

Pensamiento Administrativo

Dedicados a divulgar los mejores conocimientos y prácticas de administración de las organizaciones y empresas.

2018-03-04

8 pasos del jefe con candor radical para alcanzar logros colectivos.

Candor radical III. Logros colectivos.

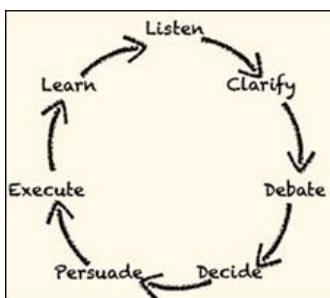
Por Isabel Carrasco.

Hablemos de Liderazgo.



7 pasos del jefe con candor radical para alcanzar logros colectivos

Kim Scott en "Radical candor. How to be a great boss without losing your humanity", que estamos comentando, plantea que el fin último del "candor radical" es conseguir de forma colaborativa lo que nunca podríamos lograr de forma individual y que para alcanzar esta meta necesitamos preocuparnos por las personas que trabajan con nosotros. Para ello deberemos incorporar su forma de pensar en nuestro pensamiento y nuestras ideas en el suyo.



Decir a los demás lo que tienen que hacer no funciona. Como ejemplos tenemos los casos de Apple y Google que obtuvieron resultados espectaculares sin recurrir a un estilo autocrático, lo que lleva a preguntarnos cómo cada miembro de estas organizaciones decidieron lo que había que hacer, cómo se establecieron la estrategia y las metas, cómo se desarrolló la cultura de cada una de ellas, que son tan distintas, cómo miles de profesionales llegaron a comprender cuál era su misión. La respuesta es distinta en ambas compañías, más ordenada en Apple y más caótica en Google, pero el proceso era muy similar.

La autora lo describe como una **rueda** que facilita alcanzar logros de forma colectiva, formada por ocho pasos.

- 1.- Escuchar las ideas** que aportan los miembros del equipo y crear una cultura en la que se escuchen unos a otros.
- 2.- Aclarar las ideas** generando un espacio en el que las ideas puedan ser presentadas y aclaradas y entendido todo su potencial y utilidad antes de que puedan ser rechazadas.
- 3.- Debatir las ideas** ya que el hecho de que una idea sea fácil de entender no implica que sea buena, por lo que se deben examinar de forma más rigurosa.
- 4.- Decidir**, con rapidez pero no excesivamente rápido.

En este primer ciclo no tienen por qué participar todos para cada idea por lo que los siguientes pasos serán:

- 5.- Persuadir** a aquellos que no estuvieron involucrados en la decisión de que ésta es buena para que sean capaces de ejecutarla eficazmente.
- 6.- Ejecutar.**
- 7.- Aprender** de los resultados.
- 8.- Comenzar** de nuevo el proceso.

Entradas populares



Comportamiento Organizacional. Las 8 actitudes del Jefe Excelente.

Las 8 actitudes del Jefe Excelente. Por Elsa Rodríguez Díaz. newjobsnewtimes. Comportamiento Organizacional. Las 8 actitudes del J...



Cómo trabajar con un jefe pasivo agresivo. 3 estrategias defensivas.

Cómo trabajar con un jefe pasivo agresivo. Por Isabel Carrasco. Hablemos de Liderazgo. Cómo trabajar con un jefe pasivo agresivo....



Cómo funciona la creatividad: 8 claves para ser genios.

8 claves para ser genios. Por Dolors Reig. El Caparazón. Cómo funciona la creatividad: 8 claves para ser genios Resulta compli...



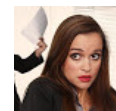
10 cosas a las que debes renunciar para ser feliz.

10 cosas a las que debes renunciar, sí o sí, para ser feliz. Por Jennifer Delgado. Rincón de la Psicología. 10 cosas a las que debe...



Las 20 competencias de la inteligencia emocional en el trabajo.

Manjar y delicias: Inteligencia Emocional en el contexto laboral. Por Dr. Carlos Andújar Rojas. El Rincón del Coach. Las 20 compet...



Cómo sobrevivir a los impresentables: I. Diagnosticar el problema.

Cómo sobrevivir a los impresentables. Por Isabel Carrasco. Hablemos de Liderazgo. Cómo sobrevivir a los impresentables: I. Diagnosti...

Datos personales



Manuel Gross



Seguir

1.870

Ingeniero comercial de la Universidad de Santiago de Chile

(USACH)

[Ver todo mi perfil](#)

Google+ Followers

Son muchos pasos pero debemos recordar que están diseñados para que se aborden con rapidez, evitando no saltar uno de ellos o atascarnos.

1. Escuchar

La autora distingue dos tipos de escucha según sea nuestra personalidad:

a).- Escucha silenciosa.

Tim Cook, CEO de Apple es un maestro en escuchar sin intervenir y sin mostrar ningún tipo de reacción corporal o de expresión facial. Utilizando esta técnica se consigue que el orador no esté pendiente de nuestras reacciones para procurar decirnos lo que piensa que queremos oír por lo que dice lo que realmente piensa.

Esta es una de las ventajas de la escucha silenciosa pero tiene algunos efectos que pueden no ser positivos como el hecho de que si el que escucha es el jefe y las personas no saben lo que está pensando pueden perder mucho tiempo intentando averiguarlo o interpretar el silencio como la aceptación de lo que quieren decir.

Otra consecuencia es que muchas personas se sienten incómodas con el silencio y pueden llegar a considerar que es una trampa, que no les están escuchando y que en realidad es una táctica para conseguir que terminen diciendo las cosas incorrectas y reaccionar en ese momento. Para evitar generar esta sensación de incomodidad hay que procurar no mostrarse siempre inescrutables y manifestar los sentimientos y opiniones si queremos que los demás lo hagan.

b).- Escucha “en voz alta”.

Si la escucha silenciosa supone mantenernos callados para facilitar a los demás un espacio para hablar, este segundo tipo de escucha implica decir cosas para provocar reacciones en los demás. Steven Jobs escuchaba de esta manera. Planteaba un punto de vista cuestionable y rompedor y pedía respuestas y que le contradijesen.

Este tipo de enfoque funciona únicamente si las personas tienen la confianza suficiente para responder al reto expuesto, lo cual no ocurre cuando el profesional no es capaz de cuestionar a un jefe agresivo en sus formas o si su posición es demasiado marginal para sentirse seguros aunque la cultura favorezca este comportamiento.

Si se posee este estilo hay que esforzarse para lograr que los profesionales que se sienten incómodos con el mismo adquieran la confianza suficiente para ser capaces de llegar a cuestionar abiertamente al jefe.

Paul Saffo, profesor de ingeniería en Stanford, propone una técnica que llama “**opiniones fuertes, mantenidas débilmente**” que consiste en expresar ideas que pueden llegar a ser sorprendentes o extravagantes y observar cuál es la respuesta. La autora considera este enfoque útil porque cree que el decir lo que realmente se piensa de forma clara y luego fomentar que los demás expresen su conformidad o desacuerdo es una buena forma de escuchar.

Este tipo de escucha al ofrecer con fuerza puntos de vista claros evita perder el tiempo intentando averiguar lo que piensa el jefe.

Si ya es difícil conseguir escuchar a todos los miembros del equipo y que éstos perciban que estamos escuchando, lograr que se escuchen unos a otros es todavía más complicado.

Las claves para crear una cultura de escucha se centran en:

a).- Contar con un sistema sencillo que los profesionales puedan utilizar para generar ideas y manifestar sus quejas.

b).- Asegurarnos de que al menos algunas de las cuestiones planteadas se aborden con rapidez.

c).- Regularmente explicar las razones por las que el resto de las cuestiones planteadas no se están considerando.

Este sistema no solo facilita el que cualquiera pueda señalar las cosas que se pueden mejorar y ofrecer sugerencias de cómo hacerlo sino que permite que otros intenten arreglar esas cosas o introduzcan cambios.

En Google, por ejemplo, se creó una wiki que permitía a los profesionales proponer una idea, la revisión de la misma por el equipo, su presentación y la votación de la aceptación de la misma. Esta es una forma de escucha, ya que las personas cuyas ideas eran aceptadas sentían que habían sido escuchadas por sus compañeros. Posteriormente se ayudaba a que las ideas seleccionadas fuesen implementadas.

En muchas ocasiones crear una cultura de escucha va a consistir en manejar las reuniones de forma correcta y no permitir que unos pocos participantes monopolicen todas las intervenciones.

2. Aclarar

Una vez que hemos conseguido generar una cultura de escucha el siguiente paso consiste en la expresión de las ideas con claridad. Intentar solucionar, por ejemplo, un problema que no se ha definido con claridad difícilmente se va a poder hacer satisfactoriamente o debatir una idea que no está totalmente perfilada es una forma de matarla.

Steven Jobs trataba el proceso de creatividad con gran sensibilidad y respeto pues comprendía que aunque las ideas podían ser muy poderosas comenzaban como frágiles pensamientos, escasamente formados que podían fácilmente pasar desapercibidos, comprometidos o aplastados.

Las nuevas ideas no tienen por qué ser planes grandiosos, pueden surgir de comentarios como “estamos frustrados con este proceso” o “no me siento tan motivado por mi trabajo como lo estaba con anterioridad” o “¿Qué pasaría si dejásemos de hacer? Naturalmente ante este tipo de comentarios la tentación para el jefe es decir que no tiene tiempo para dedicar a este tipo de

Manuel Gross

Añadir a círculos



1.870 me tienen en sus círculos.

[Ver todo](#)

Feedly



Visitantes



Suscribirse a

- ☐ Entradas
- ☐ Comentarios

Follow by Email

Email address...

Páginas vistas en el último mes



30,546

Recomendados

asuntos, pero en realidad el dejar que los colaboradores expresen lo que quieren decir va a permitir poder solucionar los problemas antes de que se enquisten o aprovechar oportunidades que pueden pasar desapercibidas.

Parte de la labor de un jefe consiste en ayudar a los colaboradores a que reflexionen sobre sus ideas antes de que las presenten para debatir y que las sepan comunicar con tal precisión que sea imposible no entender y captar todos sus argumentos. Numerosas investigaciones muestran que cuando las organizaciones ayudan a los profesionales a desarrollar nuevas ideas al facilitar el espacio y el tiempo para que aclaren sus pensamientos e ideas la innovación florece.

Google, por ejemplo, ofrece a sus profesionales la posibilidad de dedicar un 20% de sus horas de trabajo para dedicarse a desarrollar la idea que quieran o **Apple** desarrolló el enfoque "Blue Sky" por el que los profesionales podían presentar su proyecto y si éste era aprobado tenían dos semanas para desarrollar su idea.

Nunca hay que olvidar, en esta fase, que la esencia de conseguir que una idea sea clara requiere un conocimiento profundo no sólo de la idea sino de la persona a la que vamos a explicar esa idea.

3. Debatir

Una vez que hemos dedicado tiempo a clarificar una idea es el momento de presentarla para debate. Scott propone una serie de recomendaciones para facilitar el debate:

a).- Mantener la conversación centrada en las ideas y no en los egos. Para ello tenemos que asegurarnos que los egos individuales y los intereses personales no interfieren en el objetivo de obtener la mejor respuesta. Esto implica intervenir cuando empezamos a sentir que los participantes están pensando "tengo que ganar este debate" o "mi idea versus tu idea" y redirigirlos para que se centren en los hechos, no permitiendo que se atribuyan la posesión de las ideas o que se atasque por considerar en exceso los sentimientos de aquellos que no participan en el debate. Hay que recordar que el objetivo es lograr la mejor respuesta como equipo.

Otra forma de neutralizar los egos es pedir a los participantes que cambien de rol y si, por ejemplo han defendido la idea A deben empezar a apoyar la B.

b).- Crear la obligación de disentir.

c).- Establecer pausas para evitar el cansancio o el exceso de emoción.

d).- Utilizar el humor.

e).- Determinar el momento en que va a finalizar el debate. Una de las razones por las que las personas encuentran que los debates son irritantes o estresantes es porque con frecuencia parte de los participantes esperan que se tome una decisión al final de la reunión mientras la otra parte quieren que siga la discusión en una reunión posterior.

f).- No tomar una decisión sólo porque el debate se ha complicado.

4. Decidir

La decisión se debe fundamentar en hechos y no en recomendaciones, ya que las personas suelen dejar que sus egos intervengan en estas últimas, yendo al origen de los hechos.

5. Persuadir

Si hemos trabajado de forma eficiente no todos los miembros del equipo ha estado involucrado en el proceso anterior sino que sólo lo han hecho las personas relevantes para el mismo, pero ha llegado el momento de incorporar a más profesionales que van a intervenir en la ejecución.

Explicar la decisión no es suficiente ya que se dirige a la lógica y tenemos que apelar a las emociones, no olvidando aclarar que quién ha tomado la decisión, seamos nosotros o alguien de nuestro equipo, cuenta con la credibilidad necesaria para que los demás se sientan dispuestos a actuar de acuerdo con su decisión.

Los jefes autoritarios suelen ser malos persuasores ya que no sienten la necesidad de explicar la decisión o su lógica y ordenan que se sigan sus órdenes sin tener en cuenta los sentimientos o emociones de su equipo, con lo cual no establecen su credibilidad porque esperan que los demás hagan lo que dicen simplemente porque son los jefes.

Los jefes más democráticos, en ocasiones, se pierden al intentar explicar la racionalidad de una decisión y se olvidan de cuáles son las emociones que se están despertando ante la misma.

6. Ejecutar

Scott sugiere las siguientes recomendaciones que tiene que tener en cuenta un jefe en esta etapa:

a).- No perder el tiempo del equipo y para ello remover todos los obstáculos que se puedan ir presentando para que se puedan dedicar a la ejecución de la decisión.

b).- Mantenerse cerca del trabajo que el equipo está realizando para comprenderlo bien.

c).- Reservar el tiempo necesario para la ejecución. Una de las funciones de un directivo es la de asegurar que las tareas colaborativas no consumen tanto de nuestro tiempo o del de nuestro equipo que no es posible ejecutar el plan que ha sido decidido y aceptado.

7. Aprender

Es obvio que los buenos jefes aprenden tanto de los triunfos como de los fracasos para continuar mejorando, pero la negación es la respuesta más habitual ante una ejecución defectuosa en lugar del

Tweets by @manuelgross



Manuel Gross
@manuelgross

'Manuelgross/management' news
tweededtimes.com/v/2012?s=rgp

1h



Manuel Gross
@manuelgross

Top story: [#TheFollowerObsession](#)
¿Seguidores? ¿contactos? Mejor pocos y buenos
guillemrecolons.com/thefollowerobs...,
see more tweededtimes.com/v/2012?s=tnp

[#TheFollowerObsession](#) ¿Se...
[#TheFollowerObsession](#) es una...
guillemrecolons.com

[Embed](#)

[View on Twitter](#)

Facebook



Imaginactivo
9418 Me gusta

[Me gusta esta página](#)

Sé el primero de tus amigos en indicar que te gusta.



Referencias

[104 strategic management models](#)

[640 management models](#)

[Basic management models and theories](#)

[Ciencia de la Administración Aplicada](#)

[Free Management Library](#)

[Leadership theories](#)

[Libros de Management](#)

[Management Methods, Models and Theories](#)

[MBA and Management Dictionary](#)

Archivo del blog

▼ [2018](#) (64)

aprendizaje. Esto ocurre porque cuando se gestiona un equipo existen dos factores que presionan para que dejemos de aprender. Estos son:

a).- La presión para mantener la consistencia.

Con frecuencia se dice que un cambio de posición o criterio implica que la persona es errática o poco consistente, pero no tenemos que olvidar las palabras de **Maynard Keynes**: "Cuando los hechos cambian, cambia mi pensamiento".

La clave para evitar estas críticas está en la comunicación para explicar de forma clara y convincente la razón por la cual las cosas han cambiado.

b).- El burnout.

En ocasiones estamos desbordados por nuestros trabajos o vidas personales y en estos momentos es cuando tenemos más dificultades para aprender de nuestros resultados o para comenzar de nuevo el ciclo.

8. Comenzar de nuevo el proceso.

Isabel Carrasco en 11:32

Domingo, 17 de diciembre de 2017

Isabel Carrasco

Jefe Departamento Desarrollo Profesional y Gestión del Conocimiento en Consejería Sanidad
Consejería Sanidad

Universidad Complutense de Madrid

Madrid y alrededores, España

<https://www.linkedin.com/in/isabel-carrasco-gonz%C3%A1lez-7ab77b30/>

Licencia de contenido

Hablemos de liderazgo by Isabel Carrasco González is licensed under a **Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 3.0 España License**. Based on a work at clavesliderazgo.responsable.blogspot.com.

Fuente: Hablemos de Liderazgo

Imagen: Great leadership

De la misma autora:

Isabel Carrasco:

- 8 pasos del jefe con candor radical para alcanzar logros colectivos
- Cultura organizacional: Sus 4 atributos, 2 dimensiones y 8 estilos
- Desarrollo personal: 8 formas de convertirnos en un líder accesible
- Cómo sobrevivir a los impresentables: I. Diagnosticar el problema
- Cómo enfrentar las 4 dinámicas psicológicas que usan los dictadores
- Cómo trabajar con un jefe pasivo agresivo. 3 estrategias defensivas

Artículos relacionados:

- 8 pasos del jefe con candor radical para alcanzar logros colectivos
- 50 consejos para ser un buen líder de tu equipo de trabajo
- Las nuevas competencias del líder en la era de las redes sociales
- Las 6 tareas del líder que generan inspiración y motivación
- Liderazgo definitivo: 4 pilares y 18 competencias básicas del líder
- Diez nuevas competencias globales para liderar el futuro (1 y 2)
- Los liderazgos resonante y disonante. 12 características y 5 claves
- Los seis roles y habilidades del liderazgo con inteligencia emocional
- Cómo liderar eficazmente a tus colaboradores. 27 hábitos y habilidades
- Mejora la conducta de tu equipo escuchando necesidades y contextos
- Actitudes, modelos y destrezas: 19 competencias claves del liderazgo
- Cómo ser un buen líder: 18 consejos que te ayudarán a ser un líder efectivo

Publicado por Manuel Gross en 11:33:00



Etiquetas: aclarar, aprender, candor-radical, claves, competencias, comportamiento, debatir, decidir, ejecutar, escuchar, habilidades, ideas, Isabel-Carrasco, jefe, líder, liderazgo, logros-colectivos, persuadir

▼ marzo (4)

8 pasos del jefe con
candor radical para
alcanzar ...

Frederic Laloux:
Reinventar las
Organizaciones. Ve...

Desde el descriptorio hasta
los confines de la estu...

Cultura organizacional:
Sus 4 atributos, 2
dimensi...

► febrero (29)

► enero (31)

► 2017 (660)

► 2016 (448)

► 2015 (120)

► 2014 (54)

► 2013 (33)

► 2012 (22)

► 2011 (8)

► 2010 (20)

► 2009 (7)

► 2008 (4)

► 2007 (5)

► 2006 (12)

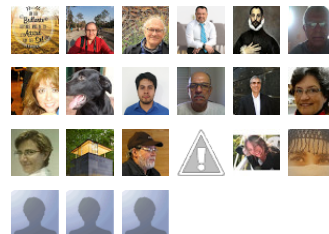
► 2005 (10)

► 2004 (3)

► 2003 (2)

Seguidores

Seguidores (25) [Siguiendo](#)



Seguir

2 comentarios



Añadir un comentario como Javier Martín Alonso

Mejores comentarios



Manuel Gross a través de Google+

hace 22 horas (editado) · Compartido públicamente

8 pasos del jefe con candor radical para alcanzar logros colectivos.

Por Isabel Carrasco.

Decir a los demás lo que tienen que hacer no funciona. Apple y Google obtuvieron resultados espectaculares sin recurrir a un estilo autocrático. Pero miles de profesionales llegaron a comprender cuál era su misión.

1 · Responder



Filosofía versus Formación hace 21 horas · Compartido públicamente

8 pasos del jefe con candor radical para alcanzar logros colectivos. - Candor radical III. Logros colectivos. Por Isabel Carrasco. Hablemos de Liderazgo. 7 pasos del j

+1 1 · Responder

[Página principal](#)

[Entrada antigua](#)

Suscribirse a: [Enviar comentarios \(Atom\)](#)

Etiquetas

A.Carlos-González (14) **actitud (40)** actitudes (23) Alberto-Barbero (6) Alexis-Codina (12) Alicia-Pomares (8) Amalio-Rey (17) analisis (16) Andres-Schuschny (4) Andrés-Schuschny (4) ansiedad (18) Antonio-José-Masiá (10) **aprendizaje (39)** argumentacion (11) argumentos (16) arquetipos (7) arrogancia (17) atencion (14) atención (8) atributos (12) autoconfianza (25) **autoconocimiento (54)** autoestima (24) autogestion (15) big-data (23) **cambio (100)** cambio-cultural (7) capacidades (28) **cerebro (66)** charlatanes (9) ciencia (29) clientes (29) Coaching (27) colaboracion (28) competencias (36) competitividad (19) complejidad (31) **comportamiento (316)** compromiso (25) comunicacion (75) confianza (26) conflictos (27) **conocimiento (86)** consejos (83) control (11) conversacion (21) conversaciones (35) **creatividad (117)** crisis (11) **cultura (39)** cultura-organizacional (30) Dan-Ariely (5) Daniel-Blanco (11) Daniel-Goleman (19) Daniel-Kahneman (36) datos (21) David-Criado (25) **decisiones (112)** desarrollo (14) **desarrollo-personal (42)** design-thinking (11) **digital (39)** Dimensiones-Culturales (5) direccion (11) diseño (14) diseño-organizacional (10) distorsiones (5) diversidad (22) Drucker (1) economia (12) educacion (17) Edward-de-Bono (10) efectividad (23) eficacia (14) eficiencia (18) ego (18) ejecucion (12) **emociones (59)** **empatia (47)** emprendedores (11) empresas (16) entorno (16) **equipos (67)** era-digital (25) escucha (24) estereotipos (12) **estilos (44)** **estrategia (75)** estrategias (30) estres (17) estructura (16) estupidez (25) **etapas (44)** evolucion (20) **éxito (70)** experiencia (19) **factores (48)** falacias (30) fases (28) feedback (18) felicidad (30) Flujo (13) fracaso (23) **futuro (56)** ganar-ganar (12) Gary-Hamel (7) gente-toxica (17) **gestion (60)** grupo (13) **grupos (51)** **habilidades (96)** **habitos (87)** Henry-Mintzberg (12) Herbert-Simon (10) herramientas (18) humanismo (14) humildad (16) **ideas (57)** identidad (13) imaginacion (19) **incertidumbre (40)** ineptitud (13) influencia (31) **informacion (39)** **innovacion (116)** innovación (23) inspiracion (12) **inteligencia (46)** Inteligencia-Artificial (30) **inteligencia-emocional (43)** interpersonal (19) interpretacion (11) intuicion (23) investigacion (11) ira (7) **Isabel-Carrasco (84)** **Jennifer-Delgado (53)** jerarquia (18) John-Kotter (8) John-Maxwell (7) José-Cabrera (7) Juan-Carlos-Cubeiro (22) Juan-Pastor-Bustamante (19) Juan-Sobejano (19) knowmads (8) lenguaje (25) leyes (13) **liderazgo (181)** logica (18) **management (343)** manipulacion (28) memoria (15) mente (34) metas (24) metodologia (9) Mihaly-Csikszentmihalyi (8) millennials (12) mindfulness (10) mitos (19) modelo (12) **modelos (61)** Montse-Vila (13) motivacion (33) nativos-digitales (8) negociacion (30) negociador (15) neurociencia (8) neurociencias (6) **nuevo-management (9)** objetivos (34) Octavio-Ballesta (16) optimismo (12) organizacion (24) organizaciones (28) **pasion (9)** **pasos (31)** **pensamiento (50)** pensamiento-creativo (13) pensamiento-critico (9) pensamiento-de-diseño (10) pensamiento-estratégico (11) pensamiento-lateral (9) pensar (13) personalidad (27) personas (38) persuasion (21) Peter-Drucker (14) Pilar-Jericó (14) **poder (40)** preguntas (10) prejuicios (15) preparacion (17) **principios (48)** problemas (21) proceso (38) procesos (17) productividad (38) proposito (19) prospectiva (18) proyectos (20) **psicologia (196)** racionalidad (9) rasgos (28) razonamiento (28) realidad (33) realismo (8) recursos (20) redarquia (8) redes-sociales (27) reglas (20) relaciones (19) resiliencia (19) resistencia (10) resistencia-al-cambio (17) resolucion (15) resolución-de-problemas (8) responsabilidad (11) respuestas (8) resultados (24) revolucion (15) revolucion-digital (7) riesgo (6) riesgos (15) robots (12) roles (28) RRHH (26) serendipia (10) sesgos (23) sesgos-cognitivos (11) silencio (17) simplicidad (18) singularidad (10) Sistema-1 (16) Sistema-2 (13) sistemas (12) sociedad (32) solucion (10) soluciones (12) startups (17) **superacion (40)** supervivencia (9) tacticas (24) **talento (52)** **tareas (23)** **tecnicas (28)** **tecnologia (75)** tendencias (23) teoria (5) teorías (25) tipologia (15) **tipos (52)** **toxicas (58)** trabajo (21) trabajo-en-equipo (18) trampas (22) transformacion-digital (17) transformación-digital (30) transhumanismo (7) trucos (8) valores (16) ventajas (9) verdad (8) Virginio-Gallardo (11) vision (23) VUCA (24) win-win (10) Xavier-Camps (15) Xavier-Ferrás (20) Xavier-Marcet (12)

