

LIDERAZGO ESTRATÉGICO EN GRANDES ORGANIZACIONES: CREANDO EQUIPOS SOBRESALIENTES

MARTA ELVIRA ROJO

IESE BUSINESS SCHOOL

PROFESORA - DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y DIRECCIÓN DE PERSONAS

CÁTEDRA PUIG DE DESARROLLO DE LIDERAZGO GLOBAL

AGENDA PARA HOY

1. SITUARNOS EN EL MAPA DE LIDERAZGO GLOBAL
2. DIMENSIONES DE LIDERAZGO ESTRATÉGICO EN LAS ORGANIZACIONES
3. LIDERAZGO DE EQUIPOS SOBRESALIENTES:
COMPETENCIAS INTERPERSONALES Y REDES SOCIALES



¿ES NECESARIO SABER MÁS SOBRE LIDERAZGO?

WORLD ECONOMIC FORUM | Agenda | Events | Reports | Projects | About | Login to TopLink | 中文 | 日本語 | 検索

Outlook on the Global Agenda 2015 > Top 10 Trends of 2015

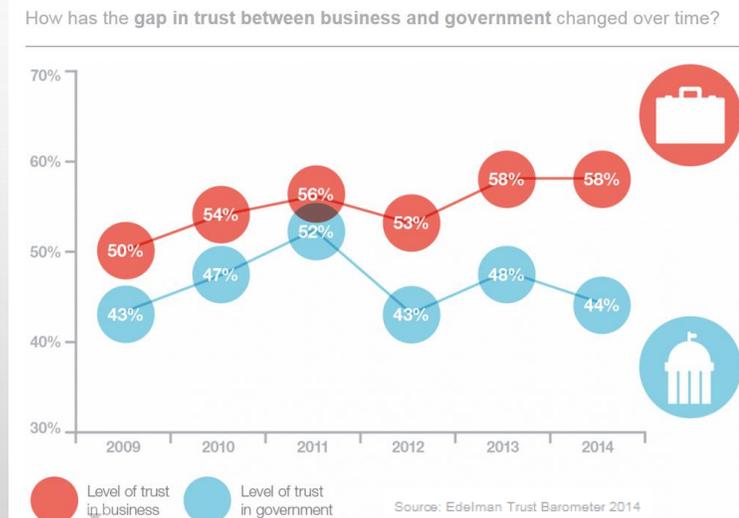
Top 10 Trends | Regional Challenges | Global Leadership & Governance | Future Agenda | About this report | Shareable Media | Browse by Topic

Introduction | Trend 1 | Trend 2 | Trend 3 | Trend 4 | Trend 5 | Trend 6 | Trend 7 | Trend 8 | Trend 9 | Trend 10 | Immigration in focus

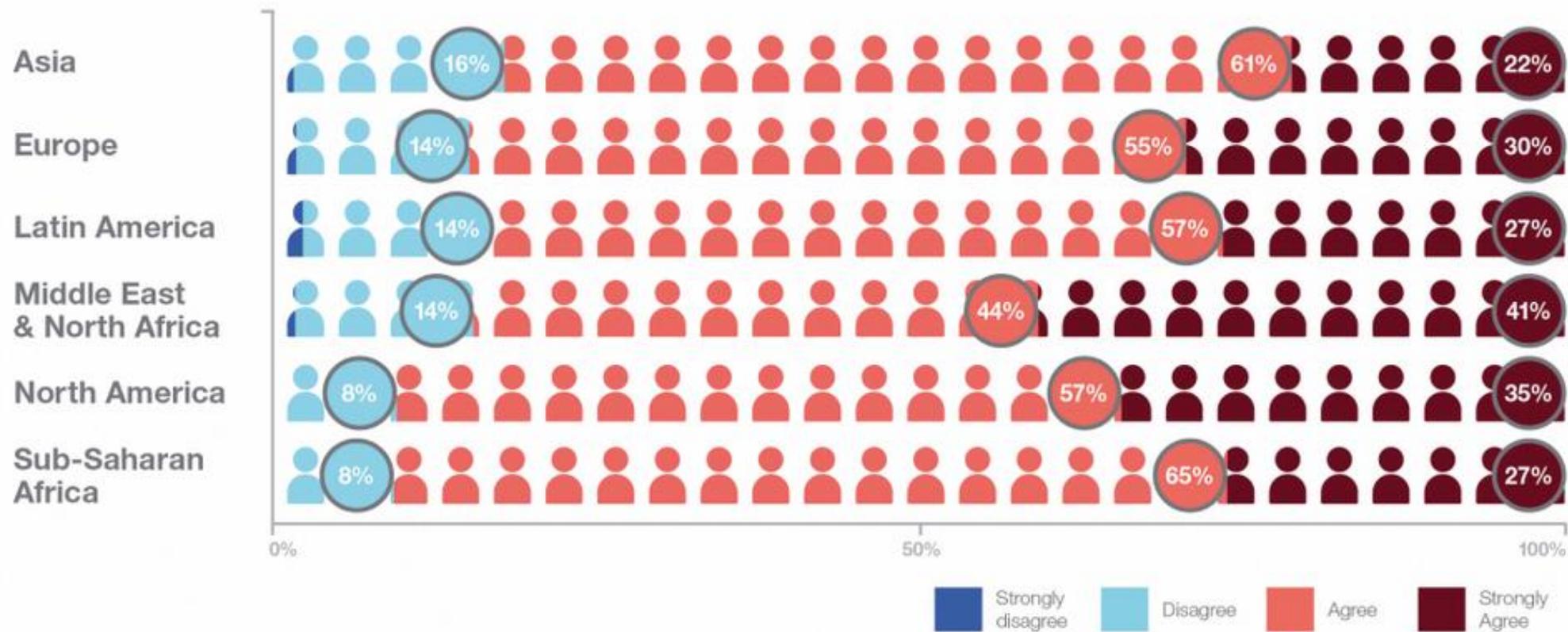
Top 10 trends of 2015

| | | | | | | | | | |
|---|--|---|--|---|--------------------------|---|---------------------------------|----|---|
| 1 | Deepening income inequality | 2 | Persistent jobless growth | 3 | Lack of leadership | 4 | Rising geostrategic competition | 5 | Weakening of representative democracy |
| 6 | Rising pollution in the developing world | 7 | Increasing occurrence of severe weather events | 8 | Intensifying nationalism | 9 | Increasing water stress | 10 | Growing importance of health in the economy |

86% of respondents think that there is a **leadership crisis** in the world today.



Is there a leadership crisis in the world today



¿ES NECESARIO INVESTIGAR MÁS SOBRE LIDERAZGO?

CEO Challenge® 2015

STRATEGIC PRIORITIES



CEOs across Europe, including the UK, put customer relationships at the top of their strategic priorities – with corporate brand and reputation also making the top five.

Globally, the top priority is developing human capital.



TOP 5 GLOBAL CHALLENGES

1. Human capital
2. Innovation
3. Customer relationships
4. Operational excellence
5. Sustainability



TOP 5 EUROPEAN CHALLENGES

1. Customer relationships
2. Human capital
3. Innovation
4. Operational excellence
5. Corporate brand & reputation

THE CONFERENCE BOARD
Trusted Insights for Business Worldwide



Figure 1. Leadership: Percentage of respondents rating this trend "important" or "very important"



Higher percentages Lower percentages

Percentages by region:



¿QUÉ SIGNIFICA LIDERAZGO?

- IDENTIFICAN LA ESTRUCTURA, ENTIENDEN EL ORDEN, COMPARTEN LA VISIÓN...
 - PETER DRUCKER
- LIDERAZGO ES LA CAPACIDAD DE HACER REALIDAD LA VISIÓN.
 - WARREN BENNIS
- EL ARTE DE MOVILIZAR A OTROS PARA QUE QUIERAN LUCHAR POR ASPIRACIONES COMPARTIDAS
 - KOUZES AND POSNER

“La cualidad más importante en un líder es la de ser reconocido como tal.”

André Maurois (1885-1967)

¿QUÉ SIGNIFICA LIDERAZGO?

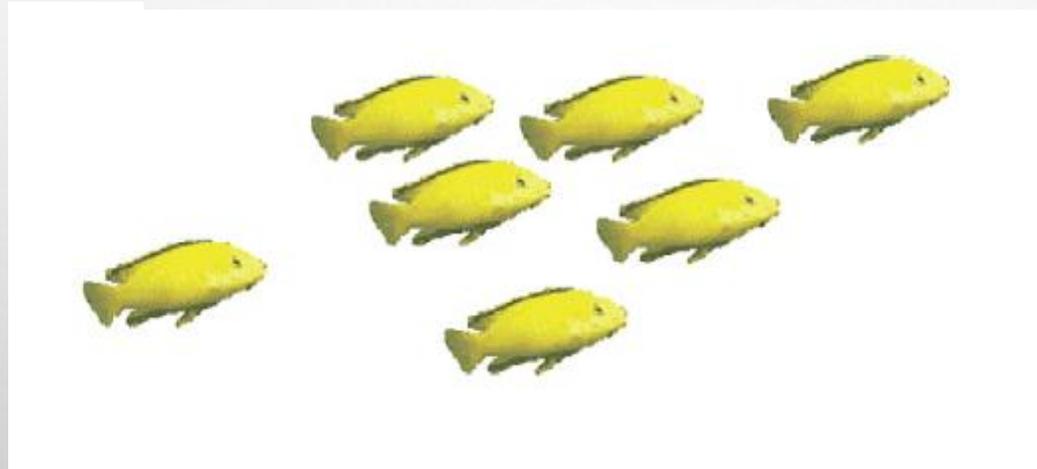
- IDENTIFICAN LA ESTRUCTURA, ENTIENDEN EL ORDEN, COMPARTEN LA VISIÓN...
 - PETER DRUCKER
- LIDERAZGO ES LA CAPACIDAD DE HACER REALIDAD LA VISIÓN.
 - WARREN BENNIS
- **EL ARTE DE MOVILIZAR A OTROS PARA QUE QUIERAN LUCHAR POR ASPIRACIONES COMPARTIDAS**
 - KOUZES AND POSNER

“La cualidad más importante en un líder es la de ser reconocido como tal.”

André Maurois (1885-1967)

¿QUIÉN ES EL LÍDER?

- 94% US – PEZ DELANTE
- 80% ASIA – PEZ DETRÁS



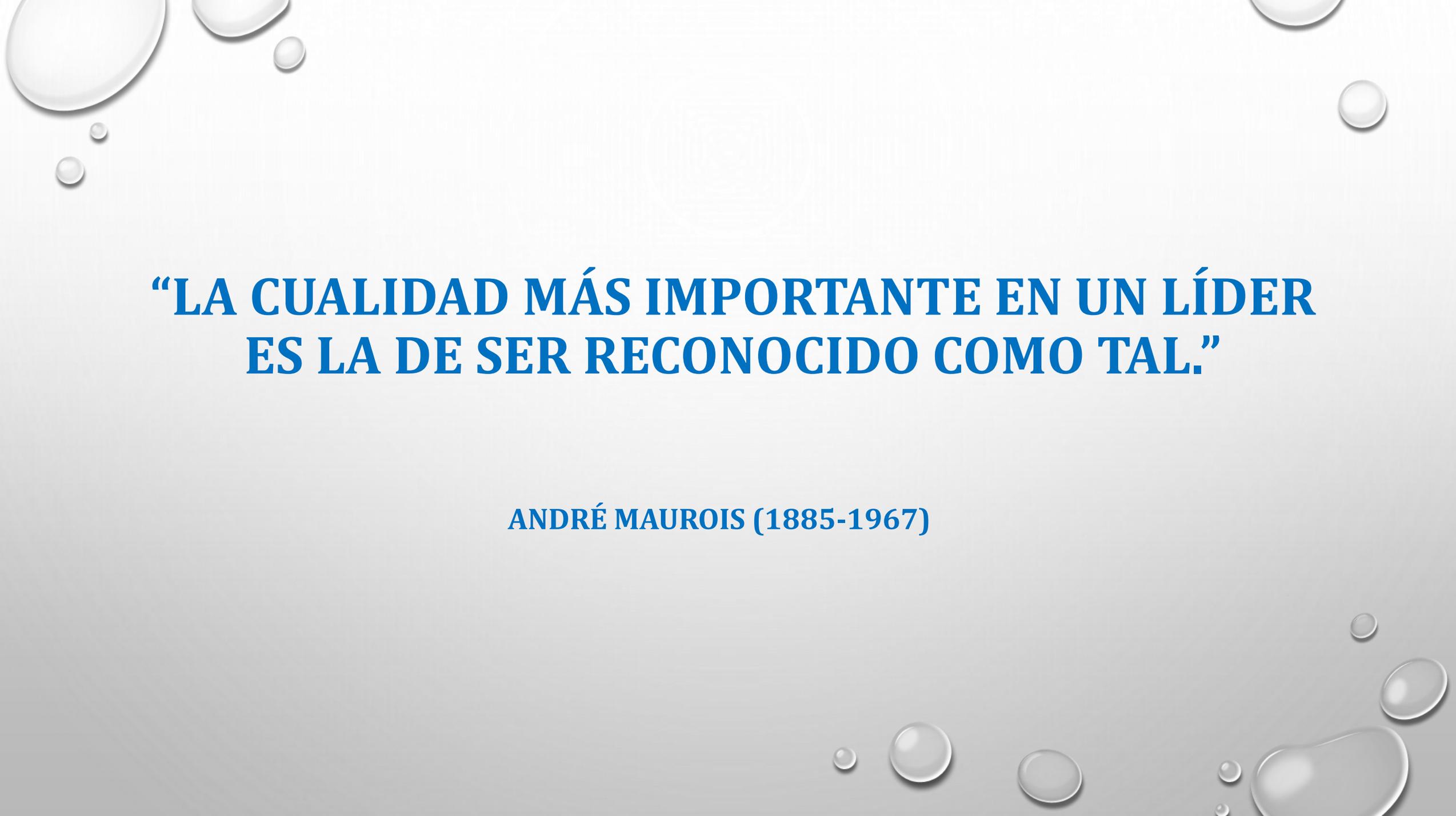
(Menon et al., 2010)

**¿QUIÉN ES EL *GURÚ* DE
LIDERAZGO MÁS LEÍDO?**



“Why should anyone be led by YOU?”

» HARVARD Business Review award-winning article by
Gareth Jones & Robert Goffee



**“LA CUALIDAD MÁS IMPORTANTE EN UN LÍDER
ES LA DE SER RECONOCIDO COMO TAL.”**

ANDRÉ MAUROIS (1885-1967)

COMPETENCIAS DE LIDERAZGO

Las habilidades que ayudan a que otros te reconozcan como un líder

1 INTELIGENCIA

HABILIDAD COGNITIVA, "IQ"

2 HABILIDADES TÉCNICAS

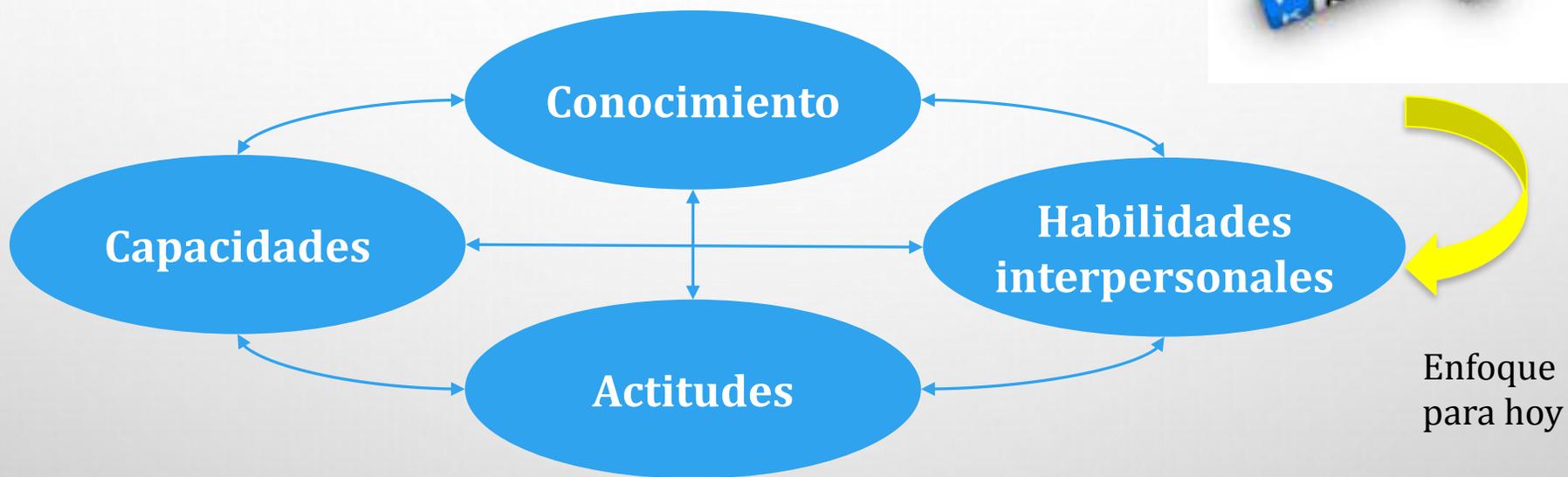
FUENTE DE INFORMACIÓN, EXPERIENCIA.

3 HABILIDADES EMOCIONALES Y SOCIALES

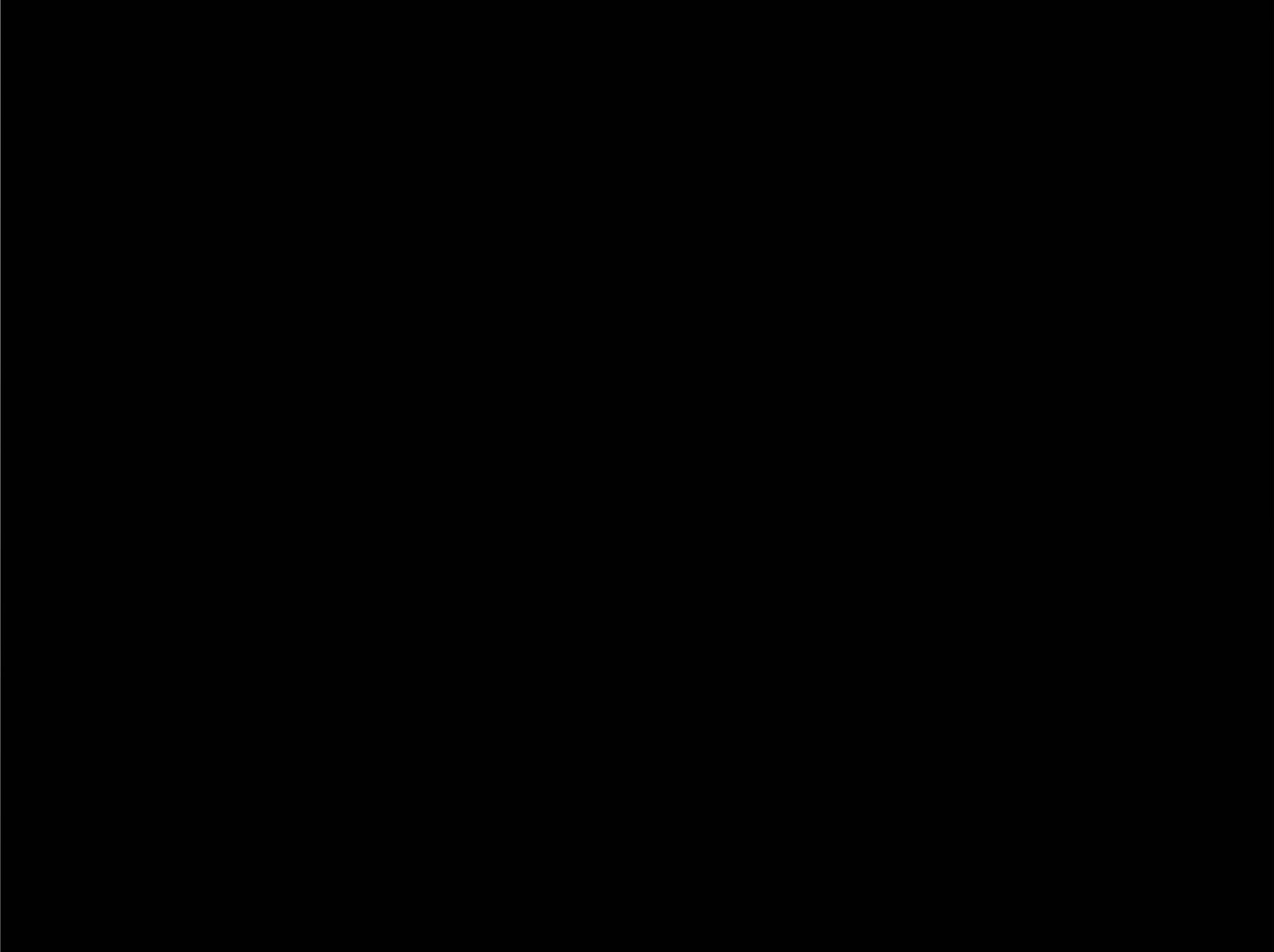
"INTELIGENCIA EMOCIONAL Y RELACIONAL"



COMPETENCIAS DEL LÍDER GLOBAL



Fuente: "Leadership Development in a global world: The role of companies and business schools" Jordi Canals. 2012. Capítulo 1.2, pág. 39



ENFOQUE

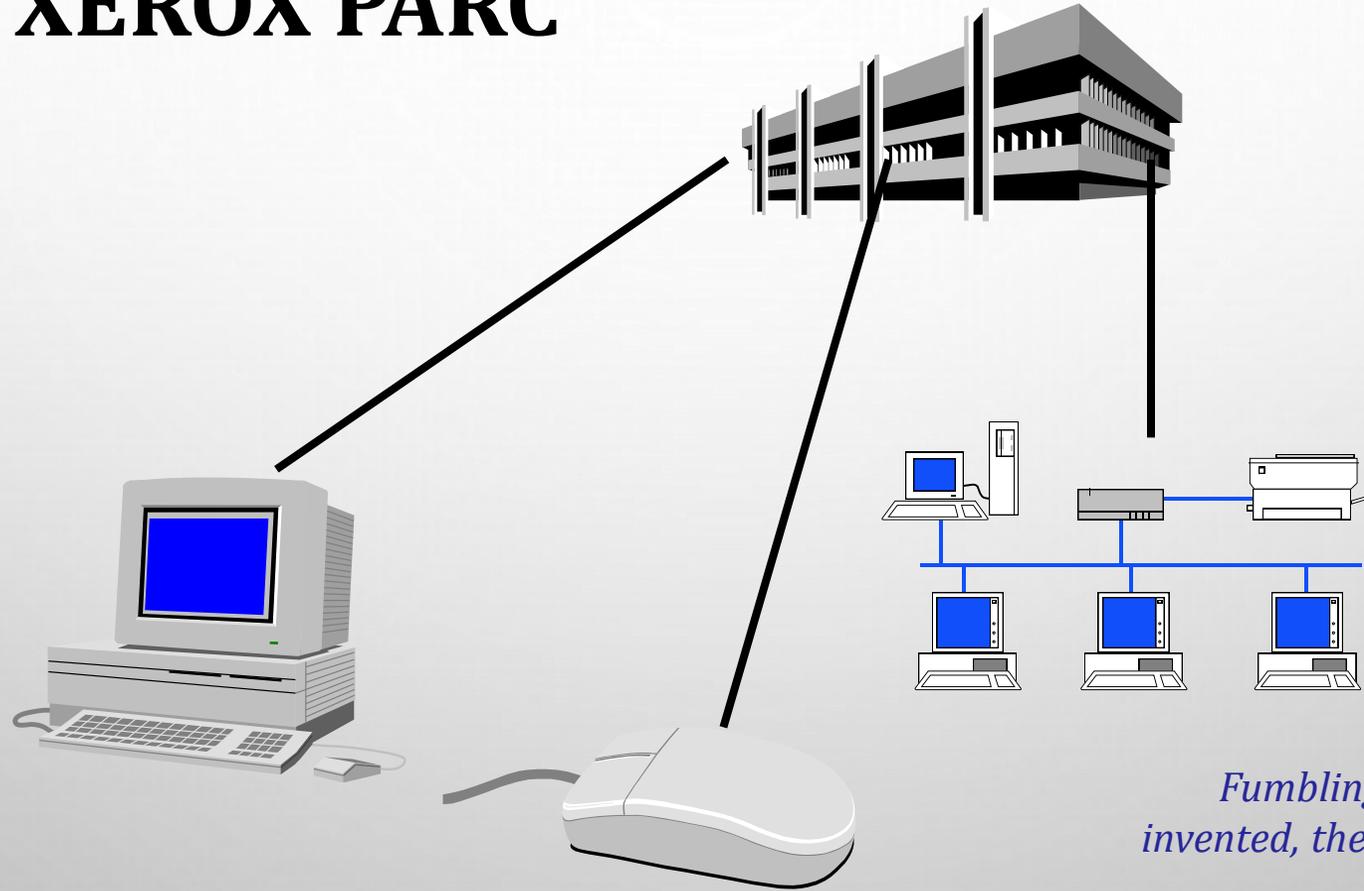
- TÚ COMO LÍDER/DIRECTOR
- TÚ LIDERANDO PROCESOS ESTRATÉGICOS



Y POR QUÉ ESTAMOS AQUÍ...

LAS IDEAS, INCLUSO BRILLANTES, NO CAMBIAN NADA

XEROX PARC



*Fumbling the Future: How Xerox
invented, then Ignored, the First Personal
Computer*

¿Recordáis Kodak?

That lost Kodak moment

A judge approved **Eastman Kodak's** plan to restructure and leave bankruptcy protection, which it filed for in January last year. The company has shed its photography business (and \$4.1 billion in debt) to focus on commercial printing technologies. It designed the world's first working digital camera in 1975, only to discard the project and stick to film.



“LA SUERTE FAVORECE A LA MENTE PREPARADA.”

- L. PASTEUR
INCUBACIÓN; REFLEXIÓN CIENTÍFICA



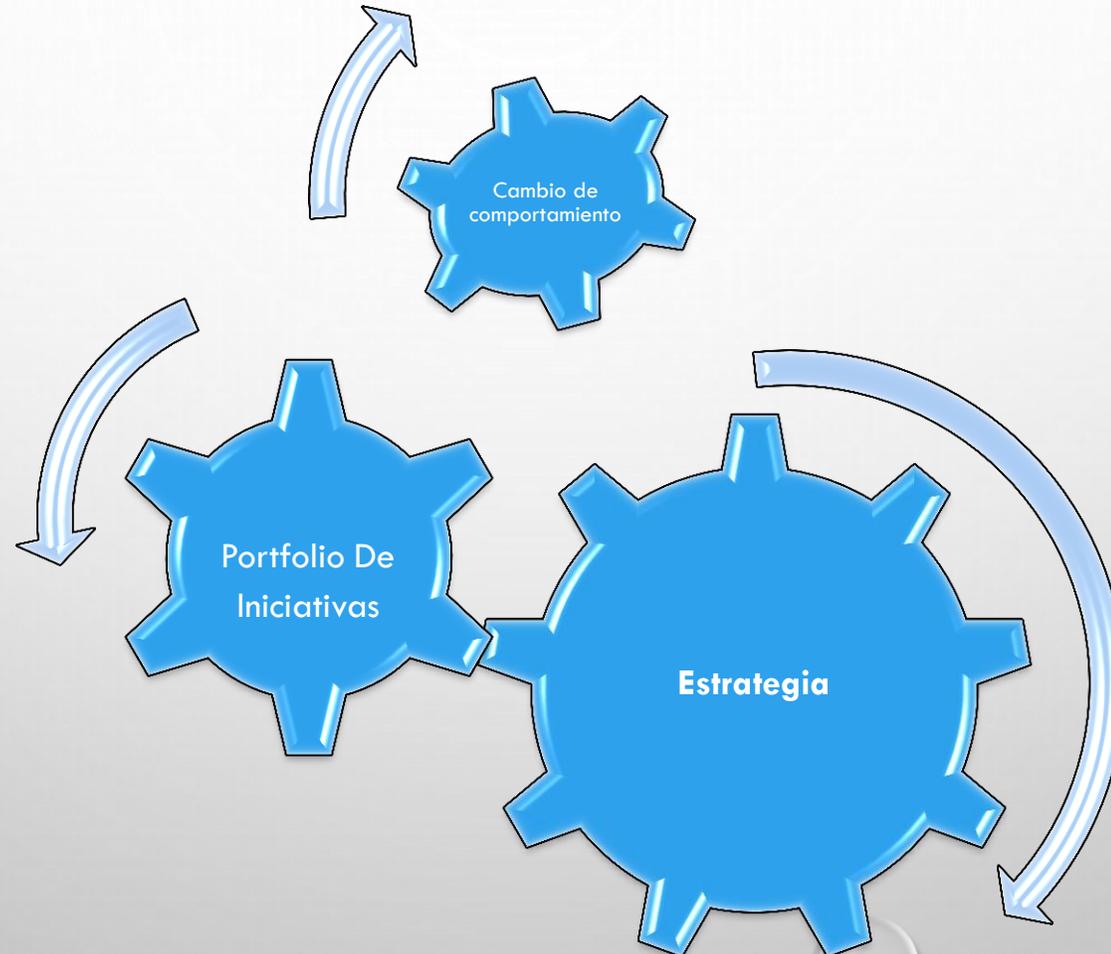
CAMBIO ESTRATÉGICO



NEXO DE ESTRATEGIA E INICIATIVAS

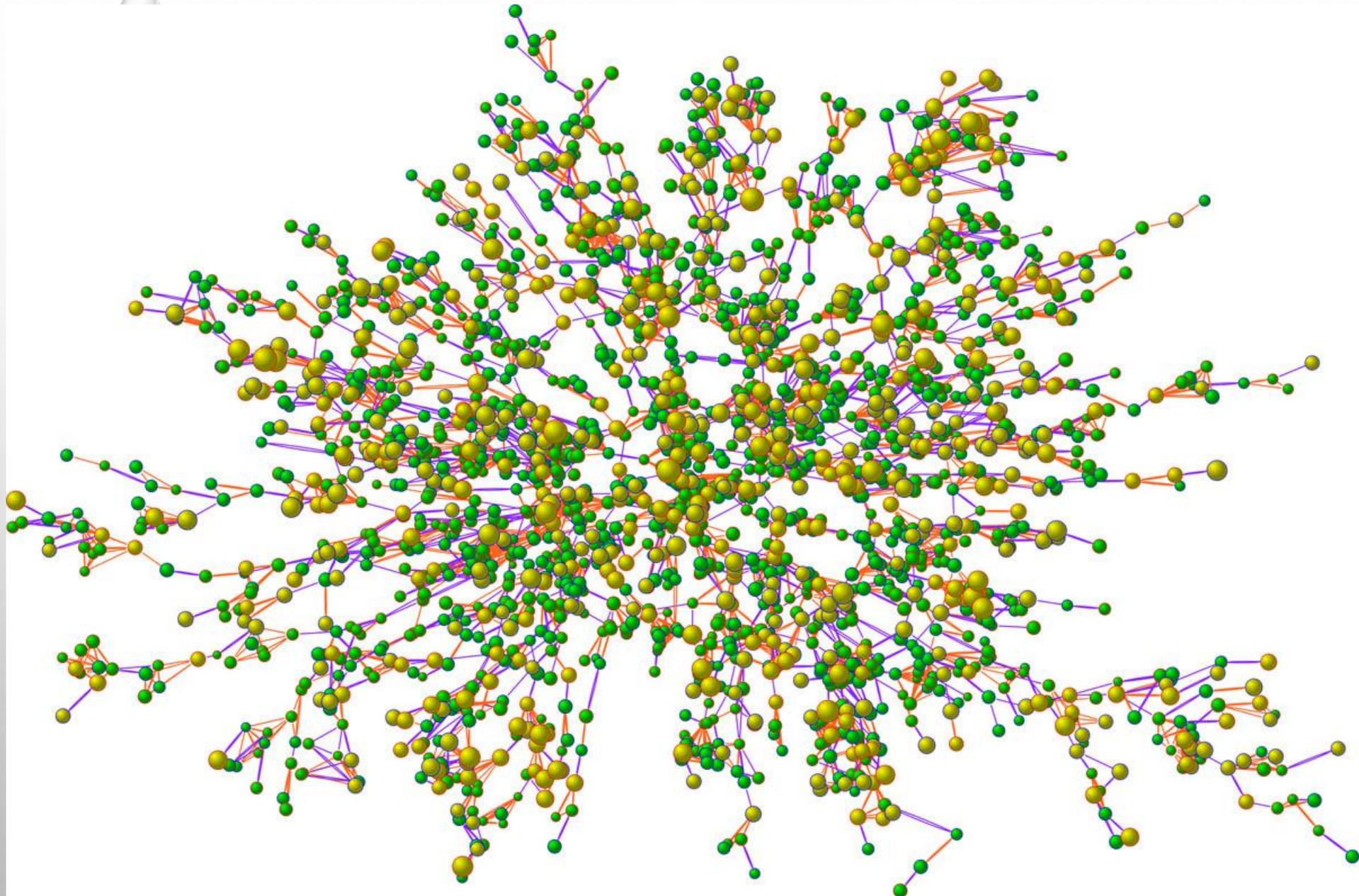


CAMBIO ESTRATÉGICO

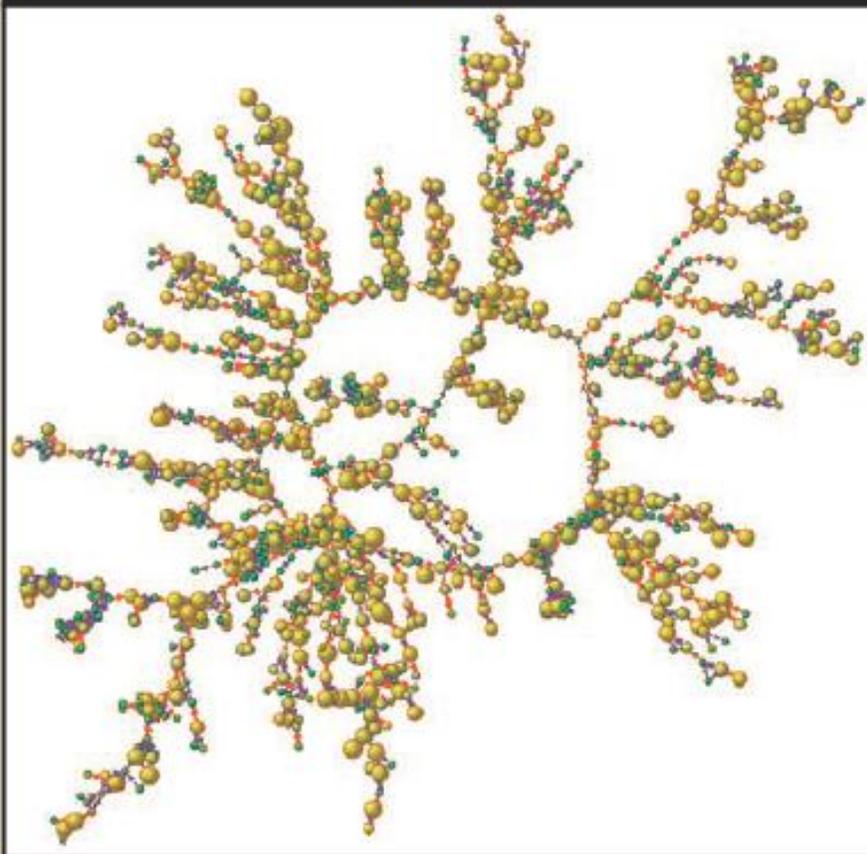


¿CUÁNTO IMPORTAN LAS REDES?

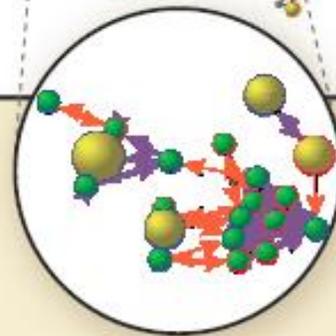
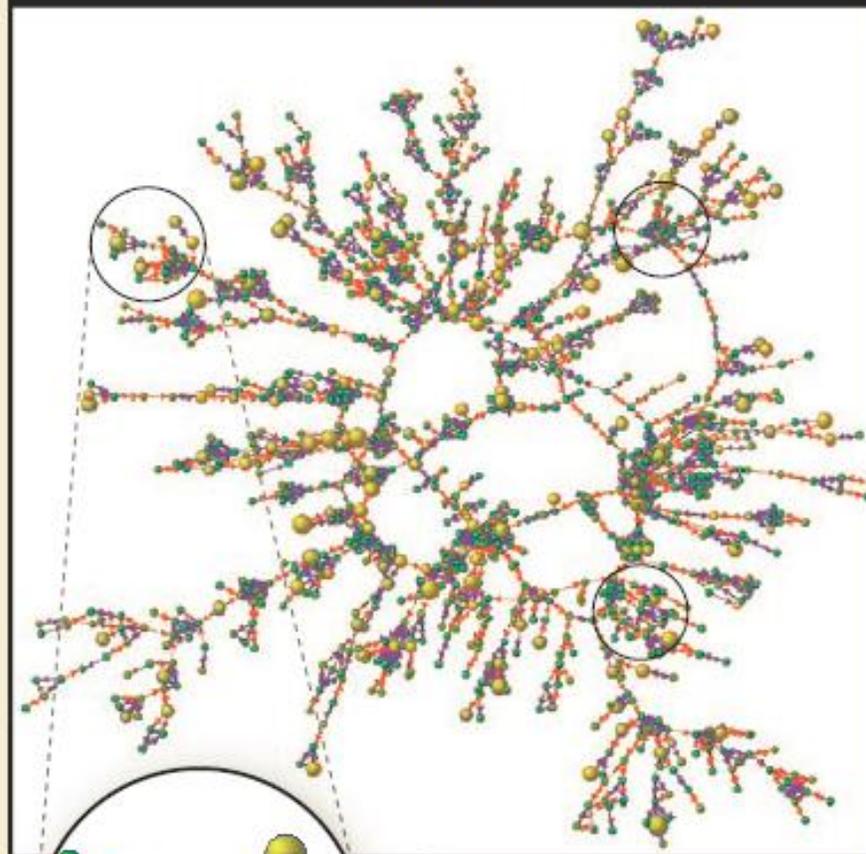




1971

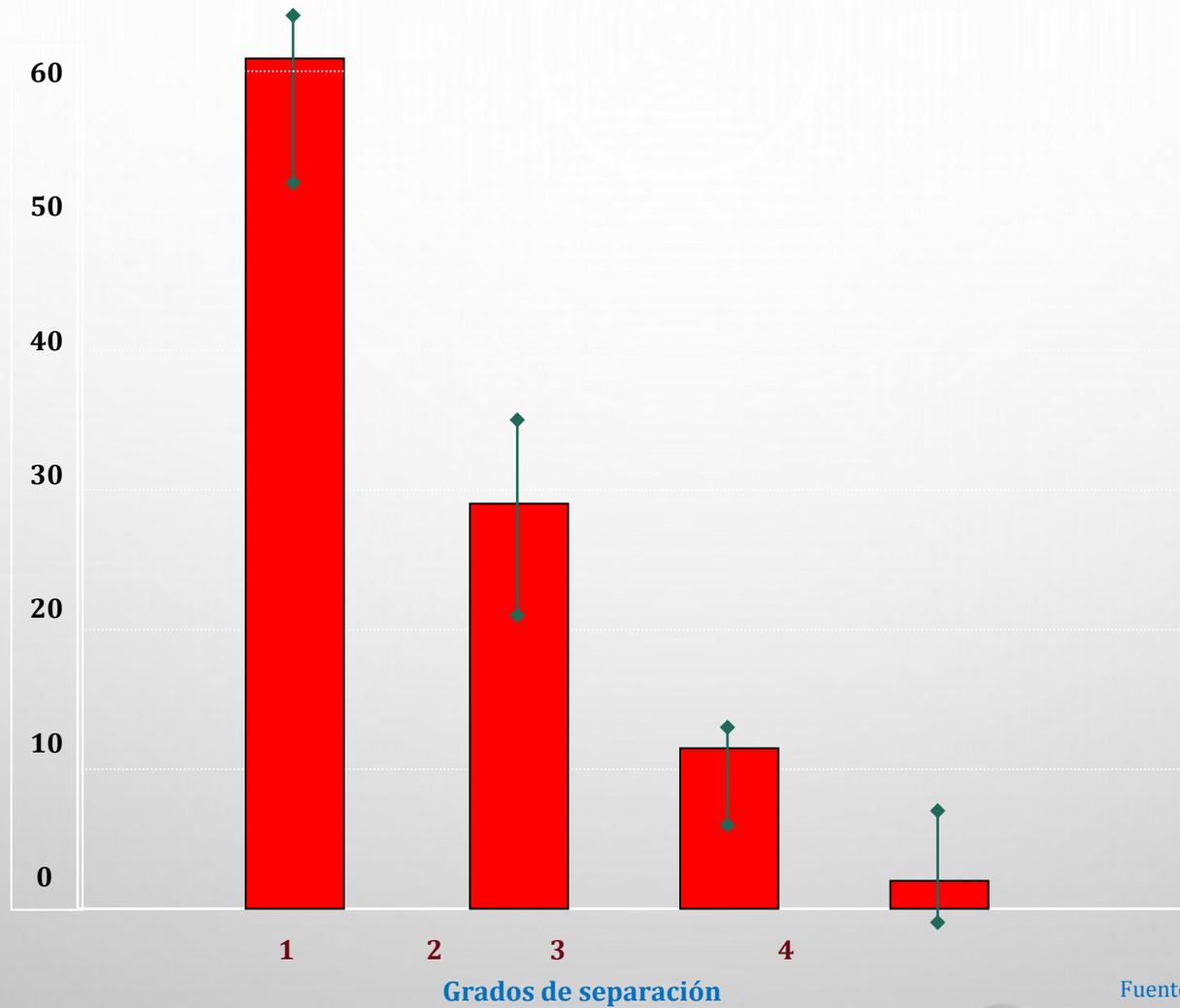


2000



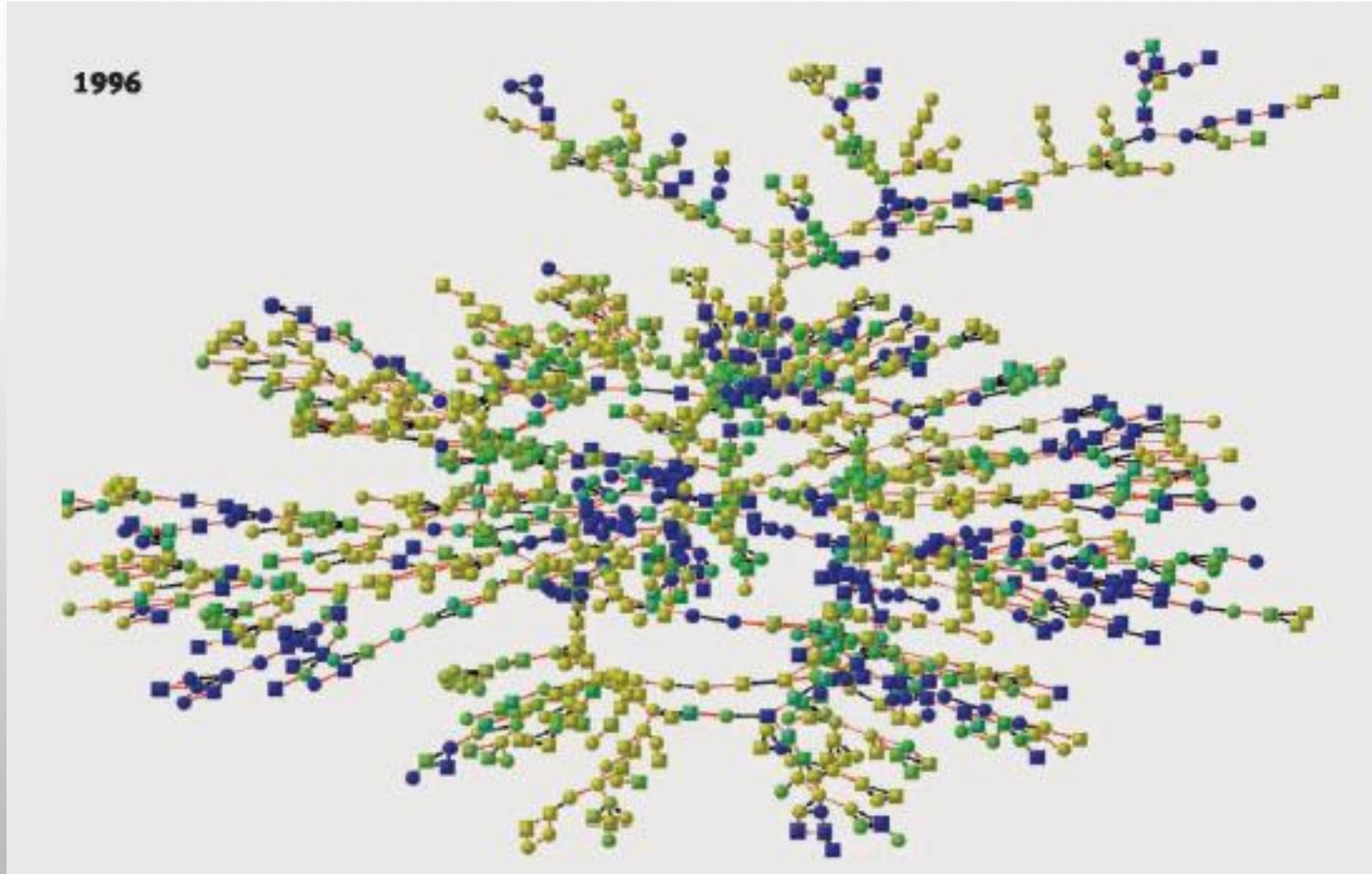
Aumento probabilidad de fumar si un contacto es fumador

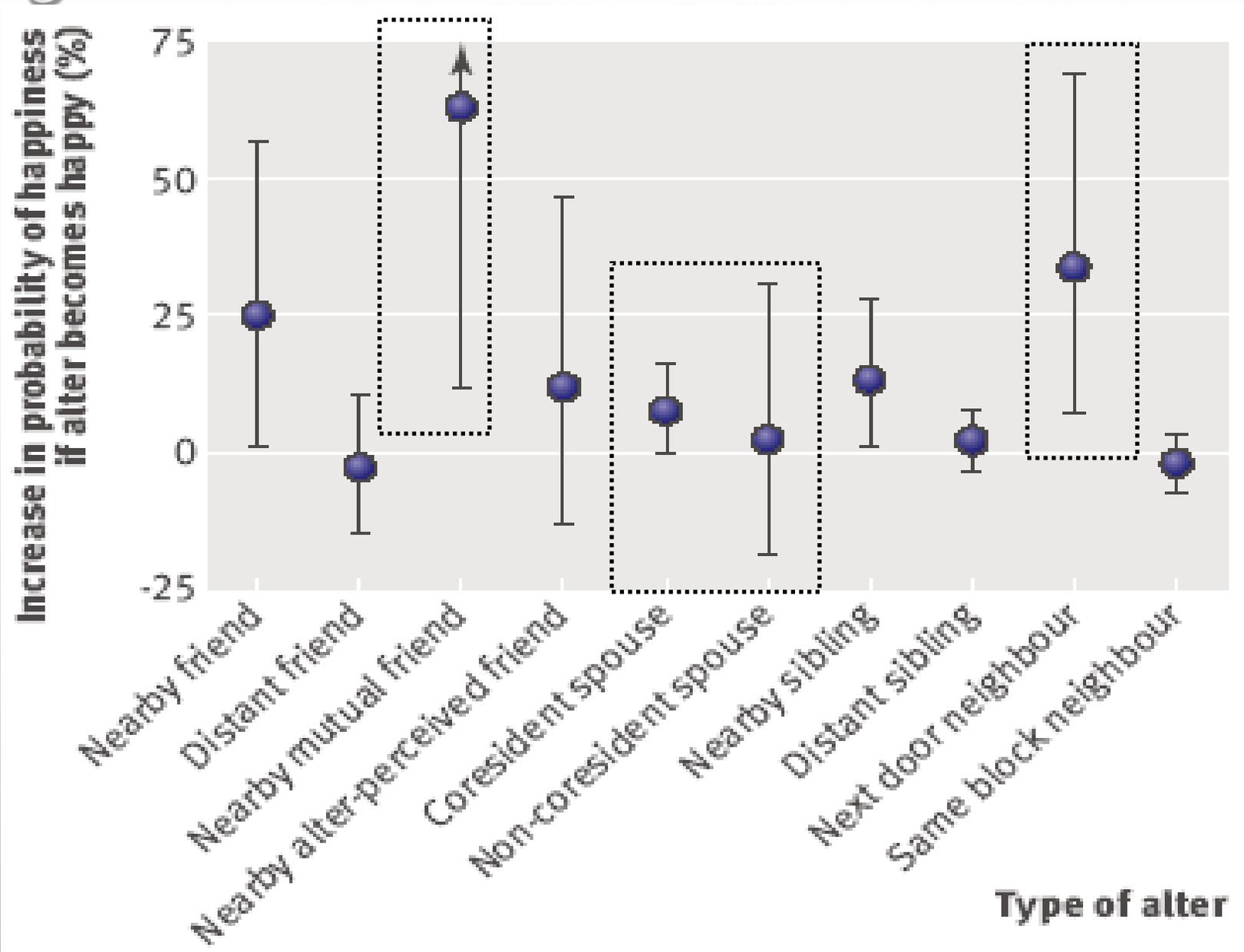
Relación entre amistad y probabilidad fumar



Fuente: Christakis y Fowler, NEJM 2008

REDES Y FELICIDAD





LA SOCIEDAD COMO UNA RED SOCIAL

IS HAPPINESS CATCHING?

¿SE “CONTAGIA” LA FELICIDAD?

NYT SEPTEMBER 13, 2009 BY CLIVE THOMPSON

- CONTAGIO DE BUENOS HÁBITOS: ESTAR EN FORMA, DEJAR DE FUMAR O ESTAR ALEGRE. LA FELICIDAD ES MÁS CONTAGIOSA QUE LA INFELICIDAD.
- **VER LA SOCIEDAD/ORGANIZACIÓN COMO UNA RED SOCIAL** – EN LUGAR DE UN CONJUNTO DE INDIVIDUOS—EN EL *BRITISH MEDICAL JOURNAL*, CHRISTAKIS ESCRIBE QUE UNA VISIÓN ESTRICTAMENTE UTILITARIA SUGERIRÍA DAR MEJOR TRATAMIENTO MÉDICO A LAS PERSONAS MEJOR CONECTADAS, PORQUE SON LAS QUE MÁS PROBABLEMENTE PASEN LOS BENEFICIOS (DEL TRATAMIENTO) VIA CONTAGIO A OTROS.
- SIN EMBARGO, INCLUSO PARA LOS CIENTÍFICOS (CHRISTAKIS & FOWLER), HAY ALGO MUY FUERTE EN LA IDEA DE QUE ESTEMOS TAN INTERCONECTADOS (ENTRELAZADOS): “IGUAL QUE OTROS NOS INFLUYEN, NOSOTROS PODEMOS INFLUIR EN OTROS ... Y DE AHÍ LA IMPORTANCIA DE ACTUAR DE MANERA QUE OTROS SE PUEDAN BENEFICIAR.” O SEA QUE LAS REDES PUEDEN SER ARMA DE DOS FILOS, INFLUYENDO EN NUESTRA LIBRE VOLUNTAD PERO TAMBIÉN AUMENTANDO – POR ASÍ DECIR- LA IMPORTANCIA DE ACTUAR DE ACUERDO CON NUESTRA LIBRE VOLUNTAD.”

IGUAL QUE OTROS NOS INFLUYEN, NOSOTROS INFLUIMOS EN LOS DEMÁS.

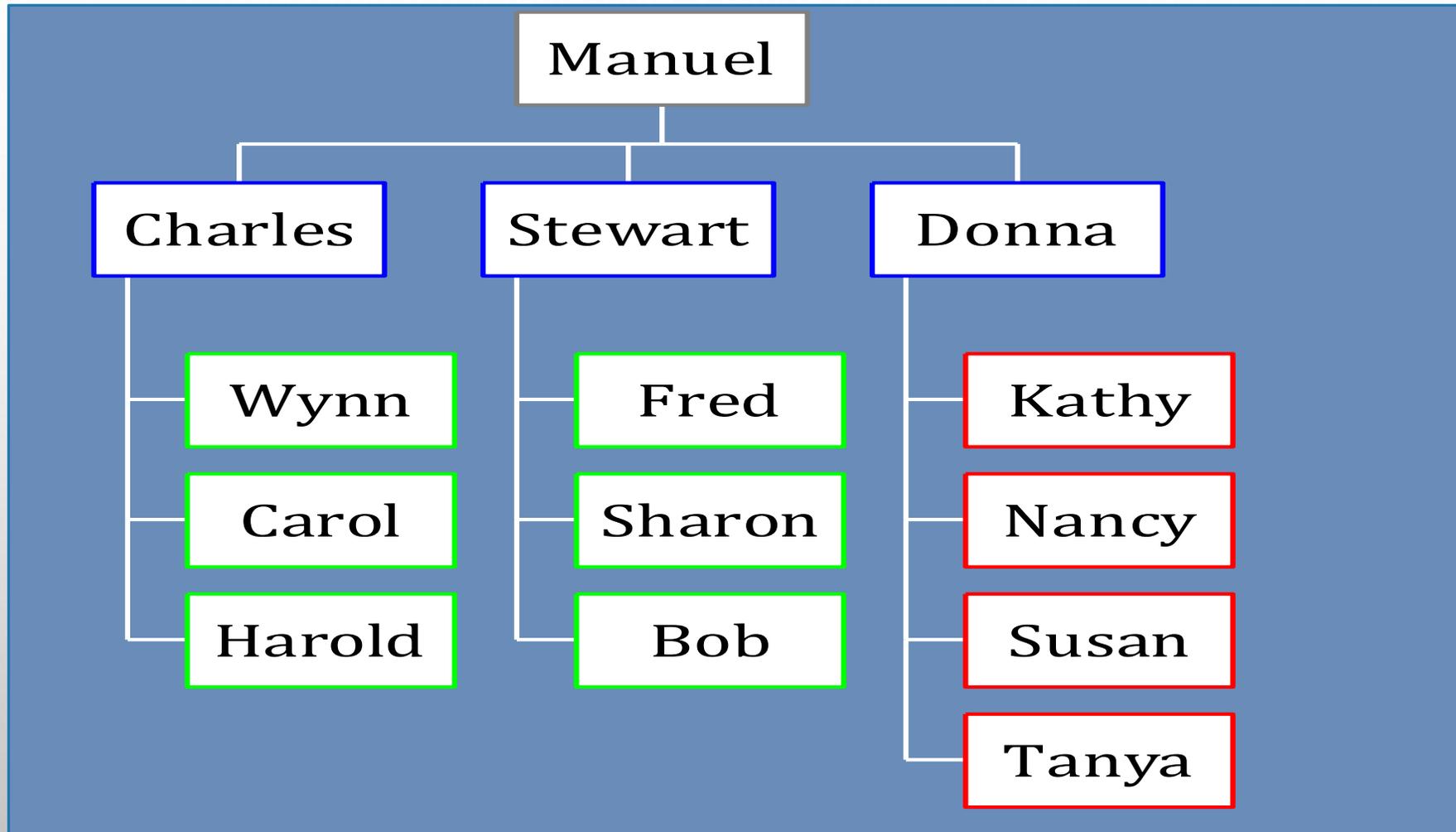
SI QUIERES MEJORAR EL MUNDO CON TU CONDUCTA, LAS MATEMÁTICAS ESTÁN DE TU PARTE. CON TRES GRADOS/NIVELES DE SEPARACIÓN, CASI TODOS ESTAMOS CONECTADOS A MÁS DE 1,000 PERSONAS –A QUIENES PODEMOS TEÓRICAMENTE AYUDAR A VIVIR MÁS SANOS Y FELICES CON NUESTRO EJEMPLO CONTAGIOSO... (CITANDO A FOWLER)

“SI ALGUIEN TE DICE QUE PUEDES INFLUIR EN 1,000 PERSONAS, CAMBIA TU FORMA DE VER EL MUNDO.”

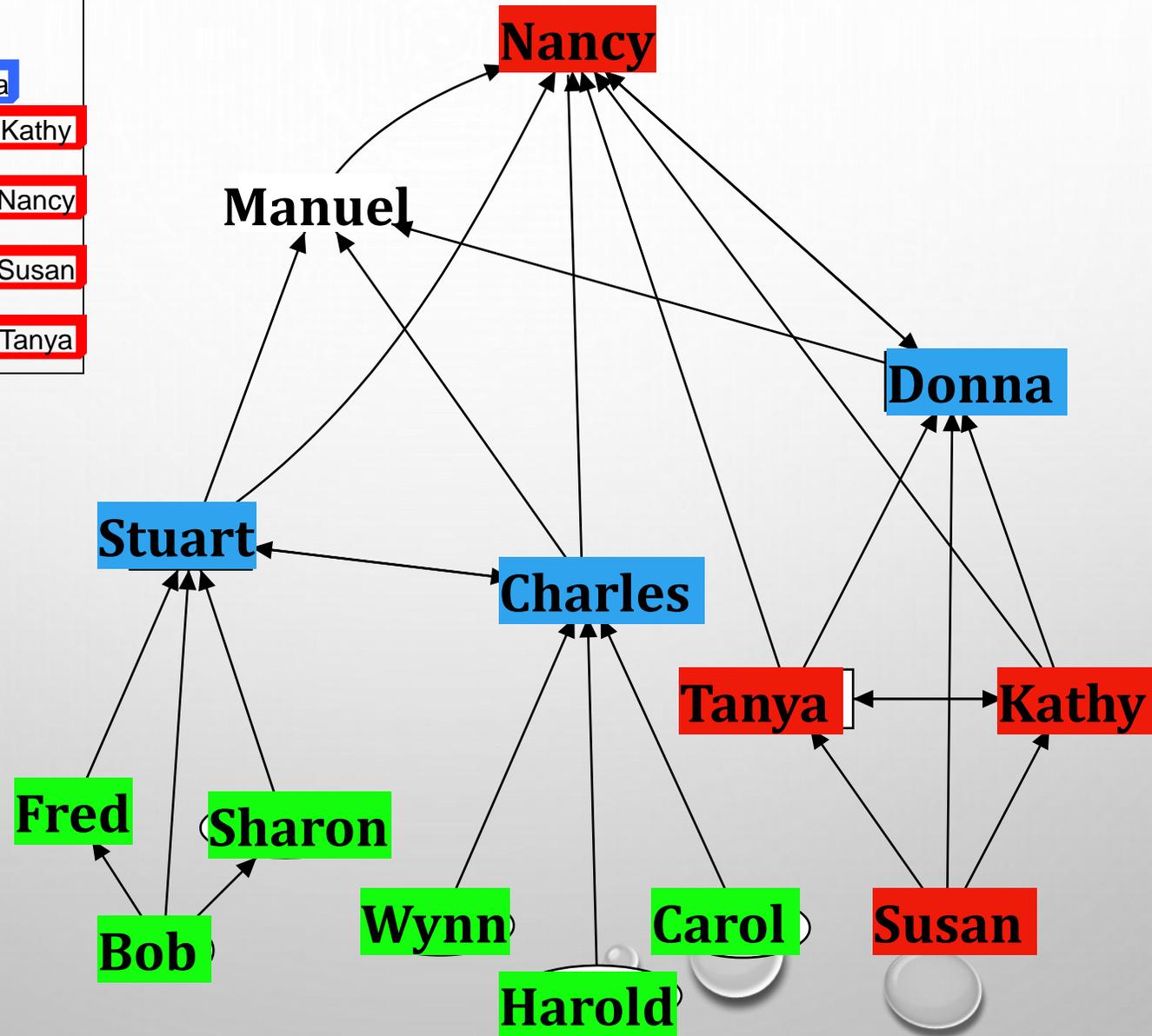
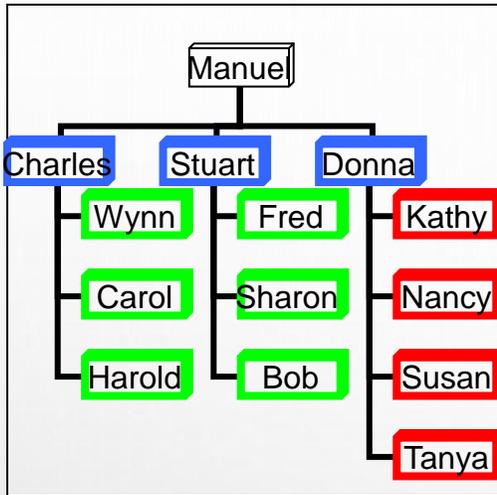
- THOMPSON, NEW YORK TIMES MAGAZINE, SEPTEMBER 13, 2009

**UMMM... INTERESANTE
PERO, ¿Y EN LAS ORGANIZACIONES?**

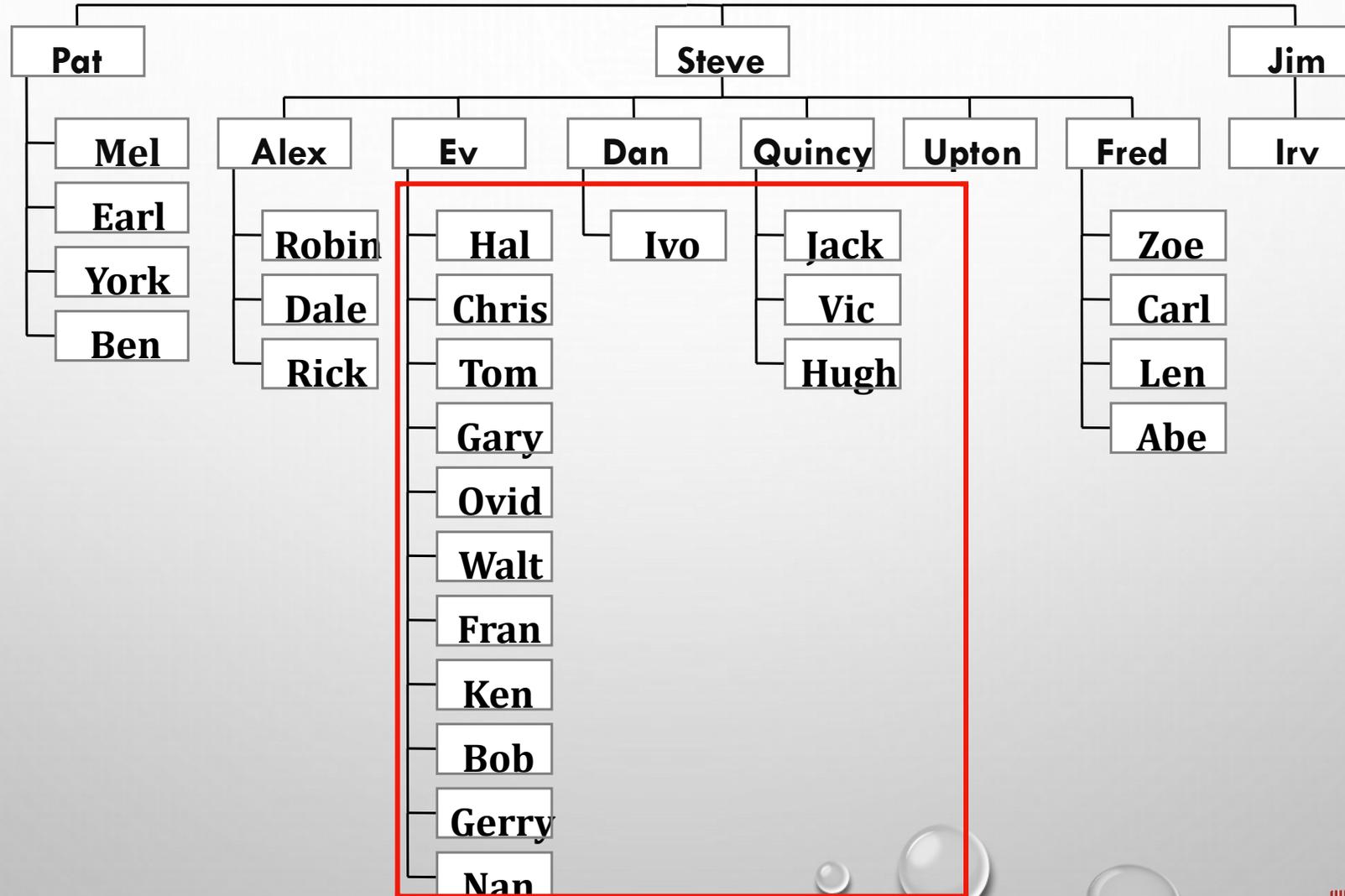
AUDITORES DE EMPRESA XYZ



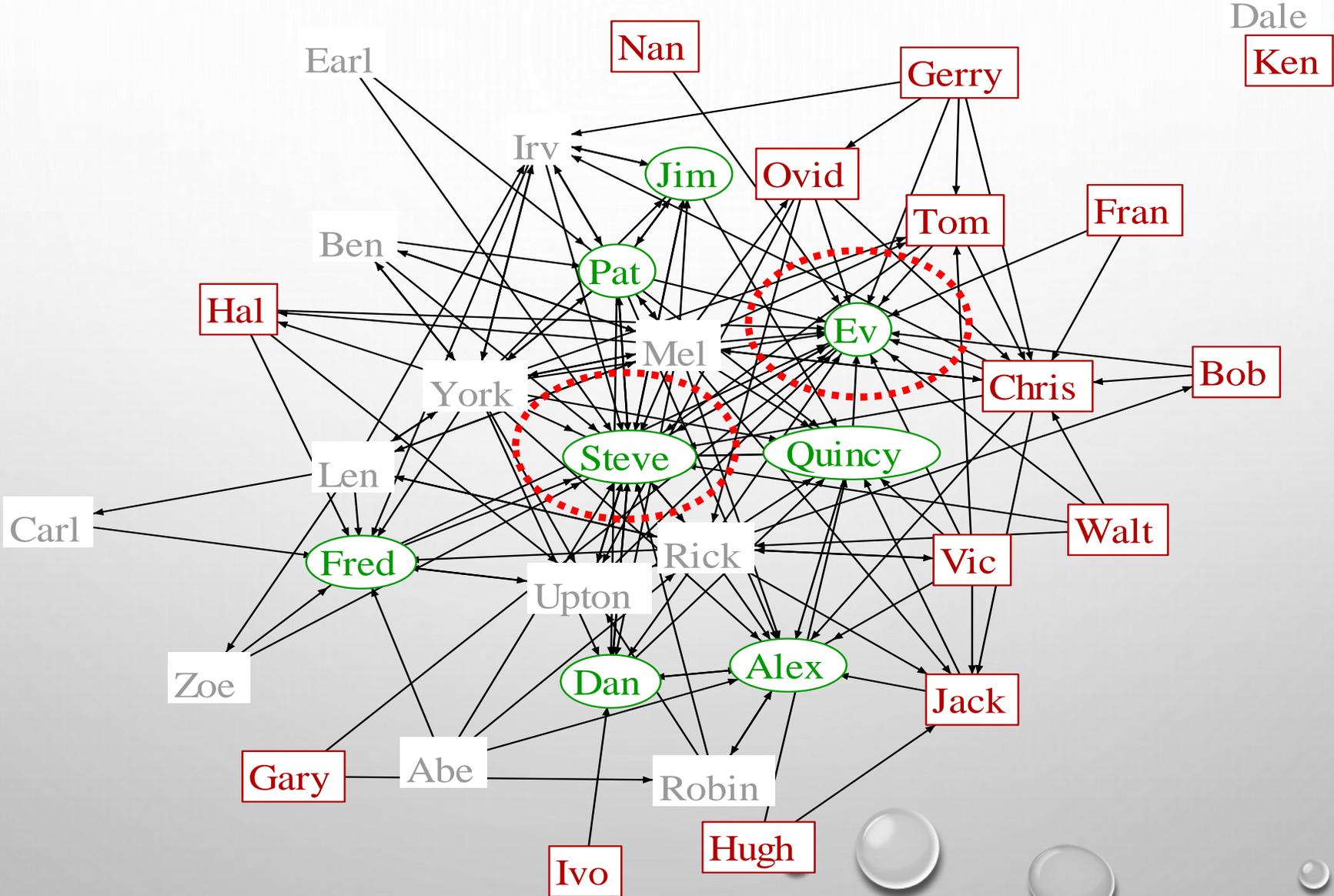
RED ASESORAMIENTO AUDITORES



ORGANIGRAMA DE SILICON SYSTEMS

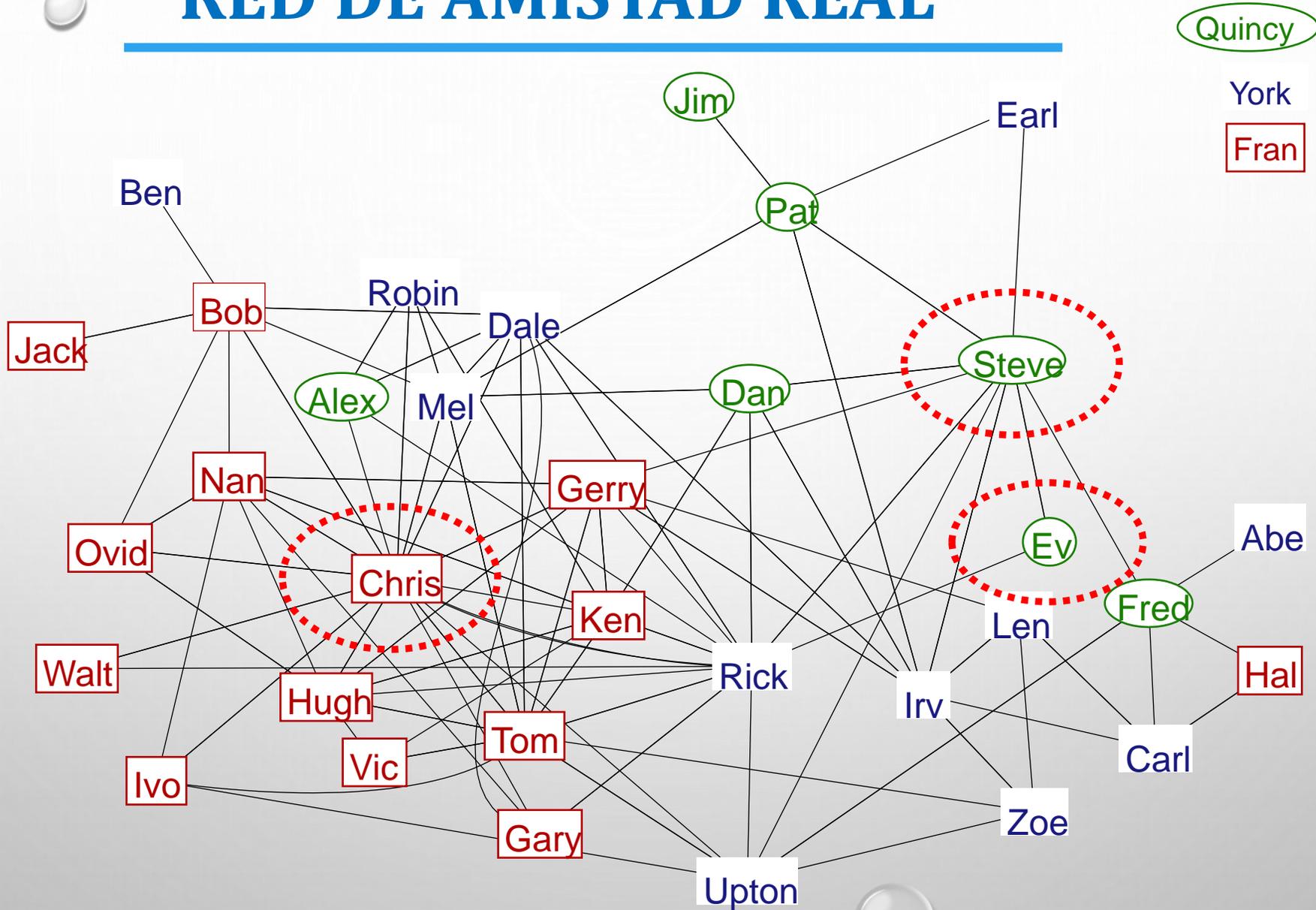


RED ASESORAMIENTO

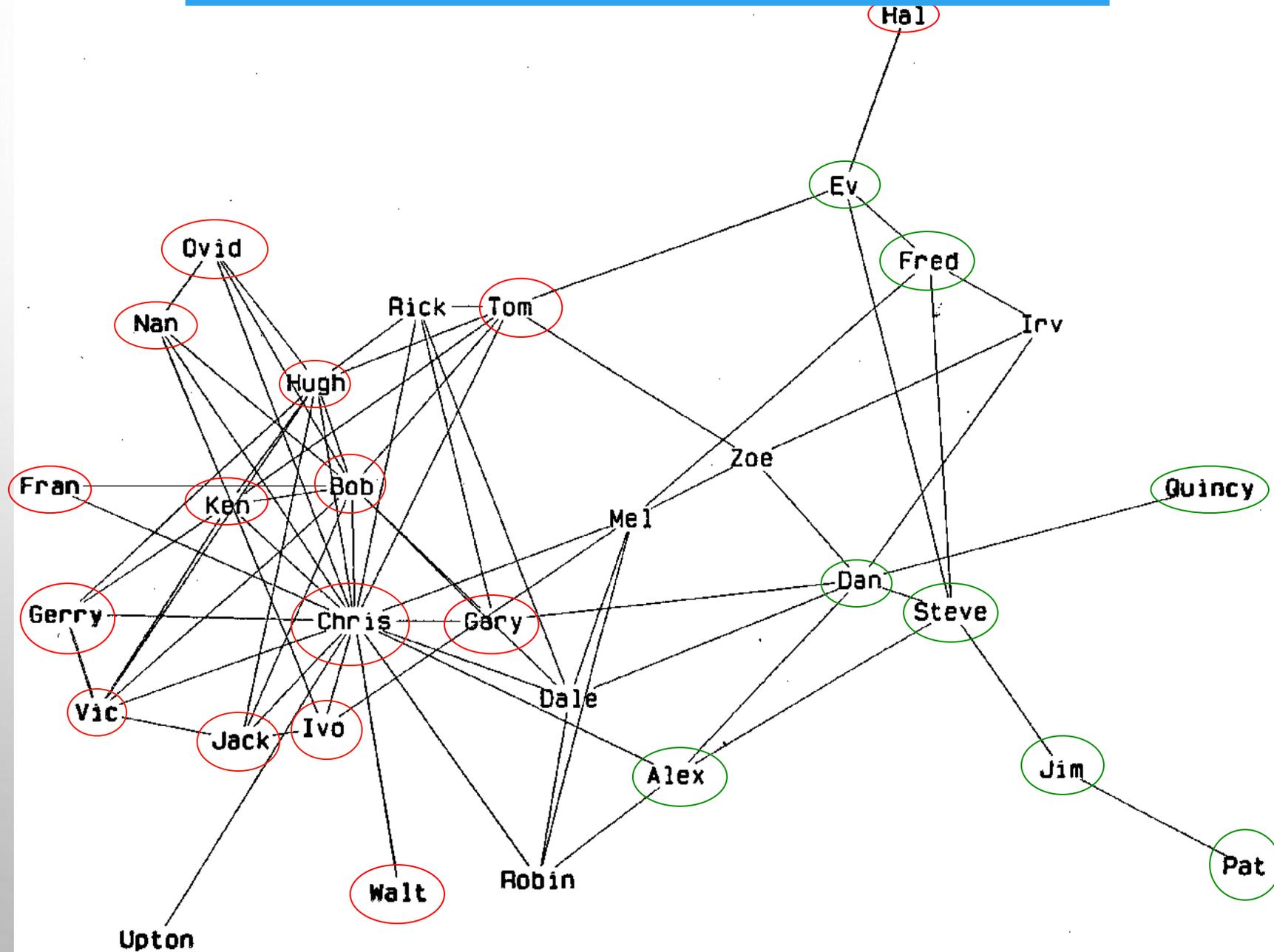


Dale
Ken

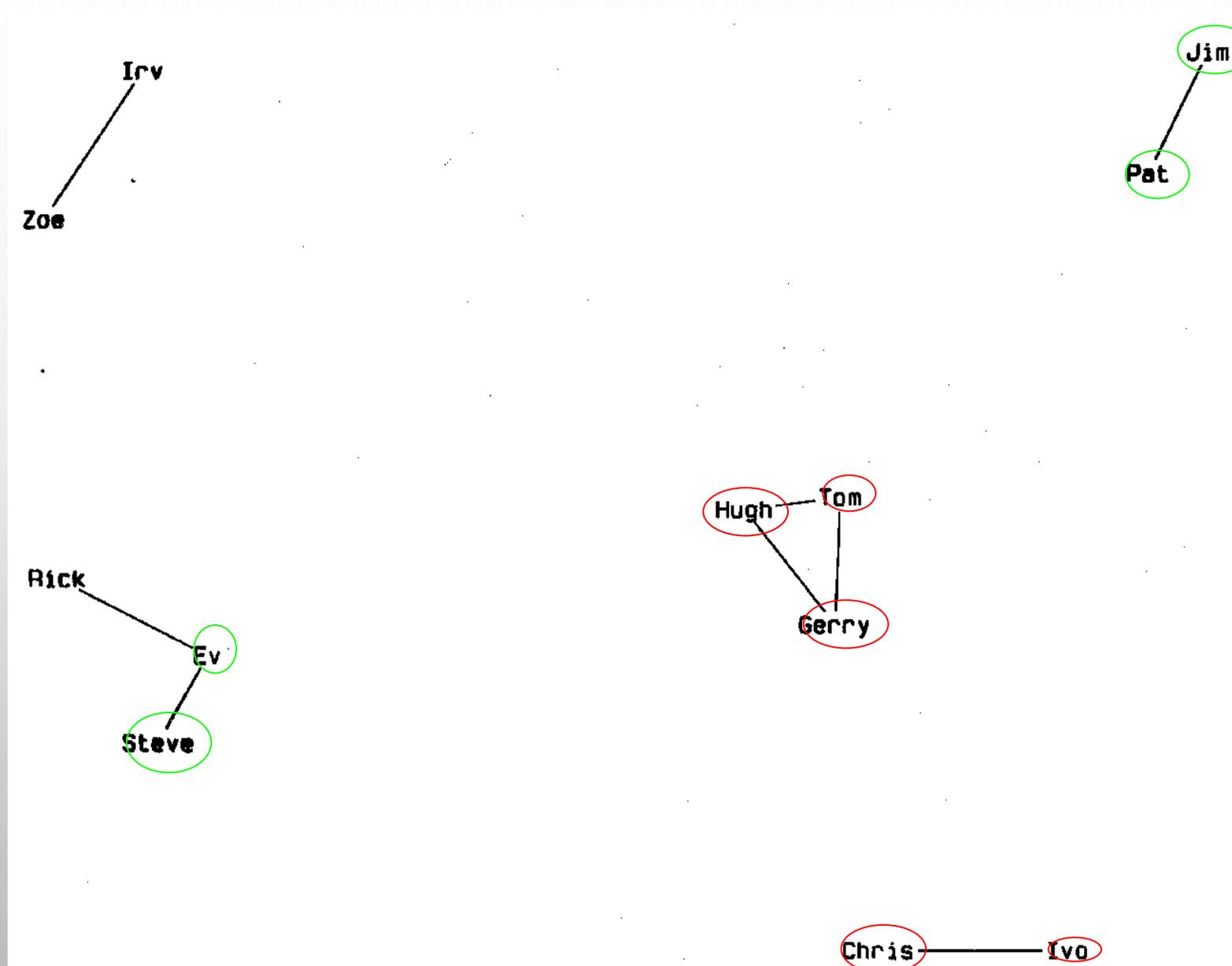
RED DE AMISTAD REAL



PERCEPCIÓN DE CHRIS DE RED DE AMISTAD



PERCEPCIÓN DE EV DE RED DE AMISTAD



WSJ.
Magazine

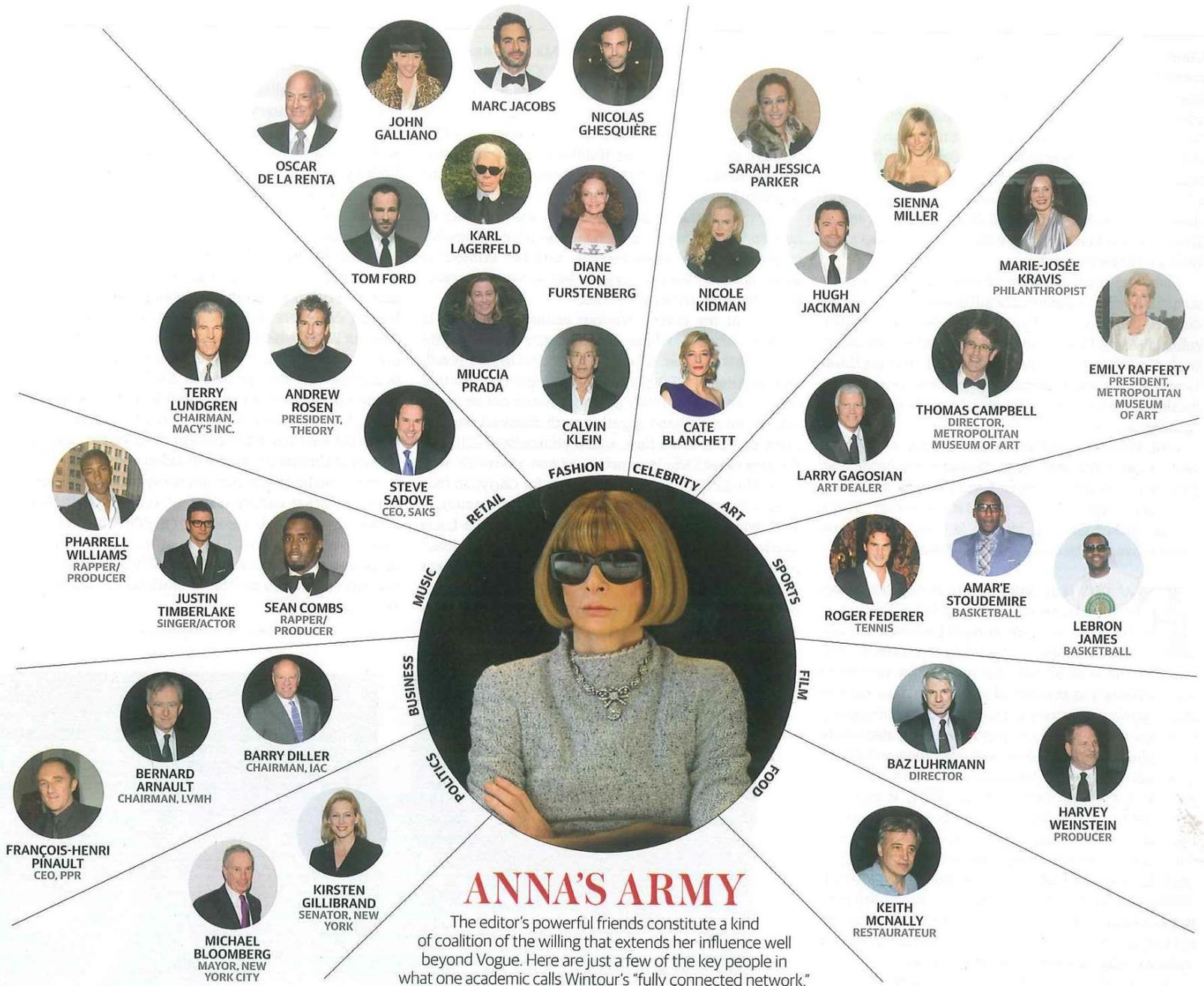
THE WALL STREET JOURNAL MAGAZINE
APRIL 2011 / EUROPE



The Business
of Being
ANNA

By Joshua Levine

3 STYLING: MICHEL K., PARIS; MAKEUP: MELISSA SILVER. THIS PAGE: PATRICK MCMULLAN (3); GETTY IMAGES FOR IMG (WINTOUR); WIREIMAGE (GILLIBRAND); GETTY IMAGES (MCNALLY)



ANNA'S ARMY

The editor's powerful friends constitute a kind of coalition of the willing that extends her influence well beyond Vogue. Here are just a few of the key people in what one academic calls Wintour's "fully connected network."

Saber

Por Qué

Por qué trabajamos:
Valores, intereses,
motivaciones, y trabajo-
familia-vida

**Saber
Quién**

Con quién trabajamos:
Refleja relaciones
personales dentro y
fuera del trabajo

**Saber
Cómo**

Cómo trabajamos:
Refleja nuestras
habilidades y
experiencia

Arthur, M., Claman, P. & DeFillippi, R. (1995). Intelligent enterprise, intelligent careers.

Academy of Management Executive, 9(4): 7-20.

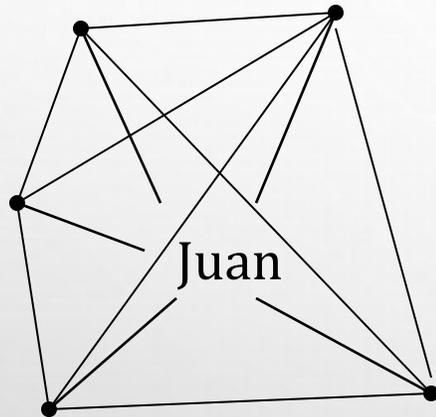
LIDERAZGO Y CAPITAL SOCIAL

- LA SUMA DE LOS RECURSOS DISPONIBLES EN Y A TRAVÉS DE LAS REDES PERSONALES Y PROFESIONALES.
- ¿QUÉ TIPO DE RECURSOS?

¿QUÉ TIPO DE RECURSOS?

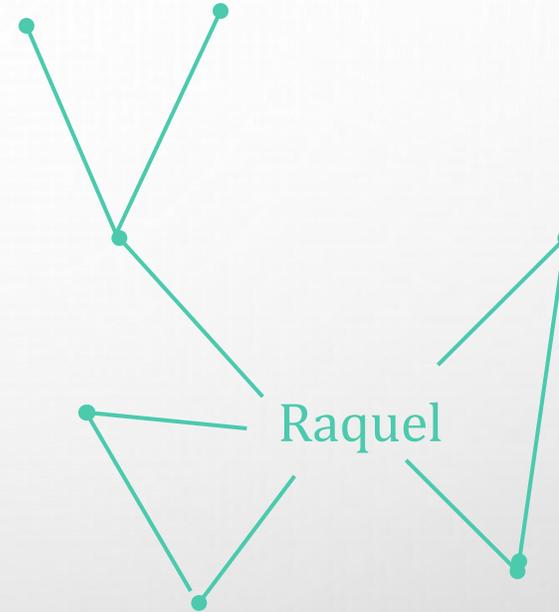
- INFORMACIÓN
- IDEAS
- OPORTUNIDADES DE NEGOCIO
- APOYO EMOCIONAL
- CONFIANZA Y RECIPROCIDAD
- COOPERACIÓN
- INFLUENCIA Y PODER: ¿PRESTIGIO?

DOS FORMAS DE CAPITAL SOCIAL (REDES PERSONALES)



Conector

Red egocéntrica densa
(Pocos agujeros estructurales)



Puente

Red egocéntrica "ligera/tenue"
(Muchos agujeros estructurales)

¿Cuál es mejor?

DOS FORMAS DE CAPITAL SOCIAL

REFORZANDO VÍNCULOS

(“IR TIRANDO-CONTINUAR”)

- APOYO SOCIAL
- CONFIANZA
- COOPERACIÓN

CREANDO PUENTES

(“IR AVANZANDO”)

- INFORMACIÓN
- OPORTUNIDAD (VÍNCULO)
- AUTONOMÍA (DESUNIÓN)

Depende...

DOS FORMAS DE CAPITAL SOCIAL

REFORZANDO VÍNCULOS

(“IR TIRANDO-CONTINUAR”)

- APOYO SOCIAL
- CONFIANZA
- COOPERACIÓN

- AISLAMIENTO
- PENSAMIENTO GRUPAL
- FALTA DE OPORTUNIDADES

CREANDO PUENTES

(“IR AVANZANDO”)

- INFORMACIÓN
- OPORTUNIDAD (VÍNCULO)
- AUTONOMÍA (DESUNIÓN)

- AISLAMIENTO
- CONFLICTO
- FALTA DE COMUNICACIÓN
- FALTA DE COORDINACIÓN

CAPITAL SOCIAL Y RESULTADOS

CONSEGUIR TRABAJO

- Mayor retribución
- Mayor rapidez en promoción/ascenso

GRANOVETTER - GETTING A JOB

LA FUERZA DE LOS NEXOS DÉBILES

- INVESTIGÓ VARIOS CIENTOS TRABAJADORES:
 - 56% ENCONTRÓ EMPLEO A TRAVÉS DE CONTACTO PERSONAL, 19% VÍA FORMAL (CAZATALENTOS, ANUNCIOS), 20% SOLICITARON PUESTO DIRECTAMENTE
- DE LOS CONTACTOS PERSONALES:
 - MAYORÍA NEXOS DÉBILES, SÓLO EL 16,7 % “VEÍAN A MENUDO” A SU CONTACTO, 55,6% SE VEÍAN SÓLO DE VEZ EN CUANDO:
 - ENCONTRAMOS EMPLEO A TRAVÉS DE CONOCIDOS, NO AMIGOS
- CLAVE: CONECTORES...
 - LA CLAVE DEL ÉXITO, MALCOM GLADWELL.

“PUENTE” ENTRE AGUJEROS ESTRUCTURALES

- “ENTRE-PRENEURS”: ENTRE ÁREAS, EMPRESAS...
- IDEO: DESARROLLO DE PRODUCTOS, COGIENDO IDEAS DE DISTINTOS CAMPUS E IMPORTANDO AL PROPIO

CAPITAL SOCIAL Y RESULTADOS

Conseguir Trabajo

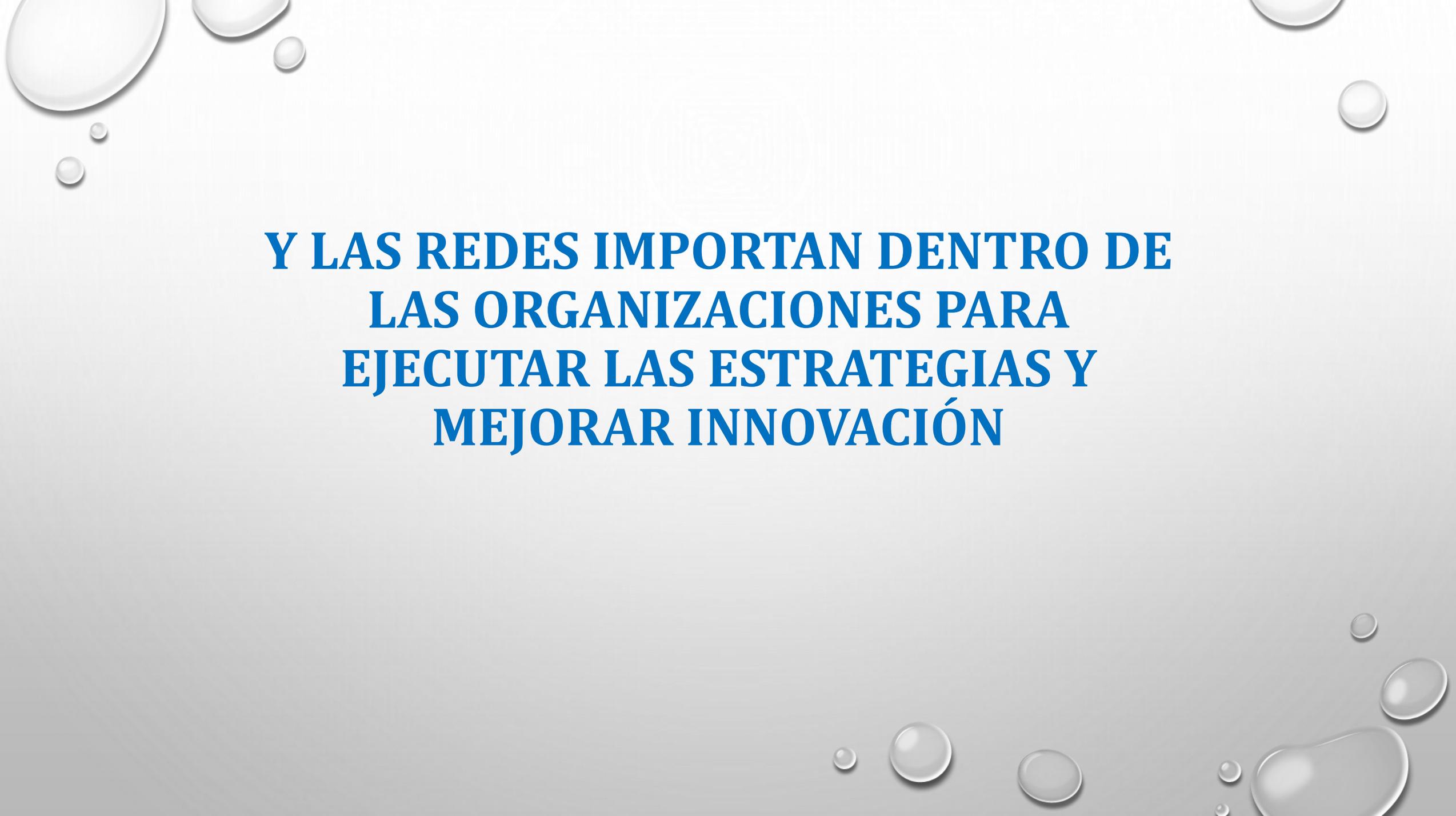
- Mayor retribución
- Mayor rapidez en promoción/ascenso

Más influencia y efectividad

- Financiación y capital riesgo
- Aprendizaje y Gestión del conocimiento

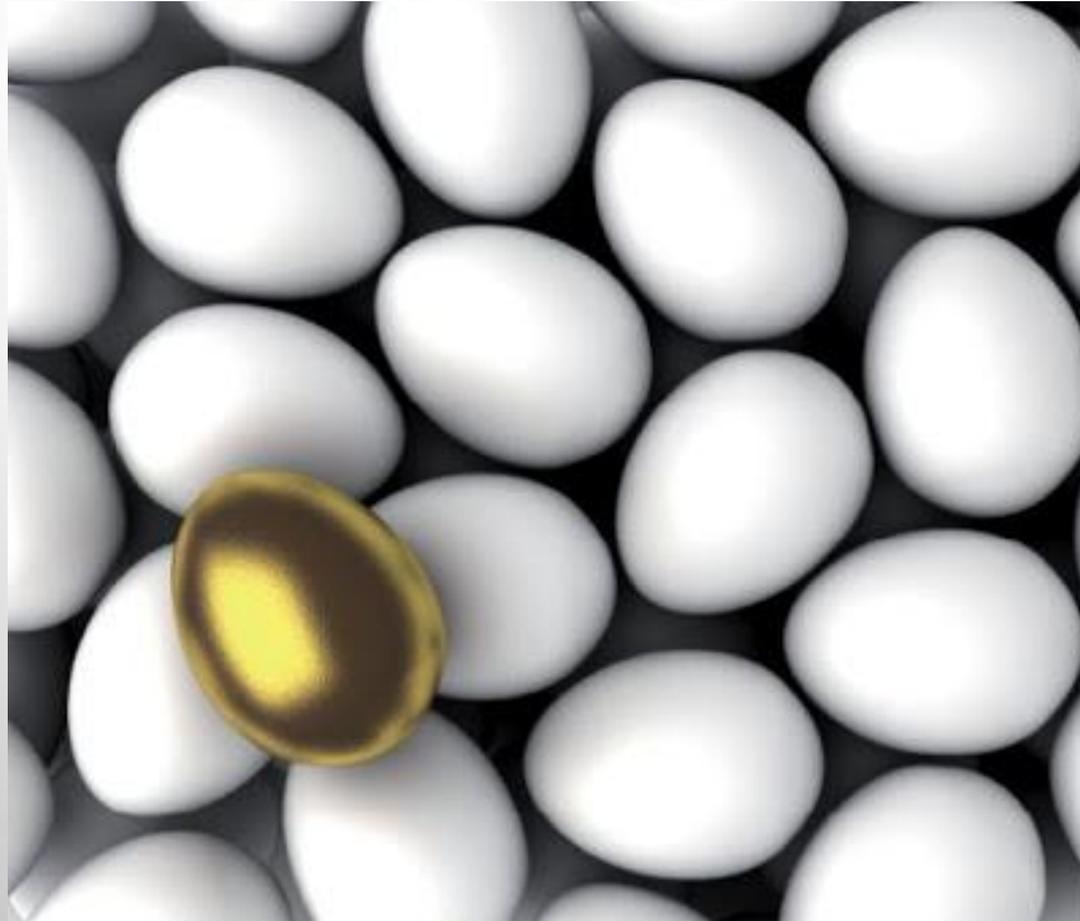
Más allá de los resultados de negocio

- Felicidad
- Salud mental y física?

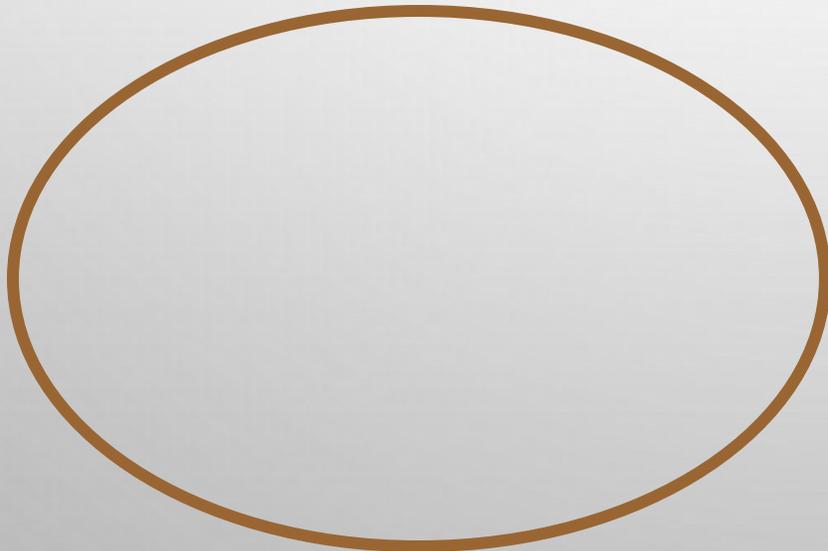
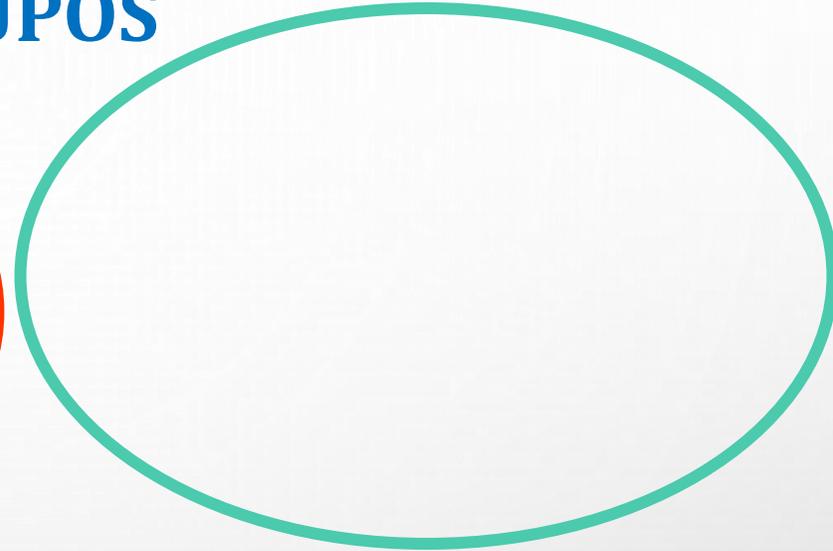
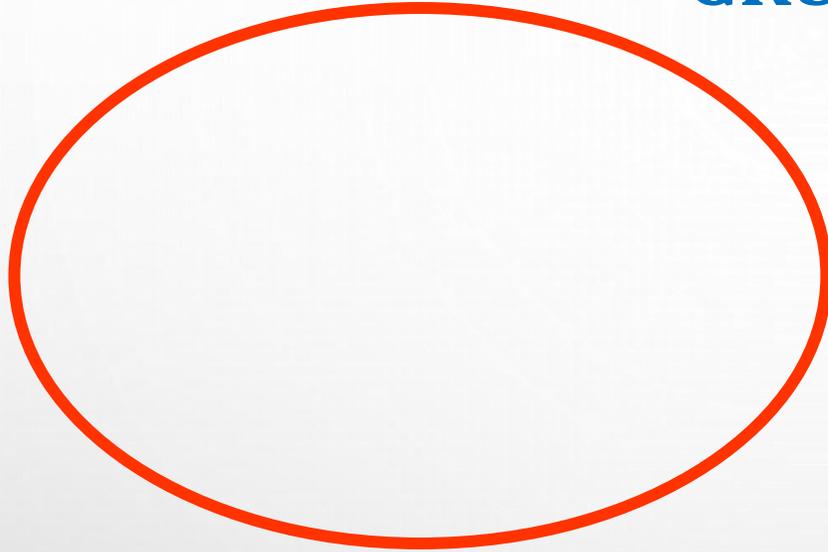
The background features a light gray gradient with several realistic water droplets of varying sizes scattered in the corners. The droplets have highlights and shadows, giving them a three-dimensional appearance.

**Y LAS REDES IMPORTAN DENTRO DE
LAS ORGANIZACIONES PARA
EJECUTAR LAS ESTRATEGIAS Y
MEJORAR INNOVACIÓN**

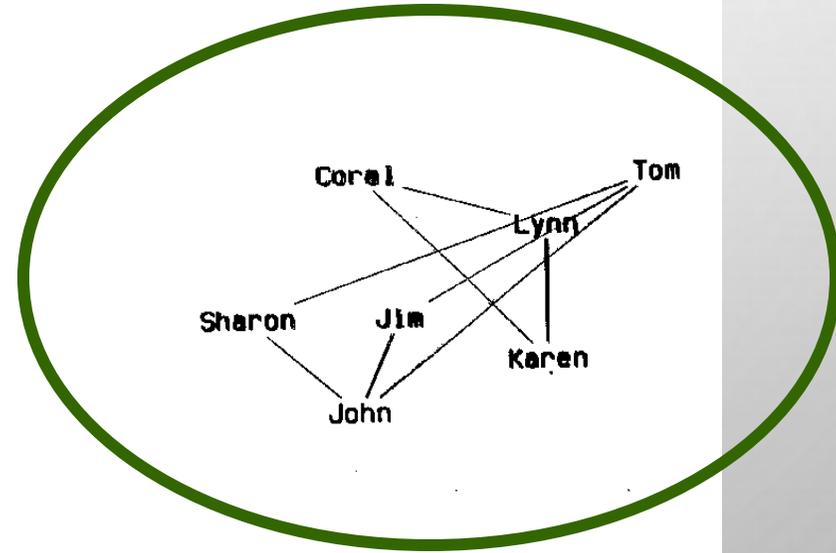
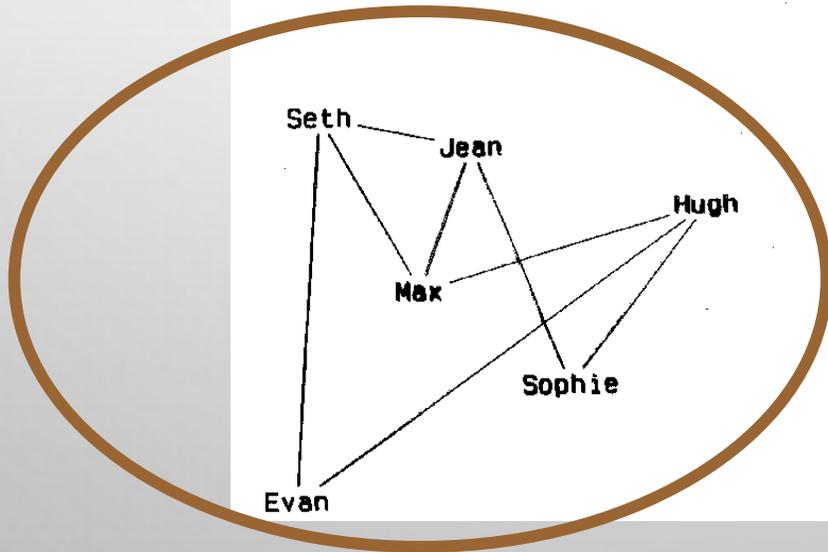
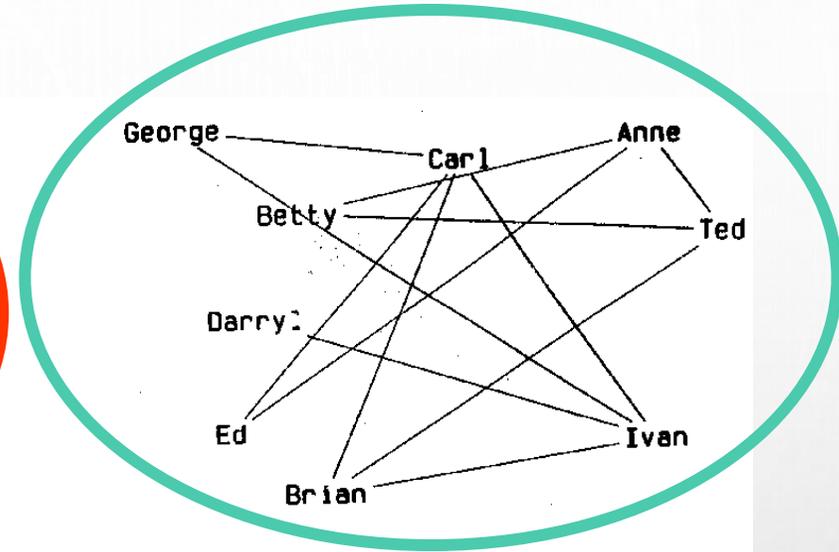
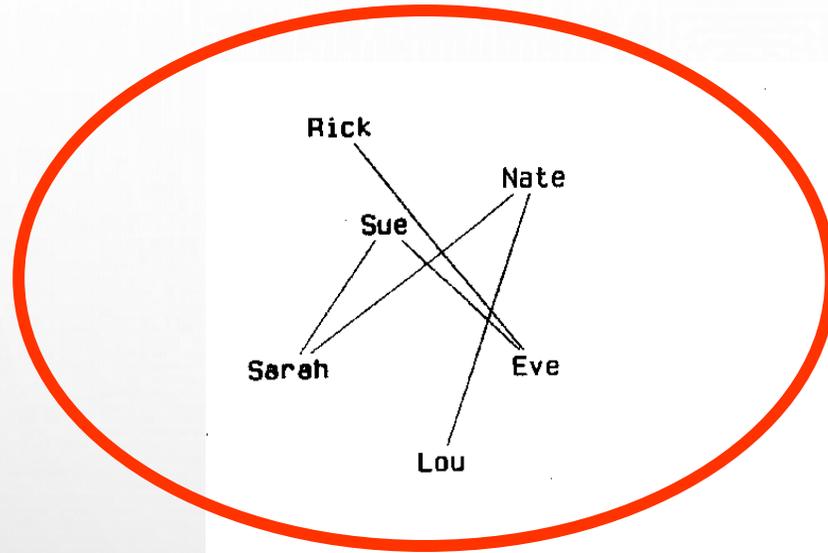
REDES ORGANIZATIVAS: UNA FUENTE DE VALOR AÑADIDO Y VENTAJA COMPETITIVA?



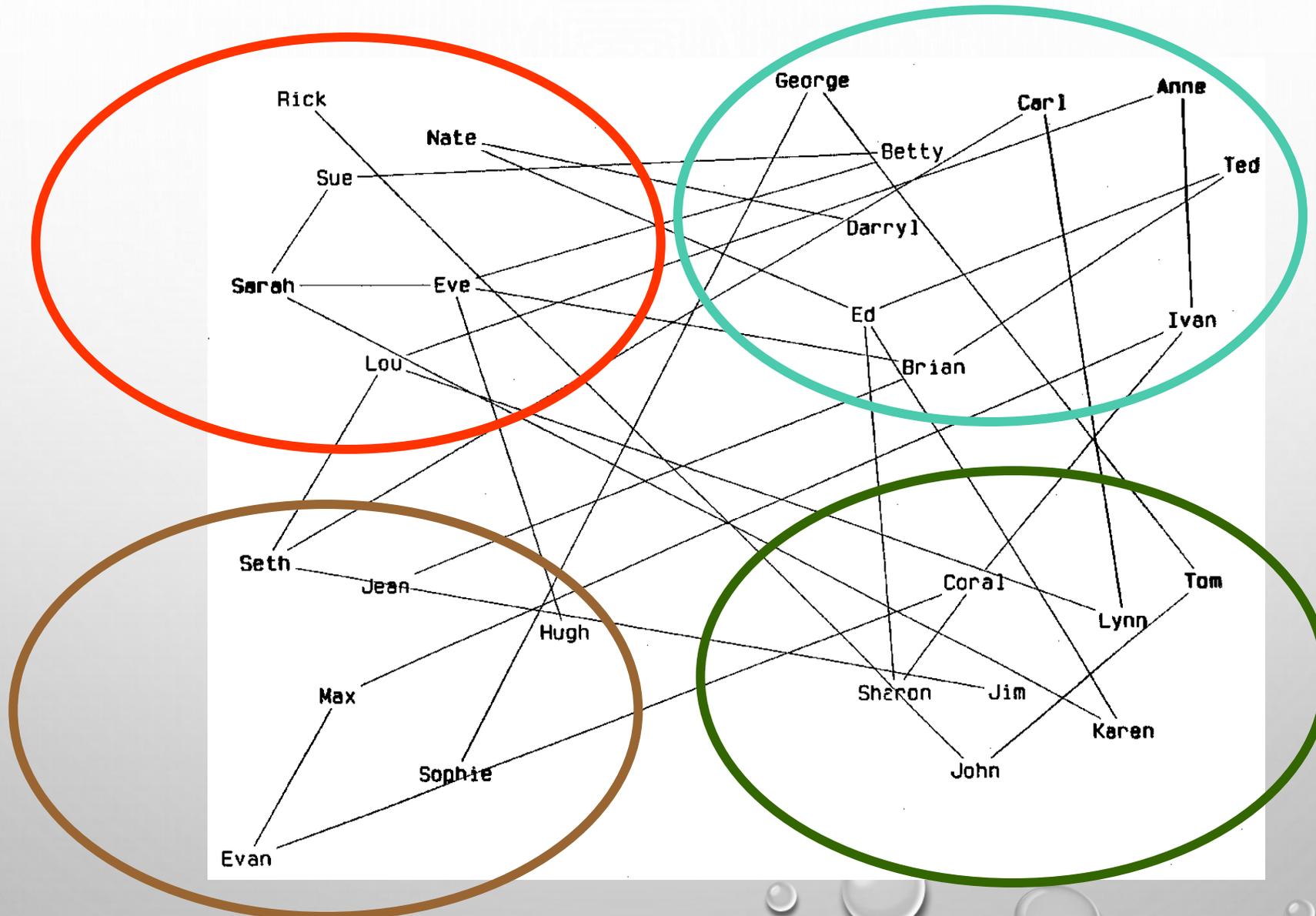
LAS ORGANIZACIONES SE COMPONEN DE DIVISIONES, DEPARTAMENTOS, Y OTROS GRUPOS



SILOS NATURALES



ORGANIZACIÓN SIN FRONTERAS



Copyrighted Material

The

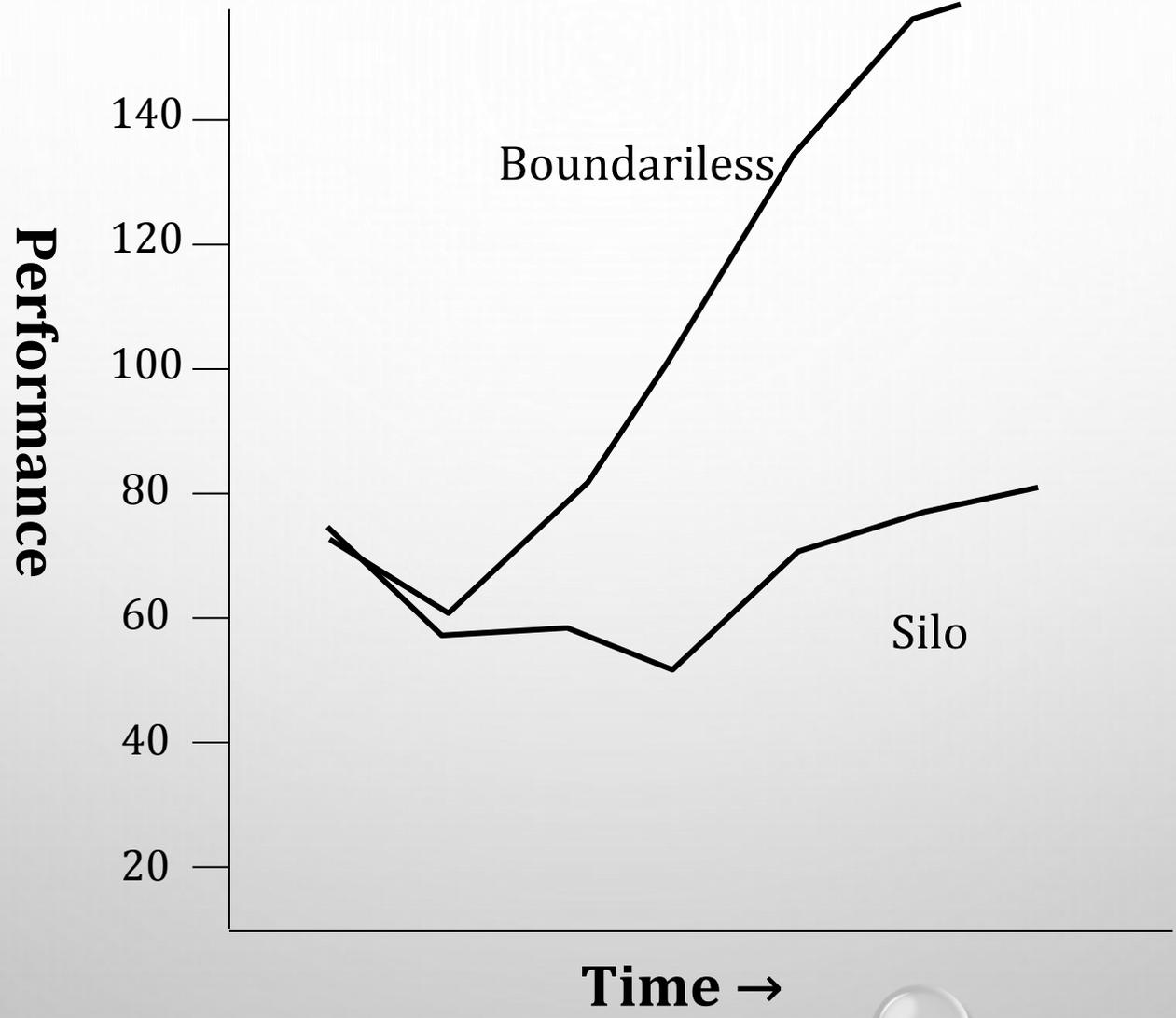
SILO

EFFECT

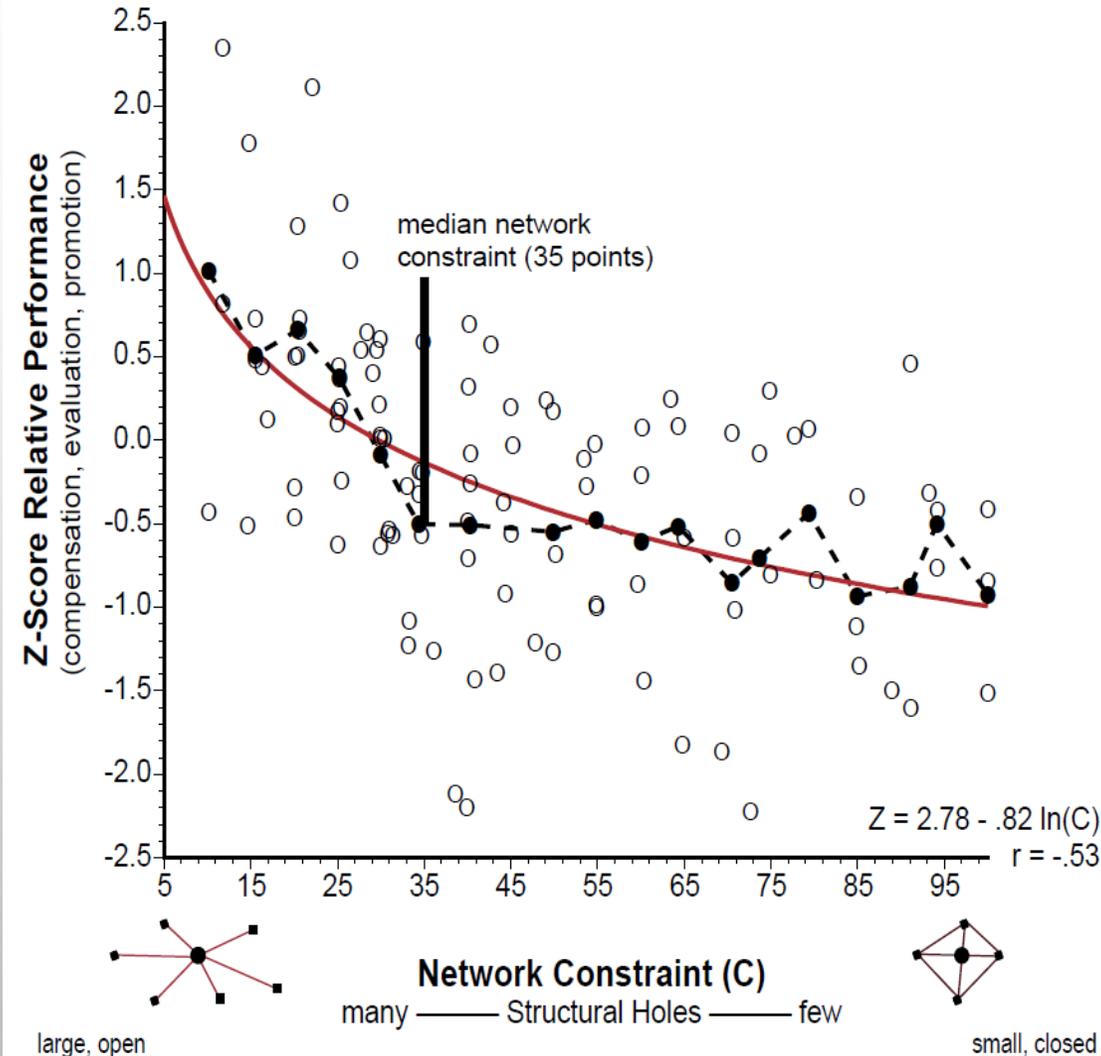
The PERIL of
EXPERTISE and the
PROMISE of BREAKING
DOWN BARRIERS

GILLIAN
TETT

Copyrighted Material



INNOVACIÓN PERO TAMBIÉN... ¡¡TU SUELDO!!

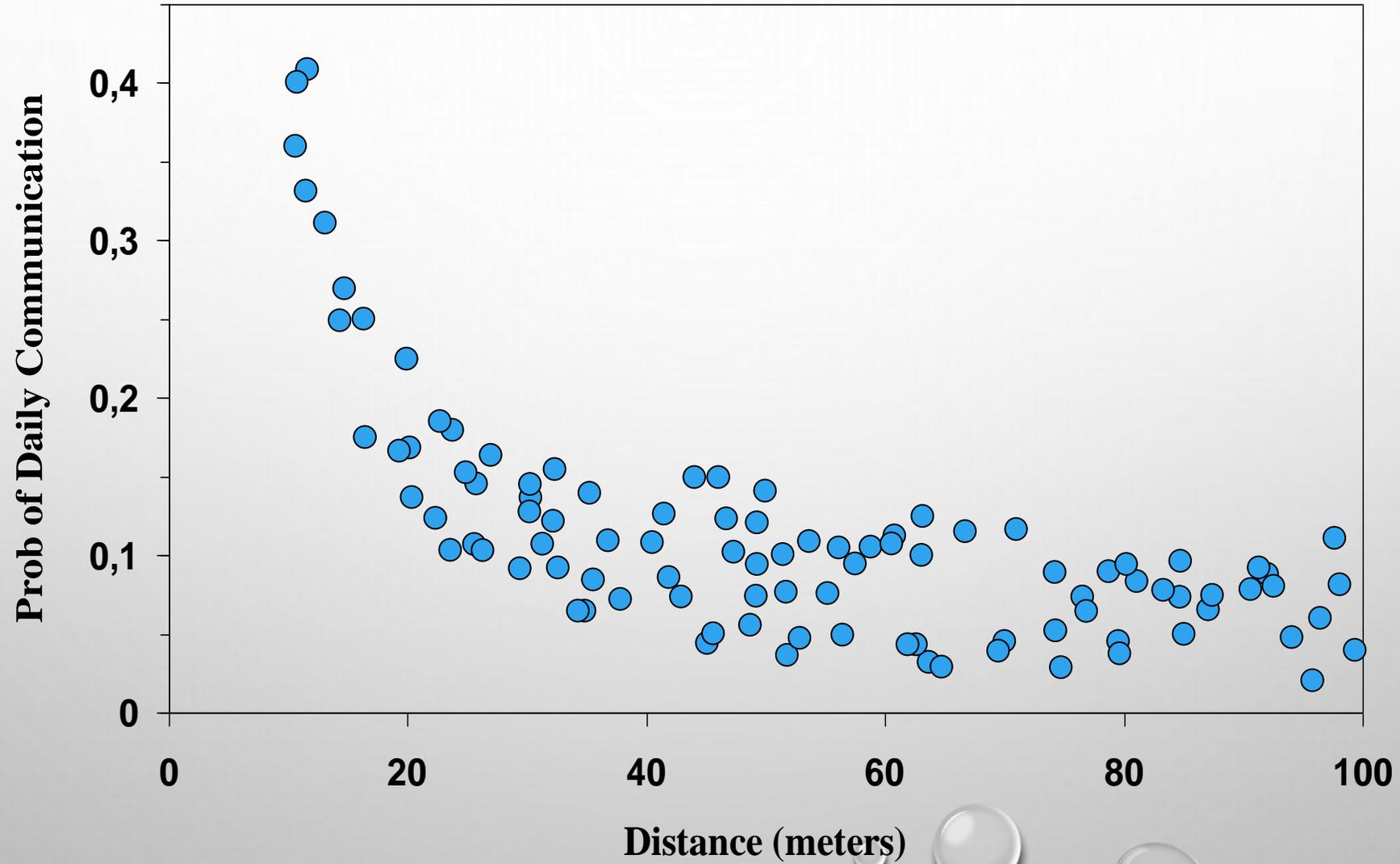


| | Salary | |
|---------------------------------|-----------|---------|
| Manager 1 | -31,099** | (2,882) |
| Manager 2 | -16,652** | (2,745) |
| Manager 3 (reference) | ... | ... |
| Sr. manager | 19,638** | (3,782) |
| Executive | 65,394** | (4,522) |
| Purchasing | 754 | (1,351) |
| Age | 338** | (52) |
| Bachelor | 1,610 | (1,003) |
| Graduate | 734 | (864) |
| Hightech | 3,516** | (880) |
| Lowtech | -6,927** | (1,481) |
| Urban 1 | 3,613** | (1,046) |
| Urban 2 | 5,049** | (1,010) |
| Network constraint | -7 | (25) |
| Mgr2 × constraint | -19 | (35) |
| Mgr3 × constraint | -47 | (38) |
| SrMgr × constraint | -214* | (75) |
| Executive × constraint | -681** | (124) |
| <i>N</i> | 673 | |

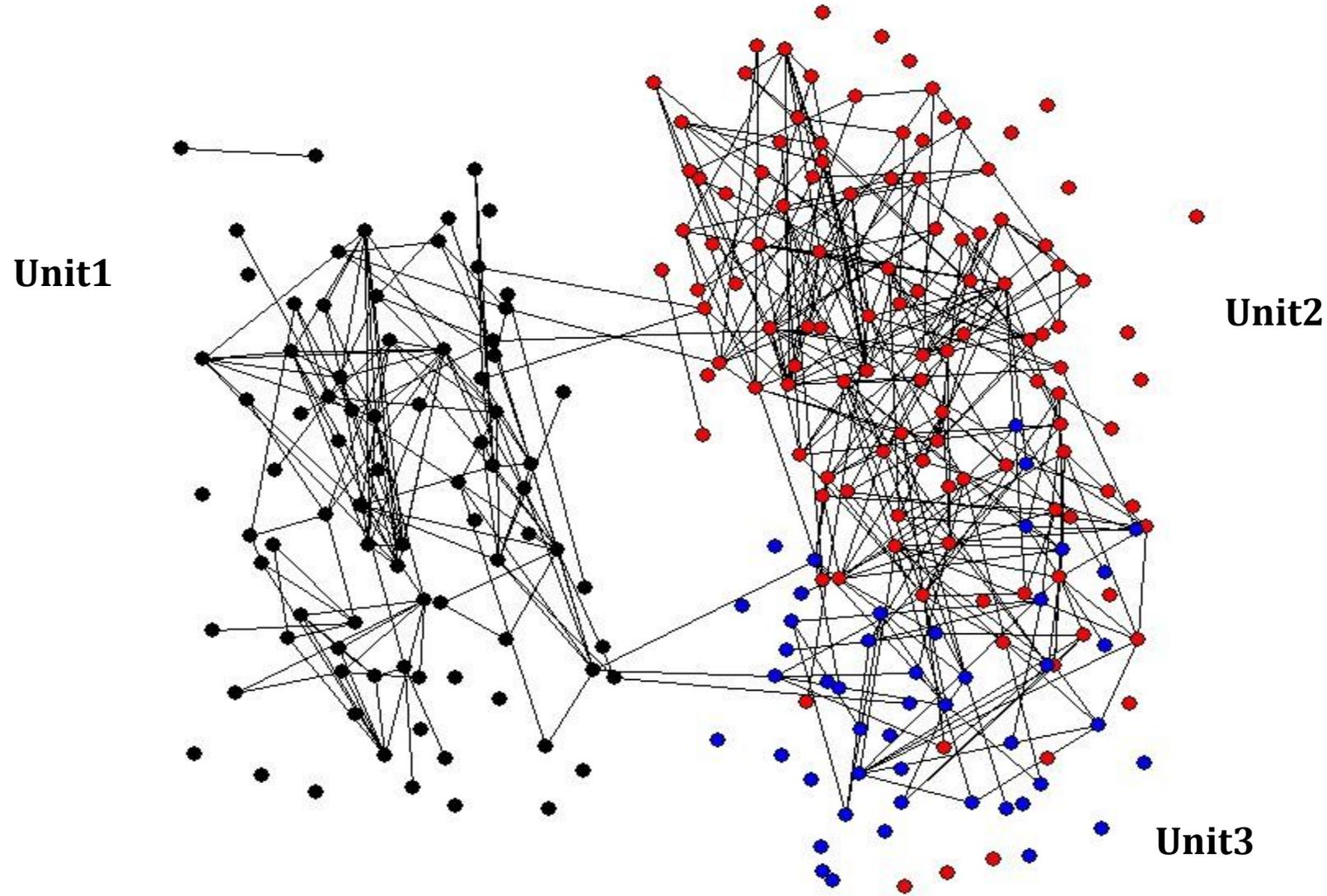
The background is a light gray gradient with several realistic water droplets of various sizes scattered in the corners. The droplets have highlights and shadows, giving them a three-dimensional appearance.

**SI SON TAN IMPORTANTES
¿DE DÓNDE SALEN LAS REDES?**

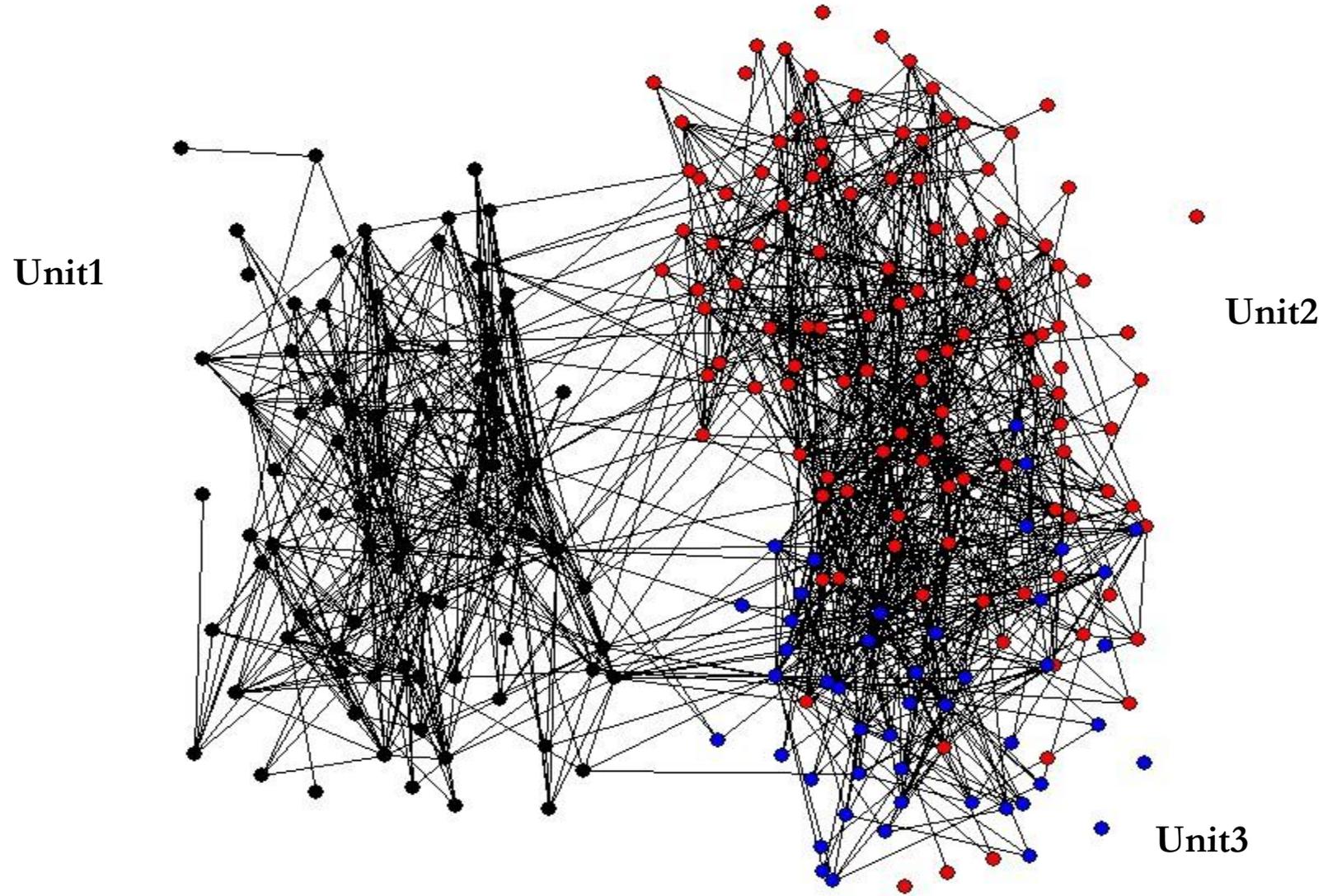
LEY DE CERCANÍA



COMPARTIR CONOCIMIENTO



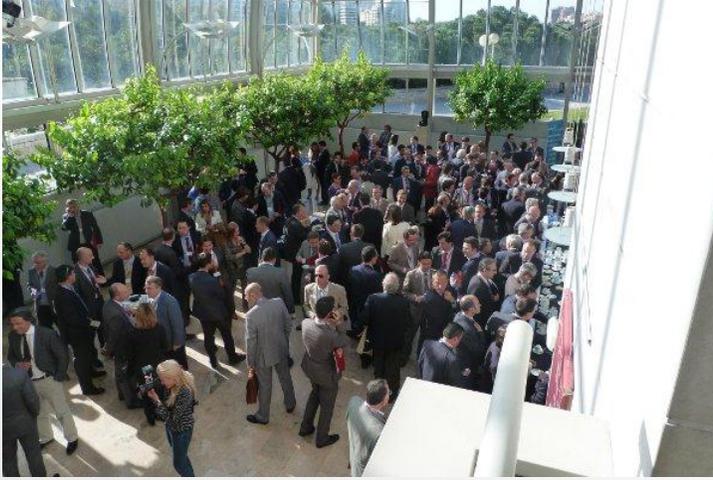
“GRITO DE AYUDA”



DATO:

**NUESTRA RED DE RELACIONES PROFESIONALES,
DE MEDIA, NO PARECE ESTAR OPTIMIZADA
PARA LO QUE NECESITAMOS A LA HORA DE
CONSEGUIR RESULTADOS**

DO PEOPLE MIX AT MIXERS?



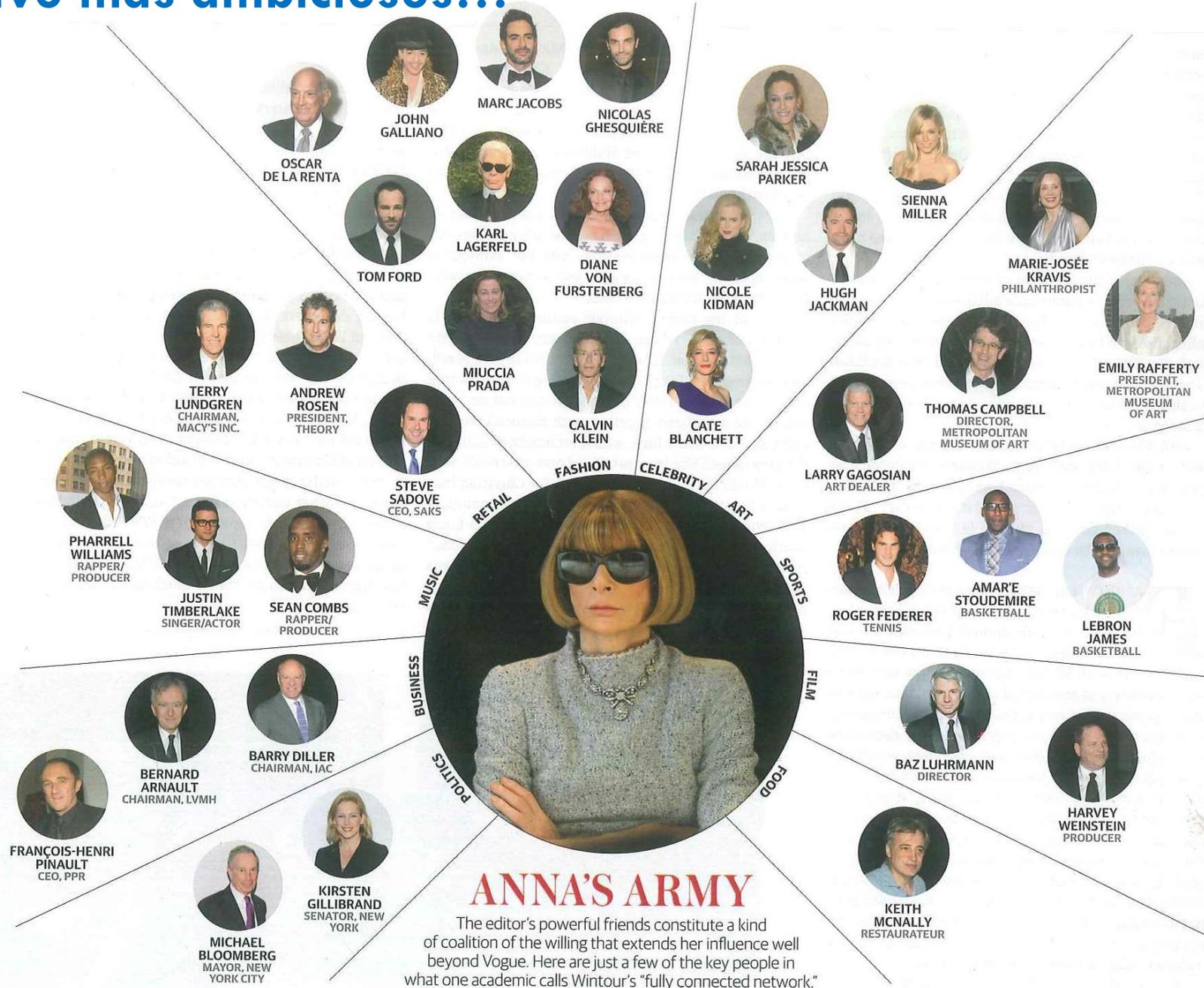
- 4 CLASES DE EXECUTIVE MBAS
- 95% DE ELLOS DIJERON QUE QUERÍAN CONOCER GENTE NUEVA



La mayoría del tiempo estuvieron con gente que ya conocían!

Si tienes objetivo más ambiciosos...

STYLING: MICHEL K. PARIS, MAKEUP: MELISSA SILVER. THIS PAGE: PATRICK MCNALLAN (3); GETTY IMAGES FOR IMG (WINTOUR); WIREIMAGE (GILLIBRAND), GETTY IMAGES (MCNALLY)



ESTRATEGIAS DE DESARROLLO PARA TU RED

1. **SÉ PROACTIVO.** TODOS LOS ENCUENTROS SON OPORTUNIDADES
2. **AMPLIA EL ESPECTRO DE LAS PERSONAS DE LAS CUALES PUEDES APRENDER Y BENEFICIARTE**
3. **CÉNTRATE EN EL VALOR QUE TÚ PUEDES APORTAR A LA RED.**
 - TEN ALGO QUE OFRECER
 - LA RECIPROCIDAD NO ES INMEDIATA
 - APORTA A TODA LA RED, NO SÓLO A UNA PERSONA
4. **MIRA HACIA EL FUTURO.**

COMIENZA A FORJAR RELACIONES PERSONALES ANTES DE NECESITARLAS

BUSCA DOS RESPUESTAS:

 - EL ÉXITO EN EL ALCANCE DE OBJETIVOS INMEDIATOS
 - EL ÉXITO EN LA MEJORA DE LA RELACIÓN, DE MANERA QUE EL PRÓXIMO INTERCAMBIO SEA TODAVÍA MÁS PRODUCTIVO
5. **NO SEAS DEMASIADO DEPENDIENTE DE UN SÓLO CONTACTO**
6. **SE REALISTA.** LA CONFIANZA Y LA CREDIBILIDAD NO SE CONSIGUEN DE UN DÍA PARA OTRO.

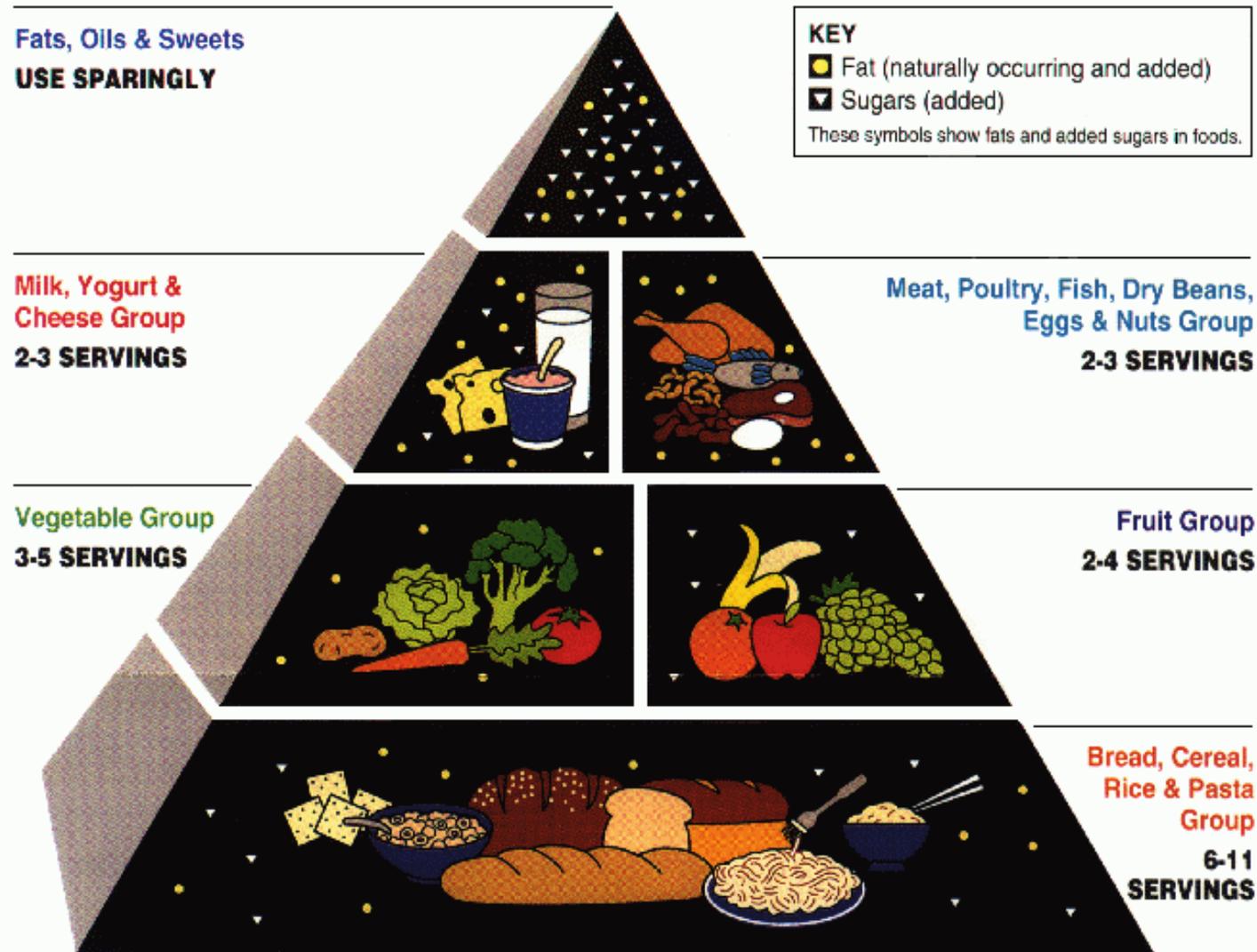
CONSEJOS: DESARROLLA TU ESTRATEGIA DE INFLUENCIA

- APRENDE DE LA GENTE Y CÓMO SE RELACIONAN
 - ¿CUÁLES SON LOS ESTILOS INDIVIDUALES?
 - ¿QUÉ PODER TIENEN?
 - ¿CUÁL ES LA RED DE OPINIÓN?
- DESCUBRE LA CULTURA
 - ¿QUÉ FUNCIONA Y QUÉ NO FUNCIONA?
- MENSAJE Y “TIMING” (CRONOMETRAJE-SINCRONIZACIÓN)

SIN OLVIDARNOS DEL MENSAJE CONTAGIO SOCIAL

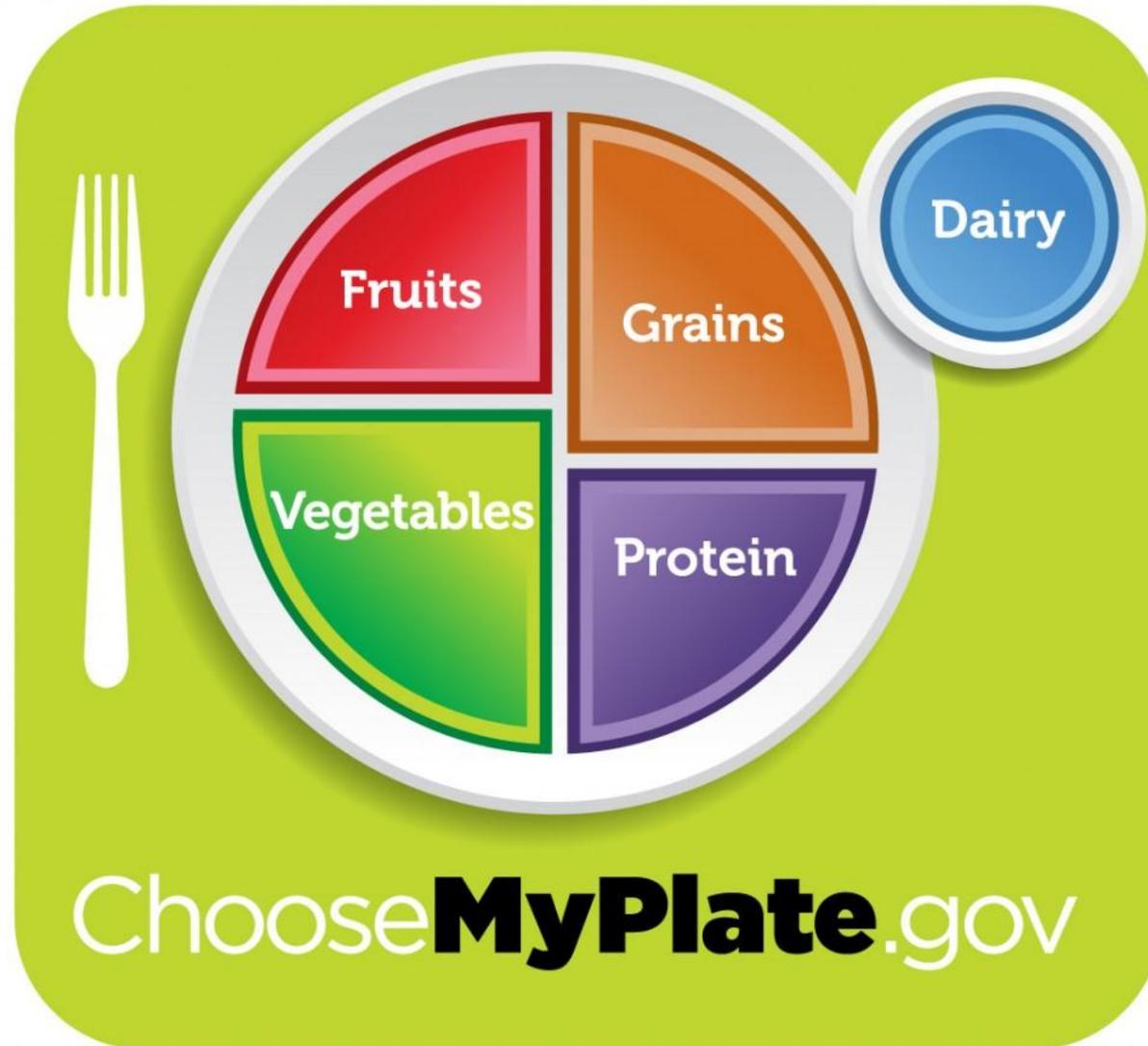
1. PROCESOS DE INFLUENCIA
2. MENSAJES CONTAGIOSOS
3. ESTRUCTURA SOCIAL

1992 USDA FOOD PYRAMID



O... HAY UNA NUEVA PIRÁMIDE ALIMENTICIA, Y ES UN PLATO.

El nuevo icono alimenticio de la USDA es un gráfico coloreado que divide una dieta saludable en cuatro secciones principales: frutas, vegetales, proteínas y cereales, con una pequeña porción de leche.



7 KEY LEVERS FOR CHANGING MINDS

(H. GARDNER, 2004, CHANGING MINDS) “7 RE”

- REASON
- RESEARCH
- RESONANCE
- REPRESENTATIONAL REDESCRIPTIONS
- RESOURCES AND REWARDS
- REAL WORLD EVENTS
- RESISTANCES

7 CLAVES PARA CAMBIAR MENTES

(H. GARDNER, 2004, CHANGING MINDS) “7 RE”

- RAZÓN
- INVESTIGACIÓN
- RESONANCIA
- REPRESENTACIÓN DESCRIPTIVA
- RECURSOS Y RECOMPENSAS
- ACONTECIMIENTOS MUNDIALES REALES
- RESISTENCIA

LAS TEMIDAS ESCALERAS



http://www.youtube.com/watch?v=Qx_8gxh76iM&feature=player_detailpage

**SI TUVIERAS QUE ELEGIR 1
“LECCIÓN” DE HOY...**

PARA TERMINAR... UN RECORDATORIO

SI QUIERES MEJORAR EL MUNDO CON TU CONDUCTA, LAS MATEMÁTICAS ESTÁN DE TU PARTE. CON TRES GRADOS/NIVELES DE SEPARACIÓN, CASI TODOS ESTAMOS CONECTADOS A MÁS DE 1,000 PERSONAS –A QUIENES PODEMOS TEÓRICAMENTE AYUDAR A VIVIR MÁS SANOS Y FELICES CON NUESTRO EJEMPLO CONTAGIOSO... (CITANDO A FOWLER)

“SI ALGUIEN TE DICE QUE PUEDES INFLUIR EN 1,000 PERSONAS, CAMBIA TU FORMA DE VER EL MUNDO.”

- THOMPSON, NEW YORK TIMES MAGAZINE, SEPTEMBER 13, 2009



“LA SUERTE FAVORECE A LA
MENTE PREPARADA.”

L. PASTEUR

INCUBACIÓN; REFLEXIÓN CIENTÍFICA





MUCHAS GRACIAS

¡BUENA SUERTE!

MELVIRA@IESE.EDU



SU "EXPERIENCIA" HOY

POR FAVOR DE REFLEXIONE EN SILENCIO 3 MINUTOS:

¿Qué cosa **pensarán**
de un modo diferente?

¿Qué cosa harán de un
modo diferente
dentro de las 2
semanas siguientes?

•POR FAVOR DEDIQUE 2 MINUTOS PARA APUNTAR SUS PENSAMIENTOS.

USO EXTENDIDO DE EQUIPOS

- TODO TIPO: AUTÓNOMOS, CC (CÍRCULOS DE CALIDAD) ...
- TODOS LOS NIVELES: WHITE AND BLUE COLLAR
- TODAS LAS ÁREAS: PRODUCCIÓN, FINANZAS, FUNCIONES VARIAS
- NO SOLAMENTE DENTRO DE UNA ESTRUCTURA DE ORGANIZACIÓN, TAMBIÉN COMO LA ESTRUCTURA BÁSICA DE UNA ORGANIZACIÓN.

¿QUÉ ES UN EQUIPO?

“UN EQUIPO ES UN GRUPO PEQUEÑO DE PERSONAS CON HABILIDADES COMPLEMENTARIAS, COMPROMETIDAS A UN OBJETIVO, UNOS RESULTADOS Y UN ENFOQUE COMÚN, SOSTENIDOS POR RESPONSABILIDAD MUTUA.”

KATZENBACH AND SMITH,
THE WISDOM OF TEAMS

- *Más que grupos*
- *Interdependencia recíproca*
- *Coordinación*

¿NECESITAMOS UN EQUIPO?

Ventajas

- Variedad de perspectivas
- Se generan más alternativas
- Facilita la puesta en práctica, la implementación y el compromiso

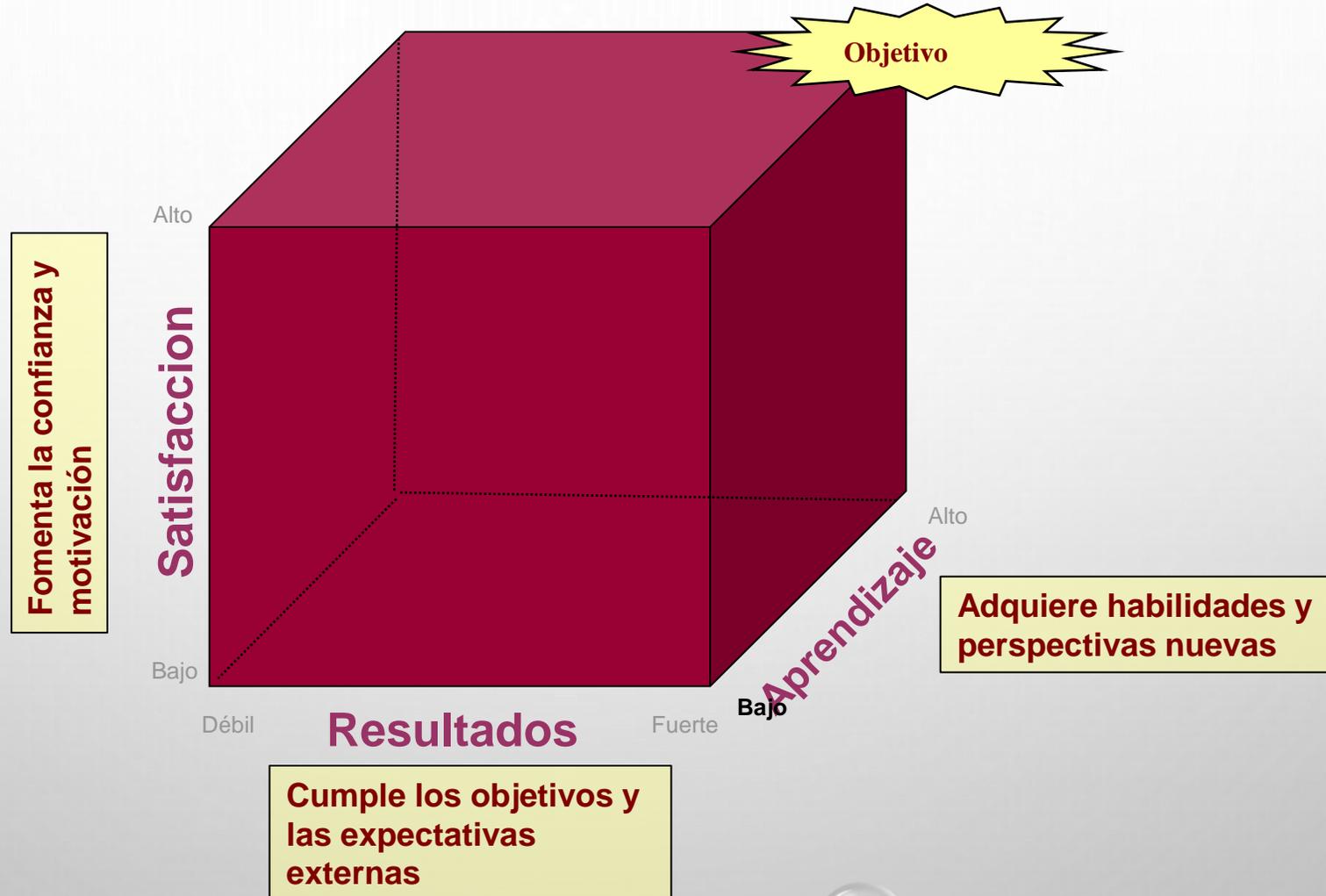
Desventajas

- Tiempo y recursos
- Retrasos en la toma de decisión
- Acuerdos parcialmente insatisfactorios

Cuestiones claves:

- a) ¿Es la tarea suficientemente compleja como para requerir múltiples habilidades y distintas perspectivas?
- b) ¿Importa si el equipo trabaja en el mismo proyecto al mismo tiempo?
- c) Existe una política compleja, que implique a los diferentes grupos, legítima representación y el voto?
- d) ¿Hay suficientes recursos para hacer un trabajo de equipo? ¿Tiene la gente tiempo? ¿Hay presupuestos? ¿Tienen habilidades?

LA EFECTIVIDAD DEL EQUIPO



MECANISMOS



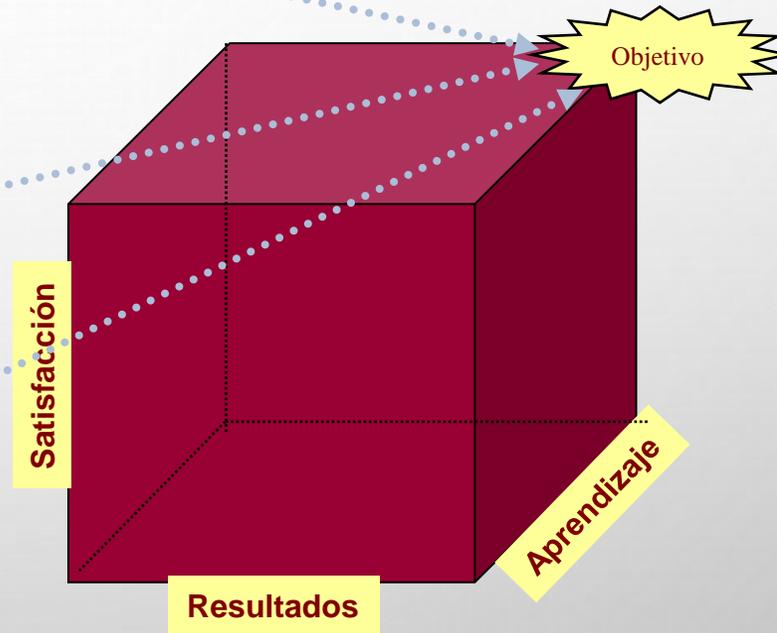
Composición del equipo



Procesos Internos



Remuneración



LA COLABORACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

NEGOCIAR:

- * RECURSOS

- * AUTORIDAD

- * TIEMPO

- * PRODUCTOS Y SERVICIOS

Resolver conflictos para:

- * Mejorar resultados

- * Solucionar problemas

- * Lograr equidad e imparcialidad

- * Aprender e innovar



Composición de un equipo

- **¿QUÉ HABILIDADES SON VITALES?**
 - CUANTO MAYOR EL GRUPO, MENORES LAS VENTAJAS.
REGLA GENERAL: PEQUEÑO.
 - ¿CUÁNTA DIVERSIDAD?
 - BAJA -- MENOS IDEAS...PERO MENOS CONFLICTOS
 - ALTA -- MÁS IDEAS... PERO MÁS CONFLICTOS
- **¿CHOCARÁN LAS PERSONALIDADES Y ESTILOS?**
 - MEZCLA DEMOGRÁFICA
 - NIVELES DE COMPROMISO
 - DIFERENCIAS DE PODER / AUTORIDAD



Remuneración

LA EFECTIVIDAD REQUIERE ALGUNA FORMA DE REMUNERACIÓN BASADA EN EL EQUIPO:

- RECONOCIMIENTO DEL EQUIPO



- PRIMA O AUMENTO DE SALARIO INDIVIDUAL BASADA EN LOS RESULTADOS DE EQUIPO





Procesos internos de equipos

- COMUNICACIÓN
- INFLUENCIA: TÁCTICAS
- TAREAS Y FUNCIONES:
 - BUSCA Y FOMENTA ALTERNATIVAS
 - SEPARA LAS IDEAS DE LA GENTE
 - AFRONTA LOS CONFLICTOS
- TOMA DE DECISIONES
- GESTIÓN DE CONFLICTOS
- ATMÓSFERA: DEFENSIVA VS. APOYO

1. PASOS TOMANDO DECISIONES EN EQUIPO

- IDENTIFICA EL PROBLEMA / OPORTUNIDAD
- ANALIZA EL PROBLEMA:
 - CAUSA: PORQUÉ/CÓMO
- PROPUESTA Y EVALUACIÓN DE SOLUCIONES:
 - REÚNE TODA LA INFORMACIÓN DESDE TODAS LAS PERSPECTIVAS POSIBLES
 - INTENTA DETERMINAR LAS CONSECUENCIAS
- IMPLEMENTA LA DECISIÓN:
 - RECURSOS/ASIGNACIÓN DE TAREAS/PLANES DE CONTINGENCIA

2. Problemas en la toma de decisiones en equipo

- FALTA DE ORGANIZACIÓN
- DIFICULTADES INTERPERSONALES:
 - NORMAS DE GRUPO: ¿DEMASIADO CONSENSO?
 - PREDOMINIO/DIVERSIDAD DE MIEMBROS

Shell to shed jobs

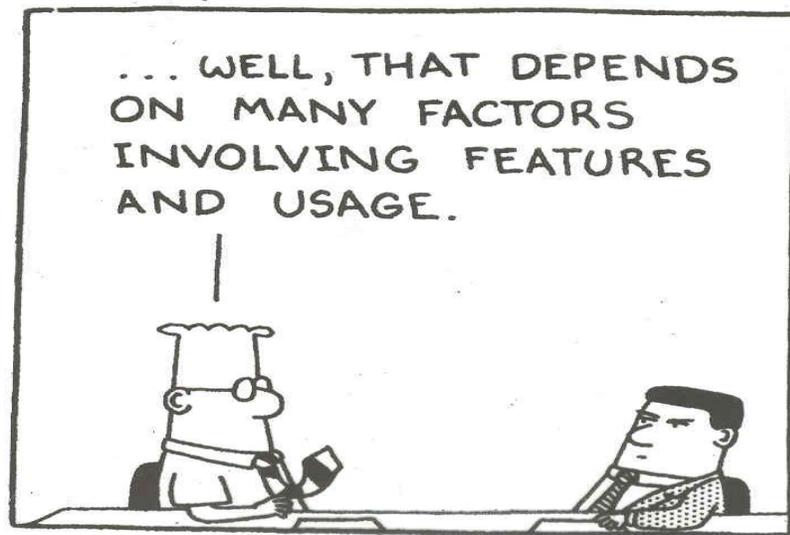


Thousands of jobs are expected to go at Royal Dutch Shell in the restructuring unveiled by the new chief executive to cut costs and improve performance. Peter Voser, who formally takes over as chief on July 1, launched the changes at a meeting of Shell's top 200 managers in Berlin. In an e-mail to staff, he said the company was organisationally too complex and that its culture was 'too consensus-oriented'.

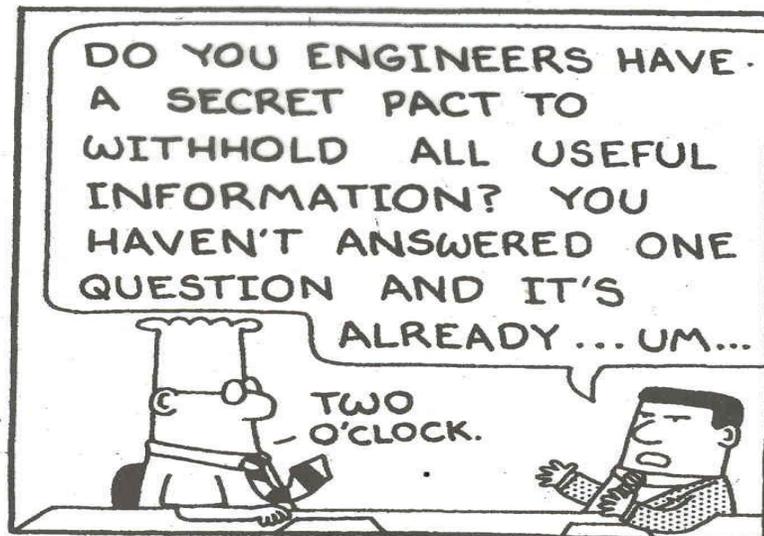
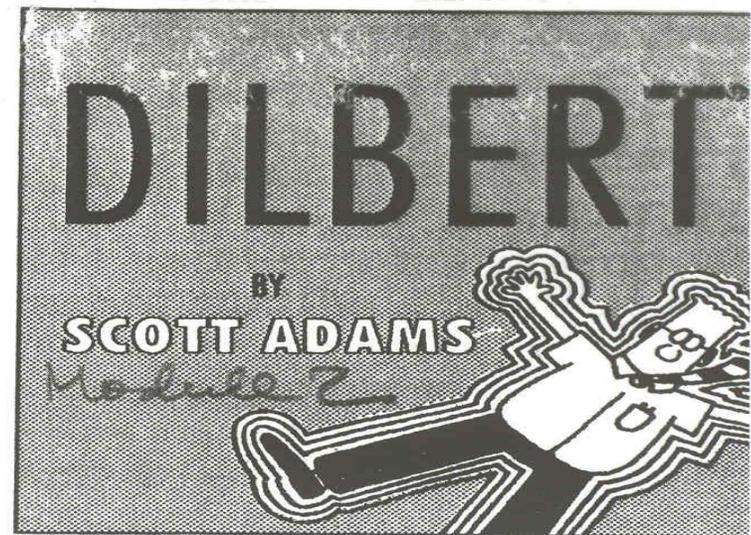
2. Problemas en la toma de decisiones en equipo

- FALTA DE ORGANIZACIÓN
- DIFICULTADES INTERPERSONALES:
 - NORMAS DE GRUPO: ¿DEMASIADO CONSENSO?
 - PREDOMINIO/DIVERSIDAD DE MIEMBROS
- FALTA DE COOPERACIÓN CON EXTERNOS

¿Falta compartir información entre unidades de negocio?



S. Adams E-mail: SCOTTADAMS@AOL.COM

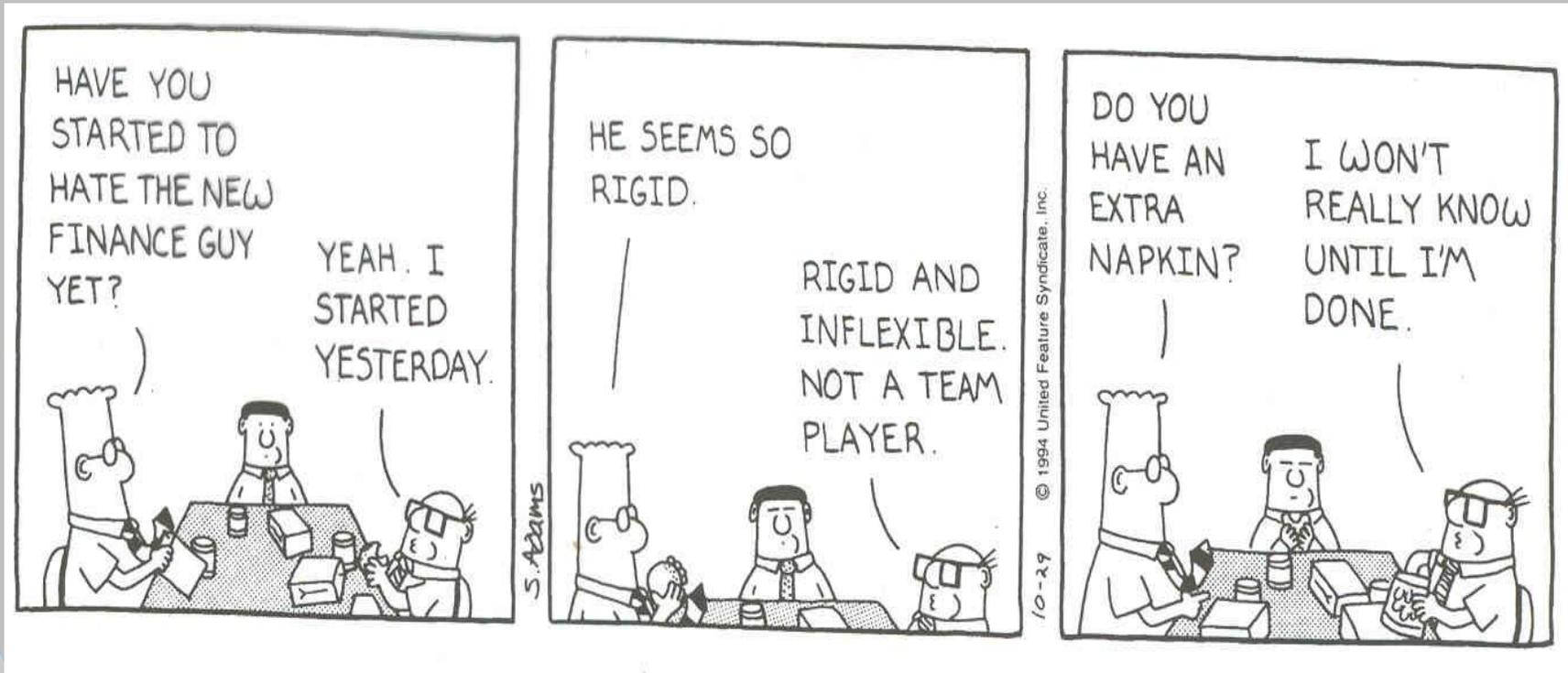


© 1997 United Feature Syndicate, Inc. 11/12/97



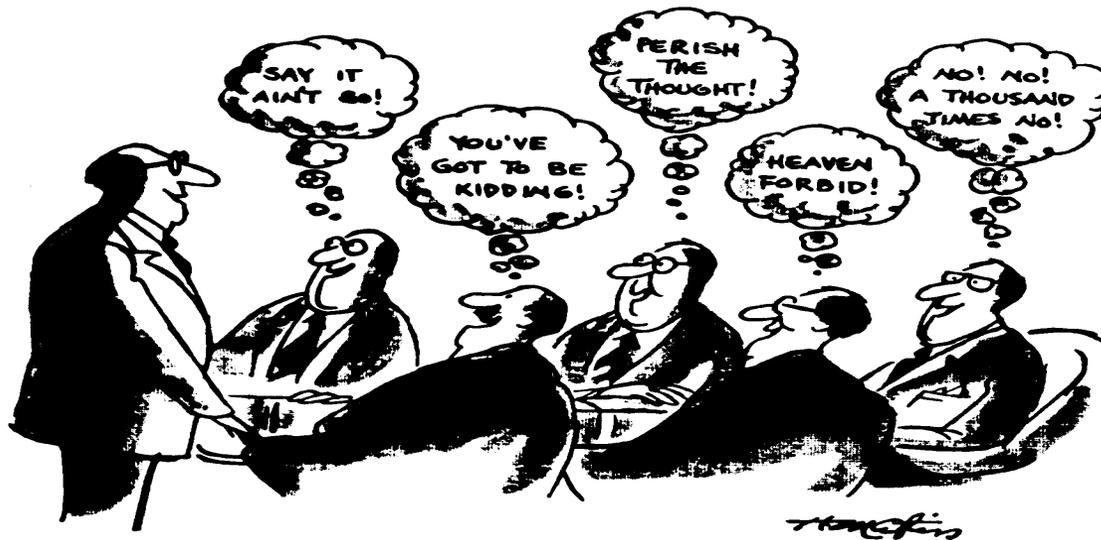
QFT

...necesidad de mirarse en el espejo



2. PROBLEMAS LA TOMA DE DECISIONES EN EQUIPO

- FALTA DE ORGANIZACIÓN
- RELACIONES INTERPERSONALES:
 - NORMAS DE GRUPO: ¿DEMASIADO CONSENSO?
 - PREDOMINIO/DIVERSIDAD DE MIEMBROS
- FALTA DE COOPERACIÓN CON EXTERNOS
- SESGOS EN INFORMACIÓN:
 - SOBREVALORAR EL ÉXITO O CULPAR A OTROS POR FRACASOS
- GROUPTHINK: PAPEL DEL “ABOGADO DEL DIABLO”



"All those in favor say 'Aye.'"

"Aye."

"Aye."

"Aye."

"Aye."

"Aye."

— 71 —

Illusion of "unanimity"

Groupthink in Political Analysis of Weapons Situation?

OVERSTATEMENTS

Most major judgments in the October 2002 National Intelligence Estimate about Iraq's alleged nuclear, chemical and biological weapons programs were "either overstated or were not supported by the underlying intelligence reporting."

TOO LITTLE DIRECT INFORMATION

Intelligence officials relied too heavily on information from the United Nations. After UN weapons inspectors left in 1998, there was no CIA officer or intelligence agent inside Iraq to investigate its arms program.

UNRELIABLE SOURCES

The United States depended too heavily on defectors and foreign governments' intelligence. U.S. agencies lacked direct access to many of these sources and could not determine their credibility.

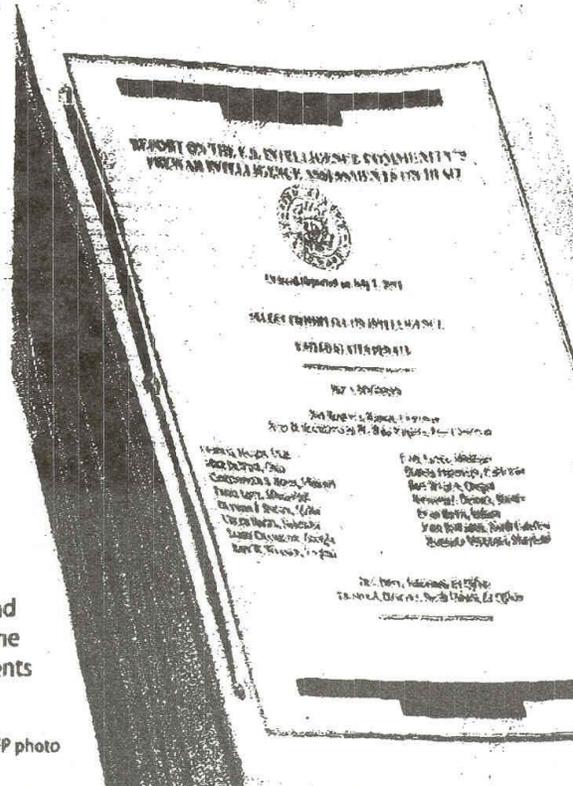
GAPS NOT EXPLAINED

Intelligence officials didn't explain to policymakers the uncertainties behind their judgments. The October 2002 estimate "portrayed what intelligence analysts thought and assessed as what they knew and failed to explain the large gaps in the information on which the assessments were based."

Getty/AFP photo

BIASED ANALYSTS

Intelligence agencies suffered from a collective presumption that Iraq had an active and growing program to develop weapons of mass destruction. This bias led analysts and their managers to interpret ambiguous evidence as conclusive and ignore evidence that pointed to a lack of such a weapons program.



POWELL MISINFORMED

Much of the information provided or cleared by the CIA for inclusion in Secretary of State Colin Powell's February 2003 speech to the United Nations justifying war with Iraq "was overstated, misleading or incorrect."

CIA TOO SECRETIVE

The CIA "abused its unique position in the intelligence community" by failing to share information with other agencies or to fully consider conflicting information from analysts outside the CIA.

FAILURE TO DETECT FORGERIES

The CIA and the Defense Intelligence Agency did not examine forged documents about Iraq's alleged attempts to buy uranium carefully enough to recognize they were faked. The CIA continued to approve administration speeches saying Iraq might be seeking uranium in Africa, including President Bush's 2003 State of the Union address.

NO POLITICAL PRESSURE

The committee "found no evidence that administration officials attempted to coerce, influence or press analysts to change their judgments."

- The Associated Press

A link to the full report can be found at CHICAGOTRIBUNE.COM

Groupthink, Boeing Engineers, y el final de Columbia Shuttle

NYT, 3/9/03 WKPS

NASA's Curse?

We: Group Think Thank

'Groupthink' Is 30 Years Old, And Still Going Strong

By JOHN SCHWARTZ
and MATTHEW L. WALD

HOUSTON

AT NASA, it really is rocket science, and the decision makers really are rocket scientists. But a body of research that is getting more and more attention points to the ways that smart people working collectively can be dumber than the sum of their brains.

The issue came into sharp focus in Houston last week at the first public hearing of the board investigating the Columbia disaster last month. Henry M. McDonald, a former director of the NASA Ames Research Center, testifying before the board, said that officials at the space agency want to do the right thing, but cannot always get the facts they need.

When smart people think as one, dumb decisions may follow.

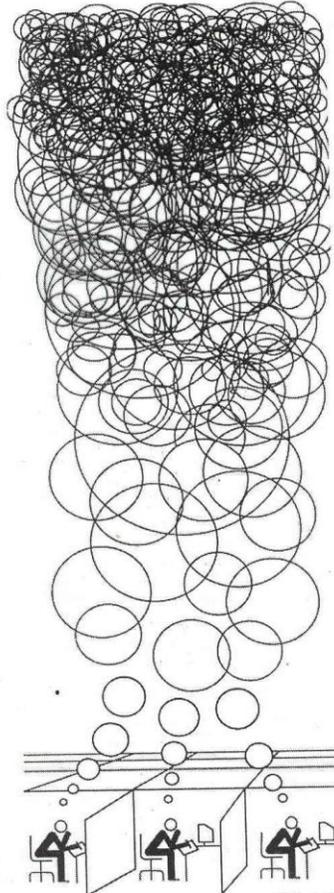
Referring to the shuttle program manager, Ron D. Dittmore, he said, "I have no concern at all that people like Ron Dittmore, presented with the facts, will make the right decision." But, he said, "the concern is presenting him with the facts."

In fact, NASA's databases are out of date. For example, it cannot easily collect its data on damage to the shuttle on previous flights, and then search the material for trends and warning signs.

Investigators are also questioning the quick analysis by Boeing engineers that NASA used to decide early in the Columbia mission that falling foam did not endanger the shuttle, though it is now considered one of the leading candidates for the craft's breakup. The analysis satisfied important decision makers, but some engineers continued to discuss situations involving possible problems related to the impact — a routine process NASA calls "what-if-ing."

Because the engineers directly connected to the process were satisfied that the foam was not a risk, they did not pass the results of their discussions up the line, even though they suggested the material could potentially cause catastrophic damage. But other engineers who had been consulted became increasingly concerned and frustrated.

"Any more activity today on the tile damage, or are people just relegated to crossing their fingers and hoping for the best?" asked a landing gear specialist, Robert H. Daugherty, in a Jan. 28 e-mail message to



Knickerbocker

that NASA did nothing wrong. But if part of the problem turns out to be the culture of decision making at NASA, it could lead to more group dynamics and words like groupthink, an ungainly term coined in 1972 by Irving L. Janis, a Yale psychologist and a pioneer in the study of social dynamics.

He called groupthink "a mode of thinking that people engage in when they are deeply involved in a cohesive in-group, when the members' strivings for unanimity override their critical thinking, and they self-censor their opinions to avoid conflict."

It would not be the first time the term has been applied to NASA. Professor Janis, who died in 1990, cited the phenomenon after the loss of Challenger and its crew in 1986.

The official inquiry into the Challenger disaster found that the direct cause was the malfunction of an O-ring seal on the right solid-rocket booster that caused the shuttle to explode 73 seconds after launching.

But the commission also found "a serious flaw in the decision-making process leading up to the launch." Worries about the O-rings circulated within the agency for months before the accident, but "NASA appeared to be requiring a contractor to prove that it was not safe to launch, rather than proving it was safe."

Groupthink, Professor Janis said, was not limited to NASA. He found it in the bungled Bay of Pigs invasion of Cuba and the escalation of the Vietnam War. It can be found, he said, whenever institutions make difficult decisions.

David Lochbaum, a nuclear engineer at the Union of Concerned Scientists, has studied nuclear plants where problems have gone uncorrected because of internal communications failures and poor oversight. His list includes the Davis-Besse plant near Toledo, Ohio, where in March 2002 technicians discovered that rust had eaten a hole the size of a football nearly all the way through the vessel head. Only luck prevented what might have become an American Chernobyl.

"As you go up the chain, you're generally asked harder and harder questions by people who have more and more control over your future," Mr. Lochbaum said. The group answering the questions then tend to agree upon a single answer, and to be reluctant to admit it when they don't have a complete answer.

Engineers, he said, can also become complacent in the face of a potential problem that has not gone badly wrong before.

"In the Challenger thing, where they had O-ring problems on previous flights, it got to be an annoyance, but not a symptom of a disaster," he said. Nuclear plants suffer from the same false security, he said; six plants had previously suffered minor corrosion, but none was discovered in a condition like Davis-Besse.

IT is only common sense that large institutions should try to make sound decisions, said John Seely Brown, a former researcher at Xerox and a co-author of "The Social Life of Information." But it can be bewilderingly hard to do in practice.

"Often it takes tremendous skill in running a brainstorming session," Mr. Brown said. "Every once in a while, the random way-out idea needs to have more of a voice."

But giving the dissenting voice or voices greater influence turns out to be tricky. "You're not to figure out something in a

3. MEJORAR LAS DECISIONES DE EQUIPO

- EMPIEZA EL PROCESO
- ANALIZA “CLIENTES” CLAVES Y CREA ENLACES
- ESTRUCTURA LA TOMA DE DECISIONES
- CONSIDERAR DIFERENCIAS CULTURALES

Recuerda: Plan de acción

CHECKLIST DEL LÍDER DE EQUIPO:

- ¿PORQUÉ DEBE FORMARSE ESTE EQUIPO?
- ¿CÓMO SE TRABAJARÁ?
 - ¿MIEMBROS A TIEMPO COMPLETO O PARCIAL?
 - ¿CUÁL ES LA FECHA LÍMITE?
 - ¿CUÁL DEBERÍA SER EL PRESUPUESTO DEL EQUIPO?
 - ¿QUÉ FUENTES DE INFORMACIÓN ESTARÁN DISPONIBLES PARA EL EQUIPO?
 - ¿CUÁNTAS DECISIONES ESTÁN DELEGADAS EN EL EQUIPO?
 - ¿QUÉ INFORMACIÓN SE DEBE PASAR A LA DIRECCIÓN, Y CON QUÉ FRECUENCIA?
- ¿QUÍEN DEBERÍA ESTAR EN EL EQUIPO?
 - ¿TIENES LOS MIEMBROS SUFICIENTES CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES?
 - ¿ESTÁN ELLOS PERSONALMENTE INVOLUCRADOS EN PROBLEMAS/ ASUNTOS?
 - ¿TIENEN Ó PUEDEN SACAR TIEMPO PARA DEDICARSE A LAS TAREAS DEL EQUIPO?
 - ¿SON LOS MIEMBROS POTENCIALES BUENOS PARA TRABAJAR EN EQUIPO?
- INTENTA ACLARAR ESTOS TEMAS CON LOS DIRECTIVOS, ANTES DE HACERLO SABER A LOS MIEMBROS POTENCIALES DEL EQUIPO

CHECKLIST (CONT.): PRIMERA REUNIÓN

- OBJETIVOS CLAVES PARA LA PRIMERA REUNIÓN
 - BUSCA UN ENTENDIMIENTO COMÚN EN LAS TAREAS DEL CFT.
 - EVITA TOMAR PARTIDO-TIENES QUE TENER LA CAPACIDAD DE MEDIAR ENTRE LAS PARTES.
 - CÉNTRATE EN LA NATURALEZA DEL PROBLEMA, NO EN UNA SOLUCIÓN ANTICIPADA.
 - DESAROLLA RESOPNSABILIDADES CONJUNTAS CON SENTIDO
 - DEFINE LOS PROCEDIMIENTOS DE TRABAJO Y RELACIONES (= CRUCIAL).
 - FRECUENCIA Y NATURALEZA DE TODAS LAS REUNIONES CFT
 - ESTRUCTURA DE LOS SUBGRUPOS CFT, SI SON NECESARIOS
 - DIRECTRICES DE LAS COMUNICACIONES EN LAS REUNIONES Y LA TOMA DE DECISIONES
 - CALENDARIO Y FECHA LÍMITE PARA LAS SUBTAREAS Y EL REPORTE FINAL (SI SE REQUIERE REPORTE)
 - ESTABLECE CLAROS MILESTONES
 - DIRECTRICES PARA LAS FECHAS LÍMITE CON SENTIDO (E.G., POLITICA)
 - DIRECTRICES PARA MODIFICAR LOS PROCESOS DE TRABAJO DEL EQUIPO.

En esta carrera de equipo, tu papel más importante como líder de equipo, será comunicar toda la información entre los miembros del equipo y el resto de la organización

CONFLICTO CONSTRUCTIVO: CÓMO TENER UNA “BUENA PELEA”

(“HOW MANAGEMENT TEAMS CAN HAVE A GOOD FIGHT” HBR)

La clave: Minimiza el conflicto interpersonal

- **CÉNTRATE EN LOS HECHOS:**
 - DATOS, NO CRÍTICAS
- **MULTIPLICA LAS ALTERNATIVAS:**
 - CONSIDERA 4 O 5 OPCIONES A LA PRIMERA –EI NCLUSO AQUELLAS QUE NO TE GUSTEN
 - PREVIENE LA POLARIZACIÓN ENTRE DOS ALTERNATIVAS
- **CREA OBJETIVOS COMUNES:**
 - MIRA LAS DECISIONES COMO COLABORACIONES, ALÍA LOS INTERESES
- **USA EL HUMOR:**
 - DEJA LA TENSIÓN Y PROMUEVE LA COLABORACIÓN
 - ESCUCHA Y AUMENTA LA CREATIVIDAD
- **EQUILIBRA EL PODER EN LA ESTRUCTURA:**
 - DEJA AL EQUIPO QUE TOME DECISIONES
 - ESTABLECE IMPARCIALIDAD E IGUALDAD
- **BUSCA CONSENSO CALIFICADO:**
 - SI EL EQUIPO NO CONSIGUE LLEGAR A UN ACUERDO, DEL DIRECTIVO MÁS SENIOR TOMA LA DECISIÓN GUIADO POR CON LOS INPUTS DE OTROS

LECTURAS RECOMENDADAS

- FINKELSTEIN, S., WHITEHEAD, J. AND CAMPBELL, A. THINK AGAIN : WHY GOOD LEADERS MAKE BAD DECISIONS AND HOW TO KEEP IT FROM HAPPENING TO YOU. HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS. 2009.
- GARDNER, H. CHANGING MINDS: THE ART AND SCIENCE OF CHANGING OUR OWN AND OTHER PEOPLE'S MINDS. 2004.
- CIALDINI, R. INFLUENCE: SCIENCE AND PRACTICE. 2000.
- HACKMAN, R. LEADING TEAMS: SETTING THE STAGE FOR GREAT PERFORMANCES. HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS. 2002.
- GIBSON, C.B & COHEN, S.G. VIRTUAL TEAMS THAT WORK: CREATING CONDITIONS FOR VIRTUAL TEAM EFFECTIVENESS. 2003
- EARLEY, P.C. & GIBSON, C.B. MULTINATIONAL WORK TEAMS: A NEW PERSPECTIVE. LAWRENCE ERLBAUM ASSOCIATES, INC. 2002.

'Groupthink' Is 30 Years Old, And Still Going Strong

By JOHN SCHWARTZ
and MATTHEW L. WALD

HOUSTON

AT NASA, it really is rocket science, and the decision makers really are rocket scientists. But a body of research that is getting more and more attention points to the ways that smart people working collectively can be dumber than the sum of their brains.

The issue came into sharp focus in Houston last week at the first public hearing of the board investigating the Columbia disaster last month. Henry M. McDonald, a former director of the NASA Ames Research Center, testifying before the board, said that officials at the space agency want to do the right thing, but cannot always get the facts they need.

When smart people think as one, dumb decisions may follow.

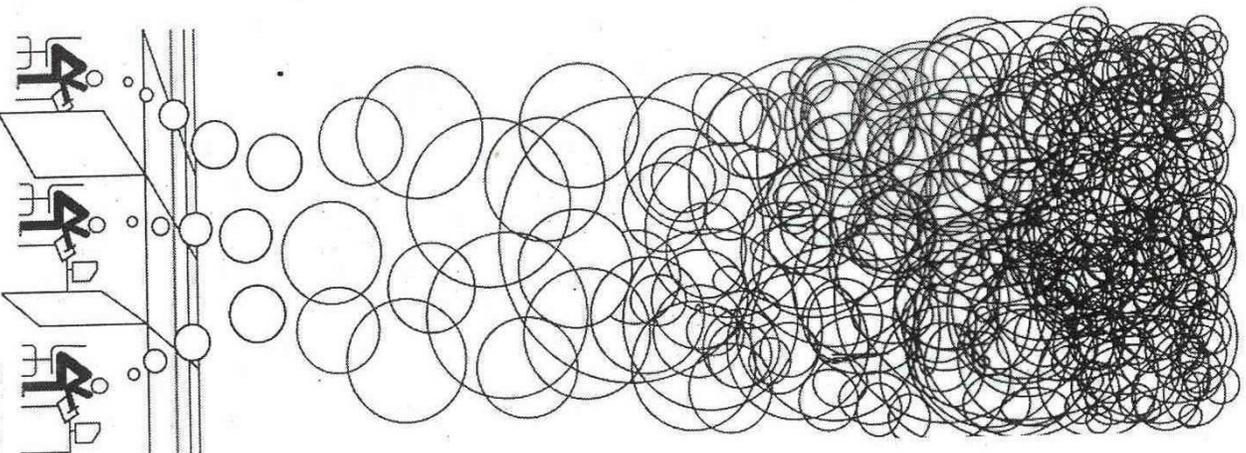
Referring to the shuttle program manager, Ron D. Dittmore, he said, "I have no concern at all that people like Ron Dittmore, presented with the facts, will make the right decision." But, he said, "the concern is presenting him with the facts."

In fact, NASA's databases are out of date. For example, it cannot easily collect its data on damage to the shuttle on previous flights, and then search the material for trends and warning signs.

Investigators are also questioning the quick analysis by Boeing engineers that NASA used to decide early in the Columbia mission that falling foam did not endanger the shuttle, though it is now considered one of the leading candidates for the craft's breakup. The analysis satisfied important decision makers, but some engineers continued to discuss situations involving possible problems related to the impact — a routine process NASA calls "what-if-ing."

Because the engineers directly connected to the process were satisfied that the foam was not a risk, they did not pass the results of their discussions up the line, even though they suggested the material could potentially cause catastrophic damage. But other engineers who had been consulted became increasingly concerned and frustrated.

"Any more activity today on the tile damage, or are people just relegated to crossing their fingers and hoping for the best?" asked a landing gear specialist, Robert H. Daugherty, in a Jan. 28 e-mail message to



Knicterbocker

that NASA did nothing wrong. But if part of the problem turns out to be the culture of decision making at NASA, it could lead to more group dynamics and words like groupthink, an ungainly term coined in 1972 by Irving L. Janis, a Yale psychologist and a pioneer in the study of social dynamics.

He called groupthink "a mode of thinking that people engage in when they are deeply involved in a cohesive in-group, when the members' strivings for unanimity override their motivation to realistically appraise

It would not be the first time the term has been applied to NASA. Professor Janis, who died in 1990, cited the phenomenon after the loss of Challenger and its crew in 1986. The official inquiry into the Challenger disaster found that the direct cause was the malfunction of an O-ring seal on the right solid-rocket booster that caused the shuttle to explode 73 seconds after launching.

But the commission also found "a serious flaw in the decision-making process leading up to the launch." Worries about the O-rings circulated within the agency for months before the accident, but "NASA appeared to be requiring a contractor to prove that it was not safe to launch, rather than proving it was safe."

Groupthink, Professor Janis said, was not limited to NASA. He found it in the bungled Bay of Pigs invasion of Cuba and the escalation of the Vietnam War. It can be found, he said, whenever institutions make difficult decisions.

David Lochbaum, a nuclear engineer at the Union of Concerned Scientists, has studied nuclear plants where problems have gone uncorrected because of internal communications failures and poor oversight. His list includes the Davis-Besse plant near Toledo, Ohio, where in March 2002 technicians discovered that rust had eaten a hole the size of a football nearly all the way through the vessel head. Only luck prevented what might have become an American Chernobyl.

"As you go up the chain, you're generally asked harder and harder questions by people who have more and more control over your future," Mr. Lochbaum said. The group answering the questions then tend to agree upon a single answer, and to be reluctant to admit it when they don't have a complete answer.

Engineers, he said, can also become complicit in the face of a potential problem that has not gone badly wrong before.

"In the Challenger thing, where they had O-ring problems on previous flights, it got to be an annoyance, but not a symptom of a disaster," he said. Nuclear plants suffer from the same false security, he said; six plants had previously suffered minor corrosion, but none was discovered in a condition like Davis-Besse.

It is only common sense that large institutions should try to make sound decisions, said John Seely Brown, a former researcher at Xerox and a co-author of "The Social Life of Information." But it can be bewilderingly hard to do in practice.

"Often it takes tremendous skill in running a brainstorming session," Mr. Brown said. "Every once in a while, the random way-out idea needs to have more of a voice."

But giving the dissenting voice or voices greater influence turns out to be tricky. "You've got to figure out something in a



"And now at this point in the meeting I'd like to shift the blame away from me and onto someone else."

EL CAMBIO ES LA EJECUCIÓN DE SOLUCIONES ESTRATÉGICAS



Alinear a las partes interesadas clave

Ejecutar en la organización

EL CAMBIO ES CÓMO REALIZAMOS LAS GRANDES SOLUCIONES

SOLUCIÓN

ORGANIZACIÓN



COMPRENDER



RECLUTAR



CONCEBIR

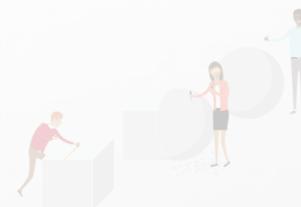
Alinear a las partes interesadas clave



MOTIVAR



COMUNICAR



ACTUAR

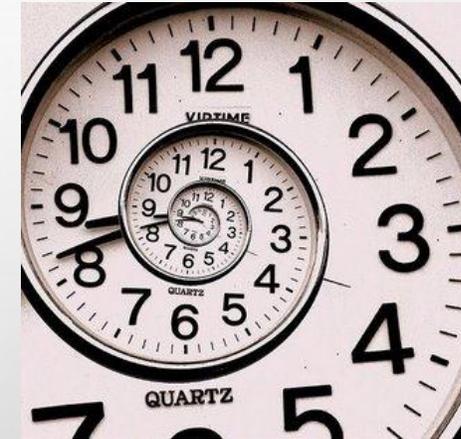
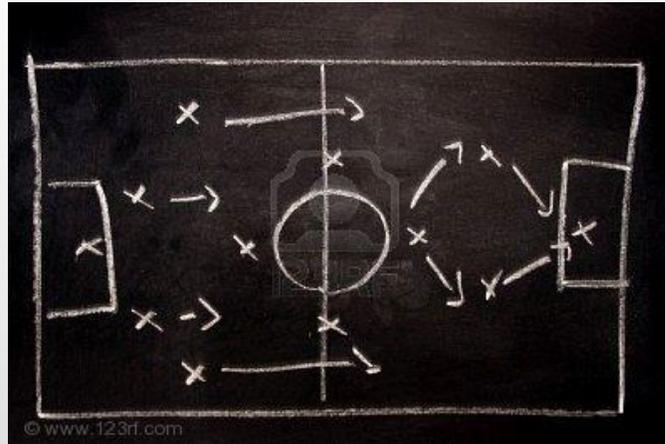


CONSOLIDAR

Ejecutar en la organización

ESTRATEGIA DE INFLUENCIA

Objetivo Tácticas Tiempo



EL CAMBIO ES CÓMO EJECUTAMOS LAS SOLUCIONES

SOLUCIÓN



COMPRENDER

RECLUTAR

CONCEBIR

Alinear a las partes interesadas clave



MOTIVAR

COMUNICAR

ACTUAR

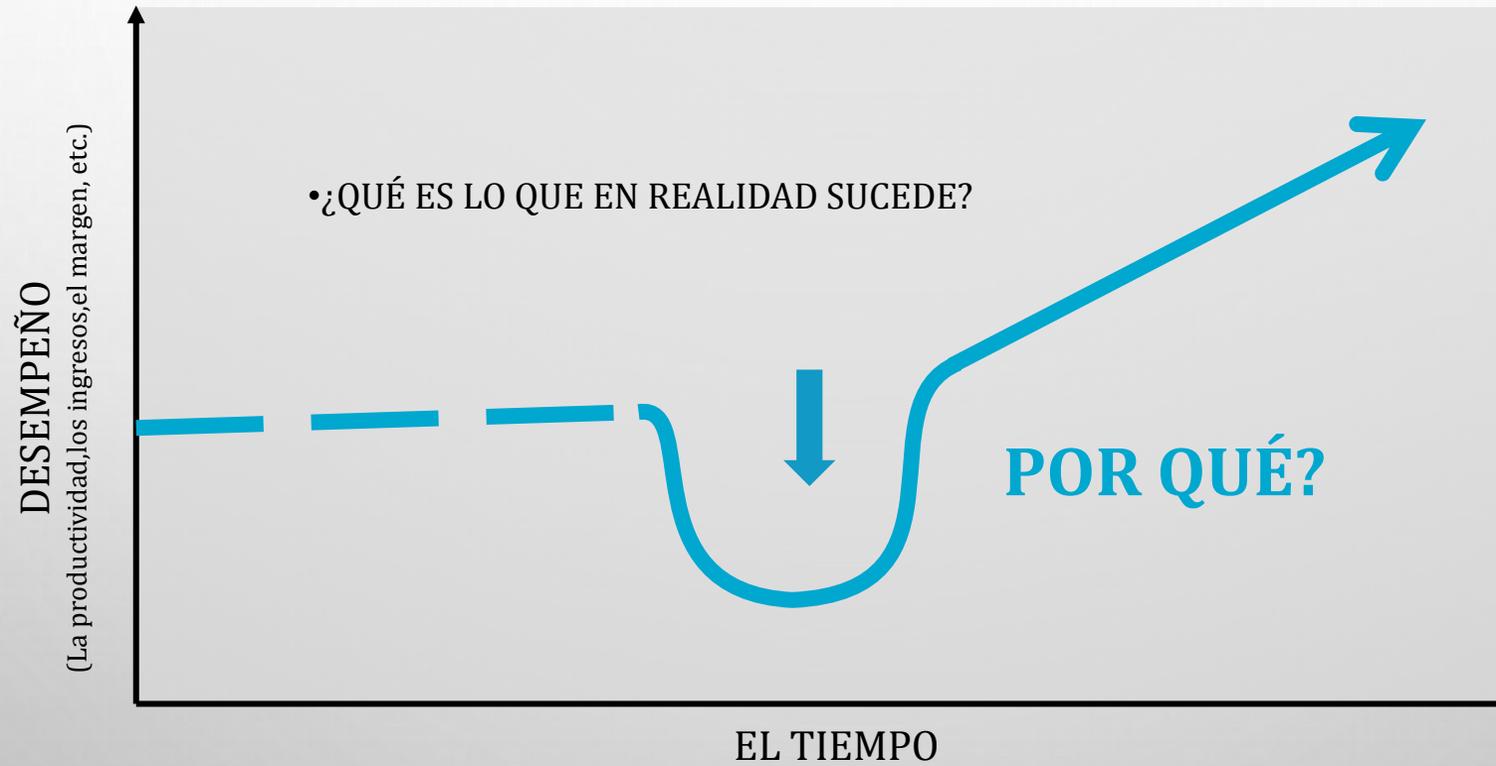
CONSOLIDAR

Ejecutar en la organización

EL CAMINO DEL RETO HACIA EL IMPACTO *NO ES LINEAL*



EL CAMINO DEL RETO HACIA EL IMPACTO ...



MODERANDO LA BAJADA



La gente que sabe que hacer (*los modelos y las herramientas*) y **como ser** (*las mentalidades y los reflejos*) pueden moderar la bajada y alcanzar el impacto más pronto y con mayor frecuencia.

LIDERANDO EL CAMBIO - ESTRATEGIAS

¡DOMINA LA VISIÓN GLOBAL!

- LA ADOPCIÓN SE ADAPTA A UNA CURVA EN FORMA DE “S”