

**Harvard
Business
Review**

Cultura Organizativa

Construir una cultura corporativa que funcione

por Erin Meyer

De la Revista (julio de agosto de 2024)



Paul Eis

Resumen. Hay una comprensión generalizada de que la gestión de la cultura corporativa es clave para el éxito empresarial. Sin embargo, pocas empresas articulan su cultura de tal manera que las palabras se conviertan en una realidad organizacional que moldee el comportamiento de los empleados como se pretendía. También todo... [más](#)

Leer en español

Al comienzo de mi carrera, trabajé para el especialista en software de salud HBOC. Un día, una mujer de recursos humanos entró en la cafetería con un rollo de cinta adhesiva y comenzó a meter carteles en las paredes. Proclaban en azul real los valores de la empresa: "Transparencia, Respeto, Integridad, Honestidad". Al día siguiente recibimos tarjetas de plástico del tamaño de una billetera con las mismas palabras y se les pidió que las memorizaran para poder incorporarlas a nuestras acciones. Al año siguiente, cuando la gerencia fue acusada de 17 cargos de conspiración y fraude, aprendimos cuáles eran realmente los valores de la empresa.



Listen to this article

To hear more, [download the Noa app](#)

Desde que Peter Drucker declaró famosamente que la cultura come estrategia para el desayuno, ha habido un entendimiento generalizado de que la gestión de la cultura corporativa es clave para el éxito empresarial. Sin embargo, pocas empresas articulan su cultura corporativa de tal manera que las palabras se conviertan en una realidad organizacional que guía el comportamiento de los empleados. Lo que plantea la pregunta: Si la cultura come estrategia para el desayuno, cómo debes estar cocinandola?

He estado estudiando cultura en organizaciones en mis funciones como profesor y como asesor de empresas durante los últimos 20 años. He mirado a las empresas que han luchado para construir

culturas que moldean el comportamiento de sus empleados y a unos pocos que parecen haber descreído el código. En este artículo me doy cuenta de esa experiencia para ofrecer seis directrices sencillas para ayudar a los gerentes que se enfrentan a los desafíos de la construcción de la cultura.

[1]

Construye tu cultura basada en Dilemas del mundo real

Uno de los mayores errores que cometen las empresas al articular su cultura organizacional deseada es centrarse en resúmenes absolutos positivos (integridad, respeto, confianza, etc.). Toma la integridad. Prácticamente todos los líderes quieren que sus empleados se compieran con ella. De hecho, realmente no hay una alternativa creíble a la integridad como valor articulado. Nunca me he encontrado con una organización que dijo: En esta empresa, todos somos sobre corrupción.

Cuando articulas tu cultura usando positivos absolutos, hace una declaración, pero es poco probable que conduzca la toma de decisiones diaria (y por lo tanto el comportamiento) de tu fuerza laboral. El truco para hacer que una cultura deseada cobre vida es debatirlo y articularla usando dilemas. Si identificas los duros dilemas que tus empleados rutinariamente enfrentan y claramente declaras cómo deben ser resueltos. En esta empresa, cuando nos encontramos con este dilema, giramos a la izquierda. Entonces tu cultura deseada e influirá en el comportamiento del equipo.

Aquí hay un ejemplo que he usado en mi propio trabajo.

Dilema: Gesotas un pequeño equipo de ocho especialistas en marketing. El equipo es trabajador y colaborativo. Sin embargo, usted ha estado en conversaciones con su jefe sobre un posible

cambio organizacional que podría tener lugar en cuatro meses, lo que tendría un impacto significativo en su departamento. Los empleados estarían barajando con nuevos jefes y compañeros de equipo. A algunos se les podría pedir que se muden a nuevos lugares. Es probable que ocurra alrededor del 60%. Comparte esta información con tu equipo ahora?

Opción A: Inclínate hacia la estabilidad del equipo. Quédate callado por ahora. Tu equipo está en una ranquea. No sabes si los cambios sucederán. Si le dices a tus empleados, es probable que entren en pánico y se distraiga, lo que lleva al estrés y a la desperdicia. Algunos miembros del equipo podrían decidir dejar el grupo en busca de estabilidad. Por qué causar preocupación y distracción cuando se desconoce tanto?

Opción B: Inclínate hacia la transparencia. Diles lo que sabes. Cuando estás por adelantado con tus empleados, engendró confianza. Si estuvieras en sus zapatos, querrías saberlo. Busca tratar a los empleados como adultos, lperándolos para comportarse como adultos. Los adultos pueden manejar (y merecen) la verdad. Por qué esperar y permitir que circulan rumores o medias verdades susurradas?

Ambas opciones son respuestas creíbles y defendibles al dilema. Lo presentó a cientos de gerentes en docenas de organizaciones, y léve encontró que alrededor del 45% eligen compartir la información, y poco más de la mitad se inclinan por mantener la información en silencio por ahora.



Utilizando procesos digitales, Paul Eis le da a la arquitectura un cambio de paleta alterando las paletas de colores y fondos de los edificios, mostrando cómo las fachadas se pueden hacer más interesantes con el uso del color.

En qué dirección le gustaría que sus gerentes se inclinaran? Si tu objetivo es la estabilidad, quieres que los gerentes elijan la primera opción. Diles: En esta empresa, nuestro objetivo es mantener a todos los empleados protegidos de la distracción. Tenemos mucho que hacer, y todo el mundo debería estar enfocado en la tarea en cuestión. Si su organización quiere fomentar una cultura que se trate de la transparencia, díglele a su mano de obra, en esta empresa, nuestros líderes comparten información como loco. Incluso cuando el costo es ineficiencia o sentimientos angustiados, te decimos lo que sabemos.

Cuando los empleados enfrentan situaciones con varias respuestas creíbles, pueden tomar una decisión basada en la preferencia personal o guiarse por la cultura de la empresa. Cuando desarrolle su cultura, considere aquellos momentos en

que sus empleados enfrentan dilemas críticos de toma de decisiones, debaten vigorosamente respuestas potenciales y crean declaraciones de valor que claramente guiarán las acciones de los empleados.

[2]

Mueve tu cultura de la abstracción a la acción

Si estás construyendo tu cultura desde cero, debatáala usando dilemas desde el principio. Pero si ya tienes una cultura declarada que consiste en principios abstractos en su lugar, los
.

Recientemente aconsejé un mercado en línea para tutores y estudiantes mientras desarrollaba su cultura de la compañía. Llámalo TutorX. Comenzamos mirando cómo otras compañías describían sus culturas organizacionales en sus sitios web. La mayoría definió su cultura enumerando principios abstractos. Pudimos algunos de ellos a través de una prueba de estrés, imaginando dilemas de la vida real que podrían ayudar a resolver. Por ejemplo, un conglomerado internacional de atención de la salud declaró dos de sus valores.

Es simple. Nos importa. Cómo trabajamos es tan importante como el trabajo que hacemos. Nos ayudamos y nos respetamos.

Lo que haces importa. Nos propoimos todos los días para hacer un trabajo a propósito. Nuestra misión es un recordatorio de por qué fomentamos una cultura donde puedes crecer, hacer un impacto y ser empoderados para traer nuevas ideas.

Las palabras no eran clichés demasiado amplios (como integridad o respeto). La descripción resonaba. Sin embargo, tuvimos problemas para imaginar los dilemas sobre el terreno que podían ayudar a resolver. Los empleados bien intencionados

preguntándose si hacer trabajo sin sentido o significativo no tenían sentido. Y seguramente muy pocos gerentes estaban luchando con la pregunta de "Debería mostrar a mi equipo que me importa o que no me importa?" Los principios eran claros, pero no abordaban las opciones del mundo real que los empleados enfrentarían rutinariamente.

Si contratas a personas cuyas personalidades no se alinean con tu cultura, no importa qué más tengas bien, es poco probable que consigas los comportamientos deseados.

Otras compañías añadieron la prueba del dilema. Considere la declaración de valor de Amazon: "Que tengas una columna de espaldas: Desacuerdo y commit". La segunda parte fue acuñada por un cofundador de Sun Microsystems, Scott McNealy, en la década de 1980, y juntos las seis palabras ayudan a los empleados de Amazon a resolver dilemas reales. Por ejemplo: Su jefe está considerando tres diseños para una nueva campaña publicitaria. Odias el diseño en el que se está inclinando. Deberías decírselo y presentar tu caso en contra? Opción A: Sí. Diga su posición de la manera más clara y persuasiva posible. Opción B: No. No quieres arriesgarte a irritar a tu supervisor o arruinar tu relación con ella. Cuál deberías elegir? El valor "tenga una columna trasera" guía claramente su respuesta: Hable y haga su caso.

Otro ejemplo es el valor de Pixar. Clarar "Clarar de forma regular el trabajo inacabado". Es fácil imaginar un escenario que los empleados enfrentarían.

Dilema: Eres un dibujante de cine en la tormenta de la creación. Algo de lo que hiciste es bueno, pero no todo se concreta. Deberías

seguir trabajando hasta que alcances la perfección antes de compartirlo?

Opción A: Sí, sí. Por qué perder el tiempo y mostrar defectos cuando no has completado lo que puedes hacer tú mismo?

Opción B: No, no. Necesitas retroalimentación temprano para considerar múltiples perspectivas y evitar ir por un camino que más tarde podrías encontrar que no era el mejor.

El valor declarado de Pixars resuelve el dilema. Comparte tu trabajo ahora.

Cuando TutorX puso sus propias declaraciones de cultura a través de la prueba del dilema, había algunos para los que nadie podía identificar dilemas reales que resolverían. Esos fueron descartados. Con otras declaraciones, el dilema era evidente. Por ejemplo, TutorX había tomado prestado uno de sus valores de Airbnb: "Haz espacio para introvertidos". Fácilmente podríamos imaginar dilemas que esto abordaría, como si mis dos colegas inteligentes y abiertos estuvieran dominando la conversación mientras otros se sientan en silencio, debo interrumpir para pedirles a los colegas más tranquilos que contribuyan, o dejar que se queden callados, ya que no podrían tener nada que decir? Debido a que la declaración fue útil para guiar el comportamiento de los empleados en tal situación, TutorX la mantuvo. En algunos casos, los pequeños cambios de redacción arrojaron dilemas creíbles. Por ejemplo, TutorX cambió "Lo hacemos para los estudiantes" a poner las necesidades de los estudiantes ante las necesidades del tutor, convirtiendo una declaración abstracta en una resolución práctica para los dilemas de la vida real.

[3]

Pinta tu cultura a plena color

Una vez que haya identificado un conjunto claro de valores y los

ha probado el dilema, articular su cultura deseada usando imágenes concretas y coloridas para conseguir que los valores se pegaran. La investigación sobre el efecto de superioridad de la imagen (PSE) muestra que las imágenes se alojan en nuestras memorias de una manera abstracta las palabras no. Si te pido que recuerdes las palabras "justice" y piña, es más probable que recuerdes a la piña. Si te digo que la piña es del tamaño y la textura de una perro ágil cubierta de caráctetas, se aloja indeleblemente en tu memoria.

Considere la regla de la amazona de dos pizzas, que establece que los equipos no deben estar formados por más personas de las que dos pizzas pueden alimentar. La imagen de 24 compañeros de equipo que luchan por una rebanada de pepperoni es difícil de olvidar. Más colorido todavía es Airbnbs, peces muertos y vómito, que establece que los líderes deben abordar transparentemente las cosas de las que todo el mundo está consciente, pero nadie se atreve a mencionar, los desagradables eventos que están empezando a apestar, y los sentimientos frustrantes que la gente necesita para salir de su sistema. Amazon podría haber dicho que valoramos equipos pequeños y Airbnb. Practicamos la transparencia, pero tampoco tendríamos el mismo impacto conductual.



Paul Eis

Otra manera de poner color en su cultura organizacional es articularla de una manera agitada y contraintuitiva. Sé provocador, y tus empleados lo recordarán. Netflix describe su cultura en declaraciones inolvidables como "Adecualoce la

actuación consigue una separación generosa". Con esto último, Netflix podría haber dicho, "Haz lo que sea para el negocio", pero nadie habría tomado nota. El contraintuitivo "No busca complacer a su jefe - detiene a los empleados en sus huellas y los obliga a tomar cada decisión con el bien de la empresa en mente.

[4]

Contrata a la gente adecuada y construirán la cultura correcta

La basura es un concepto de informática que establece que si no tienes los datos de entrada adecuados, la salida será basura sin importar cuán buena sea la programación. El concepto también se aplica a su fuerza laboral. Esto no quiere decir que los empleados que están en mal estado encajado sean basura, por supuesto. Pero si contratas a personas cuyas personalidades no se alinean con tu cultura, no importa qué más tengas derecho, es poco probable que tengas el comportamiento deseado.

Al definir la cultura de la empresa, primero abordar a quién contratarás. Una empresa que lo ha hecho bien es la Patagonia. Este párrafo, rebotado de su página de cultura (editado por longitud), demuestra cómo dirigir a los gerentes hacia decisiones de contratación correctas:

La Patagonia no se anuncia en el Wall Street Journal o contrata a cazadores de cabezas corporativos para encontrar empleados. Tocamos una red informal de amigos y socios de negocios. personas a las que les encanta pasar el mayor tiempo posible en las montañas o lo salvaje. Después de todo, somos una compañía al aire libre. No podríamos trabajar nuestra cabina de ferias con un montón de tipos fuera de forma usando camisas blancas y corbatas más de lo que los médicos dejarían fumar a sus recepcionistas en la oficina. Buscamos a los subtbags que se sientan más como en casa en un campamento base o en el río que en la oficina. Tanto mejor si

tienen excelentes calificaciones, pero nos arriesgaremos con un escalador de roca itinerante sobre un MBA.

Esas frases están llenas de resoluciones a la contratación de dilemas. Debo contratar a alguien con experiencia técnica al que no le guste dormir en una tienda de tiendas de motos? No, no. Debo arriesgarme con un ciclista de montaña que puede no tener la experiencia técnica correcta? Sí, sí. Debo pagar a un cazador para encontrar candidatos de trabajo o pasar por referencias de empleados? Esto último.

Siguiente mira a quién dispararás. En un mundo ideal, una vez que encuentres a tus candidatos adecuados, cada uno florecerá en el empleo de tus sueños. La realidad es más complicada. Algunos de sus alquileres superarán sus expectativas; otras deceparán. Cómo su cultura lidia con esas situaciones es tan importante como a quién contratas en primer lugar.

Identificar qué dilemas impulsarán la toma de decisiones en toda la empresa, pero también considerar las situaciones en las que su cultura tal como articulada *no se aplicaría.*

Quieres que tu empresa tenga un ethos familiar donde la gente tenga confianza en su seguridad laboral? Como me dijo un CEO, toda persona amable y trabajadora será alimentada aquí y recompensada con la lealtad de la empresa. O preferirías ser más como un equipo olímpico? El fundador y CEO de Shopify, Tobias Lotke, escribió en una carta a los empleados (editado por longitud): "Shopify no es una familia. Naciste en una familia. No pueden desfamiliararte. El peligro de pensar en familia es que se vuelve increíblemente difícil dejar ir a los artistas pobres. Shopify

es un equipo.

Si Shopify no suena como el lugar más cómodo para trabajar, considere una segunda parte de su cultura. tipified por lo que yo llamo el dilema de Bernard. Bernard es un empleado extremadamente talentoso con una rara habilidad que es esencial para el negocio. Es innovador y hace las cosas. También es arrogante, sarcástico y un mal oyente. Le has proporcionado retroalimentación y entrenamiento. No hay cambio. Despegarás a Bernard?

Para compañías como Shopify, el mayor riesgo no es que Bernard moleste a sus compañeros de equipo. Es que uno de Bernard se convertirá en una compañía de Bernards. A nivel biológico, los seres humanos están programados para imitarse mutuamente. Tenemos neuronas que disparan cuando vemos a otra persona, animándonos a empatizar e identificarnos con esa persona. Eso es lo que hace el mal comportamiento tan contagioso. Por ejemplo, una investigación de Will Felps de la Universidad de Nueva Gales del Sur mostró que cuando un miembro del equipo se comporta como un idiota, diciendo cosas como "You-ve tienes que estar bromeando". o "Clemente, nunca has tomado una clase de negocio antes", otros se vuelven abrasivos u odiosos. La personalidad individual se convierte en la cultura del grupo.

Por supuesto, algunas compañías premian la habilidad y el talento por encima de todas las demás cualidades y se llevarán a la superestrella antagónica por el tipo, trabajador promedio cada vez. Pero Lotke deja muy claro lo que quiere que sus gerentes recuerden cuando se enfrentan al dilema de Bernard: "Slack trolling, victimismo, nosotros-vers-them divisividad, y el pensamiento de suma cero deben ser vistos por la amenaza que son". Netflix resuelve el dilema más simplemente, declarando "sin tiburlos brillantes"; el costo para trabajar en equipo es demasiado alto.

[5]

Claro que la cultura impulsa la estrategia

Muchas empresas definen su cultura centrándose en las actitudes de los empleados. Testigo de las declaraciones mencionadas anteriormente. Nos importa y "lo que haces". La actitud es crítica, y deberías abordarlo. Pero lo más importante es identificar su objetivo estratégico, ya sea reducir costos, minimizar la complejidad empresarial o escalar a través de fusiones y utilizar dilemas para asegurar que sus empleados entiendan qué decisiones deben tomar para mover el negocio en la dirección correcta.

Si, por ejemplo, usted busca pasar de una cultura de eliminación de errores, consistencia y replicabilidad (popular durante la era industrial) a una cultura de adaptabilidad, innovación y empoderamiento (cada vez más necesario en la era digital), necesitará dilemas que alienten a sus gestores a cambiar de dirección rápidamente, eliminar los procesos burocráticos y asumir riesgos en la búsqueda de ideas frescas.

Tome la compañía de software de marketing HubSpot. El informe de la cultura dice: "Somos adaptables, constantemente cambiantes, estudiantes de toda la vida". Luego presenta un escenario de contratación que da vida al valor.

Qué pasa con la gente buena que sólo quiere estabilidad y previsibilidad? Puede que hagan un buen trabajo, pero lo más probable es que sean felices aquí.

Cualquier empleado enfrentado a la decisión de "Si" debería contratar a un empleado muy talentoso que busca estabilidad y previsibilidad? - sabe qué manera de inclinarse: No hagas la contratación.

Este es otro ejemplo que he probado en mi propia investigación.

Dilema: Un miembro de tu equipo de marketing, Sheila, viene a ti con una propuesta que le apasiona. Ella tiene una idea fresca (y costosa) de cómo sacar adelante el negocio. Ella ha hecho los deberes y pensó en los riesgos y costos cuidadosamente. Pero usted (jefe de Sheilas) piensa que este proyecto fracasará. Qué vas a hacer?

Opción A: Rechaza la propuesta y sujeta a la prevención de errores. Como gerente su trabajo es utilizar los recursos de la empresa sabiamente. Dejar que sus empleados inviertan en proyectos que cree que fracasarán pondría esos recursos en riesgo. Si Sheila no puede convencerte, no es una buena idea. Dile (lo más amable posible), no esta vez.

Opción B: Dar luz verde y inclinarse hacia la innovación. Usted sabe que la innovación involucra prueba y error. Quieres que tus empleados talentosos estén empoderados para probar ideas creativas en las que creen. Te has equivocado antes. Si la iniciativa fracasa, aprenderás. Financia el proyecto y baraja el trabajo. Sheila puede empezar.

Alrededor del 68% de los gerentes que se cuestionan eligen A. La era industrial propulsó las economías más exitosas del mundo durante unos 200 años, así que no es de extrañar que la mayoría de nosotros estamos obsesionados con eliminar el error. Y si usted está ejecutando un reactor nuclear o fabricando medicamentos farmacéuticos, muy bien debería ser: Un error puede llevar a la pérdida de vidas. Pero en otros ámbitos, la innovación es más importante que la eficiencia o evitar errores. Los dilemas HubSpot y Sheila proporcionan a los gerentes una guía útil en la contratación de las personas adecuadas y luego dándoles la libertad de invertir en ideas frescas. A veces las ideas de las que eres escéptico fallarán, y todos aprenderán. Pero otras veces esas ideas saldrán a la palestra, y la innovación sucederá.

[6]

No seas purista.

Por supuesto, habrá momentos en que la cultura que ha articulado no debe (o no se puede) seguir. Cuando usted debate su cultura organizacional, también identifique dilemas en los que sus valores declarados *no* se aplican. Sé audaz y empujar la cultura al límite, pero también definir qué situaciones están por encima del límite.

Imagínense, por ejemplo, que la transparencia es un elemento impulsor de su cultura. Has estado compartiendo todo tipo de información, diciendo a tus empleados cosas que los líderes usualmente mantienen en secreto, y has articulado un conjunto de dilemas que aseguran que tus gerentes saben que deben hacer lo mismo. Sin embargo, acabas de despedir a tu COO y sientes que las circunstancias deben mantenerse privadas: Tu adorable y trabajador segundo al mando es un alcohólico, y su adicción estaba perjudicando a la compañía. Busca ser transparente, pero cree que sería injusto para el COO compartir esta información. La transparencia ha llegado a la tensión con la privacidad individual, y la privacidad ha ganado.

Me encontré con una tensión similar durante mi investigación en Netflix. Reed Hastings me dijo: "Para nuestros empleados, la transparencia se ha convertido en el símbolo más grande de cuánto confiamos en ellos para actuar responsablemente". Netflix tomó transparencia hasta ahora que compartió finanzas trimestrales con los gerentes antes de que los números fueran reportados a Wall Street, algo que casi ninguna otra compañía que cotizara en bolsa y que muchos especadores lo vieran como imprudentes.



Serie de podcasts

HBR sobre la dirección

Percepciones curadas para desbloquear lo mejor en los que te rodean.

Suscribirse En:

Podcasts de
Apple

Google Podcasts

Spotify

RSS

Absechado

RadioPublicación

Sin embargo, incluso para esta empresa sorprendentemente transparente había un límite. Para Hastings el paso final fue permitir a los empleados ver los paquetes de compensación de todos. Creía que la transparencia salarial alentaría a los gerentes a pensar profundamente en lo que pagaban a cada empleado mientras eliminaban la discriminación salarial. En 2012 todos los vicepresidentes y superiores podían verse pagando, y en 2017 se extendió a los directores y superiores (alrededor del 12% de la empresa). Hastings quería que la regla se aplicara a todos los empleados.

Pero los gerentes retroced. Como dijo un director: "Voo a la gente, y veo su salario parpadeando sobre su cabeza. Olivia Kruger, \$350,000; Howard Conner, \$195,000. (No son nombres reales.) Otro explicó: "Esta es mi información privada". No está bien que mi mánager muestre mis registros médicos al equipo, ni está bien decirle a mis colegas cuánto dinero hago. Una votación en la primavera de 2018 mostró que más del 80% de los directivos de Netflix se oponían a compartir información de compensación con todos los empleados. Una vez más, la transparencia entró en tensión con la privacidad individual, y la privacidad ganó.

Mientras que su cultura debe impulsar la toma de decisiones a través de la organización, consiéndola una Estrella del Norte, no

una camisa de fuerza. A medida que usted identifica qué dilemas impulsarán la toma de decisiones en toda la empresa, también considere las situaciones en las que su cultura tal como articulada no se aplicaría. Aclare explícitamente esos límites. Para el ex-COO alcohólico, podría decirle a su personal, "Siento que la privacidad individual de Gerald-s triunfó sobre la transparencia. Gerald se ha ido. Todos lo amamos. No me siento cómodo diciendo más.

...

En los términos más simples, la cultura es la personalidad de un grupo. De la misma manera que puedes describir una personalidad individual (Sandra es enérgica, optimista y propensa a errores y tiene mil ideas frescas) también puedes describir una cultura grupal (En esta empresa, la gente es formal, silenciosa e increíblemente eficiente y habla muy directamente el uno al otro). Aunque cada individuo en cada grupo es diferente, la cultura del grupo influye en el comportamiento de los individuos.

Después de que usted ha tomado los esfuerzos para articular su cultura usando coloridos y accionables dilemas, asegúrese de que su gente superior está liderada con el ejemplo. Si le dices a tu fuerza laboral, "no hay idiotas brillantes", pero ten a tres Bernards en tu equipo ejecutivo, tus empleados verán que las declaraciones de la cultura significan poco, y nadie las seguirá. Si quieres que tu cultura eche raíces, el liderazgo debe ser el primero en modelarla. En este caso, no hay dilema.

Una versión de este artículo apareció en el número de julio de agosto de 2024 de *Harvard Business Review*.

EM

Erin Meyer es profesora del INSEAD, donde dirige el programa de educación ejecutiva que dirige fronteras y culturas al otro. Es autora de *The Culture Map: Breaking Through the*

Invisible Boundaries of Global Business
(PublicAffairs, 2014) y coautora (con Reed Hastings) de *No Rules: Netflix and the Culture of Reinvention* (Penguin, 2020).

✕ @ErinMeyerINSEAD

Recomendado para Usted

Deja de jugar a los favoritos



Poder, influencia y sucesión de consejeros



Cómo los CEOs construyen la confianza en su liderazgo



PODCAST

Si quieres que cambie la cultura, crea nuevas historias

