BABSON EXECUTIVE EDUCATION · Kellogg School of Management · MIT PROFESSIONAL EDUCATION · Yale SCHOOL OF MANAGEMENT Executive Education · CHICAGO BOOTH · BOSTON UNIVERSITY · SEMINARIUM · center for UC Berkeley executive education · UNIVERSITY OF NOTRE DAME Mendoza College of Business Executive Education · Cornell University · William Davidson Institute · MICHIGAN

THE SEMINARIUM LETTER®

N°58 • Abril - Junio 2013

USA ▪ COLOMBIA ▪ COSTA RICA ▪ PARAGUAY ▪ URUGUAY ▪ PERÚ ▪ REP.DOMINICANA ▪ PANAMÁ ▪ ECUADOR ▪ BRASIL ▪ CHILE www.seminarium.com

TRANSFORMANDO ASPIRACIONES DE LIDERAZGO EN ACCIONES

El concepto de liderazgo sostenible comienza con el reconocimiento de que lo que importa es el impacto de las acciones del líder en los demás, no sólo lo que el líder hace o los medios que utiliza para ello. Esto se refiere a la tendencia humana y natural de juzgarnos a nosotros mismos por nuestras intenciones, mientras que los demás nos juzgan (y juzgamos a los demás) por su comportamiento.

El liderazgo sostenible tiene que aparecer no sólo en las intenciones personales, sino también en el comportamiento observable. Involucra el cuidado de los recursos de la organización mediante la adaptación y el cambio de patrones de liderazgo para que sean coherentes con el cambio de requisitos.

Se produce cuando los líderes asumen la responsabilidad personal para asegurar que ellos hacen lo que dicen que van a hacer, con resultados beneficiosos. Es un compromiso duradero y resistente al cambio personal y a la creación de una cultura de mejora de liderazgo que afecta a todos los líderes en una empresa.

Seminarium presenta **The Annual HR Conference 2013**, el evento más importante de Recursos Humanos del país y cuyo tema principal este año es precisamente el Liderazgo Sostenible.

Tres reconocidos expertos internacionales se reunirán por un día para hablarnos de las claves que necesita la gerencia de Recursos Humanos para generar cambios organizativos que influyan en el éxito de las empresas.

Presentando de manera exclusiva el material de su próximo libro "Leadership Sustainability" estará **Dave Ulrich**, gurú N°1 del management y autor de más de 12 libros.

THE ANNUAL HR CONFERENCE 2013

Ulrich es nombre conocido en el ámbito, siendo reconocido como el personaje que transformó el área de RR.HH. en la mano derecha del CEO para crear capital intelectual, claridad estratégica y motivar el cambio. Es profesor de negocios en la Universidad de Michigan y socio de RBL Group.

El también investigador para más de la mitad de empresas Fortune 200 nos presenta su sesión **Liderazgo Sostenible:** Cómo líderes realmente hacen lo que se proponen, cómo estar presente en comportamientos observables, velar por los recursos de la organización y manifestarse cuando los líderes toman responsabilidad personal para asegurarse que hacen lo que dicen que van a hacer.

Con él estará el consultor de RR.HH. e investigador relacionado al capital social, **Jon Ingham**, uno de los 100 personajes más influyentes en Recursos Humanos (HR Examiner) y uno de los 25 pensadores más influyentes, según HR Magazine.

Autor de Strategic Human Capital Management, Ingham nos hablará sobre el **Capital Social** y porqué el valor de las relaciones ofrece la fuente más grande de ventaja competitiva no explotada al interior de una estrategia basada en recursos.

El tercer expositor y experto internacional es el ex director de RR.HH. del Grupo Inditex y actual consejero delegado de Fansipan, **Jesús Vega de la Falla.**

Para su sesión **Cambiar para Aprender, Aprender para Cambiar**, Jesús Vega, autor del libro La Empresa Sensual, se centrará en las poderosas técnicas para remover obstáculos que nos impiden ser como queremos, profesionales de éxito abiertos al cambio y al aprendizaje.

The Annual HR Conference 2013:
7 de Junio, Santiago de Chile.

Artículo por:
Dave Ulrich

Liderazgo Sostenible

La mayoría de quienes están interesados en desarrollar liderazgo han estado aquí. Nos han enseñado un curso de desarrollo de liderazgo con los últimos principios de liderazgo eficaz, hemos entrenado a un aspirante a líder sobre cómo interpretar y usar feedback 360, o hemos revisado los planes de desarrollo de liderazgo de una organización con la junta directiva o comité ejecutivo. Implícitos en estas y similares conversaciones y foros, están los nobles deseos de que los principios se conviertan en prácticas, los datos se conviertan en acción y los planes se conviertan en realidad.

Frecuentemente nuestros deseos de mejorar el liderazgo se estrellan contra los vientos de hacer que el cambio perdure. Podemos organizar eventos de liderazgo como entrenamiento y formación, donde los individuos aprenden porqué deben liderar y qué es lo que deben hacer para ser mejores líderes. A menudo encontramos que el mayor desafío es cómo convertir estos eventos en un patrón continuo de comportamiento deseado que llamamos sustentabilidad del liderazgo.

El concepto de sustentabilidad viene de considerar el contexto de la organización. La sustentabilidad del liderazgo no es sólo lo que el líder hace, sino cómo los demás se ven afectados por las acciones del líder. Nos juzgamos a nosotros mismos por nuestras intenciones, pero los demás nos juzgan por nuestras conductas. Sustentabilidad del liderazgo tiene que aparecer no sólo en las intenciones personales, sino también en las conductas observables.

El liderazgo sostenible es sobre el cuidado de los recursos de la organización mediante la adaptación y el cambio de patrones de liderazgo para que sean coherentes con los requisitos del cambio. Se produce cuando los líderes asumen de manera personal la responsabilidad de asegurar que harán lo que dicen que van a hacer. Es un compromiso a largo plazo para cambiar el mundo en que vivimos y trabajamos. Es un compromiso duradero para el cambio personal.

Continúa en pág. 6

Editorial

El rol que juegan los **Recursos Humanos** en el mundo de hoy

La globalización y la tecnología agilizaron el intercambio de la información, provocando que el conocimiento se disperse rápidamente y se produzcan cambios en las organizaciones a una velocidad impensada años atrás.

El mercado es volátil, y las empresas deben ajustar su fuerza laboral y procesos para satisfacer una demanda cambiante y poco fiel.

Es por este motivo que el departamento de RR.HH. se enfrenta a un gran desafío, a una gran transformación, ya que hoy se considera un socio vital para el cumplimiento de la estrategia de la empresa: Sin una fuerza laboral entrenada, capacitada y preparada para los cambios, éstos son imposibles de llevar a cabo y permanecer en el mercado.

El rol del gerente de Recursos Humanos actual es el de un asesor que fomenta el desarrollo de líderes y talentos dentro de cada área y colabora en la mejora de la performance, aptitudes y actitudes de los colaboradores, con el fin de generar un mayor valor agregado para la organización.

Motivados por estos cambios y los desafíos del área de RR.HH., Seminarium presenta este año a Dave Ulrich, gurú N°1 del management de RR.HH., quien nos dará una disertación única sobre Liderazgo Sostenible y presentará su último libro en el Annual HR Conference.

Ulrich nos hablará del liderazgo sostenible y de cómo cuidar los recursos de la organización mediante la adaptación y el cambio de patrones de liderazgo, coherentes con los requisitos del cambio.

Acompañan a Dave Ulrich, Jon Ingham, uno de los 100 personajes más influyentes en Recursos Humanos según HR Examiner; y Jesús Vega de la Falla, Consejero Delegado de Fansipan y autor del libro La Empresa Sensual.

Es una oportunidad única que Ud. como líder de RR.HH. tiene para compartir las nuevas tendencias con estos gurús y con sus colegas de RR.HH.

Los esperamos en CasaPiedra el próximo 7 de Junio en The Annual HR Conference.

María Laura Piñeiro
Subdirectora General
Seminarium Chile

Columna Seminarium In Company

Las ventajas del buen uso del **Capital Social**

El valor del capital social no es la novedad del año, es sólo que nos hemos dado cuenta que las personas a lo largo de su vida, van llenando su caja de haberes experiencias, conocimientos, y redes de personas y organizaciones con las que se van vinculando.

Hace un tiempo leí un libro fantástico que escribió Malcolm Gladwell, The Tipping Point. Este libro es muy interesante y habla básicamente de cómo se gestan las epidemias sociales, un fenómeno muy estudiado hoy en día y que en cierta medida tiene que ver con el uso del capital social, que cada uno de nosotros poseemos y cuál es el uso que le damos.

También en el siglo pasado podemos encontrar otro exponente del buen uso del capital social, este era Dale Carnegie, que escribió cómo ganar amigos e influir sobre las personas, quien en sus páginas nos enseña cómo podemos potenciar nuestra relaciones para poder obtener lo que necesitamos y avanzar en nuestra vida personal y en nuestro proyectos.

¿Entonces sería interesante aprovechar el capital social de las personas que se desempeñan en una organización? Claro que sí, sin duda que esto es muy valioso para las organizaciones, apoyándose en el uso de la tecnología y a través de un proceso liderado adecuadamente.

Poder interpretar y aprovechar cuestiones extraídas de diferentes campos, desde la política pública social a la psicología, la web 2.0 para el liderazgo empresarial, la neurociencia para el desarrollo del equipo.

El uso del capital social para el beneficio de la organización es un desafío en el que se debe trabajar en equipo, los responsables de Desarrollo Organizacional, gestión del talento, gestión de conocimiento, gestión de aprendizaje, comunicaciones internas, y social media.

La apropiada gestión de las relaciones y conversaciones entre personas con el fin de producir comunidades eficaces, que ayudan a generar ventajas competitivas, es un desafío que debe ser liderado desde las áreas de RR.HH.

SEMINARIUM

Tres días de profundización y actualización en finanzas

ADVANCED
MANAGEMENT PROGRAM
IN FINANCE

ANÁLISIS FINANCIERO ESTRATÉGICO / JOHN HALLORAN
PLANIFICACIÓN FINANCIERA Y GESTIÓN DEL RIESGO / JERRY LANGLEY

12-14
JUNIO 2013

UNIVERSITY OF NOTRE DAME
Mendoza College of Business
Executive Education

Programa impartido por dos reconocidos académicos de University of Notre Dame

/SeminariumInt @seminarium_int /Seminarium-Internacional www.seminarium.com

Seminarium.com en su Smartphone

Con el fin de mejorar la experiencia de sus clientes y mantener un acceso fácil y rápido a nuestros programas, Seminarium ha lanzado la versión de su sitio web www.seminarium.com como versión para su Smartphone.

Para este año, las principales empresas online –incluyendo Facebook- están centrando toda su atención hacia los móviles, evaluando y cambiando sus modelos para este fin. Como resultado, sus clientes con Smartphones están esperando más de usted, hoy. Tener una estrategia móvil ya no es un "podría ser", sino que debe ser una obligación.

Dos tercios del tráfico de **Facebook** y **Twitter** provienen de aparatos móviles. Para el 2016, el "mobile marketing" representará el 15,2 por ciento del gasto global en publicidad online.

De acuerdo a investigaciones de Google, hoy, 66% de visitas de promociones son vía móviles, y el 67% de clientes son más propensos a comprar de marcas con una buena experiencia móvil –mientras el 52% dijo que si tienen una mala experiencia móvil, son menos propensos a involucrarse con esa marca.

Si sus promociones no son accesibles desde cualquier aparato que su cliente elija (Smartphone, tablet o computador), está fallando en llegar a 60-70% de todos los usuarios de medios sociales. Cuando usted hace marketing, usted debiera estar haciendo marketing para una audiencia móvil. Por lo tanto es hora de que ajuste su estrategia.

Sus clientes son móvil, sus sitios web, promociones, concursos, etc. también debieran serlo. No es tarde para que le dé la bienvenida al cambio y convertirse a móvil.

No tener una estrategia móvil ya no es una opción. Si falla en hacer el cambio a móvil, las consecuencias podrían ser serias. Si no hace el switch, sus clientes rápidamente se irán a un competidor que sí haya hecho el cambio. Esto es un hecho. Esto ya no es una predicción, sino una realidad. Sus clientes están esperando el día que dé el paso importante.

Para las marcas, es un asunto de "sobrevive el más fuerte", y la verdad es esta: Para estar fuerte usted debe hacer el cambio a móvil.

La publicidad se apodera de las plataformas digitales

Estamos viviendo en un mundo conectado. Claro está. Situación que ha cambiado de raíz la manera de comunicarnos, hacer negocio, comprar y vender artículos, acceder a la información y también ha significado un cambio en la publicidad.

Hoy la publicidad digital ha tomado gran fuerza, siendo uno de los nichos más estudiados y explorados por las agencias del rubro y transformándose en la plataforma líder para la propaganda en países como Holanda, Suecia y Reino Unido.

Según un estudio de la firma Carat, para el 2014 el 20% de la torta publicitaria pertenecerá a las plataformas 2.0, esto porque las marcas destacan la interactividad y masividad que conlleva la publicidad en internet.

Los usuarios pueden comentar de manera simultánea, hacer preguntas e incluso adquirir inmediatamente el producto publicitado, escenario que es imposible en una publicidad unidireccional como la de radio, televisión o medios escritos.

Esto fomenta y promueve la fidelización de clientes, ya que las empresas pueden contestar las opiniones y preguntas hechas por los usuarios, a través de foros y perfiles en medios sociales. Este feedback es siempre bien valorado por los clientes, debido a que demuestra una preocupación por satisfacer sus necesidades.

Cuando la publicidad es bien recibida, se genera una tendencia en las plataformas de comunicación digital que va en directo beneficio de la marca y sus productos, influyendo incluso en la confianza que depositan los socios y proveedores en la empresa.

El protagonismo de este tipo de publicidad ha aumentado de tal manera que el 70% de las empresas han incluido en sus estrategias de marketing el concepto de campaña digital, dedicando presupuesto y estudios de SEO para su realización, esto gracias a los niveles de retorno que genera este tipo de promoción.

Internet permite incorporar en un anuncio, imágenes, animación, audio y texto, hecho que fomenta la innovación y creatividad. Esto ha dado pie para que las organizaciones utilicen nuevas herramientas publicitarias, por ejemplo, involucrar a los usuarios en sus comerciales a través de fotos o videos solicitados con previa autorización.

En una época marcada por los avances tecnológicos, la publicidad no podía quedar atrás.

Artículo In-Campus

Seminarium **Internacional**

Presenta dos programas centrados en la gestión de **Recursos Humanos** en EE.UU.

Una empresa es considerada exitosa cuando mantiene un buen nivel de productividad, ventas altas y números azules, pero por sobre todo un equipo de trabajo creativo, colaborador, responsable y eficiente.

Lograr este escenario donde los colaboradores se sientan respetados y escuchados, no es fácil, lo que ha convertido al departamento de Recursos Humanos en una pieza clave para el funcionamiento de toda compañía, y los trabajadores del área considerados voces de peso a la hora de tomar decisiones.

Retener los talentos, fomentar la cultura corporativa, ser el puente entre los trabajadores y la Alta Gerencia y ejercer liderazgos eficaces, son algunas de las tareas de Recursos Humanos, y esto hace que conocer las últimas tendencias en el tema sea preponderante para los encargados.

Seminarium, presenta dos programas Internacionales desarrollados en conjunto con The University of Michigan y enfocados netamente en estrategias, planes de acción y las últimas tendencias en Recursos Humanos.

CUADRO COMPARATIVO

The Strategic HR Management Program	The Senior HR Executive Program
• Programa Regional realizado en Miami, EE.UU.	• Programa Internacional realizado en Ross Executive Education Center, Michigan, EE.UU.
• Duración de cuatro días donde se entregaran las herramientas necesarias para liderar equipos de trabajo y crear un ambiente laboral amigable y receptivo.	• Duración de cinco días centrados en cómo el desempeño de RR.HH. tiene relación directa con la gestión de la empresa y su completo diseño organizacional.
• Este programa está dirigido a ejecutivos y gerentes de RR.HH.	• Este programa está dirigido a Directores, Gerentes y Vicepresidentes de Recursos Humanos con 12 años de experiencia profesional.
• Sesiones impartidas por Dave Ulrich y tres destacados profesores de University of Michigan.	• Sesiones impartidas por Dave Ulrich y siete distinguidos profesores de University of Michigan Ross School of Business.
• Material académico en español, inglés y portugués. Clases se imparten en inglés.	•Material académico en español e inglés. Clases se imparten en inglés.

Dave Ulrich

Ambos programas In-Campus contarán con la participación del experto en Recursos Humanos Dave Ulrich, catalogado por Fast Company como uno de los líderes más innovadores y creativos de la época.

Ulrich, profesor de Ross School of Business, University of Michigan y socio fundador de la consultora RBL Group, es autor de más de 25 libros, convertidos en lectura obligatoria no sólo para los estudiantes de negocios, sino también para ejecutivos de grandes empresas con presencia mundial.

Sus investigaciones se enfocan en cómo las estrategias de Recursos Humanos se pueden alinear con las gestiones de los otros departamentos de la organización e incrementar el valor de la misma a través de las prácticas del capital humano. Su éxito es tal que se ha convertido en uno de los speakers más solicitados en temas de liderazgo y RR.HH.

Dave Ulrich también participará de The Annual HR Conference 2013, que se llevará a cabo en Colombia el 5 de junio y en Chile el 7 del mismo mes, además de realizar su propio congreso Liderazgo Sostenible, el 4 de junio en Costa Rica y el 6 de junio en Perú.

Artículo Kellogg

NORTHWESTERN UNIVERSITY

Kellogg School of Management

Perfeccionando la **Motivación**

Basado en la investigación de Andrea Bonezzi, Miguel Brendl y Matteo De Angelis

Parece obvio: cuánto más cerca se está de llegar a una meta -de perder 20 kilos, la recaudación de dinero en un evento de caridad, o trabajar en busca de un premio en un programa de fidelización- , mayor será la motivación. Estudios realizados en las últimas siete décadas han apoyado esta idea. Sin embargo, dos investigadores de la Escuela Kellogg, en colaboración con un colega italiano, han puesto en duda la misma. La motivación, suponen, podría en realidad verse reducida a la mitad durante la búsqueda de un objetivo específico, sólo para aumentar a medida que se acerca la meta.

Los investigadores-Miguel Brendl, profesor asociado de marketing en Kellogg School of Management, Andrea Bonezzi, ex estudiante de doctorado en la Escuela Kellogg, y Matteo De Angelis, profesor adjunto de marketing en la Universidad LUISS Guido Carli en Italia, propusieron un "modelo psicofísico de búsqueda de meta", que explica la tendencia a "quedarse atrapado en el medio."

"Lo que estamos diciendo es que la percepción de los pasos a seguir para lograr un objetivo es diferente dependiendo de lo cerca que estamos de la meta", dice Brendl. "Hay un elemento de percepción en cómo nos motivamos". Cuando percibimos que nuestros esfuerzos darán paso a un buen progreso, nos sentimos más motivados, señala. Pero cuando sentimos que nuestros esfuerzos darán pocos avances, nuestra motivación se desvanece. Nuestra percepción del progreso depende de cómo lo medimos. ¿Miramos hasta dónde tenemos que ir o lo mucho que ya hemos logrado?

La idea de que la motivación aumenta con la proximidad a una meta en particular figura en un viejo dicho del mundo equino: "Los caballos corren más rápido cuando se acercan al establo", como explica Brendl. "Eso puede o no ser verdad", añade, "pero hace hincapié en la importancia de un punto de referencia para determinar el nivel de motivación".

Por lo general, cualquier empresa orientada a cumplir objetivos puede implicar dos puntos de referencia: el principio y el fin. Tome una tarea de lectura de verano. Un estudiante tratando de terminar la tarea considerará como más importante leer una página más cuando sólo quedan 50 páginas que cuando hay 200 páginas para el final. Para ese estudiante, la motivación aumentará a medida que la distancia de completar la tarea disminuya. Sin embargo, un estudiante que mida el progreso en términos de distancia desde el inicio de la tarea tendrá una visión diferente. En este caso, la lectura de una página más parece rendir menos progreso después de haber leído 200 páginas, que después de haber leído 50 páginas.

"Sugerimos que la gente tiende a adoptar su estado inicial como punto de referencia al principio de la persecución de meta y el deseado estado final como punto de referencia cuando se acercan a la meta", escriben los investigadores. "Esto es porque el estado inicial es más prominente al principio de la búsqueda de objetivo, mientras que el estado final deseado destaca más hacia el final de la búsqueda de objetivo".

Es el "desplazamiento atencional" desde el inicio hasta el estado final de la tarea que hace que el nivel de motivación llegue a su punto más bajo a medio camino hacia la meta, cuando tanto el estado inicial como el estado final parecen lejanos.

"Demostramos que los participantes mostraron una tendencia a centrarse en el estado inicial como el estándar de referencia en el inicio de la búsqueda de la meta, pero luego cambiaron su enfoque hacia el deseado estado final a medida que el fin se acercó. "El patrón de –quedarse en el medio- es resultado del cambio en estos puntos de referencia", escriben los investigadores.

"Nuestros hallazgos apuntan a una vulnerabilidad previamente desconocida que ocurre a mitad de camino a una meta", dice Bonezzi. "Cuando tratamos de alcanzar metas, la dificultad suele venir a mitad de camino y el riesgo es que, en algunos casos, podamos darnos por vencidos en esa etapa", por lo tanto "quedar en el medio".

Brendl y sus colegas probaron la naturaleza de la vulnerabilidad a través de dos experimentos. El primero dio a los voluntarios la oportunidad de ganar dinero mediante la creación de mayor cantidad de palabras posibles a partir de las letras de una serie de nueve palabras que se presentan en orden aleatorio. Los datos sugieren que los encuestados ejercen menos esfuerzo a medio camino del proceso que más cerca del principio o el final.

El segundo experimento tuvo como objetivo verificar si la fatiga mental podría haber causado la falta de esfuerzo. El equipo dio a los participantes US$15 y seleccionó detalles sobre la recaudación de fondos para una obra de caridad a las que se les dijo que donarían parte del dinero. Los encuestados informados de que la obra de caridad estaba cerca de su meta donaron más que aquellos a los que se les dijo que el beneficio estaba recién empezando o estaba a medio camino de la meta. Sin embargo, los participantes informados sólo acerca de la cantidad que el evento de caridad ya había recolectado, se comportaron de manera diferente. Ellos donaron más cuando se le informó de que la caridad estaba recién empezando que cuando estaba a medio camino o cerca del final.

El estudio representa más que un avance en la comprensión académica de la motivación. Tiene implicaciones prácticas para las instituciones que deseen motivar a sus clientes y para individuos que desean auto motivarse con mayor eficacia. Bonezzi sugiere que las organizaciones que ofrecen recompensas -tales como puntos para precios que los clientes pueden ganar a través de la compra de sus productos- podrían considerar aumentar la capacidad de los clientes para acumular puntos, por ejemplo, ganando dos puntos en lugar de uno por cada dólar que se gasta, hasta la mitad del total que necesitan, cuando su motivación es baja.

Brendl tiene un consejo para las personas que podrían verse atrapados en el medio de la ruta hacia sus propios objetivos, como el entrenamiento para correr una maratón o el aprender italiano conversacional: "Al comienzo de la búsqueda de su objetivo, mire hacia atrás y vea lo que ha logrado, hacia el final, mire hacia adelante".

Viene de la portada...

Artículo Principal

LIDERAZGO SOSTENIBLE

Hay que enfatizar en que si los líderes no tienen un fuerte sentido del por qué deben cambiar o si no tienen una idea clara de qué deben cambiar, la sustentabilidad del liderazgo no tiene importancia. Pero, una vez que los líderes aceptan por qué deben cambiar y entienden lo que deben cambiar, tenemos que lidiar con el cómo hacer que el cambio de liderazgo ocurra.

Desde literaturas diversas pero relacionadas, hemos entresacado siete prácticas de liderazgo que inculcan la sostenibilidad:

SIMPLICIDAD

La simplicidad significa que los líderes se concentran en unos cuantos comportamientos claves que tienen gran impacto en los asuntos más importantes. El mundo es cada vez más complejo ya que la tecnología hace que los acontecimientos globales se conviertan en noticias locales. Los líderes tienen que superar la complejidad no sólo en el mundo que los rodea, sino también en su estilo de liderazgo personal. La mayoría de los líderes pueden crear listas con cosas que deben cambiar. Pero se sienten sobrepasados cuando tratan de cambiar todo a la vez. El liderazgo sostenible requiere

que encontremos la simplicidad en la complejidad y reemplacemos el concepto desordenado con una solución simple. Implica dar prioridad a los comportamientos que son más importantes, pasando de análisis de datos a la acción con determinación, enmarcando fenómenos complejos en patrones simples y la secuencia de cambio.

TIEMPO

A menudo les preguntamos a los líderes que entrenamos que nos digan sus prioridades. Lo que la mayoría puede hacer. Después les pedimos que revisen su calendario durante los últimos 30 ó 90 días y nos muestren la cantidad de tiempo que dedicaron a estas prioridades. Los líderes ponen sus comportamientos deseados en sus calendarios y esto se manifiesta en la forma en que gastan su tiempo.

Empleados ven lo que los líderes hacen más que escuchar lo que dicen. El liderazgo sostenible se manifiesta en qué pasamos más tiempo, en los asuntos en los que dedicamos más tiempo, dónde pasamos y cómo gastamos nuestro tiempo. Cuando los líderes invierten su tiempo con tanto cuidado como su dinero, son más propensos a hacer realidad el cambio.

RESPONSABLE

Un ciclo de cinismo se produce cuando los líderes anuncian maravillosas declaraciones de aspiración (visión, misión, estrategia), pero no las cumplen. Con el tiempo, este ciclo de fracaso rompe la confianza y el compromiso se deteriora. El liderazgo sostenible requiere responsabilidad, donde los líderes asuman la responsabilidad personal de asegurarse de que hacen lo que dicen. La responsabilidad aumenta cuando los líderes asignan compromisos personales de los demás y hacen seguimiento de estos compromisos. Con el tiempo, el liderazgo sostenible es cuando la agenda del líder se convierte en la agenda personal de los demás.

RECURSOS

Los líderes dedican recursos con el fin de apoyar los cambios deseados con entrenamiento e infraestructura. Marshall Goldsmith descubrió que cuando los líderes tienen entrenamientos constantes son mucho más propensos a lograr un cambio de comportamiento deseado.

Hemos encontrado que una mezcla de auto-entrenamiento, entrenamiento de expertos, entrenamientos de pares y entrenamiento de jefes, pueden trabajar juntos para lograr el cambio sostenido de los recursos.

SEGUIMIENTO

Los líderes deben medir su comportamiento y resultados de manera específica. A menos que los comportamientos de liderazgo deseados y los cambios sean operacionales, cuantificados y rastreados, son agradables de hacer pero no muy probable que se realicen. Las métricas eficaces para el comportamiento de liderazgo deben ser transparentes, fáciles de medir, oportunas y atadas a las consecuencias. El liderazgo sostenible puede ser trabajado en planillas de puntuación existentes y puede convertirse en su propia plantilla de puntuación para asegurarle a los monitores líderes cómo lo están haciendo.

SUPERACIÓN

Los líderes se superan cuando han mejorado, aprendiendo de los errores y fracasos y demuestran resistencia. El cambio no es lineal. No solemos comenzar en el punto A y terminar en una progresión lógica y suave al punto Z. La mayoría de las veces, lo intentamos, fallamos (o tenemos éxito), intentamos de nuevo, fracasamos de nuevo, y así sucesivamente. Cuando aprendemos de cada intento, los resultados que pretendemos con el tiempo ocurrirán.

El liderazgo sostenible requiere que los líderes dominen los principios de aprendizaje: experimentar con frecuencia, reflejar siempre, resistir, enfrentar el fracaso, no acostumbrarse al éxito e improvisar continuamente.

EMOCIÓN

Los líderes que garantizan la sustentabilidad tienen una pasión y emoción personal para los cambios que necesitan hacer. El cambio sostenido no sólo reside en la cabeza con una agenda intelectual, sino también en el corazón con una agenda emocional fuerte. La acción sin pasión no perdura mucho tiempo, como tampoco la pasión sin acción. Los líderes aseguran emoción ahondando en sus valores más profundos y encontrando sentido en el trabajo que ellos hacen. El liderazgo sostenible ocurre cuando los líderes no sólo conocen, sino sienten lo que deben hacer para mejorar. Esta pasión aumenta cuando los líderes ven sus deseados cambios como parte de su identidad personal y propósito, cuando sus cambios darán forma a sus relaciones con los demás, y cuando sus cambios transformarán la cultura de su lugar de trabajo.

La sustentabilidad empieza por mí. Estas siete prácticas convierten la esperanza en realidad. Cuando aplico estos principios, me convierto en un mejor líder, alguien que logra que las cosas se hagan y que perduren.

Dave Ulrich es considerado el Gurú N°1 del Management, galardonado por más de la mitad de las empresas Fortune 200. El 5 de Junio en Bogotá y el 7 de Junio en Santiago de Chile, Ulrich presentará de manera exclusiva material de su último libro, Leadership Sustainability.

LAS OPINIONES TIENEN UN PUNTO DE PARTIDA

LATERCERA

PIENSA**SIN**LIMITES

Cuanto más me equivoco, **más acierto**

Jesús Vega de la Falla

La vida en la empresa está dirigida por el temor al error. Los profesionales temen equivocarse y ser despedidos por los directivos, que temen (aún más) equivocarse y ser despedidos por los accionistas, que temen errar y ser expulsados por el mercado.

Tanto miedo empuja la actuación de los profesionales a hacer las cosas como siempre, porque en el territorio de lo conocido es más difícil hacer las cosas mal. El mercado tiende a sepultar a las empresas y a los profesionales que no lo intentan. Mientras, las empresas y los profesionales que sí se atreven a hacer propuestas nuevas, que asumen riesgos, van consiguiendo sus descarados objetivos.

Errar no es necesariamente hacer las cosas mal. Errar sólo es malo cuando lo hacemos en el ejercicio de una función claramente definida. No entregar un formulario a Hacienda a tiempo es errar porque es lo que tenemos que hacer. No atender de forma atenta y diligente a un cliente es errar porque es lo que se espera de nuestro trabajo.

Sin embargo no nos equivocamos cuando intentamos hacer nuestro trabajo de otra manera, o cuando proponemos un nuevo producto, o cuando retamos a nuestra organización con una nueva forma de ver las cosas. No erraremos siempre que tengamos en cuenta, al menos, los siguientes tres elementos:

1] Escuchar mucho a muchos antes de actuar. A nuestros clientes, a nuestros colaboradores, a los proveedores… Conseguiremos su criterio, su apoyo.

2] Poder rectificar inmediatamente. Los riesgos de las decisiones no se encuentran en el error, sino en quedarse paralizados en el error. Tener preparada una alternativa y ponerla en ejecución de inmediato nos dará calidad y cantidad de opciones para encontrar el camino correcto. Sólo empeñarse en el error es un error.

3] Aprender de cada error. Sinceramente, humildemente. Lo s seres humanos aprendemos más de los errores que de los aciertos. Todos lo sabemos.

Interioricemos las enseñanzas para seguir avanzando.

El temor llena de plomo la sangre con la que se riega la inteligencia. Equivocarnos, rectificando inmediatamente, aprendiendo, habiendo involucrado a muchas personas en nuestras decisiones, nos ofrece una dosis casi ilimitada de agua para regar nuestra carrera profesional.

Jesús Vega de la Falla es Consejero Delegado de Fansipan, grupo de empresas dedicadas a la comunicación y los RR.HH. y autor del libro La Empresa Sensual. Vega estará presente en The Annual HR Conference con su sesión "Cambiar para Aprender, Aprender para Cambiar", el 5 de Junio en Bogotá y el 7 de Junio en Santiago de Chile.

¿Por qué la gestión de capital humano es la base para los **Recursos Humanos comerciales**?

Jon Ingham

En su serie de mensajes "¿Qué son los RR.HH. comerciales?", Neil Morrison ha escrito algunas maravillosas provocaciones sobre una serie de temas que relacionados con los RR.HH. comerciales, incluida la gestión del Capital Humano (GCH). Me gustaría sugerir que la GCH es en realidad el concepto clave en que los profesionales deben centrarse con el fin de avanzar hacia el tipo de enfoque que Neil sugiere.

A mi parecer, los negocios hacen dos cosas. La más obvia y tangible de ellas es hacer productos o prestar servicios. Y este proceso necesita una serie de recursos, por ejemplo, materias primas, componentes, etc., pero también personas (de ahí el término recursos humanos). Las personas adecuadas son fundamentales para este proceso, pero no son una parte esencial del mismo.

La razón por la que la gestión de personas no es una parte fundamental de este proceso de negocio es que la gente necesita desarrollarse primero, antes de empezar a preocuparse por la transformación de materias primas, etc.

Por lo tanto lo segundo que el negocio necesita hacer es reunir a las personas adecuadas con las competencias adecuadas en el lugar adecuado y en el momento adecuado. Se trata de asegurar las capacidades de estas personas, su compromiso, la diversidad de la fuerza de trabajo y la calidad del equipo de liderazgo y así sucesivamente. No es necesario llamar a la suma de estos diferentes atributos Capital Humano, pero por lo general ayuda. Son todas las cualidades que la gente aporta a un negocio lo que ayuda a que esta empresa adopte todas las actividades de negocio que he descrito anteriormente.

En este segundo nivel de actividad empresarial (que es una cadena de valor más intangible), la organización toma a los empleados actuales y potenciales, y los transforma a través de su liderazgo, gestión y prácticas de Recursos Humanos para proporcionar el Capital Humano requerido. Yo llamo a esta transformación "la gestión del Capital Humano" - la gestión de las personas para proporcionar el Capital Humano. Tenga en cuenta que el término GCH no implica llamar a la gente Capital Humano, pero sí reconoce que las personas son los proveedores del recurso inicial, y que necesitan ser tratados de una manera muy humana, si van a estar dispuestos a compartir este recurso con sus empleadores.

Se pueden ver los impactos de estas dos cadenas de valor con mayor claridad en los mapas de estrategia empresarial que se utilizan en muchas empresas. Lo que generalmente encontramos es que las cadenas causales se pueden establecer entre los procesos de negocio, la satisfacción del cliente y los resultados financieros (ya que son todos una sola cadena de valor), pero hay muy pocas conexiones entre las personas (en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento) y estos otros elementos - porque el aprendizaje y el crecimiento son cadenas de valor diferentes.

Como profesionales de RR.HH., tendemos a centrarnos en la cadena de valor del negocio, y en el rol de la gestión de Recursos Humanos apoyando estas actividades. Esto es un error. Recursos Humanos puede proporcionar solamente un valor limitado aquí, y porque la gestión de Recursos Humanos es por definición una actividad de apoyo, los Recursos Humanos nunca pueden ser realmente estratégicos. Puede ser más o menos proactivo, pero simplemente no tiene un papel estratégico.

Recursos Humanos puede hacer mucho más en la cadena de valor de la organización. Por ejemplo, puede cambiar significativamente las capacidades de la fuerza de trabajo o mejorar el compromiso para lograr una mayor eficacia en la cadena de valor del negocio que le sigue. Y si Recursos Humanos puede crear un Capital Humano diferenciado que impulse el éxito competitivo, entonces esto es ser absolutamente estratégico también.

Tendemos a pensar que las oportunidades en la cadena de valor de la organización son menores que los de la cadena de valor del negocio, pero esto no es en absoluto el caso.

Centrándose en la GCH en lugar de gestión de Recursos Humanos, podemos provocar más impacto en nuestros negocios y desarrollar también un papel más estratégico. ¿Será este enfoque ciertamente la base de un RR.HH. más comercial? Es un enfoque que requiere exactamente la clase de filosofía que Neil describe:

• Puede haber una manera perfecta de hacer RR.HH. pero hay una gran variedad de oportunidades dentro de la GCH. Este enfoque debe adaptarse a una organización en particular porque el capital humano sólo proporciona una ventaja competitiva cuando es distinta y diferenciada.

• La intuición e inteligencia emocional son esenciales, esto porque la GCH tiene que ver con la creación del futuro a través de la gente. Es la gestión de personas en la cadena de valor de la organización la que proporciona el éxito, no las actividades operativas en el negocio. Los negocios pueden ser lógica y análisis, pero sacar lo mejor de las personas requiere un enfoque más humano.

• La clave para la efectividad de RR.HH. es, por lo tanto, nuestras habilidades con la gente. Comodidad con las finanzas y los análisis pueden impulsar el éxito en gestión de Recursos Humanos, pero son campos como la psicología, sociología y la antropología los que proporcionan la base para la gestión de Capital Humano.

• Las métricas no son un ídolo falso, pero son menos importantes o menos aplicables en la gestión de Capital Humano que en la gestión de Recursos Humanos, ya que gran parte del Capital Humano es intangible.

La gestión del Capital Humano no es el pasado, es en gran medida el futuro de nuestra profesión que Neil describe con tanta precisión.

Jon Ingham es consultor de RR.HH. y desarrollo organizacional, y declarado "Uno de los 100 personajes más influyentes en Recursos Humanos", según HR Examiner. Podrá ver su presentación "Capital Social: El Valor de las Conexiones, Conversaciones y Relaciones" en The Annual HR Conference, el 5 de Junio en Bogotá y el 7 de Junio en Santiago de Chile.

Artículos

Babson College, parte de las alianzas internacionales de Seminarium, es catalogada **N°1 en emprendimiento**

La escuela de Babson ha sido nombrada, según el **U.S. News & World Report**, como la N°1 en emprendimiento, lugar que ha mantenido desde 1993.

Este importante logro la convierte en la primera escuela de negocio de Estados Unidos en obtener durante 20 años consecutivos el primer lugar en cualquier tipo de ranking educacional.

Babson es desde hace seis años parte de las Alianzas Internacionales de Seminarium, realizando en conjunto el exitoso congreso **Young Executives Summit** (YES) y el In-Campus **Managing Innovation Strategies: From Ideas to Action** (MIS), programa enfocado en la importancia de los procesos de innovación en las empresas y que se realiza una vez al año en el campus de la universidad en EE.UU.

"Estamos felices de anunciar que Babson ha logrado un hecho extraordinario como líder en emprendimiento… Alcanzar este hito de ser rankeado N°1 durante 20 años consecutivos, es sólo una demostración de por qué es LA educadora en temas de emprendimiento", dijo Len Schlesinger, presidente de Babson College.

Babson también fue destacada por su programa MBA full-time, siendo parte del ranking que destaca las mejores escuelas de postgrado de Estados Unidos. "Agradecemos a toda la comunidad Babson por todo lo que hacen para convertir a la escuela no sólo en la mejor, sino la ÚNICA escuela de este tipo", afirmó Dennis Hanno, decano de la escuela de graduados de Babson.

CALIDAD A TODA PRUEBA

Babson no es la única que forma parte de la excelencia. Otras tres alianzas de Seminarium fueron recocidas dentro de las top ten en emprendimiento. Massachusetts Institute of Technology (MIT); University of California; Berkeley y University of Michigan, ocuparon el 3°, 6° y 7° lugar respectivamente.

MIT y Seminarium se unen por cuarta vez consecutiva con LEAN Enterprise, parte de los Advanced Management Program (AMP) de Seminarium en Chile. En esta oportunidad un profesor chileno acompaña a los desatacados académicos del Massachusetts Institute of Technology durante los tres días de duración del AMP.

Dos seminarios ejecutivos elaborados por University of California; Berkeley también son parte de los eventos 2013 de Seminarium. Planeación Estratégica Avanzada y Gestión Estratégica de Fidelización de Clientes, con el profesor Peter Wilton, se llevarán a cabo en Colombia en el mes de junio.

Por su parte, University of Michigan desarrollará 13 seminarios ejecutivos que se desarrollarán en Brasil, Colombia, Costa Rica, Chile y Panamá; y dos Programas Internacionales con Seminarium, que tendrán lugar en Miami y Michigan, Estados Unidos.

Esto confirma la calidad académica que entrega Seminarium en cada uno de sus programas y en el material disponible para sus asistentes: La empresa líder en perfeccionamiento ejecutivo en Latinoamérica.

Para conocer más información de estos y otros programas, ingrese a nuestro sitio web *www.seminarium.com*.

Artículo en Inglés

WHAT IS **LEADERSHIP SUSTAINABILITY?**

Dave **Ulrich**

In an exclusive to the Seminarium Letter, Dave Ulrich gave us access to the first chapter of his upcoming book, Leadership Sustainability. Here we reproduce a few extracts we wish to share with our readers.

Leaders matter. No one doubts that leaders make a difference in company results. Evidence proves it, and personal experience validates it.

Leadership matters more. An individual leader can make a lot of noise and raise the bar on expectations, but collective leadership binds leaders at all levels of the organization to shared and sustainable actions.

Leadership development matters. As the world changes, the skills of leaders must evolve. Marshall Goldsmith eloquently says, "What got you here won't get you there." Leaders derail when they fail to learn and grow with their markets and business. Unfortunately, in many development experiences, even when leaders learn they do not change enough to do things differently.

Personal change is not easy to sustain. Most of us know one or two things we want to change about ourselves. But knowing what to do does not mean we do it. Often when we attempt to make personal improvements, recidivism kicks in and bad habits persist.

Consider the following statistics:

• Ninety-eight percent of us fail at keeping New Year's resolutions to change bad habits.

• Seventy percent of Americans who pay off credit-card debt with a home-equity loan end up with the same or higher debt in two years.

• Americans spend $40 billion a year on diets, but 19 out of 20 lose nothing but their money.

• Marriage counseling saves fewer than one in five couples on the brink of divorce.

Change through coaching, transfer from training to practice, or individual development plans is also very difficult. Even tailored performance management systems rarely make much difference. Most leaders find that knowing is not doing, and the challenge is often less what to do and more how to build the discipline to sustain it.

Leadership Sustainability

Leadership sustainability draws logic and insight from the field of environmental sustainability, which has evolved from isolated corporate social responsibility programs to a broad focus on changing a culture to include patterns of action that enhance external reputation.

The concept of environmental sustainability began by considering the context of the organization. The concept of leadership sustainability begins with recognition that what matters is the impact of the leader's actions on others—not just what the leader does or means to do. This addresses the natural human tendency to judge ourselves by our intentions, whereas others judge us (and we judge others) by behavior.

Leadership sustainability has to show up not only in personal intentions but also in observable behavior. Environmental sustainability is about caring for the earth's resources by reducing our demand for things that cannot be replaced and our output of harmful things that will not go away. Leadership sustainability is about caring for the organization's resources by adapting and changing leadership patterns so that they are consistent with shifting requirements.

Environmental sustainability has shifted to a social agenda that involves giving back to the community through corporate social responsibility initiatives. Leadership sustainability occurs when leaders take personal responsibility for ensuring that they do what they say they will do, with beneficial results.

Environmental sustainability has further evolved to become a long-term commitment to changing the world in which we live and work and to creating a new culture inside our companies. Leadership sustainability is a lasting and durable commitment to personal change and creating a culture of leadership improvement that affects all leaders in a company.

Artículo

El uso de las redes sociales en los Recursos Humanos

Las nuevas tecnologías son parte importante de la sociedad. Ya no sólo son para comunicarse con familiares y amigos, sino que se han transformado en una herramienta muy utilizada en el ámbito de los negocios, ya sea para dar a conocer productos y servicios, o como puente de comunicación dentro de la organización.

Estar en contacto directo con los clientes, recibir sus comentarios, críticas y quejas, observar cómo se comporta la competencia y mantener una comunicación constante con los socios y proveedores, son algunas de las ventajas empresariales de las plataformas digitales.

Este escenario digital también se traspasó al departamento de Recursos Humanos de las compañías, transformándose en un instrumento muy eficaz para el reclutamiento de nuevos talentos. Ahora no solo basta con leer el currículum de un postulante, las empresas también revisan sus participaciones en la red, ya sea en blogs, perfiles en portales de trabajo, Facebook, etc. De hecho, muchos postulantes agregan sus direcciones de Twitter en sus cartas de presentación.

Gracias a la alta participación que convocan las redes sociales, éstas también son usadas para lograr una interacción más efectiva al interior de las compañías. Aquí destacan instrumentos como los letters y sitios web de comunicación interna, los cuales son muy útiles para mantener informados a todos los integrantes de una organización acerca de los planes de acción realizados, últimos avances, recientes adquisiciones, etc.

Las plataformas digitales se incorporaron de forma definitiva a la gestión de Recursos Humanos, convirtiéndose en elementos facilitadores de comunicación, intercambio de ideas y presentación de proyectos.

Debido al gran poder del escenario tecnológico, el área de RR.HH. se ha visto en la obligación de actualizar sus estrategias laborales, haciendo del Internet un elemento clave para su funcionamiento. Las organizaciones que involucran el concepto web 2.0 son más evolucionadas y generan una mayor conexión con sus integrantes, lo que se traduce en una mejor creación y entrega de servicios.

Recursos Humanos es un área que ha tomado cada vez más importancia dentro de las compañías, las que ven como el equipo humano es más que una fuerza de trabajo, es uno de los pilares fundamentales para el funcionamiento exitoso de las organizaciones, convirtiendo a sus ejecutivos en voces de peso en la toma de decisiones por lo que necesitan estar siempre a la vanguardia de las últimas tendencias del tema.

Fuente: Seminarium Internacional

SEMINARIUM

ÚLTIMOS DÍAS DE INSCRIPCIÓN

Estrategias para gestión de RR.HH. de aplicación inmediata en su organización

HR 2013

THE STRATEGIC HR MANAGEMENT PROGRAM

9 al 13 de Junio, 2013

Ritz-Carlton Hotel, Coconut Grove, Miami, EE.UU.

William Davidson Institute AT THE UNIVERSITY OF MICHIGAN

MICHIGAN

/SeminariumInt @seminarium_int /Seminarium-Internacional www.seminarium.com

Tendencias

Bailando en la cornisa

Las marcas (las que lo entienden) se lanzaron del pedestal y están disponibles para conversar y crear experiencias sociales para las personas. Pero son muchas las que todavía no lo entienden y, quizás lo más complicado, las que se lanzan un piquero de 30 metros sin comprobar si está llena la piscina.

Todo cambió. Todo es más social. Desde el nacimiento de productos (Kickstarter), pasando por la televisión, donde hoy las personas –utilizando el Smartphone o Tablet- crean conversaciones que son tan importantes como el evento sobre el que hablan (ej. el Superbowl, los Oscars), la forma de conocer parejas y amantes (Huntcha, BangWithFriends), hasta la misma experiencia de toma de decisiones (además de Facebook y Twitter, hay aplicaciones como Seesaw para preguntarle a los amigos por una recomendación utilizando las imágenes de dos opciones).

Todo es social. **Incluso las campañas políticas, aunque los políticos no se hayan dado cuenta.**

En ese contexto, las marcas (las que lo entienden) se lanzaron del pedestal y están disponibles para conversar y crear experiencias sociales para las personas (los KLM y los viajes sociales es un claro ejemplo). Pero son muchas las que todavía no lo entienden. Las que se resisten a entrar y, quizás lo más complicado, las que se lanzan un piquero de 30 metros sin comprobar si está llena la piscina.

Aquí algunos de los **vicios que se siguen cometiendo actualmente y que las marcas deberían mejorar.**

1. Guerra de Likes

La aparente guerra de las marcas por llenarse de fans y seguidores en Facebook y Twitter respectivamente es un error. Un sin sentido. No sólo hay varias otras métricas* más importantes donde concentrarse. Hay algo más importante. Que logren focalizarse en crear comunidades donde puedan transmitir sus conceptos y atributos de marca, mientras se conectan de verdad con las personas (siempre con objetivos concretos y medibles). Donde haya conversación relevante para el consumidor. Los pueblos fantasma no le hacen bien a nadie.

2. Negarse a apostar de verdad

Es básico poder armar el equipo necesario, dedicarle tiempo (mucho), e invertir para poder planificar y entrar con fuerza a nivel de redes sociales. Cuando hablo de inversión, es básico, por ejemplo, diseñar y desarrollar tu marca a nivel digital / redes sociales para transmitir los atributos de marca de buena forma, pagar para lograr mejor cobertura de contenido clave en FB (no todos los posteos de una comunidad aparecen en el timeline de todos los fans de la misma, esto por el Edge Rank) y lo más importante: INVERTIR TIEMPO. Dedicar horas a analizar números, resultados, tipos de contenido, qué funciona y qué no. Para ello es clave armar equipos (adentro o afuera de la compañía), documentos y flujos.

3. Violar las reglas a mansalva

"Aprende las reglas como un profesional, para que puedas romperlas como un artista", dijo alguna vez Pablo Picasso. Pero ocurre lo contrario con muchas marcas (y personas) que se lanzan de cabeza a las redes sociales, sin leerse las reglas, sin entender de qué se trata. Conocerlas y romperlas (siempre cuando el riesgo sea oportuno en el contexto de lo que se esté haciendo) puede funcionar, pero hacerlo sistemáticamente por ignorancia no es el mejor camino.

4. Los que se enloquecieron y aman el spam

Aquí imaginen las cuentas que lo único que hacen es repetir y repetir, lanzando, por ejemplo, idénticos mensajes en Twitter, mientras copian a famosos y personas altamente seguidas esperando que todo prenda con un retuit. Error. Lo único peor (si es que hubiera algo) es esa marca que manda mailings masivos una y otra vez, sin consentimiento, tratando de entubarte una oferta por la garganta**.

5. Pensar que toda marca debe ser hipster, cool y hablar como adolescente rebelde.

De un tiempo a esta parte, varias son las marcas que quieren ser jóvenes. Onderas. Con Rock & Roll. Y no a todas les es cómodo salir a hablar como un universitario lanzado a la noche, el carrete y la buena vida. Cada marca debe tener su forma de hablar, su lenguaje y tono. Y debe ceñirse a lo que es. No a lo que quiere aparentar que es. Esa inconsistencia se lee a distancia. Es más, funciona al revés. Esa inconsistencia termina por ahuyentar a tus fans (a tu nicho).

** RT's, menciones, conversación en Twitter; En Facebook, niveles de interacción (conversación, likes a comentarios, personas que comparten posteos) y engagement. A esto sumarle otros números (ej. cantidad de clicks a los links, visitas al sitio, cruces con otras métricas de negocio).*

***Y para ello utilizan métodos como agregarle RE: a la línea de subject, para que creas que es una respuesta real y caigas como un zoquete.*

Por: Manu Chatlani
Fundador y Director Ejecutivo de Jelly, boutique digital
Fuente: El Dínamo

SEMINARIUM®

CEOs' Management Conference

2013

Con la participación exclusiva de:

Jonas Ridderstrale / PLUS+

Más Allá de la Persona, el Presente
y el Paradigma Actual del Management

*Autor de **Funky Business** y **Karaoke Capitalism**, catalogados dentro de los mejores libros de negocios de todos los tiempos.*

&

Maurice Saias / Meta Level

La Nueva Dimensión del
Pensamiento Estratégico

6 Septiembre
Santiago, Chile

Auspicia:

Media Partners:

Apoya:

contacto@seminarium.com • (562) 2430 68 88

/SeminariumInt | www.seminarium.com | @seminarium_int