

THE SEMINARIUM LETTER®

N°55 / Julio - Agosto 2012

USA ■ COLOMBIA ■ COSTA RICA ■ GUATEMALA ■ MÉXICO ■ PERÚ ■ REP. DOMINICANA ■ PANAMÁ ■ ECUADOR ■ BRASIL ■ CHILE www.seminarium.com

ÍNDICE

EDITORIAL | PÁG. 2
• El valor de la decisión.

COLUMNA SEMINARIUM
IN COMPANY | PÁG. 2
• Las personas, las empresas y la competitividad.

ARTÍCULO | PÁG. 3
• Por qué los gerentes debieran dejar de hacer micromanaging y comenzar a escuchar más a sus ejecutivos.

COLUMNA WOBI | PÁG. 4
• Construyendo una empresa para el largo plazo.

COLUMNA KELLOGG | PÁG. 5
• Una estrategia por la paz.

ENTREVISTAS | PÁG. 6-7
• CEO's Management Conference 2012.
Expositores: Michael Useem, Daniel Diermeier, Bruce Blythe.



ARTÍCULO | PÁG. 8
• El Liderazgo es un deporte de contacto. El Factor "Follow up" en el Desarrollo del Management.

ARTÍCULO | PÁG. 9
• Why humans can't seem to make the "right" choices.

PUBLIREPORTAJE | PÁG. 10
• Cómo el Liderazgo Corporativo contribuye a lograr una Cultura de Seguridad en las organizaciones.

COLUMNA TENDENCIAS | PÁG. 11
• Redes Sociales / Todo pasará pronto.

En la versión 2012 del CEOs' Management Conference, Seminarium reúne a los principales expertos en desarrollo empresarial para que los asistentes puedan conocer las últimas tendencias en estos temas y obtengan las herramientas para aplicarlas en sus propias organizaciones.

Michael Useem, autoridad mundial en liderazgo y autor de uno de los mejores libros de negocios de todos los tiempos, *The Leadership Moment*, abordará el tema "Liderazgo Corporativo: Principios Vitales para Decisiones Críticas". Durante su exposición, los participantes conocerán ejemplos extraordinarios de liderazgo, incluyendo el exitoso rescate de los 33 mineros en Chile, el cual para este expositor es un excelente ejemplo de liderazgo en situación de crisis, que puede ser puesto en práctica en las organizaciones.

En el principal encuentro de CEOs' que se realizará este 29 de agosto, tres importantes expositores entregarán las claves para el liderazgo corporativo, el valor de la reputación y el manejo de crisis empresarial

Useem es Profesor de William and Jacalyn Egan de Management y Director del Center for Leadership and Change Management en Wharton School, University of Pennsylvania. Además, es un reconocido expositor que cuenta con un estilo propio, que se basa en el relato de historias de crisis reales.

Para el experto, en la base del aprendizaje hacia un liderazgo efectivo existe una lista de principios clave para cualquier momento de

CEOs' Management Conference 2012

Descubriendo

el arte de decidir

liderazgo. Basado en años de investigaciones y de trabajo en el ámbito del liderazgo, Useem presenta el *Leader's Checklist*, máximas que mejorarán su habilidad para tomar más y mejores decisiones en ambientes de incertidumbre y cambio.

El segundo expositor que participará en esta conferencia es Daniel Diermeier,

Profesor en Kellogg y Director del Centro Ford para la Ciudadanía Global, quien expondrá sobre el "Valor de la Reputación en las Organizaciones".

Según Diermeier, las empresas hoy en día creen que una reputación se construye sólo con sentido común y hacer lo correcto; ya sea con los clientes, empleados y socios. Pero en su conferencia entregará las claves para una exitosa gestión de la reputación, ya que las

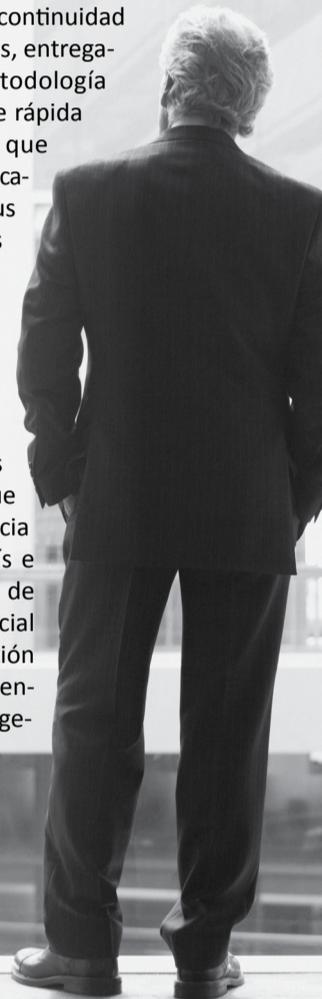
buenas prácticas de negocios, si bien son importantes y necesarias, no son suficientes.

Para Diermeier, lo que se necesita es una habilidad para la gestión de la reputación, que debe basarse en un liderazgo guiado por principios y apoyado por procesos sofisticados, integrados con la estrategia y cultura de la empresa.

Finalmente, Bruce Blythe, líder y especialista en gestión de crisis y continuidad de negocios, entregará una metodología simple y de rápida aplicación que mejorará la calidad de sus decisiones ante situaciones de

alta complejidad e incertidumbre.

El CEOs' Management Conference es un congreso anual que promueve la excelencia empresarial en el país e impulsa el desarrollo de la capacidad gerencial a través de la reflexión sobre el enfoque presente y futuro del management corporativo. **S**



Continúa en pág. 6 y 7

WOBI
World of Business Ideas



Construyendo una empresa para el largo plazo

Cuando hablamos de emprendedores, estamos normalmente hablando de personas que tienen un sueño de construir algo para el largo plazo, dar vida a una firma y cuidarla en tiempos de salud, como también en épocas de enfermedad.

Están dispuestos a guiar la empresa que ellos mismos han construido, y ambicionan aventurarse en un mar de oportunidades. Pero están conscientes de que habrá dificultades que deberán sortear y que sus colaboradores lo necesitarán para llegar a puerto sanos y salvos.

Construir una empresa no es tarea fácil. Requiere de persistencia, coraje, espíritu aventurero, optimismo. Pero por sobre

todas estas cualidades, lo que distingue a los empresarios exitosos, es tener un sueño.

A este sueño se le suele llamar la Visión de la Empresa. Para sobrevivir en el largo plazo, el emprendedor tendrá que maniobrar en un entorno cambiante, y por lo tanto tendrá que modificar las prácticas y estrategias de su empresa para adaptarse continuamente. Pero lo que distingue realmente a grandes y admiradas corporaciones es la Visión de sus fundadores.

Continúa en pág. 4



The Seminarium Letter

Año 12. N°55. Julio - Agosto 2012

Director: Alejandro Magni Ortega

Editora: Patricia Gutiérrez

Periodista: Alfredo García,

Patricia Ábrigo

Diseño: Julián Seguel

Dirección: Luis Thayer Ojeda 0180, Piso

6, Santiago de Chile

Fono: (02) 430 6800

Sitio Web: www.seminarium.com

Reg. N°153. 311

Prohibida su reproducción total o parcial por cualquier medio.

Derechos Reservados

El Valor De La Decisión

¿Por qué decidir es un arte? La toma de decisiones correcta y a tiempo, sobre todo en momentos de incertidumbre, es una habilidad que sólo un buen CEO puede tener. Y, como toda habilidad, debe ser reforzada y perfeccionada en el tiempo para que no pierda su potencial. De esta forma, vuelven a ser un tema esencial para el desarrollo de las capacidades gerenciales la habilidad de tomar decisiones, la habilidad para la construcción de reputación y la habilidad para manejar una crisis empresarial.

Toda decisión es compleja. Se debe elegir entre dos o más alternativas que se presentan en un momento y lograr con esta decisión un resultado esperado que, en el ámbito empresarial, puede marcar una diferencia importante en el desarrollo y rumbo de una organización.

Tomar una decisión en momentos de incertidumbre es aún más complejo. En estas situaciones nos vemos enfrentados a tener que elegir una alternativa o camino a seguir sin tener toda la información necesaria para conocer la mejor opción a tomar. Nos faltan datos, nos falta tiempo, nos falta conocer todas las opciones y un futuro incierto no nos permite analizar, como se desearía, y poder tomar una decisión adecuada que nos lleve al resultado que esperamos.

Una época de crisis o una situación compleja específica que se presenta en una organización provoca incertidumbre en los altos ejecutivos, en quienes lideran equipos de trabajo. Los CEOs, en su rol de mantener la dirección de la empresa, deben preocuparse de diferentes aspectos relacionados con la organización y con su área. Es en este momento de crisis donde alcanzan mayor importancia las capacidades y habilidades que tenga el líder; donde su rol se hace más relevante. Su visión general de la empresa, experiencia y buen juicio son esenciales para poder llevar las riendas de la organización y tomar las decisiones correctas para que así sea.

¿Por qué decidir es un arte? La toma de decisiones correcta, sobre todo en momentos de incertidumbre, es una habilidad que sólo un buen CEO puede tener. Y para lograr desarrollar esta habilidad es necesario que quien ejerza el rol de liderazgo tenga las herramientas para desarrollar mejor esta destreza.

Es un arte porque requiere que se le entregue dedicación especial para desarrollarlo correctamente. Porque se tienen diferentes técnicas de aplicación y porque existen maestros y aprendices. Es una habilidad innata en algunas personas, pero también se puede aprender y, sobre todo, perfeccionar.

Herramientas, consejos, lineamientos existen muchos. Hoy más que nunca es necesario conocer las últimas tendencias en esta materia y entenderlas dentro de un contexto específico y aplicable a cada organización en particular. Es por esto que hemos reunido en el CEOs' Management Conference 2012 a los más destacados exponentes sobre el tema, que pueden entregar los lineamientos más efectivos para un buen liderazgo corporativo, reputación y manejo de crisis. Tres escenarios donde la toma de decisiones se hace presente como un elemento clave en el desarrollo de la organización y en la práctica del líder. Principios vitales para decisiones críticas y metodologías simples y prácticas para la toma de decisiones son temas de relevancia para los CEOs que lideran empresas hoy.

La gestión de la reputación y del manejo de crisis, van de la mano con el liderazgo corporativo. Unos no son sin los otros. Y los tres requieren de un CEO que los lleve a la práctica de la mejor manera posible, sobre todo en épocas donde el futuro es incierto, ya sean a nivel mundial o particular de cada empresa.

El resultado de este arte de tomar una decisión influye directamente en el devenir de una organización. Si se realiza con dedicación, habilidades desarrolladas y buenas herramientas aplicadas, puede volverse en una obra que perpetúe en el tiempo. Los CEOs se convierten así en los encargados de que la toma de decisiones se transforme a su vez en un arte que toda la organización pueda disfrutar. ■

Las PERSONAS, las empresas y la COMPETITIVIDAD

No es novedad que las empresas que tienen mejores resultados, cuentan con personas comprometidas y alineadas con la organización. Las empresas competitivas tienen capacidad de alcanzar, sostener y mejorar permanentemente su posición en el entorno socioeconómico.

Entonces, la ventaja competitiva de una empresa estaría dada por la habilidad, conocimientos y atributos de sus personas, que finalmente se alinean con la estrategia del negocio, generando así la ventaja entre los otros competidores.

Por esta razón, es fundamental contar con personas dentro de la organización que sean capaces alcanzar los objetivos de la empresa, sostener los valores, la calidad de los productos o servicios, mantener la excelencia de los procesos productivos y mantener una actitud de mejora transversal.

Existe una gran gama de universidades, institutos, academias y consultores que brindan programas para fortalecer a las empresas, sin embargo, ¿cuáles de ellos tienen los efectos deseados o son capaces de mantenerse en el tiempo y contribuir verdaderamente al desarrollo de las empresas a través del entrenamiento de personas?

Tuvimos recientemente en nuestro Seminarium Conference Center al Doctor Maasaki Imai, quien reunió a personas de diferentes empresas que tienen el firme deseo de contribuir con la mejora continua de sus organizaciones.

El Doctor Imai lleva más de 50 años dedicado a la mejora continua y más que una metodología, él nos dejará una filosofía de trabajo. De su legado surgen metodologías como Six Sigma, Lean y Kaizen, que están poco a poco entrando en las organizaciones para lograr producir más de una manera sostenible.

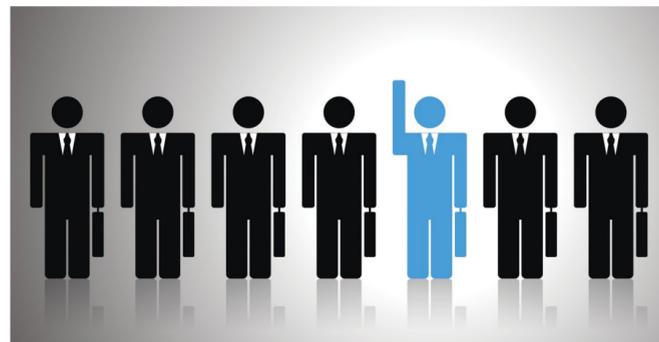
Empresas como TOYOTA, el caso emblemático de la mejora continua, gozan de las ventajas competitivas que esta filosofía ha llevado a sus operaciones en el mundo.

El otro ejemplo son los programas Dale Carnegie. Éstos cumplen 100 años de existencia y de la más absoluta vigencia. Su diferenciación está dada por estar dedicados al fortalecimiento de las personas, pero en función del beneficio de la organización.

Dale Carnegie desde 1912 impartió sus enseñanzas y su metodología; y escribió numerosos libros, entre ellos "Como ganar amigos e influir sobre las personas" que fue el primer libro en la categoría de habilidades interpersonales. Estuvo durante diez años en la lista de best sellers del New York Times y vendió más de 15 millones de copias hasta la fecha.

Al igual que el Doctor Imai, Padre de la mejora continua; podríamos decir que Dale Carnegie es el padre de las habilidades Interpersonales y ha dejado un legado para las personas y las empresas. ■

Por Silvana Massaro
Directora de Programas
Seminarium In Company



Por qué los gerentes debieran dejar de hacer micromanaging y comenzar a escuchar más a sus ejecutivos

En su nuevo libro "Do Nothing!", Murnighan nos comenta que los líderes más exitosos delegan virtualmente todo el trabajo regular a su personal, librándose de su tiempo para así orquestrar el rendimiento de los demás. Eso no sólo mejorará la moral, dice, pero también resultará en un mejor producto y en una vida menos estresada para el líder.

"La mayoría de los líderes hace demasiado", dice Murnighan. "Y cuando lo hacen, son vistos como micromanagers". Tomar decisiones, negociaciones y habilidades de trabajo en equipo son la verdadera esencia del liderazgo. Hacer nada no se le hace fácil a la gente que disfruta de su trabajo y están motivados a tener éxito. Un problema común es que personas son muchas veces ascendidas a puestos de liderazgo porque han sido técnicamente capaces.

Observando a los grandes líderes de nuestra historia —ya sean líderes políticos como Julio César o de los negocios como Steven P. Jobs —muchas personas probablemente asuman que tienen que haber tenido un papel activo en cómo llevaban sus organizaciones. César, después de todo, lideró personalmente sus tropas hacia Galia, y Jobs fue famoso por revisar el diseño del trabajo más pequeño de cada uno de sus productos Apple.

Pero J. Keith Murnighan, profesor de gestión y organización en Kellogg School of Management, dice que esa no es la mejor manera de llevar una organización.

Cuando son ascendidos, es importante que dejen de hacer el trabajo técnico y deleguen. "Líderes exitosos deben hacer cambios de marcha y, literalmente hacer menos de lo que solían hacer, aunque hayan sido buenos haciéndolo". Aun así, "se sienten tan cómodos utilizando sus antiguas y establecidas habilidades, que les cuesta mucho cambiar".

Esa negativa a dejar de hacer crea problemas hostiles. Muchos líderes supervisan a equipos cuyos miembros están siendo poco utilizados y desafiados. Estas personas no se desarrollarán con éxito y, finalmente mucho de los mejores trabajadores terminarán yéndose de forma frustrada. Mientras tanto, los líderes estarán estresados.

Murnighan ofrece una serie de estrategias para aprender a hacer nada. Para empezar, los líderes deben encontrar a los trabajadores más calificados y llevarlos a que se encarguen de trabajos en los que son más habilidosos.

Sugiere que el primer impulso de un líder, al adjudicarse un nuevo equipo, es darle a las personas pequeñas tareas, para ponerlos a prueba sin arriesgar demasiado. Pero ese es el enfoque equivocado. En su lugar, haz tu tarea consultando los archivos personales de los miembros de tu equipo, con la intención de averiguar qué tan competentes son y en qué han estado trabajando últimamente.

Después, líderes nuevos debieran ir más allá de sus zonas seguras, confiando en el personal mucho más de lo que se ha hecho en el pasado y asignarles tareas que reflejen aquello. Esencialmente, debieran pedirle a su gente que haga más. No mucho más, pero un poco más.

Murnighan no está realmente promoviendo que los gerentes hagan literalmente nada y vayan a jugar golf. Aun después de delegar todo, los líderes que "no hacen nada" de igual forma se mantienen vinculados. Una función clave, dice, es dejarse ver, "preguntarle a la gente dos preguntas claves: '¿Cómo estás?' y '¿Hay algo que pueda hacer yo para hacer tu trabajo más fácil?'". Como lo ve Murnighan, estas preguntas dan la señal que un líder le importa mucho su gente y si esa persona se está desempeñando bien. "Si sientes que le importas a tu gerente, vas a trabajar con mayor motivación", explica.

"Al hacer menos y menos", agrega, "tendrás tiempo de planear para el futuro". Murnighan junta su asesoramiento en lo que él llama su ley de liderazgo. "Piensa en las reacciones que buscas primero, después determina las acciones que debieras seguir para alcanzarlas".

Hacer nada crea todo tipo de beneficios: un equipo de trabajo más satisfecho, mejores productos y resultados finales, menos volumen de negocios, más tiempo para planear y gerentes más relajados. "Las personas de tu equipo revelarán habilidades que nunca supiste que tenían y lograrán cosas que van más allá de su estimación de sus capacidades", comenta Murnighan.

"Si tu equipo es exitoso y las personas ven que estás haciendo nada; no pensarán mal de ti o que eres un vago, sino que van a querer conocer tu secreto". ■



SEMINARIUM®

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

CUSTOMER LOYALTY MANAGEMENT

center for
UC Berkeley
executive education

Diseñe las herramientas para crear una experiencia de cliente diferenciada.

Forme vínculos sólidos que desarrollen un compromiso incondicional del cliente hacia su empresa.

Mejore sus habilidades de planificación para el modelo operacional.

Construyendo una empresa para el largo plazo

El término Visión, se le llama de distintas formas, como misión, objetivo de largo plazo, filosofía. Independiente del nombre que se le dé, puede agregar algún valor el tratar de esquematizar qué elementos debiera contener una declaración de Visión. Después de todo, el emprendedor tendrá que comunicar su Visión a su equipo y, por lo tanto, tendrá que expresarla en términos que se entienda.

Una Visión se compone de dos elementos esenciales. No es asunto de escribir una declaración de Visión que suene bien a los oídos de quien la escuche, sino que hay que buscarla en lo más profundo del pensamiento de los creadores o fundadores de la empresa, es decir los emprendedores. Estos elementos son una "Ideología Medular" y un "Futuro Imaginado"

1 Ideología Medular

La Ideología Medular es la respuesta a la pregunta por qué existimos, qué representamos. La respuesta dependerá de los valores y principios que guían el actuar de la compañía (Valores Medulares) y del propósito o la razón de ser de la misma (Propósito Medular).

Los Valores Medulares son aquellas 4 ó 5 cosas en que creemos realmente y que pretendemos guien nuestro actuar y el de nuestros hijos. Resisten la prueba del tiempo y son perdurables.

El Propósito Medular es la razón de ser más fundamental de la organización. Es el real propósito por el que el emprendedor quiere que su empresa funcione. No es una descripción de los productos o clientes de la empresa ya que éstos pueden cambiar, al igual que sus estrategias con el paso del tiempo. Su razón de ser puede perdurar por siglos.

2 Futuro Imaginado

El Futuro Imaginado es la respuesta a la pregunta ¿qué aspiramos ser, lograr, crear? Se compone de dos elementos: de una Meta Ambiciosa a cumplir no en un par de años, sino en varias décadas, y de una Descripción Viva de qué será el lograr esta meta.

Una Meta Ambiciosa debe ser lo suficientemente desafiante e inspiradora para movilizar a la organización por un período largo de tiempo y para cumplirla. En el caso de una empresa cumple un rol motivador, tangible y movilizador de todo el equipo que formará el emprendedor. Aun cuando es ambiciosa y por lo tanto no hay seguridad de cumplirla, debe percibirse una probabilidad más alta de poder alcanzarse que de fallar.

Por último, debe transformarse en una Descripción Viva de qué será el lograr esta meta. Esto es transformar la Meta Ambiciosa en una Descripción Viva, vibrante y atractiva de manera que las personas de la organización se sientan motivadas con ella.

Ejemplo de Descripción Viva: Ford.

Henry Ford expresó su ambiciosa meta de "democratizar el automóvil" como "Construiré un automóvil para la gran multitud... Tendrá un precio tan bajo que ningún hombre que gane un sueldo normal sea incapaz de poseer uno y gozar con su familia de la bendición de las horas de placer en los espacios al aire libre que Dios ha creado para ellos... Los caballos desaparecerán de los caminos, el automóvil ocupará su lugar... y le daremos a un gran número de personas empleos y salarios justos".

Consideraciones Finales

Hasta aquí hemos hablado del Futuro Imaginado como algo que debe permanecer vivo en los corazones de los colaboradores del emprendedor. ¿Qué pasa cuando el Futuro Imaginado se alcanza? ¿Debe cambiarse la Visión de la empresa por quedar obsoleta? La Ideología Medular no debería cambiar en siglos, lo contrario indicaría que cometimos un error al identificarla. En cambio, el Futuro Imaginado es algo que algún día será alcanzado, y por lo tanto debe ser repensado y redefinido cuando se logre. El no cambiarlo una vez alcanzado puede poner a la organización en peligro de extinción, pues deja de existir ese motor que la moviliza hacia crear el futuro.

Muchas empresas fallan en establecer su Visión. Algunos emprendedores escriben la Visión de su compañía con una colección de palabras bonitas, pero que en el fondo no significan nada; son ambiguas e incluso no representan nada de lo que en verdad el emprendedor cree y por lo que está dispuesto a luchar.

Esto no sólo es algo que confundirá a las personas que trabajarán para el emprendedor, sino que, habitualmente decepcionará también a los potenciales inversionistas. Después de todo, si el emprendedor no tiene un sueño en el que sinceramente crea, ¿por qué habrían de creer en él y en su idea el resto de las personas involucradas? ■

WOBI
World of Business Ideas

Gentileza de © WOBI | World of Business Ideas
Edición Febrero-Marzo 2012

PROGRAMA IN-CAMPUS

SEMINARIUM INTERNACIONAL

MANAGING INNOVATION STRATEGIES FROM IDEAS TO ACTION

BABSON EXECUTIVE EDUCATION

Programa Único y Exclusivo para Ejecutivos y Empresarios Latinoamericanos con el Deseo y Necesidad de Innovar

16 al 21 de Septiembre, 2012 / Babson Executive Education, Wellesley, Massachusetts, EE.UU. / www.seminarium.com



Una estrategia por la paz

Cómo líderes mundiales deben reaccionar ante provocadores.

Basado en la investigación de Sandeep Baliga y Tomas Sjöström

En septiembre de 2000, Ariel Sharon, entonces jefe de la oposición israelí party Likud, fue a caminar por el Monte del Templo, una parte de Jerusalén sagrada para los musulmanes. Quince meses después, militantes patrocinados por el servicio secreto de Pakistán, Inter-Services Intelligence (ISI), atacó el Parlamento indio. En cada caso, las acciones lograron las metas de los provocadores, que diferían de las de los gobiernos legítimos. El paseo de Sharon ayudó a amenazar el proceso de paz entre Israel y los palestinos que había sido mediado por el presidente de EE.UU. Bill Clinton y contribuyó al comienzo de la Segunda Intifada Palestina. En Pakistán, el ejército se distrajo de los esfuerzos por acabar con los grupos militantes apoyados por el ISI, cuando el presidente Pervez Musharraf trasladó tropas de la frontera con Afganistán a la frontera con la India, una respuesta a la movilización de la India tras el ataque a su Parlamento.

Un estudio de Sandeep Baliga, profesor asociado de economía gerencial y ciencias de la decisión en Kellogg School of Management, y Tomas Sjöström, profesor de la Universidad de Rutgers, explica por qué esas acciones tienen impacto y qué circunstancias determinan los resultados de sus manipulaciones. Muestra por qué el extremismo y el terrorismo no son el mejor interés para nadie.

Baliga y Sjöström demuestran que los provocadores obtienen sus objetivos a través de la sutileza y la cautela. "La gente suele pensar que los extremistas quieren estimular la retirada de sus antagonistas, directamente a través de sus actos de provocación", explica Baliga. "Pero nuestro mensaje es completamente lo opuesto. Ellos quieren involucrarte en una pelea grande, la cual te obligue después a retirarte. No esperan que te retires después de su ataque insignificante".

Además, la estrategia de provocación depende de las preferencias políticas de los individuos, el gobierno u otra organización que sea el objetivo.

Estos resultados se derivan de la aplicación de matemáticas básicas. "Nuestro trabajo utiliza la teoría de juegos metódica para estudiar un tema de la seguridad y política

internacional", explica Baliga. "Es básicamente un juego nuevo que introduce a una persona externa -el provocador- que trata de influir en un juego realizado por otros jugadores".

Baliga y Sjöström basaron su estudio en un juego que se desarrolló en 2000 y se publicó en 2004, el cual fue inspirado por el concepto del Premio Nobel Thomas Schelling, "el temor recíproco de ataque por sorpresa". Los investigadores aplican este estudio a las naciones y analizan si dos países beligerantes en una situación similar pueden calmarse hablando antes de que la pelea comience. "Demostramos que se puede escapar de la violencia", dice Baliga. "Eso es sorprendente, ya que hay enormes incentivos para engañar, fingir que eres amable y sacar ventaja del otro lado con una falsa sensación de seguridad. Este incentivo para engañar impide que ocurra una comunicación verdadera. Pero hemos demostrado que se puede producir la comunicación suficiente para salir de la situación".

Para modelar su nuevo juego, los dos investigadores imaginaron un extremista enviando un mensaje público a dos países involucrados en un tenso enfrentamiento. El extremista podría ser un provocador belicista o pacifista que busca influir en la acción de uno de los jugadores. Un extremista bélico, como el ISI, busca una acción agresiva por parte de uno de los jugadores, como el líder de Pakistán. Los ejemplos incluyen acumulación de armas o el movimiento de tropas a un territorio en disputa. Un extremista moderado busca una acción conciliatoria, como la búsqueda de las negociaciones de paz.

El modelo desarrollado por Baliga y Sjöström predice cómo las preferencias del jugador, que los extremistas tratan de influir, afectan el éxito o el fracaso de la manipulación. Un provocador agresivo quiere que el líder del gobierno marcado reaccione a una acción provocativa actuando de una forma agresiva, por ejemplo, movilizando tropas a la frontera por el miedo de que el enemigo haga lo mismo. En cambio, un extremista pacífico, quiere que el líder específico minimice las tensiones, por ejemplo retirándose de la frontera, creyendo que el otro lado hará lo mismo.

El modelo muestra que un extremista agresivo empleará la provocación sólo en un líder que es relativamente pacífico. ¿Por qué? Un líder agresivo es un "simpatizante del extremista agresivo" y tomará acciones agresivas de todas formas. No hay necesidad para el extremista de influir en él y advertir al otro bando de la acción inminente. Y un líder pacifista no hará ningún movimiento agresivo, incluso si la otra parte es agresiva, por lo que la provocación será

contraproducente. En ambos casos, la provocación es contraproducente. Por lo tanto, Baliga explica: "Usted debe esperar para ver una provocación por parte de extremistas agresivos cuando el jugador que realmente están tratando de influir es pacífico, pero no tan pacífico que no vaya a responder a la agresión de los antagonistas, sin agresión".

De acuerdo a Baliga, la estrategia de los servicios secretos de Pakistán ejemplifica este punto. Para manipular al líder democráticamente elegido de Pakistán, que quiere hacer un acercamiento pacífico a la India, el ISI trabaja para antagonizarla. Cuando la India responde, el líder paquistaní se siente obligado a adoptar una postura igual de agresiva. Pero antes de que el ejército paquistaní atacara a la India en el distrito Kashmiri de Kargil en 1999, no había ninguna actividad terrorista. En ese caso, la ISI sabía que el ejército iba a tomar las acciones que habían abogado, así que no había necesidad de provocar a la India.

Esto significa que incluso la ausencia de provocación proporciona información, podría revelar que el líder no es particularmente débil y, en general, podría ser agresivo. Por lo tanto, incluso un líder agresivo sufre de la posibilidad de una acción extremista agresiva.

El modelo también muestra que los extremistas pacifistas no pueden reducir las tensiones. Si un extremista pacífico envía un mensaje de que el líder de su país es pacifista sólo cuando realmente es un pacifista, entonces el otro lado podría dar marcha atrás. Aunque este mensaje funcionara, el extremo pacífico también lo enviaría cuando su líder fuese fuerte, porque al menos logra que uno de los lados retroceda. Pero si ese mensaje se envía con pretensiones falsas, la credibilidad de los extremistas pacifistas sufrirá. Nadie creerá su mensaje y las tensiones no se reducirán.

Baliga afirma el mensaje final del estudio: "La acción extremista pacifista no puede funcionar y el comportamiento extremista agresivo empeora las cosas todo el tiempo", dice. "Ambos jugadores, aunque sus preferencias se alineen con los extremistas agresivos, le encantaría matar el extremismo. Eso haría del mundo un mejor lugar. El poder de la provocación está en nuestra respuesta a ella. Si se pudiera ignorar por completo a los provocadores, su capacidad para infundir miedo moriría. Lo difícil es que ambas partes tienen que ignorar la provocación". ■

LAS OPINIONES TIENEN UN PUNTO DE PARTIDA

LATERCERA

PIENSASINLIMITES

CEO^s Management Conference 2012

el arte de decidir



**MICHAEL
USEEM**

Ph.D., Harvard University

“El liderazgo de empresas y países tiene su mayor impacto en tiempos de incertidumbre y cambio”

¿Qué temas principales y prácticas se llevarán los participantes a sus oficinas después de aprender acerca de estos principios de Liderazgo?

Los principios del *Leader's Checklist* deben ser aplicables para la mayoría de los líderes, en la mayoría de los esfuerzos, en la mayoría de los casos, ya sea para inversiones bancarias, alta tecnología, o de servicio público, sean buenos o malos tiempos, en Chile o en los EE.UU.

Sin embargo, el *Leader's Checklist* es tan bueno como la base en la que se sustenta, y la base es tan sólida como los materiales y la ingeniería que intervienen en ella.

Revisando el caso de rescate de los 33 mineros en Chile, Useem entregará a los asistentes las claves para poner en practica el Leader's Checklist para la toma de decisiones

De una serie de investigadores, pensadores y profesionales; del desarrollo del trabajo con cientos de directivos y ejecutivos de los programas de liderazgo en Asia, Europa, América del Norte y América del Sur; a partir de entrevistas de investigación con muchos directores en muchos países, y de ser testigo de gerentes enfrentando una serie de momentos críticos; he concluido que sus pensamientos y experiencias apuntan a un conjunto de quince principios de liderazgo de misión crítica que varían sorprendentemente muy poco entre empresas o países.

Durante el congreso del 29 de agosto en Chile, nos centraremos en cuatro de los principios del *Leader's Checklist*:

1. **Articular una Visión.** Formular una visión clara y convincente y comunicarla a todos los miembros de la empresa.
2. **Pensar y Actuar Estratégicamente.** Se establece una estrategia pragmática para lograr la visión a corto y largo plazo, y asegurarse de que sea ampliamente entendida, considerar todos los jugadores y anticipar las reacciones y la resistencia antes de que se manifiesten.
3. **Hacerse Cargo.** Abarcar una tendencia a la acción, de asumir la responsabilidad, incluso si no se ha delegado oficialmente, particularmente si estás posicionado para hacer una diferencia.
4. **Actuar con Decisión.** Tomar buenas y oportunas decisiones y asegurarse de que se ejecutan.

¿Cómo el rescate de los 33 mineros chilenos se relaciona con el Leader's Checklist y cómo se puede convertir ese evento en particular en una práctica organizacional exitosa?

El teléfono inteligente del Ministro de Minería de Chile, Laurence Golborne, comenzó a sonar a las 11 pm el 5 de agosto de 2010, con un mensaje de texto que era escalofriante por su brevedad y falta de detalles: “Derrumbe de mina en Copiapó; 33 víctimas”.

El 13 de octubre a las 8:55 pm, el último de los mineros, Luis Urzúa, el jefe de turno, llegó a la superficie, declarando: “He entregado a usted este turno de trabajadores, como habíamos acordado que lo haría”. El presidente Sebastián Piñera respondió: “Con mucho gusto recibo su turno, ya que terminó con su deber, saliendo de los últimos, como un buen capitán”. El Presidente añadió: “Usted no es el mismo después de esto y Chile tampoco lo será”.



**DANIEL
DIERMEIER**

Ph.D., Political Science, University of Rochester
M.A., Political Science, University of Munich y University of Rochester

Durante su conferencia, Diermeier analizará la importancia de la reputación en las organizaciones y cómo debe gestionarse para la construcción de una imagen sólida y de confianza

reguladores y el público. Segundo, las buenas reputaciones son basadas en las prácticas de negocios y procesos. No sólo son manejadas por la comunicación o publicidad.

¿Por qué se debe dar mayor importancia a la gestión de la reputación en la actualidad?

La reputación del riesgo para las compañías en la última década ha aumentado dramáticamente. Algunos factores claves incluyen la llegada de la cobertura de los medios globales, incluyendo los medios sociales, las mayores expectativas de las compañías y la integración global de las cadenas de suministros. Sin embargo, a pesar de este incremento en riesgos, la mayoría de las compañías no han mejorado su reputación en capacidades de la gestión.

¿Qué le sucede a una organización que no se preocupa de su gestión en esta área?

Una insuficiencia de gestión de la reputación lleva a más y más severas crisis de reputación. Son más propensas a ocurrir y tiene un alto impacto en el desempeño de los negocios.

El principal obstáculo que enfrenta una organización es una mentalidad incorrecta. La gestión de la reputación aún

es vista exclusivamente como parte de la comunicación corporativa en vez de una capacidad de organización amplia.

¿Cómo puede una organización proteger su reputación en tiempos de crisis?

Dándose cuenta de que además de enfrentar asuntos operacionales, como por ejemplo en el caso de un accidente, la compañía también enfrenta una crisis de reputación. Aquí la mayor meta es mantener y mejorar la confianza. En ese caso, una crisis de gestión exitosa puede incluso ofrecer oportunidades mientras aumenta la confianza en la compañía.

¿Cuales son las oportunidades que debe aprovechar una organización para lograr una buena reputación?

Las crisis de reputación que sufre una organización suele ser uno de los eventos más importantes en los que la organización debe realizar una buena gestión, ya que los clientes y otros *stakeholders* están poniendo atención. Ellos recordarán cómo la compañía manejó la situación. ■

**BRUCE
BLYTHE**

Ph.D., Harvard University

Las habilidades el líder, el trabajo en equipo y aplicar metodología son elementos clave para una toma de decisiones que sea beneficiosa para la organización

¿Cuáles son las principales herramientas que debe tener un CEO para tomar buenas decisiones en momentos de crisis?

Investigaciones y la experiencia nos dicen que no hay sustituto para una “preparación” previa a un incidente crítico. Hay muchos estilos de liderazgo que pueden ser efectivos en respuesta a una crisis, pero no hay sustituto para desarrollar un protocolo bien pensado para notificaciones, movilizaciones, contención de crisis, toma de decisiones en crisis e implementación.

¿En qué se basa su metodología para la toma de decisiones en tiempos de crisis?

Es más importante saber quién eres que lo que podrías saber en tiempos de crisis. No hay sustituto para demostrar rasgos de buen carácter cuando toda la atención está puesta en ti en esos momentos. A mí me gusta el enfoque SIPDE (Estudiar, Identificar, Predecir, Decidir y Ejecutar –por sus siglas en inglés). Por ejemplo: Estudiar el entorno para entender el modelo de patrón, Identificar las áreas de problemas, Predecir la posible progresión de asuntos emergentes, Decidir la prioridad de asuntos para manejarlos y Ejecutar tu plan en tiempos oportunos.

Otro enfoque importante para tomar decisiones en crisis involucra el simple proceso de escribir; se toman mejores decisiones en situaciones difíciles cuando escriben los factores que resuelven problemas, asuntos y soluciones.

¿Cuáles son los errores más comunes que cometen las organizaciones al tomar decisiones durante una crisis?

Equipos que no se comunican bien y no pesan los pro y contra de sus decisiones, cometen los mayores errores. Las decisiones tomadas en crisis deben ser un balance entre una discusión muy pensada y una respuesta oportuna. Decisiones unilaterales hechas por una persona sin la visión de colegas de confianza, tienden a ser decisiones más pobres en calidad que decisiones tomadas por equipos preparados.

¿Por qué es importante que una organización esté preparada para manejar una crisis?

Investigaciones demuestran que organizaciones bien preparadas tienen crisis que duran menos y son menos severas que aquellas sin preparación. Las organizaciones bien preparadas tienden a tener reputaciones mucho mejores por un largo período de tiempo que aquellas



“Es más importante saber quién eres, que lo que podrías saber en tiempos de crisis”

que no están preparadas. La moral y lealtad post-crisis de los empleados hacia la organización, es otro resultado positivo de la preparación. ■

El Liderazgo es un deporte de contacto El Factor “Follow up” en el Desarrollo del Management

Por Marshall Goldsmith y Howard Morgan

El liderazgo ya no es sólo para líderes. Importantes compañías han comenzado a comprender que mantener un rendimiento óptimo requiere un gran compromiso para desarrollar líderes que están alineados a los objetivos de la organización – un compromiso mucho más fácil de comprender que de alcanzar.

Dado el ambiente económico de mayor competitividad y el importante capital humano y financiero utilizado en el desarrollo del liderazgo, es justo y necesario el preguntarse ¿Algo de esto sirve? Y si es que sirve, ¿Cómo lo hace?

Revisamos el desarrollo de programas de liderazgo en ocho corporaciones con diferentes metodologías. Cada una de las compañías midió si los participantes percibieron un aumento en su liderazgo efectivo en el tiempo. El “aumento de la efectividad” fue determinado por compañeros de trabajo y *stakeholders*.

De tanto en tanto, una variable aparecía central para el logro de resultados positivos a largo plazo: la interacción llevada a cabo por los participantes y el *follow up* con los colegas. Los líderes que discuten sus propias mejoras y prioridades con sus compañeros de trabajo mostraron una mejora impresionante. El desarrollo de líderes, hemos concluido, es un deporte de contacto.

TOQUE PERSONAL

La conclusión que se deriva de las encuestas en todos los programas fue que el contacto personal importa -e importa mucho.

Las ocho compañías midieron la frecuencia en que las discusiones de la gerencia y sus *follow up* con los compañeros de trabajo y compararon esta medición con el incremento percibido en la efectividad del liderazgo, como fueron juzgados por sus colegas en las encuestas.

Follow up aquí se refiere al esfuerzo que los líderes hacen para solicitar la continuidad y actualizar ideas para mejorar de sus compañeros de trabajo. El liderazgo, queda claro a partir de esta investigación, es una relación. Y los más importantes participantes en esta relación

no son el entrenador y el entrenado. Son el líder y el compañero de trabajo.

PEDIR Y RECIBIR

Nuestros estudios demuestran que cuando los compañeros de trabajo están involucrados en el desarrollo de liderazgo, los líderes que están ayudando tienden a ser más efectivos. Los líderes que solicitan *input* y luego le hacen seguimiento para ver si han progresado son vistos como personas que se preocupan y que les importa.

El ejercicio físico entrega una analogía útil. Imagine tener un grupo de personas fuera de forma sentado en una sala y escuchando un discurso sobre la importancia del ejercicio; luego ven algunos videos sobre cómo ejercitarse. ¿Se imagina por qué esas personas continúan fuera de forma un año después?

De hecho, los ejecutivos que hacen de *coach* son en muchas formas como un personal trainer. El rol del entrenador es “recordar” a la persona que debe hacer lo que la persona sabe que debe ser realizado. Los buenos entrenadores pasan más tiempo en la ejecución que en la teoría. He aquí la conclusión central de nuestra investigación: *Para la mayoría de los líderes, el gran desafío no es comprender la práctica del liderazgo: es poner en práctica su entendimiento del liderazgo.*

DENTRO FUERA

La interacción entre el líder que se está desarrollando y sus colegas no es la única conexión que cuenta. Es también vital el contacto entre el líder y el coach. Otro de nuestros principales descubrimientos en nuestra investigación tiene que ver con esa relación: *Tanto los coaches internos como externos hacen una diferencia a positiva.*

El coach no tiene que ser parte de la compañía. En muchas organizaciones los entrenadores internos no tienen el tiempo que necesitan para poder entregar una interacción importante con las personas a las que les hace *coaching*. Sin embargo, pueden sobrellevar estos obstáculos.

Ya sean internos o externos, descubrimos que la mecánica de la relación *coach*-líder no es un tema de límite de tiempo. Otro descubrimiento que realizamos en nuestra investigación es que el *feedback* o *coaching* por teléfono funciona tan bien como en persona.

APRENDIENDO A APRENDER

De gran importancia es lo siguiente: el contacto continuo con los colegas acerca de temas de desarrollo es tan efectivo que puede ser exitoso incluso sin un programa formal.

Líderes que no tienen *coaches* pueden ser entrenados por sus compañeros de trabajo. La clave para hacer un cambio en el comportamiento es “aprender a aprender” por aquellos que están alrededor de nosotros, y luego modificar nuestro comportamiento en base a sus sugerencias.

Si la organización puede enseñar al líder a contactarse con sus compañeros de trabajo, a escuchar y aprender y a enfocar la discusión en el desarrollo continuo; ambos, el líder y la organización, se verán beneficiadas. Después de todo, haciendo *follow up* con un grupo de colegas, un líder demuestra el compromiso para una mejora personal- y a una determinación de mejorar. Este proceso no debe tomar mucho tiempo ni dinero. Hay algo mucho más valioso: el contacto. ■

Why humans can't seem to make the “right” choices

Psychologists and behavioral economists have established that humans exhibit a number of fairly predictable biases in their decision making. For example, when offered a menu, people generally choose one of the first items on it or the very last item.

It would be easy to ascribe these tendencies to a simple quirk of evolution—a kind of mental tic encoded in our genes. But what if the cognitive biases we exhibit when making choices are not limited to us? What if these biases are basic emergent properties of any system forced to make decisions with limited mental resources?

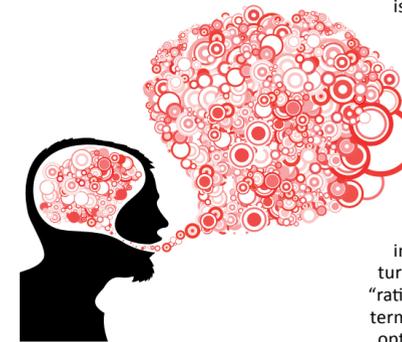
Source: Kellogg Insight

That is one of the questions implicit in new work by Yuval Salant, an assistant professor of managerial economics and decision sciences at Kellogg. In order to get inside the “black box” of humanity’s irrationality when deciding between many options, Salant created a simplified mathematical model of how a machine—an “automaton”—would make choices.

Salant’s automatons are basically decision-making algorithms expressed mathematically rather than in code. Some of these automatons commit the same “mistakes” that humans do when making decisions. An automaton may exhibit a “primacy” effect, in which it tends to choose one of the first items on a list. An automaton may also exhibit a “recency” effect, in which it goes for the last item on a list. The ability of automatons to mimic human behavior, combined with the fact that they are built from mathematical first principles, means automatons can be used to formally analyze the fundamental tradeoffs that we face when making choices.

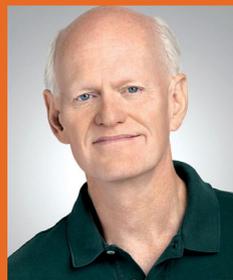
One of Salant’s most human-like automatons is based on a decision-making strategy known as satisficing. A satisficer is someone who establishes in advance what criteria an option must meet in order for it to become his or her choice. So for example, a satisficer at a restaurant might declare, “I’m in the mood for chicken,” along with a handful of other specifications, and the first item on the menu to satisfy all of them would be the one he or she chooses.

When decision-makers are satisficing, it is not hard to see why they would be more likely to choose an item that appears earlier on a list, because they stop as soon as they find one that meets their pre-existing criteria, and might not even look at every item in a list. Contrast this strategy with rational decision making, which is a standard assumption in many economic models. It turns out that making a decision “rationally”—which in economics terms means analyzing every possible option—requires a great deal of cognitive horsepower.



MARSHALL GOLDSMITH

Ph.D., UCLA



Gurú y Autoridad Mundial en Liderazgo, según London Times, Harvard Business Review y Business Week. Uno de los 50 grandes pensadores y líderes que ha influido en el campo de la administración en los últimos 80 años.

Goldsmith se presentará el 9 de octubre de 2012 en “The Annual HR Conference 2012”, el punto de encuentro de las mentes más influyentes de Recursos Humanos.

Profesor de Educación Ejecutiva en Tuck School of Business de Dartmouth y expositor frecuente en importantes escuelas de negocios.

Uno de los pocos consultores que ha asesorado a aproximadamente 100 Directores Ejecutivos (CEO) y a sus equipos gerenciales. Ha sido el orador principal y expositor invitado de múltiples seminarios y talleres.

Es co-fundador de Marshall Goldsmith Partners, una red de mentores para ejecutivos de alto nivel y fue Miembro del Consejo de Directores de la Fundación Peter Drucker durante 10 años.

Su libro *What Got You Here Won't Get You There* fue best-seller del New York Times. Ocupó el primer lugar en el ranking de los ‘Libros de Negocios’ de The Wall Street Journal, y obtuvo el Premio Harold Longman como Mejor Libro de Negocios 2007.

Suscríbete

No dejes de pertenecer al mundo de Qué Pasa

Suscríbete llamando al

600 8372372

- Plan anual de suscripción a revista Qué Pasa por sólo \$36.990*
- Recibe 52 números más especiales de educación



Qué PASA

*Todos los planes de suscripción están sujetos a factibilidad de distribución, con un máximo de 2 suscripciones por contratante. Las suscripciones tendrán una duración mínima de 12 meses. Infórmate sobre las condiciones de entrega y los costos de despacho para regiones. Forma de pago: vía PAT o tres cuotas con tarjeta de crédito, tarjeta Presto o hasta 3 cheques. En caso de dar término a la suscripción en forma anticipada, el suscriptor deberá pagar el monto de \$36.990, equivalente al valor del producto entregado. Precio válido hasta el 31 de Julio de 2012.

Cómo el Liderazgo Corporativo contribuye a lograr una Cultura de Seguridad en las Organizaciones

Fuente: Cristián Moraga Torres
Gerente General de Mutual de Seguridad CChC

El país transita por un camino en el que requiere del compromiso concreto de los actores públicos y privados que configuran su orgánica. Ambos sectores deben marcar la pauta respecto de la ruta hacia el desarrollo sostenible, que tenga un sesgo tanto humano como económico. Es en esa línea que el Gobierno ha manifestado su compromiso con la protección de los trabajadores planteando metas específicas en términos de accidentabilidad y fatalidad en el trabajo. Lejos de ser un tema trivial, la seguridad y salud ocupacional sustenta cualquier estrategia corporativa, en tanto que permite a las personas -sus trabajadores- realizar sus labores en ambientes protegidos y sanos, velando por la calidad de vida de ellos y sus familias. De esta forma constituye un requisito fundamental para lograr niveles de productividad y competitividad comparados con los del primer mundo, permitiendo sentar las bases de un proyecto país que vele por la protección de los ciudadanos.

Desde ese contexto consideramos clave formular un plan de gestión de riesgos consciente y eficiente que aglutine a la organización en el desarrollo de una Cultura de Seguridad que comprometa un liderazgo que, desde la administración superior de la empresa, se haga cargo del rol que le compete en la seguridad de su negocio, entendido como la protección de sus trabajadores y promoviendo su calidad de vida y de sus familias.

La Cultura de Seguridad sólo se entiende desde una reflexión progresiva que parte desde la esencia de los sujetos. De acuerdo a esto las personas evolucionamos en estados de conciencia, que comienzan en un estadio de pasividad (que concibe a los riesgos y la seguridad como actos "mágicos de Dios"), pasando a uno normativo que sienta sus bases en la regulación y a uno reflexivo-analítico que permite a las personas identificar como mejoramos esa norma. Es en el final de esa cadena de estadios en el que quiero hacer hincapié, por cuanto establece que los sujetos conciben la seguridad desde un ámbito valórico trascendente

-esencialmente proactivo- que dimensiona la Cultura de Seguridad como una parte relevante del sistema que involucra a las personas, la sociedad y el medio ambiente.

La construcción de un proyecto sustentable en toda organización requiere de un liderazgo corporativo sólido que se encargue de gestionar los grandes proyectos organizacionales, sin perder de vista la dimensión estratégica que tiene la seguridad y salud ocupacional. La premisa de los estados de conciencia sienta la base que formula el Instituto para una Cultura de Seguridad (ICSI) de Toulouse, Francia, -con el cual estamos trabajando desde 2011- para lograr una relación virtuosa dentro del sistema Estado - Empresa. Sus directrices apuntan a que deben considerarse factores de contexto, pero sobre todo, se debe poner énfasis en el factor humano cuyo liderazgo promueva la movilización y articulación de la Cultura de Seguridad de la cual hablamos. Ese "Liderazgo Movilizador" establece como crítico el factor humano. Es a través de él que desciframos lo que nos mueve como empresa, logrando destacar las limitaciones que nos impone la racionalidad en el proceso de toma de decisiones, identificando las brechas existentes en el marco del trabajo en equipo y la confianza dentro de los ambientes de trabajo grupal, y robusteciendo la cultura organizacional y la relación laboral dentro de las organizaciones.

En suma, el modelo al que nos referimos estima como prioritario enfocar hacia los factores humanos y organizacionales que impactan en los resultados de seguridad. Desde la base que son las personas, sus comportamientos y actitudes; siguiendo con los equipos de trabajo y el nivel de influencia entre pares; hasta llegar al nivel ejecutivo del management de la organización, es el liderazgo corporativo el articulador de una visión que privilegia la protección de los trabajadores en función de ambientes laborales seguros y saludables que permitan la sustentabilidad en el largo plazo.

Sintéticamente: sabemos que el negocio de las empresas no es la seguridad; sin embargo es ésta la que hace posible el negocio.

Del mismo modo no podemos perder de vista el dinamismo del entorno, que exige la adaptabilidad de las organizaciones y el compromiso de las compañías más allá de su contribución económica. La generación de un plan de gestión de riesgos en función de la Cultura de Seguridad de una empresa debe considerar contextos tan disímiles como la comunidad, diferentes riesgos derivados de nuevas formas de producción, la regulación existente y un contexto económico global y local cada vez más volátil.

El liderazgo corporativo debe, por tanto, considerar una matriz de riesgos diversa, que se sustenta en una serie de señales tanto internas como del entorno. Todos ellos, en mayor o menor medida, son factores que inciden en la configuración de una Cultura de Seguridad necesaria para la concreción de objetivos organizacionales, que permitan el crecimiento sostenido de nuestro país.

A lo largo del tiempo hemos logrado éxitos en materia de protección de los trabajadores. Sin embargo, durante la última década hemos sufrido un estancamiento en las tasas que nos invita a reflexionar y a actuar en consecuencia de ello, fomentando espacios de conversación y acción que permitan lograr lugares de trabajo más seguros y saludables. Ese es nuestro compromiso de liderazgo, uno que se vincula íntimamente con el crecimiento y la prosperidad que el país necesita. ■


MUTUAL
de seguridad CChC

Redes Sociales / Todo pasará pronto

Por Manu Chatlani
Publicado en El Post

Es divertido. A veces demasiado. Muchos ejecutivos, profesionales, empresas y marcas, con un ADN absolutamente análogo se rien, dudan y se muestran

escépticos. Piensan que pueden seguir colgados de viejos paradigmas que van cayendo. Que la moda digital/social va a pasar. Y cada día pueden ver en los medios análogos y tradicionales noticias que deben hacer que todo les gire un poco más fuerte.

La última viene desde territorio germano. Una de las empresas más grandes en el rubro del crédito en Alemania, SCHUFA, piensa utilizar información online recopilada de redes sociales para analizar el riesgo de crédito de las personas. Stop. Rewind. De nuevo. Sí, Spiegel Online (basándose en información de NDR que vendría de documentos confidenciales al interior de la compañía) informó que la empresa piensa utilizar las páginas personales de Facebook para estudiar las relaciones personales e intentar determinar cómo eso afectaría la capacidad de pago de quienes obtengan un crédito.

Eso no es todo. La compañía también recurriría a Twitter, LinkedIn y otras redes sociales. Mientras tanto, se siguen creando redes y entornos más cerrados, crece el tiempo invertido en Facebook (de acuerdo a Nielsen, el uso llegó en EE.UU. de 7 horas 10 minutos en abril, muy lejos de las 6 horas 51 minutos en Diciembre de 2011) y Foursquare acaba de lanzar una nueva versión de la app apuntando a convertirse en la plataforma ideal para poder rankear y comentar los niveles de servicio de distintos tipos de negocio.

Y como si esto fuera poco, aparecen plataformas como Gripevine que buscan darle voz y potenciar los reclamos a nivel social de los consumidores (curiosamente, su creador es nada menos que Dave Carroll, el músico que puso de rodillas a American Airlines con el clásico video de Youtube "United Breaks Guitars"). Y paralelamente, muchos ejecutivos, profesionales, empresas y marcas siguen pensando que todavía no es el minuto. Que su industria es distinta. Que todo pasará pronto... ■



THE ANNUAL
HR
CONFERENCE
2012

SEMINARIUM

Más estrategias
menos pinceladas

MARSHALL GOLDSMITH
DESARROLLO DE LIDERAZGO:
UN DEPORTE DE CONTACTO

DONALD COOPER
RR.HH.:
DE MIEMBROS SECUNDARIOS
A LA MESA GERENCIAL

DAVID S. COHEN
HR Y ROI:
¿MITO O REALIDAD?

9 de Octubre, 2012 / Casa Piedra - Santiago - Chile
www.seminarium.com • ventas@seminarium.com • (562) 430 6888

CEO^s Management Conference 2012

el arte de decidir

29 DE AGOSTO 2012 • HOTEL INTERCONTINENTAL, SANTIAGO



MICHAEL USEEM
LIDERAZGO
CORPORATIVO
PRINCIPIOS VITALES PARA
DECISIONES CRÍTICAS



DANIEL DIERMEIER
EL VALOR DE LA
REPUTACIÓN
MÁS ALLÁ DE LO OBVIO



BRUCE BLYTHE
MANEJO DE CRISIS
EMPRESARIAL
ANTICIPE, DECIDA, EJECUTE

ventas@seminarium.com • (562) 430 68 88

PRESENTA



AUSPICIA



MEDIA PARTNERS



APOYA



www.seminarium.com