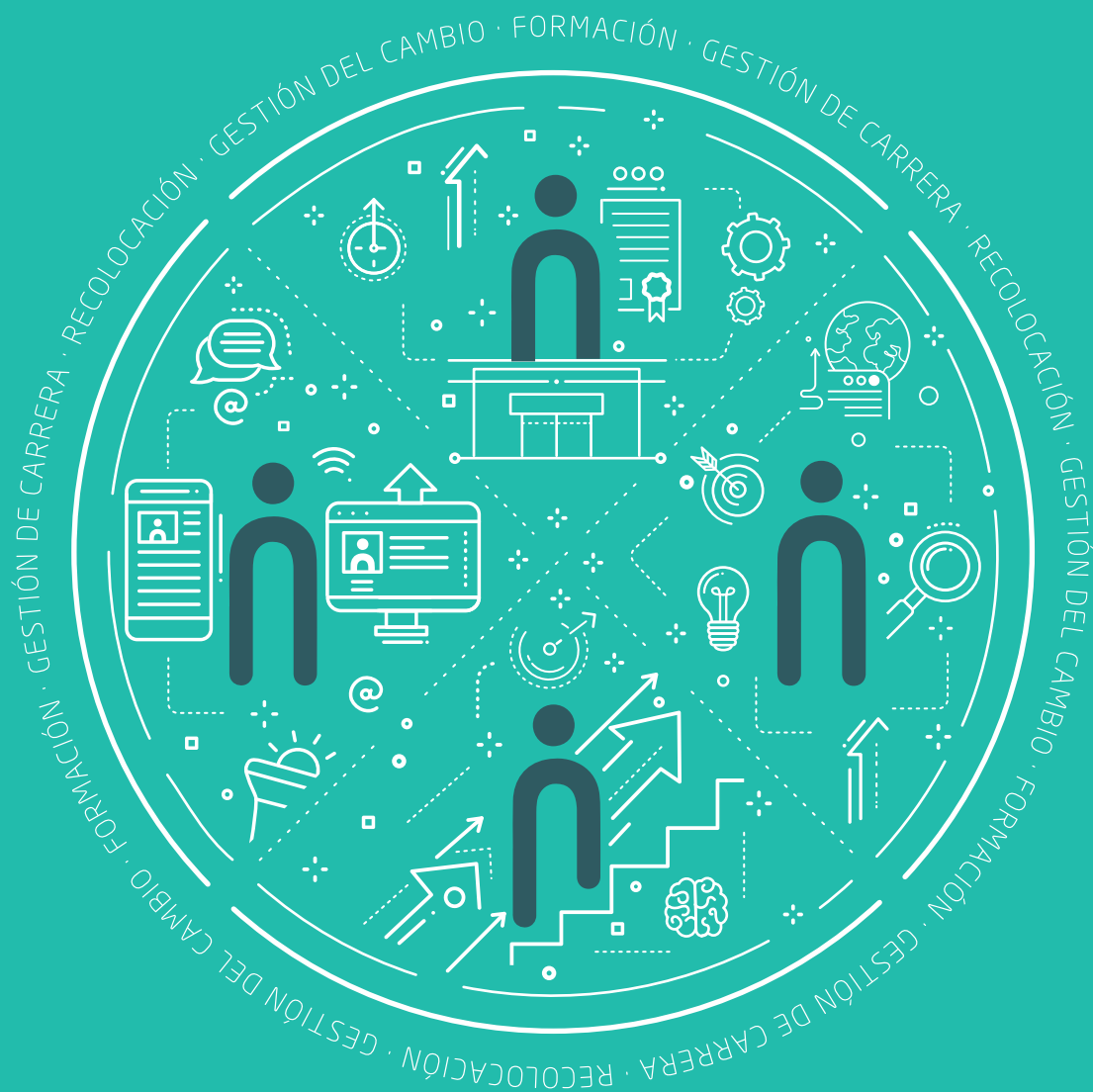


# evolucionat<sup>®</sup>



Ofrecemos Programas de  
Desarrollo orientados a impactar  
directamente en la carrera profesional,  
tanto para Profesionales  
como Organizaciones



[www.evoluciona-t.com](http://www.evoluciona-t.com)

twitter  
[@evolucionat](https://twitter.com/evolucionat)

linkedin  
[evolucionat](https://www.linkedin.com/company/evolucionat)



## NÚMERO 299 • ABRIL 2020

**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, Casilda Güell, Oriol Iglesias, Laura Illia, Marcelo Leporati, Francisco J. López Lubián, Segundo Piriz, 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

Lluís Serrallach Orejas • mlserrallach@planetadeagostini.es

### CONSULTOR EDITORIAL

Luis Vives

### EDICIÓN Y REDACCIÓN

Redactora jefe  
Angi González • agonzalezv@prismapublicaciones.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 • suscripciones@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

### EL PAPEL DE LAS EMOCIONES EN LA EMPRESA

La empresa es un organismo vivo que late, que siente, que se enfada, vibra, se apasiona, reacciona; en definitiva, que se emociona. Es decir, que se posiciona de forma negativa, positiva, con indiferencia, obstaculizando o impulsando los distintos estímulos que recibe.

Una empresa es la suma de sensibilidades y realidades de las personas que la integran, que son las que contribuyen a dotarla de su carácter, a imprimir personalidad, a hacerla diferente y, por tanto, única. Por todo ello, la parte emocional de las personas que trabajan en un entorno empresarial necesita ser dirigida, gestionada, impulsada, canalizada para sacar lo mejor de cada uno, alineándolo con la cultura y la estrategia de la compañía como conjunto, con su misión y valores, a los que debe ir aproximándose el ser peculiar de los distintos individuos que la integran. Gestionar esta faceta de los empleados es imprescindible para construir una estrategia empresarial sólida, coherente y con garantías.

A veces se nos olvida que lo que no se gestiona, ni se trabaja ni nos ocupa tiene una presencia real, pero fuera de control. Negar que en las empresas existen emociones no es realista –al menos hasta que tengamos colegas robots–, y, por tanto, tampoco lo es, por pura lógica, la gestión empresarial que parte de la premisa de tener en cuenta únicamente la parte estrictamente racional. La gestión de las emociones de los equipos, de todos y cada uno de sus integrantes, requiere tiempo, dedicación, planificación y escucha activa, para poder potenciar las emociones positivas, haciendo de motor para llegar más lejos, y también para acompañar y sostener en épocas complejas o en entornos de cambio tanto a nivel organizativo como individual.

El reto es mayúsculo, pero los resultados de una efectiva gestión de las emociones en la empresa son exponenciales; tendremos empleados más felices, comprometidos, sanos y, como consecuencia, mejores datos económicos.

Esperamos que disfrutéis de su lectura.

**Montserrat Civera**  
Editora



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**



Síguenos en Instagram en  
**@Harvard Deusto**

## FORMACIÓN



06

## APRENDER PARA GANARSE LA VIDA

Por Gianpiero Petriglieri

En un momento en el que la tecnología está impactando de lleno en, prácticamente, todos los entornos laborales, seguir aprendiendo, formándose, puede resultar más útil y productivo que nunca. No obstante, el aprendizaje en adultos no está exento de dificultades: por una parte, hay que reconocer que se carece de ciertos conocimientos, y si se le suman el esfuerzo y dedicación que la formación requiere, es posible que las personas sean reacias a afrontarlo. Por otra parte, muchas compañías, aunque saben que formar a sus empleados es clave, no consiguen implementar iniciativas realmente útiles, ni ofrecen espacios para el aprendizaje. ¿Cómo pueden lograrlo, y cómo podemos nosotros, como individuos, abordar el trabajo de aprendizaje, especialmente el que es capaz de transformar a los profesionales y las organizaciones?

## FINANZAS



18

## ALGUNOS EFECTOS DE LA POLÍTICA DE TIPOS DE INTERÉS CERO

Por Francisco J. López Lubián y Rafael Hurtado Coll

Los tipos de interés cero (ZIRP: *zero interest rate policy*), aunque tienen, a corto plazo, un efecto positivo en la economía, si se mantienen en el tiempo, pueden comportar efectos negativos. En este artículo, se detallan las causas que pueden llevar a implantar políticas monetarias expansivas (caracterizadas por la compra masiva de deuda y la fijación de tipos de interés cada vez más bajos), y se analizan las implicaciones que ello puede tener en distintas industrias y sectores empresariales. Asimismo, se da respuesta a cuestiones como en qué casos es una buena opción que los tipos de interés sean nulos, para qué o para quién es una buena noticia o cuáles son los efectos en la macroeconomía y las finanzas.

## SUMANDO IDEAS



28

## EL PAPEL DE LAS EMOCIONES EN LA EMPRESA

Por Daphna Motro, Bohan Ye, Tamar Kugler, Charles Noussair, Gerard Costa, José Manuel Casado, Yih-Teen Lee, Francisco Loscos, Jaap Boonstra, Alberto González Pascual, Kriti Jain, Prana Narayanan, Marc Correa y Michael Parke.

La importancia de las emociones en entornos laborales es indiscutible. Intervienen a la hora de tomar decisiones, en las relaciones interpersonales y en el clima de trabajo. Una buena gestión de los estados de ánimo se vuelve, por tanto, algo crucial en el día a día de cualquier organización. Expertos de diferentes escuelas de negocios aportan en esta sección su visión sobre el tema, tratando aspectos como la inteligencia emocional, la empatía, la medición de los estados de ánimo mediante software de reconocimiento facial, los puentes emocionales, la gestión de las emociones en los procesos de cambio, el humor o la felicidad.

## MÁRKETING



58

### 'ACCOUNT BASED MARKETING': UNA NUEVA HERRAMIENTA PARA LAS VENTAS EN B2B

Por Jaime Castelló

Potenciar el crecimiento de los grandes clientes o sectores estratégicos de una organización mediante un mejor conocimiento de estos es el principal objetivo del *account based marketing* (ABM). Una práctica cada vez más utilizada, que cualquier responsable comercial en entornos B2B debería conocer para poder plantearse si es adecuada para su empresa. Su implementación consta de cinco pasos: definición de los clientes, conocimiento en profundidad de los mismos, desarrollo de soluciones personalizadas, planificación e implementación de campañas integradas de márketing y ventas y evaluación de los resultados para mejorar los planes que así lo requieran.

## CASO PRÁCTICO



70

### WECHAT: ENTRE BASTIDORES CON LA APP DE MAYOR ÉXITO DE CHINA

Por Julian Birkinshaw, Dickie Liang-Hong Ke y Enrique de Diego

¿Qué particularidades han hecho de WeChat la app más famosa de China? ¿Qué caracteriza a su modelo de negocio? ¿Cuál es el papel de su máximo responsable? Son muchas las preguntas que surgen a la hora de descubrir la receta del éxito de este producto. A partir de un análisis detallado de toda la literatura existente sobre la compañía y de doce entrevistas realizadas en persona a miembros clave de la empresa (al fundador, a ingenieros expertos, al director de Recursos Humanos y al jefe de Desarrollo de Tecnología, entre otros), los autores desgranar los factores que han llevado a WeChat a tener una identidad singular y coherente, capaz de conectar a mil millones de usuarios cada día.

## ENTREVISTA



78

### ENTREVISTA A STEVE BLANK. POR QUÉ A LAS GRANDES EMPRESAS LES CUESTA TANTO SER 'LEAN'

Por Frieda Klotz

¿En qué estado se encuentra actualmente el *Lean management* y cuáles serán los próximos desafíos a los que se enfrentarán las organizaciones que quieran innovar? Steve Blank, emprendedor, profesor y autor del famoso libro *The Four Steps to the Epiphany*, nos habla sobre ello en esta entrevista, donde se analiza el auge de la metodología *Lean startup*. Asimismo, nos da pistas sobre por qué un proceso que funciona tan bien cuando es una *startup* la que se centra en él, no proporciona los mismos resultados positivos cuando es una gran empresa la que lo implementa. Según Blank, la clave está en aplicar una doctrina global de innovación, que tenga efecto en todos los procesos de la organización.