

# THE SEMINARIUM LETTER®

USA ■ COLOMBIA ■ COSTA RICA ■ PARAGUAY ■ URUGUAY ■ PERÚ ■ REP. DOMINICANA ■ PANAMÁ ■ ECUADOR ■ BRASIL ■ CHILE

## PROGRAMAS DE ACTUALIZACIÓN EJECUTIVA: UNA INVERSIÓN EN LOS TRABAJADORES



Toda empresa sabe que la **capacitación de su personal es un elemento clave** y que debe estar dispuesta a invertir en programas de educación ejecutiva para garantizar que su trabajo se lleve a cabo de forma exitosa.

El creciente interés por programas de perfeccionamiento ejecutivo y el incremento en sus asistentes, pone en evidencia la importancia de este tipo de eventos que fortalecen competencias disciplinares, generan ventajas competitivas y comparativas y más importante, permiten responder de forma inmediata a las **necesidades propias de las empresas**.

Liderazgo, flexibilidad, multiculturalidad y visión estratégica, **son atributos fundamentales** que debe poseer hoy un ejecutivo de alto nivel. Invertir en capacitación continua se ha vuelto la mejor de las herramientas para adquirir esto, obtener conocimientos y generar **relaciones y redes de contacto** potenciales.

Si usted es el encargado de su empresa, enviar a ejecutivos a programas de perfeccionamiento significa un número de factores que requieren de cuidadosa consideración: entender exactamente qué resultados que usted necesita entregará un determinado programa, qué cualidades cubre, etc.; siempre teniendo en cuenta el momento conveniente para hacerlo.

En otras palabras, es **una inversión en los trabajadores** de todas las áreas organizacionales, con la esperanza de que después de alcanzar

nuevas habilidades, la empresa vea las ventajas y el impacto que puede tener en los diferentes puestos de trabajo las herramientas entregadas.

Con 30 años de experiencia, **Seminarium** es la empresa **líder en actualización y perfeccionamiento ejecutivo** en Latinoamérica. A través de nuestros programas, ofrecemos a los ejecutivos y empresas el **conocimiento y las mejores prácticas a nivel mundial**, la oportunidad de intercambiar ideas y experiencias reales entre los asistentes a nuestros programas y eventos, fomentando la integración y creación de redes de contacto.

**Inspiramos grandes ideas de aplicación inmediata**, destinadas a ayudar a las personas y empresas a alcanzar su máximo potencial a través del conocimiento, mejores prácticas y experiencias, apoyados por nuestros speakers y una red de expertos influyentes de categoría mundial.

El perfil de los ejecutivos está evolucionando permanentemente. Y es por esto que debemos **actualizar constantemente los conocimientos**, entender el cambio en el entorno. Hoy, un líder empresarial debe tener en cuenta lo que ocurre

en el interior como en el exterior de la empresa. Debe ser un director de orquesta y establecer un diálogo con todos los stakeholders de la compañía. Esto implica habilidades y competencias nuevas, un replanteamiento de las disciplinas tradicionales. Los líderes de hoy y de mañana tienen que ser personas con una capacidad de pensamiento crítico importante.

Nuestros programas -apoyados por nuestras alianzas con las más prestigiosas escuelas de negocio del mundo- están en constante renovación, buscando entregar **lo último en conocimiento del management** para que junto con las herramientas adecuadas, los ejecutivos puedan tomar mejores decisiones.

Que los ejecutivos además puedan regresar a su trabajo motivados y habiendo creado redes profesionales de clase mundial y una visión más global, es solo parte de lo que hacemos y lo que constituye nuestra misión en Seminarium.



# Psicología positiva: la felicidad es algo muy serio

Por Claudio Ibáñez Sepúlveda

¿Siendo tan buscada e importante, cómo se puede incrementar el nivel de felicidad?

Si algo intentan todas las personas es ser más felices. Qué duda cabe. Pero la mayoría de las veces fracasan en sus intentos o la felicidad se les escurre como el agua entre las manos porque la mayoría de las creencias que las personas poseen al respecto no pasan de ser intuiciones que, en definitiva, no funcionan.

Para tener éxito en este tema es necesario primero saber de qué depende el nivel de felicidad de las personas. La Psicología Positiva está buscando y encontrando respuestas bastante sólidas a esta pregunta. La teoría más aceptada en psicología positiva es el modelo triádico de Sonja Lyubomirsky (2005), Ph.D., Directora

del Laboratorio Psicología Positiva de la UCLA.

Sustentada en una visión de conjunto de múltiples estudios empíricos, esta investigadora sostiene, en contradicción con nuestras creencias intuitivas más arraigadas sobre la felicidad, que las circunstancias externas (dinero, salud, estado civil, geografía, educación, etc., etc.) se relacionan débilmente con la felicidad y no explican más de un 10% del nivel de felicidad de las personas. Un 50% del nivel de felicidad está determinado genéticamente y, en consecuencia, es hereditario. Sumados los efectos de las circunstancias y de los genes, ambos explican el 60% del nivel de nuestra felicidad. El 40% restante, porcentaje no menor, está en manos de las propias personas y depende, en gran medida, de la forma en que miran

los que les toca vivir.

Saber mirar no es algo que surja espontáneamente, sino que es producto de un conjunto de habilidades cognitivas que se pueden entrenar y desarrollar como cualquier otra destreza. Ricos o pobres, enfermos o con salud, vivan en países nórdicos o de clima tropical, casados o divorciados, bonitos o feos, todos pueden incrementar su nivel de felicidad de manera significativa y esto se puede aprender como resultado de un entrenamiento sistemático.

La Psicología Positiva está, precisamente, mostrando el camino para que las personas puedan alcanzar niveles de felicidad superiores y sustentables en el tiempo, independientemente de sus circunstancias y de sus genes.



Tanto Claudio Ibáñez como Sonja Lyubomirsky serán parte del Corporate Wellbeing Conference, que se llevará a cabo el próximo 13 de agosto en Santiago de Chile. Un congreso para conocer ideas, experiencias y herramientas de bienestar para implementar en su empresa. Para más información ingrese a [www.seminarium.com](http://www.seminarium.com)

## Tómese el tiempo para dedicarlo al Desarrollo de Liderazgo

Los nuevos ejecutivos necesitan espacio y tiempo para aprender habilidades de liderazgo, dice la profesora Gretchen Spreitzer. Por esto, Ross Executive Education desarrolló el Programa de Líderes Emergentes.

**¿Cómo le enseña a las personas a liderar y por qué cree que es algo que puede ser enseñado en un programa?**

**Spreitzer:** mucha gente se pregunta si el liderazgo es algo con lo que se nace o algo que se desarrolla. La verdad es que es un poco de ambas cosas. Cada uno tiene ciertas características inherentes. Como escuela de negocios, nos enfocamos en cómo ayudar a aprovechar esos rasgos para crecer, aprender y desarrollar herramientas de liderazgo.

En el programa ayudamos a la gente a pensar en sus metas y lo que quieren lograr como líderes. En segundo

lugar, queremos que ellos piensen acerca de los tipos de experiencias que necesitan para crecer. También necesitan saber cómo relacionarse con los demás cuando hacen eso. Por último, queremos que aprendan de esas experiencias. No todo lo que hagas va a ser un éxito rotundo. Encontrar la manera de aprender de los contratiempos y errores es fundamental.

**¿Qué respaldan estas enseñanzas?**

**Spreitzer:** Hemos sintetizado la investigación en lo que denominamos el Modelo de Liderazgo de Michigan. Se basa en el modelo de valores de competencia, que es algo que los profesores Bob Quinn y Kim Cameron han desarrollado. Se fundan en cuatro valores fundamentales - empatía, integridad, valor y unidad. Los líderes tienen que lidiar con la tensión entre estos valores todo el tiempo. De hecho, muchas veces las personas

ven el liderazgo como una serie de compromisos entre estos valores en competencia. Pero en el complejo mundo de hoy, hay que trascender las fronteras y hacer un poco de todo esto.

**El programa comienza con una autoevaluación. ¿Por qué es esto importante para un aspirante a líder?**

**Spreitzer:** En primer lugar, averiguar por sí mismos quiénes son y quiénes quieren ser es importante. Mientras que utilizamos el Modelo de Michigan de Liderazgo como un marco, no hay una sola manera de ser un líder. Más importante aún, tienen que aprender acerca de cómo los ven los demás. A menudo, la forma en que se ven a sí mismos es muy diferente a la manera como la gente en sus organizaciones los ven. A veces es un asunto de exceso de confianza. Ellos piensan que son grandes líderes y obtienen

feedback diciéndoles que necesitan trabajar en una serie de cosas. Eso es muy revelador. También recibimos los opuestos - personas que son muy duros con ellos mismos. Ellos necesitan escuchar acerca de las fortalezas que otras personas ven en ellos.

Una vez que tienen esta nueva conciencia de sí mismos, los ayudamos con la planificación de acciones - cómo utilizan lo que han aprendido sobre sí mismos. A menudo la gente se centra inmediatamente en sus defectos y tratar de solucionarlos. Eso es importante, pero igual de importante es la comprensión de las fortalezas que tienen y cómo pueden aprovecharlas. La superación de las debilidades es lo que te lleva a ser bueno o muy bueno. Pero lo que te lleva a ser genial es ser capaz de aprovechar tus fortalezas. Ayudamos a los líderes emergentes a hacer ambas cosas.



# CFOs' Executive Program: La importancia de tener un buen líder financiero en su empresa

**C**uando pensamos en el área financiera de una empresa, lo primero que se nos viene a la cabeza son números, pero su función es mucho más compleja que solamente dígitos.

Las acciones del **departamento de finanzas** repercuten en toda la organización, ya que los presupuestos, contratación de personal, renovación de insumos y cierre de negocios dependen de dicha área.

Si bien el buen manejo de las finanzas siempre ha sido importante, hoy cuando la economía sufre de una volatilidad constante, es primordial que las organizaciones tengan una estrategia financiera para enfrentar las distintas crisis y poder **mantener un ingreso estable** que les permita seguir, e incluso superar a la competencia.

Es por ello que el rol del **Chief Financial Officer** -CFO-, es fundamental. Una persona que **ejerza**

**un buen liderazgo** marca la diferencia entre una organización exitosa y una que no lo sea.

Crear estrategias que permitan sortear los tiempos de incertidumbre e identificar oportunidades financieras que aumenten el valor de la compañía, son elementos necesarios en un CFO y serán parte de la versión N° 10 del Programa Internacional **CFOs' Executive Program**, que se realizará del **24 al 29 de agosto** próximo en **The University of Chicago Booth School of Business** en EE.UU.

Durante los seis días de duración del In-Campus, los asistentes actualizarán sus conocimientos financieros y conocerán las últimas herramientas que les permitirá **fortalecer sus habilidades y asegurar resultados positivos** en la empresa. Todo esto en clases impartidas por los más destacados académicos de la universidad, utilizando ejemplos de prácticas financieras basados en casos reales.

El aprendizaje de importantes conceptos teóricos no es lo único que hace a este In-Campus un imperdible para los Directores y Gerentes de Finanzas de Latinoamérica, sino también la posibilidad de ser parte del alumnado de una de las escuelas de negocios más reconocidas del mundo.

Saber mantener a las empresas **en un camino estable e incluso superior** al de la competencia es primordial. Si desea aprender cómo conseguirlo, esta es la instancia perfecta.

**Interpretar los datos financieros** es un trabajo que requiere de herramientas específicas que permitan traspasar esas cifras a todos los integrantes de la compañía en un lenguaje simple y claro para lograr un trabajo en equipo que asegure el éxito económico.



SEMINARIUM®

internacional



## THE CFOs' EXECUTIVE PROGRAM



Programa Único y Exclusivo para Ejecutivos de Alta Dirección de América Latina

24 al 29 de Agosto, 2014  
Chicago, Illinois, EE.UU.

# La gestión de la confianza en la relación laboral

Basado en la investigación de Jin Li y Niko Matouschek

## Los peligros de no cumplir las promesas a los empleados

Los profesores de gestión y estrategia de la Kellogg School of Management, el profesor adjunto Jin Li y el profesor Niko Matouschek, realizaron un análisis de los llamados contratos relacionales. Estos “contratos” no se pueden cuantificar, ni tampoco plasmar por escrito (por lo menos a la satisfacción de un abogado) como si fueran, por ejemplo, contratos de venta: “Venda \$100.000 de nuestro producto y obtendrá una comisión del 5%”. Los contratos relacionales son más bien acuerdos mucho menos formales entre la dirección y los trabajadores sobre cosas tales como los bonos de desempeño.

Los investigadores se interesaban por el efecto de los contratos relacionales en la productividad de los trabajadores. “Si uno se fija en las industrias especializadas, observa grandes diferencias de productividad”, afirma Li, que señala que es importante dilucidarlas para que las empresas sepan lo que tienen que hacer para mantener incentivados a sus trabajadores. “Pero existen obstáculos”, añade. “Hay roces que impiden a las empresas cumplir sus promesas”.

Uno de los temas de mayor interés, según señalan Li y Matouschek en su reciente trabajo, era la asimetría de la información: “Los gerentes normalmente están mejor informados sobre las dificultades y oportunidades que tiene

la empresa y suelen ser los únicos que conocen los costes de oportunidad de sus trabajadores”. Con frecuencia, estos últimos no están seguros de si la empresa les deja de pagar el bono porque de veras necesita encauzar los recursos hacia otros fines o por pura mezquindad, lo que se merece, a modo de castigo, una disminución de la productividad. Ante esta falta de información, los trabajadores pueden simplemente optar por castigar a su gerente, sin importarles la causa de que no se haya cumplido la promesa.

Para comprender mejor este fenómeno, los investigadores modelaron las interacciones entre un gerente y un trabajador. El gerente ofrece al trabajador un paquete de remuneración (un sueldo, así como la promesa extraoficial de un bono) que el trabajador acepta o rechaza. Si lo acepta, decide el esfuerzo que pondrá en su trabajo. Más adelante, una vez que el gerente saca la cuenta de cuánto le costará pagar el bono, decide si lo paga o no. Si decide no pagarlo, la próxima vez tendrá que aumentarle el sueldo o conformarse con que haga menos esfuerzo el trabajador (quien, después de todo, no sabe por qué se le ha negado el bono).

El estudio de estas situaciones teóricas llevó a los investigadores a la conclusión de que, cuando los gerentes disponían de fondos ilimitados para remunerar a sus

trabajadores, el contrato relacional óptimo era el que prometía a los trabajadores el bono que se les abonaba cuando los costes de oportunidad eran bajos y se les dejaba de abonar cuando eran elevados. Esto daba a lugar a que los trabajadores aumentaran la productividad al máximo cuando percibían el bono (y se les aseguraba que habría otra en el futuro), pero, cuando no la percibían, castigaban a sus gerentes con una paulatina reducción de la productividad. (Castigarlos con una reducción drástica los dejaría con menos dinero para pagar el bono la próxima vez).

Sin embargo, cuando las empresas estaban faltas de liquidez, a los gerentes les era más difícil lidiar con este tipo de conflictos, y a veces perdían a los trabajadores. Ahora bien, cuando esto sucede, no todo está perdido, escriben los investigadores: los gerentes también pueden “inducir al trabajador a responder al conflicto multiplicando sus esfuerzos, en vez de disminuirlos. Básicamente, el trabajador entiende que, si realiza un esfuerzo mayor, se alivia la falta de liquidez de la empresa, lo que a su vez permite al gerente pagarle un bono más elevada”.

Se puede decir que la confianza entre trabajadores y empresarios es un ingrediente clave de las relaciones laborales.



SEMINARIUM®  
events

CORPORATE  
WELLBEING  
CONFERENCE  
2014

Health  
Motivation  
Productivity  
Balance

Happiness  
and Work

13 AGOSTO  
SANTIAGO, CHILE



# Internet ya es parte del plan de acción de toda empresa

Internet es una herramienta que ha demostrado ser muy poderosa a la hora de querer comunicar algo. Esto bien lo saben los encargados de Marketing, quienes tienen la difícil misión de ser **el puente entre las necesidades de los clientes y los objetivos a cumplir de la empresa.**

La web 2.0 si bien es un instrumento muy útil para difundir los productos y servicios de una compañía, es también una herramienta que le da a los usuarios la posibilidad de ver y acceder a una gran variedad de ofertas provenientes de cualquier parte del mundo, situación que pone a la creatividad, innovación y uso de los medios digitales, como los protagonistas de las estrategias de Marketing.

Este escenario ha hecho que el departamento de Marketing se enfrente a un desafío mayor, teniendo que competir no sólo con sus rivales locales, sino con compañías de distintos países; hecho que ha obligado a los jefes y gerentes del área a ser **más creativos e innovadores** tanto en los productos y servicios que entregan como en las compañías publicitarias y de difusión.

Teniendo en cuenta que son **más de 690 millones de personas** que utilizan Internet alrededor del mundo, el efecto de los mensajes publicados puede ser muy positivo si se saca provecho. Se pueden realizar grandes ventas y captar nuevos clientes, además, gracias a las plataformas sociales los consumidores pueden estar en constante contacto con las compañías y se genera un sentimiento de lealtad hacia la empresa.

## Profesionalizar la Internet

Las empresas han hecho de las plataformas digitales, un **elemento clave para las estrategias de marketing**, dedicando tiempo y presupuesto.

Uno de los puntos más importantes para las compañías es cómo lograr notoriedad en la web y la respuesta es: a través de una **buena campaña de SEO** (optimización para los motores de búsqueda). Para que ésta sea exitosa, se debe cumplir con ciertos requisitos, como por ejemplo: la actualización constante y calidad del contenido del sitio son fundamentales. Los buscadores le otorgan gran importancia a la renovación, reconociendo aquellos portales que suben nueva información de manera regular. Además es fundamental que el **contenido sea exclusivo** y con titulares claros y llamativos. Esto aumenta las posibilidades de aparecer primeros en las listas de búsqueda.

Otro factor relevante es la estructura interna del sitio web. Mientras menos clicks tenga que hacer una persona en su búsqueda, mejor es la navegabilidad del sitio. Esto favorece su posicionamiento.

Para lograr notoriedad en línea es necesario realizar un estudio de las palabras clave o keywords que más utiliza el público objetivo de nuestra página e incorporarlas regularmente en los textos que se suben a la red.

Si estos requerimientos son aplicados en la estrategia de marketing de contenidos, se logrará un buen lugar en las listas de búsqueda, hecho que va en **directo beneficio de la marca**, ya que se genera una interacción entre usuario/cliente y empresa.

Pero no solamente el departamento de marketing ha utilizado las nuevas tecnologías como parte de su plan de acción. El área de Servicio al Cliente, también ha visto los beneficios de la web 2.0 y la ha integrado a su estrategia de negocio.

Muchos consumidores se han transformado en **clientes virtuales**, adquieren sus productos a través de la

Internet, apelando a la comodidad que esto implica. Se ahorran las filas, las tiendas repletas de gente e incluso se puede ir de tienda en tienda con sólo un click.

Debido a esto, las compañías no sólo han debido incluir en sus equipos a personas especializadas en contenidos y diseños digitales, sino que también han dedicado **parte de su estrategia comercial a la creación de una atención al cliente digital.**

Esto quiere decir que ya no basta con tener un perfil en Facebook, Twitter o LinkedIn, en donde se publiquen artículos o servicios, lo que los clientes buscan en estas cuentas es que sus dudas, quejas, inquietudes y comentarios sean tomados en cuenta y por sobre todo contestados.

Hoy, gran parte de los consumidores acuden a las redes sociales cuando tienen alguna duda, principalmente por la **instantaneidad de la comunicación.** Pero las empresas no pueden poner a cualquier persona a cargo de esta importante función. Los **Community Managers** son los más solicitados para realizar esta labor. Son quienes conocen y manejan lo último en tecnología, utilizan el lenguaje requerido para la web y además se les hace un curso de inducción para que se familiaricen con los objetivos y metas de la compañía para la que trabajan.

Gracias a la atención al cliente en formato digital, el contacto entre compañía y consumidores es mucho más fluido y constante. **Esto fomenta la lealtad y fidelidad a largo plazo por parte de los clientes** y permite conocer el tipo de interacción que la competencia mantiene con los usuarios, hecho que ayuda a estudiar las debilidades de los otros y aprender de sus aciertos.