



NÚMERO 284 • DICIEMBRE 2018

HARVARD DEUSTO BUSINESS REVIEW es un programa para el desarrollo de directivos. Integra los trabajos de mayor interés para el empresariado español de los principales expertos y las mejores escuelas de negocios a nivel nacional e internacional.

#### COMITÉ EDITORIAL

Luisa Alemany, Gayle Allard, José Luis Álvarez, Manuel Becerra, Pascual Berrone, Salvador Carmona, Oriol Iglesias, Laura Illia, Francisco J. López Lubián, Ahmad Rahnama, Josep Valor y Jonathan Wareham.

#### EDITA

Planeta DeAgostini Formación, S.L.  
Avda. Diagonal, 662. 08034 Barcelona  
Tel.: 902 11 45 58 Fax: 902 99 61 14

#### RESPONSABLE EDITORIAL

Montserrat Civera Gibert • mcivera@planetadeagostini.es

#### RESPONSABLE DE NEGOCIO

Luisa Serrallach Orejas • lmserrallach@planetadeagostini.es

#### CONSULTOR EDITORIAL

Luis Vives

#### EDICIÓN Y REDACCIÓN

Redactora jefe  
Angi González • agonzalez@factoriaprisma.com  
Diseño y maquetación  
Susana Domínguez

#### Prisma Publicaciones 2002, S. L.

Edificio Planeta  
Av. Diagonal, 662-664, 4.ª planta. 08034 Barcelona  
Tel.: 93 492 68 73  
www.prismapublicaciones.com

#### PUBLICIDAD

Cristina Baturone • cbaturone@planetadeagostini.es  
Tel.: 626 05 17 82

#### SUSCRIPCIONES

Tel.: 900 81 81 92 • info@harvard-deusto.com

© Planeta DeAgostini Formación, S.L.

ISSN: 0210-900-X  
ISSN DIGITAL: 2565-294X  
DEPÓSITO LEGAL: B 5745-2013  
Impreso en España

Ningún artículo de esta revista puede ser reproducido, total o parcialmente, en cualquier forma o por cualquier medio, sin autorización escrita del editor.

Los editores no se hacen responsables de las opiniones vertidas por los autores en esta publicación, ni comparten necesariamente sus criterios.



## EDITORIAL

### TRANSFORMACIÓN Y CAMBIO

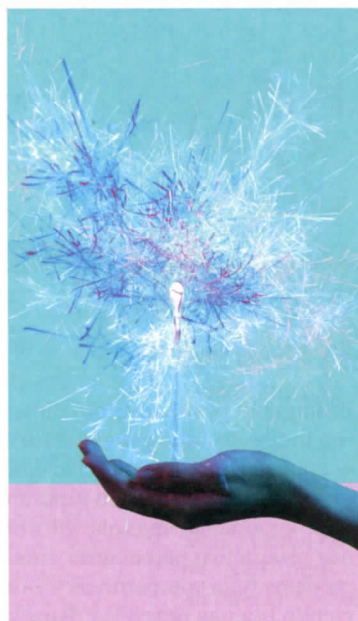
Cerramos un año que ha estado marcado por dos conceptos que van a continuar siendo protagonistas en 2019. Todos hablamos de forma recurrente, reiterada y, en ocasiones, casi repetitiva de transformación, muy ligada al cambio e intrínsecamente acompañada de este.

En un contexto de redefinición de las reglas del juego empresarial y de los modelos de negocios, y con avances tecnológicos totalmente disruptivos, es imprescindible tener conciencia de que vivimos una etapa frontera. Y por ello resultan indispensables un nuevo estilo de liderazgo, una visión renovada y una adecuada gestión de la tormenta empresarial que implica dirigir un proceso global de transformación. Los diferentes artículos que componen este número nos dan pautas y enfoques para afrontar el reto con posibilidades de éxito.

Montserrat Civera  
Editora

## SUMARIO

### LIDERAZGO



06

### LIDERANDO EL CAMBIO: LOS CINCO ESTILOS DE LÍDER TRANSFORMACIONAL

Por Juan Carlos Pastor

El mayor reto al que se enfrentan los responsables de una compañía es conseguir gestionar un cambio organizativo con éxito. En esta cometida, el papel de los líderes resulta determinante. Pero ¿qué tipo de rol deben adoptar? ¿Qué estilos de liderazgo resultan imprescindibles cuando se ejecuta un cambio? El liderazgo transformacional incluye cinco estilos diferentes, entre los cuales están el pensamiento sistémico, el liderazgo auténtico, el liderazgo inspiracional, el liderazgo innovador y el liderazgo desarrollador y *coaching*. Asegurarse de que los cinco estilos están integrados en el equipo que llevará a cabo el cambio es, sin duda, una de las mejores ventajas competitivas para una organización que afronta un proceso de transformación y crecimiento.

Encuentra todos nuestros contenidos en la web  
[www.harvard-deusto.com](http://www.harvard-deusto.com)

Contacta con nosotros en  
[info@harvard-deusto.com](mailto:info@harvard-deusto.com)

Síguenos en LinkedIn en  
Harvard Deusto

Síguenos en Twitter en  
@HarvardDeusto

## CULTURA EMPRESARIAL



22

### CONSTRUIR UNA ORGANIZACIÓN ÉTICAMENTE SÓLIDA

Por Catherine Bailey  
y Amanda Shantz

Todos los empleados de una compañía deberían saber cómo actuar éticamente ante cualquier situación, ya que las conductas poco éticas, motivadas generalmente por intereses individuales, pueden acabar dando lugar a grandes escándalos corporativos, con importantes consecuencias financieras y reputacionales. Pero ¿cómo convertirse en una organización éticamente sólida? Contar con líderes que fomenten las conductas éticas y que sean capaces de identificar y reconducir —mediante buenas prácticas— las situaciones cotidianas en las que suelen producirse errores resulta clave para conseguirlo.

## SECTOR TURÍSTICO



32

### TURISMO Y EMPLEO: LUCES Y SOMBRAS

Por Alfonso Jiménez

El impacto positivo —tanto directo como indirecto— que genera el turismo en el empleo de nuestro país lo convierte en un sector estratégico fundamental de la economía española. De ahí que sea productivo potenciarlo, buscando modelos más competitivos y estableciendo buenas prácticas. Para lograrlo hay que tener en cuenta las singularidades que presenta la industria turística, marcada, entre otros aspectos, por la fragmentación de su tejido productivo, la estacionalidad de la demanda y la diversidad de los perfiles profesionales que en ella participan.

## RECURSOS HUMANOS



40

### CÓMO DESMONTAR LOS SESGOS Y POTENCIAR EL VALOR

Por Sylvia Ann Hewlett, Ripa Rashid  
y Laura Sherbin

Para eliminar los sesgos y prejuicios que tienen lugar en una compañía es esencial determinar, en primera instancia, dónde se dan y de qué forma se manifiestan estas conductas. Herramientas como el *implicit association test*, la formación antiseggo o las acciones promovidas por los departamentos de Recursos Humanos o por los defensores de los trabajadores ayudan a conseguirlo. No obstante, erradicar los sesgos a la hora de valorar el potencial de un empleado es algo más complicado. Para lograrlo, las autoras de este artículo han desarrollado el modelo ACE, que analiza el impacto de los sesgos en seis áreas concretas: capacidad, ambición, compromiso, contactos, inteligencia emocional y presencia ejecutiva.

## MODELO DE NEGOCIO



50

### LA TORMENTA PERFECTA. CÓMO LA DIGITALIZACIÓN Y LOS CAMBIOS DEL ENTORNO ESTÁN REVOLUCIONANDO LOS MODELOS DE NEGOCIO

Por Josep-Francesc Valls y Marco Antonio Robledo

Los modelos de negocio y las estrategias de producción y distribución tradicionales ya no sirven. Para fraguar nuevos modelos, hay que innovar en aspectos como el uso de las nuevas herramientas digitales, el valor, la estrategia y la táctica. Solo así, y situando al cliente en el centro del negocio, se conseguirá perdurar en un mundo en el que las formas de pensar analógicas resultan obsoletas.

## GESTIÓN DE LA DIVERSIDAD



60

### LA CULTURA COMO DIMENSIÓN DE LA DIVERSIDAD

Por Luis Toro Dupouy

En un mundo globalizado como el nuestro, es natural que las empresas sean también cada vez más globales y presenten una gran mezcla de culturas, idiomas y religiones entre sus trabajadores, clientes y consumidores. Esta diversidad resulta muy positiva cuando está bien gestionada, ya que aporta puntos de vista diferentes a la hora de tomar decisiones, enriquece la cultura de la compañía y genera una mayor flexibilidad a la hora de afrontar procesos transformacionales.

## CASO PRÁCTICO



68

### VENDER SOLUCIONES NO ES SUFICIENTE

Por Hannah Grove, Kevin Sellers, Richard Ettenson y Jonathan Knowles

Convertirse en un negocio B2B centrado en los resultados de los clientes no es fácil. ¿Cómo dejar de vender soluciones y enfocarse en ofrecer los resultados que los clientes realmente desean? Se puede lograr realizando cambios en estas cinco dimensiones organizativas: definición del éxito, uso de la tecnología, papel de la comunicación, organización empresarial y medición del rendimiento. Aquí se recogen las experiencias de cuatro empresas que lo han conseguido.

## ENTREVISTA



76

### DANIEL PINK: EL MOMENTO JUSTO PERFECTO

Por Karen Christensen

¿De qué forma influye el momento del día en nuestro rendimiento? ¿Tiene algo que ver el hecho de que seamos más "noctámbulos" o "diurnos"? ¿Qué efectos tendría programar las actividades laborales en función del patrón personal de ritmos circadianos? Daniel Pink, miembro durante seis años seguidos de la lista Thinkers50, desgana en esta entrevista los patrones ocultos que determinan nuestra vida cotidiana, y explica que las personas pasan por tres etapas diferenciadas durante el día: pico, valle y recuperación.