Cuyo y está certificada como *neurocoach*.

CLAVES PARA GESTIONAR LA ENERGÍA VITAL Y MEJORAR EL DESEMPEÑO



MARYAM VALERA

17

DESARROLLO DE HABILIDADES

CLAVES PARA GESTIONAR LA ENERGÍA VITAL Y MEJORAR EL DESEMPEÑO

POR MARYAM VALERA

Nuestra energía personal es todo lo que tenemos. Cuidarla y recuperarla es vital para llevar una vida equilibrada y saludable.

¿Se ha usted planteado alguna vez por qué hay días en que tiene una energía enorme y otros, en cambio, anda como casi arrastrándose por la vida? Acostumbramos a creer que cuando nos sentimos sin pilas es porque no hemos realizado una adecuada gestión del tiempo, y, en parte, es cierto. Pero antes de implementar cualquier método de administración temporal, hemos de ser conscientes del poder de nuestra propia energía personal y la importancia de saber canalizarla porque si no ninguna herramienta, por eficaz que pueda parecernos, nos funcionará.

Vamos por pasos. Cuando hablamos de energía vital, ¿a qué nos estamos refiriendo? A la propiedad inherente al ser vivo, a la esencia vibratoria de la vida que fluye por nuestro cuerpo a través de unos canales específicos y nutre todo a su paso, apoyando la vida en el cuerpo. O como decía Hahnemann: «Entidad inmaterial e imperceptible constituyente del ser humano, que anima a todo el organismo (cuerpo material), formando una unidad indivisible con él, manteniéndolo en salud y curando las enfermedades (mediante una ayuda terapéutica adecuada)». Cuando la energía fluye libremente, nos sentimos felices y sanos, pero cuando los canales están obstruidos y no dejan pasar el flujo, sentimos fatiga, malestar e irritabilidad.

En definitiva, el ser humano ha de procurar regular su energía para gestionar mejor el tiempo y rendir más, ya que está sobradamente comprobado que, cuando realizamos cualquier actividad a pleno rendimiento y en condiciones vitales óptimas, la calidad de resultado es excelente.

Pero ¿cuál es, entonces, la causa del desgaste energético? La principal es el llamado *agotamiento emocional*, que se produce cuando se da un desbalance entre lo que damos y lo que recibimos, así como cuando estamos expuestos a una sobrecarga de responsabilidad. La sintomatología suele ser un enorme cansancio mental y una gran fatiga física, que solemos describir como «no puedo con mi cuerpo ni con mi alma», y así es literalmente. La pena es que pocos se toman el tiempo de escuchar su cuerpo. La gran mayoría viven en la ilusión de ser superhéroes que pueden con todo, hasta que un día, tras un proceso de incubación lenta, colapsan y tocan fondo. Entonces sí buscan ayuda, pero no saben que salir de ese estado de crisis es mucho más difícil que actuar a tiempo. Por eso en, este artículo, voy a tratar de identificar las principales causas del desgaste energético y las mejores pautas para combatirlo.

¿QUÉ NOS DRENA LA ENERGÍA?

1. La prisa. Hoy, estamos enfermos de prisa. Vivimos como si el mundo estuviera a punto de acabarse. Vivimos, pese a estar exhaustos, corriendo hacia adelante porque, además, hemos aprendido a autoexplotarnos: «siempre se puede más». No sabemos saborear el tiempo; lo queremos consumir a borbotones, como si se nos escapara la vida. Parece que nos hemos olvidado de que somos nosotros los que hemos de elegir el ritmo que queremos imprimir a nuestra vida.

«Tanta prisa tenemos por hacer, escribir y dejar oír nuestra voz en el silencio de la eternidad, que olvidamos lo único realmente importante: vivir». Robert Louis Stevenson

- 2. La prisa manía.** Nuestra vida cotidiana está circundada por un griterío visual y auditivo. Vivimos de sobresalto en sobresalto, expuestos a un exceso de estímulos que requieren atención. El celular (WhatsApp, Twitter, Instagram o Facebook) nos recuerda a cada instante, con sus ridículos sonidos, que acaba de sonar una alerta a la que no podemos dejar para luego. Todo es importante, trascendental, necesario. Ahora mismo. Al instante. Está en nuestras manos silenciar lo externo para reencontrarnos con nosotros.

«La vida no te está esperando en ninguna parte, te está sucediendo. No se encuentra en el futuro como una meta que has de alcanzar, está aquí y ahora, en este mismo momento, en tu respirar, en la circulación de tu sangre, en el latir de tu corazón. Cualquier cosa que seas es tu vida y si te pones a buscar significados en otra parte, te la perderás». Osho

- 3. La lucha por el control.** Preocuparnos por lo que no podemos controlar es absurdo. Queremos controlar lo incontrolable. Necesitamos trabajar la aceptación de la vida tal cual es, pues resistirnos a ella, luchar contra las situaciones que no se pueden cambiar, implica un esfuerzo adicional y consume una gran cantidad de energía. Hemos de centrar nuestra vida exclusivamente en nuestra área de control.



- 4. El desorden.** El desorden en los espacios que habitamos es señal de desorganización en nuestro mundo interior. Permanecer saturado de objetos, significa estar saturado de ideas y proyectos sin resolver. El desorden lanza un mensaje de confusión interna, falta de estructuración y falta de definición. Por eso es importante siempre comenzar por trabajar nuestro orden de espíritu teniendo una jerarquía de valores y prioridades y luego establecer acciones a medida que mejora nuestra armonía en la vida.

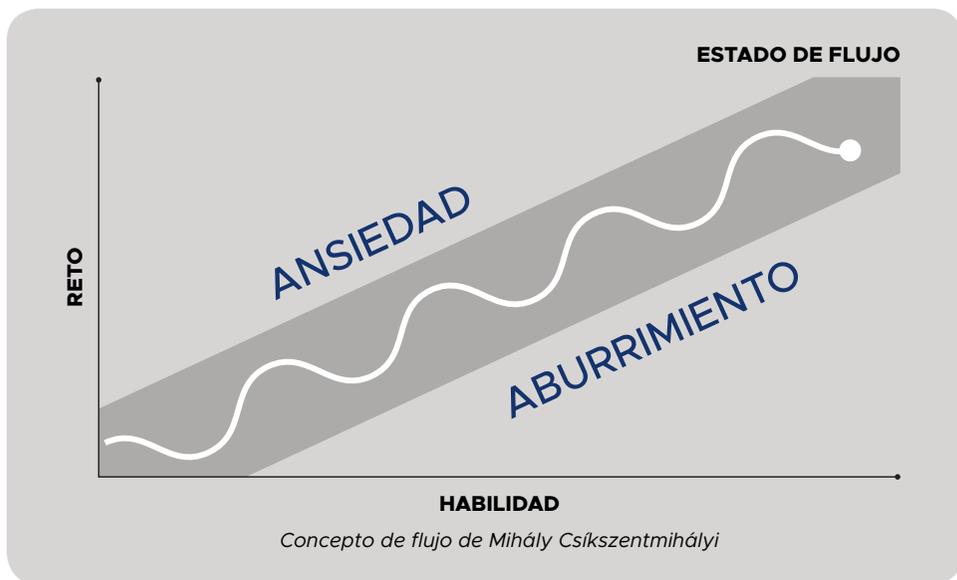
5. **Las expectativas.** Las expectativas definen «cómo debería ser nuestra vida» y están basadas en creencias personales sobre los sucesos que pueden ocurrir o no. Nunca se cumplen como esperábamos, lo cual nos lleva a la frustración, el desengaño y la desilusión (satisfacción=realidad-expectativas). Al final, las expectativas nos hacen perder la independencia y el disfrute del momento presente. Para evitar todo esto, solo hay una fórmula: vivir el aquí y ahora, aprender a manejar la realidad cuando ocurre y aprovechar las oportunidades que la vida nos ponga delante.
6. **La ayuda no requerida.** Ayudar a quien no quiere ser ayudado es como regalar gafas a quien no quiere ver. Simplemente, no las usará. Es probable que ni siquiera valore nuestra ayuda y el esfuerzo o tiempo que hemos invertido e incluso puede llegar a molestarse considerando nuestros gestos como una intromisión en su intimidad. Hemos de ser conscientes de que nuestra ayuda tiene límites, unos límites que a menudo pone la otra persona. No demos más de lo que el otro nos pide.
7. **Las personas tóxicas.** Muchas veces, permitimos entrar en nuestro círculo más íntimo a los chismosos, a los envidiosos, a gente autoritaria, a los psicópatas, a los orgullosos, a los mediocres, en fin, a gente tóxica, a personas equivocadas, que permanentemente evalúan lo que decimos y lo que hacemos, o lo que no decimos y no hacemos. Estas personas no solo lesionan a los demás emocionalmente, también son una amenaza para la salud. Cada cual tiene el poder de elegir quién quiere que entre o salga de su vida.
8. **Los hábitos insanos.** No dormir lo suficiente; alimentarnos a base de azúcar refinada, grasas hidrogenadas y trans o productos procesados; consumir alcohol; el sedentarismo, el aburrimiento...

¿QUÉ NOS RECARGA LA ENERGÍA?

Lo primero es pensar en nuestra energía como un recurso limitado, como si fuera dinero en una cuenta. Todos comenzamos el día con una cierta cantidad para usar, que varía de persona a persona dependiendo de factores como edad, sueño, niveles de estrés, salud y estilo de vida. Ahora bien, a través del día ocurren múltiples transacciones (actividades) y vamos retirando o depositando energía en nuestra cuenta. Es cierto que no siempre podemos tener control sobre las actividades que agotan nuestra energía, pero sí podemos tomar medidas para depositar más en nuestra cuenta.

1. **Mis 20 minutos.** Es fundamental dedicarnos tiempo a diario para estar con nosotros y recuperar la energía perdida. Lo ideal es convertirlo en un ritual diario, en el mismo lugar y a la misma hora. Se trata de un tiempo de reconectar con nuestra propia esencia en el silencio con ánimo de relajarnos, meditar y mirarnos por dentro. De esta forma, viviremos en presente y podremos prevenir los niveles de estrés y la ansiedad.

2. **Hablarse lindo.** Hemos de observar nuestra mente, nuestro diálogo interno: ¿qué nos decimos? Cuando sólo escuchamos una voz crítica, implacable y devastadora —que nos paraliza y nos vuelve incompetentes— hemos de comenzar a decirnos palabras generosas, de cariño, de afecto y de gratitud. Una buena fórmula es al levantarnos por la mañana pensar en la palabra con la que queremos vivir ese día.
3. **Botar la basura emocional.** A lo largo del día, acumulamos enfados, preocupaciones, quejas, frustraciones, que hemos de aprender a purgar para prevenir que se conviertan en resentimientos, ira, rencor, insatisfacciones... En otras palabras, los grandes drenajes que incluso nos exponen a sufrir un colapso emocional. Una buena fórmula es anotar en un papel las cosas que ocupan un lugar y ya no tienen razón de estar ahí. Veremos que si lo hacemos asiduamente nos sentiremos más ligeros y con más espacio.
4. **Tener salvavidas.** Nos ayuda mucho hacer algo significativo cada día. No tiene por qué ser algo grandioso, sino algo que nos apasiona, algo que disfrutemos, aunque sea tan simple como cocinar una comida saludable o escuchar una canción favorita. Poner esfuerzo en las cosas que más nos importan nos ayuda a usar y reservar la energía en maneras que nos dan satisfacción.
5. **Respirar.** La respiración tiene un efecto increíble como calmante o agente liberador de la tensión. Hemos de saber que la ira, la ansiedad, el miedo, el estrés y la ansiedad contribuyen casi automáticamente a una respiración superficial, y cuando nos sentimos así hemos de parar y respirar profundamente varias veces para volver a tomar el control de nuestra vida.
6. **Un NO a tiempo.** Si antepone los deseos de los demás siempre antes que los nuestros, no podremos gestionar nuestros asuntos, lo cual nos llevará a una vida insatisfecha, en la que no tendremos espacio para nosotros mismos. Sé que muchas personas piensan que dedicarse tiempo es egoísta porque son ratos que podría invertir en los demás. Pero no es así. Nuestro bienestar psicológico y físico depende de nuestra capacidad de disfrute, para lo cual muchas veces hay que saber decir un no a tiempo.
7. **Dividir el propósito en metas cortas.** Esta es una buena práctica para gestionar la energía personal y, además, el tiempo. Cuando se tiene la percepción de que el tiempo planificado para realizar una actividad es muy amplio, se suelen buscar actividades que no suelen tener relación alguna con el proyecto o resultado. Estas, más bien, son actividades distractoras de tiempo y de energía. Al establecer metas más cortas en tiempo, por ejemplo, 3 a 4 horas, el enfoque cambia, y se obtienen resultados más inmediatos.
8. **Trabajar en el estado de flujo: 20+32+17.** Para iniciar o retomar cualquier actividad hemos de comprometernos a hacerla durante 20 minutos. Cuando entremos en estado de flujo, estaremos a tope de productividad, y lo hemos de aprovechar 32 minutos más. Un ciclo productivo ininterrumpido de trabajo dura 52 minutos. Al acabar el ciclo de trabajo anterior, hemos de descansar por alrededor de 17 minutos. Y luego podemos volver a repetir el ciclo.



9. **Tener socios vitales.** Nos recarga mucho las pilas contar con personas que confían en nosotros, que nos respetan, que escuchan los silencios y adivinan lo que ocurre en nuestro interior con tan solo mirarnos. Nos conocen al detalle y, a pesar de todo y sobre todo, siguen a tu lado. Son la sinceridad y la transparencia en persona. Son la luz al final del túnel, el apoyo durante el camino y el hombro en el que depositar nuestras lágrimas o penas. Seleccionemos bien nuestros socios vitales.
10. **Buscar la excelencia, no la perfección.** El perfeccionismo es una forma de sufrimiento que nos aboca a valorarnos solo por lo que logramos. La excelencia, en cambio, parte de una buena autoestima y de un sentimiento de superación constante. La perfección no es la búsqueda de la excelencia, es la búsqueda de lo inalcanzable. Es la creencia de que a menos que no sea perfecto no soy lo suficientemente bueno. En la búsqueda de lo perfecto, negamos ver las cosas como son, e insistimos en vivir una ilusión que no existe, fuera de nuestro alcance. En cambio, la lucha por la excelencia nos motiva; luchar por la perfección es desmoralizante. Quienes persiguen la excelencia, no compiten contra nadie, no anhelan lo que otros logran. Se limitan solo a superarse a sí mismos siendo sus únicos referentes para alcanzar así su máximo potencial.

SOBRE LA EXPERTA

MARYAM VARELA

Conferencista, formadora, *coach* y autora en temas de la inteligencia emocional y su aplicación en las organizaciones, liderazgo, comunicación y habilidades directivas esenciales.

Es presidenta del Mundo de las Emociones, firma de *coaching* de ámbito internacional. Entre sus clientes figuran prestigiosas empresas tales como Aena, Grupo Prosegur, Volvo, Renault, Campofrío, Grupo Prisa, Pfizer, Merck, Danosa, LG Electronics, Italfarmaco y Cardinal Health, entre muchas más.

La Dra. Valera es autora de los libros *El mundo de las emociones*, *Coaching hoy* y *Pasión*.

Es psicoterapeuta con un máster en Ecología Emocional y otro en Psicoterapia de Tiempo Limitado. Está certificada como *coach* por la escuela Tavistock de Londres y certificada en Life Coaching. Asimismo, tiene un máster en Recursos Humanos con Especialización en Comunicación por la Universidad Libre (ULB Bélgica) y un posgrado en Psicología Industrial por la New York University (NYU). Es licenciada en Administración de Empresas por la Universidad Central de Iowa, así como vicepresidenta de la Asociación Española de Eneagrama y de Coaching Personal.

CUSTOMER CENTRICITY:
PONIENDO AL CLIENTE
EN EL CENTRO



MIGUEL ÁNGEL
TRABADO

18

COMERCIAL Y GESTIÓN DE CLIENTES
CUSTOMER CENTRICITY: PONIENDO AL CLIENTE EN EL CENTRO
POR MIGUEL ÁNGEL TRABADO

La tecnología está modificando de forma irreversible la manera en la que definimos estrategia y cómo gestionamos los procesos. Asimismo, nos está brindando nuevas oportunidades de negocio. Pero nada de eso tendrá sentido si todos esos esfuerzos no repercuten de forma directa en el consumidor y el mejor modo de hacerlo es colocarlo en el centro de la cadena de valor de la organización.

En pleno siglo XXI, contamos con múltiples herramientas que nos permiten anticiparnos a las necesidades del cliente a través de predicciones de compra cada vez más fiables, optimizar el *customer journey*, brindar al consumidor experiencias inolvidables o comunicarnos con ellos a través de átomos narrativos integrados en modelos de comunicación basados en el *transmedia storytelling*,

Al referirnos a *customer centricity* no estamos hablando de un concepto nuevo. De hecho, cada día es más popular en las organizaciones tratar de situar al cliente en el centro tanto desde la dirección ejecutiva de la organización como desde los departamentos de marketing, finanzas o comercial.

Podemos situar *customer centricity* en un contexto que engloba transformación digital y dividirlo en diferentes fases como *customer-oriented business approach*, *customer experience* o *customer life cycle*, pero suele ser un concepto que, en muchos casos, se usa bastante a la ligera. Es tan fácil decir que somos *customer centric* como difícil de implementar a nivel estratégico.

LOS TRES PILARES FUNDAMENTALES PARA PONER AL CLIENTE EN EL CENTRO

1. **Customer centricity:** Poner al cliente en el centro de la visión de la empresa a largo plazo, así como sus procesos diarios —productos o servicios que se ofrecen, la forma en la que se comunica, los canales que se utilizan— para fortalecer la relación con los clientes.
2. **Customer experience:** Se trata de una forma de hacer negocios enfocada en crear experiencias positivas para el cliente. Los negocios centrados en el cliente aseguran que este se sitúa en el centro tanto de la filosofía de la organización, como de las operaciones.

DEFINIENDO CLIENTE

Para empezar a definir una estrategia de *customer centricity*, necesitamos un punto de partida, y no hay mejor casilla de salida que la definición de cliente.

Para definir cliente, puede empezar por hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Estamos hablando únicamente de cliente existente?
- ¿Debo tener en cuenta los clientes potenciales?
- Si estoy en un negocio B2B, ¿incluyo a los clientes de mis clientes?
- ¿Qué hay de los *influencers* del sector?

- ¿Y mis empleados?
- ¿Vale la pena integrar a proveedores?
- ¿Tengo en cuenta a la prensa?

Si usted ha tomado tiempo suficiente para responder a estas preguntas, seguramente ya se habrá dado cuenta de que la definición de cliente en el siglo XXI es bastante más amplia que la del siglo pasado.

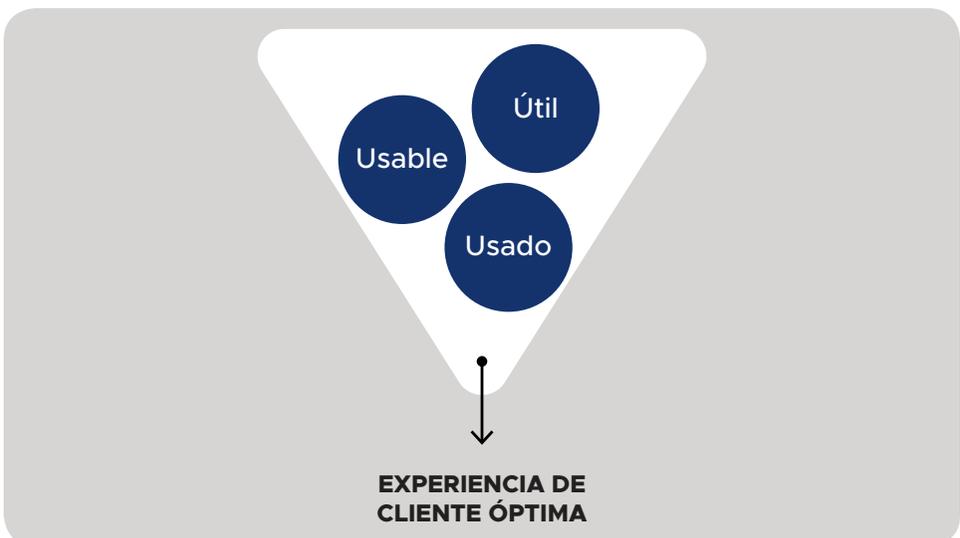
Actualmente, con la nueva realidad de clientes hiperconectados, la relevancia de la experiencia de cliente y el comportamiento de los clientes multicanal y omnicanal contamos con información suficiente para ofrecer experiencias únicas e inolvidables o, como mínimo, que el cliente encuentre lo que está buscando de forma rápida y sencilla, independientemente de los puntos de contacto.

Al cliente no le interesa en absoluto como estamos organizados o lo buenos que somos en el departamento de marketing. Lo que realmente le apetece es que lo traten como una persona inteligente, encontrar lo que realmente necesita sin dar demasiados rodeos y que no lo bombardeen constantemente con publicidad corporativa. Por eso es fundamental una buena definición de UX o minimizar número de clics en las plataformas de venta *online*.

LAS 3 U DE LA EXPERIENCIA DE CLIENTE

Para que una experiencia de cliente sea plena y consistente debe contener las tres U: el producto, servicio o idea que comercializamos debe ser usable, útil y usado.

- **Usable:** un producto, servicio o idea usable brinda una mejor experiencia. Cuanto más usable sea, mejor será la experiencia percibida por el cliente.
- **Útil:** el producto, concepto o idea debe ser útil para el usuario. A mayor utilidad, mejor experiencia.
- **Usado:** Finalmente, debe ser utilizado por el usuario. Si no lo usa es que no le funciona, no le complace o no le sirve.



A modo de ejemplo, podemos aplicar este concepto de forma muy simple a nuestra estrategia de *content marketing* e integrar contenidos que sean útiles, utilizables y usados por los consumidores en nuestras campañas de *marketing*.

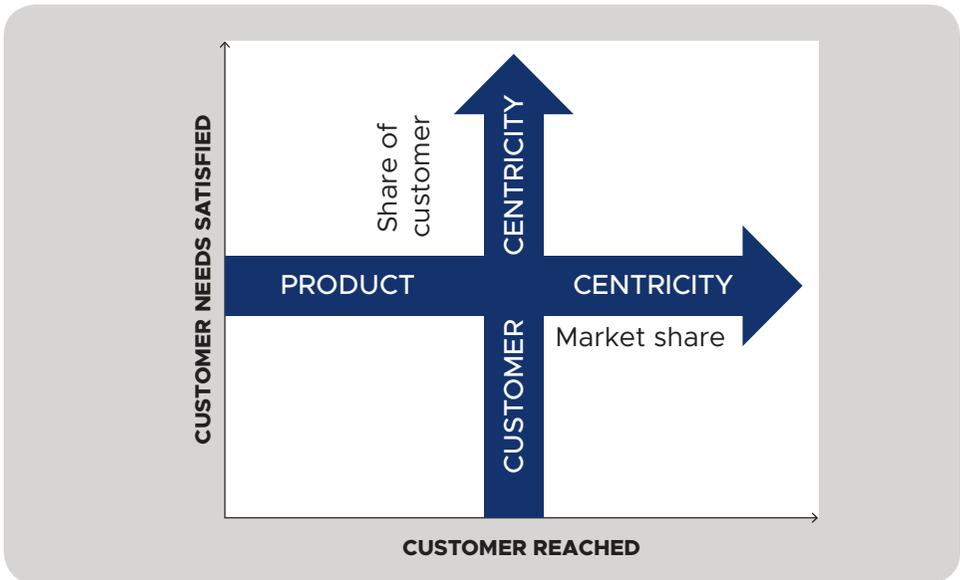
DIFERENCIAS ENTRE *PRODUCT CENTRICITY* Y *CUSTOMER CENTRICITY*

La **centralidad del producto** comienza cuando creamos un producto o servicio que responda a las necesidades del usuario para posteriormente obtener la mayor cantidad posible de clientes que tengan estas necesidades.

La **orientación al cliente** empieza con el cliente y tiene como objetivo satisfacer las necesidades de ese cliente en todas las áreas y en la medida de lo posible.

Es este sentido, la buena noticia es que ambos conceptos no entran en conflicto y, por lo tanto, son perfectamente compatibles en cualquier organización.

Vale la pena destacar que el objetivo financiero de una empresa que compite de forma centrada en el producto se focaliza en optimizar el valor creado por cada producto, mientras que la centralidad en el cliente se basa en la optimización del valor creado para cada cliente. Esa sí es una diferencia crucial, en donde entran en juego el valor de la vida útil del cliente, el servicio al cliente, la experiencia del cliente, las repeticiones de compra, la retención, la fidelidad y, finalmente, la evangelización.



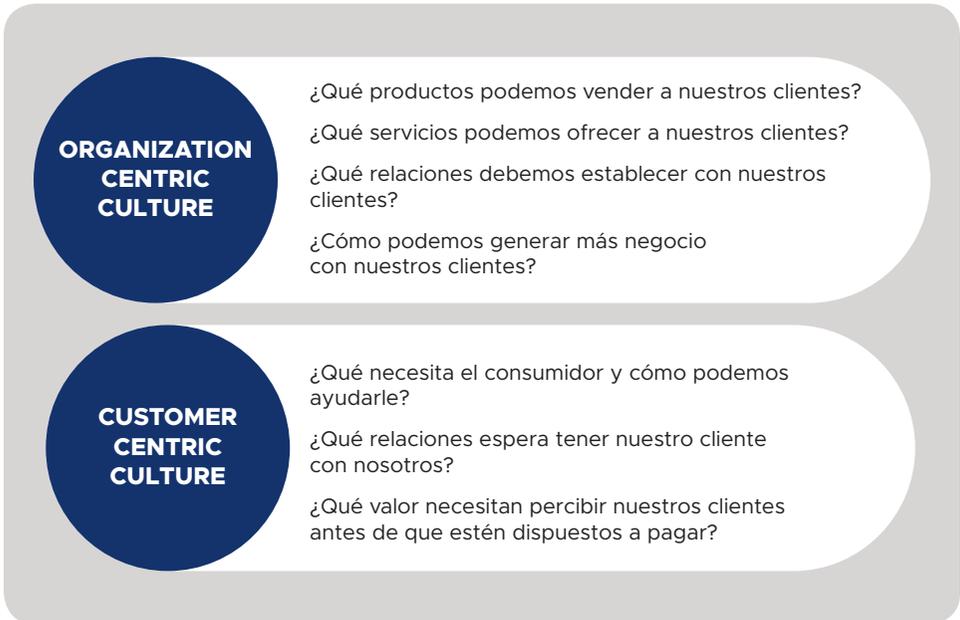
ORGANIZATON CENTRIC CULTURE VERSUS CUSTOMER CENTRIC CULTURE

En los últimos años, tengo la sensación de que todas las empresas se han intentado centrar en poner al cliente en el centro, pero la realidad es que, en muchos casos, se comunica tanto de forma interna como externa, pero no se lleva a cabo. Es una pena.

La gran mayoría de empresas siguen manteniendo una cultura más centrada en la organización y en el producto o servicio que ofrecen. Y es en este punto donde los departamentos de *marketing* tienen mucho que aportar.

Desde *Marketing* y sin la ayuda de otros departamentos quizá no podamos cambiar la cultura completa de la empresa, pero sí podemos dejar de centrarnos en el producto y empezar a pensar más en el cliente.

No obstante, el modelo ideal pasa por llevar a cabo una transformación completa de la organización, y ese cambio únicamente puede partir desde la planta ejecutiva de la empresa, y debe ser iniciada por el CEO de dicha organización.

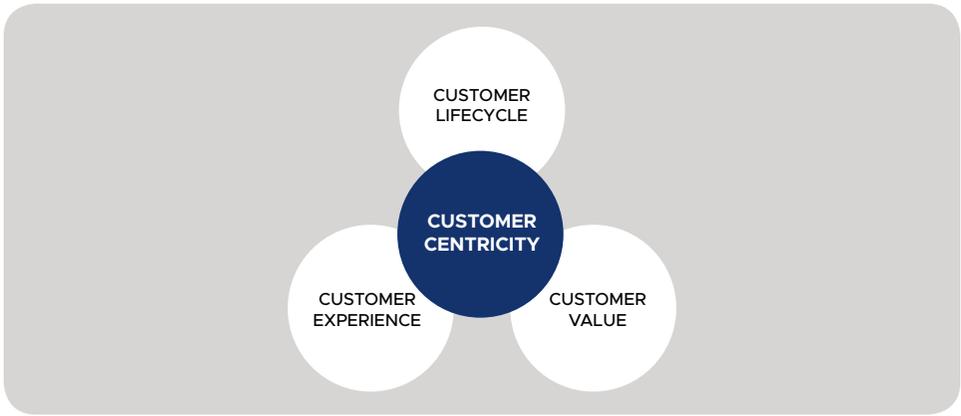


Por otro lado, cuando definimos estrategias *customer centric*, es imprescindible definir tanto el valor de los clientes como su ciclo de vida sin olvidarnos de las experiencias «vividas» por el usuario/cliente con nuestro producto o servicio a lo largo de todo el *customer journey*.

Customer value: el valor total de un cliente, tanto el valor real como el potencial, ya sea directa o indirectamente (incluyendo el valor de su influencia como prescriptor tanto *offline* como *online*).

Customer lifecycle: la evolución natural que atraviesa un cliente en uno o más aspectos relacionados con sus necesidades (etapas de la vida, estilo de vida y relación con la empresa).

Customer experience: las experiencias que tiene el cliente a lo largo de todos los puntos de contacto con la marca o la organización y que podemos evaluar a través de los mapas de curvas de experiencia.



Actualmente, contamos con algunas organizaciones que sitúan al consumidor en el centro y que son un buen ejemplo a seguir. Amazon es una de ellas y podemos encontrar grandes e inspiradores ejemplos con los que han obtenido magníficos resultados.

AMAZON: VOCACIÓN POR UN SERVICIO IMPECABLE

Si una empresa como Amazon se hubiera centrado en el producto en lugar de centrarse en el consumidor, nunca hubiese conseguido ofrecer un nivel de servicio como el que ofrece en la actualidad. Amazon es capaz de hacer una predicción aproximada de lo que usted va a comprar y de dónde va a estar, lo que les permite preparar el producto de forma no solo más rápida sino también más eficaz, haciéndolo llegar a su destino a mayor velocidad, algo que solo usted como usuario, como consumidor, es capaz de valorar. Si quiere, tómese un minuto y responda a la siguiente pregunta: ¿qué valor tiene para usted que ese producto llegue tan rápido al lugar que desea? Sí, es un intangible; precisamente, por eso, tiene un valor incalculable que los consumidores han sabido premiar a través de su fidelidad y de transformarse poco a poco en evangelizadores de la marca.

A pesar de haber dado este gran paso, Amazon ha querido ir un poco más allá. A través de su programa Prime, ha conseguido pasar de un modelo de servicio-unidad a un modelo servicio-cuota que revoluciona el concepto de fidelización de clientes, que bien podría haber partido del privilegiado cerebro de alguno de los numerosos talentos del equipo de Amazon, pero que, en realidad, viene de escuchar activamente a sus clientes y descubrir que la experiencia más valorada por los usuarios no era la propia compra, sino la recepción del producto. Por ello, Amazon comprendió que, para reforzar los lazos con el consumidor, era necesaria la mejora continua de los procesos en la cadena de suministro. Como resultado, en 2017, Amazon envió más de cinco mil millones de artículos con Prime en todo el mundo.

En la gran mayoría de ocasiones, escuchar a los clientes nos puede reportar grandes beneficios y, en realidad, cuesta tan poco que se hace difícil comprender el motivo de que no sea una práctica más extendida. Escuche más a sus clientes y se lo agradecerán comprando y recomendando sus productos o servicios una y otra vez.

SOBRE EL EXPERTO

MIGUEL ÁNGEL TRABADO

Conferencista, académico, formador y autor en temas de transformación digital, economía digital, *e-commerce*, estrategia de *marketing* digital y *customer centricity*. Es ponente habitual en IESE y director el Máster de Marketing Digital y Redes Sociales de ESERP. Es profesor en otras escuelas de negocio como ESADE, INESDI, EUNCET, FOXIZE o la escuela Marketing and Web. Es conferencista en algunos de los eventos digitales de más prestigio como DSM, E-Congress, RMC o E-Show.

Es autor del libro *Transformación Digital, la nueva estrategia empresarial del siglo XXI* y ha participado en múltiples libros y publicaciones, incluyendo colaboraciones con entidades como Hubspot, Branders, Euncet o ESERP.

Actualmente, está en la posición número 5 del *ranking* de *Top Marketing Professors* en Twitter según la publicación *Social Media Marketing Magazine* y en el top 20 de *influencers* en transformación digital en Twitter a nivel global.

8 PASOS PARA POTENCIAR LA ESTRATEGIA DE SOSTENIBILIDAD CON UNA VISIÓN ASG



**NIKKI
BAHR L.**

19

ADMINISTRACIÓN
**8 PASOS PARA POTENCIAR LA ESTRATEGIA
DE SOSTENIBILIDAD CON UNA VISIÓN ASG**
POR NIKKI BAHR L.

Como muchas otras, es posible que su empresa se sienta presionada a responder y accionar frente al creciente interés en cuestiones ambientales, sociales y de gobernanza (ASG o ESG, por sus siglas en inglés). Clientes, consumidores, inversores, comunidades, instituciones financieras e incluso proveedores de seguros están haciendo más preguntas sobre el desempeño de empresas en materia ASG.

Considerando que las tendencias, expectativas y las mejores prácticas en materia ASG están evolucionando de forma muy rápida, para muchas empresas es un desafío saber dónde y cómo iniciar a potenciar la estrategia empresarial con visión ASG. Aun considerando que el desarrollo de la estrategia de sostenibilidad es un poco diferente en cada empresa según su industria, ubicación, cadena de valor e inversores, clientes o socios, existen algunos pasos comunes que pueden ayudar a cualquier empresa a comenzar con confianza en el camino de la sostenibilidad. A continuación, se detallan los ocho pasos para potenciar la estrategia empresarial con una visión ASG. Estos ocho pasos podrán servir a empresas sin importar en que etapa de madurez estén en su gestión de sostenibilidad o de temas ASG.

1. COMPRENDER HACIA DÓNDE VA.

Si bien es posible que se encuentre en las primeras etapas del camino, tómese un tiempo para comprender qué están haciendo los líderes en su sector, dentro de su cadena de valor y a nivel mundial. Necesita comprender cuáles son las mejores prácticas y las expectativas de los terceros, y cuáles son las tendencias en empresas similares.

La barra está subiendo rápidamente y es necesario entender dónde está y comprender cómo está la cancha de juego. Ejecutar una visión ASG compartida es un desafío con tantas partes interesadas, estándares y regulaciones potenciales que se deben tener en cuenta. Si su estrategia ASG es reactiva, está exponiendo a su empresa a un riesgo adicional y a un potencial no realizado. Los clientes, inversores y prestamistas están presionando a las empresas para que hagan su parte para ayudar a resolver algunos de los problemas más urgentes de nuestra sociedad y del planeta, por lo cual muchas veces no basta solo con hacer bien los negocios, sino qué tanto se contribuye a la agenda global de desarrollo. Las expectativas aumentan muy rápidamente, y, por ello, es necesario que usted comprenda que esto es una meta que constantemente se pone más retadora.

RESULTADO IDEAL: Comprender mejor donde están los líderes de la industria, la cadena productiva y la región, y cómo están operando. Luego de esto, puede empezar a definir dónde quiere ir y el nivel de liderazgo que busca tener en general en materia ASG, así como en los diversos temas principales de ASG.

2. IDENTIFICAR LOS IMPACTOS MÁS IMPORTANTES DE SU EMPRESA.

Comience identificando los impactos principales de su negocio e identifique a las diversas personas o públicos impactados por su negocio.

Este proceso se puede sistematizar al elaborar un mapa de materialidad. Este es un proceso en el que usted consulta con personas dentro y fuera de su empresa, pidiéndoles que lo ayuden a identificar, clasificar y priorizar los problemas e impactos ambientales, sociales y de gobernanza.

Para realizar este ejercicio, deberá pensar en los impactos directos de sus propias operaciones, así como en los que ocurren dentro de su cadena de valor: en los materiales y suministros que compra, en el uso de sus productos por parte de sus clientes y en lo que financia. También querrá pensar dónde su organización tiene el potencial para hacer contribuciones positivas a cambios frente a retos sociales o ambientales.

RESULTADO IDEAL: Un mapa de materialidad y una mejor comprensión de los problemas materiales, su relevancia para los públicos externos, como a la estrategia futura de la empresa y a los diferentes públicos interesados o *stakeholders*.

3. COMPROMETERSE A COMPROMETERSE Y FIJAR METAS.

Lo primero es comprometerse a comprometerse y luego póngale metas a esos compromisos que permitan medir y mejorar su progreso.

El compromiso para comprometerse, en un nivel alto, reconoce los retos sociales y ambientales existentes, el papel que desempeña su empresa y el compromiso de abordar o de aportar hacia la mejora de estos retos. Este compromiso deberá incluir una visión a largo plazo donde se indica la intención de la empresa de generar cambios en su gestión para generar aportes sociales y ambientales.

Luego de un compromiso global, para lograr gestionar los temas ASG es crítico establecer metas cuantificables que se puedan medir y monitorear para ir viendo el progreso. Estas metas deben ser ambiciosas, pero creíbles y accesibles.

RESULTADO IDEAL: Una misión o compromiso con la sostenibilidad, una visión de largo plazo frente a los retos globales alrededor de su negocio y un tablero de metas en materia ASG que permitirá a la empresa medir sus avances de hacia dónde se ha trazado avanzar.

4. DESARROLLAR CONOCIMIENTO, COMPETENCIAS Y CAPACIDADES DE SOSTENIBILIDAD.

Cuando se comprende claramente la visión estratégica, es necesario determinar qué recursos están disponibles para alcanzarlos e identificar brechas y necesidades de recursos. Se deben identificar los líderes o «campeones» internos de ASG por liderazgo de puesto, por convicción propia o por liderazgo innato.

Los líderes séniores, los miembros de la junta y los gerentes deberán desarrollar sus conocimientos y capacidades, especialmente en las áreas de pensamiento sistémico, mega tendencias en sostenibilidad, comprender el vínculo entre ESG y riesgo, y entender los impactos de su empresa en la sociedad y el planeta. Sus líderes pueden beneficiarse de las aportaciones de expertos internos y externos y personas que

poseen conocimientos de la comunidad para ayudar a informar decisiones estratégicas con implicaciones de sostenibilidad. Incluso puede encontrar que necesita contratar líderes sénior y directores corporativos que tengan experiencia previa o experiencia en la industria en sostenibilidad.

RESULTADO IDEAL: Conformación, modificación o capacitación del Comité de Sostenibilidad o del que vela por los temas ASG, integrado por expertos internos en la materia.

5. INCORPORAR LA SOSTENIBILIDAD EN SUS PROCESOS CENTRALES.

Si va a cumplir su visión, la sostenibilidad debe integrarse en el sistema de gestión de la empresa, incorporada a las políticas y procesos centrales del negocio. Dicho proceso inicia por la identificación de riesgos ambientales y sociales, y por el reconocimiento de estos riesgos como riesgos empresariales que deberán gestionarse debidamente.

Posteriormente, las acciones que surjan de la planificación deberán incluirse en la gestión y los presupuestos anuales. Sin los recursos asignados para cumplir con sus objetivos intermedios, su credibilidad estará en riesgo.

RESULTADO IDEAL: Políticas, procesos relacionados con temas ASG que se integran en los procesos centrales de la operación, ideal integrados en un sistema de gestión, asegurando producir resultados y métricas consistentes.

6. COMUNIQUE SUS COMPROMISOS Y AVANCES.

Una vez que la empresa sabe a dónde va, ha establecido un compromiso y ha iniciado a integrar la gestión ASG en sus procesos centrales de operación, podrá comunicarles sus avances a sus públicos principales.

Recuerde que los mensajes deben iniciar «en casa» con sus colaboradores y otros actores internos previo a salir para que estos sirvan como embajadores a terceros.

Adicionalmente, recuerde que el informe debe contar la historia de la visión y el compromiso de largo plazo. Ello implica comentar donde aún hay áreas de oportunidad de mejora y cuáles son las acciones centrales a realizarse para superar estos retos.

Una de las principales herramientas para comunicar es crear un reporte de sostenibilidad. Para ello es importante iniciar por definir el marco o estándar a usar para preparar su información ASG en el reporte anual. Los marcos clave para evaluar incluyen: Contabilidad de sostenibilidad Standards Board (SASB), Carbon Disclosure Project (CDP) y Global Reporting Initiative (GRI).

RESULTADO IDEAL: Reportes anuales que contemplan aspectos ASG usando marcos o estándares aceptados mundialmente y que muestran una reflexión sincera sobre avances y retos.

SOBRE LA EXPERTA

NIKKI BAHR L.

Experta internacional en estrategias integrales de RSE, sostenibilidad, enfoques en mejora de cadena productiva, gestión de ética y cumplimiento, estrategias de competitividad laboral, estrategias multisectoriales y medición de RSE.

Fundadora de Sustainable Strategies, empresa asesora de sostenibilidad con experiencia en apoyar a inversionistas y desarrolladores y asegurar que proyectos y empresas son bancables, sostenibles y competitivos. Asimismo, ha desarrollado estrategias de sostenibilidad para empresas en los sectores de agroindustria, generación de energía, minería y construcción, entre otros.

Como ingeniera independiente, ha conducido procesos de debida diligencia, realizando evaluaciones de cumplimiento de proyectos y normas de sostenibilidad internacionales para inversionistas. Ha desarrollado sistemas de gestión ASG para gestionar riesgos y cumplimientos y posicionar liderazgo empresarial.

Es licenciada en Ciencias Políticas y Administración de Empresas de la Universidad de Columbia Británica (Canadá). Cuenta con un máster en Administración de Empresas con especialización en Estrategia Empresarial de la Universidad Francisco Marroquín en Guatemala/ Tulane University, así como un diplomado en Sistemas de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial de INCAE.

GESTIÓN DE *STAKEHOLDERS* ORIENTADA AL VALOR



**PABLO
TURLETTI**

20

ADMINISTRACIÓN
GESTIÓN DE STAKEHOLDERS ORIENTADA AL VALOR
POR PABLO TURLETTI

Desde que R. Edward Freeman publicó su libro *Gestión estratégica: un enfoque de grupos de interés* (1984), el tema de la gestión de estos grupos (también conocidos por su vocablo en inglés *stakeholders*) ha estado en la cima de las agendas de los gerentes. La mayor parte de la literatura e investigación escrita sobre la teoría de la gestión de los grupos de interés se basa en determinar cómo clasificar y medir la calidad de estas relaciones y cómo planificar acciones para favorecer su mejora. En todos los casos, la planificación de la gestión de las relaciones con los *stakeholders* no solo debe consistir en definir cómo participar en actividades o interacciones con ellos, sino también en planificar cómo generar valor tanto para dichos grupos como para la organización. En otras palabras, debe existir un plan para lograr ciertos resultados, un conjunto específico de objetivos medibles que tengan un impacto tangible (económico) además de intangible, social o medioambiental.

¿QUÉ DEFINE A UN STAKEHOLDER PARA SU ORGANIZACIÓN?

No hay nada peor que planificar la gestión de *stakeholders* sin una definición adecuada de quiénes componen los principales grupos. Un *stakeholder* es una persona, grupo de personas u organización que tiene intereses o preocupaciones que pueden verse afectados por las actividades e interacciones con la organización. Para que dicha persona o grupo sea considerado un grupo de interés, las actividades e interacciones de esta persona, grupo u organización también deben poder influir en los intereses y preocupaciones de la organización. Aunque esto puede parecer una definición obvia, el hecho de que la interacción deba afectar a ambas partes es esencial.

¿QUIÉNES SON LOS GRUPOS DE INTERÉS, ESPECÍFICAMENTE?

Aclarado que los intereses y preocupaciones de ambas partes se deben ver afectados, la forma en que la relación afecta a la organización definirá los criterios para determinar la segmentación. En este sentido, es importante identificar las interacciones con o entre los distintos *stakeholders*. Estas interacciones y su potencial influencia, son activadas a través de tres palancas: el poder, las reclamaciones o demandas y la influencia. Por un lado, siempre habrá una relación de poder: quién afecta a quién y de qué manera. Por otro lado, las reclamaciones o demandas que, en función de la relación de poder, determinarán el alcance (pequeño o grande) y el tono (positivo o negativo) del impacto. Adicionalmente, hay *stakeholders* que no tienen una demanda específica, pero que pueden ejercer influencia sobre la relación con otros *stakeholders*. El alcance y el tono dimensionan la relación y el potencial impacto de cada *stakeholder*; definiendo su posible segmentación y si esa relación debe ser atendida o no, marcando la frontera entre lo que es y lo que no es un *stakeholder*.

La segmentación sirve para definir el grado de influencia de los grupos de interés en la organización o el negocio. Para definir la dimensión de dicha influencia surgen dos criterios fundamentales: el impacto en el negocio y la visibilidad.

Impacto en el negocio, a corto o largo plazo, implica cualquier actividad o interacción generada por un *stakeholder* que aumente el costo operativo (multas, seguros, mantenimiento preventivo, etc.) o que afecte, de alguna manera, la capacidad de generación de ingresos (ventas, ahorros, evitar costos, huelgas, bloqueos administrativos, etc.). La capacidad de influir en las entradas y salidas de efectivo reales determina el grado de impacto que la relación que ese grupo de interés tiene en la organización y su relevancia desde una perspectiva económico-financiera.

En varias industrias (como las telecomunicaciones, la alimentación, la automoción, las finanzas y la energía), los organismos reguladores son un grupo de interés extremadamente relevante e impactante que puede convertir rápidamente negocios y organizaciones de interesantes y viables a irrelevantes e improbables. Los propios empleados y los sindicatos son otro ejemplo de grupo de interés muy impactante para la economía de la empresa.

La **visibilidad** está representada por la capacidad de las actividades e interacciones de cada *stakeholder* de ser vistas por otros grupos de interés. Este criterio es muy relevante cuando el alcance del impacto va más allá del actor único y puede extenderse a otros. Todos, especialmente en un entorno empresarial, somos muy conscientes del poder de la comunicación y de las redes sociales para difundir un mensaje. Las asociaciones y organizaciones no gubernamentales y sin fines de lucro también tienen el propósito de crear conciencia sobre las actividades ilegales, así como del impacto ambiental y social. Esto aumenta aún más la presión sobre las empresas para gestionar las tres dimensiones de la sostenibilidad: económica, social y ambiental. Abundantes ejemplos (explotación infantil, contaminación, daños a los recursos naturales, etc.) prueban que las percepciones sobre ciertos temas, ya sean precisas o no, pueden tener un profundo impacto en la cuenta de resultados de una organización. La capacidad de llegar a otros grupos de interés es la fuente real de poder de los medios de comunicación y algunos otros *stakeholders*, como sindicatos, ONG y asociaciones de categoría.

La combinación de estos dos aspectos —impacto en el negocio y visibilidad— definirá claramente la relevancia y la urgencia para responder a las demandas y reclamaciones de los diversos grupos de interés. También permitirá que una organización planifique de manera proactiva cómo relacionarse con cada grupo.

GESTIÓN ORIENTADA AL VALOR

Una vez que una organización puede definir quiénes son sus *stakeholders* y cómo pueden afectar la cuenta de resultados a través de las distintas interacciones, los gerentes y gestores de dichas relaciones —diría que el 100 % de la empresa— deberían centrarse en definir qué significa valor para cada *stakeholder* y cómo podemos hacer converger la generación de valor para cada uno de ellos con aquello que éstos últimos puedan hacer que genere valor para nuestra organización. Esto requiere un modelo de gestión orientado a resultados concretos y un plan de evaluación que monitorice, de manera regular, las expectativas y percepciones de cada *stakeholder* para asegurar así dicha generación de valor mutuo.

En este sentido, las investigaciones cuantitativas y cualitativas juegan un papel fundamental en la adquisición de conocimiento acerca de las expectativas y palancas de valor (*value drivers*) de cada grupo de *stakeholders*. Es a través de la investigación que las organizaciones podrán obtener la información necesaria para definir su curso de acción a través de proyectos que generan valor para el *stakeholder* y que, a su vez, tengan también impacto en el negocio.

La investigación cuantitativa —cuestionarios a muestras estadísticamente representativas— permitirá no solo identificar los *value drivers* para cada grupo de *stakeholders*, sino que también será la única forma de definir la influencia de la relación en cuestión en la toma de decisiones de los *stakeholders* que impacten el negocio en términos económicos. Esto posibilitará la construcción de un modelo de atribución de las palancas generadoras de valor que permitirá definir el impacto económico real de la gestión de dichas relaciones en la cuenta de resultados de las empresas: ¡el famoso ROI!

Una vez definido este modelo de atribución, el mismo será válido mientras no haya interrupciones significativas de mercado, pudiendo aprovecharlo durante al menos dos o tres años. La investigación cualitativa —entrevistas en profundidad, por ejemplo— servirá para validar el modelo anualmente, así como para identificar potenciales riesgos emergentes o nuevas palancas de generación de valor.

Ambos tipos de investigación trabajan de manera complementaria y no son excluyentes. Sin esta generación de inteligencia de negocio será prácticamente imposible crear un plan de gestión de *stakeholders* proactivo. Esto implica un riesgo inherente muy alto, del cual son víctimas la mayoría de las organizaciones de hoy día. Esto es que la gestión de *stakeholders* se hace de manera reactiva para minimizar impactos negativos o mitigar riesgos. En este tipo de gestión, la organización va siempre por detrás de los hechos y la generación de valor es secundaria.

Una gestión de *stakeholders* robusta es aquella que se centra en la generación de valor para ambas partes, que previene los riesgos y que genera un impacto positivo y medible en la cuenta de resultados de la organización con una clara visión que va más allá de los beneficios económicos, pero no los descuida ni ignora.

SOBRE EL EXPERTO

PABLO TURLETTI

Consultor, conferenciante, formador, investigador y autor experto en medición y evaluación de mercado y marketing corporativo y la gestión orientada a la eficiencia, impacto social y ambiental, y rentabilidad en varias industrias. Es el CEO y fundador de ROI Marketing Institute.

Enseña regularmente en varias escuelas internacionales como ESIC (España), MIP Management School (Italia), así como de centros de formación ejecutiva alrededor del mundo. Actualmente, es miembro del Comité de Gestión de Stakeholders de EDP Renewables.

Es autor de los libros *ROI Marketing: The New Performance Standard* y *Marketing & Sales ROI: What Is It Good For?*, así como de artículos y ensayos.

Tiene una licenciatura en Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales y un Global Executive MBA de IESE Business School, y ha completado sus estudios de Business Data Analyst por Duke University.

APLICANDO EL DESIGN THINKING A LAS NUEVAS FORMAS DE TRABAJO



**RAFAEL
ZARAGOZA**

21

DESARROLLO DE HABILIDADES

APLICANDO EL DESIGN THINKING A LAS NUEVAS FORMAS DE TRABAJO

POR RAFAEL ZARAGOZA

En los últimos años, las dinámicas de Design Thinking se han convertido en algo esencial en los departamentos de Innovación. Ahora más que nunca los usuarios son el centro de cualquier estrategia. Por este motivo, el Design Thinking se ha convertido en una metodología que cada vez aplican más empresas, no solo en el departamento de Innovación, sino también en el de Marketing, RR. HH., Ventas...

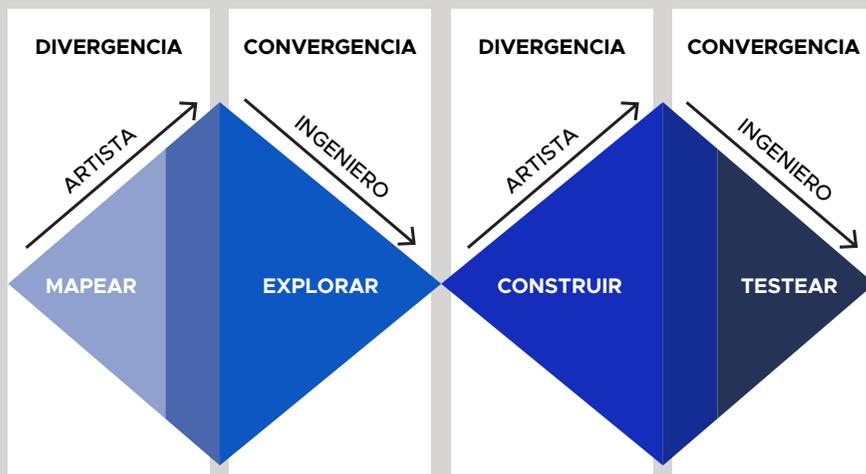
Para poner un poco de contexto, el Design Thinking es una metodología que se basa en la forma que tienen los diseñadores a la hora de abordar problemas teniendo como piedra angular al usuario para validar rápidamente las ideas que surgen en el proceso. En pocas palabras, el Design Thinking, o pensamiento de diseño, es una disciplina que pretende aplicar el proceso de diseño como enfoque holístico para la resolución de problemas. Con la misma perspectiva y pensamiento sistémico con la que un diseñador enfrenta y resuelve proyectos, es capaz de afrontar desafíos tan dispares que afecten a la gestión, comunicación, desarrollo de un negocio, servicios, etcétera.

Siendo más concretos, el Design Thinking asume como necesidad unir el pensamiento racional y lógico con la intuición. Este vínculo favorece un marco de trabajo que va más allá del pensamiento deductivo tradicional —enfocado, sobre todo, a proporcionar soluciones válidas— para abrazar un pensamiento abductivo orientado a soluciones que se han de explorar, no descubiertas o planteadas previamente. Para poder comprender con amplitud lo dicho, es importante entender que el diseño es un proceso de proyección y no tan solo de recreación para hacer las cosas más bellas o simplemente más funcionales. De hecho, Steve Jobs lo definía magistralmente al decir que: «Diseño no es solo lo que se ve y se siente. Diseño es cómo funciona».

«Especializarse en la cultura del diseño y su valor a nivel estratégico es casi una necesidad para poder competir en el mercado laboral».

¿Por qué el diseño tiene cada vez más cabida a nivel estratégico? Desde hace ya unos años, existe la famosa «escalera del diseño» para ver cómo impacta en la empresa. Lo que le queremos contar aquí es cómo trasladamos esa cultura del diseño al día a día. Y, más concretamente, ¿cómo crear el contexto ideal en la empresa?

Pues aquí es cuando el Design Thinking entra con fuerza, ya que, más allá del diseño entendido como estética, se debe crear la actitud. Por ello, es necesario crear dinámicas en la compañía para que vayamos absorbiendo esta forma de hacer, pensar y sentir.



El modelo doble rombo de Design Thinking creado por Thinkers Co. es un proceso de diseño compuesto por cuatro fases de trabajo: mapear, explorar, construir y testear. Estas constituyen la base para la aplicación de las distintas herramientas.

Fuente: Designpedia, 80 herramientas para crear ideas (Thinkers Co.)

Estas dinámicas son llevadas a cabo en grupos formados por los empleados y el facilitador, pero, ¿cuál es la clave para formar un buen grupo? A continuación, le daremos las 5 claves para conseguirlo.

1. EMPATÍA

Cada miembro del grupo debe tener claro el objetivo y entender al cliente. No hay mejor forma de hacerlo que poniéndonos en sus zapatos, no solo a través del análisis de datos como edad o sexo, sino también buscando su forma de pensar y actuar. Si no conocemos a nuestro cliente, no podremos identificar sus necesidades.

Tener una visión compartida del problema fomentará la confianza del equipo y le llevará a tomar decisiones adecuadas, fortaleciendo el pensamiento grupal y la inteligencia colectiva y creativa.

Para crear equipos empáticos con la realidad de su cliente, el Design Thinking utiliza herramientas del mundo de la sociología y la etnografía pero adaptadas a la velocidad de los proyectos actuales

2. AUTONOMÍA

Los colaboradores en los que se delega en la toma de decisiones tienden a tener una mayor confianza, por lo que adquieren autonomía en su trabajo. Si se hace lo mismo con los integrantes de un equipo, el tener que tomar decisiones relevantes de forma conjunta los llevará a ser más colaborativos e independientes.

Si el equipo conoce el perfil de su *buyer* persona, creado a partir del análisis del usuario realizado anteriormente, será capaz de ofrecer soluciones sin la necesidad de la intervención de un superior. El compartir esta clase de responsabilidades generará una forma de trabajo y lenguaje comunes entre todos los integrantes que resolverá conflictos y desacuerdos a través del consenso y el respeto.

3. LIDERAZGO

Es necesario sustituir la figura del jefe que impone órdenes por la del líder cuya función es promover la cultura de la empresa y orientar al grupo. Durante las dinámicas, el papel del facilitador será fundamental, pues es quien se encargará de medir los tiempos y crear un buen clima dentro del equipo.

El liderazgo involucra apoyar las decisiones del equipo, resolver problemas y asegurarse de su bienestar sin quedar en una posición superior. Una buena práctica es permitir que cada miembro tenga su propia oportunidad de destacar, escuchar las ideas de los integrantes del equipo fomentará la empatía y permitirá aprender unos de otros.

Para crear un liderazgo compartido, es vital que el equipo se involucre, ya que las personas son y serán siempre el motor del cambio. Atentos a esto RR. HH., pues ustedes son clave en este giro de liderazgo.

4. DIVERSIDAD

Los equipos con mayor diversidad obtienen mejores resultados que los representados por un solo perfil. El contrastar experiencias, habilidades o puntos de vista permite crear una mejor visión del reto, objetivo o problema, pues cada miembro lo hará desde un punto de vista distinto. Esta colaboración derivará en una cultura de respeto y admiración, y permitirá abordar los conflictos con una mayor tolerancia.

«El conocimiento verdadero del problema surge cuando hay fricciones, eso quiere decir que estamos viendo el problema desde diferentes ángulos. El punto de unión será nuestro usuario».

5. MENTE ABIERTA

Una *brainstorm* o lluvia de ideas puede ser una gran herramienta, ya que se trata de una técnica amena y divertida donde los participantes sacan de una forma rápida esas primeras soluciones que tienen en mente. Pero, por nuestra experiencia, vemos que suele ser un fracaso total: las ideas son pobres, vagas y mediocres.

¿Significa eso que la gente no sabe pensar? ¿Que es cero creativa? ¿Que son un equipo de mente cerrada? Ni mucho menos. El gran problema es la confianza. Si no creamos una cultura de confianza, las personas no van a pensar más allá de lo evidente por el temor a que las juzguen. La confianza en el resto del grupo hará que cada miembro se atreva a dar su opinión y a realizar nuevas propuestas. Esto resultará muy enriquecedor, ya que en las fases de divergencia, donde buscamos esa mente de explorador, no hay ideas malas ni buenas. Eso lo decidiremos más tarde en fases de convergencia, donde entra la parte más analítica del diseño.

Cómo síntesis, recuerde estos *tips*:

1. La empatía es el mayor pegamento del equipo, por lo cual, hay que poner al usuario como foco para que pensemos a través de él.
2. Deje que los equipos sean autónomos, que aprendan a gestionarse, y verá como cada vez se involucran más.
3. El liderazgo *monoindividuo* debe cambiar. Al compartirlo, todos somos responsables del éxito del proyecto, para lo bueno y para lo malo.
4. La diversidad es la mayor virtud de un equipo. El reto es que todos escuchen y aprendan el conocimiento del otro sin sesgos ni juicios.
5. Sin confianza, no pida a la gente que abra su mente. Usted debe crear espacios para la divergencia total.

SOBRE EL EXPERTO

RAFAEL ZARAGOZA

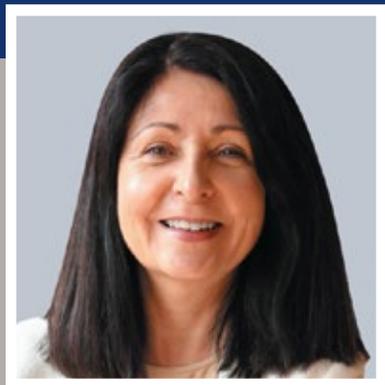
Diseñador industrial, docente y autor. Sus áreas de especialización son la hibridación de conceptos, así como la ejecución y el rápido prototipado para un testeo real con el usuario con objeto de alcanzar una innovación real. Es cofundador y director de diseño de Thinkers Co., consultora española de diseño estratégico e innovación.

Es profesor en el Máster en Design Thinking & Customer Experience del EAE Business School en España así como de diversos programas en otras escuelas de negocios e instituciones formativas tales como la EOI, Impact Business y UX Academy en España.

Coescribió *Designpedia*, un libro - manual desarrollado para generar ideas a través de 80 herramientas.

Es diseñador industrial y máster en diseño de producto por la Universidad Politécnica de Valencia, España. Tiene también un máster por el Istituto Europeo di Design.

PROFESIONALES DEL SIGLO XXI: TRABAJADORES, TELETRABAJADORES Y *KNOWMADS*



**TERESA
BARÓ**

22

DESARROLLO DE HABILIDADES PROFESIONALES DEL SIGLO XXI: TRABAJADORES, TELETRABAJADORES Y *KNOWMADS* POR TERESA BARÓ

Una de las tendencias que ha acelerado la pandemia es la **disociación entre trabajo y sede laboral** para gran parte de los profesionales del siglo XXI. Este cambio no empieza con el COVID-19, sino mucho antes. Raquel Roca (2015) nos describía el fenómeno y sus dimensiones en su libro *Knowmads* y nos presentaba un cambio de estilo de vida, unas nuevas relaciones laborales y una distinta organización del trabajo, especialmente para los trabajadores del conocimiento.

La palabra *knowmad* es un anglicismo formado por dos palabras: *know* (conocimiento) y *nomad* (nómada). Es decir, «nómada del conocimiento». La idea fue acuñada por John Moravec y hace referencia a una nueva forma de trabajo basada en la innovación, la creatividad y la adaptabilidad. Un *knowmad* es un trabajador que puede operar desde cualquier sitio donde tenga conexión a la red y se relaciona con personas de todo el mundo; puede no tener horarios ni equipo estable. Su gran característica es la flexibilidad.

EN LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN

Antiguamente, en la sociedad industrial los trabajadores vivían en un lugar fijo. En cambio, en la sociedad de la información en que nos encontramos actualmente, los trabajadores están continuamente cambiando de espacio y de trabajo. Los últimos tienen la habilidad de adaptarse fácilmente a los cambios profesionales, un aspecto que hace que entren en contacto con gente muy diversa. Este diálogo enriquece el trabajador y lo dota de nuevas ideas que no tendría si fuera sedentario y no se relacionara.

Antes de las restricciones de movilidad por cuestiones sanitarias, los *knowmads* trabajaban desde casa, su segunda residencia, una cafetería, un hotel, un *coworking*... y podían viajar por todo el mundo sin dejar de trabajar. Esto, sin duda, volverá. Y serán muchos más. Millones de empleados ahora quedarán liberados de sus puestos «físicos» de trabajo en la empresa. Desaparecerán sus mesas y sus sillas, y pasarán a ser trabajadores en remoto definitivamente.

EMPRESAS REMOTE FIRST Y REMOTE FRIENDLY

Estamos viendo como las empresas se van posicionando respecto al teletrabajo y las medidas que adoptan para facilitararlo. Muy interesante es el concepto *remote first* o *remote friendly* que consiste en priorizar el teletrabajo, pero manteniendo unas oficinas físicas para aquellos empleados que prefieran trabajar en la empresa. No eliminan completamente la posibilidad de trabajo presencial porque algunos empleados prefieren separar lo profesional de lo privado o porque sufren agotamiento y soledad cuando solo trabajan desde casa.

¿Pero qué queremos decir con *remote first*? A diferencia de las empresas completamente remotas, las empresas *remote first* conservan una oficina para sus empleados; sin embargo, a diferencia de las empresas tradicionales que utilizan el acceso remoto ocasionalmente, para una empresa *remote first*, el acceso remoto es la normalidad.

Esto significa que todos los empleados son contratados como trabajadores remotos, pero pueden optar por utilizar un espacio en la oficina si lo desean y cuando lo deseen. Para ello, las organizaciones deben facilitar las herramientas tecnológicas y adaptar los procesos de negocio para que sus empleados puedan desarrollar su actividad independientemente del lugar desde el que elijan trabajar. Por este motivo, habitualmente el empleado tampoco dispondrá de una ubicación fija y de uso exclusivo en la oficina.

Estas organizaciones deberán adaptarse a un entorno 100 % digital, desde videoconferencias a herramientas de colaboración y comunicaciones en la nube como las centralitas virtuales. Asimismo, deberán asegurar que tanto la información para que sus colaboradores desarrollen sus funciones como las oportunidades laborales sean igualmente accesibles para todos los miembros de la empresa, estén donde estén, a través de la virtualización de las infraestructuras TIC. Además, un cambio importante es que el desempeño deberá medirse por la productividad, los objetivos y los resultados en lugar de las horas trabajadas o la ubicación.

TELETRABAJO

Es cierto que la mayoría serán teletrabajadores en casa y no *knowmads*. Por ello, las empresas tendrán que garantizar unos equipos y unas conexiones que permitan trabajar en condiciones. Pero también los empleados tendrán que pensar sus viviendas en función de esta nueva necesidad. Destinar una habitación a oficina puede representar una vivienda más cara, pero también puede abrir muchas opciones de cambio de residencia fuera de la ciudad.

Y los trabajadores tendrán que pensar cómo se organizan el tiempo y el espacio para garantizar no solo la productividad, sino también una buena comunicación con clientes y equipos y, además, mantener una buena salud física y mental. En esto nos puede ayudar un nuevo concepto, la «belleza laboral».

Piense en cómo es su trabajo ahora, cómo evolucionará. Si tiene una profesión que le permita trabajar en remoto, empiece a diseñar su vida a partir de una nueva situación. Quizás ya se has adaptado. Si no, es el momento de plantearse muchas cosas y no solo un cambio de ubicación.

Si es **empleado**, sin duda está ya trabajando en una nueva organización de los equipos, los espacios y las comunicaciones. Es importante tener en cuenta que no solo hay que facilitarles la tecnología para que puedan trabajar en las mejores condiciones, sino también proporcionar formación en gestión emocional y habilidades de relación en este nuevo escenario. Hay que apoyarles también en la vertiente más humana y no sólo tecnológica.

En esta nueva situación tendremos los **trabajadores** que están en su puesto de trabajo o que tienen que desplazarse para prestar sus servicios (técnicos, personal sanitario, transportistas, docentes, etc.), los **teletrabajadores**, que trabajan en casa (administrativos, consultores, directivos, comerciales, determinados profesionales liberales, etc.) y los **knowmads**, que pueden trabajar desde distintos lugares no porque estén obligados, sino porque les gusta este estilo de vida.

La lista de habilidades que caracterizan el trabajador del futuro es infinita.

Cualquier persona puede ser un *knowmad*, basta proponérselo. En este nuevo escenario, necesitaremos tener entrenadas una serie de habilidades y procurar que no se nos pierdan las que teníamos antes de la pandemia. Resumimos estas habilidades en diez:

1. **Capacidad de mantenerse integrado en equipos de teletrabajo o mixtos.** Hay que mantener las relaciones activas y evitar el aislamiento. Y cultivar la visibilidad.
2. **Generar confianza en los primeros impactos.** Aumentan las relaciones pasajeras, colaboraciones puntuales, contactos con desconocidos en cualquier lugar y momento o telemáticamente.
3. **Buenas maneras.** En la vida presencial y en la digital. Imprescindible para causar una buena impresión y mantener nuestra reputación. La buena educación abre puertas y facilita el trato.
4. **Conexión emocional en remoto.** En las videoconferencias, presentaciones virtuales, vídeo reuniones tenemos que conseguir el mismo nivel de implicación de los asistentes y tenemos que ser más conscientes todavía de lo importante que es conectar emocionalmente con nuestro público.
5. **Telegenia.** Ante el auge de los formatos audiovisuales, hay que dominar el lenguaje televisivo y de vídeo, aunque sea casero. Gran parte de la información que emitimos y recibimos está ya en formato audiovisual.
6. **Conocimiento de conducta no verbal multicultural.** Cada vez más, nos mezclamos en sociedades multiculturales, viajamos fácilmente a cualquier parte del mundo, realizamos videoconferencias con personas con otras pautas de comportamiento. Ante el mayoritario uso del inglés como lengua común, el idioma ya no es una barrera, pero sí lo pueden ser las distintas culturas no verbales.
7. **Habilidad para la nueva escritura.** Un profesional se da a conocer también a través de lo que escribe. Y escribe mucho. Lo más valorado: agilidad. Necesitamos emitir mensajes claros, adaptados a cada formato y relación. Triunfo del movimiento *plain language*.
8. **Capacidad de síntesis, claridad.** En todos los formatos de comunicación. Está obsoleta la retórica vacua, la extensión innecesaria, la verborrea. Vamos a lo útil. Lo menos es más.
9. **Trabajar en coordinación.** En equipos cambiantes y en más de un equipo simultáneamente. La actitud de tolerancia, apertura y generosidad son vitales.
10. **Gestión eficaz del tiempo.** No solo para su productividad y no caer en la procrastinación o en el caos, sino porque afecta las relaciones laborales y sociales. Saber gestionar el tiempo personal y el profesional es uno de los grandes retos de esta nueva era.

En definitiva, un *knowmad* es una persona que aprende y se adapta fácilmente. Y lo más importante es que no tiene miedo al fracaso, el principal motor para seguir innovando aunque algunos proyectos no hayan dado buen fruto. Por lo tanto, está en constante evolución y atento a las nuevas herramientas de captación de información. Se trata de un autodidacta digital, es decir, que por su cuenta adquiere conocimiento aunque valora muy positivamente el intercambio de opiniones con los que le rodean.

Todas estas características hacen de este trabajador una persona muy atractiva para las empresas. El valor de un *knowmad* también reside en que es capaz de crear una marca personal única e intransferible. Adquiere una identidad que lo diferencia del resto y esta es una característica que en el sector laboral se valora muy positivamente.

Quien no practique estas habilidades quedará fuera del mercado de trabajo. Las empresas que no lo incorporen serán menos competitivas respecto a las que tengan ese valor añadido.

SOBRE LA EXPERTA

TERESA BARÓ

Consultora, formadora y autora en temas de comunicación personal en el ámbito profesional. Entre sus especialidades están la comunicación no verbal, el desarrollo de habilidades de comunicación interpersonal y en público, técnicas de persuasión y seducción, formación de portavoces y liderazgo femenino.

Fundadora de la prestigiosa consultoría europea Verbal no Verbal especializada en desarrollar las habilidades de directivos y profesionales de todos los sectores de actividad. Imparte clases en varios másteres y posgrados de prestigiosas universidades de España.

Autora de los libros *Imparables. Comunicación para mujeres que pisan fuerte*, *Inteligencia no verbal*, *Manual de la comunicación personal de éxito*, *La gran guía del lenguaje no verbal* y *Saber decir*, entre otros.

Es licenciada en Filología (Universidad de Barcelona), técnica superior en Publicidad y máster en Protocolo, Ceremonial y RR.PP. (ESERP, Barcelona).

DESPERTAR: NO ES UNA ERA POS-COVID, ES UNA ERA POSCLÁSICA



**R. YESID BARRERA
SANTOS**

23

DESPERTAR: NO ES UNA ERA POS-COVID, ES UNA ERA POSCLÁSICA

POR R. YESID BARRERA SANTOS

Quienes despertaron hoy deben ser conscientes del cambio en el que nos encontramos. Unos se agitan y alarman; otros comprenden la realidad para actuar en consecuencia. El mundo y nuestra realidad no volverán a ser los mismos. Para ello, vale la pena hacer mención a lo que presentó el científico Ilya Prigogine, cuando el año 1977 fue galardonado por la Real Academia de las Ciencias de Suecia con el Premio Nobel de Química por su contribución a la extensión de la teoría termodinámica, en la cual inteligentemente planteó una pregunta que para el tiempo de hoy es indispensable: ¿qué puede pasar si los sistemas se alejan del equilibrio?

Y el cuestionamiento está muy relacionado con lo que está pasando por estos días en nuestro mundo personal, familiar, empresarial, social y global. Las estructuras han sido sometidas a un profundo y prolongado trastorno, del cual no tenemos, aún, las alternativas más apropiadas para salir. Sin embargo, nuestro nobel, nos puede facilitar algunas salidas. Él señaló que cuando ocurren circunstancias que generan desconcierto, confusión y perturbación o, en otras palabras, cuando el sistema está en caos, jamás se vuelve a la condición previa y pueden ocurrir dos cosas: 1) el sistema se destruye o 2) el sistema evoluciona. Y para todos los que despertamos hoy y estamos leyendo el presente artículo, es indispensable saber con cuál creencia nos quedaremos: si con entender y actuar en consecuencia con un sistema que se destruirá y finalizará nuestro paso por este mundo o con tomar las riendas del mismo y evolucionar, para no despertar mañana con creencias que impidan evolucionar y observar los acontecimientos desde otro nivel.

Muchas organizaciones, cuando inician sus procesos de cambio y promoción, establecen indicadores, centrándose en los objetivos, metas de ventas, ahorros, inversiones, volúmenes, conquista de mercados, mejoramiento del marketing, tecnología, más clientes, aumento de la producción, etc. La pregunta básica en el nuevo contexto es: ¿será suficiente seguir con la misma línea de acción o no será que el esquema se agotó y algunos seguimos insistiendo en lo que se convirtió en paradigma de bajo resultado?

Si todo lo estamos midiendo, controlando, gestionando tan bien, ¿por qué estamos fracasando en el logro de esas metas e indicadores? Tal vez la respuesta es más sencilla de lo que parece. Será que seguir pensando y proyectando, solamente números o indicadores viene dando el resultado que estamos recibiendo, solo números, y la gran mayoría de estos por debajo de lo esperado. ¿Qué pasaría si reformulamos la ecuación? Dejar de enfocar el plan estratégico, con una exclusividad en y exaltación a cuánto vamos a tener, y enfocarlo en quién lo va hacer. A enfocarnos más en aquello que produce el número se le llama, enfoque en la causa no en el síntoma. Mientras no logremos persuadir al colaborador —el ser—, los indicadores siempre serán a la baja. Y una explicación histórica es que deseamos tener, pero no hemos aprendido a hacer.

Las circunstancias actuales dejan entrever mucho dolor en la humanidad, pérdida de vidas, salud deteriorada, crecimiento de los indicadores de pobreza, déficit de productos, encarecimiento y escasez, entre otros. Lo anterior es la generalidad, pero no ocurre así en todos los segmentos. El dolor es para todos, pero algunas personas y empresarios han comprendido que el dolor debe servir para crecer, que dolor sin crecimiento es sufrimiento.

Aquellos que hoy despertamos, debemos comprender elementos básicos para tomar la propuesta del profesor Prigogine y evolucionar. El fuego es maravilloso si lo coloco a mi favor. Ante el frío, me acerco para calentarme, pero si desconozco su poder, puedo quemarme. El agua nos ayuda a calmar la sed, pero si la desconozco, puede ahogarme. Tanto el agua como el fuego pueden estar a mi favor o en mi contra, pero ello no depende de esos dos elementos. Depende de cómo desperté el día de hoy para entender que lo que ocurre debe servir para evolucionar. De otra forma, no vale la pena despertar para observar la destrucción.

La situación por la que estamos atravesando puede ser fuego o agua. En este mismo instante algunos están aprendiendo a hacer, logrando que esos insumos y elementos les calienten o calmen su sed, y otros, desafortunadamente, están desapareciendo, pero los elementos son los mismos para todos. La diferencia está en la forma de despertar.

Cada momento en nuestras vidas e instituciones tiene un umbral, entendido en este artículo como una mirada más allá de lo aprendido, de lo que repetimos día con día, algo a alcanzar. Pero muchos humanos solo lo divisamos, no nos atrevemos a cruzarlo. Creo que es parte de lo que pasa con los empresarios clásicos, entendidos como aquellos que nos encontramos amalgamados, con ideas que fueron trascendentales, importantes y definitivas para el crecimiento y desarrollo empresarial, pero que han terminado su ciclo. ¿Ejemplos? Varios: las jerarquías; el uso del poder asociado a la fuerza u obligación; ordenes; el llamar subordinados a la gente que se encuentra dentro de una planta, un pasillo o una oficina; pensar que son los supervisores los que consiguen los resultados; seguir creyendo que el salario es lo que mueve a los colaboradores; confundir grupos de personas en un área o departamento con un equipo... Como lo señalamos anteriormente, usted suma 5, 10 o 15, pero esas sumas son mentirosas, pues el resultado que ofrecen cuando no hay equipo, siempre es menor que la cantidad. No se siga engañando y crea que su nómina es la suma de todos sus contratos: eso es solo una carga salarial. Mientras no haga equipos, no hay energía del ser, de la persona, y la empresa u organización estará en déficit, pues esas sumas siempre le otorgan un resultado menor que sus partes. Estos, entre otros, son umbrales que se deben transitar, pero, para ello, debemos despertar.

Quienes no hemos despertado y seguimos amparados en las enseñanzas clásicas, no hemos logrado separar la sana competitividad, aquella que permite conseguir mejores resultados, avances y mejoras en productos y servicios, creatividad, innovación. Todo lo anterior es beneficioso para los que lo hacen mejor, para los equipos que contribuyen, para la empresa que lo promueve, para el consumidor que lo disfruta, para la sociedad y la economía en general. Confundir el cooperar con ser rival acaba la dinámica de servicio entre colegas, entre áreas y departamentos y crea los KPI individualistas, donde el fracaso de mi colega, los pésimos logros de otra área, benefician y destacan mi posición, sin importar cuál será el resultado del grupo corporativo, esa es una desviación terrible que viene ocurriendo y que mientras no despertemos y cambiemos esa dinámica, los números están pendientes de lograr su cometido.

Cuando despertemos los empresarios que hemos estado detrás de todo lo clásico, entenderemos gran parte de lo que aprendimos en los centros educativos o con la práctica, tomando como una guía de lo que se debía hacer. Ahora en el nuevo estar, se hace necesario reaprender y saber qué no debemos hacer y qué no debemos tener, romper el falso paradigma que lo importante es tener. Coloco un simple ejemplo para explicar este asunto. En la gran mayoría de las organizaciones sigue existiendo un jefe, un responsable de quiénes ingresan y quiénes deben ser despedidos. Eso es un tener: tenemos el poder de dar ingreso y de retirar. Hoy en día ese paradigma debe cambiar. Siempre y cuando consigamos hacer equipos, son los equipos los que deciden los ingresos y los retiros.

Cuando despertamos, entendemos que por más tecnología incorporada, incluyendo la inteligencia artificial, son los seres humanos los que, con su naturaleza, facilitan o atrasan los resultados de las instituciones. Lo clásico aventuró su éxito en la individualidad, pero ese esquema ya no es funcional. Las empresas y corporaciones que mantienen a algún colaborador —incluyendo las gerencias, direcciones, jefaturas o altos cargos— sin equipo están destinadas a limitados resultados, y a contabilizar números por debajo del cien por ciento.

Así como aprendimos que no solo somos ADN, sino que la epigenética —todo aquello que rodea el ADN— tiene una incidencia definitiva en lo que es cada ser humano, en las organizaciones pasa algo similar. Los ambientes de trabajo en el que colaboradores se encuentran— y la percepción de los mismos— los hacen más alegres, optimistas y satisfechos, lo que impacta directamente en una modalidad de beneficios a todo nivel, sin importar qué tipo de empresa o en qué segmento se encuentre. Según un estudio reciente, los trabajadores felices son un 88 % más productivos que aquellos con actitud negativa. De acuerdo al estudio *Felicidad y trabajo* realizado por la consultora mexicana Crecimiento Sustentable, se ha observado mayor dinamismo y energía en sus tareas y compromisos, lo que deriva en más eficiencia y productividad corporativa.

Al despertar, podremos entender que en el nuevo estar las organizaciones —y en especial sus líderes— deben comprender que, ante tanta oscuridad, hay dos posibilidades. Frente a tanta oscuridad, intentan seguir brillando con el ego o deciden iluminar para que otros puedan ver lo que no han visto, y que el líder cumpla con su tarea esencial, que es servir con su luz para que otros tracen las nuevas rutas y dejemos de vivir en la penumbra y sombra. Brillar desde el ego nos mantendrá en la incertidumbre y una especie de analfabetismo empresarial.

Despertemos con afirmaciones que pueden ayudarnos a entender a quienes ya lo hicieron, como una compañía como Starbucks, que declara como meta ser la tercera casa de la gente, compitiendo con su propia casa y oficina. Starbucks está dejando de ser clásica y señala que «ellos no son una empresa de café que atiende personas, sino una empresa de personas que sirven café». Entendamos que los números e indicadores tienen un causa, y son los colaboradores. Ellos la facilitan y permiten que los planes se hagan realidad. Hoy hablamos de planes estratégicos donde el eje central es el cambio de la cultura humana, los comportamientos, ajustar los ambientes y la epigenética que mencionamos anteriormente, donde las personas ofrecen y reciben apoyo, sin estarlo solicitando, y se convierte en un servicio mutuo. Allí no se buscan culpables, y la supervisión que busca las equivocaciones pierde contexto, pues los mismos colaboradores hacen sus autoevaluaciones y el ambiente es de gratitud y respeto.

Cuando se despierta y se promueve una cultura basada en un momento posclásico, integrando algunos elementos como los mencionados anteriormente, es muy difícil que otros en el mercado nos copien ese tipo de cultura. Es fácil que hagan un producto similar o inclusive copien principios, valores y normativas, pero lograr que los colaboradores sientan la evolución desde sus entrañas, eso no es fácil de calcar. Así es como podemos hacer que, en la empresa, vivamos el nuevo estar, pero para ello necesitamos despertar.

SOBRE EL EXPERTO

R. YESID BARRERA SANTOS

Coach certificado a nivel internacional, conferencista, autor y columnista de revistas y periódicos experto en negociación, transformación de conflictos y cultura organizacional.

Ha sido catedrático en universidades de Colombia, Ecuador, El Salvador, Costa Rica y Guatemala, así como profesor invitado de la Universidad Complutense de Madrid, España. Trabajó durante 17 años para organismos internacionales como Naciones Unidas, Banco Interamericano de Desarrollo, OIT y FIDA, entre otros.

Escritor de varios libros, entre los que se destacan: *Negociación y transformación de conflictos*; *Posible no imposible*; *Negociación por valores*; *La puerta*, *Entre la razón y la emoción*; *Comunazgo, el fin de la era del líder individual*; *Atrévete, el cambio de un hábito* y *La ventana de los jóvenes*.

Graduado como administrador de empresas, de la Universidad Externado de Colombia, posee un posgrado en Conciliación y Resolución de Conflictos y un doctorado en Ciencias Políticas y Sociología, de la Universidad Pontificia de Salamanca, España. Además, cuenta con estudios de Negociación en la Universidad de Harvard y es certificado como *coach* psicológico integral.



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

Teléfono: (809) 542-0126 • **E-mail:** info@intras.com.do