

Valor
\$5.00

Año XIII / n.º 52 / Septiembre 2019

enlaces



La revista de negocios de la Utec

ESPECIAL LIDERAZGO BASADO EN PRINCIPIOS Y VALORES



• LA FELICIDAD: LA NUEVA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS ORGANIZACIONES

• CÓMO CREAR UNA CULTURA EMPRESARIAL BASADA EN PRINCIPIOS Y VALORES

• MARCAS CON PROPÓSITO: DEL IMPACTO SOCIAL A LA MEJORA DE LA IMAGEN DE MARCA

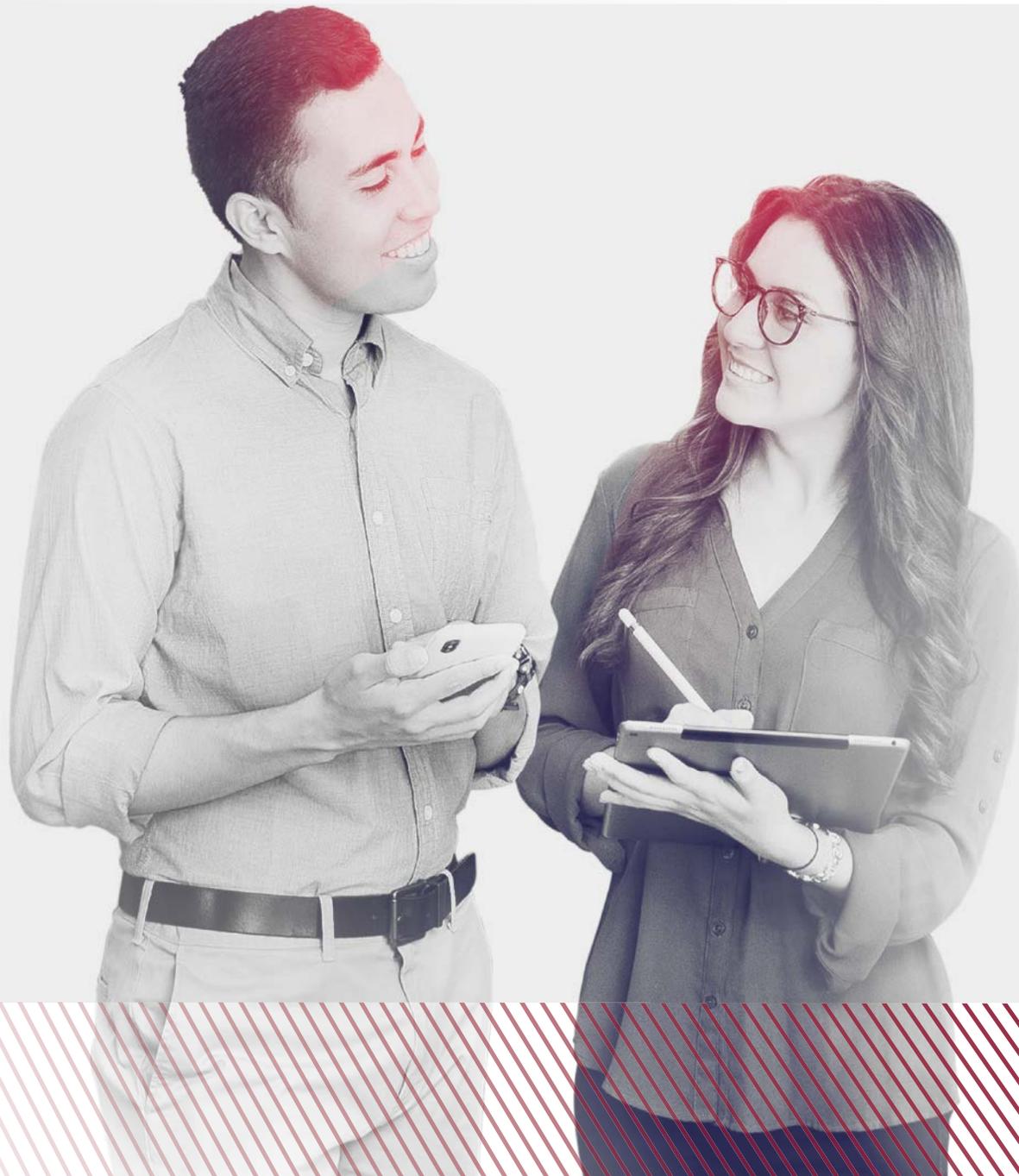
• EL ARTE DE COMUNICAR ES EL LENGUAJE DEL LIDERAZGO

Encuentra esta edición en
Farmacias San Nicolás

Sucursales:

- Escalón
- Luceiro
- Chiltupán
- Paseo
- Santa Elena
- Constitución
- Merliot

TE RETAMOS A



*Universidad Tecnológica
de El Salvador*



QUE TU PLAN DE VIDA SEA MÁS IMPORTANTE QUE TU PLAN DE DATOS

INGENIERÍAS

- Industrial.
- Sistemas y Computación.
- Gestión de Base de Datos.

ARQUITECTURA

ÉNFASIS EN INGLÉS

- Licenciatura en Mercadeo.
- Licenciatura en Administración de Empresas.
- Licenciatura en Comunicaciones.
- Licenciatura en Administración de Empresas Turísticas.
- Ingeniería Industrial.

NO PRESENCIALES (VIRTUALES)

- Licenciatura en Diseño Gráfico. **NUEVA**
- Licenciatura en Idioma Inglés.
- Licenciatura en Administración de Empresas.
- Licenciatura en Contaduría Pública.
- Licenciatura en Administración de Empresas con énfasis en Computación.
- Licenciatura en Mercadeo.
- Licenciatura en Informática.
- Ingeniería en Sistemas y Computación.
- Ingeniería Industrial.
- Técnico en Mercadeo y Ventas.
- Técnico en Administración Turística.

LICENCIATURAS

- Administración de Empresas.
- Administración de Empresas con énfasis en Computación.
- Administración de Empresas Turísticas.
- Idioma Inglés.
- Psicología.
- Comunicaciones.
- Contaduría Pública.
- Mercadeo.

- Ciencias Jurídicas.
- Informática.
- Diseño Gráfico.
- Negocios Internacionales.
- Antropología.
- Arqueología.

TÉCNICOS

- Ingeniería Electrónica Industrial. **NUEVA**
- Mercadeo y Ventas.
- Administración Turística.
- Periodismo.
- Relaciones Públicas.
- Diseño Gráfico.
- Ingeniería de Redes Computacionales.
- Ingeniería de Software.
- Ingeniería de Hardware.

MAESTRÍAS

- Administración de Negocios Virtual. **NUEVA**
- Auditoría Tributaria.
- Auditoría Gubernamental.
- Auditoría Forense.
- Criminología.
- Dirección del Talento Humano.
- Banca y Finanzas.
- Administración Financiera.
- Administración de Negocios.

POSTGRADOS Y CURSOS

- Postgrado en Gestión de Talento Humano.
- Postgrado en Gestión de Proyectos.
- Postgrado en Dirección de Marketing Digital.
- Curso Especializado en Jurisdicción de Violencia y Discriminación Contra las Mujeres.
- Curso Especializado en Extinción de Dominio (Virtual).
- Curso Especializado acerca de la Ley de Procedimientos Administrativos (Virtual).

HORARIOS DE ATENCIÓN:

OFICINAS CENTRALES

Edificio Gabriela Mistral, primera planta, entre la 1a. Calle Poniente y 19 Avenida Norte.
☎ 2275-8888
☎ 7101-0560

- Lunes a viernes:
De 8:00 a.m., a 12:00 m. y de 3:00 a 7:00 p.m.
- Sábado:
De 8:00 a.m., a 12:00 m.

METROCENTRO

Octava Etapa, tercera planta, antes del Food Court.
☎ 2261-0270
☎ 7101-0560

- Lunes a viernes:
De 9:00 a.m., a 7:00 p.m.
- Sábado:
De 9:00 a.m., a 1:00 p.m.

MAESTRÍAS Y POSTGRADOS

Campus Dr. José Mauricio Loucel, 3ª. Calle Poniente Schafik Hándal y Bulevar Constitución #301, Colonia Escalón, San Salvador.
☎ 2275-2700
☎ 6420-4295

- Lunes a viernes:
De 8:00 a.m., a 12:00 m. y de 1:00 a 7:00 p.m.
- Sábado:
De 8:00 a.m., a 12:00 m.

PRUEBAS DE ORIENTACIÓN VOCACIONAL DISPONIBLES



www.utec.edu.sv

Centro de llamadas: 2275-8888

Maestrías: 2275-2700



ATREVÁMONOS A SER MEJORES



12



19



32

CONTENIDO

Editorial

- 6 Por ejemplo...

Opinión

- 8 Entre dos mundos

Quehacer empresarial

- 10 Lo más importante del acontecer empresarial

Especial

- 12 Principios y valores en las organizaciones
- 14 Cómo crear una cultura empresarial basada en principios y valores
- 16 La felicidad: la nueva ventaja competitiva de las organizaciones
- 19 ELEVA: una trayectoria basada en valores

- 22 El arte de comunicar es el lenguaje del liderazgo

- 24 Liderazgo para un equipo de alto impacto

- 26 Quiero, ¿palabra clave para emprender?

- 28 Cómo construir tu marca personal

- 30 Marcas con propósito: del impacto social a la mejora de imagen de marca

- 32 La importancia de los principios y valores en la profesión contable

- 34 La genialidad del talento y la evolución del liderazgo organizacional

- 36 Liderazgo exponencial: optimizando el cambio a su favor



36



40

38 Las sociedades ganarían si hubiera más mujeres líderes, ¿por qué?

40 Cómo retroalimentar a un jefe

Medio Ambiente

42 Empresas que aspiran liderar los ODS, enfocado en principios, necesitan líderes en innovaciones ambientales

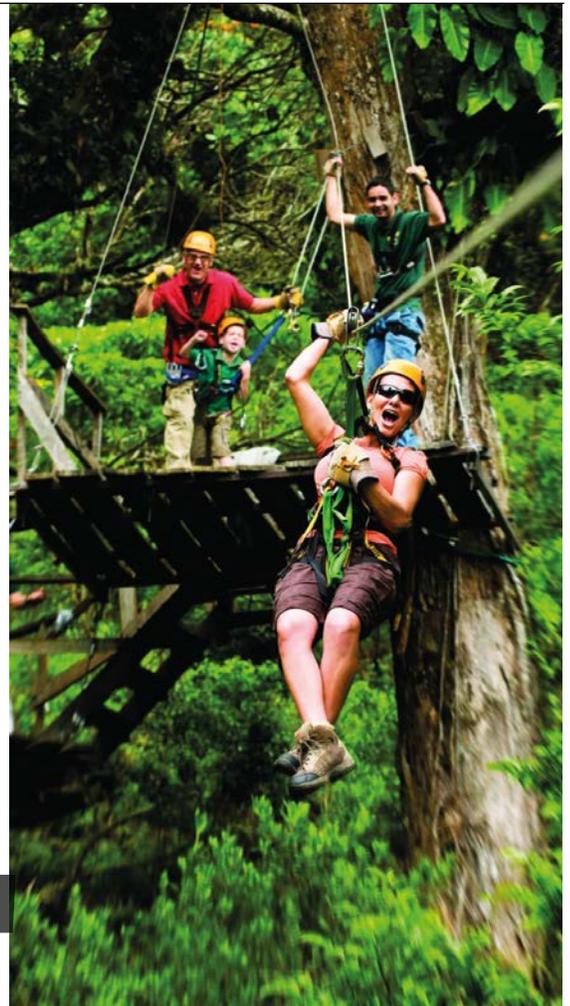
Relax

44 Adrenalina, un clima agradable, los mejores platillos y un buen café; todo en un solo lugar

Films for business

46 *Magia más allá de las palabras*: La historia de J.K. Rowling

48 **GymMind**



Por ejemplo...

Cuando Jeff Bezos y su esposa MacKenzie anunciaron sus intenciones de divorciarse, la preocupación de los inversionistas se centró en lo que pasaría con el gigante del comercio electrónico Amazon. Específicamente, cómo quedaría la división del patrimonio y en qué posición de poder quedaría el control de Bezos. Ahora que la tormenta ya pasó y que el magnate continúa siendo el hombre más rico del mundo, aunque con una menor participación dentro de la compañía (16 al 12 %, aproximadamente), las aguas volvieron a su cauce.¹ Este caso solo es un ejemplo de los impactos que las actuaciones de un líder pueden generar en una compañía.

El Salvador no ha estado exento de situaciones donde, a causa de la situación de los líderes empresariales, los empleados pasen momentos de frustración, incertidumbre y angustia por el futuro de la empresa y sus empleos. Los casos más recientes: el de Baterías Record y el del expresidente Tony Saca. En este último, sus empresas continúan siendo administradas

por el Consejo Nacional de Administración de Bienes.² El líder de una organización lleva sobre sus hombros un gran peso, y detrás de él hay muchas personas que observan y dependen de su actuación. Algunas situaciones han sido tan complejas que se ha tenido la necesidad desde remover a los ejecutivos hasta cerrar las empresas debido a las implicaciones que sus actos han llevado a la industria o sector en la que compiten.

Revisando algunos casos, se encuentran los siguientes:

El caso Enron, Estados Unidos

Un esquema de fraude contable creado por sus altos ejecutivos hizo que las acciones de la empresa cayeran de 90.75 a 0.67 dólares de la noche a la mañana, lo que posteriormente llevó a la empresa a la bancarrota.³

El CEO de Uber, Estado Unidos

La exitosa empresa cuyo crecimiento se atribuye al agresivo liderazgo de Travis Kalanick, su fundador. Se vio en serios

1 *BBC News* (30 de agosto de 2019). Obtenido de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-47822388>

2 *La Prensa Gráfica* (29 de agosto de 2019). Obtenido de <https://www.laprensagrafica.com/elsalvador/CONAB-paga-694000-en-impuestos-de-empresas-de-grupo-Samix-20190528-0570.html>

3 *El País* (20 de agosto de 2019). Obtenido de https://elpais.com/economia/2006/07/05/actualidad/1152084782_850215.html

José Mauricio Loucel
Presidente

Nelson Zárate Sánchez
Rector

Comité editorial

Rafael Rodríguez Loucel
Noris Isabel López Guevara
José Modesto Ventura
Lissette Canales de Ramírez
Domingo Orlando Alfaro
Carlos Antonio Juárez
Guillermo Hasbún

Redacción enlaces:

Inés Ramírez de Clará
Flor Marina Palomo Larios
Zuleyma Rochac
Juan Carlos Gamero

Colaboradores:

Juan Carlos Gutiérrez
Fernando Véliz Montero
Mario Ernesto Cañas Rodas
Gustavo Rivas
Francisco Henríquez Álvarez
Claudia Díaz
Juan Carlos Cerna
Carmen Irene Alas
Manuel Antonio Mendieta López

Revisión, corrección, diagramación y diseño:
Unidad de Publicaciones Utec

Comercialización:

Janeth Ramírez de Oviedo
Cel.: 7736-2439 o 2275-8856
janeth.ramirez@mail.utec.edu.sv

enlaces es una publicación especializada en negocios impulsada por la Universidad Tecnológica de El Salvador, Utec.

La reproducción total o parcial sin la previa autorización de la Utec está prohibida.

Tiraje: 1.250 ejemplares

Circulación: Trimestral

Impresión: Tecnoimpresos, S.A. de C.V.

Edición: Unidad de Publicaciones. Tel: 2275-8771

Redes sociales:

Facebook: Revista Enlaces Utec

Twitter: @EnlacesUtec

LinkedIn: Revista Enlaces Utec

problemas posteriormente, ya que la audacia de saltarse las vallas de la industria del transporte de alquiler de su CEO fue la misma que lo llevó a la ruina propia. En 2017, después de una serie de escándalos, este “fabuloso” líder de la economía naranja estuvo obligado a renunciar bajo la presión de los inversionistas (*BBC News*, 2019).

El CEO de Nissan-Reanult, Japón

Carlos Ghosn, fue encarcelado en Japón, en noviembre de 2018, por presunta malversación tras una investigación interna del fabricante de automóviles Nissan. En respuesta su arresto, y dado que la supuesta mala conducta estaba relacionada con un problema de gerencia corporativa y cumplimiento, fue destituido de su cargo prontamente pese al éxito al que anteriormente había llevado al gigante de automóviles, al que llegó y encontró en debacle. Ghosn aún guarda arresto domiciliario (*The Japan Times*, 2019).

Todos los casos antes mencionados muestran la influencia de la

conducta del líder en la reputación y sostenibilidad organizacional. Estaría de más enunciar nuevamente el papel tan clave que juega el CEO, líder o fundador, quien antes de actuar debería razonar sobre las implicaciones que sus actos traerán a la organización que representa, así como a los grupos de interés que dependen de esta. Dichos casos se conocen como *delitos de cuello blanco*, el término mencionado por primera vez por Edwin H. Sutherland el 27 de diciembre de 1939; asociaba el concepto con una doble condición:⁴ la pertenencia social del sujeto activo (persona respetable de elevada posición social) y el ámbito en donde se enmarca la actividad delictiva (delito que se comete en el ejercicio de la profesión de aquel).

Finalmente, de acuerdo con todo lo anterior, la mala gestión de un gerente y líder organizativo puede convertirse en un delito penal que tendría implicaciones negativas no solo para la empresa, sino también para sus diferentes grupos de interés.

4 “Los delitos de cuello blanco” (2011). *Revista Contable Aece*, 28-29.

Entre dos mundos



Licda. Lissette Canales de Ramírez
Directora Editorial
Decana de la Facultad
de Ciencias Empresariales de la Utec

El avance vertiginoso de la tecnología hace que los seres humanos nos sintamos o esperanzados, de que muchas cosas se van a facilitar, o preocupados, al ser incapaces de poder predecir cómo los cambios en el avance de las tecnologías nos vayan a afectar negativamente. Recientemente, en Alemania, se ha creado el City Tree que ofrece beneficios como un purificador de aire y una exhibición de plantas en uno solo. En la misma tendencia, BiomiTech ha creado Biourban 2.0, una especie de árbol electrónico que ofrece, para lograr la purificación del aire, una capacidad de captura: 13, 140,000 m³ de aire/año, un volumen de purificación: 975.2 kg/año, un flujo de caudal de aire: 3,000 m³/h, la captura de partículas PM 2.5 y 10, filtrando hasta un 99.7 % equivalente a la respiración de 2,850 personas por día y a la liberación de O₂ de 368 árboles jóvenes.



Ilustración 1 City Tree
Fuente: sitio web FuturoVerde.org



Ilustración 2.
Fuente: sitio web BiomiTech

Si nos había sorprendido la clonación de la oveja Dolly en 1996, lo anterior no debería sorprendernos. La ciencia está avanzando y con ella los desafíos humanos; uno de ellos es a dónde irá a parar toda la fuerza laboral que antes trabajaba en, por decirlo así, negocios más tradicionales que no estaban tan automatizados. ¿Llegará el día en el que ya no se necesitaran los árboles naturales tal cual los conocemos?, ¿qué pasará con la producción de alimentos? o ¿será que bastará con una súper píldora al día para cubrir con todas las necesidades nutricionales de cada ser humano?

La clonación, otro “super avance” de la tecnología, podrían abrir

esperanzas para los emprendedores más innovadores, por ejemplo, se habla de “turismo para ricos”, a través de la creación de experiencias asombrosas, tanto para consumo de animales clonados extintos o, inclusive, en peligro de extinción. El objetivo sería también utilizarlos para exhibición en parques temáticos (¿o jurásicos?).



*Ilustración 3. Fuente: sitio web Bbc Mundo
<https://www.bbc.com/mundo/vert-fut-43944682>*

Dónde vamos a parar y en qué momento se analizarán los costes-beneficios de cada avance tecnológico, está aún por verse, lo único verdaderamente cierto es

que el mundo tal cual se conocía no existe más; cada vez el ciclo de avances es mucho más rápido lo que obliga a la “humanidad”, no a las empresas, sino a la humanidad ha repensar su misión en este planeta.

Vivimos en medio de dos mundos, el natural que, debido a los modos de vida y subsistencia, la humanidad ha venido modificando y el mundo del futuro, uno artificial, tecnológico, avanzado, de vanguardia, pero quizá muy pronto, como lo refleja la famosa película Matrix, inhumano donde el hombre solo será parte del sistema, si es que aún existe. De acuerdo con un informe de la Organización de las Naciones Unidas, es urgente hacer acciones para limitar que el incremento de la temperatura promedio en la atmósfera no

supere los 1.5°C, lo anterior dado que si esta llega a 2°C el 100 % de los arrecifes de coral se perderían en su totalidad y existiría otra gran lista de desastres naturales que aún no nos podemos ni siquiera imaginar.

Como humanidad debemos analizar seriamente si nos conviene seguir utilizando todo ese aparataje mecánico, eléctrico, industrial, etc., o tratar de volver a lo básico en muchos de nuestros hábitos; debe recordarse que, aunque vivimos en dos mundos el antiguo y el futuro, es muy probable que para el del futuro no exista un planeta donde habitar.

Quehacer empresarial

Abansa realiza lanzamiento de plataforma para transferencias bancarias



PLATAFORMA

BENEFICIOS DEL SERVICIO

- 1 EMPRESAS**
Reduce gastos operativos y costos administrativos para la conciliación de cuentas. Además de acelerar el acceso de fondos para operaciones comerciales.
- 2 PERSONAS**
Propone una alternativa de pago en reemplazo al uso tradicional del efectivo y cheques. Los fondos están disponibles para recibirlos tres veces al día en la cuenta electrónica.

La red de instituciones financieras de la Asociación Bancaria Salvadoreña (Abansa) realizó el lanzamiento del Servicio Interbancario de Transferencia Electrónica (Site) UNI, que es una plataforma que permitirá a los usuarios realizar operaciones tradicionales desde la banca en línea.

UNI, la nueva imagen del Site, administrada por ACH El Salvador, busca posicionar a una banca unida en la innovación y empoderar al consumidor; además pretende sustituir los servicios realizados en oficinas físicas, con transferencias con una duración de dos a cinco horas como máximo.

Entre las financieras de la red UNI, se encuentran: Banco Agrícola, Banco G&T Continental, BAC Credomatic, Banco Industrial, Banco Promerica, Davivienda, Banco CUSCATLAN, Scotiabank y la Sociedad de Ahorro y Crédito Multivalores, S.A.



El “Día Tec” de Davivienda

Este es un certamen que el Banco Davivienda realiza por segundo año consecutivo en el país. “Es un espacio de entrenamiento y capacitación para 160 emprendedores tecnológicos que buscan desarrollar un modelo sostenible de negocio”, detalló Ernesto Guerra, gerente de Innovación del banco. Este año Espacio TEC estuvo dirigido a iniciativas mobile first, basadas en aplicaciones o desarrollos que se adaptan a dispositivos móviles. Este certamen se estructuró en las siguientes etapas: 1. Ocho semanas de ‘preincubación’, donde los participantes inscritos recibieron asesoría de cómo afinar el modelo de negocio. 2. “Día Tec”, un evento que reúne a emprendedores con conferencistas especializados. 3. Elección del primero y segundo lugar; ambos ganadores tendrán acceso a un proceso de incubación impartido por Impact Hub y recibirán tres meses de asesoría gratuita por un bufete de abogados



Sura, reconocido por sus buenas prácticas de sostenibilidad

Por novena ocasión, Sura es incluido en el Índice Global de Sostenibilidad Dow Jones, lo cual es un reconocimiento otorgado por las buenas prácticas de sostenibilidad que implementa la empresa. De tal manera, Sura se encuentra en las tres primeras compañías a escala global en el sector de Servicios financieros diversos y mercados de capitales, alcanzando una calificación del 98 %. Sura es la única compañía, de su sector, en Latinoamérica, destacada con este reconocimiento.

Inaugurará Colabora edificio con infraestructura inteligente



El grupo Colabora presentó los avances de la construcción de su más reciente proyecto, llamado *Edificio Colabora*, el cual está ubicado de manera estratégica en la 105.a avenida Sur y Paseo General Escalón. Es una infraestructura segura gracias a la calidad de sus materiales y el uso de tecnología amigable con el medio ambiente.

El nuevo edificio será un moderno centro de oficinas y locales comerciales, cada uno poseerá luz natural, una vista hacia casi todo San Salvador. Este concepto arquitectónico está dirigido a

emprendedores de trayectoria exitosa, que buscan su propio e ideal espacio.

El grupo, de capital salvadoreño, fue fundado por Alfredo Atanacio Cader y Rodolfo Schildknecht, que incluye a las empresas Uassist.ME, Spacey Live, y la Fundación Colabora. Ellos se preocuparon por optimizar los recursos, por eso trabajan con un sistema de bajo consumo energético y con aire acondicionado inteligente para poder controlar el consumo de los usuarios. Asimismo, el edificio contará con un tratamiento de aguas inteligentes.

McDonald's ofrece a sus clientes una experiencia innovadora

La cadena de comida rápida McDonald's implementó para sus clientes un nuevo servicio: "Experiencia del Futuro", consistente en que los clientes realicen su pedido en los quioscos digitales y, al finalizar, deben tomar un número con el que se identificará su orden y ubicación. Cuando esté listo el pedido lo recibirá en su mesa.

Luis Roldán, country manager de McDonald's El Salvador, indicó que la experiencia del futuro que ofrecen en los restaurantes les brinda a sus clientes momentos mucho más placenteros, para que compartan y disfruten con su familia o amigos.

Actualmente el nuevo servicio en la mesa de McDonald's se encuentra disponible en los restaurantes ubicados en San Marcos; El Encuentro, Lourdes; Santa Rosa y Británica.





Principios y valores en las organizaciones

Si su empresa fuera una persona, ¿qué valores practicaría?, ¿sería responsable, comprometida, transparente, innovadora? Los valores, junto con la visión y misión institucionales forman parte de los tres pilares que definen “el alma” de una organización. Más allá de estar enmarcados y colgados en la pared, se deben practicar y vivir día a día en todos los niveles de la compañía. En este especial de enlaces, hablamos precisamente de liderazgo basado en principios y valores.

Inés Ramírez de Clará
Redacción enlaces
Jefa de Publicaciones Utec

Hace algunos años, la *Stanford Business Magazine* (revista de la escuela de Postgrados de Negocios de la Universidad de Stanford) le preguntó a sus egresados destacados qué valores serían los más importantes para sus futuros negocios. De esas entrevistas surgieron 10 valores clave que los empresarios consideraron ineludibles. El primero es “tratar a las personas como quieres que te traten”. Andy Rachleff, CEO de Wealthfront, aseguró que “es el valor dominante en todas mis relaciones de negocios. Si tratas a todas las personas, ahora y siempre, como quisieras ser tratado van a tratarte bien. Este principio te permite dormir bien de noche y hace que te tengan un enorme respeto”.

El segundo de los valores imprescindibles, mencionados por los empresarios, es la integridad, para muchos considerado el valor que integra a todos los demás. En palabras y la experiencia de Bob Moog, CEO de University of Games, que

sus relaciones de negocios datan de hace 25 o 30 años, que se han basado en un apretón de manos: “Para algunas personas eso significa más que cualquier contrato. Hice un negocio con Walt Disney y lo incumplieron. Cuando los llamé para hablar del tema me dijeron: ‘Los contratos son intenciones. Si la oportunidad de negocios que significa romper un contrato es mayor que los costos de romper un contrato, romperemos el contrato’. Para mí, esto no es integridad”.

Dentro de otros valores que se destacaron en la entrevista están la confianza, la comunicación honesta y abierta, el agradecimiento, la

transparencia y trabajar por hacer un cambio en el mundo.

En la actualidad, es por demás importante conocer cuáles son los valores de los líderes mundiales. Un ejemplo actual es la controversia en la que se vio envuelto Mark Zuckerberg, fundador de Facebook y líder en el campo de las redes sociales: se le acusó de haber vendido los datos de miles de usuarios de Facebook a la empresa Cambridge Analytica para influenciar las últimas elecciones presidenciales en Estados Unidos. Si lo hizo, estaríamos ante una grave violación de los principios y valores personales y empresariales.

Por otra parte, la Universidad Tecnológica de El Salvador (Utec) es un verdadero ejemplo en la práctica de estas premisas de conducta. Desde hace algunos años, la Universidad trabaja en la implementación de principios y valores en todos sus niveles: directivos,

colaboradores y estudiantes. Para esta casa de estudios, los valores deberían ser como un “virus positivo” que se transmite de persona a persona hasta abarcar toda la población y así formar una mejor sociedad.

La Utec es la primera institución de educación superior del país en trabajar con base en principios y valores formalmente, con metodología y sistematización. Formar ciudadanos más responsables es uno de los objetivos con los que se ha creado esta iniciativa.

Al comparar su empresa con una persona, ¿qué reputación cree que tendría? Ahora es un buen momento para analizar qué se está haciendo bien y qué se puede mejorar, a fin de que los negocios consoliden un legado para la sociedad. Los líderes, hoy más que nunca, deberían ser ejemplos para las generaciones venideras. Y qué mejor manera de hacerlo que mediante la práctica de valores.

Te invitamos, atentamente, a leer este especial, que en su contenido destaca la importancia del análisis de este tema en particular. Gracias por estar con nosotros en una edición más de *enlaces*.



Cómo crear una cultura empresarial basada en principios y valores

Alrededor del mundo, las empresas se esfuerzan constantemente por renovarse y adaptarse no solo a las exigencias del mercado global y nuevas tendencias de gestión del talento humano, sino también a las necesidades y características de sus empleados o colaboradores. Así, de acuerdo con una encuesta realizada por la sociedad internacional de recursos humanos Randstand, que toma en cuenta a más de 10.000 empresarios alrededor del mundo, la cultura organizacional genera un gran impacto en la productividad de los empleados de una empresa.

Flor Marina Palomo Larios
Licenciada en
Comunicaciones
Redacción enlaces

Según Randstand, “la cultura empresarial se define como el **conjunto de valores y creencias que determinan cómo se comportan el líder, los empleados y los managers**, es la esencia, el espíritu de una organización”. Sea o no explícita, esté o no escrita en un papel o una web, existe, le da personalidad a una compañía y se refleja en todas las actuaciones que lleva a cabo y en todas las interacciones con trabajadores, proveedores, clientes... De la misma manera que la cultura de un pueblo conforma tradiciones, normas, conductas y actitudes y crea una identidad de grupo, la cultura de una organización da forma a una imagen de marca también mediante los comportamientos de sus trabajadores.

Cada cultura es única, y la que funciona en una empresa probablemente

no funcione en otra. No obstante, se puede aprender muchísimo de aquellas empresas que lo están haciendo bien y, de alguna manera, adaptar sus logros en tu empresa. Se trata de apostar por los empleados y optimizar la gestión de personal, puesto que los empleados son una parte fundamental de la empresa.

En El Salvador, muchas empresas e instituciones no se han quedado atrás, y por ello cada vez es más común escuchar que estas hablan de “cultura empresarial” al explicar sus dinámicas de trabajo y los valores que las representan, por mencionar dos aspectos. Es más común que empresas de marcas transnacionales sean las que potencien una cultura empresarial. Sin embargo, ha sido una buena práctica retomada por muchas empresas a escala nacional, entre las que se pueden



mencionar Almacenes Siman, Variedades Génesis, Farmacias San Nicolás, Panadería y Restaurante Samsil.

Estas empresas, cuya cultura empresarial implica la promoción de principios y valores como el trabajo en equipo, reconocen a cada empleado como parte de una gran familia; sin embargo, no se trata únicamente de un discurso sobre el sueño que la empresa espera alcanzar, sino de un estilo de vida dentro de ella, por lo que es necesario que los nuevos empleados reciban algún tipo de inducción al iniciar sus labores en la empresa, de tal forma que puedan comprender y adaptarse a su cultura.

Elementos que caracterizan a la cultura empresarial

- *Valores:* aquellos que hacen a la empresa única y que son inculcados en todos sus empleados. Es la empresa la que decide qué valores la van a representar y por qué, pero todos los empleados son integrados al momento de poner dichos valores en práctica.
- *Normas:* todas las regulaciones propias de la empresa, como códigos de vestimenta y de conducta, así como la delimitación de las relaciones laborales en diversas áreas o departamentos. Si bien hay empresas que son más flexibles que otras en este aspecto, es normal que busquen que sus regulaciones internas vayan en sintonía con los valores que las representan.
- *Metas:* principalmente aquellas que se buscan alcanzar de forma conjunta. En este sentido, no se trata de metas específicas de una unidad de la empresa,

como la de ventas, por ejemplo, sino de mediano y largo plazo en las que todos estén incluidos para lograrlo, como llegar a ser la empresa líder en el rubro a escala centroamericana, o ser la empresa con el mejor ambiente para trabajar de El Salvador, etc.

En otras palabras, la cultura empresarial es la identidad de esta, la suma de todos los elementos que la componen y la caracterizan. Algunos expertos la comparan con el ADN de las personas, con el fin de ejemplificar por qué es tan importante que las empresas cuenten con una cultura única y bien establecida. Así, es posible hablar de culturas empresariales fuertes y débiles.

Adaptarse a la cultura de la empresa en la que se trabaja es de suma importancia para tener un óptimo desempeño en las actividades laborales. Sin embargo, es importante tener claro que —como mencionábamos al inicio— la cultura empresarial varía de empresa a empresa, por lo que, al cambiar de empleo, debes hacerte a la idea de que probablemente tu nuevo trabajo implique un proceso de adaptación a los valores y a la filosofía de la empresa o institución que te ha contratado.

Así, lo recomendable es aprovechar estas nuevas experiencias como oportunidades de aprendizaje, que pueden ayudarte a mejorar como persona y como profesional.

La felicidad: la nueva ventaja competitiva de las organizaciones

La felicidad no debe ser un tema ajeno a las organizaciones. Todo lo contrario, quienes invierten en mejorar el clima de felicidad generan una disminución en el estrés que sienten sus colaboradores, evitando tener pérdidas anuales en la productividad de la empresa, ya que la felicidad organizacional cobra relevancia de la dimensión del ser en el desempeño laboral.



Juan Carlos Gutiérrez
CEO, Colombianos Exitosos

Desde hace varios años se viene hablando sobre la importancia de las emociones en el desempeño organizacional. Ahora sabemos que una persona cargada de emociones negativas no tiene los mismos resultados que una persona que rebosa de alegría.

La felicidad en el trabajo es un tema que ha despertado sumo interés en las organizaciones, ya que las nuevas generaciones de talento humano comprenden la relevancia de la dimensión del *ser* en el desempeño laboral. Estamos deseosos de saber qué hacer, cómo lograr estados emocionales

positivos y generar una sensación de bienestar sostenible en cada uno de nuestros colaboradores.

Ahora, si usted está pensando que la felicidad en el trabajo es un chiste y que tenerla, o no, no afecta las cifras de su empresa, piénselo otra vez.

- “61 % de los empleados asegura que el estrés los ha enfermado.” —Jeffrey Pfeffer
- “El estrés está relacionado con la muerte de más de dos millones de trabajadores a escala mundial.” — BBC News

- “El estrés y la depresión laboral ocasionan pérdidas anuales de billones de dólares en productividad.” —OMS

Qué es la felicidad organizacional

En las empresas es común pensar que entre más beneficios y mejor salario tengan las personas más felices serán. Sin embargo, todos conocemos personas que poseen grandes beneficios y excelente salario, y, aun así, son personas bastante infelices en su lugar de trabajo. Por el contrario, también



conocemos personas que, aunque no devengan un gran salario y los beneficios en su empresa no son los mejores, sienten gran felicidad y sentido de pertenencia por el lugar donde trabajan. ¿A qué se debe esto?

Después de tres años de trabajar con organizaciones, de investigar las mejores prácticas de bienestar laboral y comprender las dinámicas emocionales en el trabajo, hemos podido identificar la trilogía de la felicidad en las organizaciones:

1. El liderazgo

Todos hemos escuchado la frase “la gente no renuncia a las empresas, renuncia a los jefes”. Y en efecto, así es. El jefe es el responsable de crear una atmósfera que permita que los colaboradores trabajen por un mismo objetivo. Para esto, es necesario que el líder sea capaz de inspirar seguridad y confianza en el equipo de trabajo.

Uno de los grandes problemas en las empresas, y que sin duda afecta el clima organizacional, es que tenemos más jefes que líderes. Y sí, a un jefe le hacemos

caso por su rango, pero no lo seguimos. Mientras que a un líder no solo le hacemos caso, sino que lo seguimos y lo admiramos.

“El liderazgo es una decisión, no un rango.”

—Simon Sinek

El principal indicador de inconformidad o falta de felicidad, en el lugar de trabajo, es tenerle miedo al jefe. El desempeño de **un líder influye hasta un 70 % en el clima organizacional**, y el clima organizacional afecta hasta un 20 % de los resultados de toda la empresa. Es por esto que se hace tan relevante la transformación de jefes a líderes inspiradores de confianza y constructores de felicidad en el trabajo.

En las empresas necesitamos más líderes que no solo comanden, sino que también apoyen; que en vez de solo exigir resultados, que los inspiren; que además de preocuparse por los objetivos, también lo hagan por sus subordinados. La felicidad depende mucho de las personas que nos rodean, de aquellas que nos ayudan y nos inspiran a ser mejores.

2. Las relaciones interpersonales

Las organizaciones son grupos de personas que interactúan bajo

las dinámicas de cooperación y camaradería. Los empleados en ocasiones pasan más tiempo con sus compañeros de trabajo que con sus familiares; y es inevitable, entonces, que entre ellos se generen relaciones y sentimientos de amistad, de confianza, de amor, inclusive de enemistad.

Para que tengamos relaciones alegres, sanas, colaborativas dentro de la organización, al igual que con una familia, es de vital importancia generar espacios que propicien el fortalecimiento de las relaciones, actividades que permitan conocernos mejor, ‘romper el hielo’ y eliminar los prejuicios con los que percibimos a nuestros compañeros de trabajo. Como resultado, tendremos sinergias que, apuntando al cumplimiento de los objetivos como equipo, también propiciarán el surgimiento de nuevas ideas que apoyen los procesos de innovación de la compañía.

3. La mentalidad individual

Este es el pilar más complicado a nivel organizacional y cultural, ya que, a veces





hemos sido criados con una mentalidad negativa y dada al conflicto. Los latinos somos de la cultura de hacer poco. Si otro puede hacerlo, que lo haga él. Si nadie quiere hacerlo, ¿por qué tengo que hacerlo yo?

Hemos sido criados bajo una serie de paradigmas que define lo que somos y cómo nos desenvolvemos en nuestro entorno. Ha sido así durante siglos. Son estos paradigmas los que hacen que nuestro comportamiento sea particular en cada región y que nos conectemos como compatriotas cuando estamos fuera del país.

Si bien el liderazgo, las relaciones interpersonales y la mentalidad individual son factores difíciles de controlar, una cultura organizacional positiva puede ayudar a facilitar el proceso de construcción de hábitos que mejoren la percepción de felicidad en el trabajo; y convertirlo en un indicador de la productividad organizacional al tener en cuenta el bienestar, la salud y la plenitud de los trabajadores con su desempeño y organización.

En resumen, la felicidad organizacional no es solo una tarea del departamento de Recursos Humanos; es una corresponsabilidad entre el colaborador, los equipos y los líderes de la organización. Puesto que la

responsabilidad final de la felicidad sigue siendo individual, la empresa no puede hacerse cargo de la felicidad de los trabajadores. Lo que sí necesita hacer una organización es facilitar las condiciones laborales para el despliegue del bienestar psicológico y las fortalezas de las personas y el trabajo en equipo. La felicidad organizacional es una responsabilidad de la empresa, pero la felicidad en el trabajo es una responsabilidad de los trabajadores. Somos corresponsables de la vida plena en el trabajo.

Implementar un programa de felicidad organizacional, alineado con los objetivos estratégicos de la compañía, producirá un aumento en los resultados de cuatro frentes: rentabilidad, calidad de servicio al cliente, excelencia operacional y bienestar laboral de los colaboradores.

Algunas cifras poderosas sobre la felicidad en el trabajo:

- “Un trabajador feliz, motivado y satisfecho con su trabajo, consigue un aumento del 37 % de las ventas, del 31 % de la productividad y del 19 % en la eficacia.” —Shawn Anchor

- “Un empleado feliz es un 300 % más creativo e innovador.” — *Harvard Business Review*
- “Las personas felices son un 43% más productivas.” —Hays Group

La implementación exitosa de sistemas de gestión de felicidad organizacional en las empresas ha demostrado que sí es posible mezclar lo laboral con lo emocional, impactando de manera positiva en los resultados. Lo importante, aquí, es resaltar la convicción de quienes quieren cambiar la vida de muchas personas en las organizaciones, generando el balance entre resultados y bienestar laboral.

La felicidad organizacional es una nueva tendencia de gestión estratégica para consolidar ventajas competitivas en las empresas y para promover el bienestar psicosocial de los trabajadores. Es la capacidad de una organización para ofrecer y facilitar a sus trabajadores las condiciones y procesos de trabajo que permitan el despliegue de sus fortalezas individuales y grupales para conducir el desempeño hacia metas organizacionales sustentables y sostenibles, construyendo un activo organizacional intangible y difícil de igualar.

ELEVA: una trayectoria basada en valores

Dentro del desarrollo empresarial, el capital humano es esencial, ya que es el que propone, crea y ejecuta las estrategias corporativas; por tanto, debe existir un importante intangible que rija el comportamiento, el actuar y el ambiente empresarial, siendo dicho intangible los valores.



Zuleyma Rochac
Redacción enlaces
Estudiante de Comunicaciones Utec

El prestigio de una empresa no se construye de la noche a la mañana, mucho menos cuando hay factores y paradigmas que obstaculizan su buen actuar. El comportamiento entre los miembros de una compañía y la forma de hacer negocios bajo principios éticos, los cuales están implícitos en los llamados *valores corporativos*, reflejan los objetivos de una empresa, creando así su identidad, promoviendo productividad, utilidad y un clima organizacional positivo.

En este artículo conocerá cuál es la importancia de los valores en el marco estratégico corporativo mediante la experiencia de ELEVA, compañía salvadoreña especializada en servicios de *coaching* y programación neurolingüística (PNL). Para Miguel, director ejecutivo de la compañía, los valores son “los

rieles sobre los cuales hacemos negocios”, siendo estos los pilares “que sostienen la operatividad”.

ELEVA y sus valores

La compañía, fundada en 2004, rige su manera de operar bajo los siguientes pilares fundamentales:

- 1. Apreciar lo que hacemos.** Dentro de la compañía, este valor no es negociable, ya que el amor por lo que se hace debe prevalecer por encima de los intereses monetarios.
- 2. Interés por los demás.** ELEVA se interesa tanto en su cliente interno como en el externo. “Debo interesarme por mi cliente interno como por mi cliente externo. El cliente externo trae el dinero para ELEVA, pero el cliente interno hace que el cliente externo venga” —detalla Miguel—, ya que dentro de su filosofía prevalece el “compartir y no competir”, creando así negocios a largo plazo.
- 3. Equilibrio,** interesándose de manera especial en su público interno y externo.
- 4. Integridad,** buscando que todas sus labores estén de acuerdo con las políticas establecidas por la compañía.

Estos valores han acompañado a ELEVA desde su primer día. Según el director de la compañía, prevalecerán hasta el último día de su funcionamiento, puesto que son la clave que rigió el “qué es lo que hay que hacer”, integrándolos más en el accionar que en explicarlos.

Los valores puntualizados anteriormente le han otorgado a la compañía un plus: no supervisar a cada momento el trabajo de sus colaboradores, pues, si trabajan observando los cuatro valores corporativos mencionados, saben que están haciendo lo correcto.

Ahora bien, ¿cómo ha logrado la compañía la independencia y el empoderamiento en sus colaboradores, mediante valores, resultando en su efectividad y productividad? El director

ejecutivo de ELEVA resume la respuesta en una palabra: “viviéndolos”, puesto que, al cumplir ella misma los valores fundamentales, ha logrado que su personal sienta amor por lo que hace, tomando así las mejores decisiones.

¿Cómo ha logrado ELEVA la sostenibilidad de sus valores?

Partiendo que sus valores son inmutables, ELEVA ha implementado estrategias para difundir los valores a los miembros de la compañía y a su público externo mediante las siguientes acciones:

- Viviendo los valores cada día.
- Recordándoselos a las personas siempre.
- Sus propuestas de trabajo están basadas en la difusión de sus valores.
- Cada uno de sus talleres, sesiones y consultorías lleva impresos sus cuatro valores.
- Haciendo publicidad de los valores.
- Divulgando los valores mediante los sitios web de la compañía.

Importancia de los valores en el marco estratégico corporativo

Los valores son los pilares o —como dice el director de ELEVA— “los rieles” sobre los que avanza una empresa: el *cómo ser o cómo actuar*. De ahí la importancia de empoderar a los miembros de una empresa con los valores corporativos, evitando caer en la errónea decisión de solo plasmarlos en papel. Así los valores crean una cultura corporativa bien establecida, sin faltas que opaquen su trayectoria y prestigio.

Por otra parte, los valores contribuyen a crear un ambiente de rendimiento donde el pensamiento colectivo converja en una sola dirección: evitar riesgos en la toma de decisiones y en la implementación de estrategias. También otorgan una identidad a la empresa el compromiso hacia sus clientes y genera motivación en sus colaboradores. Sobre todo, determinan el actuar de la empresa; establecen cuándo aceptar y cuándo rechazar una propuesta. Además, la implementación de los valores otorga a una empresa un 35 % de aumento en su productividad, en un plazo de seis a diez meses.





Una experiencia de valor

En las organizaciones, no siempre se acepta toda propuesta de negocio. En ocasiones un *no* como respuesta a un proyecto es bueno; refleja en el profesional el compromiso con la integridad de su propia empresa.

ELEVA basa su comportamiento y accionar estratégico en sus valores corporativos. Partiendo de lo anterior, Miguel expone a continuación una experiencia en la que los valores corporativos prevalecieron al momento de una importante toma de decisión.

“Tuvimos, el año pasado, a un cliente que nos estaba ofreciendo, muy por debajo de lo que nosotros hacemos, un trabajo de consultoría. Nos pidió un negocio que no iba con nosotros, con nuestra parte de ganar-ganar. En El Salvador ven a la empresa pequeña como su caja, y piensan “por ser pequeños tienen urgencia de vender”. Nos ofrecieron un negocio que no era, para nosotros, íntegro, equilibrado. Entonces dijimos *no*. Enfatizaron en que ellos eran grandes. Y le dijimos ‘nosotros somos ELEVA; y nosotros nos regimos por nuestros valores’”.

La experiencia anterior, refleja la fuerte influencia que representan los valores para una empresa, permitiendo

no solo mantener una estabilidad y congruencia en la razón de ser de un negocio, sino que permite mantener el prestigio de la empresa, dando así la sabia dirección de qué hacer en una determinada circunstancia.

Selección de los valores corporativos

ELEVA otorga un plan de acompañamiento (*coaching* de carrera) a sus clientes, siendo uno de los servicios que ayuda a definir los valores a una empresa en sus orígenes. Miguel explica que este proceso se realiza mediante varias sesiones, haciéndoles la pregunta: “¿Qué valores han estado presentes en su vida?”. Se escribe una lista de los valores. Luego se cuestiona: “¿Qué valores (de esa lista) se han violentado?”. El ejercicio se va haciendo durante dos o tres días. Al final resultan seleccionados los que regirán a la empresa; lo recomendable es que sean tres o cuatro.

ELEVA

ELEVA se fundó en 2004. Es una compañía salvadoreña especializada en “dar soluciones prácticas de gestión, formación y desarrollo del talento humano”, con herramientas de *coaching* y PNL (*business coaching*, *shadow coaching*, *team coaching*, *personal/life coaching*, inteligencia emocional, desarrollo humano, consultorías, estrategias empresariales, cultura y clima empresarial, entre otros), unidas a las estrategias de las empresas aliadas.

El director

Miguel Miguel es uno de los tres directores de la compañía ELEVA; es graduado como profesional en administración de empresas; posee una maestría en Programación Neurolingüística. Actualmente estudia un post grado en *marketing* digital; *coach* certificado bajo cuatro métodos: ontológico, empresarial, espiritual y financiero. Es entrenador internacional, emprendedor, escritor; publica su primer libro, *¡Atrévete a Ser Diferente!, ¡Declara!, ¡Cree! y ¡Hazlo realidad!*, en 2013.



El arte de comunicar es el lenguaje del liderazgo

“La conversación es una trenza entre lenguaje y emocionalidad. Si la emocionalidad no es la adecuada, por muy adecuado que sea el lenguaje, la conversación no será oportuna” (Maturana).



Fernando Véliz Montero
Consultor y coach internacional

Cuando entendemos que el origen etimológico de la palabra *trabajo* surgió siglos atrás de la voz latina *tripalliare*, que significa ‘tortura’, ya es hora de reflexionar seriamente sobre el papel de los líderes y su real impacto en la vida laboral de las personas. A la vez, cuando observamos que en las revistas de *management* surgen datos sorprendentes, como, por ejemplo, que solo el 7 % de las empresas de Latinoamérica cumplen su planificación estratégica; que el nivel de impacto de los *feedbacks* en la región, por parte de los líderes, tienen un 25 % de efectividad; que el 85 % de las renuncias de los colaboradores a sus compañías son motivadas por liderazgos truncos no por problemas con la organización... En fin, cuando asumimos que el mundo del trabajo en el continente está en una verdadera crisis de sentido (del porqué y el para qué de lo que hacemos), es en ese instante que surgen el liderazgo y la comunicación como temas relevantes por abordar.

Por supuesto, no da lo mismo un líder bueno que uno malo; no da lo mismo un líder capataz (palo y zanahoria) que un líder *coach* (acompaña procesos de aprendizaje). El liderazgo es, en sí, una posibilidad de diseño emocional/colectivo que, si se encausa con rigor y coherencia axiológica, y gnoseológica también, se transforma en una oportunidad de desarrollo y expansión para toda organización

comprometida con la excelencia de sus resultados. De igual forma, el liderazgo como dimensión de mando y acción dialoga con una diversidad de temas en tiempo real, entre estos está la gestión, la cultura, el clima, las metas, las crisis, los cambios, la tecnología, la responsabilidad social empresarial, el trabajo en equipo, la sustentabilidad, los procesos, las certificaciones, los gobiernos corporativos y la comunicación, entre otros.

Desde lo comunicativo. Por lo general los líderes confunden informar con comunicar. Informar es dar y comunicar, es entenderse. Desde esta sola diferencia se puede comprender la permanente subutilización de la comunicación por parte de los líderes, quienes la abordan muchas veces en forma transaccional (y autoritaria también) y al servicio de monólogos disminuidos en su efectividad.

En lo que se refiere al liderazgo capataz, este por lo general carece de interés por articular diálogos de doble vía (hablar y escuchar) con el conjunto de los colaboradores. Pese a esta falencia cultural, la comunicación y el liderazgo son un solo concepto, en la medida que se asume que una empresa resulta una red conversacional permanente; está potenciada desde un lenguaje generativo y una emoción al servicio de la coordinación de acciones desde una confianza viva. Es decir, cuando un colectivo humano articula una cultura dialógica efectiva y motivada por la co-construcción de escenarios posibles bajo

propósitos comunes, es en ese instante que el liderazgo alcanza una relevancia mayor al interior del colectivo.

Frente a este escenario comunicativo, las empresas inteligentes son compañías con estructuras organizacionales planas, que fundan su agilidad (toma de decisiones) en su capacidad de aprendizaje, y este como resultado de un conocimiento resuelto, piedra angular de toda buena gestión dialogante interna. Por lo mismo, para aprender y expandir posibilidades, se necesita de líderes que asuman que es el poder conversacional el único sendero posible para generar reflexión, masa crítica, creatividad, entendimiento, motivación y coordinación de acciones. Por eso, un buen líder es un buen comunicador; es quien sabe escuchar y desde ahí validar a su equipo; es el que sostiene conversaciones difíciles y expande las posibilidades para hacer un rediseño del contexto; que fomenta el diálogo, la participación y el compromiso colectivo por un propósito único; quien conecta con los espacios emocionales del colectivo en forma verosímil y al servicio de resultados concretos; quien aborda la ética desafiando la competitividad interna y cambiándola por colaboración organizacional (convivencia), y, por último, desde su capacidad comunicativa, es la persona capaz de transformar a un clásico equipo de trabajo en una verdadera comunidad de aprendizaje, que es lo que se requiere hoy. Es decir, es la conversación la que dinamiza la flexibilidad y adaptabilidad organizacional desde un aprendizaje continuo. “Los analfabetos del siglo XXI no serán aquellos que no sepan leer y escribir, sino aquellos que no sepan aprender, desaprender y reaprender” (Töffler).

Preguntas posibles para un líder en búsqueda de una mejor comunicación con su equipo:

- ¿Cómo evalúa la calidad de sus conversaciones?
- ¿Qué capacidad de escucha posee como líder?
- ¿Cómo evalúa sus *feedback*?
- ¿Qué nivel de credibilidad tiene su discurso al interior del equipo?
- ¿Es claro en sus pedidos, explicaciones e instrucciones? ¿Comprende cuál es el papel de las emociones en un proceso conversacional?
- ¿Sostiene las conversaciones difíciles con el equipo?
- ¿Cómo genera confianza en su diálogo interno?
- ¿Cuáles son los prejuicios que nublan sus conversaciones?
- ¿Qué requiere aprender para alcanzar mejores conversaciones con sus colaboradores?
- ¿Qué urge desafiar para así avanzar en la materia?
- ¿Logra coordinar acciones con otros (áreas, equipo, colegas, etc.)?
- ¿Es coherente entre lo que dice y lo que hace?
- ¿Cuáles son las preguntas que aún no se ha hecho en relación con su papel como líder comunicador?
- ¿Qué trabajo ontológico requiere emprender para mejorar su capacidad comunicativa?
- ¿Es empático?
- ¿Es asertivo?...

Y, recuerde, “el verdadero viaje del descubrimiento no consiste en buscar nuevos territorios, sino en tener nuevos ojos” (Proust).



Liderazgo para un equipo de alto impacto

Hablar de liderazgo se ha vuelto tan común que muchos creen que ser líderes es tener un cargo directivo, tener bajo su mando a un grupo de personas o el privilegio de tomar decisiones para que otros respondan ante él. La verdad va más allá de eso. El liderazgo es una disciplina y, como tal, cada día debe construirse y fortalecerse.



Mario Ernesto Cañas Rodas
Máster en Coaching y PNL / Coach Élite / CPA
Leadership-Executive / Highperformance Team Coach
Especialista en el desarrollo de habilidades directivas
mario.canas.coach@gmail.com

El verdadero líder debe formar más líderes y producir deliberadamente una influencia positiva en su equipo de trabajo, con la finalidad de alcanzar un conjunto de metas preestablecidas que los lleve a convertirse en un equipo de alto impacto.

Para lograr ese fin, el líder debe obtener un conjunto de

habilidades, como el manejo del estrés, automotivación, *coaching*, *mentoring*, etc. Pero, sobre todo, una serie de aspectos personales por medio de los cuales logre influir en su ambiente con el propósito de crear una realización voluntaria y más eficaz de los objetivos de la organización.





La historia es testigo del quehacer de grandes líderes. Figuras como las de Alejandro Magno, Abraham Lincoln y Adolfo Hitler han dejado huellas imperecederas en el devenir de la humanidad. Independiente de si vemos lo positivo o negativo de cada uno, ellos han dejado su impronta personal a lo largo de los siglos; y ahora todavía se sigue hablando y aprendiendo de su estilo de liderar. El hecho es que, al igual que un cirujano, un astronauta o un orador, el líder se hace, no nace. Al margen de que existan individuos con combinaciones de dones, talentos y capacidades para guiar las acciones de otras personas, es más común la ocurrencia de un proceso de ascenso donde una característica fundamental es la actitud para el liderazgo. La actitud para el liderazgo es una habilidad potencial por decisión propia, la cual sirve como fuerza motivadora y exige de una disciplina personal para su total desarrollo.

En ese sentido, para asegurar que un líder logre crear y producir un equipo de alto impacto para su organización se necesita lo siguiente:

1. Entusiasmo. Las personas siguen a un líder entusiasta; es la energía interior produce ese entusiasmo. Un líder sin energías es como un pianista sin manos, porque le falta

el instrumento que necesita para realizar su propósito. La energía es tanto el esfuerzo vigoroso del poder como la capacidad de actuar o ser activo. El líder muestra su energía mediante la entrega y la persistencia. Estas requieren la suficiente energía física, emocional e intelectual para creer y esforzarse en el cumplimiento de una meta en contra de todos los obstáculos.

- 2. Comunicación.** Un líder debe ser un comunicador por excelencia para poder transmitir la visión a sus seguidores y estimularlos para que venzan las dificultades que se presenten. Esta habilidad se precisa para lograr comunicarse de forma efectiva y activa, tanto verbalmente como por escrito. La comunicación es el medio que se utiliza para unir y dirigir al equipo.
- 3. Identificar las oportunidades y vencer el temor a los errores.** Las grandes oportunidades se disfrazan astutamente bajo la apariencia de problemas insuperables. El conocimiento de este principio permite a los líderes identificar grandes oportunidades para la acción enmascarada tras obstáculos que, a primera vista, parecen insuperables. Para esto se requiere de una disciplina que ayude a reconocerlas. Es posible aprender de los errores con la finalidad de obtener los beneficios esperados, pero es preciso que el líder posea un carácter muy especial para no desesperarse; esto le ayudará a tratar las torpezas de manera productiva

y a eliminar el temor de cometer errores.

- 4. Promover el reconocimiento.** El reconocimiento es clave para disminuir la rotación laboral. De nada sirve contratar a los talentos más destacados si no podemos asegurar su permanencia en nuestra organización. Por tanto, hay que saber reconocer los logros en cada uno de los miembros del equipo. El reconocimiento marca la diferencia entre un equipo de alto impacto y uno con inconvenientes para alcanzar las metas trazadas.
- 5. Formar nuevos líderes.** Un buen equipo debe trascender. Para que esto pase, lo mejor que un líder puede hacer es formar nuevos líderes al interior del equipo. Ellos asumirán su papel y sus responsabilidades, fortaleciendo la ejecución de sus proyectos y el cumplimiento de metas. El verdadero líder no alardea ni persigue crear una legión de fans que lo adulen, no crea seguidores; inspira a otras personas para que sean nuevas líderes. Esta es la gran diferencia entre los buenos y los malos líderes.
- 6. Anticipar el cambio.** Es frecuente que los objetivos planteados en el inicio cambien o se redefinan. Cuando esto pasa, se necesitan equipos flexibles. El líder debe preocuparse de fomentar siempre un “espíritu de cambio y alerta permanente” entre los integrantes. Saber modificar el rumbo es uno de los activos más preciados de un buen equipo de trabajo. Si el líder cumple, verá cómo su equipo aumenta la rapidez en el aprendizaje y mejora la resistencia a los cambios. Además, mejorará el clima laboral y la calidad de los resultados obtenidos será mucho mayor.

Las pirámides de Egipto, la Gran Muralla china, el Coliseo romano o cualquier otra maravilla del mundo conocido fueron construidas por miles de personas. La realidad es que lo más grande de la historia se ha construido en equipo, pero para que se convirtiera en un hecho tangible necesitó de líderes con visión, disposición y perseverancia. Solo así se convirtieron en realidad.

Quiero, ¿palabra clave para emprender?



Con esta peculiar frase de su madre fue como la vida de Arturo García Salazar cambio para introducirse al mundo empresarial. A sus 56 años, “el pinche Arturo García” —como es conocido, comúnmente, de cariño—, de origen mexicano, trasmite energía, positivismo y optimismo a todas las personas que lo rodean. Es licenciado en Mercadotecnia, y hoy en día forma parte del grupo empresarial Buen Rollo.

Flor Marina Palomo Larios
Licenciada en Comunicaciones
Redacción enlaces

Su aventura en este grupo empresarial, líder en Centroamérica desde 1998 como operador y desarrollo de franquicias exitosas, inicia cuando fallece su hermana. Arturo se dedicaba a dar clases en una universidad de Guatemala, además de trabajar en un restaurante español como anfitrión, junto con su madre María de Carmen Salazar Lemus, —“la Chef Doña Carmen”— como subchef.

Es en ese restaurante en el que se da un reencuentro con los hermanos Vadillo, sus anteriores vecinos y muy buenos amigos. Al estar reunidos, los Vadillo, Enrique Fount, Arturo y su madre, en un momento de convivio le preguntaron a la Chef Doña Carmen qué es lo que quiere ‘poner’. A lo que ella respondió: “Yo quiero poner un pinche restaurante”. Y es de ahí cuando surge la reconocida taquería “El Pinche”, donde todas las recetas provienen de la niña Carmen. En la actualidad, el restaurante cuenta con 26 sucursales, tres de ellas en El Salvador.

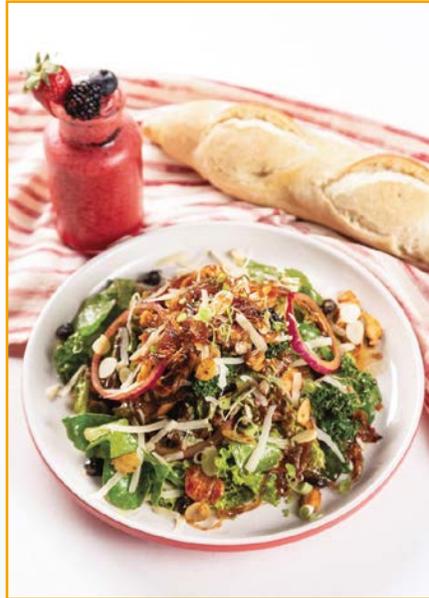
Lo que inició como una idea de su madre dió origen a pertenecer a uno de los grupos más reconocidos en Guatemala, Buen Rollo; y que actualmente ya se puede disfrutar de su diversidad de marcas en El Salvador: Go Green, El Pinche, Tapas y Cañas, Bagel Bros y Skilletts.

Skillets

Es la más reciente marca del Grupo Buen Rollo con presencia en el país, de la mano de Natalia y Andrea Gutiérrez. Ofrecen un menú variado bajo el concepto *laid back gourmet*, servido en sartenes calientes en un ambiente relajado y amigable. Es el destino perfecto para todas las edades, con hamburguesas inigualables, cortes preparados con maestría, pastas y pizzas con el inigualable estilo Skillets.

Cabe recalcar que el exquisito sabor de los platillos de este restaurante se debe a que su cocina está integrada por diferentes culturas culinarias, que permiten brindar diversidad de sabores y platillos para degustar. El restaurante nace como una propuesta de cocina artesanal, bajo el concepto *scratch kitchen*, cocina desde el inicio, la cocina de las abuelitas.

Skillets, además de destacar por su variado y peculiar menú, sabe que sus empleados son parte esencial para poder transmitir el buen ambiente a sus clientes; esta es otra de las características del restaurante. Es por ello que su filosofía es transmitir a sus empleados herramientas de liderazgo, con frases como “tu eres un mesero, pero eres el mejor”, “tu eres un chef, y eres el mejor”, “si estas con nosotros, ya eres la mejor”.



“La actitud positiva es el valor primordial que buscamos en nuestros empleados” —afirma Arturo—. El trabajo en equipo, el respeto, la responsabilidad y pasión son otros de los valores que practica el personal.

Respecto al liderazgo, el pinche Arturo agrega que, “como empresa, el liderazgo es muy importante y es una clave entre nuestros empleados. Se trata de detectar quién posee esa cualidad, para que ayude a guiar a los demás; y a ese nombramos *coach* de los meseros, por ejemplo”. Es muy importante identificar a estas personas porque son las que ayudan a dirigir y generar el ambiente que se quiere transmitir a los clientes.

El bufé, que con el toque del pinche Arturo rápidamente se ha ganado el paladar y el aprecio de los salvadoreños. Es el lugar ideal para compartir momentos agradables con tus amigos, compañeros o familiares. Puedes encontrar Skillets en La Gran Vía. Te aseguramos que no podrás dejar de contar a medio mundo la maravillosa experiencia cuando lo visites.

Cómo construir tu marca personal

*Al igual que en el comercio, las personas buscan ser reconocidos en un mercado objetivo; pero este resultado, que no se obtiene de la noche a la mañana, es un proceso constante que depende solamente de la persona y de su compromiso de autogestionarse para lograr representar su esencia ante los demás. En esta nota, conocerá aspectos importantes para la construcción del personal branding, proporcionados por Andrea Bazant Sol.**

Zuleyma Rochac
Redacción enlaces
Estudiante de Comunicaciones Utec

Al escuchar la palabra *marca*, rápidamente la relacionamos con un producto tangible o intangible. Al igual que en el comercio, las personas pueden posicionarse en la mente de otros, destacando su valor único, logrado mediante un proceso de identificación de sus atributos para saber quiénes son, qué saben hacer y cómo quieren que los demás los recuerden.

Para incursionar en el tema, es necesario definir qué es marca personal (MP) [*personal branding*]. Para la especialista Bazant Sol, es “la manera en que nosotros nos vendemos al mundo”, puesto que hace a la persona visible ante la sociedad.

El autoconocimiento

Antes de dar el paso hacia la construcción de una marca, se realiza

un diagnóstico. En el caso del *personal branding*, es indispensable la etapa del autoconocimiento, ya que, según Bazant Sol, este debe estar arraigado a saber quién es la persona y en reconocer qué es lo que quiere transmitir.

Qué tomar en cuenta para crear una MP

La especialista en neurolingüística define que, una vez teniendo en cuenta el autoconocimiento, continúa el qué es lo que se quiere transmitir y cómo se va transmitir. Y aunque los pasos para crear una MP van saliendo de una forma natural, ella puntualiza, de forma técnica, los siguientes aspectos importantes que se deben tomar en cuenta durante el proceso.

1. ¿Para qué quiere crearse una marca?
2. La imagen: ¿qué se quiere transmitir cuando las personas vean su logo o su nombre?
3. El espacio físico donde el profesional se desarrolla debe ser acorde con la imagen que quiera proyectar a su público objetivo; “debe ser todo coherente”, cuidando estética, ambiente y recursos, entre otros.
4. Evaluar la necesidad de las personas a las que se quiere llegar; evaluar soluciones; de tal manera, crear un acercamiento.
5. Cómo me posiciono. Analizando en qué medios se hará publicidad y cuál será un recurso para las relaciones públicas.

Sostenibilidad de la MP

Aunque no existe límite de edad para crear una MP, mientras más joven se despierte el interés hay más oportunidad de ir moldeándola en el transcurso del tiempo. “No creo que haya límite ni una edad ideal, pero todo regresa al deseo de llevarla a cabo” —enfatisa la experta.

* Especialista en Psicología integral y máster en Programación neurolingüística; graduada de Gestión de Eventos y Relaciones Públicas; máster en Dirección Comercial, Marketing y Ventas. Ofrece servicios de apoyo para personas que viven con ansiedad generalizada y ansiedad social; sesiones individuales, evaluaciones de clima laboral, evaluación de personal, talleres personalizados, entre otros.



Por otra parte, habrá factores que influirán en un deterioro de la MP, afectando su sostenibilidad. A continuación se destacan algunas soluciones, por parte de la especialista, para algunos aspectos que producen estancamientos.

- *Quedarse en medios tradicionales.* “Ponernos más proactivos y transmitir esa MP a redes sociales.”
- *Los perfiles en redes sociales se ven irreales.* “Que no se sienta ‘producido’, porque con eso las personas están respondiendo cada vez menos.”
- *No buscar autenticidad y transparencia.* “Sepan encontrar maneras en que su personalidad se sienta en los perfiles, que al mirar los videos la gente sienta o diga “¡qué buena onda es este doctor!”, “¡qué buen abogado se ve!”, pero que sea mediante la transparencia, de la autenticidad.”
- *No ser perseverantes.* “Constancia es algo que se debe trabajar todos los días, aunque sea un poquito en nosotros mismos, logrado por medio de un

“Únicos ya somos, somos diferentes. Es injusto que siempre nos comparamos. No tenemos por qué compararnos. Es importante enamorarnos de nosotros mismos para creer en lo maravilloso que somos, porque todos somos únicos y especiales. Y lo único es que creamos en nosotros para empezar a potenciar las cualidades que ya tenemos.”

Andrea Bazant Sol

crecimiento integral ‘basado en un equilibrio en todas las áreas de nuestra vida’.”

- *No dar mantenimiento a redes sociales por falta de tiempo.* “Si se están estancado de una manera, entonces busquen a alguien que los ayude, que los apoye; porque hay emprendedores que ayudan a las marcas a crecer.”
- *No autoevaluarnos.* “Estamos muy mal acostumbrados a no evaluarnos. Establecemos una marca y ahí la dejamos que corra por ella misma; y nosotros pasamos presiones económicas, sociales, familiares, emocionales, psicológicas, etc. Y nunca decimos ‘bueno, y cómo va mi conexión con mi marca’.”
- *No lograr sintonía con la MP.* “Tenemos que estar internamente muy serenos y muy pendientes de nosotros mismos.”
- *No involucrar valores en la construcción de MP.* “Menospreciar los valores es un grave error, se debe contar con valores como responsabilidad, determinación, constancia y honestidad.”

Posicionamiento de la MP

El profesional debe tener presencia en las redes sociales e internet, siendo los medios idóneos para ir posicionándose en el público objetivo.

1. Utiliza un blog: crear contenido que refuerce a la MP, estableciendo la frecuencia y extensión de publicación; determinar temáticas por abordar, fotografías, videos y otros recursos. No descuidar la evolución del blog.
2. Facebook: crear un perfil con información real, interactuar con los seguidores, compartir ideas, etiquetar en publicaciones (de una manera moderada), colocar una foto de perfil que no debilite a la MP.
3. Twitter: al ser un espacio para pocos caracteres, es una oportunidad para que el profesional demuestre lo que sabe. Hacer recomendaciones, realizar críticas constructivas, comentar sobre libros, compartir noticias y añadirle un toque personal también suma.
4. LinkedIn: complementar, actualizar y ampliar el perfil; hacer una presentación corta de tres segundos, añadir información relevante, colocar enlaces; ingresar con regularidad. Además, la persona puede escribir y publicar su propio libro, gestionar espacios en medios de comunicación.
5. Por otra parte, entra en juego el tema de la imagen. Se debe crear el nombre con el que se quiere posicionar ante el público; un slogan, un logo (tipo de letra, colores, elementos, entre otros); diseñar tarjetas de presentación y llevar consigo por lo menos una, siempre.

En conclusión

La MP posiciona mediante su propia esencia a una persona. Ser auténticos potencia atributos propios. La imagen que se proyecte en redes sociales no debe ser distante de la realidad; y sus publicaciones deben sumar en lugar de restar a la imagen del profesional.

Marcas con propósito: del impacto social a la mejora de imagen de marca

Numerosas marcas se han visto comprometidas a conducir un cambio conductual de las personas mediante campañas de impacto alejadas de lo tradicional. Hoy en día hay un reto que va mucho más allá de solo estar en la mente del consumidor: tiene que ganar sus corazones, porque es ahí donde se encuentra la verdadera lealtad.



Gustavo Rivas
Planner Estratégico y Marketer Digital
Marketers

Gillette dio un fuerte golpe a nivel mediático, a inicios del 2019, al lanzar una campaña que no solamente tenía como objetivo cambiar su *claim* de marca de “The Best a Man Can Get” —lanzada hace 30 años—, centrada por completo en el producto, a “We Believe: The Best Men Can Be”, una filosofía de marca orientada a posicionarse contra el *bullying* y temas más controvertidos, como el movimiento #MeToo y la masculinidad tóxica.

Como cualquier tema a nivel social o político, la campaña ha generado una gran controversia y conversación desde puntos de vista a favor o en contra del nuevo propósito de Gillette, que no solo queda a nivel comunicacional, ya que, según lo mencionan en su sitio web, como marca se ven comprometidos a conducir un cambio que realmente importe en la conducta de los hombres en el día a día, y en mayor medida frente a los hombres del mañana, esto sumado a una serie de donaciones realizadas con el fin de alcanzar sus objetivos sociales.

“Para ayudar a que esto sea una realidad, estamos distribuyendo 1 millón de dólares por año, durante los próximos tres años, a organizaciones sin fines de lucro que ejecutan los programas más interesantes e impactantes diseñados para ayudar a hombres de todas las edades a alcanzar su mejor marca personal.” —Gillette

Al igual que Gillette, muchas marcas se han sumado a esta tendencia en los últimos años, entre las que se puede mencionar a Cerveza Corona, con campañas de limpieza de playas; Attitude, una marca de detergentes que, desde su proceso de producción, está libre de químicos cancerígenos; o el uso de energías renovables y otras marcas como Dove y Nike, que apoyan, cada una desde su posicionamiento, temas



relacionados con la igualdad de género y con la potenciación del desarrollo de la mujer en la sociedad.

Atrás quedaron los años cuando las empresas apostaban por un único factor diferenciador en sus productos para poder generar una estrategia de *marketing*. El incremento en la cantidad de marcas que existen hoy en día ya no nos permite hacer esto. Actualmente los *marketers* tenemos un reto más grande que solo estar en la mente del consumidor. Hoy la lucha se centra en ganar sus corazones, porque es ahí donde podemos encontrar la verdadera lealtad.

Es en este punto donde debemos encontrar un propósito para nuestras marcas, porque no solamente las hace más humanas, sino también más conscientes en dejar una mejor huella en el mundo mediante acciones que produzcan un cambio en la sociedad en la cual comparten un espacio.

Para explicar más, una marca con propósito conlleva una filosofía de *marketing* que busca vincular una marca con un público objetivo por medio de sus necesidades e intereses en común, logrando empatizar con sus preocupaciones sociales, políticas o ambientales, y de esta forma poder generar acciones que mejoren el mundo de las personas. El propósito, más allá de una tendencia, se ha convertido en una norma.

Muchas marcas aún compiten a nivel de precios, ubicaciones, promociones o mensajes de campaña, lo cual no es malo. A los *marketers* se nos ha orientado en fijarnos —por así decirlo— en las 4 p teóricas que nos enseñan en la universidad, pero el tener bien afinados esos cuatro puntos no nos prepara para ser relevantes y competitivos frente a la conciencia colectiva que tiene la humanidad hoy en día.

Las personas, en su papel de consumidores, ahora buscan marcas más responsables, lo que exige a las empresas a reorientar su estrategia de imagen y comunicación en función de encontrar un propósito en la vida (más allá de generar ganancias y ser

rentables), ligado a un interés común de sus audiencias.

En un estudio realizado en Estados Unidos, en el 2018, por Cone-Porter Novelli, menciona que el 88 % de los estadounidenses consumirían productos de empresas que estuvieran enfocadas en cumplir un propósito (*intención de compra*), un 85 % daría soporte a esa empresa dentro de su comunidad (*credibilidad e influencia*), 68 % trabajaría para esa compañía (*marca empleadora*) y un 54 % invertiría en ellas (*atractivo de inversión*).

Cómo puedes encontrar un propósito para tu marca

Tomar una posición desde las tensiones de una sociedad. Es importante entender el contexto social, ambiental y político sobre el cual existe la marca o la empresa, y, en función de estas tensiones, optar por tomar una posición que tenga relación con la naturaleza de los productos o servicios ofertados.

Entender cuál es el legado de nuestra marca. Este apartado está relacionado con tener claro la necesidad que satisface nuestro producto; eso nos ayudará a comprender cuál podría ser nuestro propósito frente a la sociedad. Por ejemplo: los zapatos Toms, que por cada par vendido dona un par a niños de escasos recursos económicos. Su concepto es llamado “*One for One*”.

Si logramos que nuestra marca tenga un propósito, estaremos generando lealtad y una fuerte conexión emocional con nuestros consumidores, venciendo así la barrera de los precios y las novedades, específicamente en el punto de venta, donde en cuestión de segundos se toman decisiones de compra. En general, cualquier empresa puede migrar a ser verdaderamente responsable. ¿Estás preparado para que tu marca tenga un propósito?

La importancia de los principios y valores en la profesión contable

Los principios y valores éticos regulan el comportamiento humano, que se encuentra regido por normas, leyes y regulaciones; a la vez, forjan una brújula que indica lo que es correcto o incorrecto. En este sentido, la confianza que deposita la organización en el profesional contable es importante, por tanto debe regir su trabajo con base a principios y valores, que trazan el camino en su forma de ser, pensar y conducirse.



*Francisco Henríquez Álvarez
Auditor externo y consultor empresarial
Miembro activo del Instituto de
Auditores Internos de El Salvador*



El profesional de la contabilidad proporciona sus servicios con base en estándares nacionales e internacionales a las organizaciones y sociedades, las que le acreditan el valor de la confianza al reconocer su calidad de servicio y sus competencias profesionales, útiles en la toma de decisiones orientadas en la consecución de los objetivos estratégicos.

El valor de la confianza depositada en el profesional de la contabilidad, por parte de las organizaciones privadas o públicas, es de vital importancia, pues es una de las fortalezas que contribuyen en la dignificación de la profesión. Consecuentemente, el auditor y contador deben cumplir su trabajo con base en principios y valores éticos hasta lograr con ello una cultura ética que trascienda hacia las nuevas generaciones de la profesión contable.

Los principios y valores éticos son de alta importancia, ya que regulan el comportamiento humano, que se encuentra regido por normas, leyes y regulaciones que deben estudiarse y aplicarse para poder desarrollar una mejor conducta. El profesional de la

contabilidad, debe aplicar tales principios como un conjunto de valores, creencias y normas que orientan y regulan la vida, y son el soporte de la visión, misión, estrategia y objetivos estratégicos. Los principios se manifiestan y se hacen realidad en la cultura ética que ejerzan el auditor y contador, en su forma de ser, pensar y conducirse.

El propósito de los principios y valores éticos es forjar en el contador público una brújula que le indique lo que es correcto o incorrecto de acuerdo con el criterio de cada individuo (establecen el carácter subjetivo de lo bueno y lo malo). El bien es el fin de las acciones éticas. En consecuencia, el incumplimiento de los principios y valores éticos y demás normas morales es por lo cual un auditor o contador puede ser juzgado.

La ética de la práctica es importante, ya que es crucial para la confianza depositada por el usuario final en los servicios profesionales ofrecidos por las firmas de contabilidad. En ausencia de confianza, se percibirá que tales servicios no generan el valor agregado esperado. Los problemas éticos típicos incluyen conflicto de intereses, proporcionar información e informes veraces y facilitar pagos y sobornos. Las salvaguardas principales son universales e incluyen liderazgo ético, gobierno efectivo, un código de conducta basado en valores reforzado por una cultura empresarial responsable, un compromiso efectivo de los interesados, transparencia y responsabilidad.

En el contexto internacional, el Consejo Internacional de Normas de Ética para Contadores desarrolla y emite el Manual del Código de Ética para Profesionales de la Contabilidad (edición 2014, www.ifac.org), siendo el objetivo de servir el interés público con el establecimiento de estándares de ética de alta calidad para los contadores profesionales, que requiere cumplan con cinco principios fundamentales:

- 1) *Integridad*: ser franco y honesto en todas las relaciones profesionales y empresariales.
- 2) *Objetividad*: no permitir que prejuicios, conflicto de intereses o influencia indebida de terceros prevalezcan sobre los juicios profesionales o empresariales.
- 3) *Competencia y diligencia profesionales*: mantener el conocimiento y la aptitud profesional al nivel necesario para asegurar que el cliente, o la entidad para la que trabaja, reciba un servicio profesional competente basado en los últimos avances de la práctica, de la legislación, de las técnicas y actuar con diligencia y en conformidad con las normas técnicas y profesionales aplicables.
- 4) *Confidencialidad*: respetar la confidencialidad de la información obtenida como resultado de relaciones profesionales y empresariales y, en consecuencia, no revelar dicha información a terceros sin autorización adecuada y específica, salvo que exista un derecho o deber legal o profesional de revelarla; no hacer uso de la información en provecho propio o de terceros.
- 5) *Comportamiento profesional*: cumplir las disposiciones legales y reglamentarias aplicables y evitar cualquier actuación que pueda desacreditar a la profesión.

Conflicto de intereses se refiere a cualquier relación que vaya o parezca ir en contra del mejor interés de la organización. Un conflicto de intereses puede menoscabar la capacidad de una persona para desempeñar sus obligaciones y responsabilidades de manera objetiva.

El Código de Ética para Profesionales de la Contabilidad de la International Federation of Accountants (Federación Internacional de Contadores), expone que pueden ocurrir circunstancias en las que el profesional de la contabilidad se encontraría con amenazas en relación con el cumplimiento de los principios fundamentales. Asimismo, le proporciona lineamientos para afrontar dichas amenazas mediante la aplicación de diferentes salvaguardas.

Para que un auditor o contador sea un asesor confiable o un socio comercial, los principios y valores éticos son fundamentales. La integridad profesional debe valorarse por aportar credibilidad a la toma de decisiones y salvaguardar los intereses de las partes interesadas. Hacer lo correcto es tan importante como ser un experto técnico. Con este fin, los auditores y contadores deben ser conscientes de cómo influyen en la cultura empresarial ética.

En conclusión, se puede resumir que “ser un contador profesional requiere mucho más que competencia profesional en asuntos técnicos. El comportamiento ético, las acciones u omisiones de los auditores y contadores, ya sea que trabajen en negocios, asesoría o auditoría, influyen en las decisiones y acciones de otros y contribuyen a la carga moral de las organizaciones y sociedades. La contabilidad, como otras profesiones, es, de hecho, una práctica social y moral”. Es importante que tanto profesionales como estudiantes universitarios de la contaduría pública apliquen los principios y valores éticos en el ejercicio de sus funciones, apostándole a generar una cultura ética en beneficio de la profesión contable y de la sociedad.

La genialidad del talento y la evolución del liderazgo organizacional

Lograr niveles de singularidad propia abre caminos al óptimo desarrollo del talento, la creatividad y las habilidades, dando paso en niveles poderosos a la autorrealización. Las organizaciones que invierten en despertar la genialidad en los miembros que la conforman construyen un puente sólido y seguro al liderazgo organizacional.



Claudia Díaz
Directora Ejecutiva de ALTHES

A partir del nacimiento y mediante cada etapa evolutiva, el ser humano aspira a vivir experiencias de alto significado y aprendizaje, que desafían sus habilidades y lo hacen entretejer su genialidad hasta convertirse en todo aquello que su poder creativo, en su máxima expresión, le permita. Este deseo de genialidad se relaciona con el concepto de *autorrealización* que Abraham Maslow, creador del modelo sobre la jerarquía de necesidades humanas, ubica dentro de las *B Needs*, necesidades del *Ser*, aquellas que una vez logradas continúan haciéndose sentir en forma de bienestar y felicidad. Lograr altos niveles de genialidad hace posible descubrir nuevas experiencias y oportunidades para desarrollar el talento, generar ideas, cultivar el conocimiento; y todo ello deriva en niveles poderosos de autorrealización.

Partiendo de esta realidad, las nuevas generaciones y personas comprometidas con su felicidad en general eligen líderes y espacios de desarrollo con base en sus expectativas de autorrealización, abriendo paso a otra etapa evolutiva del liderazgo organizacional.

Esta nueva perspectiva cambia en absoluto la imagen que se acostumbra tener sobre el liderazgo en las organizaciones: el líder frente al equipo actuando su papel protagonista con todo el despliegue de sus capacidades al centro de la historia, es



decir, el líder que se realiza por los resultados obtenidos debido a su gran capacidad de dirección e influencia. Por el contrario, la nueva imagen del liderazgo exalta la brillantez y genialidad del equipo, siendo estas características las que demuestran el estilo, calidad y valía del líder que acompaña.

¿Por qué compañías como Starbucks, Netflix y Unilever han logrado construir tanto apostando a la genialidad de su talento?, ¿cómo ha evolucionado el modelo de liderazgo en estas compañías?

Sin duda, estas empresas han invertido sus esfuerzos en despertar la genialidad de sus colaboradores fortaleciendo capacidades clave, tales como las siguientes:

Habilidad creativa e innovación. Por medio de actividades inherentes al trabajo, los líderes de la empresa pueden lograr que sus colaboradores se retengan a sí mismos y ejerciten, con ensayo y error, la puesta en práctica de sus ideas y proyectos. Un ejemplo de ello es Netflix, que promueve espacios creativos, apostando por la libertad, flexibilidad

y gestión del cambio. La compañía entrena a su gente bajo la figura de un equipo deportivo, posicionando a cada uno como jugador, valorando su rendimiento y sus aportes innovadores para mejorar la estrategia del juego.

Sentido de curiosidad y motivación por la experiencia. Según el psicólogo Mihály Csíkszentmihályi, en su libro *Creatividad* (Paidós, 2008), las personas de gran talento desarrollan una alta curiosidad e impulsividad por conocer la realidad que las rodea y sacar el mejor provecho de ella. En tal sentido, colaboradores curiosos y sedientos por conocer más sobre su trabajo generan mayor aprendizaje para la organización, son aquellos que siempre tendrán sugerencias y querrán ver los desafíos y problemas desde diferentes puntos de vista, proporcionando soluciones versátiles adaptadas a la realidad y el entorno cambiantes.

Automotivación y pasión por el trabajo. Los auténticos genios viven con amor su trabajo y rara vez se entregan a este por dinero o alguna recompensa. Starbucks y su modelo de liderazgo transformacional crean una atmósfera motivadora hacia el trabajo basada en los principios: 'Hacer propio el negocio', 'Todo tiene importancia', 'Sorprender y deleitar', 'Aceptar la resistencia', 'Dejar huella' y 'Crear confianza'; esta filosofía más la apuesta por la diversidad e inclusión hacen del trabajo una experiencia genial y atractiva capaz de contribuir a la autorrealización de los colaboradores.

Autocrítica constante. Los individuos geniales se observan y analizan constantemente sobre la marcha, evaluando cada detalle para optimizar

sus recursos y cambiar aquello que les impide alcanzar los resultados deseados. Cuando el líder fortalece esta habilidad en su gente, crea una red eficiente de control de calidad que fortalece los procesos de la empresa y la estrategia del negocio en general, por lo que puede afirmarse que el estado de autorreflexión y análisis de cada individuo se relaciona de forma directa con la eficiencia de la productividad y la reputación de la organización.

Orientación al trabajo colaborativo. La última tendencia en gestión del talento humano revela la necesidad de crear redes de trabajo, apoyándose en la tecnología y en una cultura lo suficientemente sólida, flexible a los cambios y ágil, que promueva la construcción colaborativa y el talento compartido. Los nuevos líderes deberán co-crear, junto con sus equipos, espacios que permitan la expresión de la genialidad colectiva de la empresa. Unilever lo demuestra con su modelo "Agile Working", basado en tres pilares: *trabajo colaborativo, tecnología y cultura organizacional*. El objetivo es que las personas se sientan cómodas en el desarrollo de sus funciones, eligiendo la forma en la que desean trabajar y ser productivas. Con prácticas tales como espacios abiertos para trabajar, teletrabajo, conectividad, comunicación eficiente y la gestión oportuna del cambio, la empresa invierte en la creación y mantenimiento de un organismo vivo, cuya tarea es el crecimiento de la empresa partiendo de la experiencia de satisfacción de cada colaborador.

Sin duda, la forma de ejercer el liderazgo ha cambiado y lo seguirá haciendo a niveles insospechados ante las variables incontrolables del entorno. Por ello, es importante abrazar al elemento más valioso y permanente de todos los tiempos: la persona humana, valorar su potencial y suscitar, mediante un modelo efectivo de liderazgo, el fenómeno positivo de la genialidad individual y colectiva.

Liderazgo exponencial: optimizando el cambio a su favor

La brecha generacional es cada vez más evidente en las organizaciones. Cambiar la forma de liderar en un ambiente empresarial donde conviven varias generaciones cada vez se vuelve un imperativo. Un liderazgo exponencial debe estar orientado; dar respuesta a exigencias que permitan gestionar las adversidades para convertirlas en oportunidades de crecimiento y desarrollo en las organizaciones.



Juan Carlos Cerna
Decano de la Facultad de Maestrías
y Estudios de Postgrado Utec



El cambio generacional se impone, ya que cada vez más organizaciones están integradas por las nuevas generaciones (*millennials* y *centennials*), quienes exigen cambios en el estilo de liderazgo. Ellos, a diferencia de generaciones pasadas, valoran muchos más aspectos como socialización, cultura de empresa, valores corporativos alineados a los

suyos, adecuados ambientes de trabajo, desarrollo y crecimiento profesional, cuidado del medio ambiente, equidad y democratización de la economía, etc.

Es en este contexto en el que se hace crítico desarrollar una nueva forma de liderar, en la cual se gestionen las adversidades para convertirlas en oportunidades de crecimiento y desarrollo en las organizaciones. Por tanto, el liderazgo y la dirección del talento humano deben responder a las exigencias que se imponen en materia digital e inclusiva, a lo que surge de manera inmediata a los siguientes cuestionamientos: ¿estamos listos para liderar en un ambiente multigeneracional, de transformación digital y disruptiva?, ¿cómo liderar ante cambios que con el

tiempo se vuelven cada vez más rápidos y vertiginosos, es decir, cambios en sostenido crecimiento exponencial?

Me enfocaré en contestar la última pregunta, pues considero que incluye a la primera, destacando el hecho que define el término *crecimiento exponencial*, dado que este sugiere de inmediato que los líderes, los gerentes, necesitan reemplazar los viejos conceptos y el modo de pensar por un nuevo horizonte proactivo de cambio; dejar de ser líderes lineales, esto es: el crecimiento exponencial demanda líderes exponenciales. Pero ¿qué significa ser un líder exponencial?

El líder exponencial es el aquel que se fija metas ambiciosas, sigue una visión, optimiza el aprendizaje, empodera a los colaboradores y expande la influencia haciendo crecer el número de conexiones (*networking*), todo en un marco donde la tecnología juega un papel muy importante.

Ahora bien, ¿qué habilidades deben fortalecer la gerencia actual para dejar de ser líderes 'lineales' y convertirse en 'exponenciales'? En Singularity University (Silicon-Valley), se han dado a la tarea de establecer las cuatro habilidades que todo líder debe desarrollar para ejercer un liderazgo exponencial, el cual no solo contempla la formulación del horizonte estratégico para lograr el avance de sus organizaciones, sino también conforma la construcción de un futuro más inclusivo, equitativo, positivo y

abundante en el que la organización en conjunto pueda crecer y prosperar. A continuación se presentan las cuatro habilidades.

Humanitario

Los líderes exponenciales con esta cualidad buscan cumplir el principio gregario respecto a estar en comunidad y buscar el bien común, algo que en la última década el mundo gerencial ha acentuado mucho luego de la crisis del 2007 cuando el oportunismo y el egoísmo llevó a sacudir el liderazgo gerencial a escala mundial, por lo que hoy en las organizaciones se busca crear un impacto positivo en las personas y sus entornos.

Para estos líderes, producir un impacto positivo en la sociedad es una tarea de todos. Por eso, optimizan el uso de la tecnología para propiciar cambios que beneficien la cultura de su organización, el ambiente laboral, las personas que la empresa impacta, los resultados del negocio, la comunidad y el medio ambiente.

Futurista

Los líderes exponenciales futuristas comparten con sus equipos una visión inspiradora precisamente del futuro y empoderan a las personas para hacerla realidad. Crean la visión a partir de soñar en grande, imaginan posibilidades más allá de los límites y están abiertos a navegar la incertidumbre y explorar lo desconocido.

El líder exponencial de este tipo mantiene una actitud crítica

y cuestionadora sobre los modelos mentales y pone a prueba paradigmas. Sabe que para innovar y concretar la visión debe adoptar una mentalidad expansiva, explorar nuevas alternativas y experimentar apoyándose en la tecnología.

Innovador

Para el líder exponencial innovador es crucial si se quiere lograr cambios exponenciales. Para esto el líder necesita tener la capacidad de recuperarse frente a la adversidad para seguir proyectando el futuro; esto es tomar riesgos y ver los intentos fallidos no como errores ni fracasos, sino como aprendizajes necesarios en el camino de avance hacia la meta.

El líder exponencial busca la mejora continua, resolviendo problemas de forma creativa e innovadora, cuestionando la validez de los supuestos, utilizando la evidencia que ha reunido, observando, probando y experimentando.

Tecnólogo

Un líder exponencial moderno optimiza la tecnología, diseña nuevos productos y servicios, es disruptivo al desafiar la zona cómoda, contribuyendo así a hacer de la visión de futuro una realidad. Además "afila la sierra" de manera constante al estar poniéndose al tanto de los avances tecnológicos y entendiendo el impacto que el uso de estos produce en la industria y su organización, así como también las implicaciones a nivel ético y moral en la sociedad.

El líder exponencial se presenta como la respuesta al enfrentamiento entre el liderazgo 'lineal' y el crecimiento exponencial de los cambios en el entorno, por lo que ser un líder de esta clase no es una opción; es un imperativo en el que todo comienza por una disposición a retar la zona cómoda del líder. Vale entonces, en este momento, preguntarnos: ¿estamos dispuestos a cambiar?



Las sociedades ganarían si hubiera más mujeres líderes, ¿por qué?

La fuerza y el empoderamiento de la mujer, capitalizados en la dirección correcta, pueden aportar grandes beneficios a nuestras sociedades. El sector femenino ha sido protagonista de liderar empresas, instituciones, oenegés y hasta países. ¿Por qué las mujeres hacen que los grupos sean más inteligentes?



Carmen Irene Alas
Expresidenta Voces Vitales El Salvador

En el mundo ya hay muchas mujeres liderando empresas, instituciones, oenegés y hasta países, y muchas otras están estudiando una diversidad de carreras, incluyendo aquellas que eran exclusivas para hombres, lo que significa que muy pronto también estarán liderando puestos de trabajo que tradicionalmente habían sido ocupados por hombres. Las mujeres son la fuerza que impulsa el crecimiento de la economía mundial, y parece ser que no hay nada que las detenga.

Esa fuerza y el empoderamiento de la mujer, capitalizados en la dirección correcta, pueden aportar grandes beneficios a nuestras sociedades. Por naturaleza, la mujer es



sensible y posee una gran inteligencia emocional, lo cual complementa muchas de las grandes cualidades de los hombres y contribuye positivamente al éxito de trabajos colaborativos o de grupo. Esto ha sido comprobado científicamente.

Un estudio llevado a cabo por el Massachusetts Institute of Technology (MIT) y la Carnegie Mellon University (CMU), en el 2010, evidenció la existencia de la inteligencia colectiva (factor C) entre grupos de personas que cooperan para solucionar problemas. El estudio demostró que dicha inteligencia se extiende más allá de las habilidades cognitivas de cada uno de los miembros de un grupo. Lo más interesante es que la tendencia a cooperar efectivamente está relacionada con el número de mujeres en un grupo.

Según una publicación en el *HuffPost* de junio del 2017, que habla del estudio del MIT y de la Universidad Carnegie Mellon, para solucionar los grandes retos que enfrenta la humanidad y asegurarnos de que tenemos a los mejores grupos de personas solucionando los problemas más complejos del mundo, hay que involucrar a más mujeres.

La publicación menciona que el estudio arrojó dos resultados interesantes. Primero, estableció que el trabajo en grupo tiene una inteligencia colectiva (factor C). La mayoría de nosotros estamos familiarizados con la inteligencia individual, que describe la inteligencia que cada ser humano tiene mediante un amplio número de tareas cognitivas. Este es un hallazgo interesante, ya que hoy en día muchas tareas son realizadas por grupos de personas que trabajan individualmente, pero también de forma virtual.

Para optimizar el trabajo en grupo, necesitamos entender qué hace que los grupos sean más inteligentes. Y esto nos lleva al segundo resultado del estudio: cualquiera puede pensar que los grupos compuestos por la gente más inteligente tendrá los mejores resultados, pero no es así. Los investigadores encontraron que no hay una fuerte correlación entre el promedio de la inteligencia de los miembros de un grupo y la inteligencia colectiva de dicho grupo. También podría pensarse que el cociente intelectual (IQ) del grupo sería más alto si uno de

sus miembros tiene un IQ particularmente alto, sin embargo, tampoco se encontró correlación entre la persona más inteligente del grupo y la inteligencia colectiva de este.

Lo que el estudio encontró fueron tres factores ligados a la inteligencia colectiva. El primero se relaciona a la sensibilidad social de los miembros del grupo medida por el test “Leyendo la mente a través de los ojos”. Este término se refiere a la habilidad que una persona tiene de entender el estado emocional de otros mediante ciertas expresiones verbales.

El segundo factor se refiere al número de veces que cada miembro del grupo toma la palabra. Los autores describen que aquellos grupos en los que muy pocos de sus miembros dominan la conversación tienen menos inteligencia colectiva que aquellos en los que todos participan.

El último factor está relacionado con el número de mujeres en el grupo: entre más mujeres tiene un grupo, más alto es el IQ de este. Los autores explican que el factor C está significativa y positivamente correlacionado con la proporción de mujeres en el grupo. Este hallazgo les sorprendió muchísimo, ya que no se esperaban que hubiese un factor de género implícito en la inteligencia colectiva de los grupos.

Entonces, ¿por qué las mujeres hacen que los grupos sean más inteligentes? Los autores sugieren que esto se puede deber a que las mujeres se comunican mejor, son socialmente más sensibles que los hombres; y se ha comprobado que la conexión entre la sensibilidad social y la inteligencia colectiva es estadísticamente significativa.

Otra posibilidad es que los hombres tienden a dominar las conversaciones más que las mujeres, y esto puede limitar la participación del resto del grupo. Hay muchísimos estudios que demuestran que las mujeres son interrumpidas más que los hombres durante reuniones de trabajo, y que, cuando los hombres interrumpen a las mujeres, usualmente es para manifestar su dominio y monopolizar las reuniones. Si la data presentada por el MIT y la CMU es correcta, no estamos maximizando la inteligencia colectiva de los grupos.

Es cierto que ya hay mujeres ocupando puestos importantes de liderazgo, y que más de la mitad de los estudiantes universitarios son mujeres. Lo que se necesita ahora es tener conciencia de que se debe de contar con una adecuada representación de mujeres líderes dentro de los grupos de trabajo, no para llenar cuotas ni para obedecer agendas feministas, sino porque, para tener el mejor IQ colectivo dentro de los grupos de trabajo, se debe de reconocer y promocionar a las mujeres tanto como a los hombres.

Recuerden, cuando hablamos de inteligencia, el pensamiento de un grupo es sin duda mucho más poderoso que la suma del pensamiento individual, y la inclusión de más mujeres lo hace aún más poderoso.





Cómo retroalimentar a un jefe

Dar opiniones constructivas a un jefe a veces suele ser un poco... complicado, sobre todo cuando no es muy accesible o pragmático. Es cierto que, si en la organización no se fomenta una comunicación bilateral o multilateral, se vuelve una completa odisea. ¿Cómo retroalimentar a un jefe? Es una interrogante que muchos se hacen y que, de tener una respuesta, puede ayudar a mejorar en gran medida el clima organizacional.

Zuleyma Rochac
Redacción enlaces
Estudiante de Comunicaciones Utec

La comunicación es una herramienta indispensable en toda organización; por tanto, la relación entre jefe y colaboradores debe, de una manera ideal, ser asertiva y fluida no solo en una dirección, sino que puedan hacer comentarios recíprocos en relación con el ámbito laboral sin ningún problema. Sin embargo, existen organizaciones en donde aún no se admiten opiniones de sus colaboradores o, más bien, estos no sienten la confianza de expresarlas.

Los tiempos cambian y la dinámica en la convivencia organizacional debe ajustarse a las necesidades actuales. Si se vive entre prácticas obsoletas, el clima organizacional se tornará tenso, poco motivacional y aburrido. Existe una herramienta de uso imperativo en las empresas, la cual se considera la apertura para el espacio de comentarios

constructivos hacia un jefe: la *retroalimentación (feedback)*.

La retroalimentación debe sumar y enriquecer a la empresa, logrando beneficios constructivos, puesto que “es una potente herramienta de relación interpersonal y de dirección de personas”. Así lo señala Jesús Arcas, mediante su sitio virtual Espacio Personal Arcas, en donde añade que “su aplicación estudiada y correcta puede aportar beneficios extraordinarios tanto a las organizaciones como a las personas implicadas en el proceso”.

Por su parte, Julian Martínez (especialista en liderazgo del Grupo P&A), en su blog sobre Retención y Desarrollo del Capital Humano, establece que la retroalimentación se vuelve constructiva “cuando este proceso comunicativo se focaliza en

el rendimiento y no en las personas, y se basa en información específica, descriptiva y realizadas de forma oportuna”. Algo importante es que esta nunca debe realizarse al azar, sin ningún objetivo.

Jack Zenger y Kathleen Stinnett proponen, en su libro *The Extraordinary Coach: How the Best Leaders Help Others Grow*, y citado en el blog mencionado arriba, que en el momento de realizar la retroalimentación debe tomarse en cuenta aspectos como los siguientes:

- *Equilibrio entre comentarios positivos y negativos.* La retroalimentación positiva y negativa usada de forma oportuna y equilibrada puede moldear el comportamiento.
- *Neutralidad.* En muchas ocasiones, el error a la hora de aportar retroalimentación constructiva está en las formas no en el contenido. Se trata de trasladar la valoración desde un enfoque neutral, centrándose en los datos y hechos en vez de señalar a la persona emocionalmente.
- *Información específica.* Es importante que la retroalimentación constructiva se centre en una situación en concreto.

Cómo realizar una retroalimentación efectiva a un jefe

Tal parece que, mientras más alto sea el puesto en la jerarquía, menos accesibles se vuelven algunos directivos, siendo así más difícil realizar una retroalimentación por parte de sus colaboradores. La opinión de quienes trabajan a su alrededor puede contribuir a ajustar su manera de operar, todo en pro de la mejora continua de la organización. En una empresa moderna el directivo, gerente o jefe —como se le denomine en el entorno—, es quien debe solicitar una retroalimentación periódica. Sería lo ideal.

Ahora bien, no es impropio que el colaborador dé el primer paso,



preguntándole al directivo si le gustaría recibir algún comentario; para hacerlo más aceptable, es mejor realizarlo en el contexto de un proyecto, por ejemplo.

“Preguntas como ‘¿quiere que vayamos contrastando opiniones sobre el proyecto?’ o ‘dos pares de ojos ven mejor que uno. Es posible que le ayude mi visión sobre el proceso; ayudará a un aterrizaje más suave’”, recomienda la revista *Forbes* para hacer ese primer intento.

Por otra parte, al realizar una retroalimentación, la persona se debe asegurar de lo que dirá. Nunca se debe retroalimentar con base en especulaciones; es un grave error.

Beneficios de la retroalimentación

Según Martínez, retroalimentar constructivamente genera beneficios a las organizaciones. El especialista en liderazgo puntualiza los siguientes:

- Aumenta el sentimiento de pertenencia y compromiso en los individuos.
- Contribuye a que los comportamientos negativos puedan ser corregidos y a que las actitudes positivas sean reforzadas.
- Genera una relación interpersonal entre directivo y empleado basada en la confianza y una comunicación bidireccional entre ambos.
- Mejora la autoestima, confianza y seguridad; mejora el rendimiento a partir de las valoraciones que recibe la persona.
- Ayuda a motivar la eficacia, eliminando hábitos improductivos o ineficaces.

Empresas que aspiran liderar los ODS, enfocado en principios, necesitan líderes en innovaciones ambientales

La concentración de CO₂ a escala mundial está incrementando a índices alarmantes, dejando en evidencia el débil cumplimiento del Acuerdo de París y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). A estas alteraciones climáticas urge una reacción de líderes con enfoque de principios, comprometidos con soluciones sostenibles con miras a reducir los gases de efecto invernadero, construir resiliencia al cambio climático y financiar dichos objetivos.



Manuel Antonio Mendieta López
Coordinador Utec Verde
Escuela de Administración y Finanzas
manuel.mendieta@utec.edu.sv

El planeta Tierra en la actualidad está sufriendo un momento alarmante, crucial y determinante en su estado de salud natural, pone en evidencia la existencia misma del futuro de la vida y la extinción de la especie humana, como consecuencia del incremento de las emisiones de gases de efecto invernadero causado por la acción antropogénica producto del modelo de desarrollo económico insostenible y no amigable con el medio ambiente, junto con la voluntad política de líderes mundiales y el agotamiento de los recursos naturales finitos escasos de la Tierra utilizados para sostener la economía mundial. Según los datos del Observatorio Mauna Loa en Hawái, el 11 de mayo de 2019 la concentración de dióxido de carbono (CO₂) en la atmósfera fue de 415 partes por millón, mucho más que en cualquier otro momento en los últimos 800.000 años, desde antes de la evolución del *Homo sapiens* (Scripps, 2019).

Las concentraciones de CO₂ a escala mundial están incrementando a niveles no controlables, evidenciando que no se podrá cumplir con

el Acuerdo de París ni con los ODS. La implementación del primero es esencial para lograr alcanzar estos, y proporciona una hoja de ruta para acciones climáticas que reducirán las emisiones y crearán la resiliencia climática que el mundo necesita. Urge la acción climática de líderes con enfoque de principios, comprometidos con soluciones sostenibles basados en políticas, medidas o programas con miras a reducir los gases de efecto invernadero, construir resiliencia al cambio climático y financiar los ODS.

El secretario general de la Organización de las Naciones Unidas, António Guterres, ha hecho un llamamiento a los líderes mundiales para que acudan a Nueva York el 23 de septiembre de 2019 con planes concretos y realistas para mejorar sus contribuciones para el 2020, siguiendo la directriz de reducir las emisiones de gases de efecto invernadero en un 45 % en los próximos 10 años y a cero para 2050 (Naciones Unidas, 2019). La preocupación son los impactos negativos en la economía mundial, las evidencias de

destrucción del planeta, la existencia humana y el cumplimiento de la Agenda 2030, y el aumento del impacto de los desastres naturales. El impacto de los desastres naturales extremos equivale a la pérdida de 520 mil millones de dólares en consumo anual, y cada año empuja a unos 26 millones de personas a la pobreza (Banco Mundial, 2019).

El cambio climático representa una grave amenaza para el desarrollo mundial y los esfuerzos por poner fin a la pobreza. Si no se adoptan medidas urgentes, los impactos podrían empujar a la pobreza a 100 millones de personas más, la contaminación atmosférica será responsable de más de 7 millones de muertes prematuras cada año y los costos directos para la salud podrían llegar a los 4 mil millones; para el año 2030. Se hará más difícil de alimentar a los 10 mil millones de personas que, según las proyecciones, conformarán la población mundial para 2050. Su impacto ya se siente en la caída de los rendimientos y en los fenómenos meteorológicos extremos que afectan los cultivos y el ganado (Banco Mundial, 2019).

El Salvador no es la excepción. Es un país que presenta una alta vulnerabilidad en el territorio como consecuencia del deterioro y degradación ambiental, muy susceptible a desastres naturales e impactos negativos del cambio climático. Aunque se ha desarrollado esfuerzo nacional por iniciar acciones que contribuyan a revertir la problemática de emisiones de carbono y cumplir como país cualquier acuerdo internacional suscrito en este ámbito de contribución nacional, falta mucho que realizar; y el tiempo se agota.

La Fundación Empresarial para la Acción Social, en la séptima edición de la “Semana de la Responsabilidad Social Empresarial y la Sostenibilidad”, desarrollada en julio 2019 bajo el lema “SOSTenibilidad 4.0”, evidenció el interés del sector privado y su principal papel en el desarrollo sostenible de El Salvador, en su contribución nacional de acciones urgentes que contribuyan a mitigar y adaptarse a los efectos del cambio climático en el desarrollo económico del país, el logro de los ODS y la Agenda 2030, enfocados en nuevos modelos de negocios resilientes, dinamizadores de la economía nacional para la sostenibilidad social, económica y ambiental como una iniciativa líder empresarial para la construcción de resiliencia.

La Corporación Financiera Internacional estima que las contribuciones determinadas a escala nacional de tan solo 21 economías de mercado emergentes representan oportunidades de inversión por valor de 23 billones de dólares; la transición hacia economías resilientes y con bajo nivel de

emisiones de carbono podría traducirse en beneficios económicos en todo el mundo equivalentes a 26 billones de dólares hasta el año 2030 (Banco Mundial, 2019). Esto representa un buen incentivo de tipo privado para los líderes empresariales, mundialmente, para participar en esta transición económica global, considerando que toda empresa maximiza su ganancia con el menor costo posible y obteniendo las mejores alternativas económicas de rentabilidad, pero deben ser responsables ambientalmente.

El Pacto Mundial por el Clima de las Naciones Unidas, ha desarrollado la “Guía de liderazgo de los ODS” para impulsar una evolución en el estilo de liderazgo de las empresas. El *blueprint* es una herramienta para cualquier entidad que quiera profundizar sus acciones y avanzar su estrategia empresarial basada en los ODS (Pacto Mundial por el Clima, 2018).

El liderazgo en los ODS se define en relación con el desempeño de los demás, el entorno empresarial y con la aplicación de cinco cualidades de acción que le permiten definir la relación con su entorno, tomar la iniciativa y tener el compromiso de contribuir a los ODS, teniendo como base los Diez Principios del Pacto Global con sus cuatro ejes: Derechos Humanos, Estándares Laborales, Medio Ambiente y Anticorrupción.

Las empresas que aspiran al liderazgo de los ODS basado en un enfoque de principios, deben de considerar que su etapa de evolución empresarial como líderes en este proceso de transición se logra cumpliendo y repitiendo tres pasos: priorizar, actuar y aprender.

Priorizar. Las empresas líderes que llevan a cabo la priorización mediante el cumplimiento de principios de acciones, en función de su potencial a la contribución de los ODS, deben de realizar como empresas la evaluación de riesgos por los impactos negativos del cambio climático e identificar, en todos sus procesos de producción, las oportunidades de implementar y adoptar prácticas para incrementar el impacto positivo de los ODS.

La priorización de principios significa que todas las empresas líderes siempre mantienen sus compromisos esenciales con los Diez Principios del Pacto Mundial, que se derivan de la Declaración de las Naciones Unidas en materia de derechos humanos, trabajo, medio ambiente y anticorrupción; que gozan de consenso universal y los impactos como resultado de la interconexión con los ODS.

Actuar. Con la priorización, la empresa líder establece el tiempo y las acciones que desarrollará dentro de su contexto actual y su realidad externa e interna, para la incorporación estratégica de cinco cualidades: intencionalidad, ambición, consistencia, colaboración y responsabilidad, que se pueden aplicar de manera integral a estrategias, modelos, productos, cadenas de suministro, alianzas y operaciones empresariales con el fin de elevar el nivel y escalar el impacto de las acciones.

Estas cinco cualidades de los liderazgos en los ODS, convierte a la empresa líder en el compromiso de hacer la diferencia en cada etapa del proceso productivo a nivel interno, permitiéndole adaptarse y posicionarse a nivel externo en el cumplimiento de sus contribuciones nacionales, como empresa, para cumplir con los impactos positivos de la Agenda 2030.

Aprender. La empresa líder y su talento humano entran en el proceso de aprendizaje sobre los impactos que tienen sus acciones en la interconexión e influencia de su modelo de negocio con los ODS. Esto implica que la empresa debe de aprender a monitorear y evaluar sus impactos para definir acciones de adaptación y mejorar los impactos positivos en el cumplimiento con la Agenda 2030. Las lecciones aprendidas como líderes empresariales deben de seguir un patrón de aprendizaje donde los talentos humanos de las empresas y la resistencia a la rotación de personal sean partícipes del proceso de aprendizaje; y compartir con otros actores externos sus experiencias a nivel externo, lo que asegurará posicionarse como líder en cualquiera de las temáticas de la Agenda 2030.

El desafío, para las empresas líderes que aspiran al liderazgo de los ODS basado en un enfoque de principios, dependerá del compromiso de responsabilidad empresarial corporativa, la voluntad de participar en la iniciativa mundial, las contribuciones nacionales, el estilo de liderazgo empresarial, la adopción y transferencia de evolución empresarial en los modelos de negocios para adoptar, apoyar y promulgar en su zona de influencia los lineamientos propuestos en la guía de referencia para el liderazgo de los ODS.

Es momento de actuar en la emergencia climática mundial. Nuestro planeta te necesita. Ayudemos a sanarlo porque su estado de salud es crítico. Si no se cumplen los acuerdos mundiales, la vida en el planeta dejará de existir, inclusive la especie humana, que es la principal responsable de su destrucción y de una inminente catástrofe mundial.



Adrenalina, un clima agradable, los mejores platillos y un buen café; todo en un solo lugar

Si eres amante de la aventura, de los retos que te aumentan la adrenalina, y lo mejor, de estar en contacto con las maravillas de la naturaleza, de ser privilegiado con un clima fresco... y a la vez tener un especial servicio de restaurante, hoy te contamos dónde puedes disfrutarlo.

Flor Marina Palomo Larios
Licenciada en Comunicaciones
Redacción enlaces

Paso del Alaska Resort abrió sus puertas en el año 2003. Comenzó su labor como un proyecto familiar que poco a poco fue incorporando ese toque hogareño, convirtiéndose en un punto de referencia de platillos *gourmet* y buenos momentos.

Sus opciones de diversión se han ido expandiendo para satisfacer los gustos de todos, desde los más extremos a los más relajados. Además, ofrece lo más innovador en cuanto a creaciones culinarias y sabores en su menú. Siempre pensando en sus clientes, el alojamiento también está condicionado para que exista un contacto directo con

la naturaleza, ofreciéndoles cabañas con lindas terrazas y habitaciones en el apartahotel

Paso del Alaska es la mejor opción, tanto para estancias de un solo día, como para períodos extensos; y es perfecto para estancias de placer o de negocios. Asimismo, si lo que buscas es disfrutar con amigos y familia, las opciones que te ofrece son muy completas.

¿Aventura y adrenalina elevada? Aquí vivirás al máximo estas experiencias gracias a las múltiples atracciones de juegos extremos, que sin duda pondrán en alerta todos tus sentidos.

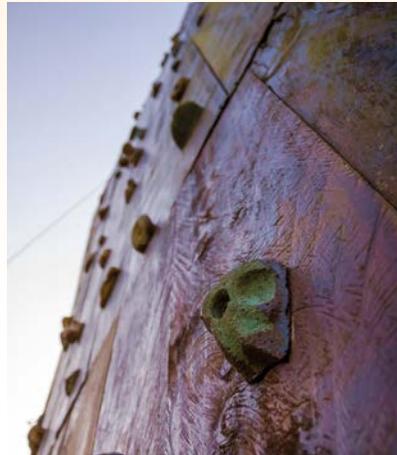
Cuerdas altas

Gracias a su locación, permite garantizar una emoción extrema en este atractivo extremo.



Muro de escalada

Si disfrutas de escalar, te invitamos a tomar el reto de alcanzar la cima de una pared de 12 metros de altura en 5 minutos o menos.



Canopy

Pon a prueba tus nervios al viajar a toda velocidad a una gran altura a través de las instalaciones.



Péndulo

Esté cable mecánico te lanza a más de 30km/h desde el suelo. ¡Activa tu adrenalina!



Carrera en cuatrimotos

Puedes recorrer toda el área del resort en cuatrimoto, viviendo las emociones a toda velocidad. Son seis cuatrimotos disponibles en alquiler desde 15 a 30 minutos, para que disfrutes al máximo.



Paseo a caballo

Si eres amante de los animales, los paseos a caballo gratis se incluyen al hospedarse en una de las cabañas del hotel. Todos los paseos tienen un guía turístico.

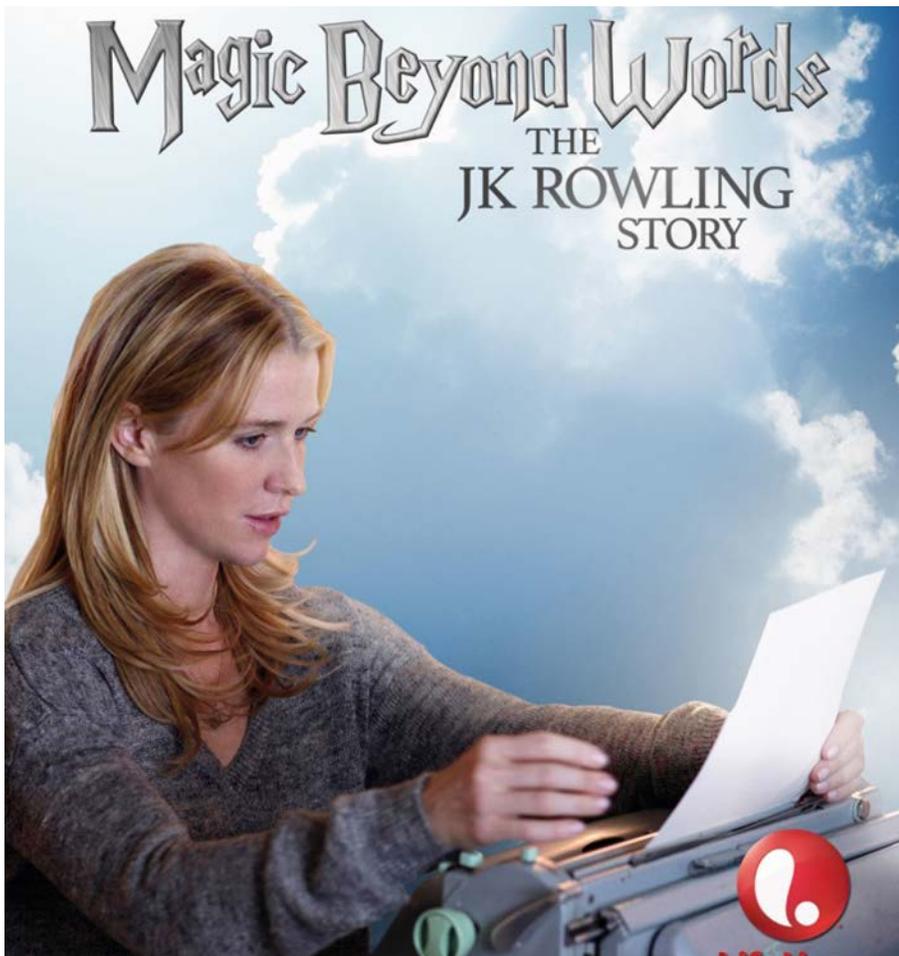


El hotel de montaña, ubicado en Los Naranjos, Sonsonate, además de estar rodeado de mucha naturaleza y clima agradable, cuenta con uno de los mejores cafés de El Salvador y con una amplia carta de platillos: desayunos, entradas, carnes, aves, mariscos y una línea de postres propia; que combinan los sabores más especiales y lo más nuevo en técnicas gastronómicas, especialmente la cocina fusión y un poco de la tendencia molecular.

Sus atractivos son múltiples. El paisaje, con amplios senderos donde predominan los tonos verdes de la naturaleza, por las tardes y noches se cubre de rocío y se desdibuja con la neblina. En las instalaciones de Paso del Alaska Resort se garantiza mucha diversión y grandes recuerdos acompañado de vistas inigualables y mucha adrenalina. Todo esto en un solo lugar, accesible y familiar, que espera tu visita.

Magia más allá de las palabras: La historia de J.K. Rowling

Este film está basado en la biografía escrita por el periodista español Sean Smith, que se atreve a exponer lo que hay detrás de los libros que catapultaron a la fama mundial a una de las actuales mujeres más influyentes del mundo: J.K. Rowling, quien, a pesar de todos los obstáculos que tuvo que afrontar antes y mientras escribía Harry Potter, nunca se rindió y ahora es un ejemplo claro para muchos empresarios y emprendedores.



Juan Carlos Méndez
Redacción enlaces
Estudiante de Comunicaciones Utec

Joanne Kathleen Rowling nació Inglaterra en 1965. Desde muy pequeña era una notable niña inteligente y con una infinita imaginación. A sus 6 años le dijo a su madre que ella iba a ser escritora e inició su sueño con una historia llamada 'Conejo', que nunca terminó.

En el camino, esta mujer, para convertirse en escritora y multimillonaria, tuvo que superar varios retos. Uno de ellos fue convencer a sus padres que escribir era lo que más deseaba hacer en su vida, mientras que su familia pretendía que ella estudiara una carrera de la cual "sí pudiera vivir", pues ser escritor no es considerado como un trabajo para muchas personas, incluso actualmente esa errónea idea persiste.

Su mayor sueño era estudiar en la Universidad de Oxford; sin embargo, dicha universidad le rechazó la solicitud, por lo que buscó otra alternativa, aunque fue algo que ella nunca esperó hacer, pues su brillante rendimiento académico la hacía un buen contendiente para su primera opción de estudio superior.

Hubo una serie de dificultades que superó sin descanso hasta llegar al verano de 1990, cuando en un tren retrasado de Manchester a Londres llegó a su mente la idea de un niño que descubre que es un mago. Pero pasarían siete años antes de que la idea se convirtiera en un libro.

En ese mismo año, su madre murió de esclerosis múltiple; y se fue a Portugal a enseñar inglés, con la esperanza de encontrar una manera de lidiar con su dolor.

En octubre de 1992 se casó con un periodista portugués, Jorge Arantes. Pero el matrimonio solo duró once meses. Un año más tarde dejó a su esposo y regresó a Inglaterra, con el único legado de su matrimonio fallido: una hija llamada Jessica.

De repente se encontró luchando contra la pobreza y la depresión. Ella vivía en un pequeño departamento en Edimburgo y luchaba por criar a su hija con un cheque de asistencia social de 70 libras esterlinas (86.28 dólares) por semana.

En una cafetería, con su hija a un lado, empezó a darle vida a la idea que un día consibió. Su primer manuscrito fue rechazado por tres editoriales británicas. Hasta que Bloomsbury Children's Books la aceptó, y se estima que pagó 10.000 libras esterlinas (12.325.25 dólares) por los derechos de *Harry Potter y la piedra filosofal*, que se publicó el 30 de junio de 1997 y fue un éxito instantáneo.

El libro fue publicado bajo sus iniciales porque su editor temía que los niños serían menos propensos a leer el libro si se enteraban que era escrito por una mujer.

En una feria de libros en Italia, más tarde ese año, Scholastic Books compró los derechos estadounidenses por 105.000 dólares, una cifra considerable, tomando en cuenta que Rowling era una escritora infantil con un solo libro a su nombre. Fue publicado en los Estados Unidos en 1998.



Posteriormente, la historia ya es más conocida, ya que surgieron las películas y el éxito para Rowling se acrecentó, convirtiéndola en una de las mujeres más ricas e influyentes del mundo en varias ediciones de revistas especializadas en la materia.

Acá destaca una serie de valores que se consideran como clave para el éxito que alcanzó Rowling:

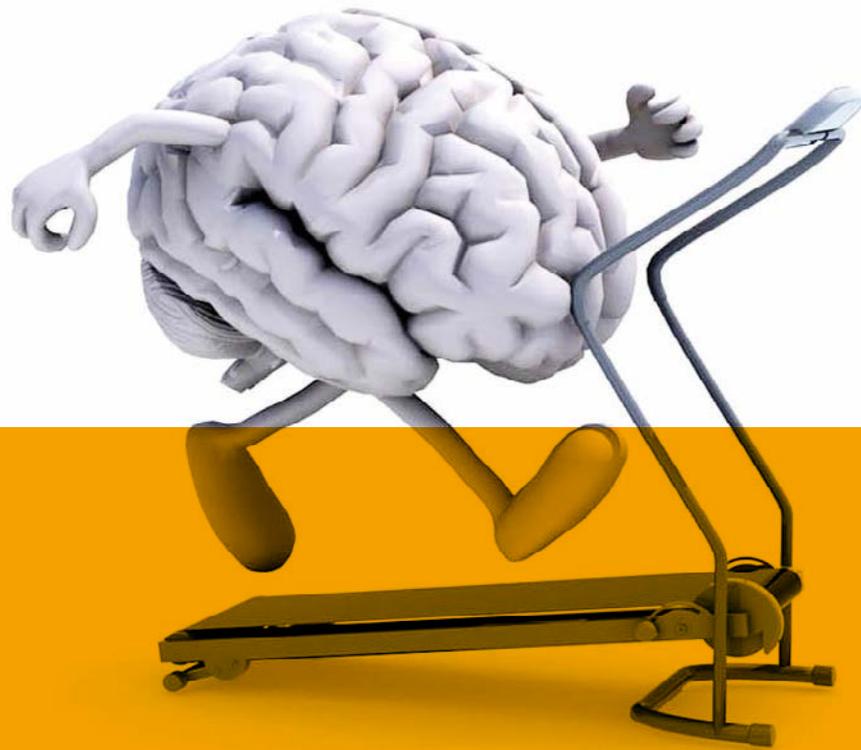
Generosidad: el extenso mundo de Harry Potter le ha permitido a la autora desarrollar algunos escritos basados en este universo, como *Quidditch a través de los tiempos* y *Animales fantásticos y dónde encontrarlos*. Así es como toda empresa o persona que quiera ser considerada como líder en su área debe demostrar un alto grado de solidaridad con el público que desea conquistar o que ya conquistó, pero quiere fortalecer esa lealtad.

Perseverancia: vemos en Rowling una mujer que se mantuvo firme y constante en la persecución de sus objetivos, aunque tengamos en contra incluso a aquellos que esperamos nos apoyen, nuestra familia.

La disciplina: en la película vemos a una mujer que, a pesar de sobrellevar

una vida llena de dificultades personales y familiares, se dio cuenta de que la disciplina era el medio y no el fin en sí mismo para conseguir más fácilmente los objetivos que tanto anhelaba; le ayudó a dominar su carácter y al final conseguir una mejor calidad de vida. Observamos que nunca dejó de escribir su historia, hizo de su pasión un hábito, lo cual puede hacer cualquier persona que desea ser una líder en cualquier ámbito de su vida y aún más en los negocios.

La vida de Rowling, es una historia que muestra que cada acontecimiento vivido, sea bueno o malo, forja el canon de valores que promueven el liderazgo de una persona, y, en consecuencia, es motivada a derribar barreras hasta llegar adonde se lo ha propuesto.



De acuerdo con un estudio publicado por The National Institute of Health, de Estados Unidos, los juegos mentales ayudan a que no se deteriore el sistema cognitivo; realmente ejercitan la mente y evitan problemas de memoria. ¡Comencemos!

Acertijo

Una anciana desayuna todos los días con un huevo cocido, pero nunca compra huevos ni los pide prestados, ni se los regalan ni los roba, tampoco tiene gallinas en casa.
¿Cómo es posible entonces que coma un huevo cada mañana?

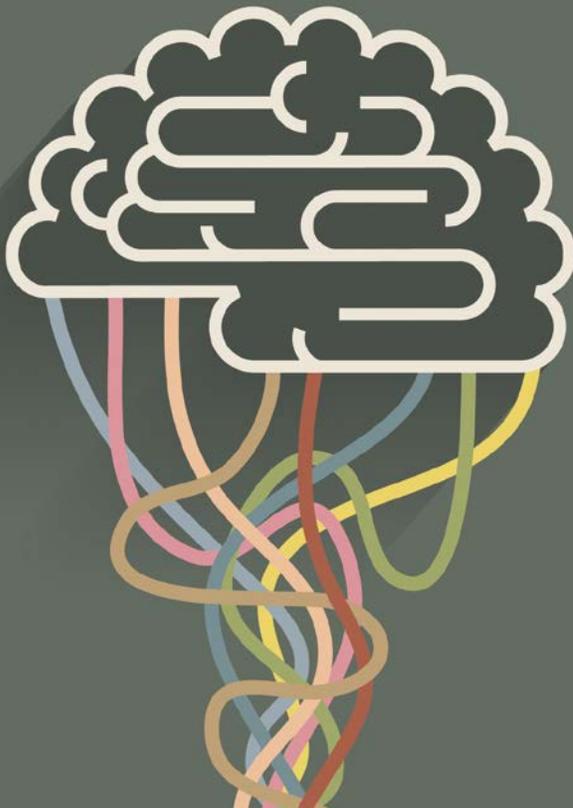
SOPA DE LETRAS

Encuentra las 12 palabras ocultas tomadas de los diferentes artículos de nuestro especial *Liderazgo basado en principios y valores*.

E	O	C	U	L	T	U	R	A	M	A	I	N
T	P	R	I	N	C	I	P	I	O	S	S	P
R	E	R	E	U	C	I	S	O	A	E	E	L
I	E	N	E	M	S	N	G	R	N	E	L	I
R	C	S	D	S	P	A	D	O	E	N	I	D
I	N	O	T	E	E	R	I	E	O	L	D	E
S	E	A	O	R	N	C	E	P	P	A	E	R
D	G	N	C	E	A	C	R	S	Z	C	R	X
A	O	E	O	L	S	T	I	R	A	E	A	C
E	C	E	E	A	T	S	E	A	N	S	Z	E
E	I	R	E	I	I	E	E	G	S	M	G	E
U	O	V	A	L	O	R	E	S	I	S	O	E
D	S	E	Q	U	I	P	O	R	A	A	R	P

Palabras a encontrar:

L _ _ _ _ _	E _ _ _ _ _	N _ _ _ _ _
L _ _ _ _	C _ _ _ _ _	T _ _ _ _ _
P _ _ _ _ _	E _ _ _ _ _	R _ _ _ _ _
V _ _ _ _	E _ _ _ _ _	E _ _ _ _ _



SODOKU

El juego consiste en completar las filas, las columnas y las cajas con nueve dígitos distintos.

2	7	6		1			8	
			2	8	9		7	
			6		7		4	
		1	3		5			9
5	3						6	4
9								
	1							
	9							
	8			4		3	9	2

Los resultados se publicarán en la siguiente edición.

1. Principales indicadores económicos de El Salvador

Indicador	Fecha o período disponible	Valor	Unidad de medida	Crecimiento punto a punto anual
Tasa de crecimiento económico	2017	2.40 %		
	2018	2.60 %		
Exportaciones (FOB)	A agosto 2019	4077.94	Millones de dólares	60.00%
Importaciones (CIF)	A agosto 2019	8069.56	Millones de dólares	3.79%
Balanza comercial (Déficit comercial)	A agosto 2019	\$ (-3991.63)	Millones de dólares	7.26%
Remesas familiares	A agosto 2019	\$ 3700.25	Millones de dólares	4.12%
Deuda pública total (punto a punto)	A julio 2019	19389.45	Millones de dólares	2.19%
Inflación anual (punto a punto)	A agosto 2019	-0.49%		(0.12)
Salario mínimo	A abril/2018	\$304.17	Mensual sector comercio, industrias y servicios	
Canasta básica				
Urbana	ago-19	\$199.49		-0.12%
Rural	ago-19	\$145.35		-2.74%

Fuentes: BCR y Dygestic

2. Principales indicadores sociales

Indicador	EHPM,2017	EHPM,2018	Variación	Unidad de Medida	Fuente
Índice de Desarrollo Humano (IDH)* (2014)	0.666	0.666	0	Porcentaje	Informe de Desarrollo Humano, PNUD
Índice de Desigualdad de Gini	0.34	0.347	0.007		EHPM,2017
Hogares en condición de pobreza extrema	6.20%	5.73%	-0.47%	Porcentaje	EHPM,2017
Nivel de escolaridad promedio a escala nacional	7.2	7	-0.2	Años	EHPM,2018
Cantidad de jóvenes matriculados en educación media	197,468		-197,468	Cada uno	
Población entre 15 y 64 años	65.60%	66.10%	0.50%		EHPM,2017
Población entre 15 y 24 años que no estudia ni trabaja	26.66%	25.50%	-1.16%	Porcentaje	EHPM,2017
Población total (Último dato oficial)	6,581,860	6,642,767	60,907	Miles de habitantes	EHPM,2017
Densidad poblacional en la ciudad capital	27.1%	27.1%	0.0%	Porcentaje	EHPM,2017
Tasa de analfabetismo promedio a escala nacional	10.50%	10.08%	-0.42%	Porcentaje	EHPM,2017
Tasa de desempleo	7.00%	6.35%	-0.65%	Porcentaje	EHPM,2017
Tasa de acceso a internet	16.59%	21.20%	4.61%	Porcentaje	EHPM,2017
Tasa de acceso a teléfono celular	92.63%	92.51%	-0.12%	Porcentaje	EHPM,2017

*Mide el rendimiento promedio en tres dimensiones: salud, educación e ingresos.

3. Resumen del tipo de cambio del dólar

País	Moneda	Código	Moneda local por USD Junio/2019	Moneda local por USD Sep./2019
Canadá	Dólar canadiense	CAD	1.3134	1.3247
Costa Rica	Colón costarricense	CRC	579.69	582.17
Guatemala	Quetzal	GTQ	7.70823	7.7317
Honduras	Lempira	HNL	24.5925	24.7092
Nicaragua	Córdova	NIO	33.4	33.61
México	Peso mexicano	MXN	19.1042	19.6916
Unión Europea	Euro	EUR	0.8858181	0.9140768
Inglaterra (Reino Unido)	Libra esterlina	GBP	0.7910141	0.8135373

Fuente: BCR. Cotizaciones al 30/09/2019 https://www.bcr.gob.sv/esp/index.php?option=com_wrapper&view=wrapper&Itemid=356&lang=es

4. Tasas de interés mensual en porcentaje

	6-sep-19	13-sep-19	20-sep-19
1 Tasas de depósitos			
1.1 30 días	3.85	3.47	3.72
1.2 60 días	3.65	3.81	3.81
1.3 90 días	3.97	3.96	3.73
1.4 120 días	3.36	3.47	3.75
1.5 150 días	4.51	4.35	4.17
1.6 180 días	4.39	4.4	4.34
1.7 360 días	4.56	4.48	4.46
2 Tasas de préstamos			
2.1 Préstamos hasta 1 año plazo	6.7	6.95	6.76
2.1.1 A particulares	10.39	10.12	10.46
2.1.2 A empresas	6.61	6.86	6.56
2.2 Préstamos a más de 1 año plazo	9.58	9.78	9.64
2.2.1 A particulares	10.69	10.55	10.4
2.2.2 A empresas	7.28	8.2	8.24
2.2.3 Para adquisición de vivienda	7.45	7.34	7.34
3 Préstamos interbancarios			
3.1 Préstamos interbancarios - Hasta 7 días plazo	N.T	N.T	N.T
4 Rendimiento de Reportos			
4.1 Rendimiento de reportos - Hasta 7 días plazo	2.89	2.89	2.98

Porcentaje anual
Fuente: BCR, 30/09/2019
<https://www.bcr.gob.sv/bcrsite/?x21=52&lang=es>

Por una sociedad salvadoreña ética y transparente

Nuevas maestrías en Auditoría:

- Tributaria
- Forense
- Gubernamental

La corrupción es un vicio que se ha extendido mundialmente y afecta el desarrollo de las sociedades con la pérdida de legitimidad de las instituciones públicas, la generación de conflictos sociales, la baja en la calidad de bienes y servicios públicos y la disminución de la inversión extranjera; y que demanda acciones urgentes y concretas.

Ante esa necesidad social, la Utec presenta tres nuevos programas de formación de profesionales especializados en la prevención, identificación y combate de la corrupción en los sectores público y privado, con la convicción de que podemos ser mejores y aspirar a construir una nueva sociedad que tenga en la integridad uno de sus pilares.

ATREVÁMONOS A SER MEJORES

**Universidad Tecnológica
de El Salvador**



www.utec.edu.sv

Centro de llamadas: 2275-8888

Maestrías: 2275-2700





**TE RETAMOS A QUE
SOBRESALIR
SE VUELVA
VIRAL**

ATREVÁMONOS A SER MEJORES

INSCRÍBETE CICLO 01-2020

***Universidad Tecnológica
de El Salvador***



www.utec.edu.sv

Centro de llamadas: 2275-8888

Maestrías: 2275-2700

