

SECRETARÍA GENERAL DE LA GOBERNACIÓN
SECRETARÍA DE LA FUNCIÓN PÚBLICA
DIRECCIÓN GENERAL DE CALIDAD DE LOS SERVICIOS

COMPENDIO DE ARTICULOS SOBRE GESTION DE LA CALIDAD

TOMO II

AÑO 2.015
SALTA - ARGENTINA

ÍNDICE

PRÓLOGO	6
EL CONTROL DE PROVEEDORES EN LAS EMPRESAS	7
EL TRABAJO DE UN BUEN CONSULTOR	9
LA CALIDAD Y LA FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE	11
7 ENEMIGOS SILENCIOSOS QUE TE MANTIENEN EN LA MEDIOCRIDAD	14
¿QUÉ MODELOS DE INNOVACIÓN EXISTEN?	16
REMEMORAR O SOÑAR DESPIERTOS PUEDE INCREMENTAR NUESTRO RENDIMIENTO INTELECTUAL.....	18
“EL TENER MÁS DATOS NO QUIERE DECIR QUE HAYA MEJOR INFORMACIÓN”	20
IDENTIFICACIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS CON SUS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS (UN CASO PRÁCTICO)	22
LA INNOVACIÓN PÚBLICA ES CRUCIAL PARA MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DE LOS CIUDADANOS	24
¿QUÉ DEBES DEJAR DE HACER PARA SER UN BUEN LÍDER?	26
LA INNOVACIÓN Y LA INCERTIDUMBRE DE LOS DIRECTIVOS.....	27
DIEZ MANERAS ECONÓMICAS DE RECONOCER A LOS MEJORES TRABAJADORES.....	29
COMUNICACIÓN: EL PRINCIPAL CANAL DE GESTIÓN EMPRESARIAL.....	31
¿POR QUÉ NUESTRAS HORAS TIENEN 60 MINUTOS?	33
LOS GRANDES DE LA CALIDAD Y SUS MEJORES LIBROS	35
6 ERRORES QUE UN NUEVO LÍDER DEBE EVITAR	42
GESTIÓN EMPRESARIAL CENTRADA EN LAS RELACIONES.....	45
20 COSTUMBRES COMUNES DE GENTE QUE HA LLEGADO MUY LEJOS EN LA VIDA.....	47
¿QUIERES LOS MEJORES RESULTADOS? LOGRA EL COMPROMISO DE TUS TRABAJADORES.....	51
CINCO MITOS DE LA INNOVACIÓN	53
GESTIÓN EMPRESARIAL CENTRADA EN LAS RELACIONES.....	54
MALOS HÁBITOS PRODUCTIVOS.....	56
LA INNOVACIÓN Y LA INCERTIDUMBRE DE LOS DIRECTIVOS.....	65
EN INNOVACIÓN 2 MÁS 2 NO SON SIEMPRE 4	67
TRES RECURSOS MEJORES QUE LAS ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES.....	69
1.800 DIRECTIVOS APUESTAN POR REINDUSTRIALIZAR ESPAÑA	71
LA TECNOLOGÍA NO ES UN CAPRICHIO	73
CONOCER EL MERCADO (LAS FUENTES)	75
LA CALIDAD Y EL MEDIO AMBIENTE NO ES SOLO MARKETING.....	76
LOS 4 ELEMENTOS PARA ENCONTRAR EL LIDERAZGO EMPRESARIAL	78
LA TECNOLOGÍA NO ES UN CAPRICHIO	80
EL DIRECTIVO NO LO TIENE FÁCIL.....	82

CONSUMIDORES, COMPRADORES, CLIENTES, MONSTRUOS...	84
UN SUPER ALEMÁN PRESCINDE DE LOS ENVOLTORIOS PARA REDUCIR LA BASURA	86
TODAS LAS FACETAS DE LA VIGILANCIA DE COMPETIDORES EN INTERNET AL DESCUBIERTO	88
TIPOS DE BENCHMARKING Y BENEFICIOS DE SU APLICACIÓN.	91
EL FUNCIONAMIENTO INTERNO DEL CEREBRO EJECUTIVO	93
LA REINVENCION DE MICROSOFT	96
LA CIENCIA NO ES COSA DE PRISAS	99
¿QUIÉN QUIERE VIVIR PARA SIEMPRE?	100
¿CÓMO HAN EVOLUCIONADO LAS MUERTES POR ENFERMEDADES RESPECTO AL SIGLO ANTERIOR?	102
CONVERSACIONES EFICACES. CÓMO DIRIGIR REUNIONES II	104
LA INNOVACIÓN Y LA GESTIÓN DE LA INCERTIDUMBRE	108
LA ESTRATEGIA PARA APLICAR LA INNOVACIÓN A NIVEL EMPRESARIAL	110
LIDERAZGO BASADO EN VALORES Y COMPROMISO, LEJOS DE LOS GURÚS.	112
¿TE PREOCUPAS O TE OCUPAS? PARTE I	117
¿QUÉ INDICADORES ELEGIR EN INNOVACIÓN?	119
AUTENTICIDAD	121
3 MANERAS DE EXPLORAR LOS DESAFÍOS MUNDIALES PARA MEJORAR LA EMPRESA.	122
LIDERANDO EQUIPOS	124
NO BASTA CON HACERLO BIEN, HAY QUE SABERLO COMUNICAR	126
EL CONOCIMIENTO DEL CLIENTE II. ESTUDIO DEL CONSUMIDOR.	130
GESTIÓN DE EQUIPOS: MÉTODO BELBIN.	132
HABILIDADES "BLANDAS" ES LA MAYOR DEBILIDAD DE JÓVENES PARA INSERCIÓN LABORAL	135
ESTO ES LO QUE HACE A TUS CERVICALES MIRAR CONSTANTEMENTE EL MÓVIL.	136
¿QUÉ VALORES APLICAS EN LAS REDES SOCIALES?	137
VIVIMOS LA TERCERA GRAN REVOLUCIÓN HUMANA: LA REVOLUCIÓN DE LA INTELIGENCIA	138
LAS COSAS QUE MÁS TIEMPO TE HACEN PERDER EN LA OFICINA	142
GESTIÓN DE CONOCIMIENTO EN CENTROS DE ATENCIÓN AL CLIENTE	143
LAS 7 HERRAMIENTAS DE LA CALIDAD	145
VI ENCUESTA ADECCO A MUJERES DIRECTIVAS	149
LA INNOVACIÓN Y EL LÍDER	151
LA GESTIÓN DEL TALENTO DEBE ESTAR ALINEADA CON LA ESTRATEGIA DE NEGOCIO	153
¿PUEDE CONOCER UN BANCO A SUS MILES DE CLIENTES?	155
LEAN Y EXCELENCIA	156
¿CÓMO SE FIDELIZARÁN A LOS CLIENTES EN EL FUTURO? PREDICCIONES PARA EL SIGLO XXI	157
EL TOP 10 DE LAS CERTIFICACIONES DE LA NORMA ISO	158
¿CÓMO SE FIDELIZARÁN A LOS CLIENTES EN EL FUTURO? PREDICCIONES PARA EL SIGLO XXI	161

5 MANERAS DE SOBREVIVIR AL FUTURO	162
LAS 15 MEJORES TÉCNICAS B2B CON LAS QUE GENERAR LEADS CUALIFICADOS	164
PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN PARA HOTELES: ¿CONSIDERAS EL FEEDBACK DE TUS CLIENTES LA CLAVE?	165
¿ESTÁ FUNCIONANDO TU CAMPAÑA DE MARKETING MÓVIL?	166
CÓMO INFLUIR SOBRE TUS POSIBLES COMPRADORES.....	167
CÓMO USAR EL MARKETING DE INFLUENCIA PARA TU MARCA	168
LECCIONES DE LIDERAZGO. APRENDER DE UNA CRISIS: EL ÉBOLA.....	170
¿COMO OPTIMIZAR EL PROCESO DE CONTABILIZACIÓN DESDE EL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA?	172
PATOLOGÍAS EN LAS ORGANIZACIONES.....	174
CORRUPCION, ETICA Y FILOSOFIA	176
¿QUÉ RECOMPENSA HACE QUE SEAS FIEL A TU EMPRESA?	185
LA TRILOGÍA DE LA CALIDAD DE JURAN	188
EL LEGADO DE ISHIKAWA.....	190
LA INNOVACIÓN Y LAS TENSIONES DEL INNOVADOR.....	193
TENDENCIAS DE CONSUMO EN TORNO A LA MARCA PARA 2015	195
GESTIÓN DE RIESGOS (ISO 31000).....	198
“LAS INVERSIONES REVOLUCIONARIAS SIEMPRE PROCEDEN DEL SECTOR PÚBLICO”	202
CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN SEGÚN LA PRÓXIMA ISO9001:2015.....	205
3 SENCILLAS RAZONES POR LAS QUE NO ESTÁS TENIENDO ÉXITO EN CONSEGUIR LO QUE DESEAS	208
EFICACIA, ORGANIZACIÓN Y COMUNICACIÓN: LAS COMPETENCIAS DEL LÍDER DEL S.XXI.....	210
MEJORA CONTINUA SEGÚN LA ISO 9001:2015.....	211
NUEVA HERRAMIENTA DE MEJORA: LOS 5 POR QUÉS	213
LAS “ETAPAS” DE LA CALIDAD EN LAS EMPRESAS	215
EL REPRESENTANTE DE CALIDAD.....	218
LOS “ACTORES” DE LA CALIDAD EN LAS EMPRESAS	221
LOS CUATRO ACIERTOS PARA RESOLVER PROBLEMAS CON ÉXITO	223
MIS 3 ARTÍCULOS DE INNOVACIÓN MÁS VISITADOS.....	225
ALTERNATIVAS AL RÉGIMEN DISCIPLINARIO FUNCIONARIAL: LA DISCIPLINA POSITIVA (2 MIN.)	226
LAS DIEZ MACROTENDENCIAS QUE MARCARÁN EL FUTURO DE LA EDUCACIÓN.....	228
LAS TRES LEYES DE LA DINÁMICA ORGANIZACIONAL	230
LA PRIMERA ENZIMA SINTÉTICA A PARTIR DE MATERIAL GENÉTICO ARTIFICIAL ABRE LAS PUERTAS A UN FUTURO DE POSIBILIDADES BIOMÉDICAS Y BIOTECNOLÓGICAS	234
CUANDO EL TALENTO DUERME EN LAS ORGANIZACIONES Y ESTÁ DESPIERTO EN LOS ENTORNOS 2.0	236
3 RAZONES PARA CONVERSAR DESDE RECURSOS HUMANOS #RRHH	238
SECUESTRO DE DATOS Y CIBERGUERRA, LOS RIESGOS TECNOLÓGICOS DE 2015.....	240

10 CLAVES PARA TU ÉXITO EN 2015	242
EL ENTRENAMIENTO DESDE EL PUNTO DE VISTA DE UN LÍDER	246
LAS LECTURAS QUE INSPIRAN A LOS HOMBRES DE NEGOCIOS	247
¿CÓMO SE PODRÍA COMPENSAR O CASTIGAR A LAS ADMINISTRACIONES QUE NO SE ADHIERAN A DETERMINADAS UTILIDADES O PROCESOS DE DESBUROCRATIZACIÓN?.....	250
TRABAJAR EN UN TURNO NOCTURNO PUEDE SER MUY MALO PARA TU SALUD.....	252
LO 2 VÍDEOS DE INNOVACIÓN MÁS VISITADOS EN MI CANAL.....	254
10 PREGUNTAS PODEROSAS PARA LIDERAR PERSONAS	255
COBRAR MÁS, POR TRABAJAR MEJOR	258

PRÓLOGO

La Oficina de Calidad de los Servicios pone a disposición de las unidades de gestión, un compendio que abarca una serie artículos publicados por expertos en Gestión de la Calidad en diferentes Plataformas y Foros en los que participa activamente la Dra. María Beatriz Casermeiro de Goytia, Coordinadora General de la Oficina de Calidad de los Servicios. Mucho material también ha sido extraído de los blogs de cada uno de los citados expertos.

Este Compendio, es un compilado de artículos vinculados a los temas de la calidad, en el que se respetó la fuente de la que se extrajo y al autor, obviamente.

Éste es el segundo tomo, de una saga que la Oficina irá preparando, y a medida que se cuente con material suficiente para una tercera entrega, se publicarán en este link las partes que siguen:

<http://www.salta.gov.ar/organismos/direccion-general-calidad-de-los-servicios/18>

El objetivo es acercar a las organizaciones información útil de gestión y calidad, de modo que el personal de la Administración Pública tome conocimiento y cambie conductas en consecuencia.

Así este compendio va dirigido a todas las organizaciones públicas, dependientes del Poder Ejecutivo Provincial, que de acuerdo con la Política de Calidad, deben tener un sistema de gestión, un sistema de aseguramiento o un modelo de excelencia en calidad.

Estamos en la era de las comunicaciones, que se ha dado en llamar la era digital, por lo que la Oficina de Calidad de los Servicios aprovecha este enlace para transmitir conocimientos elaborados por gente de altísimo nivel académico, lo que a su vez motivará a los gestores en la acción de calidad, ante la evidencia de la importancia que tiene la materia y que surge del contenido de los artículos y de la trayectoria de los respectivos autores.

La Oficina de Calidad de los Servicios espera que sea de utilidad, y sugiere la lectura de los artículos, siguiendo el índice del compendio, donde allí, por su título, ya se va adelantando de qué se trata cada uno.

Saludos cordiales,

Beatriz de Goytia. (Por la Oficina de Calidad de los Servicios).

EL CONTROL DE PROVEEDORES EN LAS EMPRESAS

AUTOR: DANIEL BLANCO

Requisito imprescindible tanto en los Sistemas de Calidad como en los de Medio Ambiente representa un pilar indispensable en todas las organizaciones con independencia de tener o no implantado un Sistema de Gestión.

Recogido como uno de los 8 principios de la calidad (parece que actualmente se están revisando para dejarlos en 7) y considerado en todas las sistemáticas (ISO 9001, modelo EFQM, ISO 14001, etc.) se plantea como una “directriz” de “integración” de la actuación de nuestros proveedores con objeto de su “alineación” con la metodología de trabajo de nuestra empresa con el objetivo final de mejorar nuestro servicio a los clientes.

Particularmente la ISO 9001 “nos obliga” a determinar una línea de evaluación y “reevaluación” de nuestros proveedores con el fin de controlar en nuestro sistema el desarrollo de su trabajo.

Por su parte el modelo EFQM sitúa los proveedores como actores interesados (agente facilitador) a considerar en nuestra prestación de servicio “llamando” a su colaboración y trabajo conjunto en aras de la mejora continua.

Por su lado la ISO 14001 impone una serie de condicionantes ambientales (y normativos/legales) que deben ser tenidos en cuenta para la condición de “proveedor homologado” en nuestra organización.

Tradicionalmente el control y evaluación de los proveedores de una entidad se suele diferenciar considerando si trata de un proveedor de artículos o de servicios. En el primer caso su control se encuentra directamente relacionado con la “calidad” y el número de sus entregas. Por otro lado los proveedores de servicios suelen ser “vigilados” en función del tiempo de trabajo y el grado de cumplimiento de las especificaciones acordadas con ellos por parte de nuestra organización.

Mención aparte se suele hacer con los subcontratistas* pues su trabajo se encuentra “a caballo” entre la prestación de servicio y el control de proveedores y lógicamente deben ser “controlados” por ambas “vías” ya que su trabajo suele incidir directamente en nuestro cliente.

Nota*. El control detallado de los subcontratistas fue uno de los “regalos” de la versión de 2008 de la ISO 9001. Desde mi punto de vista fue necesario como consecuencia del tremendo “coladero” que tenía el control de este tipo de proveedores en la versión de 2000 pues se daba el caso de empresas acreditadas en áreas donde el trabajo era desarrollado por un proveedor y únicamente se le controlaba como tal.

Centrándonos en la sistemática de evaluación de los proveedores las empresas determinan una serie de criterios que aquellos deben “cumplir” para convertirse en “proveedores homologados”. Dichos “requisitos variarán o se adaptarán al tipo de proveedor y/o al tipo de producto o servicio desarrollado, pudiendo ir desde una serie de “pedidos de prueba” donde únicamente se analiza la “fiabilidad” del proveedor hasta el control en el cumplimiento de una serie de requisitos técnicos del proveedor o producto que suministra incluyendo en algunas ocasiones certificaciones o normativas exigibles o “recomendables”.

Por otro lado la “reevaluación” de proveedores suele incluir y valorar la secuencia “histórica” del trabajo del proveedor en relación a nuestra empresa teniendo en cuenta criterios relacionados con el número y gravedad de los fallos (así como la efectividad en su resolución), nivel de cumplimiento con los requisitos establecidos y pactados y servicio de atención post-venta,

opiniones de clientes (muy relevantes en el control de subcontratistas) y mantenimientos de certificados o registros normativos/legales (muy relevante en medio ambiente), entre otros**.

Nota**. Muchas entidades amplían estos aspectos de control a puntos como la antigüedad del proveedor o criterios económicos o de facturación. En mi opinión estos puntos “desvirtúan” en cierto modo la “reevaluación” de los proveedores.

El diseño por parte de las empresas de dinámicas de trabajo donde se compruebe la “agilidad” y capacidad de nuestros proveedores (que en muchos casos viene apoyada por la realización periódica de una auditoría en las instalaciones del proveedor) para corresponder a nuestras demandas (las cuales deben ser realistas) determina una potente herramienta de trabajo “vital” para cualquier entidad. Las reuniones periódicas con nuestros proveedores más importantes marcan la pauta y la “oportunidad” de integrar de un modo correcto (aceptando las posibles modificaciones o mejoras que se puedan presentar) a nuestros proveedores en la visión y línea de trabajo de nuestro negocio obligándonos a ir más allá de las palabras.

Un ejemplo muy práctico lo representamos los que nos dedicamos a la consultoría ya que si tenemos claros los objetivos del cliente así como los recursos y tiempos que puede dedicar podemos “trazar” el modo más eficaz y productivo de desarrollar nuestros servicios.

“Finalmente todo se conecta: personas, ideas, objetos. La calidad de las conexiones es la clave para la calidad en sí.”

Charles Eames. Arquitecto, diseñador y director de cine estadounidense.

<http://dbcalidad.blogspot.com.es/>

EL TRABAJO DE UN BUEN CONSULTOR

AUTOR: DANIEL BLANCO

Para los que trabajamos como consultores* puede determinarse que nuestro objetivo principal debe ser realizar nuestros encargos de un modo eficaz y dejando al cliente satisfecho.

Nota*. Robert Townsend definía al consultor como a una persona que te pide prestado tu reloj, te dice la hora que es y luego se guarda tu reloj junto con sus honorarios.

En la atención a nuestros clientes la información válida se encuentra dentro y alrededor de su negocio y nuestro trabajo conlleva organizar y analizar el (gran) conjunto de información y aportar un punto de vista más amplio y objetivo con el fin último de “ofrecer” una mayor amplitud de opciones útiles a nuestro clientes así como de las “herramientas” o “métodos” para su desarrollo.

Desde mi punto de vista, y con la experiencia de 15 años como consultor de calidad, las “herramientas” y “actuaciones” que deben seguirse en el desarrollo de nuestro trabajo son las siguientes:

1. Formar un buen equipo con el cliente.

La afinidad entre el consultor y el cliente es una pieza fundamental como garantía de una mayor productividad del trabajo a desarrollar. Nuestro servicio debe garantizar la fidelización del cliente así como una “paridad” con él puesto que ninguno de los dos puede ir por detrás del otro (la relación de igualdad entre el cliente y el consultor es una pieza fundamental no siendo recomendable la “subordinación” en ningún caso). El buen trabajo se apoya en los “puentes tendidos” entre la visión externa del consultor y las necesidades internas del cliente.

2. Correcta revisión de la información.

El análisis adecuado y a medida de los datos del cliente es fundamental para ofrecer aportaciones útiles al cliente. Las soluciones e ideas trasladadas al cliente deben ser equilibradas entre las áreas de la organización (se debe recordar que las empresas son “organismos” completos) y deben proceder de un análisis desapasionado y objetivo pero alineado con el interés del cliente (no se debe olvidar que nuestro servicio debe enriquecer al cliente).

3. Recomendar opciones.

Dentro de la consultoría la posibilidad de dar al cliente varias posibilidades para solucionar una situación es un “bien muy valioso” y tal vez la contribución más relevante de nuestro trabajo como consultores. En el planteamiento de las recomendaciones deben respetarse los siguientes puntos:

- Las opciones deben ofrecerse sin tendenciosidad y apoyadas con datos objetivos siendo explicadas de un modo muy claro.
- Debemos ser capaces de hacer las recomendaciones (y defenderlas) más útiles y óptimas para el cliente a partir de la información recabada y considerando sus recursos efectivos. Sin embargo como último punto debemos apoyar la decisión final adoptada por el cliente.

4. Motivar y participar en la acción.

Las opciones, una vez decididas por el cliente, deben llevarse a la práctica implementando los recursos y medios necesarios. Nuestro trabajo como consultores conlleva ser parte de estos medios y asegurarnos que las recomendaciones se ponen en práctica involucrando al personal

correspondiente. En este punto es fundamental la integración, formación y motivación del personal para llevar a la práctica las acciones marcadas.

5. Asegurar y consolidar el crecimiento

Nuestro trabajo debe generar un aporte de “valor añadido” al cliente de modo que nuestros servicios puedan ser valorados en relación a los conocimientos transmitidos, los análisis de datos efectuados y la metodología de actuación o las “herramientas” “suministradas” al cliente.

6. Trabajar con ética.

Desde mi punto de vista y como profesional considero que este es uno de los puntos más relevantes de nuestro trabajo. Para muchos encargos tal vez no seamos los mejores sin embargo considero que el cumplimiento “escrupuloso” de lo acordado con el cliente (como consejo: siempre intentando dar más de lo pactado) y el desarrollo de nuestros servicios de un modo profesional sumado a un trabajo correctamente efectuado garantiza un prestigio a nuestro negocio tanto a nivel particular como en referencia al conjunto de profesionales que desempeñamos la profesión de consultoría.

Como resumen y en aplicación de la consultoría al desarrollo de sistemas de gestión deberíamos ser capaces de diseñar un sistema sencillo, práctico y a medida para nuestro cliente, reforzar y “pulir” su manejo mediante las acciones formativas que sean necesarias, trabajar junto al cliente en el análisis de sus datos y ofrecer opciones “interesantes” para la mejora y el planteamiento de objetivos del sistema, siempre teniendo en cuenta el beneficio del cliente.

Nota**. Si aplicamos nuestro trabajo expuesto lo anterior devolveremos el reloj al cliente más exacto de lo que era antes y más limpio.

“Los consejeros, aconsejan y los ministros deciden.”

Margaret Thatcher. Primera ministra del Reino Unido de 1979 a 1990.

<http://dbcalidad.blogspot.com.ar/2014/11/el-trabajo-de-un-buen-consultor.html>

LA CALIDAD Y LA FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE

AUTOR: J. DANIEL BLANCO ALONSO

Los Sistemas de Gestión de Calidad suelen tener como “comienzo” y “final” las relaciones con los clientes desde el planteamiento de los requisitos a cubrir por parte de nuestra organización hasta la comprobación de la satisfacción y opiniones recabadas en relación al producto entregado o servicio prestado.



Uno de los grandes “retos” de cualquier empresa es el de establecer relaciones duraderas con sus clientes vía fidelización de éstos con sus productos o servicios e integrar estas “relaciones” dentro del proceso de mejora continua de la organización.

Mucha bibliografía determina que conseguir nuevos clientes por parte de una empresa suele costar cinco veces más que satisfacer a sus clientes actuales y que conseguir “descender” la “deserción” de clientes en un 5 % puede incrementar los beneficios un mínimo de un 25 %.

La “lealtad” del cliente se gana creando una confianza en todas las relaciones que nuestra actividad tiene con él y considerando en todo momento los empleados de la entidad que se encuentran en contacto con el cliente*.

*Nota. Denominado generalmente marketing de relaciones y considerando las actividades de la empresa cuyo objetivo es el de crear relaciones a medio y largo plazo con los clientes (siendo ampliable este particular a proveedores y otras partes interesadas) manteniendo en el tiempo sus preferencias sobre nuestra empresa.

La correcta gestión de nuestra interrelación con los clientes debería tener como principios básicos los siguientes:

1. El compromiso.

Adecuarnos totalmente (y superar en la medida de lo posible) lo pactado con el cliente suele ser garantía de una buena atención que redundará en la buena opinión del cliente hacia nuestro producto o servicio. Sistemáticas adecuadas de atención post-venta o servicios en garantía cumplen un papel muy importante en nuestro “carácter” de empresa seria y de correcta actuación. La ISO 9001 es muy clara al respecto en la determinación de los “requerimientos” del cliente y en obligación de la empresa el “plasmear” (revisar y considerar que nuestra empresa puede ejecutar el trabajo) adecuadamente esos requerimientos (presupuesto, acuerdo, contrato, etc.) considerando los deseos del cliente como nuestros requisitos internos o técnicos para la generación del artículo o servicio demandado.

2. Existencia de procedimientos de servicio orientados al cliente.

Su correcta redacción e interiorización por parte del personal (las actividades formativas desde la entrada del trabajador en la empresa son imprescindibles y el enfoque preventivo de nuestro trabajo es primordial) es un punto clave para garantizar que la atención al cliente se efectúa de un

modo ordenado e igual y sin distinciones en relación a la persona que atiende la llamada o requerimiento del cliente. Como ejemplo bastará la regla hotelera del “10, 5, primero y último”: contacto visual con el cliente cuando éste se encuentre a 10 pasos, saludo al cliente cuando esté a 5 pasos y ser los primeros y últimos en hablar.

3. Formación y delegación de autoridad.

La correcta formación de los trabajadores, como actores importantes de la empresa, con objeto de poder gestionar de un modo correcto las necesidades de los clientes junto con la ampliación correcta y definida de sus atribuciones en los sistemas de calidad con el fin de atender a los clientes de un modo efectivo (quién no ha ido pasando de teléfono en teléfono al intentar solucionar un incidente con una empresa y se ha acabado convirtiendo el “periplo” en una de las 12 pruebas de Asterix, con el consiguiente mosqueo lógico) para la gestión de su información y sobre todo la resolución de sus problemas en un tiempo lógico y prudencial. En este punto se debe tener en cuenta que la delegación de autoridad debe ir acompañada del “suministro” de medios y recursos adecuados para que el operario pueda desarrollar su función. Un ejemplo muy claro son algunas de las compañías de seguros de automóviles donde con una única llamada gestionas todo el incidente y la persona con la cual contactas tiene autoridad para solucionar toda la papeleta (lo cual es muy de agradecer cuando te quedas tirado con el coche).

4. Correcta gestión de las reclamaciones.

Se trata del cuarto punto totalmente importante y vital para la supervivencia de nuestra organización. Se asume que las empresas no reciben comunicación alguna del 96 % de sus clientes descontentos y que por cada cliente no satisfecho que efectúa una reclamación existen otros 26 cliente con problemas (puede que sea algo exagerado pero con la mitad ya es una situación a tener en cuenta). Por otro lado se estima que de cada reclamación resuelta satisfactoriamente algo más de la mitad vuelve a hacer negocio con nuestra empresa y si la percepción del cliente es que se efectuó con rapidez o dentro de los límites de nuestra organización (la atención e información al cliente aquí cobra especial relevancia) el valor se eleva al 95 %. Como último dato también se admite que cada cliente que ha tenido un problema lo transmite a unas 10 personas (¿potenciales clientes?), mientras que los que han tenido reclamaciones resueltas lo comentan a 5 personas, incluyendo lo contentos que quedaron con el resultado (¿marketing indirecto?). En este punto debe incluirse la necesidad de análisis posterior de las reclamaciones registradas con objeto de ir minorando progresivamente su registro en aras de la mayor efectividad de nuestra organización.

La relevancia de la atención al cliente y la facilitación de vías de comunicación de éste con nuestra organización ha “cristalizado” en acciones de refuerzo como programas de fidelización (descuentos, premios, etc.), personalización del trato (muy importante en muchos hoteles donde el “diseño” de la habitación tiene en cuenta las necesidades de sus clientes) y creación de vías “reservadas” (tales como accesos a peticiones o servicios mediante aplicaciones personalizadas).

Los sistemas de calidad bien diseñados y estructurados deben tener en cuenta en el diseño de sus procesos los requerimientos, demandas y necesidades de los clientes actuales y futuras mediante la “apertura” de líneas de comunicación efectivas y mostrar una fuerte agilidad en la resolución de observaciones o reclamaciones que pueden presentarse. La formación del personal y la dotación de los recursos necesarios para el desarrollo de su trabajo es una parte muy importante para conseguir que esta “filosofía” de buen trabajo sea un referente estimado por nuestra clientela.

“Los clientes no esperan que seas perfecto. Esperan que les aportes soluciones cuando tienen algún problema.”

Donald Porter Vicepresidente de British Airways

<http://nuevagerencia.com/author/jose-daniel-blanco/>

7 ENEMIGOS SILENCIOSOS QUE TE MANTIENEN EN LA MEDIOCRIDAD

AUTOR: VICTOR HUGO MANZANILLA

Esta semana tuve la oportunidad de escuchar a Todd Henry, autor de los bestsellers “Accidental Creative” (Creativo por Accidente) y “Die Empty: Unleash you best work every day” (Muere Vacío: Da lo mejor de tu trabajo cada día). En su charla, habló de los 7 enemigos silenciosos que te llevan a la mediocridad.

En sus palabras, la mediocridad, más que simplemente una persona que hace su trabajo mal, realmente quiere decir que es un estado que nos atrapa en la mitad de nuestra jornada y no nos permite desarrollar nuestro máximo potencial.

Estos 7 Enemigos que, sin que te des cuenta, te atraparán en la mediocridad son:

1. Falta de un Propósito más elevado.

En nuestro trabajo o negocio, existen muchas actividades que no nos gustan. La clave está en entender cuál es el propósito más elevado para poder entender cómo tareas que no nos gustan, se conectan con el propósito que sí nos apasiona.

Salir a vender tu producto o servicio puede ser que no te guste, pero la libertad que causa en tu familia tener un negocio estable sí. Despertarte temprano para hacer ejercicio puede ser que no te guste, pero el ser saludable en el largo plazo sí.

Necesitas conectar las tareas que no te gustan a un propósito más elevado. Si no, te volverás una persona frustrada y negativa y quedarás atado a la mediocridad.



2. Búsqueda de Aburrimiento.

¿Buscar Aburrimiento? La realidad es que muchos lo buscamos de una manera inconsciente. Buscamos el aburrimiento cuando evitamos utilizar nuestro tiempo para la reflexión, para hacernos preguntas trascendentes o para sumergirnos en terrenos desconocidos.

Esto lo podemos ver día a día cuando cada espacio de tiempo que tenemos lo llenamos con revisar nuestro teléfono móvil, nuestro Facebook o cualquier otra cosa similar.

Las grandes ideas y las revelaciones trascendentales suceden cuando abrimos espacio a... pensar. ¿Por qué crees que la mayoría de las ideas suceden cuando estás en la ducha? Esperemos que no inventen un teléfono o un Ipad para la ducha. Ese día se acabarán las ideas que nos quedaban.

3. Enamorarnos de la Zona de Confort.

La zona de confort es el área de lo conocido, de las victorias predecibles. El problema con la zona de confort es que no te permite crecer, no te permite aventurarte a nuevos horizontes.

Existen momentos en la vida donde te vas a enfrentar a una decisión donde puedes mantenerte en lo conocido (y probablemente será la mejor decisión vista desde el ángulo de tus compañeros de trabajo, amigos y familiares) o te arriesgarás a moverte afuera de lo conocido asumiendo estratégicamente algunos riesgos. Ahí es donde está el crecimiento desproporcional.

4. Autoengaño.

El autoengaño es cuando creas una falsa realidad de ti mismo con el objetivo de no enfrentarla. Este tipo de personas sólo se rodea de otros que le dicen lo que le gusta escuchar. No es capaz de evaluar nuevas perspectivas o pedir retroalimentación de forma honesta.

Para esta persona es más fácil crearse una ilusión de la realidad que enfrentarla y trabajar por mejorar.

5. Ego.

El ego es cuando te colocas a ti mismo por encima del equipo o inclusive por encima de lo más grande que puedes contribuir a la humanidad. Someter el ego es entender cuál es el propósito más elevado (punto 1) y entender que ese propósito es mayor que ti mismo.

Al final, el objetivo es lograr el propósito, no necesariamente ganar de forma personal.

6. Miedo.

Similar al punto "enamorarse de la zona de confort", el miedo no nos permite aventurarnos a nuevos territorios. Muchas veces manufacturamos miedos irreales para justificar no ejecutar lo que queremos.

No dejes de leer o escuchar 6 Estrategias para Evitar que el Miedo te Detenga.

7. Aislación Intencional.

Nuestras actitudes en respuesta a otras opiniones y retroalimentación pueden causar dos cosas: o que aprendamos de la diversidad de pensamiento y crezcamos, o que nos aislemos intencionalmente.

Aislarnos tiene un placer inicial que no tiene el abrazar la diversidad: crea un ambiente donde escuchas siempre lo que quieres escuchar.

El problema es que con el tiempo te vas quedando sólo, nunca logras mejorar tus puntos ciegos y terminas fracasando.

Ya para terminar, Todd contó que una vez le preguntaron que cuál era la tierra más costosa del planeta. Luego de pensar en Manhattan, San Francisco o inclusive lugares como Dubai, esta persona le dijo: **Los cementerios.**

¿Los cementerios? – Preguntó Todd.

Si, los cementerios – respondió – **Los mismos están llenos de historias no contadas, novelas sin escribir y millones de sueños sin cumplir.**

Ese día Todd escribió dos palabras en una hoja de papel y la colocó en el centro de su oficina. Sus palabras fueron:

“Muere Vacío”

Él se prometió que, cuando ese día llegara, él habría dado todo de sí. Todo.

Hoy te digo a ti: “Muere Vacío.” Vive una vida donde día a día des todo de ti, no dejes que la mediocridad de atrape y logre tu máximo potencial. Una vida sin remordimientos.

<http://www.directivosygerentes.com/index.php/es/emprendimiento/76-articulos/2286-7-enemigos-silenciosos-que-te-mantienen-en-la-mediocridad.html>

¿QUÉ MODELOS DE INNOVACIÓN EXISTEN?

AUTOR: ANGELA BERNARDO

Innovar significa cambiar, introduciendo novedades en los procesos o productos que desarrollamos. ¿Qué modelos explican la I+D+i?

A menudo asociamos el término **innovación** con el de cambio. Innovar significa transformar procesos, emplear nuestra creatividad e ingenio para dar con nuevas ideas y aplicar esta “evolución” en nuestra vida diaria y en el lanzamiento y desarrollo de proyectos empresariales.

La **Comisión Europea** definió el concepto de innovación en el Libro Verde publicado en 1995. Tras explicar que innovar es sinónimo de producción, asimilación y explotación exitosa de la novedad en esferas económicas y sociales, esta publicación introduce el término de la siguiente forma:

It involves the transformation of an idea into a marketable product or service, a new or improved manufacturing or distribution process, or a new method of social service

Esta definición implica que la innovación **se refiere tanto al proceso como a su resultado, ya sea en forma de producto o de servicio**. Para comprender cómo podemos transformar ideas y mejorar nuestros proyectos, diversos investigadores han estudiado y desarrollado diferentes modelos de innovación. Éstos son algunos de los más conocidos:

Modelos lineales: el impulso tecnológico y el tirón de la demanda

Según estos modelos, cuando se produce un **descubrimiento científico** el conjunto de sucesos que ocurren después sigue una linealidad, puesto que **la investigación se concibe en este caso como fuente de innovación**. Tras el hallazgo veríamos la fase de I+D aplicada, el desarrollo tecnológico y la fabricación y comercialización del producto o servicio.

La linealidad de este modelo no siempre tiene por qué seguir un sentido “directo”. Y es que a mediados de los años sesenta, algunos economistas empezaron a apuntar a las **necesidades de mercado** como puntos clave para promover la innovación. En otras palabras, lo que los consumidores necesitan (y no sólo los descubrimientos científicos *per se*) puede ser fuente de innovación.

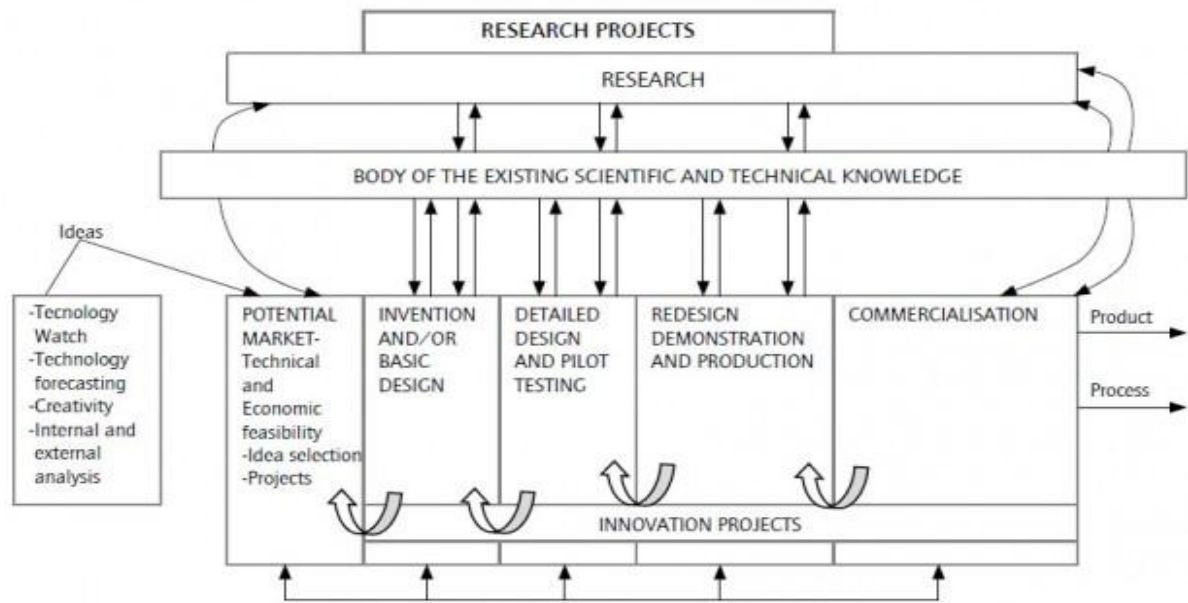
Estos dos modelos diferentes son los conocidos como “*technology-push*” y “*market-pull*”. Por ejemplo, los estudios sobre el grafeno a partir de 2010 han promovido avances tecnológicos importantes, mientras que las necesidades del mercado en relación a nuevos dispositivos móviles han impulsado el desarrollo de una gran variedad de *Smartphone* o *tablets*.

Estas dos formas de concebir la innovación **se caracterizan por ser secuenciales y ordenadas**. Sin embargo, la transformación y valorización de ideas no siempre ocurre por etapas impulsadas por la I+D o la sociedad. En muchas ocasiones, la innovación es promovida por cambios y aportaciones que se realizan en diferentes fases, es decir, no siempre es lineal y directa.

Modelos mixtos: la retroactividad también es importante

En este caso, la innovación se contempla como una suma de fuerzas, ya que la investigación y la sociedad pueden impulsar por igual la I+D+i. Su planteamiento surgió a mediados de los setenta, y uno de los más conocidos es el *modelo de Kline* o *modelo de enlaces en cadena*.

FIGURE 2. Modified Kline Innovation Model



Source: Adapted from AENOR (2006b).

El sistema ideado por Kline, y otros esquemas similares, como el *modelo de Marquis* o el de *Rothwell*, forman parte de la tercera generación de diagramas que tratan de estudiar la innovación. Aunque **incluyen la retroactividad en el proceso innovador**, lo cierto es que siguen siendo fundamentalmente secuenciales. Esto provoca que la I+D+i tenga una duración excesiva, y siga sin ser un sistema completamente realista.

Años más tarde, los modelos de cuarta generación (integrados) tratarían de “reducir” en parte este problema, **solapando las fases de la innovación**, y estableciendo incluso que algunas etapas podrían desarrollarse de manera simultánea. Este último planteamiento desembocaría en un esquema más parecido a la realidad, ya que se incorporan las interacciones con el entorno.

La innovación, lejos de ser secuencial, es más compleja de lo que parece

Como vemos, las cuatro generaciones anteriores de modelos establecían que la innovación era un proceso secuencial. Hoy en día se ha olvidado esa idea, para dar a conocer una perspectiva más compleja y realista: innovar es un **proceso en red**.

Las relaciones verticales han dejado de ser fundamentales para las compañías. **Cada vez son más las pequeñas y medianas empresas que se alían con multinacionales como parte de su estrategia innovadora.**

La última década ha fomentado **una nueva mentalidad mucho más abierta y colaborativa**, en la que a un mercado global competitivo se suman otros factores importantes, como la necesidad de ofrecer *soluciones (g) locales* de alto valor añadido, la revolución de Internet y las redes sociales, así como la adaptación de diferentes soluciones para distintos entornos.

En otras palabras, innovar **ya no es cuestión de ofrecer una única respuesta a un determinado desafío**, sino que variará en función del ambiente en el que trabajemos, los aliados con los que contemos y las relaciones entre el sector público y el privado, aprovechando las sinergias de la conocida como innovación abierta.

<http://blogthinkbig.com/modelos-de-innovacion/>

REMEMORAR O SOÑAR DESPIERTOS PUEDE INCREMENTAR NUESTRO RENDIMIENTO INTELECTUAL

AUTOR: WWW.TENDENCIAS21.NET

Un estudio arroja nueva luz sobre la cooperación de redes neuronales que posibilita el pensamiento complejo

Divagar, recordar o soñar despierto son procesos que, supuestamente, nos distraen si queremos resolver algún rompecabezas con nuestra mente. Sin embargo, un estudio realizado por neurocientíficos de EEUU ha revelado que si esos procesos no entran en conflicto con las tareas que estamos realizando, en realidad, nos pueden ayudar a desempeñarlas. El hallazgo arroja luz sobre la interacción de redes cerebrales en la formación del pensamiento complejo.

Para resolver un rompecabezas con nuestra mente, debemos concentrarnos en un solo objetivo, inhibiendo la información que nos llega de otras cosas. Esta acción es lo que se denomina "control ejecutivo del cerebro".

Al menos, esto es lo que se pensaba hasta ahora. Sin embargo, un nuevo estudio realizado por neurocientíficos de la Universidad de Cornell (EEUU) ha demostrado lo siguiente: que soñar despierto, dejar vagar nuestra mente e incluso dedicarnos a recordar el pasado nos puede ayudar a encontrar soluciones.

Los resultados obtenidos en esta investigación arrojan luz sobre cómo las redes neuronales enfocadas externa e internamente interactúan para facilitar el pensamiento complejo, afirman sus autores en un comunicado de la Universidad de Cornell.

"La opinión predominante es que activando las regiones del cerebro conocidas como 'red neuronal por defecto' se perjudica el rendimiento en tareas que requieren atención, porque esta red está asociada con comportamientos tales como la divagación mental", explica el autor principal del estudio, Nathan Spreng. "Nuestro trabajo es el primero en demostrar lo contrario: que la participación de esa red neuronal por defecto también puede mejorar el rendimiento".

Divagaciones no conflictivas

Existen una gran cantidad de estudios de neuroimagen que demuestran que la activación de la red neuronal por defecto interfiere con las tareas mentales complejas pero, en la mayoría de ellos, añade Spreng, los procesos mentales asociados con esa red entran en conflicto con los objetivos de dicha tarea.

Por ejemplo, si te pones a pensar en lo que hiciste el fin de semana mientras toma notas en una conferencia, tus apuntes y la capacidad de copiarlos bien se van a resentir.

Pero Spreng y su equipo desarrollaron un nuevo enfoque en el que procesos mentales no vinculados a tareas concretas, como recordar, parecen impulsar ciertas tareas, en lugar de entrar en conflicto con ellas.

Diseñaron una actividad que consistía en probar si el acceso a memoria a largo plazo sobre gente famosa -proceso que típicamente involucra regiones del cerebro de la red neuronal por defecto- podía impulsar el desempeño de la memoria a corto plazo, que por lo general involucra regiones cerebrales relacionadas con el control ejecutivo.

En el experimento, mientras eran sometidos a una exploración cerebral, 36 adultos jóvenes vieron series de imágenes de rostros famosos y anónimos. Además, se les pidió que identificaran si cada uno de esos rostros coincidía con imágenes de espalda.

El equipo descubrió que los participantes fueron más rápidos y precisos cuando tenían que emparejar caras famosas que cuando tenían que hacerlo con rostros anónimos, y que este mejor rendimiento de la memoria a corto plazo estaba asociado con una mayor actividad en la red neuronal por defecto.

Estos resultados, según ellos, muestran que la actividad en las regiones de esta red neuronal puede apoyar el desempeño en tareas dirigidas a un objetivo, si las demandas de dicha tarea se alinean con los procesos soportados por la red neuronal por defecto, aseguran los científicos.

"Fuera del laboratorio, la consecución de objetivos implica el procesamiento de información llena de significado personal -conocimiento sobre experiencias pasadas, motivaciones, planes futuros o contexto social", explica Spreng.

"Nuestro estudio sugiere que la red neuronal de control ejecutivo y la de defecto interactúan para facilitar un diálogo permanente entre la búsqueda de objetivos externos y el significado interno", concluye el investigador.

Referencia bibliográfica:

R. N. Spreng, E. DuPre, D. Selarka, J. Garcia, S. Gojkovic, J. Mildner, W.-M. Luh, G. R. Turner. Goal-Congruent Default Network Activity Facilitates Cognitive Control. *Journal of Neuroscience* (2014). DOI: 10.1523/JNEUROSCI.2815-14.2014.

http://www.tendencias21.net/Rememorar-o-sonar-despiertos-puede-incrementar-nuestro-rendimiento-intelectual_a38080.html

“EL TENER MÁS DATOS NO QUIERE DECIR QUE HAYA MEJOR INFORMACIÓN”

AUTOR: ROBERTO RIGOBON

El profesor en el Centro Sloan de Administración de Empresas del MIT afirma que la nueva economía necesita una nueva clase de profesional

Las clases de sobre *Cómo ser un mejor usuario de datos* que imparte Roberto Rigobon en el Massachusetts Institute of Technology están abarrotadas. "Normalmente un curso de nuestra escuela tiene 40 o 50 alumnos", comenta. "En una de mis clases hay 90 y en otra 70. Hay gente sentada en las escaleras". Este venezolano habla con sonriente y desatado entusiasmo horas antes de dar una conferencia en la Fundación Rafael del Pino. El tema: de cómo los datos, por sí mismos, no son lo importante: para sacarles partido y tomar decisiones hay que incorporar el factor humano.

Pregunta. ¿Está la infraestructura global preparada para una economía basada en el uso masivo de datos?

Respuesta. Yo creo que, desde un punto de vista técnico y físico, hay infraestructura para manejar toda esta cantidad de datos, al menos por un par de décadas.

P. ¿Cuál es el principal reto?

R. Lo que hay que entender es que existe una gran distancia entre los datos y la información. Producimos una inmensa cantidad de datos, pero eso no significa que estemos haciendo más o mejor información. Por ejemplo: gracias al procesador de texto, hoy en día escribir es más fácil que nunca, si lo comparamos con el esfuerzo que tenía que hacer Cervantes para escribir. Pero no estamos haciendo más literatura de calidad que en tiempos de Cervantes. Yo creo que podemos aprender mucho de los datos, pero se ha sobrevenido su potencial de tener un contenido informativo.

P. ¿Por ejemplo?

R. Hay muchas cosas que la tecnología no te puede hacer. Las estadísticas te dicen que la mayoría de los que mueren ahogados en el océano son muy buenos nadadores. Con esos datos en la mano, si te preguntas si debes enseñar a tus hijos a nadar, la respuesta es no. Y no hay tecnología que puedas usar ni datos que puedas recolectar que expliquen la decisión de quien fuera que saliese a nadar y se pusiera a sí mismo en peligro. Puede que haya sobreestimado su habilidad, ¡pero eso no lo puedo saber! ¿Qué solución te propone el *big data*? Agarrar a todos los niños de Madrid, tirarles a cinco kilómetros de la costa y llegar a la conclusión, correcta, de que el que nada peor se ahoga antes y que no saber nadar no te salva de morir ahogado, así que hay que enseñar a los niños a nadar. Pero no creo que debiéramos llegar a ese punto para tener esa respuesta [ríe]. Hay más fondos de capital riesgo que han quebrado tras usar big data que fondos que han triunfado. Y estamos hablando del sector financiero: gente muy inteligente.

“Los datos son como los criminales: puedes hacerlos confesar, pero no siempre te van a dar la información que tú quieres”

P. ¿Cuál es el problema?

R. Me parece un error gravísimo la gente que dice que los datos hablan por sí solos: los datos nunca hablan por sí solos. Los datos son como los criminales: puedes hacerlos confesar, pero no siempre te van a dar la información que tú quieres.

P. ¿Qué hay que hacer?

R. Lo que tratamos es buscar la información más relevante; por ejemplo, lo que hacemos con los precios. Junto a Alberto Cavallo, otro profesor en el MIT, llevamos 12 años coordinando un

proyecto de mejorar la recolección de datos estadísticos a través de las nuevas tecnologías. Pongamos el caso de Amazon, que vende cerca de 53 millones de productos. Imagínate que quiero medir cuánto han cambiado los precios en Amazon. Yo tengo la capacidad de bajar toda esa información; no me supone ningún problema. Pero algo más de 22 millones de esos productos son libros o música. Y solo 500 de esos libros representan más del 90% de las ventas. Yo solo necesito esos 500 libros para obtener un dato relevante. ¿Para qué bajarse el resto? Es totalmente inútil. Es un ejemplo de que no se trata de fuerza bruta.

P. ¿Si no se trata de fuerza bruta, de qué se trata? ¿Es más el software o las personas?

R. No hay una carrera universitaria de análisis de datos. Y quien se dedique a esto va a necesitar un poco de conocimiento de ingeniería técnica, un poco de economía, un poco de sociología, un poco de psicología... y eso todavía no existe.

P. ¿Cuál es la consecuencia?

R. Que estamos hablando de la revolución de datos, pero en muchos casos falta conocimiento a la hora de saber qué es información. Una empresa te puede recoger un montón de datos y vendértelos. Tú, como no tienes ni idea, te crees que con esos datos puedes aprender de todo. Pero cuando no hay gente que sepa cómo preguntar a esos datos, se hacen preguntas al azar. Y cuando haces preguntas al azar, obtienes respuestas al azar. Si lo único que te han vendido es un par de correlaciones mal hechas, tomas decisiones equivocadas basadas en esos datos. Y fracasas. Hay gente invirtiendo muchísimo dinero en recolectar datos, pero no saben que cuando más datos tienes más difícil es procesarlos, y se quedan sentados sin saber qué hacer con ellos. Eso son recursos que se pierden.

“El problema es que, ahora mismo, las empresas que saben usar los datos de forma eficiente son como cinco”

P. ¿Hay excepciones?

R. Sí, claro. Google y Microsoft, por ejemplo, se han beneficiado de esa economía de datos, lo que molesta a mucha gente. Pero el problema es que ahora esas empresas son como cinco.

P. ¿En qué va a cambiar la forma de entender los negocios?

R. Las organizaciones están cambiando. En poco tiempo, las empresas tendrán que tener un director de datos igual que tienen un director financiero. En Google, la oficina del economista jefe, la persona encargada de ver qué hacer con todos esos datos, tiene su despacho al lado de la oficina del consejero delegado. Y es una tendencia que va a ir a más.

P. ¿Está cuantificado ese déficit de gente preparada para procesar y entender datos?

R. Dos profesores del MIT, Andy McAfee y Erik Brynjolfsson, tienen un libro titulado *La segunda edad de las máquinas*. Andy cuantifica que solo en Estados Unidos se crearán 10 millones de empleos en cinco años. Yo lo veo algo exagerado. Pero si invertimos las cifras, cinco millones de empleos en 10 años, eso sí lo veo posible.

http://economia.elpais.com/economia/2014/10/24/actualidad/1414172504_719698.html

IDENTIFICACIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS CON SUS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS (UN CASO PRÁCTICO)

AUTOR: LIDERIA

Aquí estamos de nuevo, publicando en nuestro escaparate público. Quería contaros algo sobre los Grupos de interés, que tanta importancia tienen en el Modelo EFQM que nos une ;)

Definición formal: aquellas personas, grupos o entidades que tienen algún tipo de interés (positivo o negativo) en una organización y están vinculadas a ella o influyen de alguna manera en sus operaciones. En general, los principales grupos de interés que solemos identificar son: clientes, usuarios, personal, accionistas, proveedores, la comunidad local, regional, nacional o internacional, los medios de comunicación, las administraciones públicas, los órganos reguladores, los sindicatos, los competidores, los aliados... ¡Uff cuántos! Casi como aquello que le preguntábamos a Elcira....

Ya no sabemos lo que somos...

Y os preguntaréis ¿para qué nos vale identificarlos? ¡Pregunta poderosa! Pues veréis... lo importante de este concepto es que hemos de identificar las necesidades y expectativas de cada grupo y darles respuesta (decido abordar la necesidad/expectativa o decido que no...). Para aquellas que decidamos abordar, hemos de esforzarnos en conocer si les estamos dando respuesta de modo satisfactorio o no. aquí aparece otro concepto: los

resultados cualitativos (la satisfacción de nuestros grupos de interés para con nuestras acciones) y los cuantitativos (qué rendimiento obtenemos con ello).

Pues después de esta introducción teórica os lo voy a intentar explicar con uno de nuestros Proyectos estrella del 2013: nuestra Job Training Lideria-Escuelas Católicas (Programa de especialización para la docencia + Bolsa de Talentos), de la cual estamos preparando la II Edición que dará comienzo a últimos de abril. Os recuerdo que se trata de un reto que aúna formación, selección de personal y empleo, en este caso concreto para colegios de educación reglada. Para ese Proyecto identificamos muchas necesidades y expectativas de los grupos de interés que incidían en él. Así por ejemplo, los colegios (usuarios) necesitan contratar profesionales que sepan no sólo teoría, sino práctica y profesionales que dominen el mundo de la excelencia en la gestión, es decir, el mundo EFQM. Por tanto, necesitan talento...

Los alumnos (clientes) necesitan que no se les venda humo, por ello, necesitamos el impulso de las entidades más relevantes en el mundo educativo de los colegios concertados: Escuelas Católicas de Asturias (aliado). Además, necesitan ponentes (personal) que les cuenten los intrínsecos de la educación en el aula, por ello buscamos profesores en activo primeros espadas en convivencia, acción tutorial, atención a familias, atención a la diversidad, pastoral, acción docente, evaluación académica, innovación educativa, marketing académico... Y dotamos al programa de una formación oficial como Evaluador EFQM, que desarrolló un caso práctico de un colegio (el San Ireneo), además de trabajar los procesos con todo lo aprendido de la parte docente.



Y

Había más grupos de interés, con sus necesidades y expectativas pero este post sería muy largo. ¿Qué hicimos? Diseñar un programa (Ver posts anteriores) que tuviese en cuenta todas estas necesidades y expectativas. Hemos contado con 11 ponentes distintos, con lo que eso significa de coordinación... Lo desarrollamos con 12 alumnos desde finales de octubre hasta el 30 de diciembre de 2013. Faltaba sólo medir resultados. Y a fecha de hoy ¡tachán! ya tenemos resultados. Son los siguientes:

- Cualitativos (la satisfacción con el programa): *Atención los que ávidamente buscáis comparativa y benchmarking*. Para los 11 ponentes hemos tenido como resultado de "Satisfacción global" un 8,78 sobre 10 (la mejor nota ha sido de un 9,47)

- Cuantitativos: dos alumnas ya han empezado, o van a empezar en breve, dos sustituciones en dos colegios de Gijón- Esto sí que es rendimiento!! Y nos han llamado antes incluso de finalizar el curso... Esperemos que esto cezca mucho más a lo largo de estos meses antes de junio. Otro cuantitativo: el 100% de los ponentes de la primera edición, repiten en esta segunda que estamos preparando y han aportado mejoras para la misma.

Y también, cómo no, algún reconocimiento que os traslado en estas líneas, por parte de algún colegio: "este proyecto me parece una excelente idea ya que a veces, los colegios, tenemos dificultades o dudas a la hora de contratar personal que responda a nuestros métodos de trabajo y a nuestro carácter propio"

En fin, que os hago partícipes de nuestra alegría, porque sentimos que aportamos nuestro granito de arena como agentes de cambio en este mundo que nos ha tocado vivir y, a la vez, trato de explicaros, de una manera práctica, la importancia que para el Modelo EFQM tiene la identificación de los grupos de interés, darles respuesta a sus necesidades y expectativas y medir si efectivamente les damos o no respuesta de una manera adecuada. Espero os haya gustado :) Seguiremos informando...

<http://lideria.wordpress.com/2013/01/13/identificacion-de-grupos-de-interes-con-sus-necesidades-y-expectativas/>

LA INNOVACIÓN PÚBLICA ES CRUCIAL PARA MEJORAR LA CALIDAD DE VIDA DE LOS CIUDADANOS

AUTOR: CEPAL

Autoridades de Chile y expertos participaron en un seminario de la Cepal:

Es necesario generar sistemas permanentes de innovación al interior de los Estados para replicar a gran escala iniciativas que permiten aumentar la eficiencia y calidad de los servicios públicos, mejorando así la calidad de vida de la población, coincidieron autoridades de Chile y expertos en un seminario inaugurado hoy en la sede de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal).

El evento denominado Innovación pública: mucho ruido ¿y las nueces? fue organizado por el Centro de Sistemas Públicos del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile y la Cepal, con la colaboración de Corfo y el Ministerio de Economía, Fomento y Turismo de Chile.



En la inauguración participaron **Luis Felipe Céspedes**, Ministro de Economía de Chile, **Eduardo Bitran**, Vicepresidente Ejecutivo de Corfo, **Raúl García-Buchaca**, Director de la División de Planificación de Programas y Operaciones de la Cepal, y **Mario Waissbluth**, Consejero del Centro de Sistemas Públicos del Departamento de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile.

“La innovación llevada al ámbito público es una forma efectiva de crear valor para los ciudadanos. Por ello estamos dando pasos relevantes en la concreción de un **Laboratorio de Innovación Pública o GobLab**”, dijo el Ministro Céspedes. Este laboratorio, explicó, “impulsará y conducirá proyectos innovadores que tengan como objeto **mejorar la productividad de las organizaciones públicas**, la eficiencia en la prestación de servicios y la calidad de los servicios que entregamos a los usuarios”.

“Buscamos generar una verdadera política de innovación pública, que tenga un impacto en la cultura y en la forma en que el Estado se plantea frente a la ciudadanía”, resaltó.

Eduardo Bitran, quien describió la innovación como una herramienta para el desarrollo, llamó a poner al ciudadano en el centro de la solución. “El sector público puede tener un tremendo impacto en el funcionamiento de toda la economía y, a su vez, ser un gran catalizador de procesos, cambios e innovación en el ámbito privado y en la vida de los ciudadanos. **Por eso le damos la mayor relevancia al desafío de innovar permanentemente desde el Estado**”, dijo.

“Es responsabilidad de los gobiernos, en la medida que se quiera tener el respaldo de los ciudadanos, dar cada vez mejores servicios y responder de forma más proactiva a sus necesidades. **Hay que tener claro que el Estado no está para servirse a sí mismo, sino que para servir a la gente**”, planteó.

Por su parte, **Raúl García-Buchaca** saludó a los presentes en nombre de la Secretaria Ejecutiva de la Cepal, Alicia Bárcena, y compartió la experiencia de este organismo regional en materia de **innovación social**: **“La región vive una verdadera explosión de innovaciones sociales**, pero es indispensable lograr una mayor participación del sector público para que estos modelos dejen de

ser un proyecto piloto de excelencia y se repliquen a gran escala para mejorar las condiciones de vida de la población”, remarcó.

Según el funcionario, **“se requiere un sector público más dinámico, vibrante, creativo e innovador”**, especialmente en el actual contexto de desaceleración económica que vive la región.

Finalmente, **Mario Waissbluth**, de la Universidad de Chile, señaló que “dotar a las entidades públicas de sistemas permanentes y estables de innovación y mejoramiento continuo de sus procesos puede no solo mejorar notablemente la eficiencia y calidad de sus servicios a la ciudadanía, sino, además, **constituirse en una fuente de motivación y satisfacción laboral significativa para los funcionarios públicos**”.

“De ahí la importancia de este seminario para discutir experiencias comparadas sobre las mejores opciones para desarrollar este tipo de procedimientos”, agregó.

Entre los expertos internacionales presentes en el seminario se destacan el danés **Christian Bason**, Director de MindLab, institución que apoya el trabajo de reparticiones públicas en Dinamarca a través de soluciones innovadoras que involucran a los ciudadanos y las empresas, y Kevin Desouza, Profesor de la Escuela de Asuntos Públicos de la Universidad Estatal de Arizona, Estados Unidos, quien expondrá sobre la gestión de experiencias innovadoras dentro del sector público.

<http://www.innovacion.cl/2014/10/la-innovacion-publica-es-crucial-para-mejorar-la-calidad-de-vida-de-los-ciudadanos/>

¿QUÉ DEBES DEJAR DE HACER PARA SER UN BUEN LÍDER?

AUTOR: RAQUEL MARTÍN

Ser un líder no es lo mismo que ser un buen líder, por eso te recomendamos que sigas la segunda opción. Ser un buen líder implica que tus seguidores realmente lo son porque te admiran, no simplemente porque es el rol que les ha tocado ocupar.

Obviamente, no se puede gustar a todo el mundo. Habrá personas que te consideren un buen líder, y otras dirán todo lo contrario. Lo que debes intentar es sentirte bien contigo mismo y tener la conciencia tranquila de que estás haciendo las cosas correctamente. Para ser un buen líder estaría bien que dejaras de hacer las siguientes cosas, ya que muestran todo lo contrario.

1. Pagar tus malos días con las personas a las que lideras.
2. No escuchar las propuestas u opiniones de tus seguidores.
3. Creer que siempre tienes la razón solo por ser el líder.
4. No acordarte de aquellas personas que te ayudaron a llegar ahí.
5. Tratar a los que están por debajo de ti como inferiores.
6. Siempre querer tener la última palabra.
7. No querer delegar por no confiar en el equipo.
8. Acomodarte en el puesto de líder.
9. No asumir tu parte de culpa cuando algo sale mal.
10. Ser pesimista ante las circunstancias menos favorables.
11. No mantener al equipo con una actitud positiva.
12. Mostrar preferencia por unas personas frente a otras.
13. No demostrar con actos las palabras que dices.
14. Hacer promesas que no sabes si podrás cumplir.
15. Rendirte.

<http://www.forbes.es/actualizacion/2372/que-debes-dejar-de-hacer-para-ser-un-buen-lider>

LA INNOVACIÓN Y LA INCERTIDUMBRE DE LOS DIRECTIVOS

AUTOR: PACO CORMA

Con el auge del concepto de Innovación han aflorado paralelamente algunas de las incertidumbres asociadas desde el punto de vista de los Directivos de las Organizaciones:

. ¿Tengo que poner en marcha una nueva organización o equipo para hacer realidad las innovaciones?

. ¿Será suficiente con destinar una persona, vamos a llamarle "genio"?

. ¿Qué tipo de equipo de personas me hará falta? ¿Especialistas, mixto, amplio, reducido?

A este tipo de preguntas se sumarán las propias del coste de ponerlo en marcha, la oportunidad del momento así como las más propias de la operativa cotidiana de trabajo de los mismos.

No es fácil resolver este tipo de incertidumbre pero hay que hacerlo ya que, de lo contrario, no pondrá en marcha el proceso.

Tenemos que partir de un concepto aceptado previamente cual es el de definir la Innovación como un proceso mediante el cual se transforman ideas iniciales en productos/procesos/marketing/modelo gestión/Modelo negocio diferentes a los actuales.

Lo podemos resumir diciendo que se trata de lograr una nueva combinación de ideas. Partiendo de esta forma de afrontarlo tenemos:

- Proceso iterativo, ya que parte de ideas previas para transformar.
- Gran cantidad de resultados como consecuencia de muchas posibles combinaciones.
- Con estos parámetros, se puede evaluar, con el tiempo, las distribuciones de las innovaciones, dando un resultado del tipo:
- Distribución altamente asimétrica y con tendencia a curva Log. Normal de la utilidad de las innovaciones.
- Larga cola donde se ubican, precisamente, las innovaciones importantes o "grandes adelantos".
- Nos encontramos pues con unos resultados experimentales que podrían desalentar a los Directivos, pero no es menos cierto que presentan la ventaja de descubrir un comportamiento repetitivo. A saber:
- Necesidad de realizar muchos intentos, proponer muchas innovaciones. Cantidad.
- Ir avanzando en la consecución de éxito en dichos intentos. Calidad.
- Necesidad de enfocar en muchas direcciones para aumentar las probabilidades. Amplitud.
- Con estas premisas ya es más fácil responder a las iniciales preguntas y lograr reducir la incertidumbre de los Directivos:
- Mejor el equipo que la individualidad.
- No desdeñar la individualidad realmente innovadora y creativa.
- Mejor la diversidad en el equipo que la homogeneidad.
- Vigilar la dispersión propia del equipo basado en la diversidad.
- Necesidad de coordinar al equipo, bien sea mediante la intermediación (centralizar el liderazgo) o la cohesión del equipo (generar nodos de influencia).



se

- Tener presente la Cultura de la organización en el anterior punto.

El proceso de innovación ¿Genera incertidumbre en los Directivos? ¿Es mejor la homogeneidad o la diversidad en el equipo innovador? ¿Es mejor apuntar a varios campos a la hora de innovar o centrarse en una única dirección? ¿Favorecer la cantidad o la calidad de las ideas?

<http://www.directivosygerentes.com/index.php/es/innovacion/72-articulos/2285-la-innovacion-y-la-incertidumbre-de-los-directivos.html>

DIEZ MANERAS ECONÓMICAS DE RECONOCER A LOS MEJORES TRABAJADORES

AUTOR: WWW.EQUIPOSYTALENTO.COM

Reconocer su trabajo públicamente o facilitarles beneficios gratuitos son algunas posibilidades



Reconocer a los mejores empleados con grandes aumentos de sueldo es un planteamiento fantástico, pero lamentablemente muy poco realista. Sin embargo, hoy más que nunca resulta fundamental compensar con refuerzos positivos a los empleados que tienen un excelente desempeño. He aquí un recopilatorio de vías poco costosas para reconocer a los buenos empleados por parte de Young Entrepreneur Council.

1. **Organizar una fiesta.**

Si se quiere reconocer a varios miembros del equipo, preparar una celebración, por simbólica que sea, suele dar muy buenos resultados. Es algo así como una visión adulta de repartir puntos positivos como en el cole.

2. **Regalar una experiencia.**

Aunque la empresa no pueda gratificar económicamente a una persona en concreto, seguro que sí puede tener un detalle, como un vale para un spa, un restaurante o cualquier otra experiencia adecuada a los gustos personales.

3. **Elogiar con frecuencia.**

Es gratuito y comporta grandes beneficios en los dos sentidos. En lugar de esperar a que acabe el año para ver quien lo ha hecho mejor y quien lo ha hecho peor, es importante aumentar la frecuencia de los elogios para aquellos que desarrollan bien su trabajo.

4. **Recompensar con detalles.**

Por ejemplo, una reinversión actualizada de la cutre placa al mejor empleado del mes. Entre broma y broma, se estará hablando de esa persona en términos positivos y se sentirá orgullosa de ello.

5. **Edificar su poder público.**

Es crucial que el reconocimiento no solo se dé dentro del despacho del jefe o dentro del empleado. Por eso hay que hablar de los logros de esa persona fuera del departamento y si es necesario, fuera de la empresa. Es una satisfacción que el dinero no puede comprar y es quizás aún más valorada.

6. **Alargar las vacaciones.**

Ofrecerle algunos días extras de vacaciones a aquellos que más aprovechan los días laborables es una manera de recompensarlos sin tocar directamente el presupuesto.

7. Personalizar los reconocimientos.

El reconocimiento tiene mucho más efecto si es personalizado, y por eso hay que tener en cuenta las preferencias de cada uno cuando se pretende recompensar. Hay quien valora el tiempo libre, hay quien prefiere una formación gratuita, o quizás un nuevo proyecto profesional.

8. Proporcionar flexibilidad.

Quizás no podemos proporcionar beneficios monetarios, pero si mejorar el equilibrio entre la vida laboral y la personal, algo que prácticamente todo el mundo desea. Facilitar el teletrabajo siempre que se garanticen los mismos resultados es una de las opciones.

9. Halagar de cara al cliente.

Es importante que el reconocimiento no solo llegue a los profesionales del sector, sino al cliente final que consume el producto, porque al fin y al cabo, es la razón de ser del puesto de trabajo de esa persona. No solo beneficiará a los empleados, puesto que los clientes valoraran positivamente una empresa en la que la gente trabaja a gusto y se le reconoce.

10. Escribir sobre ellos.

La publicación de un post que reconozca los méritos de un equipo en general o de una persona en concreto es, quizás en estos momentos de auge de los blogs, una de las mejores maneras de reconocimiento gratuitas. Además, la persona podrá compartir ese contenido en sus círculos, que hablará bien de él y también de la empresa.

<http://www.equiposytalento.com/noticias/2014/10/24/diez-maneras-economicas-de-reconocer-a-los-mejores-trabajadores/>

COMUNICACIÓN: EL PRINCIPAL CANAL DE GESTIÓN EMPRESARIAL

AUTOR: NATALIA SARA

Se habla mucho de transformar la empresa, la pyme en un mercado en continuo cambio como el que vivimos. De construir nuevas organizaciones capaces de adaptarse a la actual socioeconomía y a los vertiginosos cambios que se avecinan. Capaces de gestionar el talento y los recursos a favor de modelos de negocio sostenibles, rentables y beneficiosos para la sociedad en su conjunto. Son necesarias nuevas vías de obtención de capital, de organizar el trabajo y también de comercializarlo en este mundo global, intercomunicado y colaborativo. Todo ello implica un cambio en el liderazgo empresarial, en su visión y función. Vivimos ahora un choque de trenes de diferentes velocidades entre las viejas y las nuevas formas de entender y ejercer el management y el liderazgo. Y la comunicación tiene un papel relevante en todo este profundo proceso de cambio al que asistimos.

Acabo de llegar del Foro Mundial de la Comunicación celebrado en Madrid y entre los diversos temas abordados durante tres días este ha sido uno de ellos: El papel trascendental de la comunicación como herramienta estratégica al servicio de la empresa. Pero la realidad es que cuesta entenderlo y llevarlo a la práctica. Las empresas (da igual su tamaño, es aplicable desde a una multinacional a una micropyme o a un autónomo) deben tener un enfoque comunicativo integrado. ¿Qué significa? Que debe estar presente en todas las áreas de las directivas a las productivas y en la esencia de la actividad. No es algo sólo de un departamento, el de comunicación,

Si el CEO, el director general, el gerente, no cree en la comunicación, si no entiende su valor y lo qué depende su negocio de ella, es muy difícil que se produzcan cambios y que la comunicación sea elemento transversal en la organización. La transformación empieza en lo más alto de la cadena de mando, en quienes deciden, entendido el cambio desde una interiorización verdadera, no como algo para cumplir o porque hay que hacerlo. Eso, tarde o temprano, acaba pasando negativa factura. No hay buen management sin comunicación. Una comunicación consciente, eficaz y ética. Y no hay tampoco un buen líder sin comunicación. El liderazgo lleva parejo saber comunicar.

“La comunicación es un elemento transversal y estratégico en la organización”

En Navarra hay 35.000 empresas, 47.000 autónomos y cientos de emprendedores luchando por sacar adelante su proyecto. Todos necesitan de la comunicación, una comunicación corporativa innovadora que pasa por potenciar el Dircom (director de comunicación) y, en el caso de que por pequeño tamaño de empresa no exista esta figura en el organigrama, que su rol esté asumido por otro mando directivo o externalizado.

En 2015 se presentarán los datos del “Estudio de la Comunicación en España” elaborado por la Asociación de Directivos de Comunicación, Dircom, algunos de los cuales se adelantaron en el Foro Mundial. Pese al impacto de la crisis, la evolución es de crecimiento de la importancia de la comunicación y del cargo de dircom. El 50,47% de las empresas participantes manifiesta que el papel de la comunicación es mucho mayor en su organización y un 33,64%, que es algo mayor. El porcentaje de los dircoms que depende del primer nivel ejecutivo ya supera el 84% y aunque si bien casi un 83% participa en el comité de dirección, sólo un 47,66% lo hace siempre y con capacidad de voz y de voto. Por lo tanto, hay mucho camino que recorrer.

De ser los dircoms profesionales responsables de la gestión de las relaciones con los medios, la comunicación interna, comunicación online, relaciones con la comunidad, asuntos públicos, gestión de marca y patrocinio progresivamente se está pasando de ese trabajo táctico, técnico, a

tener una función estratégica y cercana al comité de dirección. Ello implica mayor formación, entender del negocio y establecer métricas de comunicación cuyos datos puedan compararse y estar al mismo nivel de otros del negocio, como por ejemplo las métricas financieras, a la hora de tomar decisiones.

Si el principal activo de las empresas son las personas, su principal herramienta de gestión es la comunicación. Pese a la revolución disruptiva de Internet y las redes sociales, la comunicación, en esencia, siempre gira en torno a lo mismo: crear relaciones de confianza entre las marcas, los líderes, los productos, las empresas, etc. y los 'stakeholders', sus diferentes públicos. Sin embargo, hay aspectos prácticos que están cambiando en concepto y en gestión. Las empresas – es decir, los directivos- que lo tengan más claro, lo entiendan y lo apliquen estarán en ventaja competitiva frente al resto. Estos son algunos:

- Cada empresa tiene una historia que contar, tiene un 'storytelling' propio. No hay empresa sin historia, sin su ADN particular y debe encontrarlo, definirlo y transmitirlo. Tiene que contarla y con una narrativa en la que los objetivos de la empresa/marca estén alineados con los objetivos de sus públicos y transformarse para ellos en una experiencia única. Una empresa comunicativa escucha, es fiel a sus valores y aporta valor a la sociedad.
- Las marcas se digitalizan, pero también deben hacerlo las empresas, que son conceptos diferentes. La razón: por un lado hay que ir donde está el público y, por tanto, hay que tener una presencia en social media, y, por otra, siempre se busca en un negocio la máxima rentabilidad y lo digital permite generar ventas, ahorrar costes al mejorar la organización y la toma de decisiones gracias al análisis de nuevas métricas y el big data.
- Hoy las barreras entre las disciplinas del marketing y la comunicación se están derrumbando, se difuminan sus límites, y se integran en contenido y herramientas que van en una misma dirección. De igual manera, por el efecto de Internet, ya no hay separación cliente-ciudadano.
- La moneda de cambio máspreciada es 'lo compartido' que implica conexión y movilidad con unas audiencias que cada vez son más múltiples, fragmentadas y dinámicas. Hay una dependencia mayor de esos públicos a los que uno se dirige al estar interconectados y valer por lo que piensan ellos, "por lo que cuentan" (reputación). Así, las conexiones humanas son más importantes que nunca porque no se controla el mensaje y una empresa debe, sí o sí, dialogar y conectar con sus públicos de manera constante.

<http://www.navarracapital.es/el-reto-del-nuevo-management/>

¿POR QUÉ NUESTRAS HORAS TIENEN 60 MINUTOS?

AUTOR: SANTIAGO CAMPILLO

¿Sabes por qué usamos fracciones de 60 para contar nuestro tiempo? Es una práctica que llevamos arrastrando desde hace milenios y su origen está en nuestra misma mano. Hoy te explicamos qué es y cómo funciona el sistema sexagesimal que empleamos en la actualidad.

Si día a día el tiempo se te escurre de las manos tal vez nunca te hayas parado a pensar en un detalle llamativo: **¿por qué lo hace en fracciones de 60 minutos?** A estas alturas puede que ya te parezca lo más normal del mundo, pero no deja de ser un hecho curioso cuya razón se encuentra en el llamado sistema sexagesimal.

Este sistema es parecido a nuestro sistema decimal, el que todos conocemos, pero con base en 60 y viene acompañándonos desde hace varios milenios. Pero más allá de los detalles técnicos de los que hablaremos más tarde ¿por qué decidimos usarlo **en vez de contar en fracciones de 10 o de 100**, por ejemplo? Es más, este mismo sistema sexagesimal es el que usamos en la medición de los ángulos y coordenadas geométricas. Veamos el porqué.

En qué consiste el sistema sexagesimal

Antes de entender el porqué el primer punto es saber qué es. Al igual que nosotros contamos hasta 10, el sistema sexagesimal utiliza una base de 60 para hacer las combinaciones necesarias. De hecho el sistema sexagesimal es **al igual que nuestro decimal un sistema posicional**, es decir, que la posición de los números influye en su valor. Por ejemplo el 2 es mayor que 1 al mismo tiempo que es menor que 22. Pero a diferencia de nuestro sistema este es capaz de dividir un número en 60 porciones de orden menor.

Actualmente, ya que nuestro sistema es decimal, hemos llegado al consenso de escribir los números que conocemos para tratar de representar los del sistema sexagesimal gracias al uso de los dos puntos. Por ejemplo 15:30, ¿os suena? Efectivamente así es como marcamos las horas en digital, pero también podemos utilizarlo **para operaciones aritméticas con ángulos y cualquier otra cifra en decimal**. Un detalle curioso, como habréis visto en portada el pasar a sistema métrico moderno se asocia a la excentricidad cultural y científica. En el capítulo "Ellos salvaron el cerebro de lisa" (Temporada 10, capítulo 22), Skinner explica que en su nueva tecnocracia han conseguido **no solo que todos los trenes lleguen a tiempo, sino que funcionen en el sistema métrico estándar**.

El origen del sistema sexagesimal

Vale, muy bien, ya sabemos qué es pero ¿por qué lo usamos? Todo el asunto viene desde hace muchísimo tiempo. Desde tiempos babilonios de hecho. Hace varios milenios fue gracias a esta cultura que se asentó el sistema sexagesimal. Cada cifra, desde el 1 al 60, tenía su propio grafema, o símbolo (el número). El sistema en sí **se remonta a la manera de contar con los dedos**. Efectivamente, todo comenzó contando con el dedo pulgar las tres falanges del resto de la mano (es decir 3 falanges por cuatro dedos). Si levantamos un dedo la otra mano, que está libre, cada vez que llegamos a 12, que es el número total de falanges, llegamos a 60. Así de sencillo.

Lo que a nosotros nos parece un tanto extraño es sin embargo lo más lógico del mundo para alguien que quiere contar con las manos. Pero claro, este sistema no se quedó ahí, ni mucho menos. La razón de que haya llegado a nuestros días es que su uso fue propio de materias más

sublimes, o no tanto. En primer lugar el 60 por las razones que dábamos antes se considera **un número "redondo" para realizar negocios**. El uso de la base 60 se remontaría a contar las falanges de nuestros dedos. Creciente fértil se dividía en 360 días, que como comprenderéis tiene mucho que ver con nuestros 365 días y además es un múltiplo del 60.

Más tarde, el sistema sexagesimal **se convertiría en la base de la astronomía**, una ciencia que los babilonios dominaban bastante bien. El círculo estaba dividido en 360 grados y cada grado correspondía a un dios. En aquel entonces ciencia y divinidad eran elementos indivisibles lo que cimentó aún más el predominio cultural del sistema sexagesimal. De hecho, **el sistema geométrico religioso** de los babilonios es verdaderamente curioso; por ejemplo trazar los arcos era una materia sagrada que debía hacerse con una regla no graduada y un compás por obligación, aunque de eso hablaremos en otro momento.

Muy posteriormente, durante el Califato Omeya, **el sistema sexagesimal fue empleado por los árabes** tanto para contar el tiempo como para la geometría y trigonometría que había evolucionado de los ancestros babilónicos, pasando por el viejo Egipto y muchas otras culturas. Fueron precisamente los árabes quienes asentaron el uso del sistema sexagesimal en la cultura moderna, ya que durante casi 500 años ostentaron todo el potencial científico sin discusión. Al igual que en su momento los babilonios trazaron las primeras líneas para que los árabes utilizaran su sistema años después, estos cimentaron el uso del sistema sexagesimal tal y como lo conocemos hoy día. Y por muy curiosos que resulte todavía sigue funcionando a la perfección.

<http://alt1040.com/2014/10/sistema-sexagesimal>

LOS GRANDES DE LA CALIDAD Y SUS MEJORES LIBROS

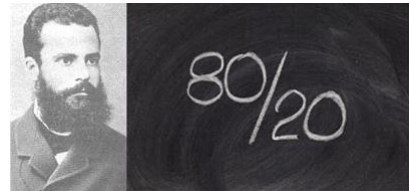
El número de personas que diariamente deben lidiar con las técnicas y herramientas relacionadas con el aseguramiento de la calidad aumenta día a día. Se estima que en Japón hay 10.000 especialistas, 5.000 en Canadá y cerca de 350.000 en Estados Unidos. Entre 1990 y 1995 China capacitó a más de 70 millones de personas en el conocimiento de la Calidad Total. Corea, Europa y, más recientemente, América Latina tampoco se quedan atrás en un proceso que podemos considerar global.

A pesar de ello, la Calidad en todas sus acepciones es una disciplina joven, acompañante inseparable de la revolución industrial y sistematizada tras la Segunda Guerra Mundial para permitir el milagro japonés.

LAS PRIMERAS ESCARAMUZAS

Vifredo Pareto

Este marqués e ingeniero francés de origen italiano, dedicó los últimos años de su vida al estudio de la eficiencia económica y la distribución de la riqueza, trabajos que tienen una aplicación directa en la ingeniería las ciencias sociales.



y

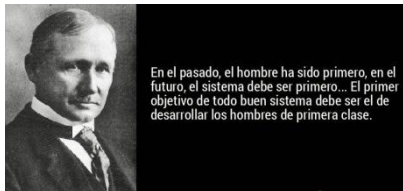
Como consecuencia de ellos aparecieron conceptos como el Óptimo de Pareto, las Curvas de Indiferencia (o de Preferencia) o la Distribución de Pareto.

Dos resultados concretos le hacen merecedor de aparecer en esta lista. Uno fundamental, la regla del 80-20 que nos dice que el 80% de la riqueza está en manos de un 20% de la población y otro, derivado del principio anterior aunque más anecdótico, el Diagrama de Pareto tan profusamente empleado para analizar y segmentar información en los sistema de gestión y aseguramiento de la calidad (el 20% de las causas más habituales provocan el 80% de los defectos detectados).

Frederic Winslow Taylor

Aunque en breve hablaremos de una generación diferente de americanos, Taylor es un buen exponente de cómo se consideraba la calidad (o la producción) hasta principios del siglo XX.

Quizás ahora su ideas nos parezcan desfasadas y hasta crueles pero siempre hay que ponerlas en contexto (echadle un vistazo que acompaña a la fotografía).



Taylor es considerado como el padre de la Administración Científica del Trabajo, obsesionado con los tiempo de ejecución y el análisis estadístico de las diferentes tareas que se realizaban en la cadena de producción. Hasta entonces, los

trabajadores en las fábricas eran responsables de su trabajo y de tomar las decisiones que considerarán oportunas para mejorar la producción. Sin embargo, Taylor consideraba necesario analizar en profundidad y desde un punto de vista científico cada actividad para seleccionar las mejores herramientas y procedimientos para llevarla a cabo. El trabajador debía así seguir las órdenes recibidas y ser controlado en su actividad (incluso en cada uno de sus movimientos) para

asegurar que la realizaba con la máxima eficiencia. La máxima especialización posible, la reducción de los tiempos muertos o el salario a destajo por pieza producida fueron otras de sus propuestas. Eran otros tiempos...

Y LLEGARON OTROS AMERICANOS...

Walter A. Shewhart

El 16 de Mayo de 1924, este físico estadounidense entregó un informe de una sola página a su jefe en Bell Technologies, George de Edwards, destinado a cambiar historia de la calidad. En él, un breve texto acompañaba gráfico hoy conocido el Diagrama de Control Esquemático.



la
a un

Hasta entonces la calidad se limitaba a chequear la fiabilidad de los componentes para corregir los defectos detectados sin preocuparse de las posibles causas de las desviaciones. Shewhart demostró que este proceso de corrección reactiva aumentaba la variabilidad y degradaba la calidad de los sistemas de producción. El control estadístico de los procesos y el análisis de las causas actuales beben de los trabajos de este pionero.

De entre todas las propuestas de Shewhart, una de mis preferidas dice:

"La datos deberían ser presentados de tal forma que preserven la evidencia original con el fin de asegurar la utilidad de las predicciones que se realicen a partir de ellos".

El padre del Control de la Calidad nos habla de las evidencias, de la predictibilidad a partir de datos estadísticos y del control de procesos.

Su otra gran contribución fue la definición del ciclo PDCA ("Plan Do Control Act"). Aunque, en la actualidad, es más conocido como el Ciclo de Denning al ser éste quién sistematizó su uso en los sistemas de fabricación, fue Shewhart quién marco las bases para su concepción.

La mayor parte de los trabajos de Shewhart pueden encontrarse en los libros "Economic Control of Quality of Manufactured Product" y "Statistical method from the viewpoint of quality control" publicados en 1931 y 1939.

George D. Edwards

Edwards fue el Director del Departamento de Inspección de Bell Telephone Laboratories y el Director de Aseguramiento de Calidad de Bell aunque es más recordado por ser el primer presidente de la ASQ (American Society for Quality).

Junto con Martin A. Brumbaugh y Al Davis fue el responsable de la unificación de las diferentes organizaciones que pululaban por aquel entonces. Fue, en definitiva, un gran gestor y promotor de la calidad que marcó las directrices que deben guiar la gestión de la calidad en el seno de una organización.

Aunque no fue prolífico en cuanto a sus publicaciones, destaca el artículo "El Futuro del Control de la Calidad" publicado en 1946.

Egon Sharpe Pearson

Este matemático inglés desarrolló, junto con Jerzy Neyman, el método conocido como "Contraste de Hipótesis" ("Theory of Hypothesis Testing"), un procedimiento para juzgar si una

propiedad de una población puede observarse en una muestra de dicha población estadística. Es decir, dadas dos hipótesis sobre una población, el método del contraste nos permite determinar cuál es la acertada en función de los resultados de los experimentos realizados sobre una muestra.

En la actualidad, sus trabajos resultan fundamentales para los estudios clínicos de nuevos medicamentos, el control de calidad y la realización de encuestas de diversa índole (y, en consecuencia, las relacionadas con la satisfacción del cliente)

William Edward Deming

Considerado como el padre de la Calidad Total (aunque él nunca utilizó este término), fue el responsable la mejora de calidad en la fábricas de armamento norteamericanas durante la Segunda Guerra Mundial.

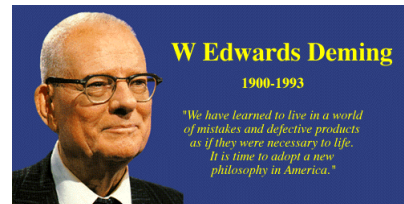
Interesado en la medición del error, Denning utilizó trabajos de Shewhart (Control Estadístico) y Pearson (Contraste de Hipótesis) para afirmar que:

"cuanto menor sea la variabilidad de un proceso mayor será la calidad del producto resultante"

Por tanto, sólo minimizando y controlando los errores más comunes, que son predecibles al responder a un patrón homogéneo de variabilidad, y actuando sobre las causas que provocan los errores especiales (los errores de Tipo I y II ya postulados por Pearson) puede garantizarse la calidad de un producto.

Denning también es, en parte, responsable del milagro japonés acontecido tras la Segunda Guerra Mundial. En 1950 fue contratado por la JUSE (Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros) para formar a directivos, ingenieros y estudiantes en el control estadístico de procesos y los conceptos de calidad. Los premios otorgados por esta organización (los nobel de la calidad) a individuos y empresas llevan hoy su nombre. Compañías como Nissan, Toyota, Hitachi o la Nipon Steel han recibido este galardón. En 1989, la Florida Power and Light Company fue la primera extranjera en recibirlo.

En su libro "Out Of the Crisis", publicado en 1981, establece los 14 puntos que, aún hoy, siguen siendo la referencia en el diseño de cualquier sistema de gestión, control y aseguramiento de la calidad. Es uno de esos manuales de lectura obligada si trabajas en el mundo de la calidad.

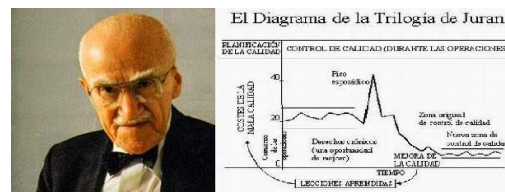


de
los

Joseph Moses Juran

Este emigrante rumano, ingeniero eléctrico y gran ajedrecista, aportó una dimensión humana la gestión de la calidad aún dominada en los años por el control estadístico, los muestreos y los planes de inspección. Introdujo los Gráficos de Pareto, recalcó la importancia de la formación en calidad de gerentes y directivos e introdujo el concepto de Resistencia Cultural (Resistencia al Cambio). Podríamos decir que Juran fue el responsable de que la calidad saliera de las fábricas para incorporarse al mundo de la gestión y los negocios (ver Trilogía de la Calidad).

Juran participó junto con Deming en la difusión de la cultura de la calidad entre los directivos japoneses y es también autor de algunos de los libros más influyentes en esta área, entre los que destacan: Quality Control Handbook (1951), Managerial Breakthrough (1964) o Management of Quality Control (1967)



a
50

Arman V. Feigenbaum

Este ingeniero trabajó en las décadas de los 50 y 60 en la General Electric en donde concibió el concepto de Calidad Total. Ésta se basa en la búsqueda de la excelencia, la responsabilidad en el proceso de todos los miembros de la organización y en una clara orientación al cliente, un concepto que se explicita en los Diez Principios de la Calidad recogidos en su libro "Control Total de Calidad" (TQM), publicado en 1994.

Philip B. Crosby

A mediados de los 50, Crosby comenzó a trabajar en la Martin Company como gerente de control de calidad en el programa de misiles Pershing.

Allí inició un programa de "Cero Defectos" tras el cual se redujo en un 25% la tasa de retorno y un 30% los costes de producción. Su gran innovación radica en el trato hacia el trabajador, en fomentar su motivación y hacerle tomar un interés personal en todas las actividades que emprende:

"Defectos Cero" es una herramienta de gestión diseñada para reducir los defectos a través de la prevención. Está orientada a motivar a la gente a prevenir errores inculcándoles un constante deseo de hacer su trabajo bien la primera vez"

Algo más tarde, con la crisis del petróleo en los 70, lanzó otro programa innovador conocido como DIRFT ("Doing It Right First Time") para intentar competir con la avalancha japonesa.

Sus trabajos y los 14 principios que estableció para la implantación de un sistema de control de calidad se recogen en el libro "Quality is Free" publicado en 1979. A partir de aquí se convirtió en un autor prolífico destacando libros como "Quality Without Tears" (1988), "Let's talk about quality" (1989) o, el más reciente, "Quality and Me: Lessons from an Evolving Life" (1999).

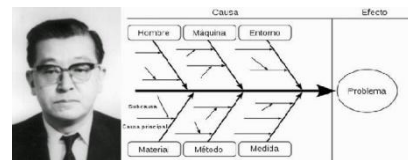
Y APRENDIERON LOS JAPONESES...

Tras la Segunda Guerra Mundial, los japoneses se dispusieron a desarrollar una industria capaz de competir y derrotar a la americana. Lo que no lograron con las armas lo conseguirían en las cadenas de producción.

Uno de los impulsos fundamentales en este proceso de transformación fue la fundación en 1946 de la JUSE ("Japanese Union of Scientific and Engineers"). Su primer presidente fue Kenichi Koyanagi y entre sus miembros principales destacan Shigeru Mizuno, Kaoru Ishikawa y Tetsuichi Asaka. Una de las contribuciones más sobresalientes de la JUSE ha sido la creación de los Círculos de la Calidad.

Kaoru Ishikawa

En 1958 un equipo de técnicos japoneses, dirigido este químico industrial, se desplazó a Estados Unidos para conocer en detalle los trabajos de Feigenbaum. Fascinados por el concepto de TQC lo exportaron a Japón aunque adaptado para a la cultura japonesa y alterado para responder mejor al valor de cada proceso empresarial.



por

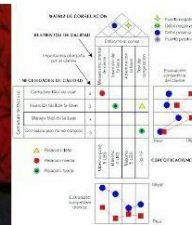
Junto a estos trabajos en TQC, destacan los relacionados con el análisis científico de las causas de los problemas en los procesos industriales. Fue Ishikawa quién concibió el Diagrama de Causa Efecto o, más campechanamente, Diagrama de Espina de Pescado (ahora también conocido como el Diagrama de Ishikawa), una presentación gráfica que subraya las relaciones entre las causas de los problemas.

Ishikawa también introdujo a Japón en la ISO, contribuyó al desarrollo de Kaizen, estableció el proceso de auditoría para otorgar los premios Deming y, junto con Massaki Imai, seleccionó la 7 Herramientas Básicas para el Control de la Calidad Total: Hojas de Control, Histogramas, Análisis Pareto, Análisis de Causa Efecto, Diagramas de Dispersión, Gráficas de Control y Análisis de Estratificación.

La mayor parte de las ideas de Ishikawa se encuentran recogidas en su libro: "¿Qué es el control total de calidad?: la modalidad japonesa" aunque es autor de una extensa biblioteca.

Joji Akao

Akao es coautor junto con Shigery Mizuno del método QFD ("Quality Function Deployment") que, con tiempo, se ha constituido en una práctica clave en Sig-Sigma ampliamente empleada en los procesos de planificación y gestión estratégica. En esta metodología la voz del cliente, la priorización de sus necesidades. Guía las fases de especificación de requisitos técnicos, diseño y, en última instancia, los objetivos estratégicos de una organización. El cliente, la competitividad, las metas y la estrategia son puntos clave en esta técnica.



el

En 1972 Akao creó la Casa de la Calidad, una herramienta basada en QFD que permite relacionar las necesidades de los clientes con las características de un producto y las capacidades de una empresa. La mejora en la competitividad es también parte importante en esta técnica (ver manual interactivo de QFD). También destaca su contribución al desarrollo del método Hoshin Kanri, una metodología de planificación estratégica.

Akao recibió el premio Deming en 1978 y entre sus libros destacan "Quality Function Deployment: Integrating Customer Requirements Into Product Design" (1991) y "Hoshin Kanri: Policy Deployment for Successful TQM (Corporate Leadership)" (1990).

Taiichi Ohno

Ohno tuvo un papel fundamental en la revolución Toyota, la empresa insignia de la calidad en los años sistema de producción (TPS, Toyota Production System) de esta compañía es considerado como uno de los grandes logros de la Calidad Total y marca muchos de los desarrollos actuales en este área. Kaizen, 5S, 8D, Lean Manufacturing o Gemba forma parte de TPS.



de
70. El

de
de

El desarrollo de TPS se atribuye a tres autores: Sakichi Toyoda (el fundador), Kiichiro Toyoda (su hijo) y Taicho Ohno, el ingeniero mecánico responsable del JIT ("Just In Time").

JIT es un método para garantizar que los materiales y productos intermedios requeridos para el montaje alcancen la línea de producción justo en el momento y en la cantidad en que sean necesarios con el fin de reducir al máximo las necesidades de inventario y garantizar la entrega a tiempo a los clientes. Dos objetivos que marcaron la diferencia en los años 70.

Entre sus libros destaca "Workplace Management", una recopilación en la que se recopilan algunos de sus pensamientos.

Maasaki Imai

En 1986 Masaaki Imai fundó el "Kaizen Institute Consulting Group (KICG)", para apoyar el desarrollo de Kaizen, una filosofía encaminada a aplicar la mejora continua en todas las áreas de la organización. En palabras del propio Maasaki:

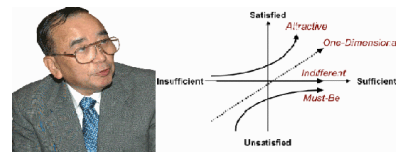
"Kaizen significa implica a todo el mundo en la mejora continua sin gastar demasiado dinero"

Junto con Ishikawa es coautor de las Siete Herramientas de la Calidad y entre sus libros destacan "The key to Japan's competitive success" (1986) y "Gemba Kaizen: A Commonsense, Low-Cost Approach to Management" (1997)



Noriaki Kano

Ganador del premio Denning en 1997, desarrolló el Modelo Kano de Satisfacción del Cliente a finales de los 80. Básicamente clasifica las preferencias de los clientes en cinco categorías (atractiva, unidimensional, requerida, indiferente e inversa) como medio para comprender mejor las especificaciones del producto a desarrollar.



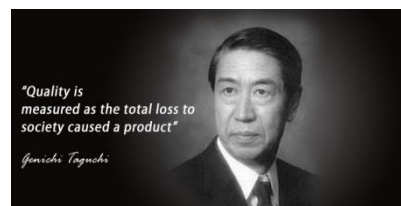
Entre sus libros destaca: "Guide to TQM in Service Industries" publicado en 1996

Genichi Taguchi

Este ingeniero japonés destaca por su trabajo para combinar métodos estadísticos con técnicas de ingeniería como base para la consecución de mejoras coste y calidad en los procesos de diseño y fabricación productos.

Entre sus contribuciones destacan las técnicas estadísticas encaminadas a mejorar el Diseño de Experimentos, la Función de Pérdida para evaluar los costes financieros derivados de la mala gestión de la calidad y el Diseño Robusto, es decir, un diseño óptimo de producto que evite la aparición de defectos posteriores y asegure que se cubren las necesidades de los clientes sin sobrecargar el diseño con otras superfluas. Introdujo también el concepto de ingeniería de la calidad en línea (manufactura, control y corrección de procesos y acciones preventivas) y fuera de línea (optimización del diseño de productos y procesos) aseverando que el diseño y la optimización siempre resultan menos costosos que la corrección o la mejora continua.

Tiene una extensa bibliografía entre la que destacan "Robust Engineering: Learn How to Boost Quality while Reducing Costs & Time to Market" (1992) y "Taguchi's Quality Engineering Handbook" (2005).



en
de

BIBLIOGRAFÍA

- "My Life and Work" (1922); Henry Ford
- "Economic Control of Quality of Manufactured Product" (1931); Shewhart
- "The design of experiments" (1935); Ronald Fischer
- "Statistical method from the viewpoint of quality control" (1939.) Shewhart
- "El Futuro del Control de la Calidad" (1946); Edwards
- "Quality Control Handbook" (1951), Juran
- "Statistical methods and statistical inference" (1956); Ronald Fischer
- Managerial Breakthrough (1964), Juran
- Management of Quality Control (1967), Juran
- "Quality is Free" (!979); Philip Crosby
- "Out Of the Crisis" (1981); Deming
- "The key to Japan's competitive success" (1986); Maasaki Imai
- "Estadística y Verdad: aprovechando el Azar" (1987); Radhakrishna Rao
- "Toyota Production System: Beyond Large-Scale Production" (1988); Taaichi Onho
- "Quality Without Tears" (1988); Philip Crosby
- "Let's talk about quality" (!989); Philip Crosby
- "Hoshin Kanri: Policy Deployment for Successful TQM (Corporate Leadership)" (1990); Joji Akaro
- Quality Function Deployment: Integrating Customer Requirements Into Product Design" (1991); Joji Akao
- "Robust Engineering: Learn How to Boost Quality while Reducing Costs & Time to Market" (1992); Genichi Taguchi
- "Control Total de Calidad" (1994); Feigeinbaum
- "Kaizen, la clave de la ventaja competitiva japonesa" (1995); Maaski Imai
- "Guide to TQM in Service Industries" (1996); Noriaki Kano
- "Gemba Kaizen: A Commonsense, Low-Cost Approach to Management" (1997); Maasaki Imai
- "¿Qué es el control total de calidad?: la modalidad japonesa" (1997); Ishikawa
- " Quality and Me: Lessons from an Evolving Life" (1999); Philip Crosby
- "Taguchi's Quality Engineering Handbook" (2005); Genichi Taguchi
- "Workplace Management" (2013); Taaichi Ohno

DE QUIÉN NOS OLVIDAMOS...

Nos hemos dejado en el tintero a algunos personajes relevantes como Henry Ford, Henry Fayol, Elton Mayor, Ronald Fisher, Jonh Wilder Tukey, Glen Mazur, Radhakrishna Rao y, seguramente, a muchos otros.

Sin embargo, espero que esta primera aproximación a los grandes de la calidad os resulte estimulante.

¿Se me olvida alguien importante?, ¿Qué otros libros recomendaríais?

<http://www.calidadytecnologia.com/2014/10/grandes-maestros-gurus-calidad-libros.html>

6 ERRORES QUE UN NUEVO LÍDER DEBE EVITAR

AUTOR: JAVIER RODRÍGUEZ LABASTIDA



Ser jefe por primera vez no se trata de llegar y ordenar; todo proceso requiere una serie de pasos estratégicos para dirigir al equipo al objetivo de negocio.

Confiar en las propias habilidades y en que por algo lograste el puesto, te ayudará a mantener el equilibrio.

Lo lograste. Llegaste a un puesto directivo en tu empresa y frente ti se abren nuevas oportunidades para mostrar tu trabajo, pero ¡cuidado!, así como puedes evidenciar tus virtudes, también **puedes catalizar tus grandes defectos**.

El proceso no es tan simple: enfrentar un nuevo escenario, tus propios miedos... ¿seré capaz?, te preguntas. Si obtuviste una promoción deberás enfrentar y trabajar a tus antiguos compañeros de trabajo. Has esperado mucho tiempo, es tu momento y no quieres desaprovecharlo. Así que tranquila o tranquilo, no todos nacen líderes, muchos se hacen en el camino y los expertos asesores de grandes empresas en gestión de capital humano, te ofrecen las recomendaciones para evitar algunos errores que pueden truncar una buena trayectoria.

1.- DESINTERESARTE POR TU PERSONAL

Para enseñar hay que saber hacer, así que es muy importante que conozcas los distintos procesos claves de tu empresa y quiénes son los encargados. Ellos serán quienes guíen tu operación diaria para cumplir tus objetivos.

¿Has visto el programa *Undercover boss*, en el que los CEO de las empresas se bajan hasta el nivel más operativo para conocer el funcionamiento? De esto se trata, explica Karla Rojas Campos, coordinadora de posgrados de Mercadotecnia en la Universidad Panamericana.

Como parte de tus primeras labores **debes conocer qué y cómo se hace** cada labor dentro de tu empresa. Si tienes dudas pregunta. Obtener una posición no significa que lo sabes todo, así que rodéate de los expertos.

Te recomendamos leer: 4 factores que definen el éxito de un líder

2.- DESCUIDAR EL CLIMA LABORAL

Así como debes conocer los procesos clave de tu empresa, también debes conocer **cuál es el nivel de motivación de tu equipo**, porque las motivaciones, según Rojas Campos, no son solo económicas.

Si al platicar con algunos empleados detectas que hay desmotivación o si al hacer un análisis del desempeño del área previo a tu llegada observas algunos cambios irregulares, puedes acudir con el área de RRHH para sugerir la realización de **exámenes psicopedagógicos y psicométricos** y que puedas conocer qué tipo de **inteligencia emocional** tienen. De esa forma conocerás sus fortalezas y debilidades.

Recuerda que un líder es un coach, ofrece las herramientas necesarias para obtener los objetivos del área y para ello es capaz de sacar lo mejor de sus colaboradores. ¿Cómo hacerlo si no los conoces?

“La personalidad te va a hablar de perfiles psicológicos y su cumplimiento con la empresa”, señala la experta.

Si no hay posibilidad de apoyarte en el área de Recursos Humanos, crea tu propia entrevista con base en los objetivos que quieres obtener.

Te recomendamos leer: ¿Empleados tóxicos? 5 perfiles para identificarlos

3.- SER MIOPE

Llegar al puesto puede ser abrumador, la adaptación a las responsabilidades, incluso adaptarte a lo nuevo puede llevarte a cometer el tercer pecado: olvidarte que una empresa es un ecosistema en el que interactúan otras áreas y otras direcciones. Deberás estar enterado de qué sucede en ellas, de otra manera no podrás ver la llamada "big picture", es decir, el escenario completo.

Por ejemplo, si fuiste nombrado director de finanzas de una empresa de ventas, no puedes solo ver los números y evitar lo que ocurre en el área comercial

“Si vas a ser un emprendedor o el nuevo líder de una empresa **tienes que ver el background de tu puesto** y ponerlo en contexto con las demás áreas”, afirma Karla Romero.

4.- DESCONOCER LAS COMPETENCIAS DE TU EQUIPO

Ya lo comentamos, un perfil psicológico indudablemente debe ir acompañado de un diagnóstico de las habilidades de tus colaboradores. Así que antes de traer talento exterior **examina las fortalezas de tus empleados** con una evaluación en cuanto a competencia y desempeño, señalan los académicos expertos.

En este diagnóstico podrás obtener las fortalezas de tus empleados y además identificar los focos amarillos, aquellas personas que por su mal desempeño pueden dañar a tu equipo.

“Necesitas tener dos o tres evaluaciones para saber si tus empleados pueden llegar o no al resultado. Evaluaciones por competencias y potencial para también determinar plazos en tus metas”, dice Antonio Sancho, director del área Dirección de Personal del **Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa (IPADE)**.

Te recomendamos leer: Claves para crear indicadores de desempeño

Necesitas tener dos o tres evaluaciones para saber si tus empleados pueden llegar o no al resultado

5.- ABUSAR DE LAS IMPOSICIONES

Es muy común que con el nombramiento de un nuevo directivo, éste realice cambios en sus mandos inferiores inmediatos. Los analistas consideran válido realizar movimientos siempre y cuando sean justificados bajo un protocolo transparente de elección y **una estrategia que dé tranquilidad a los empleados.**

“No hagas cosas buenas que parezcan malas. Hacer nombramientos de una forma poco clara es dar malos mensajes y genera ruidos en la comunicación con tu equipo”, señala la coordinadora de posgrados de Mercadotecnia en la Universidad Panamericana.

6.- NO ACTUALIZARTE

El mundo está cambiando en cuanto a la gestión del capital humano. Hace 20 años los empleados escribían en máquina de escribir, hace 10 en PC, hace 5 en laptops y ahora el dispositivo de mayor uso son las tabletas y los smartphones.

Alejandra Apiquián, Coordinadora Académica de **Psicología Organizacional de la Universidad Anáhuac Norte**, recomienda mantenerte actualizado en tendencias tecnológicas y en los modelos laborales que están generando.

“Busca nuevos modelos para llegar a un cliente potencial, para establecer una estrategia mercadológica. Observa hacia donde se mueve la sociedad, porque lo que le gustaba a las generaciones de hace 20 años no le llama la atención a la generaciones de hoy”, dice.

Convertirte en líder es uno de los sueños de muchos profesionales, cuesta trabajo llegar, y encontrar el estilo propio de gestión toma tiempo, sin embargo, asumir una posición de liderazgo no es un proyecto acabado, siempre se puede perfeccionar y es un trabajo de todos los días. Así que si lo lograste, felicidades y calma, un día a la vez.

<http://www.altonivel.com.mx/46168-6-errores-que-un-nuevo-lider-de-negocio-debe-evitar.html>

GESTIÓN EMPRESARIAL CENTRADA EN LAS RELACIONES

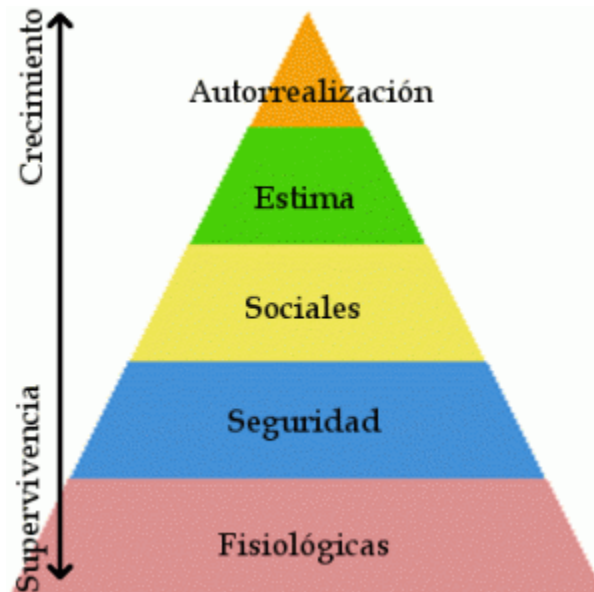
AUTOR: UXÍO MALVIDO

“En lo más profundo siempre he creído que se podía hacer negocios de una manera diferente”

La frase es de Chip Conley, fundador de Joie de Vivre, una cadena de hoteles boutique con más de 40 establecimientos en California. El fue uno de los ponentes del Executive Forum de San Francisco al que asistí en marzo.

En el modelo de gestión del talento de esta empresa las posibilidades de promoción vienen marcadas por los resultados y por las relaciones de la persona. No conozco ningún otro modelo empresarial de talento con esta variable de relaciones tan clara. El planteamiento de fondo es que las empresas no son más que conjuntos de relaciones humanas y es precisamente su calidad y durabilidad lo que diferencia a líderes y empresas.

Con la crisis de las punto.com a partir del año 2000, el negocio hotelero en California y especialmente en el área de la Bahía de San Francisco se resintió enormemente. Chip se apalancó en la calidad de sus relaciones personales y las de su negocio a tres niveles: empleados, clientes e inversores. Y encontró en el conocido modelo de la Pirámide de Maslow la base teórica para convertir sus intuiciones en un sólido modelo de gestión.



Chip Conley simplificó este modelo de necesidades humanas en 5 niveles para aplicarlo al mundo de la empresa y encontró que con tres era suficiente: supervivencia, éxito y transformación. A partir de ahí profundizó en el significado que cada uno de estos 3 niveles tenía para empleados, clientes e inversores.

En el primer nivel de la pirámide de los empleados, el de supervivencia, tendríamos el dinero, o más ampliamente el paquete de compensación. Esta retribución es la que genera la motivación base por la que trabajan los empleados. En el segundo nivel, el de éxito, tendríamos el reconocimiento de los empleados que es el factor que genera lealtad hacia la organización. Y finalmente, en la cúspide de la pirámide, en el nivel de transformación, se hallaría el significado del trabajo, el elemento que, de ser alcanzado, generaría inspiración/realización en los empleados.

Este análisis de la pirámide de necesidades de los empleados es muy relevante en el negocio hotelero (y en muchos otros sectores también) porque los resultados dependen de los empleados que trabajan en primera línea con los clientes. Son los recepcionistas, camareros, porteros o limpiadoras los que mayor contacto tienen con el cliente y al mismo tiempo constituyen el personal peor remunerado y menos motivado. En esta empresa han implantado varias medidas innovadoras para mejorar la base de la pirámide como otorgar un mes sabático pagado para todos los empleados con 3 años de antigüedad (los americanos tienen menos vacaciones anuales remuneradas que nosotros) o estancias gratuitas en hoteles y spas de la cadena. También han implantado acciones en los otros niveles, como dedicar tiempo en todos los Comités de Dirección a hablar de algún empleado que ha destacado por alguna acción especial y designar un director que le llame personalmente para agradecersele.

El mismo nivel de análisis de necesidades aplicado a los clientes nos llevaría a tener en la base expectativas cubiertas que generan satisfacción con el servicio, en el nivel medio necesidades cubiertas que generan compromiso con la marca, y finalmente, en la cúspide de la pirámide, necesidades inconscientes satisfechas que provocarían “evangelismo”, es decir, convertir a los clientes en auténticos fans de nuestra empresa.

Hay todavía una tercera pirámide, la de los inversores, que evolucionaría desde la alineación de transacciones, la alineación de relación y finalmente el legado. El autor explica en detalle todo este análisis así como numerosos ejemplos de acciones realizadas en su libro *Peak*, una visión diferente sobre dónde poner las prioridades en la gestión empresarial, útil para MBAs, emprendedores y demás profesionales inquietos.

<http://diversidadcorporativa.com/2008/08/07/gestion-empresarial-centrada-en-relaciones/>

20 COSTUMBRES COMUNES DE GENTE QUE HA LLEGADO MUY LEJOS EN LA VIDA

AUTOR: CHRIS

Las personas que han llegado muy lejos en la vida, lo han conseguido debido a que han construido un camino con verdades edificantes, hábitos sólidos y principios fuertes. Llegar lejos en la vida es un resultado directo entre las elecciones que tomas por el camino y el de adquirir hábitos y costumbres sanas.

Aquí tienes estas 20 costumbres o hábitos que estas personas involuntariamente poseen. Es curioso ver como todas ellas tienen estas costumbres sin ser conscientes de ello.

1) NO ASOCIAN EL ÉXITO CON EL DINERO

La gente realmente brillante asocia su éxito con la felicidad, la paz interior, y las acciones positivas, más que el dinero en sí (y no es un tópico). Está claro que tener dinero puede ayudarte a tener más oportunidades, tener menos estrés, y tener la mente más despejada. Pero las personas exitosas se dan cuenta de que todo el dinero del mundo no puede hacerte feliz si eres incapaz de sentir la felicidad desde el interior.

2) NO COMIENZAN EL DÍA SIN UN OBJETIVO O UN PLAN

No sólo las personas que han alcanzado el éxito tienen metas claras y nítidas a corto y largo plazo, también saben exactamente lo que tienen que realizar cada día para sentirse realizados, así como para acercarlos a sus objetivos.

Dedican la primera hora del día a ellos mismos (le llaman la “hora de oro”). Lo que hacen mentalmente, físicamente y espiritualmente en esta primera hora, establece el ritmo para todo el día.

3) LA PERFECCIÓN NO ES SU OBJETIVO PRIORITARIO

Para estas personas el progreso es más importante que la perfección. El peligro de centrarse en la perfección de algo en concreto es que te puedes perder por el camino y lo más probable es que tu trabajo quede imperfectamente acabado. Entienden que no se trata de hacerlo todo perfecto, y que las habilidades que se desarrollan gracias a alcanzar varios objetivos son más importantes. Permiten mejorar constantemente y te hacen sentirte más orgulloso.

4) NUNCA SE RODEAN DE GENTE NEGATIVA

Hay energía en todo, y eso incluye a los seres humanos. Como tal, es bastante fácil absorber la energía negativa cuando se está cerca de gente tóxica que siempre se están quejando y poniendo excusas.

En cambio, las personas de éxito se rodean de otras personas positivas y proactivas que les inspiran para lograr grandes cosas y viven plenamente todo lo que hacen.

5) NO SE CENTRAN EN LAS COSAS NEGATIVAS

La gente brillante no pierde el tiempo con pensamientos negativos de auto-derrota. Cuando se enfrentan con dificultades, son rápidos para identificar los beneficios que les puede proporcionar

esa experiencia y se recuerdan a sí mismos que han superado con éxito muchos obstáculos antes, por lo que sin duda puede superar de nuevo problemas.

Esta gente no se centra en lo que “podría” salir mal, y sí en lo que deben hacer para que las cosas vayan sobre ruedas, y de la lección que le da la vida al afrontar nuevos retos.

6) EL FRACASO NO LES HACE PERDER EL NORTE

Estas personas dicen que el fracaso es una parte esencial de tu crecimiento profesional. Miran los contratiempos y errores como oportunidades para aprender, crecer y ser aún mejor y ver que la próxima victoria será aún más grande. Saben que no importa cuántas veces caes derrotado, siempre y cuando seas capaz de volver a levantarte y de que utilices esa nueva fuerza y esa nueva experiencia para mejorar, porque saben que en realidad no han fallado, simplemente ha sido un tropiezo.

7) LOS PROBLEMAS NO LES DETIENEN

Cuando te centras en los problemas a los que estás enfrentando, tu comportamiento va en consonancia con la tensión resultante, lo que obstaculiza tu progreso, lo que lleva a más problemas. Sin embargo, centrándote en las acciones que debes hacer para mejorar tu actual situación consigues pensar con claridad y tener ideas positivas, que te abren la puerta a nuevas soluciones.

La gente exitosa no piensa en los posibles y no posibles problemas. Olvidan rápidamente cualquier sentimiento negativo para seguir adelante, porque saben que son más eficaces cuando se centran en dar soluciones.

8) NO LES PREOCUPA QUE SE LE JUZGUE

La gente exitosa no basan sus valores en lo que otros piensan de ellos porque tienen sus propios valores, metas y principios sin tener que depender de nadie para darles su visto bueno.

La vida la vemos a través de nuestras propias experiencias y de cómo las interpretamos. Y como tal, las personas que han alcanzado el éxito entienden que cuando alguien emite juicios de valores sobre nosotros o nuestra vida, no lo hacen basados en la misma experiencia o realidad y no tienen por qué estar de acuerdo con ellos.

9) NO PONEN EXCUSAS

La gente de éxito son personas proactivas, y les gusta hacer cosas y conseguirlas. Y no tienen miedo a coger responsabilidad sobre cosas que están fuera de su control. Saborean el hecho de sacar las cosas día a día y hacen todo lo posible por no darse por vencidos.

10) NO LES DA ENVIDIA QUE A OTROS LE VAYA BIEN

Las personas brillantes creen que hay suficiente mercado para que todo el mundo pueda ganar dinero. Saben que a cuantas más personas le haya ido bien es mejor para todos, y en nuestro mundo habrá más energía positiva.

Si otra persona tiene éxito en algo que aún no han sido capaces de lograr, estas personas se alegran de que al otro le haya ido bien, ya que lo ven como una motivación añadida para lograr alcanzar esa otra meta, y eso, es así!

11) LA FAMILIA Y LOS SERES QUERIDOS ES LO PRIMERO

Tienen claro que el trabajo es muy importante, pero nunca tan importante como compartir la vida con las personas que más amas. El éxito empieza desde dentro, así que el tiempo y la atención se debe dedicar a aquellos que significan mucho para ti, incluyéndote tú mismo!

12) LES GUSTA DIVERTIRSE

¿Cómo te sentirías si pasa y pasa el tiempo y la única sensación que tienes es estar agotado y frustrado, sin tener tiempo para despejarte? Las personas exitosas saben cómo relajarse y divertirse.

Ellos saben de la importancia de darse al menos unas mini vacaciones para recargar baterías y disfrutar de todo lo que tienen en su vida ahora mismo.

13) CUIDAN DE SU SALUD

Con buena salud tienes la libertad y la energía para disfrutar plenamente de la vida. Las personas exitosas son conscientes de que tienen que estar mentalmente, físicamente y emocionalmente sanos, si no no podrían dar lo que tienen de sí a aquellos que cuentan con ellos.

14) SE PONEN METAS CONCISAS

Las personas exitosas se ponen metas claras, específicas y medibles. Saben exactamente lo que desean lograr y se mantienen motivados hasta que alcanzan su meta. Elaboran un plan de acción claro y **ejecutan sus ideas**.

Tener metas claras y llevar a cabo acciones también permite medir cuan lejos has llegado y cuánto más lejos tienes que ir, y si tus metas no son concisas, no hay nada que hacer.

15) TOMAN DECISIONES FIRMES

Las personas de éxito deciden lo que quieren, y si hace falta se la juegan al todo o nada. Una vez que toman la decisión, se proponen a hacer todo lo que sea necesario para asegurarse el éxito.

Este hábito también les ayuda a ganar confianza en sí mismos, generándose a sí mismos más y más confianza. Y además, tienen la capacidad y ponen el esfuerzo para hacer que las cosas sucedan tal y como dijeron que lo harían.

16) NO VAN DE VÍCTIMAS POR LA VIDA

Cuando se ven afectados por las malas decisiones de otra persona, olvida rápidamente los pensamientos y sentimientos negativos, y entonces prefieren liberarse de la energía negativa para perdonar y dejarse llevar.

Dan una gran importancia a ser felices y tener paz interior, y entienden que tienen el control completo de sus pensamientos y actuaciones, y en última instancia son responsables de su propia felicidad y de sus victorias.

17) NO VIVEN DEL PASADO

Se dan cuenta de que el pasado, ya es pasado y que ahora ya no existe. Si sigues anclado en lo que fuiste no avanzarás, no podrás vivir la realidad del presente, y hay que andarse con ojo pues esto afecta negativamente a lo que está por venir.

Si has sufrido en el pasado, intenta ver que estás hoy aquí, y eso está bien. Tu pasado no te define o limita y piensa en todo lo que puedes alcanzar desde ya. Diseña ese futuro que tanto te mereces.

18) NO SE RESISTEN AL CAMBIO

Los planes, las estrategias y las tácticas pueden cambiar, pero en vez de sentir malestar y frustración por esos cambios, son conscientes de que hay más de una manera de alcanzar el éxito y no ponen pegos a rectificar.

19) NO DEJAN DE APRENDER

Es curioso ver como tienen mentores e inspiradores que le inspiran y motivan ante cualquier desafío. No dejan de aprender y siempre están abiertos a mejorar tanto su vida laboral como su vida personal.

20) NO FINALIZAN EL DÍA SIN DAR LAS GRACIAS

Antes de ir a la cama, reflexionan sobre las cosas positivas del día para aumentar su estado de ánimo, motivarse y seguir adelante, y esto les ayuda además a relajarse.

<http://www.reunificaciondedeuda.com/20-costumbres-comunes-de-gente-que-ha-llegado-muy-lejos-en-la-vida/>

¿QUIERES LOS MEJORES RESULTADOS? LOGRA EL COMPROMISO DE TUS TRABAJADORES

AUTOR: FBLOG 360º

En FBlog 360º nos gusta investigar, y después de echar un ojo al estudio Global Workface (el análisis que TowerSwatson realiza cada dos años sobre el compromiso de los trabajadores), nos hemos encontrado con estas conclusiones:

- La compensación impacta en el compromiso del empleado por primera vez en España: Las empresas deben encontrar **formas creativas de compensar**.
- El perfil del trabajador en nuestro país es inmovilista y **poco comprometido** con la empresa
- El estilo de liderazgo español necesita **renovarse**, ya que impacta directamente en el compromiso
- España tiene los **niveles de estrés más altos** de Europa

Puede que nos sorprendan más o menos, pero desde luego estas conclusiones son como para pararse a **reflexionar**. La situación actual hace que los trabajadores valoren más que nunca las empresas estables que les den garantías reales sobre su **seguridad** dentro de la compañía. Según este estudio, no hay mucha confianza sobre la Alta Dirección de las empresas, ni en que realmente las personas que ocupan este puesto se preocupen por el bienestar de los trabajadores.

Esto tiene consecuencias mucho más serias para las empresas y organizaciones de lo que parece: los niveles de estrés significan en muchas ocasiones bajas médicas, **escasa motivación y bajo rendimiento**, elementos que perjudican de manera directa a los beneficios de la organización. Es aquí donde se plantea que realmente es necesario encontrar elementos motivadores que haga que las personas **se encuentren mejor** en su ámbito de trabajo.

Si el trabajador se encuentra en un ambiente agradable y se siente **valorado**, su trabajo mejorará de forma perceptible, así como sus **resultados** dentro de la organización. Además, cuanto mayor sea esa vinculación entre la empresa y el trabajador (que, según el informe, se está perdiendo significativamente), mejor será la imagen que ese profesional proyecte de su empresa hacia el exterior. Y, como ya vimos en otros posts, jesto es muy importante!

Es fundamental encontrar esas formas en las que los trabajadores pueden **sentirse motivados**: piensa que los diferentes profesionales tienen **distintas opciones** a través de las cuales encontrarse mejor dentro de su ambiente laboral. Tal y como señala el informe, las organizaciones deben plantearse seriamente ser creativos y certeros con las motivaciones que proyectan sobre sus empleados, con los incentivos y los premios, así como con las **diversas formas de reconocimiento**. Pero, ¿cómo saber cuáles son las formas correctas de incentivar? ¿Cómo averiguar si uno de nuestros trabajadores se siente motivado por el tiempo libre, los reconocimientos públicos o resultaría más efectivo un cambio de puesto? ¿Es mejor dejar entrar una hora más tarde? ¿Siempre un aumento de salario es el incentivo clave?

E

EL ESTILO DE
LIDERAZGO ESPAÑOL
NECESITA RENOVARSE,
YA QUE IMPACTA
DIRECTAMENTE EN EL
COMPROMISO

La organización debe intentar identificar de forma precisa cuáles son los factores que más valoran los trabajadores, con el fin de orientar sus esfuerzos e invertir sus recursos adecuadamente. Esto puede lograrse a través de un estudio interno, como un proceso de Feedback 360º, que ayude a identificar las carencias y necesidades de las personas que forman parte de la organización.

Además, una buena formación para los directivos, inspirada en innovadoras formas de liderazgo orientadas a resultados, pero con una visión humanista, puede ayudar (¡y mucho!) a que se introduzca una nueva forma de **gestión y comunicación** que beneficiará a todos. Esto generará un **aumento del compromiso** de los trabajadores, involucrándolos en los valores de la empresa sin menospreciar sus cualidades y valorándolos como **personas**. Así, los profesionales se sentirán más unidos a la organización, y aportarán sus esfuerzo y su talento en la realización de las tareas.

Estudios como éste nos sirven como **toque de atención**, y nos incitan a reflexionar sobre la importancia de que las personas que forman parte de una organización se sientan **comprometidas**. De esta manera sólo se conseguirán mejores resultados.

Y tú, ¿qué opinas al respecto? ¿Te sientes identificado con los resultados del estudio? ¿En qué medida crees que el compromiso de los trabajadores afecta a la organización?

<http://blog.feelback360.com/2014/01/quieres-los-mejores-resultados-logra-el-compromiso-de-tus-trabajadores/>

CINCO MITOS DE LA INNOVACIÓN

AUTOR: JULIAN BIRKINSHAW - CYRIL BOUQUET - J.-L. BARSOUX

En la actualidad, de acuerdo con la teoría, se supone que la innovación se realiza de forma constante, por parte de todo el personal de la compañía, mejorando todo aquello en lo que consiste la empresa, y las nuevas herramientas basadas en Internet ayudan a que esto sea así. ¿Es correcta la teoría? ¿O bien las experiencias de las empresas revelan algo diferente?

Históricamente, la mayoría de los directivos han equiparado la innovación fundamentalmente con el desarrollo de nuevos productos y nuevas tecnologías. Sin embargo, cada vez en mayor medida, la innovación se considera como la aplicación de nuevos servicios, modelos de negocio, planes de tarificación y vías de acceso al mercado, así como nuevas prácticas de gestión. Existe en la actualidad un mayor reconocimiento de que las ideas nuevas pueden transformar cualquier parte de la cadena de valor, y que los productos y servicios representan tan solo la punta del iceberg de la innovación.

Este cambio de perspectiva tiene implicaciones respecto a quién “es el propietario” de la innovación. Solía ser el coto privado de un selecto grupo de empleados –ya fueran los diseñadores, los ingenieros o los científicos– cuya responsabilidad era generar y desarrollar nuevas ideas, normalmente en una ubicación independiente. Sin embargo, la innovación se considera cada vez en mayor medida responsabilidad de toda la organización. Para muchas grandes empresas, de hecho, el nuevo imperativo es considerar la innovación como una capacidad “constante y en todas partes” que aprovecha las habilidades y la imaginación de los empleados de todos los niveles.

Lograr que la innovación sea tarea de todos tiene un atractivo intuitivo, pero es muy difícil de conseguir. Muchas empresas han puesto en marcha sugerencias, planes, programas de ideas, unidades de capital riesgo y foros on-line. No obstante, la tasa de éxito de estos enfoques es desigual. Los empleados se enfrentan a los problemas de capacidad, tiempo y motivación en torno a su participación. Suele haber una falta de continuidad en los planes bienintencionados. Y también suele existir cierto nivel de desconexión entre las prioridades de quienes ocupan los puestos directivos y los esfuerzos de quienes están en puestos más bajos de la organización.

Además, las herramientas basadas en Internet para captar y desarrollar ideas aún no han cumplido su promesa: un reciente estudio de McKinsey reveló que el número de encuestados que están satisfechos globalmente con las herramientas Web 2.0 (el 21%) es ligeramente superior al número de aquellos que expresan una evidente insatisfacción (el 22%).

Para comprender estos retos, y para identificar las prácticas de innovación que funcionan, hemos pasado tres años estudiando el proceso de innovación en trece empresas internacionales. Todas estas empresas se embarcaron en un largo viaje cuyo objetivo era convertirse en más innovadoras de forma sistemática y sostenible. Todas pretendían lograr la participación de sus empleados en el proceso, y todas utilizaron herramientas on-line con el fin de facilitar y mejorar la calidad y la cantidad de ideas. Nuestro estudio nos permitió confirmar muchos de los argumentos habituales respecto a cómo fomentar la innovación en las grandes organizaciones, pero también descubrimos algunos hallazgos sorprendentes.

Este artículo se centra en los datos clave que surgieron del estudio, organizados en torno a cinco “mitos” persistentes que continúan acosando los esfuerzos de innovación de muchas empresas. Podrás conocer en qué consisten dichos mitos de la innovación descargando el artículo completo.

<http://www.qpt-consulting.com/cms/cms/es/generic/cinco-mitos-de-la-innovacion/>

GESTIÓN EMPRESARIAL CENTRADA EN LAS RELACIONES

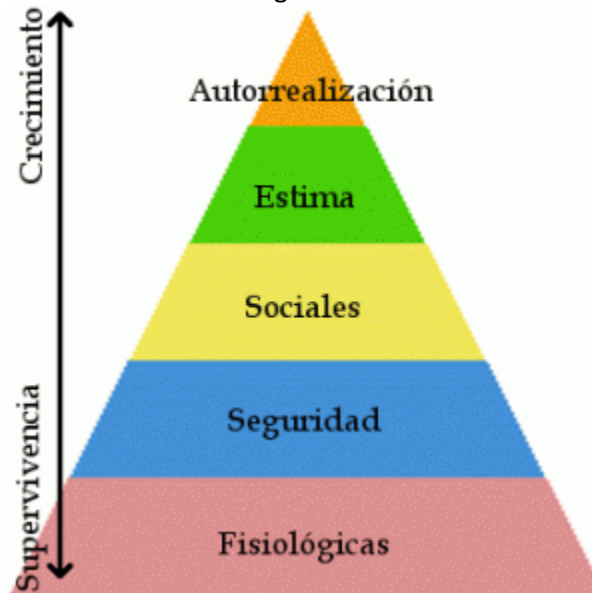
AUTOR: UXÍO MALVIDO

“En lo más profundo siempre he creído que se podía hacer negocios de una manera diferente”

La frase es de Chip Conley, fundador de Joie de Vivre, una cadena de hoteles boutique con más de 40 establecimientos en California. El fue uno de los ponentes del Executive Forum de San Francisco al que asistí en marzo.

En el modelo de gestión del talento de esta empresa las posibilidades de promoción vienen marcadas por los resultados y por las relaciones de la persona. No conozco ningún otro modelo empresarial de talento con esta variable de relaciones tan clara. El planteamiento de fondo es que las empresas no son más que conjuntos de relaciones humanas y es precisamente su calidad y durabilidad lo que diferencia a líderes y empresas.

Con la crisis de las punto.com a partir del año 2000, el negocio hotelero en California y especialmente en el área de la Bahía de San Francisco se resintió enormemente. Chip se apalancó en la calidad de sus relaciones personales y las de su negocio a tres niveles: empleados, clientes e inversores. Y encontró en el conocido modelo de la Pirámide de Maslow la base teórica para convertir sus intuiciones en un sólido modelo de gestión.



Chip Conley simplificó este modelo de necesidades humanas en 5 niveles para aplicarlo al mundo de la empresa y encontró que con tres era suficiente: supervivencia, éxito y transformación. A partir de ahí profundizó en el significado que cada uno de estos 3 niveles tenía para empleados, clientes e inversores.

En el primer nivel de la pirámide de los empleados, el de supervivencia, tendríamos el dinero, o más ampliamente el paquete de compensación. Esta retribución es la que genera la motivación base por la que trabajan los empleados. En el segundo nivel, el de éxito, tendríamos el reconocimiento de los empleados que es el factor que genera lealtad hacia la organización. Y finalmente, en la cúspide de la pirámide, en el nivel de transformación, se hallaría el significado del trabajo, el elemento que, de ser alcanzado, generaría inspiración/realización en los empleados.

Este análisis de la pirámide de necesidades de los empleados es muy relevante en el negocio hotelero (y en muchos otros sectores también) porque los resultados dependen de los empleados

que trabajan en primera línea con los clientes. Son los recepcionistas, camareros, porteros o limpiadoras los que mayor contacto tienen con el cliente y al mismo tiempo constituyen el personal peor remunerado y menos motivado. En esta empresa han implantado varias medidas innovadoras para mejorar la base de la pirámide como otorgar un mes sabático pagado para todos los empleados con 3 años de antigüedad (los americanos tienen menos vacaciones anuales remuneradas que nosotros) o estancias gratuitas en hoteles y spas de la cadena. También han implantado acciones en los otros niveles, como dedicar tiempo en todos los Comités de Dirección a hablar de algún empleado que ha destacado por alguna acción especial y designar un director que le llame personalmente para agradecersele.

El mismo nivel de análisis de necesidades aplicado a los clientes nos llevaría a tener en la base expectativas cubiertas que generan satisfacción con el servicio, en el nivel medio necesidades cubiertas que generan compromiso con la marca, y finalmente, en la cúspide de la pirámide, necesidades inconscientes satisfechas que provocarían “evangelismo”, es decir, convertir a los clientes en auténticos fans de nuestra empresa.

Hay todavía una tercera pirámide, la de los inversores, que evolucionaría desde la alineación de transacciones, la alineación de relación y finalmente el legado. El autor explica en detalle todo este análisis así como numerosos ejemplos de acciones realizadas en su libro *Peak*, una visión diferente sobre dónde poner las prioridades en la gestión empresarial, útil para MBAs, emprendedores y demás profesionales inquietos.

<http://diversidadcorporativa.com/2008/08/07/gestion-empresarial-centrada-en-relaciones/>

MALOS HÁBITOS PRODUCTIVOS

AUTOR: JOSEP MARIA MARTÍNEZ

EN PRODUCTIVIDAD, GRAN PARTE DE NUESTRO ÉXITO, SE DEBE A NUESTROS HÁBITOS.

Si tenemos buenos hábitos productivos, lo tendremos más fácil para conseguir nuestras metas y objetivos.

Por contra, si no tenemos unos buenos hábitos de base, estaremos condenados al fracaso.

Yo siempre digo que:

Productividad es 99% hábitos, 1% herramienta

De esta forma, se le debe de dar más importancia a lo que verdaderamente la merece. **Nuestros hábitos.** De nada nos va a servir el Software más caro en productividad, o la mejor libreta Moleskine, si no partimos de unos buenos hábitos y costumbres productivas.

Evidentemente, conseguir buenos hábitos productivos, no es algo que se consiga de la noche a la mañana, pero para ello disponemos de técnicas que nos pueden facilitar mucho el conseguir implementar con éxito esos hábitos y costumbres, y... *saber aprovechar estas técnicas es fundamenta*

BUENOS Y MALOS HÁBITOS

Como en todas las cosas, en productividad, hay buenos y malos hábitos.

Hay una serie de hábitos que deberemos de tener en cuenta y que son beneficiosos para nuestra productividad, y por contra, también hay una serie de hábitos que son dañinos para nuestras metas y objetivos productivos.

Por desgracia, es más fácil caer en los malos hábitos, que en los buenos.

Los buenos hábitos, normalmente requieren de un esfuerzo por nuestra parte, en cambio, *los malos hábitos, salen solos, de forma natural,* por instinto. Es como si ya los llevásemos instalados de serie en nuestro ADN productivo.

Con este Post espero poderte ayudar a identificar algunos de los malos hábitos productivos más habituales, para que puedas corregirlos y rectificar a tiempo, antes de que se asienten fuertemente en tu ADN productivo y necesites más esfuerzo para eliminarlos. Si por el contrario, ya los tienes bien arraigados, te daré algunas pistas y consejos para quitártelos de encima.

EMPECEMOS:

MAL HÁBITO Nº1 – MULTITAREA

El mal hábito más extendido y peligroso de todos. Realmente hay personas que son verdaderos especialistas en la multitarea. Se ponen a hacer algo, y a la primera interrupción que tienen ya sea por mail, teléfono o físicamente, dejan lo que están haciendo y se ponen con la nueva tarea que ha llegado, dejando la tarea anterior a medias, incompleta y sin terminar.

Más tarde, cuando ha vuelto la sensación de calma, empiezan a hacer otra cosa, y en medio de esa otra tarea, se dan cuenta de que todavía **No terminaron la primera tarea que estaban haciendo!!**

Oh Dios mío!, quedé con aquel cliente que le enviaría la propuesta antes de las 10 y ya son las 11:30!!! me va a matar.

Esta es una situación muy típica y habitual. Entonces, dejan de nuevo la otra tarea que comenzaron a hacer para centrarse en la primera que no terminaron, y así sucesivamente.

Lo mejor que se puede hacer en estos casos, es centrarse en **empezar y terminar**.

Céntrate!!, detente. Empieza tu tarea y no pares hasta terminarla. Solo una tarea a la vez.

Si llegan nuevas tareas, apúntalas en tu bandeja de entrada y **sigue con la tarea que estabas haciendo**.

Siempre que la nueva tarea sea una interrupción, no te entretengas con los detalles, no anotes fechas de vencimiento, ni contextos, tampoco etiquetas o notas, simplemente apunta la nueva tarea en el Inbox de tu aplicación de tareas, y sigue con tu plan de trabajo.

Disponer de un sistema de capturas eficaz, es primordial para que la productividad no se vea afectada.

Si la nueva o nuevas tareas llegan mediante la bandeja de entrada de tu aplicación de correo, tranquilo, no hagas nada. Cuando proceses tu bandeja de entrada, ya tomarás nota de esa tarea o tareas en tu aplicación de tareas. Por el momento, déjalas allí en Stand-by.

Si viene un compañero a tu mesa para encargarte una nueva tarea, dile amablemente que ahora no puedes atenderle y que en cuanto termines con la tarea que estas haciendo, vas a ir a su mesa para tomar nota de su petición, o para ver como le puedes ayudar.

Si lo prefiere, y para que no le interrumpas, si no se trata de algo muy técnico o que requiera de muchas explicaciones, puedes decirle que te mande la petición por correo electrónico, de esta forma no tienes que levantarte e ir a su mesa, tampoco le molestaras o interrumpirás, y finalmente, siempre quedará constancia escrita de lo que se ha pedido.

Cuando termines la tarea que estás realizando, sigue con tu lista de próximas acciones, según tu planificación, o por el contrario, si alguna de las nuevas tareas que te han llegado es importante, reestructura tu planificación para hacerle un hueco y ponerte con ello cuanto antes.

Importante!!! – Nunca sacrifiques una tarea TMI

Las tareas TMI son Tareas Muy Importantes, o del inglés Most Important Tasks.

Las TMI, son las tareas que realmente te hacen avanzar hacia tus metas y tus objetivos, son las tareas que aportan resultados de verdad, por lo que sacrificar una TMI, por una nueva tarea de menor importancia, es un grave error.

¿Que sucede si la nueva tarea también es una tarea TMI?

En ese caso, intenta sacrificar una tarea de menor impacto e importancia, la que menos daño pueda hacer a tu planificación, tus resultados y tus objetivos.

Reestructura tus tareas menores, para hacerle hueco a la nueva TMI, y modifica la fecha de realización de la tarea menor para hacerla en otro momento o incluso otro día.

En definitiva, es importante que no alternes de una tarea a otra sin ton ni son, concéntrate en empezar y terminar cada tarea por grande que sea. Si durante el transcurso de esta tienes interrupciones, "Captura" la nueva petición y sigue con lo que estabas haciendo según tu planificación.

Te recomiendo ver este vídeo de Elsa Punset, en el cual habla de la multitarea:

[Vídeo: Elsa Punset | La Multi Tarea](#)

MAL HÁBITO Nº2 – REVISAR TU CORREO ELECTRÓNICO CONSTANTEMENTE



Esto se denomina "Síndrome del chequeo constante"

Revisar tu correo electrónico constantemente, es un mal hábito muy extendido por muchos profesionales de todos los sectores.

Todos lo hemos sufrido en mayor o menor medida, en alguna ocasión de nuestra carrera profesional.

No por el hecho de revisar tu correo electrónico con más frecuencia vas a ser mejor profesional.

Conseguirás ser muy popular, por atender el correo al instante, pero no avanzarás en la realización de tus tareas y en la consecución de tus objetivos.

El correo electrónico es un arma de doble filo. Si lo chequeas constantemente, dará la sensación de que siempre estás enganchado al correo, y por consiguiente, cuando alguien te envíe algo urgente, va a esperar respuesta de inmediato.

Por otro lado, alguien que solo está pendiente de su correo, no se concentra en "empezar y terminar" sus tareas, y tiene todos los números para caer en la multitarea, en cuanto llega un nuevo correo con una petición "urgente".

Recuerda...

Las urgencias se deben notificar por teléfono, **no por correo electrónico.**

¿Entonces? ¿No chequeo el correo?

El correo electrónico, ha de ser revisado y procesado varias veces al día, pero lo correcto es marcar bloques de tiempo para realizar esta labor. No es recomendable revisar a todas horas el correo y procesar los mensajes a medida que van entrando.

Si lo haces, estarás prestando más atención a lo que llega a tu correo, que a hacer y completar tareas. Además corres el riesgo de que cualquier cosa que llegue y lleve el sello de urgente o importante, tire por tierra toda tu planificación.

Lo correcto es definir varios bloques de tiempo durante la jornada para realizar la revisión y procesamiento del correo electrónico.

Por ejemplo:

Al llegar a la oficina, NO abras tu aplicación de correo, y realiza tu primera tarea TMI del día, y cuando la hayas terminado, haz una primera revisión del correo.

Con este gesto, probablemente retrases la primera lectura del correo entre 1/2 hora y 45".

¿Qué ganarás con este gesto?

Retrasar la apertura del correo, evitar que cualquier email que lleve la etiqueta "Importante" desajuste tu planificación y tu productividad. Empezar el día haciendo y completando una o dos TMI te hará avanzar poco a poco hacia tus metas y objetivos.

Marca otro bloque para la revisión y procesamiento del correo a media mañana, y un tercer bloque al medio día, antes de ir a comer.

Por la tarde, en cuanto llegues, ponte con la primera tarea que tenías prevista para la vuelta de la comida, y a media tarde, vuelve a revisar el correo.

Para finalizar, antes de irte, vuelve a revisar el correo y deja todo planificado para el día siguiente.

Esta pauta es una sugerencia, tu conoces mejor que nadie el volumen de correos que recibes, así como tu flujo de trabajo, y debes adaptar esta pauta de lecturas, según tus necesidades y tus horarios.

Educa a tus compañeros y superiores.

Si tienen alguna petición realmente urgente, que no te la manden por correo electrónico, ya que en función de las horas a las que destines los bloques de tiempo para la revisión y procesamiento del correo, puede darse el caso de que alguna cosa urgente, no la atiendas cuando corresponda, y luego vendrán las prisas, las carreras y quizá hasta los enfados.

Las peticiones urgentes e importantes, siempre por teléfono.

De esta forma evitaremos el ...

-Es que me enviaste el correo a las 13 pero yo hasta la revisión de la tarde a las 16, no vi tu petición.

Hay personas que padecen el "Síndrome del chequeo constante", que no es otra cosa que estar pendiente de todos y cada uno de los correos que llegan justo en el momento en el que llegan, y da igual desde que dispositivo,... estas personas están siempre "On" ya sea desde su Smartphone, Tablet, Pc o Portátil.

No pasa nada porque se te acumulen algunos correos.

Piensa que no todos los correos son iguales, y que quizá de un bloque de 25 correos, tan solo 5 sean tareas, 5 o 6 respuestas a peticiones tuyas, algunos de publicidad, y otros un simple "Gracias" o "Ok", con lo cual reducimos los 25 correos en 5 o 6 que son próximas acciones, y el resto pueden ir desde material de consulta / referencia a basura o un simple "gracias" que evidentemente eliminaremos, ya que el mensaje en si no requiere ninguna acción por nuestra parte y tampoco es útil como material de consulta posterior.

Así pues, como he dicho anteriormente:

Define varios bloques de tiempo de aproximadamente 10 o 15 minutos cada uno (en función de la cantidad de correos que recibas) para revisar, contestar y procesar los correos que van llegando durante el día.

Dos bloques de revisión por la mañana y dos bloques de revisión por la tarde, pueden estar bien para comenzar, si recibes una media de 30 o 40 correos al día. Si recibes más, quizá añadir un tercer bloque durante la mañana o durante la tarde, en función de los tramos de llegada de los correos, pueda ser una buena idea.

La decisión final es tuya, ya que nadie mejor que tu conoce tu flujo de trabajo y el volumen de emails que recibes.

MAL HÁBITO Nº3 – CHARLAS | BLOGS | NOTICIAS | REDES SOCIALES

En mi anterior trabajo, durante algún tiempo, tuve el mal hábito de comenzar el día leyendo blogs, noticias o redes sociales.

Mi rutina consistía en llegar a la oficina, sacar un café de la máquina expendedora, conversar con algún compañero durante 10 o 15 minutos, ir a mi mesa de trabajo, y echar un vistazo por encima a algunos blogs de tecnología. Cuando me quería dar cuenta, ya había perdido entre 30 y 50 minutos de mi mañana.

Para mi hasta entonces era como un ritual para comenzar el día pausadamente, poco a poco y preparándome para el nuevo día.

Estaba matando mi productividad

Cuando comencé a descubrir y a aprender sobre este mundo de la productividad personal, me di cuenta de que **esa rutina, no era productiva, y me centré en comenzar el día completando un par o tres de mis TMI**s

El hecho de comenzar el día haciendo y completando algunas de tus *TMI*s te ayudará a avanzar en tus metas y objetivos, y a comenzar el día de forma activa y proactiva.

Muchas personas tienen el mal hábito al igual que yo lo tenía anteriormente, de comenzar el día leyendo blogs, noticias, o revisando y actualizando sus redes sociales.



Cuando se quieren dar cuenta, ya han consumido entre 50 y 60 minutos de sus primeras horas de la mañana, y luego **van todo el día lamentándose de que no tienen tiempo para lo verdaderamente importante.**

¿Sabías que las primeras horas de la mañana son las horas más productivas porque vienes cargado de energía después del descanso nocturno?

!!! Aprovechalas !!!

Desaprovechar estas primeras horas en tareas de poca intensidad y poco impacto como las charlas de cafetería, lectura de blogs, noticias, redes sociales, visualizado de vídeos, etc.. es un suicidio productivo que terminará por pasarte factura en tus resultados y objetivos.

Personalmente y por suerte, **ya hace muchos años que dejé atrás ese mal hábito**, por el momento y después de varios años, he conseguido mantenerlo lejos de mi.

Ahora cuando llego a la oficina, **lo primero que hago es encender mi ordenador y en cuanto está operativo, me pongo a trabajar para completar una de mis TMIs**, o bien si no la puedo completar, por su longitud, trabajo en ella a tope durante los primeros 60 minutos, y posteriormente hago un descanso de 5 o 10 minutos para tomar un tentempié y un café.

Después de ese descanso, sigo con la tarea hasta completarla, para posteriormente ponerme con la siguiente tarea **TMI** de mi planificación.

Mi objetivo es el de hacer y completar 2 o 3 **TMI** durante la mañana, para así poder tener el resto del día disponible, para tareas menores o incluso urgencias e imprevistos.

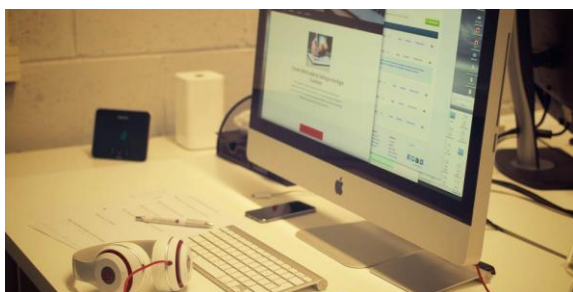
La lectura de blogs y redes sociales, lo dejo para la noche, cuando estoy relajado en el sofá de casa.

Las charlas de cafetería, **también se terminaron**, ahora **nunca empiezo el día tomando café**, lo reservo para media mañana, he conseguido pasar de una media de 5 cafés al día, a solo 2, uno a media mañana y otro por la tarde después de comer.

Debes de saber priorizar tus actividades, leer blogs, noticias y redes sociales, nunca será una tarea prioritaria, a menos que seas Periodista, o Community Manager.

Todo y eso, seguramente tus **TMIs** serán otras y estarán más vinculadas a conseguir resultados estratégicos, o desarrollar campañas de Social Media.

MAL HÁBITO Nº4 – ESCRITORIOS BASURA



Escritorios Basura!, suena fuerte, pero es real como la vida misma.

Otro mal hábito que también cometí fue el de tener **montones de papeles, Dossiers y catálogos sobre mi escritorio, y montones de iconos y accesos directos en el escritorio de mi ordenador**. El resultado, lo puedes imaginar... **un caos** a la hora de buscar algún documento o acceso directo a una aplicación.

Muchísima gente, sigue teniendo este problema.

Este mal hábito también lo corregí hace mucho tiempo y actualmente sobre mi mesa de trabajo, no hay más de uno o dos papeles durante el día.

Por la tarde, al finalizar mi jornada, siempre intento que no quede ningún papel encima de mi escritorio y lo dejo totalmente recogido y despejado.

Si por cualquier motivo no puedo dejarlo despejado, como mucho, tengo un par o tres de papeles, perfectamente apilados uno sobre otro y en una esquina de la mesa, en ningún caso da sensación de desorden o desaliño.

Con el escritorio del ordenador, móvil y tableta, me sucede lo mismo. Desde que descubrí la senda productiva, **he minimizado al máximo las aplicaciones y carpetas en los equipos informáticos que uso.**

Antes de instalar ninguna aplicación en mis dispositivos, **evalúo si realmente la voy a utilizar y con que frecuencia.**

Si es una aplicación que realmente voy a utilizar entonces la instalo. **No suelo tener instalados programas que no utilizo.** (Antes también instalaba todo lo que caía en mis manos)

Mi teléfono móvil (IOS) tiene 4 pantallas "Home", organizadas por tipo de aplicación o por categoría de uso.

Mi ordenador Windows, tan solo tienen 4 carpetas en el escritorio. 3 Carpetas para los discos duros Online (Dropbox, GDrive, Box) y 1 Carpeta para los accesos directos a las aplicaciones que más uso.

En mi Mac, todavía es más extremo, no tengo ninguna carpeta o icono en el escritorio, aparte de los iconos que tengo puestos en el dock, para poder acceder rápidamente a mis aplicaciones favoritas.

En el dock, tan solo tengo una selección de las aplicaciones que utilizo con más frecuencia, y me lo pienso dos veces antes de poner una aplicación en la barra de tareas de Windows o en el dock de Mac.

Mi tableta es un ipad, y en el tengo solo 3 escritorios. Siguiendo el mismo patrón que en mi iPhone,

Aplicaciones importantes para mi, como pueden ser, Evernote, el gestor de correo, el gestor de tareas o el calendario, los mantengo siempre en el dock principal, en la barra de tareas de Windows o en las pantallas principales de mis dispositivos móviles.

En cambio he visto gente que sigue teniendo montones de papeles encima de su mesa, Dossiers, Carpetas, Folletos, Catálogos y Archivadores, y cuando han de buscar algo, están en el mejor de los casos, *5 minutos revolviendo papeles*, eso, si no tenemos en cuenta que tu puedas estar esperando por aquella persona, en el caso de que necesites su ayuda, por lo que son los 5 minutos de aquella persona más tus 5 minutos. **10 Minutos en total.**

Invertir en una mesa de trabajo más recogida y ordenada, es invertir en tu productividad y en la de los demás, porque cuando alguien espere por algún documento que tengas tu en tu mesa, no tendrá que estar esperando unos minutos a que lo localices, y por otro lado, **tu tampoco perderás un valioso tiempo en algo tan poco productivo como buscar un documento.**

También he visto gente con el escritorio del ordenador abarrotado de iconos. Cuando alguna de esas personas, te pide ayuda con el ordenador, y te sientas delante de su pantalla,... simplemente, te vuelves loco intentando distinguir las aplicaciones de los accesos directos a documentos o carpetas.

Esto realmente es muy improductivo. Si utilizamos con frecuencia ciertas aplicaciones, es mejor tener los iconos de las mismas, bien localizados en el escritorio, para que el acceso sea inmediato.

Paralelamente, si también accedemos con frecuencia a algún documento, este deberá estar en alguna carpeta o posición especial en el escritorio. El resto, te recomiendo organizarlo por Carpetas y Subcarpetas en función de su naturaleza, origen, utilidad, frecuencia de apertura, etc.

MAL HÁBITO Nº5 – ¿MANDAS TU O MANDA TU SMARTPHONE?



Otro mal hábito muy extendido, es el de atender el teléfono móvil a la mínima de cambio.

En cuanto suena una llamada, una alarma o notificación, o en cuanto vemos que se enciende la pantalla, tenemos tendencia a desviar nuestra atención hacia la pantalla de nuestro terminal, y terminamos por coger esa llamada, atender esa alarma o revisar el notificador de mensajes.

En esencia se trata de una distracción en toda regla.

Reconozco que en determinadas ocasiones, todavía desví mi atención hacia la pantalla del teléfono móvil en cuanto se enciende.

Es algo que cada vez va a menos, pero me sigue sucediendo.

Por eso mismo te recomiendo una serie de trucos para evitar que tu Smartphone, se convierta en un foco de distracciones.

Para empezar, tal y como vimos en el artículo: Enfoque y Concentración, lo primero que debes hacer, es apagar todos los notificadores, alarmas y demás avisos de tu Smartphone.

De esta manera conseguirás que tu atención no se vea afectada en cuanto llegue el primer Whatsapp de turno.

Otro buen consejo, es el hecho de que pongas tu Smartphone en modo vuelo, para que de esta manera, se desactiven todas las comunicaciones. O incluso mejor, puedes apagarlo por un par de horas mientras dure tu tarea o tareas TMI.

Si la solución de "apagar" directamente el terminal te resulta muy complicada, puedes optar por ponerlo en silencio y boca abajo, para que de esta forma no puedas ver la pantalla.

En definitiva, el objetivo es que TU controles a tu teléfono móvil, y no que el te controle a ti.

MAL HÁBITO Nº6 – FALTA DE PLANIFICACIÓN

La falta de planificación, es también otro mal hábito productivo que comete mucha gente. Comenzar el día a salto de mata, atendiendo correos aquí y allá, sin rumbo ni coordenadas, a toque de notificación o timbre de teléfono.

Este grave mal hábito, tendrá consecuencias muy negativas para tu productividad, **y va muy de la mano de la multitarea.**



El hecho de no tener una planificación, hará que alternemos de una actividad a otra, y que probablemente ignoremos nuestras metas y objetivos.

Es totalmente recomendable **planificar** todos los días, las actividades y tareas del día siguiente.

La Planificación Diaria: Todos los días de Lunes a Jueves, al terminar el día, planifica las actividades, reuniones y tareas del día siguiente.

Planificación Semanal: Todos los viernes, planifica el inicio de la próxima semana (Lunes / Martes) y distribuye algunas tareas, citas y eventos restantes durante el resto de la semana (Miércoles, Jueves, Viernes), para de esta forma tener un plan de ruta ya trazado.

La planificación diaria, es más hermética, más cerrada, cada día planificas el día siguiente y esa planificación queda inamovible salvo imprevisto o urgencia de fuerza mayor.

La planificación semanal es más abierta, tiene la ventaja de que te permite iniciar la siguiente semana con un mapa de ruta, para que cuando llegue el Lunes, puedas comenzar a tope, sin distracciones ni interrupciones. Paralelamente, tiene la ventaja adicional de que la planificación

inicial que hiciste el viernes para el resto de la semana, la puedes ir moviendo y reestructurando según tus nuevas necesidades y prioridades.

Es importante **no ser exigente** con la planificación del Viernes para la semana siguiente, y dejar huecos suficientes para poder mover las tareas, citas y eventos a medida que surjan nuevos elementos o imprevistos.

Tener una buena planificación, te hará avanzar hacia tus metas y objetivos, con un rumbo prefijado. **La planificación es el equivalente a tu GPS.**

MAL HÁBITO Nº7 – REUNIONES IMPRODUCTIVAS



Las reuniones son buenas, y necesarias, en si, no son un mal hábito productivo, si se realizan con control y orientadas extraer objetivos y resultados.

España tiene fama y costumbre de ser un país que sufre de "Reunionitis".

Nos reunimos por cualquier cosa, por cualquier motivo. Muchas veces, se convocan reuniones improvisadas, sin preparación, sin una meta clara o un objetivo, y eso si que es un mal hábito.

Lo peor de todo es que después de 2 horas de reunión, sin extraer nada en concreto, decimos: "Por hoy lo dejamos aquí, pero mañana seguimos".

Error!!!

Cuando prepares o te convoquen a una reunión, debes tener bien claros los objetivos de la misma, que se va a extraer de ella y cual es su finalidad, si te aporta algo o te va a hacer perder el tiempo.

Documentate

Pregunta, infórmate, no asistas a una reunión porqué si, porqué te lo han pedido y ya está. Tampoco asistas a una reunión sin documentarte y sin documentación.

Si te consultan alguna cosa, quedarás como un bobo por no tener respuestas.

En base a la temática de la reunión, debes de ir previamente preparado.

Puedes preparar un informe, un análisis, una previsión, puedes llevar una lluvia de ideas si la reunión es para debatir sobre un nuevo producto o servicio.

Si la reunión es para la resolución de un problema, puedes llevar una propuesta de resolución.

Si la reunión trata sobre algún cliente, puedes llevar un informe sobre los últimos movimientos del cliente, sus últimos emails, sus ultimas peticiones, ofertas, quejas, incidencias, etc.

En definitiva, no vayas a la reunión sin nada, con las manos vacías y sin aportar.

Qué, Quién y Cuando

Es importante que a medida de que la reunión avance y se definan acciones a realizar, quede constancia escrita y todos tengáis muy claro:

Qué Se debe de hacer, ya sea una sola acción o varias acciones.

Quién Debe de hacer que.

Cuándo Aquí definimos temporalmente cuándo es necesario realizar la acción o acciones definidas. Ponemos una fecha de vencimiento.

El Tiempo es Oro

Si eres Freelance o Autónomo, quizá puedas proponer alternativas a las reuniones presenciales, para evitar los desplazamientos.

No es lo mismo tener que cruzar la ciudad a media mañana para asistir a una reunión, que poder hacer la reunión mediante Skype o Google Hangouts. En este caso, el tiempo de desplazamiento se reduce a "0".

En el caso de las oficinas, antes de iniciar una reunión, se deberá fijar un tiempo máximo de duración. Es un error convocar o entrar a una reunión en la cual no se ha definido un tiempo de duración. Piensa que el tiempo que dure la reunión se debe de multiplicar por la cantidad de asistentes.

Así pues, una reunión de 1 hora de duración, a la cual han asistido 4 personas, equivale a una inversión de 4 horas en productividad de los trabajadores.

Establecer una duración máxima, hará que la reunión sea ágil, rápida y concisa, se aborden los temas directamente y se eviten rodeos y divagar con otros temas que no vienen a cuento.

Puntualidad

Hay que inculcar la cultura de la puntualidad. No es productivo, el hecho de que se convoque una reunión a una hora determinada, y la gente vaya llegando a cuenta gotas. Por consiguiente el inicio de la reunión, se demorará en base a lo que tarden en llegar las otras personas.

Por experiencia propia, puedo decir que he llegado a reuniones, en las que he tenido que esperar 15 y 20 minutos a que llegasen todos los integrantes, por el simple hecho de: "Dame un minuto que termine este presupuesto", o "En 5 minutos vengo, he de enviar un email antes de entrar".

En el fondo, esas personas lo que están diciendo es:

Buf!! ahora he de ir a esta reunión que no me va a aportar nada, y me va a hacer perder el tiempo, voy a ver si puedo adelantar algo de trabajo rápido, antes de entrar.

Decir

NO

Cuando he estado en cargos correspondientes a la gestión de compras, muchas veces los proveedores me solicitaban una reunión para presentar tal o cual producto o servicio.

Si yo he visto que el producto o servicio, no iba a aportar nada interesante o nuevo, o si las probabilidades de iniciar negociaciones para compra eran nulas, directa y amablemente he declinado la reunión.

Mucha gente accede a tener reuniones, simplemente por no parecer descortés o mal educado.

<http://productivadygtd.com/2014/09/16/malos-habitos-productivos/>

LA INNOVACIÓN Y LA INCERTIDUMBRE DE LOS DIRECTIVOS

AUTOR: PACO CORMA

¿Tengo que poner en marcha una nueva organización o equipo para hacer realidad las innovaciones?

- A este tipo de preguntas se sumarán las propias del coste de ponerlo en marcha, la oportunidad del momento así como las más propias de la operativa cotidiana de trabajo de los mismos.

Tenemos que partir de un concepto aceptado previamente cual es el de definir la Innovación como un proceso mediante el cual se transforman ideas iniciales en productos/procesos/marketing/modelo gestión/Modelo negocio diferentes a los actuales.

- Con estos parámetros, se puede evaluar, con el tiempo, las distribuciones de las innovaciones, dando un resultado del tipo:

- Nos encontramos pues con unos resultados experimentales que podrían desalentar a los Directivos, pero no es menos cierto que presentan la ventaja de descubrir un comportamiento repetitivo. A saber:

- Con estas premisas ya es más fácil responder a las iniciales preguntas y lograr reducir la incertidumbre de los Directivos:

- . Mejor el equipo que la individualidad.
- . No desdeñar la individualidad realmente innovadora y creativa.
- . Mejor la diversidad en el equipo que la homogeneidad.
- . Vigilar la dispersión propia del equipo basado en la diversidad.

. Necesidad de coordinar al equipo, bien sea mediante la intermediación (centralizar el liderazgo) o la cohesión del equipo (generar nodos de influencia).

. Tener presente la Cultura de la organización en el anterior punto.
El proceso de innovación ¿Genera incertidumbre en los Directivos?

¿Es mejor la homogeneidad o la diversidad en el equipo innovador?

¿Es mejor apuntar a varios campos a la hora de innovar o centrarse en una única dirección?

¿Favorecer la cantidad o la calidad de las ideas?

<http://www.directivosygerentes.com/index.php/es/innovacion/72-articulos/2285-la-innovacion-y-la-incertidumbre-de-los-directivos.html>

EN INNOVACIÓN 2 MÁS 2 NO SON SIEMPRE 4

PUBLICADO EL 01/11/2014 AUTOR PACO CORMA

La Innovación es un claro ejemplo de que la combinación de entradas puede ser superior, igual e incluso inferior a las mismas.

Veamos:

1.- (2+2)>4

La Innovación, como proceso que transforma unas ideas en algo nuevo y lo lleva hasta el mercado, supone:

Incrementar el grado de conocimiento ya que parte de ideas nuevas para transformar algo existente o generar algo nuevo.

Incrementar el grado de salidas del proceso, bien sean productos nuevos o procesos, modelos de negocio, marketing, modelo de gestión.

Incrementar el propio conocimiento de los actuantes ya que aparecen nuevas ideas.

Es por tanto un proceso eminentemente incremental en el que el resultado es superior a los componentes que intervienen. Los ejemplos son abundantes y prácticamente suponen el 100% de las innovaciones conocidas, pero por focalizarlo en uno sólo **me quedo con mi fetiche (Walkman)** donde la combinación de cinta casete y transistor llevó al portátil equipo de música que no existía.

Pero para ello es necesario que el resultado, la salida llegue al mercado, sea utilizada.

2.- (2+2)<4

Es el mismo ejemplo que el anterior pero con el resultado negativo de no llegar al mercado, de resultar fracaso. Todo se pierde, el esfuerzo, los recursos económicos, el conocimiento empleado, etc.

En este caso los ejemplos son más complejos porque no llegan a conocerse (no han aflorado).

No podemos confundirlo con los resultados que no han sido éxito pero que si han llegado al mercado. Han resultado exitosos como innovación pero fracaso como negocio.

Los que no han salido al mercado no se conocen.

A esta familia pertenecen muchas de las innovaciones tecnológicas relacionadas con el motor, con los automatismos, con la cosmética, productos de alimentación, etc.

3.- (2+2)= 4

Sería el caso en que el resultado llega al mercado y apenas compensa toda la inversión realizada. Resulta un éxito agri dulce ya que ha llegado al mercado, ha sido aceptado pero ha resultado económicamente un fracaso o, en último extremo, ha resultado perdedor en la continua carrera por ganar terreno en las innovaciones.

A esta familia pertenecen muchas de las innovaciones en telefonía móvil, consolas de juegos electrónicos, aplicaciones, etc.

¿qué ecuación?

El objetivo es generar más valor (independientemente de la concepción que demos al valor) que el aportado para conseguir la innovación, por lo tanto maximizar.

Como mínimo el igualarlo, aunque incluso en este caso puede pensarse en que ha habido pérdida porque se ha desaprovechado una ocasión.

Así pues:

Conocer muy bien la demanda de valor.

Conocer muy bien la forma en que se visualiza dicha demanda.

Transformar dicha demanda en un proyecto de transformación de ideas.

Conocer el riesgo en cada momento.

Evaluar el valor añadido en cada paso para ver si se llega o incluso se sobrepasa en valor demandado.

Llevar un seguimiento detallado de todo el proceso de innovación.

¿Crees suficiente que se logre el $2+2=4$ para el caso de la Innovación?

¿quién define el valor en el proceso de innovación?

<http://www.pacocorma.com/2014/11/en-innovacion-22/>

TRES RECURSOS MEJORES QUE LAS ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES

AUTOR: MARIANA PIZZO FECHA: OCT - 17 - 2014

Al momento de averiguar las opiniones de los clientes acerca de nuestro servicio, automáticamente pensamos en las encuestas de satisfacción. Y aquí surgen muchas preguntas, porque no es algo tan sencillo hacer encuestas útiles, y que produzcan el resultado que se busca con ellas: mejorar el servicio para, en definitiva, aumentar la satisfacción de los clientes.



Las encuestas de satisfacción son una consulta recurrente: cómo hacerlas, cómo conseguir una mejor tasa de respuesta, cómo analizar la información que arrojan, etc.

Sin embargo, hay otros recursos que pocas veces son utilizados de manera sistemática para este mismo fin. Y lo mejor es que son tan simples y efectivos como puede serlo una encuesta de satisfacción. Ah, y además, no requieren recursos adicionales, tecnología ni especialistas, es decir, son de costo cero!

En este artículo voy a mencionar tres de ellos, sin intención de hacer una lista acabada:

Comunicación ascendente de los empleados de contacto con el cliente.

Identificación de clientes exigentes y comunicativos.

Simulación del rol de cliente.

Veamos qué puede aportarnos cada uno de ellos.

1. Comunicación ascendente de los empleados de contacto con el cliente

Nada mejor que los empleados que tienen contacto diario con los clientes, para conocerlos. Son ellos quienes saben lo que los hace enojar, cómo hacer para que se vayan contentos, el tiempo de espera que los impacienta, las falencias del servicio que explotan frente al cliente...

Sin embargo, pocas veces se aprovecha esta valiosa experiencia. Es más, ignorando el valor de la información con la que cuenta este personal, se va apagando su sensibilidad. Ellos mismos no son conscientes de que tienen una llave para iniciar mejoras significativas en el servicio.

Es necesario ponerlos en valor (aumentarás a la vez su autoestima y voluntad de colaborar), ejercitar su sensibilidad y capacidad de análisis de su propia experiencia. ¿Qué tal hacer reuniones frecuentes para que ellos expongan los problemas que ven en su contacto diario con el cliente? No se necesita nada complejo. Simplemente beber de su experiencia, y aprovecharla al máximo haciendo que esa información llegue a quienes tienen en sus manos mejorar las principales falencias.

2. Identificación de clientes exigentes y comunicativos

La gran cantidad de clientes que responden las encuestas de satisfacción no serán tan claros y directos como un buen cliente exigente. Son esos clientes puntillosos, detallistas, y que no se conforman con un servicio que no alcance los más altos estándares.

Pero no sólo esto, sino que nos hacen el gran favor de comunicar su insatisfacción. En vez de ponerlos en la vereda de enfrente, y catalogarlos de “clientes difíciles”, ¿por qué no aprovechar la

información que nos están dando, gratis? Ellos dicen lo que muchos otros clientes callan, mientras nos dejan.

Ignorar la voz de estos clientes es una insensatez. ¡Identifícalos y sácales provecho!

3. Simulación del rol de cliente.

He desarrollado este recurso con mayor detalle en el artículo “Testear la calidad en el servicio desde la vereda del cliente”. Se trata justamente de ponerse en su lugar, viviendo el servicio en primera persona.

Este ejercicio es sumamente útil, y puede realizarlo tanto la dirección, como los mandos medios o personal de primera línea. Vivir el propio servicio nos mostrará muchas oportunidades de mejora, que no podemos darnos el lujo de ignorar.

Te invito a utilizar estos recursos en tu organización. Si ya tienes un método de medición estadístico, como una encuesta, complementala con esta información “blanda”. Y si aún no tienes ningún método, comienza por éstos. Son más simples e inmediatos. Puedes aplicarlos sin preámbulos ni costos adicionales, y la información que te van a aportar no tiene desperdicio.

<http://www.pdcahome.com/6084/3-recursos-mejores-que-las-encuestas-de-satisfaccion-de-clientes/>

1.800 DIRECTIVOS APUESTAN POR REINDUSTRIALIZAR ESPAÑA

AUTOR: DIEGO POSADA | 31 DE OCTUBRE DE 2014

“Los europeos llevamos años perdiendo peso industrial y son los países que tienen un sector industrial más fuerte los que mejor resisten la crisis [...] los que tienen un empleo de mejor calidad, hacen más I+D+i y también exportan más”. Con esa conclusión del Rey Felipe VI finalizaba el **3 Congreso Nacional de Directivos de APD “Reindustrializar para ganar”**. El monarca destacó que la cita, celebrada en el Palacio Euskalduna de Bilbao y que ha contado con la presencia de 2000 directivos, ha representado “muy bien” el espíritu emprendedor que “crea riqueza y favorece el crecimiento de la economía en beneficio de toda la sociedad”.

El Congreso tuvo lugar los días 30 y 31 de Octubre. La apertura corrió a cargo del **Ministro de Industria, Energía y Turismo, José Manuel Soria**. Su discurso se centró en la dependencia energética de nuestro país. Soria echó mano de las cifras, “España importa el 99,8% de los hidrocarburos que consume, lo que equivale a 37.000 millones de euros al año”, para apoyar la investigación sobre si hay o no recursos en nuestro país, “**hay lujos que el Gobierno** no se puede permitir como que se realicen prospecciones para saber si hay hidrocarburos”.

Tras la intervención de José Manuel Soria, se abrieron dos paneles sobre **los desafíos de la reindustrialización**. En la línea de lo comentado por el Ministro, Javier Sáenz de Jubera, Consejero Director General de EDP España, explicó el reto de abaratar energía y garantizar el suministro. Por su parte, José Manuel González Páramo, Miembro del Consejo de administración de BBVA, reclamó políticas horizontales para fomentar la inversión de las empresas mientras que Elena Pisonero, CEO de Hispasat, advirtió de **la gravedad del “número de microempresas”**. Para Pisonero “Si queremos más productividad el tamaño debe aumentar”.

Cristina Garmendia, Presidenta de Cotec, reflexionó sobre el incremento y la rentabilidad de la inversión en investigación e incidió en esa idea de Pisonero “el sector privado en España no apuesta por la innovación por un tamaño demasiado pequeño de sus empresas”. Según la ex ministra de ciencia, además del tamaño de las empresas es necesario un cambio mentalidad “**culturalmente ha cambiado la forma de hacer negocios, estamos en entornos colaborativos**”. Garmendia formó parte del segundo panel del día, moderado por Llorenc Carrascosa, Consejero Delegado de EY España, que advirtió “debemos ser capaces de hacer más competitivas nuestras empresa y organismos públicos”.

En esa lucha por ser más eficientes la **Presidenta de Hewlett Packard, Helena Herrero**, explicó minutos después cómo nos dirigimos hacia un nuevo entorno, el de la revolución industrial 4.0, con características propias como “**más población y más envejecida, aumento de clases medias, crecimiento de mega ciudades**”.

La mañana finalizó con la mesa redonda “Reindustrializar para competir”, moderada por **Eugenio Prieto, Presidente de A.T.Kearney España y Portugal**, quién subrayó en varias ocasiones **la necesidad de avanzar en talento** y su gestión algo que “incluso afecta al branding industrial”. Eric Arana, Presidente de Grupo Arania, respaldó esa tesis reflexionando sobre la dificultad de innovar en la empresa familiar “donde pesa mucho la tradición”. Junto a ambos Bernarndo Velazquez, Consejero delegado de Acerinox, advirtió que la necesidad de inversión en I+D es excluyente “o inviertes o te quedas fuera”.

La tarde de la primera jornada estuvo dedicada al mercado global con ponencias sobre las **inversiones en España, Marruecos, EEUU y en América Latina**. Ignacio García Valdecasas, Director de Asuntos Institucionales de la oficina del Alto Comisionado del Gobierno para la Marca España, analizó causas por las que nuestro país tiene tantas dificultades en su propio branding: “**El español**

no promueve la buena imagen del país porque nos sabe que eso afecta a su vida cotidiana”. Por su parte, Moulay Hafid Elalami, Ministro Industria Marruecos, destaca la fuerza de su país en el campo de la energía renovable.

La segunda jornada arrancó con un tercer panel sobre el entorno político-social de la competitividad, moderado por **Enrique Sánchez de León, Director General de APD**. El ex ministro de Industria y Energía, Carlos Solchaga, aportó dos claves sobre política industrial: no a las ayudas, que pueden ser contraproducentes, y sí a la atracción de talento. Sobre política reflexionó **Antonio Garrigues, el Presidente de Honor de APD** determinó que la sociedad civil reclama acuerdos cuando **“en el estamento político la tendencia al diálogo ha muerto”**. Cuando para él “o la democracia es diálogo, o no es nada”,

Como Carlos Solchaga, la directora de marketing y comunicación Margarita Álvarez reflexionó sobre ese talento joven cuando llega a la empresa. Para Álvarez “no podemos repetirnos continuamente que hay un gap entre educación y empresa y no hacer nada”.

<http://www.canalceo.com/apd-congreso-bilbao-directivos/>

LA TECNOLOGÍA NO ES UN CAPRICHIO

AUOR: JI CONDE | NOVIEMBRE 2, 2014

En los últimos tiempos, en los diversos proyectos de actualización de la infraestructura tecnológica de “mis” PYME,s en que hemos participado nos hemos encontrado con empresas prestigiosas en sus sectores, con historia y un volumen de facturación importante pero, en cambio, con un grado de obsolescencia tecnológica importante: muchos equipos con Windows XP (se estima que en España quedan aún aproximadamente cuatro millones), con procesadores de hace cuatro generaciones, sin memoria suficiente, con servidores con sistemas operativos anticuados... Hemos de pensar que, en tecnología, cuatro años es una barbaridad, de modo que diez, doce, catorce años, son una *eternidad*. Y también he observado que muchos directivos son reticentes a invertir en este área, creyendo que se trata de modas o de una tiranía de las empresas desarrolladoras (en especial, de Microsoft), cuando no es un problema de reticencia al cambio. Sin embargo, la actualización de sistemas no es un capricho sino que, por el contrario, si se realiza adecuadamente se convierte en una poderosa herramienta de productividad. Aparte de la realidad empírica de la inexorable Ley de Moore que nos indica que los equipos son cada vez más eficientes a la par que cada vez más baratos (lo cual es una magnífica noticia para las empresas), en nuestra experiencia hay múltiples problemas, pequeños pero que, a la larga, restan mucho tiempo productivo (desperdicios que debemos eliminar) que están asociados al uso de tecnologías obsoletas o, en el extremo, a no usar la tecnología. Sólo unos pocos ejemplos:



Trabajar con papel. En esto entiendo que soy casi obsesivo, pero trabajar con papel, además del gasto de tóner y del propio papel implica paseos y *esperas* frente a las impresoras o fotocopadoras. Emplear un monitor panorámico de 22" (incluso menos de 100 €) permite poner dos A-4 uno junto a otro en la misma pantalla, trabajando con dos documentos a la vez. Con Windows 7 y posteriores, además, eso es tan sencillo como arrastrar una ventana a cualquiera de los dos extremos laterales de la pantalla. Por no hablar de trabajar con dos pantallas. Además, mejoramos el orden en nuestra mesa de trabajo, evitamos pérdidas de información y eliminamos los tiempos de *búsqueda de papeles* en los montones que, todavía a mucha gente, les gusta tener en la mesa. Incluso el espacio físico necesario por trabajador es menor, porque todo está en una caja (la del ordenador) de 30x40x15.

Equipos obsoletos con sistemas operativos obsoletos. Los *cuelgues* de los sistemas operativos son cosa del pasado, pero si nos empeñamos en trabajar con Windows XP seguiremos padeciéndolos. Además, la incompatibilidad creciente con plataformas web, cada vez más frecuentes en nuestro trabajo, se convierte en un problema que supone caídas de aplicaciones, fallos y un montón de interrupciones en el trabajo. También es un problema trabajar con varias ventanas abiertas a la vez, por sobrecarga en la capacidad del ordenador, así como la lentitud con que se abren los programas y se procesa la información. Son segundos y más segundos que acumulamos en nuestro día a día. Pensemos que sólo tres minutos de acumulación de retrasos por estos motivos al día suponen trece horas al año de trabajo improductivo. Y tres minutos es realmente poco para lo que, de verdad, se puede llegar a acumular.

Teletrabajo. Con los sistemas antiguos es más difícil, cuando no imposible, construir estructuras que faciliten la movilidad del personal. No hablamos únicamente de permitir que los trabajadores realicen sus labores desde casa (con el consiguiente ahorro de luz y necesidad de espacio, por no hablar de las facilidades de conciliación de la vida laboral y familiar), sino de hacer posible consultar rápidamente un documento con una simple *tablet* o desde el móvil, de permitir trabajar desde un hotel o poder volcar rápidamente los datos de una operación comercial sin tener que esperar a regresar de un viaje. En este punto, tenemos aspectos que se ven pero otros que no se ven: desde las pérdidas de conexión en los sistemas más obsoletos hasta la falta absoluta de seguridad de esas conexiones cuando se trabaja con sistemas operativos no mantenidos (como Windows XP).

Servidores físicos vs virtuales. Con los sistemas antiguos, la necesidad de máquinas físicas era enorme: algunas empresas pequeñas llegaban a necesitar cuatro o cinco servidores, con el correspondiente gasto de luz, mantenimiento, seguridad (copias y limitación de accesos). Actualmente, en una sola máquina podemos albergar una estructura complicada de *máquinas virtuales* que pueden realizar, de forma mucho más segura y con mayor nivel de disponibilidad, diversas funciones independientes. Por no decir de las posibilidades que tiene la nube y todas las aplicaciones que los grandes fabricantes van poniendo en ella a disposición de la empresa (nos gusta especialmente Office 365).

Podríamos dar muchos más ejemplos y hemos podido, por experiencia propia, valorar la diferencia entre un sistema obsoleto y uno actualizado. Simplemente un dato: el mismo trabajo realizado en suites de ofimática anticuadas (Office 2007), sobre Word y Excel, con Windows XP se tarda, de reloj, un 60% más que si se efectúa sobre Windows 8.1 y Office 2013. ¿Se lo puede permitir alguien actualmente?

<http://idiceas4business.es/la-tecnologia-no-es-un-capricho/>

CONOCER EL MERCADO (LAS FUENTES)

AUTOR: PACO CORMA / PUBLICADO EL 19/12/2012

En un reciente vídeo llamaba la atención sobre dos conceptos que considero de máxima importancia: La realidad por un lado y nuestros conocimientos por otro. Asociaba ambos conceptos con dos categorías para cada uno: Lo que parece ser y lo que realmente es (de la realidad) y lo que creemos saber y lo que realmente sabemos (nuestros conocimientos).

Una mala interpretación de la realidad nos puede llevar al fracaso con mayor probabilidad que una buena interpretación y ello con independencia de que poseamos unos verdaderos conocimientos sobre el tema (no los que creemos tener). El colmo sería disponer de una mala interpretación de la realidad y, además, pensar que poseemos unos conocimientos que realmente no tenemos.

Bueno, pues empecemos por el principio: Conocer el mercado (actual o potencial o incluso lateral). No nos podemos guiar por aprioris, por verdades supuestamente consolidadas o paradigmas (no demostrado pero aceptado). Se requiere trabajo concienzudo, metódico y profesional para lograr averiguar la realidad del mercado en todas sus facetas, aunque dentro del segmento deseado.

Ello es válido tanto para la venta de mercaderías o servicios como para la potencial demanda de innovaciones o reposicionamiento (vía innovación) de nuestros productos o servicios (nuevos o tradicionales), modelo de negocio, etc.

En el campo de la investigación científica se recurre a “conocer el estado del arte” para saber qué hay publicado, patentado o en fase de investigación sobre el tema. En el campo de la tecnología está la “vigilancia tecnológica” para encontrar las pistas sobre lo que hay ya en marcha sobre el tema o relacionado con el mismo, aunque sea en campos laterales. En el campo de las empresas y sus movimientos es reciente la “vigilancia competitiva”, bien hacia adelante vía competidores o hacia atrás vía proveedores.

Las tradicionales Ferias, revistas especializadas, contacto directo con clientes y proveedores, congresos, seguimiento de catálogos, etc. es un recurso más popular.

En este punto es necesario hacer una parada e introducir la variable “tiempo” en el proceso de conocer el mercado. Dependiendo de la fuente que tomemos para la información nos encontraremos en un momento temprano de la realidad o en un momento en que ya es de dominio público o que incluso ya no nos aporta novedad por haber sido explotado por un competidor. Dependiendo de nuestro posicionamiento estratégico en el enfoque al cliente deberemos utilizar unas fuentes de toma de información más temprana o más tardía.

Nuestro sistema interno de Gestión del Conocimiento deberá proveer los mecanismos para hacer real una u otra forma de captar la realidad del mercado (presente o potencial). Las técnicas indicadas, el profesional preparado y la formación del equipo en la metodología decidida para captar la información, junto a un sistema informático que permita gestionar toda la información en forma que permita la toma de decisiones.

¿Investigas tu mercado? ¿Cuáles consideras las fuentes más importantes para saber sobre el mercado en el que operas?

<http://historiasypolitica.com/eficiencia-y-eficacia-en-administraciones-publicas-y-organizaciones-empresariales/>

LA CALIDAD Y EL MEDIO AMBIENTE NO ES SOLO MARKETING

AUTOR: ANA ROJO

La mención a la calidad y al cuidado del medio ambiente se han convertido en eslóganes de fácil utilización en el marketing y la publicidad.

Imágenes de naturaleza relacionando el cuidado del medio ambiente con el producto o servicio son habituales en el marketing.

La utilización de términos como calidad y cuidado del medio ambiente en las campañas de marketing es muy habitual, sin embargo la búsqueda de estos dos valores que diferencien a las empresas de su competencia no pueden ser vistos como un simple sello sino que es una medalla que nos premia por el buen hacer en la empresa y por seguir una serie de pautas que nos ayudan a mejorar en la gestión de la organización y su relación con el entorno ambiental que les rodea.



En este post vamos a hablar de estos dos conceptos, calidad y medio ambiente, y como no pueden ser utilizados exclusivamente para el marketing.

La calidad como elemento de diferenciación.

La calidad se ha convertido en uno de los elementos distintivos más utilizados por el marketing.

En el momento actual, en el que las empresas necesitan más que nunca la fidelidad de sus clientes, la calidad se ha convertido en uno de los elementos distintivos más utilizados por el marketing. Por todos los medios de comunicación vemos frases como “La Calidad no es cara”, “Apuesta por la Calidad”, etc., que nos indican que confiemos en ellos para adquirir un buen producto, sin fijarnos tanto en el precio. Sin embargo, ¿Cómo puede el consumidor valorar que ese producto tiene una gran calidad si no hay nada que nos certifique que las materias primas son las mejores? ¿Cómo podemos saber que el sistema de producción es más fiable que el de la competencia?

Tener una certeza absoluta en estos aspectos no está al alcance del consumidor o del cliente. Sin embargo, una de las formas que tiene este de saber que la calidad de las materias primas y de la fabricación no varía con el tiempo y que la fabricación está siendo controlada y funciona sin fallos que afecten en el producto final, es a través de los sellos de calidad que da un Sistema de Gestión de Calidad según la Norma ISO 9001.

Cuando un cliente ve un sello de calidad en un producto sabe que la fabricación de dicho producto ha sido controlada en todos sus pasos y que no van a encontrarse con productos de mala calidad, porque la empresa dispone de una gestión adecuada para el control de los productos defectuosos. Es decir, podemos fiarnos que la empresa ha detectado la mala fabricación antes de que esta salga al mercado y nos permite verificar que el producto que consumimos es bueno, aunque no certificará que nos guste o que sirva para nuestros intereses.

El compromiso con el Medio Ambiente no se puede quedar en el nombre.

Al igual que con la calidad, es muy habitual encontrarnos con la utilización de referencias al medio ambiente para diferenciarse de la competencia.

Otro de los eslóganes más usados en el marketing actual en España es del tipo de “Cuidamos el Medio Ambiente” o similares. Lo más seguro es que habéis visto una gran cantidad de empresas que utilizan esta frase para atraer al cliente hacia su producto, porque ellos utilizan un envase ecológico o porque es reciclable. Pero, ¿La empresa solo se queda ahí? Es decir, su compromiso con el Medio Ambiente solo se queda en el envase, en lo que las personas ven. ¿Cómo tenemos la certeza de que esa empresa respeta el Medio Ambiente en todo el Sistema Productivo?

Si tenemos que fiarnos en lo que nos venden a través de la publicidad no tenemos ninguna certeza. La única manera que tiene la empresa que desee transmitir su compromiso completo a la conservación del Medio Ambiente es a través de su implicación en la implantación de un Sistema de Gestión Ambiental. A través de estos sistemas, ya sea el Norma ISO 14001 o el Reglamento EMAS, la empresa expone ante el mundo que cumple con las leyes ambientales, que tiene una filosofía ambiental y una política ambiental que pueda consultar todo aquel que lo desee, que se preocupa por la repercusión de su actividad comercial en el Medio Ambiente y que busca la innovación en el campo del cuidado y mejora el Medio Ambiente, entre otros aspectos.

De esta forma, debemos fiarnos de que los anuncios y medio de comunicación nos transmiten sobre Calidad y Medio Ambiente solo cuando algo respalde aquello que nos están diciendo. Si bien es verdad que la implantación de un Sistema de Calidad o de un Sistema de Gestión Ambiental no va a garantizar que el producto satisfaga nuestras expectativas, podemos estar seguros que la producción es la más eficaz y que la empresa cumple con las leyes ambientales que hay estipuladas en su Región, Comunidad Autónoma, Estado Español, Comunidad Económica Europea y Mundial, entre otros aspectos.

<http://www.s bqconsultores.es/la-calidad-y-el-medio-ambiente-no-es-solo-marketing/>

LOS 4 ELEMENTOS PARA ENCONTRAR EL LIDERAZGO EMPRESARIAL

Pionera en el uso del big data en el campo del talento y del liderazgo, Korn Ferry, empresa especialista en la gestión del talento directivo a nivel mundial, ha desarrollado una herramienta capaz de medirlo en las organizaciones.

Con más de 2,5 millones de directivos evaluados en profundidad, la firma ha demostrado que tan sólo el 20% de los ejecutivos tiene un perfil adecuado para llegar a ser CEO en una organización.

De hecho los directivos con mayor talento cuentan con un bagaje laboral con 4 experiencias básicas como son la gestión de crisis, el desarrollo estratégico, la gestión financiero y el crecimiento de negocio.

En su investigación Korn Ferry, tal como aseguran desde rrhhpress.com, ha determinado que los secretos de liderazgo se basan en los elementos de competencias, experiencias, cualidades y motivaciones. Las empresas que evalúan con exactitud, gestionan el talento y se comprometen con los trabajadores consiguen mejores resultados en su competencia.

Los cuatro elementos del liderazgo son:

- Competencias: Constituyen entre el 43% y el 64% del desempeño adecuado del puesto. Son las habilidades y comportamientos requeridos para el éxito en un cargo determinado. Las capacidades más importantes de un buen directivo son la capacidad de aprender, innovar, dirigir, que sea resolutivo y tenga coraje.

- Experiencias: Se trata de situaciones a las que el directivo se ha enfrentado en su trayectoria profesional. El 20% de los CEOs con mayor desempeño es porque se han expuesto a los 4 tipos de experiencia que pueden llegar a existir, como son la gestión de crisis, el desarrollo estratégico, la gestión financiera y el incremento del negocio.

El estudio afirma que los directivos con experiencia en las 4 tienen 8,5 veces más posibilidades de desempeñar una labor excelente frente a los que les hace falta alguna de ellas.

- Cualidades: Los rasgos naturales de la persona que por el contrario no representan su destino. Las compañías deben conocer que estas habilidades actúan como un indicador para aquellos profesionales con potencial adecuado para un puesto de liderazgo dentro de la empresa.

Los líderes con mejor desempeño tienen una elevada orientación a lograr resultados, poseen una gran curiosidad, asumen riesgos con naturalidad y tienen una mayor tolerancia a la ambigüedad.

Además para la sucesión queda demostrado que los profesionales con agilidad para el aprendizaje promocionan 2 veces más rápido y sus posibilidades de éxito en un nuevo rol son 8 veces superiores a la media.

- Motivaciones: Son los valores internos aquellos que motivan al profesional. Estos no pueden ser ignorados por las organizaciones ya que son valores internos que influyen en sus decisiones. Las motivaciones pueden ser generales o específicas o cambiar dependiendo de las circunstancias, pero en definitiva son cruciales para el compromiso y éxito laboral.

Por este motivo las empresas deben fomentar una cultura organizacional que motive y atraiga el talento y contrate a perfiles acordes con esa cultura empresarial que pueden contribuir a su éxito.

La falta de vinculación con la cultura de la organización es la causa de 3 de cada 4 errores en los procesos de selección.

Con la medición de estos 4 elementos se puede obtener una estimación de la capacidad de liderazgo y talento de los profesionales y conocer qué lleva a cada uno de ellos tener éxito o trabajo en su puesto laboral.

Esto requiere una mejor selección de las organizaciones, una mejor identificación potencial, una mejor organización en los planes de sucesión un mejor desarrollo y gestión del compromiso de los profesionales de la compañía.

El estudio de Korn asegura que los profesionales seleccionados teniendo en cuenta estos factores tienen 8 veces más posibilidades de alcanzar el éxito.

<http://www.directivosygerentes.com/index.php/es/management3/64-articulos/2288-los-4-elementos-para-encontrar-el-liderazgo-empresarial.html>

LA TECNOLOGÍA NO ES UN CAPRICHO

AUTOR: JI CONDE | NOVIEMBRE 2, 2014

En los últimos tiempos, en los diversos proyectos de actualización de la infraestructura tecnológica de “mis” PYME,s en que hemos participado nos hemos encontrado con empresas prestigiosas en sus sectores, con historia y un volumen de facturación importante pero, en cambio, con un grado de obsolescencia tecnológica importante: muchos equipos con Windows XP (se estima que en España quedan aún aproximadamente cuatro millones), con procesadores de hace cuatro generaciones, sin memoria suficiente, con servidores con sistemas operativos anticuados... Hemos de pensar que, en tecnología, cuatro años es una barbaridad, de modo que diez, doce, catorce años, son una *eternidad*. Y también he observado que muchos directivos son reticentes a invertir en este área, creyendo que se trata de modas o de una tiranía de las empresas desarrolladoras (en especial, de Microsoft), cuando no es un problema de reticencia al cambio. Sin embargo, la actualización de sistemas no es un capricho sino que, por el contrario, si se realiza adecuadamente se convierte en una poderosa herramienta de productividad. Aparte de la realidad empírica de la inexorable Ley de Moore que nos indica que los equipos son cada vez más eficientes a la par que cada vez más baratos (lo cual es una magnífica noticia para las empresas), en nuestra experiencia hay múltiples problemas, pequeños pero que, a la larga, restan mucho tiempo productivo (desperdicios que debemos eliminar) que están asociados al uso de tecnologías obsoletas o, en el extremo, a no usar la tecnología. Sólo unos pocos ejemplos:

Trabajar con papel. En esto entiendo que soy casi obsesivo, pero trabajar con papel, además del gasto de tóner y del propio papel implica paseos y *esperas* frente a las impresoras o fotocopadoras. Emplear un monitor panorámico de 22" (incluso menos de 100 €) permite poner dos A-4 uno junto a otro en la misma pantalla, trabajando con dos documentos a la vez. Con Windows 7 y posteriores, además, eso es tan sencillo como arrastrar una ventana a cualquiera de los dos extremos laterales de la pantalla. Por no hablar de trabajar con dos pantallas. Además, mejoramos el orden en nuestra mesa de trabajo, evitamos pérdidas de información y eliminamos los tiempos de *búsqueda de papeles* en los montones que, todavía a mucha gente, les gusta tener en la mesa. Incluso el espacio físico necesario por trabajador es menor, porque todo está en una caja (la del ordenador) de 30x40x15.

Equipos obsoletos con sistemas operativos obsoletos. Los *cuelgues* de los sistemas operativos son cosa del pasado, pero si nos empeñamos en trabajar con Windows XP seguiremos padeciéndolos. Además, la incompatibilidad creciente con plataformas web, cada vez más frecuentes en nuestro trabajo, se convierte en un problema que supone caídas de aplicaciones, fallos y un montón de interrupciones en el trabajo. También es un problema trabajar con varias ventanas abiertas a la vez, por sobrecarga en la capacidad del ordenador, así como la lentitud con que se abren los programas y se procesa la información. Son segundos y más segundos que acumulamos en nuestro día a día. Pensemos que sólo tres minutos de acumulación de retrasos por estos motivos al día suponen trece horas al año de trabajo improductivo. Y tres minutos es realmente poco para lo que, de verdad, se puede llegar a acumular.

Teletrabajo. Con los sistemas antiguos es más difícil, cuando no imposible, construir estructuras que faciliten la movilidad del personal. No hablamos únicamente de permitir que los trabajadores realicen sus labores desde casa (con el consiguiente ahorro de luz y necesidad de espacio, por no hablar de las facilidades de conciliación de la vida laboral y familiar), sino de hacer posible consultar rápidamente un documento con una simple *tablet* o desde el móvil, de permitir trabajar desde un hotel o poder volcar rápidamente los datos de una operación comercial sin

tener que esperar a regresar de un viaje. En este punto, tenemos aspectos que se ven pero otros que no se ven: desde las pérdidas de conexión en los sistemas más obsoletos hasta la falta absoluta de seguridad de esas conexiones cuando se trabaja con sistemas operativos no mantenidos (como Windows XP).

Servidores físicos vs virtuales. Con los sistemas antiguos, la necesidad de máquinas físicas era enorme: algunas empresas pequeñas llegaban a necesitar cuatro o cinco servidores, con el correspondiente gasto de luz, mantenimiento, seguridad (copias y limitación de accesos). Actualmente, en una sola máquina podemos albergar una estructura complicada de *máquinas virtuales* que pueden realizar, de forma mucho más segura y con mayor nivel de disponibilidad, diversas funciones independientes. Por no decir de las posibilidades que tiene la nube y todas las aplicaciones que los grandes fabricantes van poniendo en ella a disposición de la empresa (nos gusta especialmente Office 365).

Podríamos dar muchos más ejemplos y hemos podido, por experiencia propia, valorar la diferencia entre un sistema obsoleto y uno actualizado. Simplemente un dato: el mismo trabajo realizado en suites de ofimática anticuadas (Office 2007), sobre Word y Excel, con Windows XP se tarda, de reloj, un 60% más que si se efectúa sobre Windows 8.1 y Office 2013. ¿Se lo puede permitir alguien actualmente?

<http://idiceas4business.es/la-tecnologia-no-es-un-capricho/>

EL DIRECTIVO NO LO TIENE FÁCIL

AUTOR: PAZ ÁLVAREZ

La necesidad de aprender nunca se acaba, y menos para un líder global. Por tanto, es necesario llevar la educación continua hasta su máximo nivel. Son palabras del presidente de La Caixa, Isidro Fainé, para quien el conocimiento es infinito y está en constante evolución. La finalidad no es otra que conquistar el nuevo contexto global.

Pero además todo apunta a que se camina hacia un nuevo paradigma empresarial, donde se necesita recuperar una nueva manera de tomar decisiones que incluya una perspectiva moral que afecte a todas las disciplinas y especialidades, opina Fainé, que también preside la Confederación Española de Directivos y Ejecutivos (CEDE). Esta organización ejerció de anfitriona en Sevilla de más de 2.000 gestores y profesionales de la empresa. El congreso tuvo este año como lema La globalización del directivo.

El directivo, por tanto, no lo tiene fácil. Porque para ser un líder global, como se requiere en estos momentos, en su opinión, deberá anticiparse al futuro y ser capaz de transformar la visión en una realidad, a la vez que mantener un equilibrio entre trabajo, familia, amigos, salud y vida privada.

El líder global es aquel que además tiene la empatía como cualidad prioritaria. Los actos de este profesional afectan a los sentimientos de los empleados, pues estimulan el espíritu de pertenencia a la empresa. Incrementa, según Isidro Fainé, el potencial de los equipos, fideliza a los buenos profesionales y motiva al resto de trabajadores. “Lo importante del directivo líder no es lo que hace sino cómo lo hace. Es evidente que cuanto mejor sea el estado de ánimo de los directivos, mayores son las posibilidades de mejora de los resultados”, asegura el presidente de la entidad bancaria.

Además es aquel que crea empresas con una gran reputación externa, esto es, son honrados con el trato con los clientes, transparentes en la información, aportan al mercado productos y servicios útiles, son asistidos por un buen gobierno corporativo y respetan la dignidad de las personas. El presidente de CEDE, institución que aglutina a 43 entidades y 142.000 directivos, anima a los nuevos líderes a no transmitir incertidumbres, más bien al contrario, a sembrar certezas y sosiego en el trabajo impulsando los cambios y gestionando los conflictos. “Además, tiene una fuerte autoconciencia emocional que refuerza la confianza en sí mismo y el autocontrol”.

Eso no es todo. Ha de nutrir, agrega Fainé, la individualidad de todos sus empleados con retos personales que potencien no solo sus iniciativas sino también la agudeza de entendimiento y la sutileza para saber interpretar con acierto. Porque toda esta manera de proceder ayuda a construir empresas con estructuras simples y flexibles, capaces de alcanzar cualquier reto, que se guían por referencias mundiales, que reinvierten un porcentaje de sus beneficios y que son capaces de aunar talento y experiencia de personas de diferentes culturas y procedencias. Para ello es necesario desmitificar el concepto de la globalización, de manera que se pueda hacer negocios a una distancia de 30 kilómetros o de 30.000. No hay que tenerle miedo a la distancia, sobre todo si esta ofrece oportunidades, asegura el consejero delegado de Abertis Infraestructuras, Francisco Reynolds. “En España no hay genios, pero tampoco en Estados Unidos, lo que hay es que no tener miedo a salir fuera y afrontar proyectos”.

Porque la única ventaja competitiva es la que deriva de la cultura y de los valores. Y los directivos españoles, así lo cree Fernando Ruiz, presidente de Deloitte, están, al igual que lo están las escuelas de negocios –Esade, IESE e IE Business School–, entre los mejores del mundo. El

problema, advierte, es el que se vive en la FP y la falta de recursos para desarrollar en la industria. “Tenemos un bajo nivel de industrialización, y necesitamos que haya más industrias, que se incremente el porcentaje en investigación y desarrollo”. En el congreso de CEDE también se abrió un debate intergeneracional, al que se invitó a 300 jóvenes, donde se concluyó que la internacionalización y la búsqueda de trabajo fuera de las fronteras españolas serán la clave para el desarrollo empresarial de las nuevas generaciones, o lo que es lo mismo, los futuros líderes empresariales. Así, el veterano y vicepresidente del consejo de administración de Telefónica, Julio Linares, recomendó a los jóvenes que “siempre aspiren a lo mejor, y nunca pierdan la esperanza porque las oportunidades siempre llegan”, además de asegurarles que “aunque lo más importante es que tengan ambición y metas, hay que disfrutar cada día de lo que hacen”. Sobre esto mismo ahondó Raúl Grijalba, presidente de Manpower Group, quien señaló que “la colaboración entre las distintas generaciones es la que llevará al desarrollo del mejor talento dentro de las empresas”.

Para el presidente de Indra, Javier Monzón, es prioritario entender el entorno y definir cuál es la ventaja competitiva. Y considera que es necesario apostar por el sector industrial, que es el que genera empleo estable cualificado. “Hay que sumarse a la tercera ola de industrialización. Necesitamos una agenda digital más intensa y reforzar la vocación de los profesionales que se dedican a las ciencias y a la tecnología”, señaló Monzón, quien afirmó que el 60% de los alumnos estudian ciencias sociales y humanidades y tan solo el 20% cuenta con conocimientos científicos y técnicos.

Otra cualidad a destacar, según el presidente de KPMG, John M. Scott, es la importancia de promover las ideas, para que la gente siga siendo creativa. “Lo que hay que hacer es promover la diversidad, se necesitan ingenieros, además de ser ágiles gestionando, que será lo que nos lleve allí donde haya negocio”. Para Antonio Brufau, presidente de Repsol, los gestores tienen que ver los cambios y la tecnología como una oportunidad, además de asumir riesgos. “Hay que desterrar lo de hagamos lo que sabemos hacer, hay que anticiparse a lo que demanda la sociedad”.

Así lo hizo el presidente de Freixenet, José Luis Bonet, quien aseguró que la compañía catalana es líder en la venta de cava porque “comenzamos a exportar, salimos a conquistar el mundo, en los años 80, nos hemos adelantado, y los directivos no deben temer salir al extranjero. Nosotros lo hicimos y se puede”. En eso también fue tajante el abogado Antonio Garrigues: “El directivo tiene que mirar ahora el globo terráqueo, hay que pedirle conocimiento geopolítico del mundo. Nuestro límite no puede ser Europa, podemos hacer cosas en África y en todo el mundo”.

http://cincodias.com/cincodias/2014/11/07/sentidos/1415395176_045639.html

CONSUMIDORES, COMPRADORES, CLIENTES, MONSTRUOS...

AUTOR: CARLOS VIÑALS

En el remoto país de las empresas, existía una serie de monstruos, que lo asolaban. Hambrientos, despiadados, exigentes, algo tímidos, e impertinentes. Eran los que dominaban aquél lejano lugar, que vivía sumido en la más negra miseria.

Un día, los caballeros se reunieron para tratar de combatir a los monstruos, y acabar de una vez con aquella ruina permanente, pero la reunión acabó en una exposición de quejas. Quejas sobre su hambre insaciable, su abandono a quién no satisfacía sus deseos. Unos lamentaban de que cada monstruo quería ser tratado como si fuera único, otros se quejaban de que parecían incapaces de concretar lo que querían, y tenían que ser sus servidores los que debían adivinarlo, y algunos se lamentaban de su interés desmesurado por saber todo lo que ocurría en el reino.

Un anciano, sentado en un rincón de la sala de reuniones, ajeno al coro de lamentaciones, solicitó la palabra, y expuso su sabia opinión:

“De los monstruos depende nuestra prosperidad. Si les seguimos sirviendo de mala manera, refunfuñando y protestando por todo, nos abandonarán a nuestra suerte, y la desgracia no tardará en llegar hasta el último rincón del reino. Si por el contrario, los cuidamos, tratamos de comprenderlos, y les damos cariño, traerán la prosperidad para todos.”

Los allí reunidos decidieron poner en práctica los consejos del anciano, esforzándose en cumplir lo acordado. Al poco tiempo, aquellos monstruos se convirtieron en príncipes que trajeron progreso, fortuna, y bienestar, convirtiendo el reino en el más próspero, rico y fértil del mundo.

Una nueva época floreciente y feliz había nacido.

Este cuento, me llegó en un seminario sobre “calidad total al servicio del cliente”. Es una variante del relato expuesto en el libro del maestro **Alberto Galgano**, de título **“Los monstruos y el gimnasio. (La historia de la calidad total)”**. Sus análisis, reflexiones, así como su exposición, siguen hoy en día vigentes, y constituyen sin lugar a dudas, una de las guías de referencia en el ámbito del servicio al cliente.

Es frecuente, en este ámbito hacer una distinción de estos “monstruos”, en función de la frecuencia de sus relaciones con nosotros como empresa. Los consumidores aún no nos han comprado. Hemos de clasificarlos o segmentarlos, tratando de conocer sus necesidades y comportamientos. Los compradores ya lo han hecho una primera vez, y nuestro trabajo es fidelizarlos. Esta “fidelidad”, está relacionada directamente con el servicio y las expectativas. Si al comprador se le ofrece algo que las supera, se convierte en cliente, con las excepciones que siempre se puedan dar.



Como podemos ver, en esta clasificación de tres elementos, se concentran todos los tipos de monstruos. Hambrientos, despiadados, exigentes, tímidos e impertinentes.

La mayoría de expertos en ventas, afirman que la venta consiste en vender las cantidades que nos indica nuestro conocimiento de los consumidores, a compradores serios (Buenos y puntuales pagadores), que convertimos en clientes. Resumiendo, previsión, cantidad, calidad, y fidelización.

Dejaré a estos expertos los dos primeros apartados, centrándome en los dos últimos. Los que son materia propia de este sitio, que iré desglosando en próximos posts.

Lo que resulta cada vez más evidente, es que en las empresas serias, las políticas de incremento de cifras de facturación y ventas, también conocidas como políticas de ataque, están dejando paso a políticas de servicio, atención a las quejas, reclamaciones, y a la búsqueda de soluciones a los problemas.

La metamorfosis de los monstruos, empieza a ser una realidad.

<http://customerintegralsolutions.com/monstruos-y-clientes/>

UN SUPER ALEMÁN PRESCINDE DE LOS ENVOLTORIOS PARA REDUCIR LA BASURA

AUTOR: ELECONOMISTA.ES / 31/10/14

Original Unverpackt es el proyecto de dos jóvenes emprendedoras en la ciudad alemana de Berlín.



Materializaron su sueño gracias a una web de microfinanciación y se han convertido en abanderadas de las bondades de la venta a granel de todo tipo de productos. Con el revuelo levantado en España cuando, en 2011, la Ley 22/2011 de 28 de julio de Residuos y Suelos Contaminados contempló la sustitución progresiva de las bolsas de plástico de un solo uso no biodegradables -que deberán desaparecer en su totalidad en 2018- y las grandes cadenas comerciales empezaron a cobrar por las bolsas en las que sus clientes se llevaban sus compras, cabría preguntarse si una propuesta tan radical como la de Original Unverpackt sería exportable a nuestro país.

Los cambios cuestan, y no sólo en España, pero quizá sea cuestión de dar tiempo al tiempo. No obstante, ahora se consumen en España un 56% menos de bolsas de plástico que en el año 2007, según Vidasostenible.org.

ENORMES EXPENDEDORES

La propuesta es sencilla: todos los productos a la venta en Original Unverpackt están disponibles en enormes expendedores de los que los clientes pueden coger las cantidades exactas que desean y llevárselas en recipientes que habrían traído de sus propias casas. De este modo, según Glimbovski y Wof, no sólo no se generan residuos de 'packaging', sino que además se consume de forma mucho más responsable, adquiriendo sólo lo que se necesita.

Con este modus operandi ni que decir tiene que las marcas de producción industrial quedan fuera de los lineales de este supermercado y que la propuesta llega de la mano de una apuesta por los pequeños productores locales, los alimentos de calidad, la sostenibilidad... Por supuesto, la ausencia de envoltorios no quiere decir que desaparezca toda la información sobre las características, composición y procedencia de lo adquirido al peso. Todo ello queda recogido en los expendedores.

Además, las propietarias de Original Unverpackt aseguran que sus instalaciones han sido construidas en colaboración -y con asesoramiento- de las autoridades sanitarias correspondientes. La revolución en la experiencia de compra de este supermercado también pasa por prescindir de

cualquiera de las técnicas básicas de marketing empleadas por otras superficies comerciales, diseñadas para inducir a la compra mediante -entre otros recursos- la agresividad de los neones y los mensajes y diseños de los envoltorios.

Y es que las promotoras de Original Unverpackt abogan por recuperar el placer por llenar la cesta de la compra. ¿Alguien recuerda la sensación de hundir una pala vacía en la montaña de legumbres que contenían sacos y capazos de antiguos ultramarinos de barrio?

<http://www.tarracogest.com/?p=12311>

TODAS LAS FACETAS DE LA VIGILANCIA DE COMPETIDORES EN INTERNET AL DESCUBIERTO

AUTOR: RAMÓN ARCHANCO

La vigilancia de competidores en Internet se esta convirtiendo en una actividad clave para muchos negocios.

No importa el tamaño o la industria donde estés.

Conocer que están haciendo y cuales son los pasos de tus competidores directos e indirectos se ha revelado como una de las formas más efectivas de mejorar tu empresa.

Y ¿por qué?. Básicamente porque es barato, fácil de hacer y muy productivo. Con cada paso que damos hacia la digitalización de la sociedad más información disponemos sobre lo que hacen nuestros competidores y más atentos deberíamos estar al medio online sobre lo que ocurre a nuestro alrededor e industria.

Así que en la entrada de hoy vamos a explicarte a fondo todas las facetas de la vigilancia de competidores en Internet. Para que puedas activar tus propios seguimientos.

Pasos básicos para llevar a cabo una vigilancia de competidores en Internet

Los pasos básicos para llevar a cabo una vigilancia de competidores en Internet los podemos resumir en :

- Paso 1: Haz una lista de los competidores a los que quieres seguir

Es algo sencillo. Escribe en un hoja los nombres de tus competidores, sus paginas webs y otros datos.

En principio apunta a todos y después si tienes demasiados reduce la lista a los imprescindibles.

Por mi experiencia suele bastar con un numero entre 5 y 12.

- Paso 2: Preguntate qué es lo que quieres saber de cada uno

Esto es fundamental.

Es imprescindible saber que preguntas quieres contestar. Te vas a centrar en los precios, en el tipo de servicios, en nuevos productos, en tecnologías que están desarrollando, en el marketing digital, los seguidores y conversaciones que tienen en las redes sociales. O en todo a la vez.

Dependiendo de que preguntas necesites contestar deberás elegir después una combinación de herramientas u otras.

Pero eso lo veremos en otro punto. Lo importante es que decidas que **KPI de seguimiento de tus competidores son los importantes para ti.**

- Paso 3: Establece de dónde vas a sacar la información

Esto también es importante.

Lo lógico y más normal es que decidamos seguir directamente las páginas web y redes sociales de tus competidores.

Esto es obvio. Pero existen otras fuentes de informacion que debemos considerar puesto que la gran parte de la información que se publica sobre tu competencia, se publica fuera de su web.

Por eso tienes que elegir entre hacer una vigilancia de competidores en Internet de amplio espectro o muy focalizada en pocas fuentes. Esto viene determinado por el tipo de preguntas que quieras contestar.

Veamos algunos ejemplos. Si lo que necesitas es ver la evolución de precios o de rankines en posicionamientos web. Entonces harás una vigilancia de competidores focalizada en muy poquitas

fuentes. Si lo que buscas es enterarte de todo lo que se dice sobre una empresa en Internet, tendrás que establecer una vigilancia de amplio espectro.

Paso 4: Selecciona una herramienta para la vigilancia de competidores en Internet adecuada

Bien, este es otro paso esencial para hacer de tu vigilancia de competidores en Internet algo productivo.

Como todos odio perder el tiempo. Sobre todo porque hay mil cosas que hacer en un día y no todas necesariamente están relacionada con el trabajo.

Por eso vigilar a tus competidores no debe quitarte tiempo de otras tareas.

Si ya tienes claro que preguntas quieres contestar sobre tu competencia, entonces solo falta elegir las herramientas más adecuadas para contestar de la mejor forma posible.

Yo por lo general agrupo estas preguntas en distintas categorías. Y cada categoría tiene una herramienta asociada. Veamos:

Preguntas sobre la página web de tu competencia: preguntas sobre cuando actualizan la página, que tipos de cambios realizan o tipos de contenidos que publican se pueden responder vigilando los cambios de una pagina web especifica. En este caso lo mejor es utilizar un **Tracker de contenidos para monitorizar la página web**

Seguimiento de menciones, prensa y redes sociales: si buscamos saber que dicen de nuestros competidores en las redes sociales, prensa e Internet en general lo mejor sera **configurar Spundge** junto con el servicio de **Google Alerts** para obtener las respuestas que buscamos. De esta forma podremos realizar un **seguimiento de las menciones a nuestros competidores en la prensa online y en las redes sociales.**

Preguntas sobre propiedad industrial e innovación: lo mejor aquí es rastrear directamente las bases de datos de patentes y **crear mapas tecnológicos** usando **Matheo Patent**. De esta forma podemos establecer rápidamente en que desarrollos y con quien están trabajando nuestros competidores. Además podemos realizar un análisis de la innovación en nuestra Industria focalizando nuestros esfuerzos en descubrir cuales son los **elementos de la innovación** que están moviendo nuestro sector.

Preguntas sobre la situación financiera: aquí siempre tendremos informacion de primera mano o bien a través de las cuentas publicadas en la bolsa o a través de las bases de datos que beben de los registros mercantiles. Servicios que casi todo el mundo utiliza para hacer estos seguimiento financieros son: Axesor, E-informa o Duns and Bradstreet. Otros más avanzados y sobre mercados de todo el mundo son los de Bureau Van Dijk y otra alternativa muy muy económica es kompass. Lo importante es elegir el que mejor resulte para ti. Si tu competencia esta en España lo mejor es echar mano de Axesor o si son extranjeros de Duns and Bradstreet. Ambos permiten compras de datos individuales.

Seguimiento Marketing digital, SEO y SEM: para ello deberemos analizar los ranquines de Google, los anuncios en adwords que están contratando y los contenidos que están publicando. Las herramientas que se utlizan para estos propositos entre otros son: **Moz Tools**, **Web CEO** y **Spyfu**

Puede ocurrir que en tu caso, la vigilancia de competidores en Internet, necesite de la combinación de varios de estos servicios o bien estés buscando algo muy específico que requiera servicios a medida avanzados.

En estos casos lo mejor es asignar un presupuesto mensual y contratar los **servicios de especialistas en vigilancia de competidores en Internet.**

Así te olvidas de problemas.

Paso 5: Designa un responsable del seguimiento para establecer un proceso

Este paso solo es imprescindible si en tu empresa eres tu y otros muchos más compañeros. Será necesario designar un responsable por razones obvias.

Pero al mismo tiempo será necesario asignar unos recursos, herramientas y un protocolo de actuación.

Por ejemplo, deberemos determinar cada cuanto deben realizarse los informes de vigilancia de competidores. Quienes deben recibirlos y que herramientas y presupuesto vamos a asignar.

Paso 6: Elabora, analiza y comunica la información al resto de la empresa

Este paso es fundamental.

Una vez que ya tenemos la información recogida es vital analizarla y compartirla con las personas de la empresa.

Compartir la información y establecer una reunión, no necesitas más de 1 hora para explicar los resultados de la vigilancia, pueden ayudar muchísimo a todos los departamentos a coordinar cursos de acción.

De esta forma nos aseguramos de que todo el mundo tenga la información sobre la competencia y que nadie quede desprevénido.

Relación de recursos para la vigilancia de competidores en Internet

Para terminar lo mejor es que te deje una relación de artículos sobre la vigilancia de competidores en Internet:

Cómo realizar un análisis de la competencia con éxito

Conoce todo lo que hacen tus competidores

Cómo vigilar a tus competidores sin moverte de casa

10 consejos alucinantes para vigilar a tu competencia

Espero que con estas lecturas y tutoriales aclares mejor tus ideas sobre cómo llevar a cabo una vigilancia de competidores y seas capaz de montar tu propia vigilancia.

Si te ha gustado lo que has leído no dudes en compartirlo con todos tus amigos en las redes sociales. ¡Muchas Gracias!

<http://papelesdeinteligencia.com/vigilancia-de-competidores-en-internet/>

TIPOS DE BENCHMARKING Y BENEFICIOS DE SU APLICACIÓN.

AUTOR: ANA ROJO



Dentro de la técnica Benchmarking se pueden distinguir diferentes tipos, como el interno, el competitivo o el funcional, que tienen diferentes objetivos pero la misma importancia para la innovación y la mejora de la empresa.

Analizar tanto las técnicas empleadas por la competencia, como las realizadas por los distintos departamentos de la empresa, etc., permite adquirir una clara ventaja competitiva.

La técnica Benchmarking es una herramienta esencial para todas las empresas ya que permite que esta realice un análisis interno de las actividades, productos y/o servicios que lleva a cabo, junto con un análisis externo de las empresas que suponen su competencia, teniendo todo ello el objetivo de imitar o emular el modo en que las otras organizaciones realizan dichas actividades, productos y/o servicios.

Pero no debemos centrarnos únicamente en esta visión, sino que también son relevantes otros tipos dentro del Benchmarking como el estudio interno de las técnicas empleadas por distintos departamentos de la empresa o el estudio de las técnicas empleadas por otras empresas que destacan en algún campo por su excelencia. Por esta razón en este post vamos a identificar algunos de estos tipos, así como indicar los resultados o beneficios que esta herramienta puede aportar a la organización.

LA TÉCNICA BENCHMARKING NO SE CENTRA SOLO EN LA COMPETENCIA.

Existen distintos tipos de benchmarking, como el interno, el competitivo o el genérico, que tienen distintos objetivos y permiten que se pueda elegir el que mejor se adapte a las necesidades o situación de la empresa.

Cuando hablamos de la técnica Benchmarking se suele tener el concepto general de que se trata del estudio de las técnicas empleadas por la competencia que les han supuesto una ventaja competitiva, para adaptarlas posteriormente a la empresa y así equipararse a la primera y, hasta incluso, sacarle ventaja. Pero con este concepto limitamos mucho la importancia y, sobre todo, la aplicación y utilidad que podemos darle a esta técnica. Y es que no debemos olvidar que no solo es beneficioso estudiar a la competencia, sino que también puede aportarnos grandes ventajas realizar un estudio interno y también de otras empresas que, sin ser del sector o mercado de la organización que realiza el estudio, destacan en algún campo por su calidad, buen hacer o excelencia.

Es posible distinguir varios tipos de técnica de Benchmarking que se adaptan a las necesidades de las empresas, siendo algunos de ellos los siguientes:

▪ **Benchmarking Competitivo:** es el más conocido y también el más difícil de realizar debido a que, en muchos casos, los datos necesarios para realizar el estudio pueden suponer la base de la ventaja competitiva de la empresa o hasta incluso estar patentados. Su objetivo es la identificación de la información específica referente a los productos, servicios, procesos o resultados comerciales de la competencia y compararlos con los de la propia empresa. Se puede ampliar la información sobre este tipo en el post publicado anteriormente en este blog:

Benchmarking: una técnica esencial.

▪ **Benchmarking Interno:** este tipo aporta grandes ventajas a la empresa como un mayor conocimiento interno, fluidez de la comunicación, etc. Se centra, por decirlo de una forma simple y general, en el estudio de las técnicas empleadas por los distintos departamentos o divisiones de la empresa que realizan actividades similares pero con resultados diversos. Pongamos un ejemplo muy básico: si una empresa dispone de varios departamentos como el de ventas, el de contabilidad, el de producción, etc., y uno de ellos realiza una técnica de selección de personal que destaca por su eficacia, rapidez, etc., mientras que el resto no, la empresa puede estudiar la forma en que realiza dicha división esta selección de personal para aplicar este conocimiento a toda la organización, mejorando y siendo más eficaces. Este tipo es más sencillo de aplicar debido a que no existen problemas de confidencialidad y permite, como ya dijimos anteriormente, que se lleve a cabo una fluida comunicación entre los empleados de la empresa, sin importar los departamentos o divisiones en los que se encuentren.

▪ **Benchmarking Funcional o Genérico:** este tipo tiene como objetivo identificar las mejores prácticas de cualquier tipo de empresa que haya ganado la fama de excelencia en el área en la que va a realizarse la técnica benchmarking. Es muy productivo ya que fomenta el interés por la investigación y por los datos compartidos y no existe un problema de confidencialidad al no tratarse de la competencia directa por ser empresas ubicadas en sectores muy diferentes.

BENEFICIOS DE APLICAR LA TÉCNICA BENCHMARKING:

Aunque cada empresa es un mundo, de forma general, y para finalizar, se puede destacar algunos de los resultados y ventajas que la empresa puede observar al emplear la técnica Benchmarking:

- Mejora los procesos o actividades que realiza la empresa.
- Influenciado por lo anterior, permite la mejora de la calidad de los productos y/o servicios que ofrece la empresa a sus clientes.
- Potencia la innovación gracias a la búsqueda de nuevas técnicas y al estudio de las técnicas existentes y empleadas tanto por la competencia, como a nivel interno o por otras empresas del mercado que han destacado por su excelencia.
- Consigue mejorar la eficacia en la realización de numerosas actividades y operaciones en la organización.
- Permite vencer la resistencia al cambio.
- Mejora de forma destacable el nivel de servicio al cliente ofrecido por la organización.
- Supone una ventaja competitiva.

<http://www.uhmasalud.com/blog/10-aplicaciones-para-innovar-en-recursos-humanos>

EL FUNCIONAMIENTO INTERNO DEL CEREBRO EJECUTIVO

AUTOR: CARLOS HERREROS DE LAS CUEVAS



Investigaciones recientes con equipos de resonancia magnética por imágenes funcional, muestran que las mejores mentes ejecutivas toman las decisiones de manera muy diferente a como pensábamos.

Considere mucho de lo que sabe sobre cómo los mejores ejecutivos toman decisiones; y ahora, olvídelo.

Por ejemplo, todos “sabemos” que los plazos muy justos conducen

a la inspiración. Pero, con frecuencia no es así. Por el contrario, son generalmente contraproducentes, hacen que las personas sean menos creativas precisamente cuando más necesitan serlo. También creemos que cuando intentamos resolver problemas acudimos a las partes lógicas del cerebro. Pero, de hecho, utilizamos mucho más las partes intuitivas y emocionales.

El mundo de la neuroimagen nos proporciona algunos “insights”; es el mundo en el que los científicos utilizan máquinas sofisticadas para hacer mapas de lo que ocurre en nuestros cerebros cuando hacemos tareas o pensamos en problemas. Estos trabajos están aún en fase embrionaria, pero incluso ahora nos ofrece una extraordinaria oportunidad que no era posible anteriormente.

Los investigadores pueden ahora ver cómo los cerebros reaccionan ante una situación, un proceso que, obviamente, no pueden ver los propios sujetos y mucho menos explicar. Esto promete proporcionar una visión mucho más clara de cómo los líderes toman decisiones acertadas y cómo otras personas pueden aprender de su ejemplo.

Presentamos una visión más concreta de algunos de los descubrimientos

¿QUEREMOS INNOVACIÓN? CUIDADO CON LOS PLAZOS.



Con frecuencia pensamos que un plazo puede ayudarnos a romper con la inercia y a focalizarnos en hacer la tarea. Pero las investigaciones del cerebro, sugieren que la verdad es exactamente lo opuesto. Por el contrario, un plazo con frecuencia limita más nuestro pensamiento y puede conducir a peores tomas de decisiones.

Richard Boyatzis, junto con su colega *Anthony Jack* y otros, ha descubierto que un plazo estricto incrementa la urgencia de las personas y sus niveles

de estrés. Estas personas muestran más actividad en la red cerebral de las “tareas positivas” que utilizamos para la resolución de problemas; pero no es la parte del cerebro en donde surgen ideas originales.

Las investigaciones muestran que cuanto más estresante es el cumplimiento de un plazo, menor es nuestra disposición a encontrar otras formas de abordar el problema, dice el *Dr.*

Boyatzis: "precisamente en los momentos en los que las organizaciones desean que sus empleados piensen fuera de los carriles (outside the box), ni siquiera ven los carriles."

¿Significa que las empresas deberían prescindir de los plazos? En la mayoría de los casos esta propuesta no es realista. Esto es lo que sugiere *Srini Pillay*, un professor ayudante clínico en *Harvard Medical School* y fundador de la firma de coaching *NeuroBusiness Group*, que las empresas ayuden a sus empleados a reducir el estrés y acceder a las partes creativas de la mente incluso cuando trabajan presionados.

Una de estas técnicas es dejar que la mente vague con ejercicios como la meditación. En ese estado mental tiende a activarse la parte creativa del cerebro. *"Cuando las personas se estrellan contra la pared cuando piensan, en general tienden a pensar con más energía"* - dice Pillay - *"cuando la neurociencia nos dice que es más importante pensar de forma diferente"*

GRANDES INCÓGNITAS NOS CONDUCEN A MALAS OPCIONES



El sonido del reloj de un plazo no es el único tipo de presión que nos lleva a tomar decisiones equivocadas. También la incertidumbre, tal como sentir que tu puesto de trabajo o el futuro de la empresa están amenazados.

El *Dr. Pillay* cita un estudio que probó que los sentimientos de incertidumbre activan centros cerebrales asociados con la ansiedad y el asco, y que tales preocupaciones llevan naturalmente a cierto tipo de decisiones. *"En tiempos de incertidumbre- dice- empezamos a actuar ese sentimiento de tristeza y de desastre"*.

El problema, dice, es que el estudio también muestra que el 75% de las personas en situaciones extremas predijeron, erróneamente, que ocurrirían cosas malas. Por lo tanto las decisiones que se basaron en el miedo y en la ansiedad podrían ser exactamente las que nunca debieron tomarse.

Digamos que una empresa lo está pasando mal navegando en la economía débil y en crisis. Un directivo que esté en el atolladero del pensamiento de desastre y de pérdida pudiera estar en una posición demasiado pesimista para contratar personal nuevo o para hacer inversiones. Sin embargo, éstas seguramente serían las decisiones acertadas para afrontar la competencia. Dado que la incertidumbre es la señal de los tiempos actuales, la solución no consiste en evitarla sino en aprender a aceptarla. Dice *Pillay*: *"es importante ser consciente de que su reacción puede ser exagerada"*.

Recientemente, el *Dr. Pillay* trabajó con ejecutivos en una empresa de energía importante para mejorar la toma de decisiones en entornos de incertidumbre y se focalizó en ayudarles a comprender que ninguna decisión es final; si las circunstancias cambian, siempre se pueden reconsiderar más tarde. Eso puede quitar presión a la situación. También puede ser muy eficaz, ser conscientes de nuestra tendencia a adoptar, en situaciones inciertas las posiciones de *"fin del mundo"* y equilibrarlas conscientemente re-encuadrando el problema de forma más positiva.

Por ejemplo, el directivo normal a quien se le pide que mejore los beneficios de su empresa, puede abordar un programa de reducción de costes y de despidos; y, además, rechazaría cualquier reacción emocional, la consideraría una debilidad. **Un buen pensador estratégico prestaría atención a las emociones, las elaboraría y pensaría en el impacto a largo plazo de los recortes. Por ejemplo, la moral de los empleados, la retención del personal clave y la productividad. El resultado: una forma diferente de aumentar la rentabilidad.**

<http://www.directivosygerentes.com/index.php/es/management3/64-articulos/2333-el-funcionamiento-interno-del-cerebro-ejecutivo.html>

LA REINVENCIÓN DE MICROSOFT

AUTOR: EDUARDO MARIN / 11 DE NOVIEMBRE DE 2014

Microsoft está cambiando su estrategia en el ámbito del software, acercándose cada vez más a su nueva filosofía: "Mobile & Cloud First" bajo un único ecosistema.
¡No te pierdas nuestro contenido!



Si hay una empresa en el ámbito de la tecnología que está cambiando de una forma bastante drástica en el año 2014, es **Microsoft**. Todo comenzó con la salida de Steve Ballmer como Director Ejecutivo (CEO) de la compañía, el sucesor y gran amigo de Bill Gates, que en todos sus años como máximo responsable del gigante de Redmond impulsó a gran escala los productos de la compañía. El problema, en mi opinión, es que se negaba a un cambio inminente, su manera de **evolucionar** era muy lenta, y no cumplía las expectativas del público. Al menos durante los últimos dos o tres años.

Ballmer fue una eminencia en Microsoft, y dejó un legado enorme en la empresa, pero se necesitan ideas nuevas, una mente más fresca, ante un mercado que está cambiando de una manera tan drástica. **Satya Nadella** era la respuesta, y sus movimientos y nuevas estrategias están siendo bastante radicales, pero apuntan a un buen futuro.

Mi punto es, que aunque a algunos les desagrade el término, **Microsoft se enfrenta a la Era Post-PC**, y luego de dos años con tropezones, su estrategia ahora tiene mucho más sentido.

Hacia el Cloud & Mobile First

Se dice, se comenta, las malas lenguas hablan, y en las esquinas más oscuras de Redmond y del mundo del periodismo especializado en la tecnología, que Nadella nunca estuvo de acuerdo con algunas estrategias de Ballmer, pero a estas alturas no puede hacer más que adaptarla a su modelo de negocio, y eso está haciendo.



Por un lado, tenemos lo más evidente: Desde siempre, Microsoft ha sido **un gigante en el mundo del software**. Vamos, es su mercado principal, donde cuentan con productos tan fuertes y tan pesados como **Windows y Office**, que les generan enormes cantidades de dinero cada año.

El problema es que **los PC se venden cada vez menos**, ante el auge del tablet (que repito por enésima vez, no reemplaza en todo sentido al computador, pero para lo casual, que es para lo que muchos antes compraban una laptop, sí que lo hace); lo lógico, es buscar nuevas estrategias. Ballmer quería un Windows híbrido para PC y tablets, Nadella habla de evolución.

El CEO claramente sabe que esto va más allá de simplemente Windows, tienen que realizar un cambio drástico en sus estrategias, ¿y saben qué?, justamente eso estamos viendo. Solo hay que fijarse en estos tres titulares recientes:

Office ahora es gratuito para iOS y Android

Alianza de Microsoft y Dropbox

Office 365 con almacenamiento ilimitado en la nube gracias a OneDrive

Esta clase de anuncios hasta hace poco tiempo no se creerían posible; estamos hablando de que Microsoft, una empresa que depende más que nada de sus ingresos por software, está cambiando por completo su modelo de negocio en este aspecto, **incluyendo el hecho de que regalará la nueva versión de Windows a los usuarios de Windows 8.1.**

Tenemos a un Microsoft sorprendiéndonos al **lanzar una versión gratuita de Office, uno de sus productos más importantes, para tablets iPad y Android**. Hasta ahora, estas aplicaciones móviles solo funcionaban si el usuario contaba con una suscripción de Office 365, pero ahora no, ahora se podrán crear y editar documentos de Word, Excel y Power Point sin necesitar suscripción. Un modelo de negocio que apuesta por más usuarios, ofreciendo más ventajas para los usuarios "Pro" o premium, como los de OneDrive. Con esto, quieren presencia en todo el mundo, sin importar tu plataforma preferida.

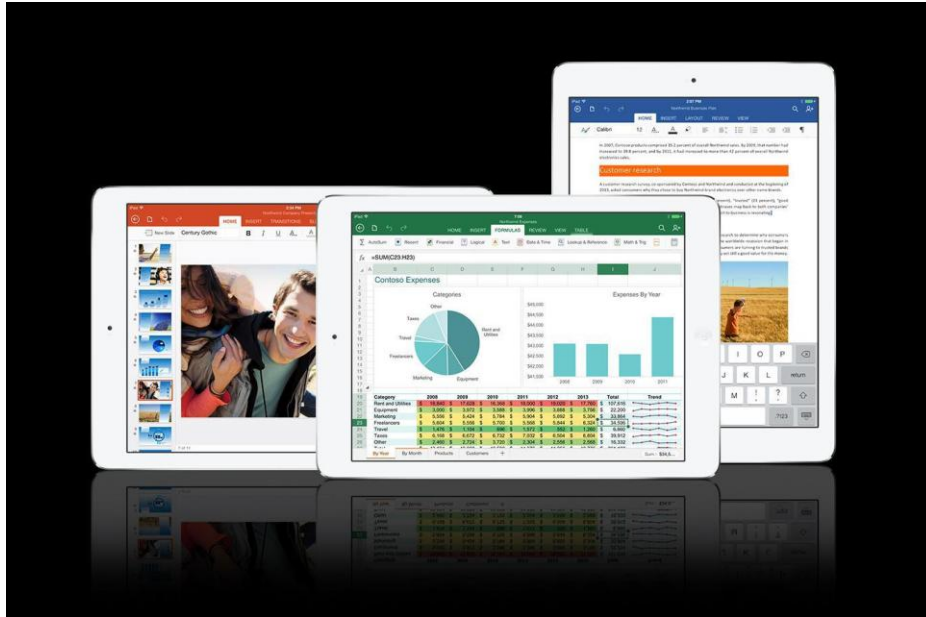
"Mobile First"

Por otro lado, vemos a Microsoft apostando con muchísima fuerza por el negocio del **almacenamiento en la nube**. Hace un año a mi ni siquiera se me ocurriría cambiarme a, en aquel entonces, SkyDrive, y abandonar Dropbox. Hoy, Microsoft me ofrece con Office 365, por una cantidad de dinero muy baja, acceso ilimitado en la nube, e incluso se alía con Dropbox ofreciendo

más beneficios. En este caso, quiere **más protagonismo en el cloud computing**, tomar relevancia y ser considerado una opción tan buena como los más populares en el mercado.

"Cloud First"

Esto es justamente lo que una empresa como Microsoft necesitaba, la evolución de sus modelos de negocio, **la reinvención de sus productos de hardware**. Aún queda mucho camino por delante, sabemos que Nadella está empeñado en el ecosistema único de Windows, **"un Windows para todos"**, al estilo del anillo único que los domina a todos en El Señor de los Anillos, y esa es otra gran movida.



Aún queda por conocer sus planes con **Xbox**, una plataforma cada vez más popular en el mundo gamer pero que **no terminan de integrar de lleno en su nueva estrategia**, o al menos no hasta ahora. Al igual que **Lumia**, la antigua ex-Nokia, que según *se dice, se comenta* (de nuevo), Nadella nunca quiso comprar, por lo que no se sabe cómo entra en el nuevo plan de Microsoft.

No cualquier empresa, y menos una en la posición de Microsoft, se arriesga a un **rebranding** absoluto, a un cambio radical de la manera en la que funcionan, en su modelo de negocio, menos después de 20 años haciendo mucho dinero siguiendo ese modelo. Pero, si bien siempre se ha dicho que **la tecnología avanza rápido**, en los últimos 5 años sus avances se han **acelerado muchísimo**. Así que era momento de actuar, **era reinventarse o quedar obsoleto** más rápido que nunca. Y la estrategia parece estar funcionando.

<http://hipertextual.com/2014/11/microsoft-reinvencion>

LA CIENCIA NO ES COSA DE PRISAS

AUTOR: MARIA JOSÉ MORENO

La pregunta del millón a todo científico tras conocer sus últimos avances o los resultados de su último trabajo no es otra que '¿Y esto para cuándo lo vamos a tener en el mercado?'. Por mi experiencia, me atrevería a decir que en un 99,9 % de los casos la respuesta será: 'Aún faltan de 10 a 15 años'. Y es que la ciencia avanza lenta, sin prisa pero sin pausa porque para poder pasar al siguiente paso hay que cumplir con determinados protocolos que garantizan el éxito o fracaso final. De nada sirve acelerar un proceso si luego vamos a tener que volver al inicio por no haber esperado lo suficiente. Como nos decían nuestras madres cuando éramos pequeños y terminábamos los deberes rápido (pero mal) por bajar a jugar: 'Cuánto mejor hubiera sido que dedicases cinco minutos a pensar antes, ahora te toca repetirlos y al final tardas el doble'. Y ese fallo en ciencia no sólo supone una pérdida de tiempo sino también de dinero, mucho dinero.

¿Y si ya sabemos cuál es la respuesta, por qué nos empeñamos en seguir preguntando? Bien, en líneas generales podría parecer una manía absurda de los periodistas por querer ponerle fecha a un invento o descubrimiento pero, sobre todo cuando de temas de salud se trata, poder informar de los plazos de los que estamos hablando es importantísimo para no generar falsas expectativas.

No hay que olvidar que ante un problema de salud hasta el más erudito puede terminar agarrándose a un clavo ardiendo y si se padece una enfermedad genética que se sabe transmisible a los hijos, ni os cuento. Por lo que afirmaciones tales como 'la vacuna universal contra el cáncer está cada vez más cerca', cuando se trata de un ensayo clínico en fase 1 probado en 10 pacientes de los que sólo tres han obtenido resultados positivos, parece aventurarse mucho.

Este tipo de noticias sólo llevan a la confusión y la desesperanza ya que si alguien solicita esa vacuna a su médico éste no podrá ofrecérsela y la situación degenerará en que el enfermo desconfíe de su médico o crea que no se está haciendo todo lo posible por tratarle.

En otros casos, ponerle fecha de 'fin de obra' a un trabajo puede perseguir otro objetivo muy lícito: conseguir financiación. Hace unos días, por ejemplo, saltaba a los medios la noticia de que Geoffrey Raisman y su equipo del Instituto de Neurología del University College de Londres han logrado que un paciente parapléjico vuelva a caminar después de haber recibido una puñalada que seccionó su médula espinal. Esta ya es una realidad, de hecho se dio la noticia con nombres y apellidos: el bombero de origen húngaro, Darek Fidyka. El responsable de la investigación aseguró en una entrevista al diario El Mundo que "en el mejor caso posible, podríamos hablar de cinco años" para que su técnica se pueda emplear en otros afectados por lesiones medulares. Para que esto sea posible Raisman asegura que necesitarán financiación algo a lo que seguramente le ayudará el hecho de tener unas perspectivas de resultado a corto plazo y haber lanzado la noticia a nivel internacional; pero de eso hablaremos otro día.

<http://culturacientifica.com/2014/11/06/la-ciencia-es-cosa-de-prisas/>

¿QUIÉN QUIERE VIVIR PARA SIEMPRE?

AUTOR: JUAN IGNACIO PÉREZ

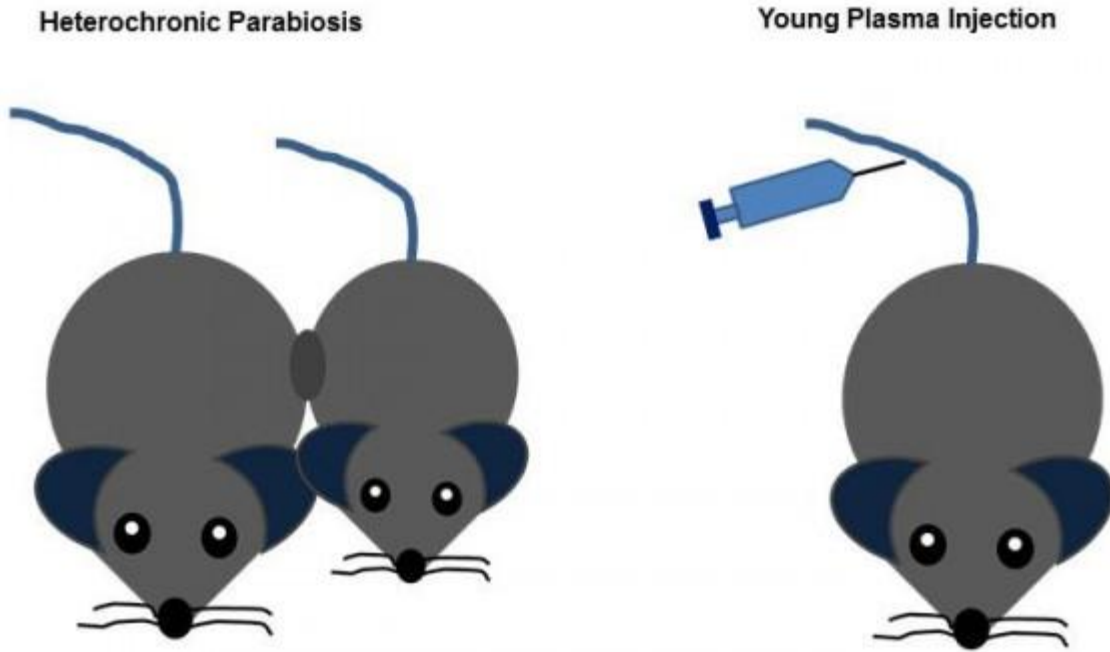


Imagen: [The Jackson Laboratory](#)

Freddy Mercury, en una hermosa canción de Queen, se preguntaba: “¿Quién quiere vivir para siempre?” Creo que son muchas, quizás la mayoría, las personas que querrían vivir eternamente y en buenas condiciones. Y lógicamente, los científicos no han querido permanecer al margen de ese deseo. La ciencia ha contribuido a mejorar la salud de la gente y ha permitido que cada vez sean menos las muertes a edades tempranas. Por ello, la esperanza de vida al nacer ha aumentado de manera extraordinaria en los últimos cien años. Los seres humanos hemos pasado de una esperanza de vida de entre treinta y cuarenta años hace un siglo, a los casi setenta actuales; y en numerosos países superamos los ochenta. Esos progresos alimentan la esperanza de que la vida se pueda prolongar aún más. Pero más allá de combatir la enfermedad, la ciencia también busca detener el envejecimiento, lo que supondría “parar” el reloj biológico o, incluso, hacerlo retroceder y recuperar las condiciones físicas de la juventud. De momento es ciencia ficción, sí, pero cada vez tiene más de ciencia y menos de ficción.

Hay quien cree que la clave de la inmortalidad quizás pueda hallarse en la biología de un pequeño invertebrado marino, el hidrozoo *Turritopsis dohrnii*. Los hidrozooos tienen una fase de su vida –juvenil– en forma de pólipo y otra –adulta– en forma de medusa. Lo normal es que cuando un hidrozoo completa su desarrollo, se reproduzca y muera. Pero las medusas de *Turritopsis* exhiben una cualidad especial: bajo ciertas condiciones son capaces de “regresar” al estado de pólipo y, por así decirlo, volver a empezar. Puede hacer esa transición de uno a otro estado de forma ininterrumpida: son materialmente inmortales. Por eso hay científicos que piensan que si

consiguiésemos saber en qué se basa esa capacidad, quizás podríamos utilizarla en nuestro beneficio, aunque la verdad es que las posibilidades de éxito se me antojan más bien remotas.

Sin embargo, otra línea de investigación ha abierto recientemente perspectivas más prometedoras. Se sabía desde hace unos años que al unir mediante cirugía el sistema circulatorio de un ratón joven con el de uno viejo, revierten ciertos síntomas de envejecimiento en algunos órganos del de más edad. Y hace poco se ha hallado una proteína llamada GDF11 (factor de diferenciación de crecimiento 11) que regula la actividad de las células troncales (o células madre); ese factor es abundante en la sangre de ratones jóvenes, pero su concentración baja con la edad. Pues bien, la inyección de esa proteína a ratones viejos tiene efectos similares a los de la conexión de los sistemas circulatorios, por lo que también consigue revertir algunos síntomas del envejecimiento. El GDF11 promueve la transformación de células troncales en nuevas células adultas de órganos tales como músculos, encéfalo y corazón. De momento la Universidad de Harvard, donde se ha realizado el hallazgo, ya ha patentado el GDF11, y hay expectativas razonables de que la misma sustancia o una variante pueda servir, en medicina regenerativa, para recuperar órganos dañados, pero algunos científicos especulan también con la posibilidad de que pueda tener efectos rejuvenecedores.

De ser eso cierto, resultará que el sabio Utnapishtim se equivocó cuando hace cuatro milenios dijo a Gilgamesh que el secreto de la inmortalidad se encuentra en el fondo del mar, porque quizás esté mucho más cerca, en la sangre de unos animales tan próximos a nosotros como los ratones. Con todo, conviene ser prudentes con estas cosas y por eso, de momento, me quedo con la respuesta que el propio Mercury dio a su pregunta: “Para siempre es nuestro hoy”.

Nota: Manuel Collado ha publicado dos excelentes artículos sobre este tema [aquí](#).

<http://culturacientifica.com/2014/08/31/quien-quiere-vivir-para-siempre/>

¿CÓMO HAN EVOLUCIONADO LAS MUERTES POR ENFERMEDADES RESPECTO AL SIGLO ANTERIOR?

AUTOR: @LOHAR / 13 DE NOVIEMBRE DE 2014



Una de las tantas situaciones a las que nos enfrentamos como sociedad es la **erradicación de la enfermedades** y las muertes ocasionadas por éstas, una tarea nada sencilla, ya que requiere de mucha planeación y acuerdos entre gobiernos y sociedad donde muchas veces es complicado coincidir.

Respecto a esto, es muy interesante cuando surgen estudios que hacen **comparativas de factores y circunstancias** respecto a una época distinta, ya que viendo hacia atrás en la única manera de

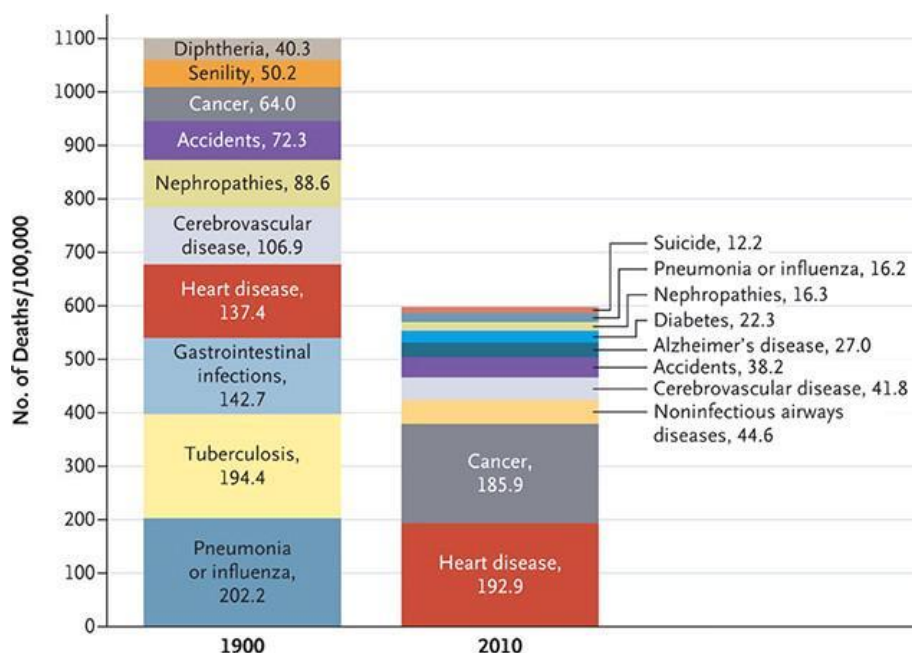
entender dónde estamos parados y cuánto hemos evolucionado, claro, también saber si es que existe dicha evolución.

Ahora gracias a un detallado y extenso estudio del *New England Journal of Medicine* es que podemos tener una pequeña mirada de cómo han cambiado las causas de muerte por enfermedades **comparadas entre 1900 y el año 2010**, lamentablemente el estudio sólo se centra en los Estados Unidos, pero puede servirnos como un vistazo general de la evolución y los cambios en este segmento.

La clave: un mejor diagnóstico

En el siguiente gráfico podemos ver como prácticamente las muertes **se han reducido a la mitad**, donde en 1900 se tenían cerca de 1100 muertes anuales por cada 100 mil habitantes, cifra que en el 2010 se reduce a 600 muertes. Otro dato interesante, es poder ver cómo se han erradicado muchas de esas enfermedades, donde lamentablemente otras tantas se han incrementado respecto al siglo anterior.

Por otro lado hay de destacar que los avances en la medicina y la tecnología involucrada en



esto, han ayudado a **mejorar los diagnósticos**, lo que ha derivado en una mejor clasificación y tratamiento, donde por ejemplo ahora podemos ver como en 2010 aparece el suicidio como causa de muerte, mientras que en 1900 estaba catalogada como enfermedad psicológica.

Lo que es preocupante es ver como las enfermedades del corazón y el cáncer son ahora nuestros mayores problemas, donde se cree que la principal razón tiene que ver con los **cambios en nuestro estilo de vida**, el cual se ha modificado de manera considerable y donde por supuesto no existe un medicamento que nos cure por completo del estrés que vivimos día con día.

Todavía hay mucho por hacer, ya que estos datos reflejan la situación de **un país desarrollado**, entonces tratemos de imaginar por un segundo lo que padecen las regiones con menos privilegios y nos daremos cuenta que el concepto de "evolución" es aún muy lejano.

http://www.xataka.com/otros/como-han-evolucionado-las-muertes-por-enfermedades-respecto-al-siglo-anterior?utm_source=feedburner&utm_medium=feed&utm_campaign=Feed%3A+xataka2+%28Xataka%29

CONVERSACIONES EFICACES. CÓMO DIRIGIR REUNIONES II

AUTOR: ALAN BARKER / DOMINGO, 2 DE NOVIEMBRE DE 2014

a) **Limitar el número de participantes**, como ya hemos comentado en una entrada anterior. El número ideal no debería superar las 4 personas y el máximo puede llegar a 7.

b) **Mejorar nuestras habilidades de escucha**. La calidad de una conversación va a depender de nuestra calidad como oyentes. Escuchar supone no sólo no hablar, sino también ser conscientes de la influencia que tenemos sobre el comportamiento del orador con nuestras conductas: mantener o no el contacto visual, tomar notas, hacer gestos afirmativos con la cabeza,..... No hay que olvidar, también, que cuando hablamos estamos demostrando la calidad de nuestra escucha, por ejemplo si interrumpimos estamos demostrando que hemos dejado de escuchar, que no estamos interesados en seguir haciéndolo, lo que afectará la respuesta de nuestro interlocutor.

El primer paso para mejorar nuestras habilidades de escucha consiste en ser conscientes de los obstáculos y de que algunos los podemos controlar y otros no. Cualquier conversación consiste, para cada participante, en dos tipos de conversación: la externa y la interna que tiene lugar dentro de nuestras cabezas. Debemos escuchar a ambas. Mientras tomamos parte en la externa podemos estar utilizando la interna para:

1. Buscar respuestas a los problemas.
2. Encontrar soluciones.
3. Ensayar nuestra siguiente respuesta.
4. Juzgar lo que el orador dice.

En ocasiones podemos interrumpir esta conversación y dedicarnos a escuchar realmente lo que nuestro interlocutor dice, lo que no dice, cómo lo dice y cómo no lo dice. Otras veces podemos controlar la conversación interior y para ello podemos:

- 1.- Anotar nuestros pensamientos para poder dejarlos a un lado.
- 2.- Hacer que forme parte de nuestra conversación exterior verbalizando nuestros pensamientos.
- 3.- Hacer pausas antes de hablar para permitir que la conversación interior tenga lugar sin distorsionar nuestra escucha.

c) **Estructurar nuestro pensamiento. En una conversación debemos tener dos tipos de pensamientos:**

1. En una primera etapa deben estar enfocados a pensar en el problema y analizarlo.
2. En la segunda fase tienen que estar centrados en buscar soluciones.

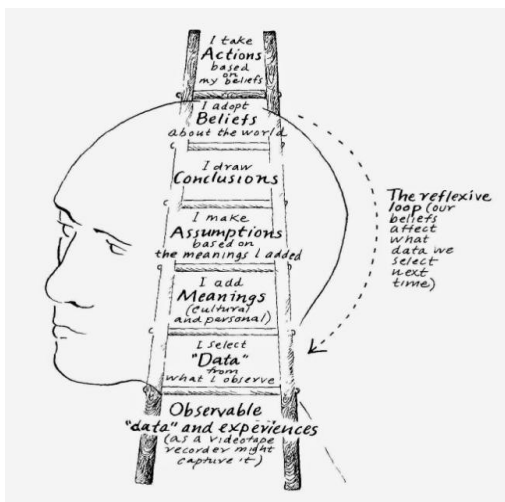
Muchas reuniones fracasan porque dedicamos poco tiempo a pensar sobre el problema y pasamos directamente a intentar encontrar soluciones.

d) **Controlar el tiempo adecuadamente.** Generalmente una conversación eficiente comienza con un ritmo tranquilo para irse volviendo más rápido con el progreso de la misma. Pero no existen reglas sobre lo que es correcto. Percibimos que una conversación va demasiado rápida cuando existen muchas interrupciones, se producen conversaciones paralelas y las personas empiezan a mostrar signos de que han dejado de escuchar y de incomodidad con la situación. En el caso contrario, sabemos que se está enlenteciendo en demasía cuando un orador domina la conversación, no se plantean preguntas, surgen pausas frecuentes y el nivel de energía de la conversación desciende y languidece, mostrando los participantes signos de cansancio.

e) **Encontrar territorios comunes.** Las conversaciones son un medio para hallar terrenos comunes. Solemos comenzar una conversación en nuestro terreno privado y debemos buscar utilizar la misma para encontrar cómo cruzar al territorio de nuestro interlocutor. Para ello podemos: hacer un comentario vacilante, exploratorio (“quizás podríamos,...”, “Creo que pienso.....”, “Es posible que....”) o hacer una pausa antes de hablar.

No debemos seguir adelante hasta que la otra persona nos haya dado permiso. Éste puede ser explícito: “Di lo que quieras” o “Me agradecería recibir tu sincera opinión” o mediante el lenguaje corporal o la conducta: sonreír, asentir,....

f) **Ir más allá de los argumentos.** Una habilidad esencial para mejorar nuestras conversaciones en el curso de una reunión consiste en romper el círculo del conflicto. Barker destaca que la “Escalera de inferencias” es una buena herramienta para conseguirlo. El modelo fue desarrollado inicialmente por Chris Argyris y describe la forma en que pensamos en el transcurso de una conversación como una escalera. En los escalones bajos se encuentra la observación y en lo alto de la misma la acción. Desde la observación subimos al primer peldaño seleccionando datos (escogemos aquello en lo que nos queremos fijar). En el segundo escalón inferimos significados desde nuestra experiencia con datos semejantes, en el tercero generalizamos estos significados y los transformamos en presunciones, para en el cuarto construir modelos mentales o creencias a partir de esas presunciones. Finalmente actuamos basándonos en nuestros modelos mentales.



Viajamos de arriba debajo de la escalera cada vez que mantenemos una conversación. Somos mucho mejores ascendiendo que descendiendo. Esta escalera nos va a permitir bajar de nuestras creencias y opiniones individuales para ascender hacia valores y creencias compartidas.

La clave para utilizarla correctamente está en hacer preguntas para encontrar: las genuinas diferencias en nuestros modos de pensar, las similitudes y las formas de llegar a un entendimiento. Por ejemplo podemos preguntar:

- “¿Qué datos subyacen a lo que estás diciendo?”.

- “¿Estamos de acuerdo en los datos?”
- “¿Estamos de acuerdo en lo que significan?”
- “¿Me puedes aclarar tu razonamiento?”
- “¿Cuándo has dicho....., querías decir?”
- Si alguien, por ejemplo, sugiere una línea de acción, el otro puede descender cuidadosamente por la escalera al preguntar:
 - “¿Por qué piensas quepuede funcionar?”, “¿Qué es lo que hace que sea un buen plan?”
 - “¿Has considerado?”,
 - “¿Cómo puede afectar a?”, “¿Esto quiere decir que.....?”
 - “¿Puedes ponerme un ejemplo?”, “¿Qué te ha hecho pensar en esto?”

La escalera de inferencia, también, puede servirnos para ofrecer nuestras ideas a nuestro interlocutor para que las examine. Si estamos sugiriendo un plan de acción podemos preguntar:

- “¿Observas algún punto débil en mi pensamiento?”
- “¿En circunstancias diferentes esto se vería de manera distinta?”
- “¿Son válidas mis presunciones e ideas?”
- “¿He olvidado algo?”

La ventaja de este modelo es que no necesita de un entrenamiento previo. Se puede utilizar inmediatamente como una forma sencilla de intervenir en conversaciones que corren el riesgo de convertirse en argumentos.

g) Sintetizar con frecuencia. El tener la capacidad de resumir una conversación es una de las habilidades más importantes que debemos desarrollar. Es importante porque:

1. Permite definir nuestro objetivo y comprobar que lo hemos alcanzado.
2. Ayuda a estructurar nuestro pensamiento, al recordar en qué situación estamos respecto a las dos etapas del pensamiento, que vimos en la entrada anterior, y por dónde debemos continuar.
3. Evita perder el tiempo, al acabar con las digresiones.
4. Facilita encontrar un terreno común. Al resumir lo que la otra persona está diciendo con nuestras palabras estamos encontrando un modo de entrar en su territorio.

Al comienzo de una conversación podemos sintetizar nuestro principal objetivo. Al avanzar la misma ir resumiendo lo que pensamos que estamos alcanzando y verificar que nuestro interlocutor está de acuerdo. Al finalizar hacer una síntesis de lo logrado y de las acciones que ambas partes se comprometen a acometer.

Sintetizar no significa repetir lo que la otra persona acaba de decir. Implica reinterpretar sus ideas con nuestras palabras, por lo que debemos:

1. Destacar los puntos específicos en los que han hecho hincapié.

2. Reconocer la posición desde la que han hablado.
3. Entender las creencias que sustentan su postura.

Reconocer lo que otra persona dice no quiere decir que estemos de acuerdo, sino que vamos a tener en cuenta lo que nos dicen.

No debemos olvidar que debemos acompañar nuestras palabras con el lenguaje no verbal adecuado que demuestren nuestro reconocimiento, apreciación y comprensión.

h) **Apoyarnos en elementos visuales.** Aparentemente recordamos el 20% de lo que oímos y el 80% de lo que vemos. A pesar de eso muchas de nuestras conversaciones, especialmente en reuniones, carecen de este crucial elemento. Si la comunicación consiste en el proceso de mostrar nuestras ideas, nuestras conversaciones se beneficiarían si pudiésemos conseguir que los demás visualizasen nuestras ideas.

Evidentemente existen muchas formas de hacer nuestras ideas visibles en una conversación: gesticulamos o modelamos con nuestras manos o expresamos nuestros sentimientos con las contorsiones de nuestros músculos faciales, escribimos en pizarras, utilizamos metáforas, analogías,....

<http://clavesliderazgoresponsable.blogspot.com.es/2014/11/conversaciones-eficaces-como-dirigir.html>

LA INNOVACIÓN Y LA GESTIÓN DE LA INCERTIDUMBRE

AUTOR: PACO CORMA / 15/11/2014

La Gestión de la Incertidumbre en Innovación tiene un elevado componente de incertidumbre, incluso muy elevado en la mayoría de los casos. Se trata de lograr hacer realidad lo que anteriormente no existía o no se hacía y, además, que resulte exitoso. Mucha incertidumbre y riesgos asociados que habrá que gestionar.

Teniendo en cuenta la premisa de su inevitabilidad, habrá que asumir necesariamente **la gestión de la incertidumbre (riesgos) en los proyectos de innovación.**

Para ello:

- **Primero:** *Identificar los riesgos:* Tanto los conocidos como los previsibles y los potenciales.
- **Segundo:** *Verificar las incógnitas conocidas que pueden afectar a la aparición real de los riesgos y también las incógnitas desconocidas.*
- **Tercero:** *Disponer de una buena base de datos (libreta de “lecciones aprendidas”)* de anteriores proyectos en los que se presentaron riesgos esperados, inesperados e incluso desconocidos.
- **Cuarto:** *Tratar de evaluar la probabilidad de ocurrencia* de cada uno.
- **Quinto:** *Generar escenarios:* “¿Qué sucedería si...?” es una buena forma de reflexionar sobre la magnitud de las consecuencias, caso de que ocurra.
- **Sexto:** *Tener un sistema de Gestión para la toma de decisiones en caso de ocurrencia.*
- **Séptimo:** *Volver a repasar todos los anteriores puntos.*

Para los cuatro primeros pasos, es muy útil utilizar la técnica **AMFE (Análisis Modal de Fallos y Efectos, tanto del diseño como del proceso).**

Una vez evaluados hay que gestionar los Riesgos.

Un esquema como el siguiente puede ayudar a gestionar dichos riesgos una vez evaluados:

Grado de repercusión	Estrategia a seguir		
	<i>De inmediato</i>	<i>A medio plazo</i>	<i>A largo plazo</i>
<i>Bajo daño</i>	Resolver fácilmente	Evitar que se plantee	Seguimiento
<i>Medio daño</i>	Asignar recursos para resolver	Disponer de plan de actuación.	Estudiar caminos alternativos
<i>Muy elevado</i>	Abandonar y desarrollar de nuevo	Gestionar teniéndolo presente	Disponer de estrategia de salida

Un esquema como el presente, aún ayudado numéricamente con un análisis detallado de probabilidades de ocurrencia y magnitud de efectos, no evita los problemas pero ayuda a su gestión y a minimizarlos. No hay que perder de vista que las estimaciones numéricas, incluso con su grado de precisión, no pueden ocultar la realidad de que la incertidumbre y el riesgo son ciertos. **¿Solemos disponer de sistemas para evaluar la incertidumbre y los riesgos asociados al proceso de innovación?**

<http://www.pacocorma.com/2014/11/la-innovacion-y-la-gestion-de-la-incertidumbre/>

LA ESTRATEGIA PARA APLICAR LA INNOVACIÓN A NIVEL EMPRESARIAL

AUTOR: EXPANSION



Los cambios tecnológicos que viven las empresas están provocando que se diseñe un nuevo enfoque empresarial, pero antes de ejecutarlo debe realizarse un diagnóstico de la compañía y crear un comité que gestione las ideas con las que desarrollarlo.

La innovación puede ser de 3 tipos diferentes, como son tecnológica, organizativa y comercial.

Para Joaquim Vilà, profesor de innovación de IESE, en declaraciones a expansion.com, “los cambios en el modelo

de negocio también entran dentro del concepto de innovación y es, precisamente, donde más pueden evolucionar las pequeñas y medianas empresas puesto que la incorporación de la tecnología en sus productos les puede resultar muy cara”.

Para que las ideas generadas en el seno empresarial den resultados rentables es importante seguir un proceso riguroso.

Lo primero es ejecutar un **diagnóstico de partida de la empresa** para conocer con qué problemas cuenta la organización y si está preparada para introducir cambios. Las pymes pueden utilizar herramientas online que estudian aspectos como la flexibilidad de la compañía.

Tras el diagnóstico es positivo **crear un comité de innovación que analice las carencias que presenta el mercado y la manera de poder cubrirlas**. En este sentido una idea es que los propios empleados aporten ideas mediante una plataforma en la que puedan quedar plasmadas, con el objetivo de que la información no se pierda.

El tercer paso por tanto sería **involucrar al equipo en una cultura innovadora mediante mecanismos** como la creación de una agenda para trabajar exclusivamente en el nuevo proyecto o la convocatoria de una serie de reuniones con el comité de innovación.

Para esta transformación innovadora deben estar implicados la dirección y el resto del equipo para que todos trabajen conjuntamente en una sola idea. Además si lo que se desea es cambiar el enfoque comercial hay que estudiar las relaciones existentes tanto fuera como dentro de la empresa e implicar a todos los departamentos.



mejoras u otros modelos de negocio.

Para no caer en los errores más comunes lo adecuado es crear equipos de personas que encierren perfiles racionales y creativos y puedan complementarse. El cambio no es radical puesto que se trata de un proceso donde se irá introduciendo un nuevo producto o estrategia de forma gradual sin tener que romper con la estrategia inicial.

La innovación no sólo se trata de ofrecer un producto nunca visto sino de redefinir algo ya hecho e implantar



Por tanto para enfocar bien dónde se quiere llegar y establecer un riguroso método hay que tener presente la visión, el deseo y la disciplina y tener en cuenta que la incertidumbre será inevitable porque este tipo de actividades se basan en la prueba y el error.

Por último, en la actitud para llevar a cabo un proceso de innovación no hay que olvidar el rigor. Se trata de un proceso largo en donde se cubre una nueva necesidad mediante la búsqueda de distintas vías alternativas, por lo que se debe imponer el rigor en cómo se va a proceder en cada uno de las tareas.

<http://www.directivosygerentes.com/index.php/es/innovacion/72-articulos/2357-la-estrategia-para-aplicar-la-innovacion-a-nivel-empresarial.html>

LIDERAZGO BASADO EN VALORES Y COMPROMISO, LEJOS DE LOS GURÚS.

AUTOR: ANDRÉS CARRILLO MOLINERO / 12 DE NOVIEMBRE DE 2014



El liderazgo es algo que **aparece en nuestra vida antes incluso de que esa vida exista siquiera**. Momentos antes de que un óvulo sea fecundado, millones de espermatozoides compiten para que solo uno de ellos, dos o tres a lo sumo, alcance su objetivo. De que lo pueda hacer uno más capacitado genéticamente que otro, dependerá el futuro de toda nuestra vida. Con toda seguridad, el “vencedor” definirá nuestra capacidad potencial para ser mejor o peor líder. Y sobre todo, ese ser microscópico, de cabeza gorda y cola inquieta, llevará todos los códigos

necesarios para determinar lo que serán nuestros **“Valores y Compromisos”** a lo largo de la historia de nuestra vida.

Ya en esos instantes, nos encontraremos con que no solo nuestros “Valores y Compromisos” influirán en nuestra vida. Los “Compromisos y Valores” de todos los seres con los que interactuaremos tendrán su influencia. Sin ir más lejos, los “Valores y Compromisos” del ginecólogo, que nuestra madre haya elegido, determinarán su nivel de liderazgo ante un reto y, obviamente, gran parte de nuestras habilidades futuras quedarán comprometidas en base a una buena o mala decisión profesional ante cualquier contratiempo que pueda aparecer durante la gestación.

Y así podemos seguir, hasta llegar al momento en el que estamos leyendo estas líneas. Nuestras decisiones basadas en nuestros “Valores y Compromisos” nos habrán traído hasta aquí y nos harán seguir avanzando para un lado o para otro. Nos habrán marcado el destino de nuestra vida y lo seguirán haciendo. Por tanto, cualquier función de liderazgo que no tenga en cuenta esos “Compromisos y Valores” de cada individuo estará abocada al fracaso.

La gran mayoría de los gurús que hablan sobre liderazgo se centran, principalmente, en el líder en sí mismo, en sus habilidades y en el comportamiento de éste hacia su equipo o hacia la masa que pretende liderar. Pero la clave del éxito va mucho más allá de las habilidades exclusivas de un líder. Es común a todo el grupo: Todos sus miembros deben de ser capaces de configurar sus “Valores y Compromisos” en una misma sintonía para alinearlos al objetivo deseado.

Uno de los ejemplos que mejor ilustran esta afirmación, son las palabras que, durante una conferencia sobre liderazgo, dirigió **Agustín Pichot (ex capitán de la selección argentina de rugby)** a la audiencia que le escuchaba:

“Yo sabía que si en cada partido me abría el pecho y me sacaba el corazón, cualquiera de los que estaban allí me lo iba a cuidar, y cada uno de los que estaba allí conmigo jugando sentía lo mismo. Eso es algo extraño pero pasaba. ¿Por qué?. Porque se había generado la confianza del sacrificio de todos juntos.”



No éramos un equipo extraordinario, pero queríamos hacer cosas extraordinarias y estábamos convencidos de que podíamos hacer cosas extraordinarias.

El más débil puede conseguir cosas soñando... Cuando pensamos en un imposible y cerramos los ojos..., solo se escucha a nuestro corazón... (pum-pum, pum-pum) y es lo que nos da energía, lo que nos hace sentir. Es lo que nos hace darnos cuenta que estamos vivos. Es la pasión. Es la entrega.

Ante un desafío nos ponemos nerviosos... y el corazón se acelera porque sabe a lo que nos enfrentamos... y sabe mejor que nadie como nos sentimos dentro de nosotros. El corazón es el que manda. Es por tanto a quién tenemos que escuchar. Hagamos caso a nuestro corazón”.

El individuo que es capaz de influenciar a cada miembro para que voluntariamente se **involucre** en el logro de los objetivos del grupo, haciendo que los Compromisos y Valores individuales se conjuguen, finalmente, en la forma de los Compromisos y Valores del resto; es el líder natural.

Benjamin Franklin decía *“Dime y lo olvido, enséñame y lo recuerdo, **involúcrame** y lo aprendo”.*

“La teoría del líder frente a la ventana y el espejo” nos habla que cuando el grupo alcanza el éxito, el líder mira a través de la ventana para reconocer a los individuos que han contribuido a materializar ese logro. El éxito es del equipo en su conjunto. Sin embargo, cuando se produce un fracaso, el líder mira al espejo para verse a sí mismo y analizar cuáles han sido los errores que ha cometido y que han impedido que su equipo alcanzara su objetivo. Seguramente no detectó que algunos “Compromisos y Valores” particulares no habían sido bien encajados con los intereses comunes a todo el grupo.

En el último caso, el líder necesita hacer algún ajuste para que todos los miembros se sientan cómodos en sus “Valores y Compromisos” con el resto. Es posible que el propio líder no haya sabido influenciar y adecuar sus propios “Compromisos y Valores” con los del grupo. Porque el líder es un miembro más y como tal debe de codificarse con el resto de los miembros igualmente. Un error muy habitual de alguien que pretende ser líder es “imponer” sus “Valores y Compromisos” intentando convencer al resto de que son los correctos.



Un líder no ha de imponer un estilo para que otros lo sigan. Ha de identificar el estilo del grupo y sacarlo a la luz. El triunfo proviene del estilo del grupo no del estilo del líder. Ralph Nader (Activista y abogado estadounidense. Crítico con el poder de las grandes corporaciones) decía: *“La función del líder es producir más líderes, no más seguidores”.* Los miembros de una orquesta pueden tocar una melodía simplemente siguiendo unas partituras, pero será el líder (en el rol de director de orquesta) quién sabrá

encontrar el “tempo” justo para que todos puedan ir acompañados y nadie vaya fuera de tono.

Cada líder tiene su “sensibilidad”. Así es posible, que sea más fácil que hablemos de lo que no debe de hacer un líder, si quiere crear ese clima en el que se conjuguen los “Valores y Compromisos” comunes al grupo y que serán la llave del éxito. En los siguientes ejemplos suelen posicionarse los típicos jefes controladores y omnipotentes, con un “modus operandi” totalmente opuesto a las teorías de liderazgo moderno:

No escuchar las opiniones del grupo. De esta forma no se conocen los “Compromisos y Valores”. Aún peor, aislar a los individuos que viertan una crítica constructiva porque se considere que perjudican el éxito del objetivo marcado. Aquí se está cultivando la semilla del fracaso, por el hecho de que se está desestimando una opción que no se alinea con los “Valores y Compromisos” del líder pero sí puede estarlo con los del resto del grupo.

No compartir un problema. Para brindar al grupo la posibilidad de encontrar una solución. Un buen líder pide consejo constantemente y se cuestiona a través de los miembros de su equipo.

Ocultar información importante para el desarrollo del departamento. Es muy típico mantener cierta información, clasificada bajo la etiqueta “confidencial”, que tiene especial transcendencia en el desarrollo y resolución de un proyecto. Muchos individuos consideran que la información es poder y su propia inseguridad no les deja transmitir a sus equipos la completa información, la cual genera ciertas lagunas y se revela finalmente como esencial para el éxito.

No motivar al grupo a mejorarse. Cualquier proceso, proyecto, tarea, etc. puede obtener mejor resultado con la puesta en común de los diferentes puntos de vista del grupo. Pueden encontrarse propuestas de eficiencia para ahorro de costes, mejora en los tiempos de ejecución, etc. Cuando un empleado no es escuchado no se esfuerza en ser creativo y mejorar sus procedimientos de trabajo. “Yo soy el jefe y sé mejor que nadie como deben de hacerse las cosas” suele ser, lamentablemente, una frase que se escucha en muchas ocasiones.

No animar a correr riesgos. Si tu equipo piensa que en cuanto algo salga mal solo escucharán críticas y hasta, en el peor de los casos, la típica bronca; no se arriesgarán a mejorar por si algo sale mal. Normalmente es importante aprender de los errores.

No recompensar y/o felicitar por los logros conseguidos. A todo el mundo le gusta que le reconozcan un éxito merecido. Es una de las mayores satisfacciones de un profesional. Esto puede verse reforzado con una comida de todo el equipo para celebrar un logro concreto. Con este tipo de actos se estrechan lazos y se mejoran las relaciones personales fuera del entorno laboral.

No facilitar que los miembros de nuestro grupo crezcan y mejoren. Algunos jefes consideran que el hecho de que un empleado pueda estar más formado o capacitado pueda suponer una futura amenaza para su posición de poder. Otros por el contrario, se dedican a pasar informes de un desempeño personal menor al real acerca de un empleado concreto para que no tenga opciones de ascenso.

No tratar con ética y respeto. Decía Quevedo: “Solo el que manda con amor es servido con fidelidad”. Todos hemos oído hablar, sino padecido, de ciertos jefes que son auténticos déspotas, tratando a sus empleados de forma indigna y con el mínimo respeto y consideración. Tal como Agustín Pichot veíamos que comentaba, el corazón es lo que nos mueve y es al que debemos de escuchar. Hemos de tratar a todos los que nos rodean con corazón. Esto no es ajeno a un líder. Al contrario, el líder con mayor corazón es el que mejor sabrá entender los “Compromisos y Valores” comunes al grupo.

Nótese que el orden de las dos palabras “Valores” y “Compromisos” son ordenadas indistintamente, ya que ambas tienen la misma importancia. Dentro del grupo los valores no anteceden a los compromisos y viceversa. Es posible que fuera de él, a nivel particular cada

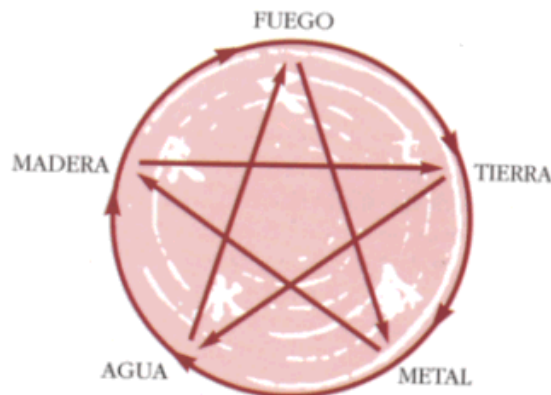
individuo necesite tener primero unos valores para posteriormente generar sus compromisos. Pero dentro del grupo no es así. Cada Valor necesita ser seguido inmediatamente de un compromiso y, al mismo tiempo, cada compromiso necesita de su posterior valor.

Agustín Pichot, en las concentraciones, pasaba por la habitación de cada uno de sus compañeros cada noche y los escuchaba hablar de sus “problemas diarios”. Uno había discutido con su novia por teléfono, otro la echaba de menos, otro estaba enfadado porque tocó menos balón que el resto, otro porque no llegó a defender como esperaba y así del primero hasta el último. Hablaban, reían y lloraban juntos. Ante todo ponía en práctica la habilidad de que todo eso no importara al día siguiente y que todos fueran hacia el mismo objetivo, sin recelos, sin resentimientos, sin envidias ni abatimientos. Cada individuo tenía su propio ego, su propio nivel de frustración, su propio nivel de soportar dolor, etc. **Justamente, en la habilidad de crear la química necesaria entre todos estaba la clave del éxito.**

Ahora cabe preguntarnos qué factores influyen en esa química invisible.

El Feng Shui, el arte tradicional chino de crear armonía en nuestro entorno, considera **5 elementos** existentes en la naturaleza: Agua, Madera, Fuego, Tierra y Metal. Cada individuo, según su fecha de nacimiento, pertenece a uno de esos elementos. Por tanto, a la hora de unificar esos “Valores y Compromisos” es esencial tener en cuenta los **elementos que conforman nuestro grupo**. Esos elementos generan una química que tiene vital importancia para el éxito.

Cada elemento es **generado** por uno de los otros cuatro. De Manera que el Agua genera a la Madera, la Madera al Fuego, el Fuego a la Tierra, la Tierra al Metal y el Metal al Agua. Pero al mismo tiempo, de igual forma, cada elemento tiene otro que lo **destruye**: El Agua destruye al Fuego, El Fuego al Metal, el Metal a la Madera, La Madera a la Tierra y la Tierra al Fuego.



Las flechas exteriores ilustran la secuencia de los cinco elementos (el agua alimenta la madera, que alimenta al fuego), las interiores muestran el control (el agua controla el fuego que funde los metales).

No es un secreto que las grandes corporaciones gastan una importante suma de su presupuesto en realizar Feng Shui en sus oficinas, en sus almacenes, en sus tiendas y sobre todo en su publicidad y en el logo de su marca. El arte de colocar esto o aquello en cierto lugar estratégico tiene una gran influencia en la armonía del entorno y esto se traduce en mayores ingresos para las compañías porque influye en el consumidor y en sus empleados.

Pero **aún no se han llegado a considerar estos aspectos a nivel de Capital Humano**. Nadie, o casi nadie, ha reparado en la importancia del equilibrio de estos elementos en sus equipos. Se habla de que llegó Fulanito o Menganito y todo cambió para bien o para mal. Pero nadie analiza que quizás ese Fulanito que llegó era un individuo de elemento Fuego que se encontró con otros de elemento Agua. La catástrofe estaba servida. Al igual, que oímos como un equipo pasa de la

mediocridad al éxito con tan solo la entrada o la salida de uno de sus miembros (que no tiene que ser necesariamente el “líder”).

Obviar todas estas interacciones de elementos nos aleja de la atmósfera idónea donde construir los mejores “Valores y Compromisos” comunes a un grupo. Los cuales son la esencia del éxito en cualquier función de liderazgo.

Autor: Andrés Carrillo Molinero.

Extracto del libro **Human Resources Leadership**

Para más información visita: **www.humanresourcesleadership.com**

<http://andrescarrillomolinero.blogspot.com.es/2014/11/liderazgo-basado-en-valores-y.html>

¿TE PREOCUPAS O TE OCUPAS? PARTE I

AUTOR: RAQUEL BONSFILLS

¿Te preocupas por lo que pasará en el futuro o te ocupas de planificar lo que quieres para ti en el futuro y cómo conseguirlo?

¿Te preocupas por la incertidumbre o te ocupas de lo que está en tu mano hacer, lo que sí conoces, lo que sí puedes "prever" dentro de la incertidumbre? ¿O te ocupas de aprender a bailar con el cambio? Como nos explica Cristina Llagostera, aprender a tolerar la incertidumbre.



Nadie sabe qué pasará mañana. El prefijo *pre-*, significa anterioridad local o temporal, y aplicado a nuestro caso, nos lleva a ocuparnos antes de tiempo en cuestiones que luego pueden o no darse. Nos llevan a vivir antes de tiempo o en otro sitio lo que está o no por venir.

Por este motivo, y desde el sentido de fluir del que ya hemos hablado, que nos permite disfrutar del aquí y ahora de cada día de nuestra vida, se trata de ocuparnos de lo que toca en cada momento. Ocuparse de

parar y marcarse objetivos para después plantear cómo dirigirse a ellos, actuar de forma proactiva hacia el futuro deseado, marcando qué queremos que pase y poner los medios para que ocurra, en lugar de perdernos en elucubraciones y desesperarnos por una opción única que nos hemos hecho en la cabeza sin ver otras muchas opciones posibles que pueden darse.

Cuando nos preocupamos, ponemos nuestro foco en aquello que nos perturba y mental y emocionalmente adquiere más importancia cuanto más pensamos en ello. Y, al final, lo que queremos evitar, se va haciendo más grande.

Que nos lleguen alertas sobre futuras situaciones es muy beneficioso porque, en muchos casos, nos ayudará a evitar posteriores problemas e incluso, sobrevivir. **La capacidad de prever del ser humano no sólo es muy útil sino necesaria y se puede aprender.** Sin embargo, si estas alertas las tomamos como preocupaciones nos pueden limitar y bloquear más que favorecer. La preocupación nos puede llevar a un estado de tensión y estrés, de negatividad y de ansiedad que puede que nos desborde.

¿Y qué podemos hacer para dejar de preocuparnos y ocuparnos en lo que sea necesario? Por ejemplo, hacer un mapa mental con diversas alternativas sobre lo que puede ocurrir, planteando diferentes escenarios. Así comenzamos a ocuparnos en el problema, **empezamos a anticiparnos y a poner los medios** para evitar aquello que no deseamos. O al menos, a diseñar estrategias para, dado el caso, que suceda lo que no queremos, preparar la forma de actuar más sana para nosotros y nuestro entorno.

Ahora bien, nos puede costar mucho ponernos frente a la situación que nos preocupa desde diferentes puntos de vista y plantear alternativas distintas a la que está permanentemente ofuscando nuestro pensamiento. De hecho, con obtener sólo una alternativa bajará la intensidad de la ansiedad que nos genera. "Ya no es lo que estamos pensando que va a pasar sí o sí".

Con el fin de utilizar alternativas diferentes, podemos utilizar la técnica de los "6 sombreros para pensar" de Edward de Bono, y podemos utilizarla de forma grupal (que es como se definió) si

queremos compartir la problemática con un grupo y también de forma individual. Nosotros mismos podemos tratar de ponernos en la posición a la que hace referencia cada sombrero y generar desde ahí una alternativa a nuestra situación inicial.

Otra herramienta ¿Y sí...? nos sirve para abrir opciones, aunque puede darnos un doble juego del que hemos de ser conscientes. Podemos utilizarla en nuestra contra, poniendo todos los "y si" alineados a nuestro problema, o poniendo el "y si" para darnos nuevas perspectivas y crear supuestos diferentes que nos permitan ampliar el abanico de posibilidades a desarrollar o a prever.

Por ejemplo, nos dice nuestro jefe que quiere hablar con nosotros en el despacho.

Opción 1 habitual: ¿Y si me va a echar la bronca por algo?

Opción 2 alternativa: ¿Y si me quiere proponer un nuevo reto?

¿Qué está en mi mano? Hay aspectos que no dependen de nosotros: llueve, viene un cliente gritando, se rompe la impresora justo en el momento más oportuno... Lo que hagamos al respecto sí que depende de nosotros. Cómo nos lo tomemos, la importancia que le demos, la gestión emocional que hagamos va a ser clave para afrontar las distintas situaciones que el futuro nos traiga.

Para disfrutar del presente os invito a vivirlo, y si estamos pensando en mañana, nos estamos perdiendo hoy. Ocupémonos de lo que podemos hacer hoy, que mañana ya llegará.

¿Quieres ocuparte más que preocuparte?

Te espero aprendiendo en el camino del crecimiento.

<http://2miradas.es/blog/te-preocupas-o-te-ocupas-parte/>

¿QUÉ INDICADORES ELEGIR EN INNOVACIÓN?

AUTOR: PACO CORMA / 26/01/2014

La **Gestión de Indicadores** está presente en toda la literatura de Gestión y de forma mucho más concreta desde la plena incorporación de la *Gestión por Procesos* en las Organizaciones.

Cualquier Proceso es una transformación de una entrada en una salida que tenga valor añadido sobre aquella. Precisamente esta definición de Proceso lleva implícita la existencia de “indicadores” que permitan la medición de dicho valor añadido a la salida. **Un proceso sin indicadores no tiene sentido** ya que no podemos saber si estamos añadiendo valor.

Así pues:

INDICADOR: MEDIDA DEL VALOR AÑADIDO EN UN PROCESO.

La existencia del Indicador lleva, así mismo, implícita la existencia de un objetivo ya que tiene que estar referenciado a lo que se desea conseguir como una forma de evaluar la mejora conseguida.

Así pues:

INDICADOR: ASOCIADO A UN OBJETIVO (Y VICEVERSA)

Llegados a este punto y dando por supuesto que **la Innovación responde a un Proceso que tiene por misión transformar una entrada (conocida o idea) en una salida (propia innovación en el mercado)**, se requieren indicadores que permitan conocer el valor añadido de dicho proceso.

¿Qué indicadores?

La propia Norma **UNE 166002** hace referencia a diversos apartados en los que tienen cabida Indicadores:

- Análisis Interno y Análisis Externo (puede venir asociado a datos e indicadores).
- Planificación, seguimiento y control de la cartera de proyectos. Podemos llevarlo a cabo mediante la utilización de indicadores de seguimiento y avance.
- Resultados del proceso de I+D+i: donde más claramente se integran los indicadores en el apartado de “seguimiento y medición”
- Medición, Análisis y Mejora: toma de datos y medición de resultados para verificar los objetivos conseguidos y, en su caso, proceder a incorporar medidas correctivas.

Esta forma de contemplar los indicadores está muy asociada al Proyecto.

Pero también podemos disponer de medidas (indicadores) asociadas a otros niveles:

- Cultura Innovadora
- Interacción externa (open innovation)
- Inversiones y gastos
- Personas
- Ventas de productos innovados
- Tiempos de lanzamiento
- Generación de ideas y nivel de éxito en las mismas (filtros)
- Indicadores de capacidad de innovación

Veamos, a modo de ejemplo, unos cuantos indicadores (de los muchos que se pueden implementar en una empresa):

- Número de personas (liderazgo) que lideran proyectos de I+D+i

- Número de proyectos de I+D+i
- % de financiación interna de proyectos de IDi con respecto al total de gasto en IDi
- Número de ideas generadas y % de ideas que pasan a diferentes fases
- Número de patentes
- % de productos innovadores en catálogo
- % de ventas consecuencia de productos innovadores
- Tiempos
- Gastos
- Etc. etc.

Como resumen valgan las siguientes **características generales que debe reunir una colección de Indicadores:**

- Cada indicador seleccionado debe ser un elemento de control de un determinado proceso.
- Cada proceso puede disponer de indicadores de rendimiento y también de percepción
- El indicador debe tener un rango de valores adecuado al proceso
- La orientación de todos los indicadores debe ser la orientación a la estrategia innovadora y ésta a la estrategia global de la compañía.

¿Crees factible utilizar indicadores en la I+D+i?

<http://www.pacocorma.com/2014/01/que-indicadores-elegir-en-innovacion/>

AUTENTICIDAD

AUTOR: MARC DUFRAISSE / 13 DE FEBRERO DE 2014

La Autenticidad es aceptar lo que eres y atreverte a ser quien quieres ser. Encontrar tu propio camino es posible. Te acompañamos en el camino hacia tu autenticidad.

Creamos espacios dedicados al desarrollo de las personas, del equipo, de la empresa.

LIBERA TU POTENCIAL

¿TIEMPO DE CAMBIAR?

Es difícil saber cuando es tiempo cambiar... Cambiar de estrategia, de táctica, de actitud, de postura.



Tarda algún tiempo darse cuenta de qué no está funcionando, de que no estamos en la ruta adecuada, en el camino apropiado....

Cuando estamos acostumbrados a responder a desafíos de una cierta manera, es complicado pararse y convencerse que no es la adecuada.

Muchas creencias contaminan el mundo empresarial.

Creencias personales, colectivas, basadas en experiencias pasadas, en rutinas, en apariencias...

Cuando algo no está funcionando al nivel deseado, por favor, no te obstines a dar más de lo mismo...

Quizás es tiempo de parar, tomar distancia, cambiar de perspectiva, de estrategia....

Quizás hay que dejar de forzar el destino, de sacrificarse con tácticas anticuadas, con actividades del pasado.

Quizás hay que soltar, dejar bajar la presión, darse una oportunidad de ver la situación con otra mirada, desde otro ángulo...

Tiempo para menos de lo mismo, y más de algo diferente...

¿En qué piensas deber dejar de forzar? ¿Dejar de poner fuerza o presión?

¿Qué otra perspectiva te gustaría probar?

¿Qué vas a soltar? ¿En qué vas a innovar?

Escríbeme a info@autenticoach.com para más información sobre estas preguntas ... o para ver cómo el coaching puede ayudarte en tus desafíos.

<http://authenticite.blogspot.com.es/2014/02/menos-de-lo-mismo.html>

3 MANERAS DE EXPLORAR LOS DESAFÍOS MUNDIALES PARA MEJORAR LA EMPRESA

AUTOR: ENTREPRENEUR



La atención, la inspiración y el tiempo son indispensables para un líder corporativo emprendedor. En ocasiones el distanciamiento del entorno empresarial es necesario para obtener una visión de la organización desde nuevas perspectivas que permitan formular soluciones novedosas y hasta el momento desconocidas.

Mantener el compromiso sólo constituye *“la mitad de la ecuación”*. La otra depende del

descubrimiento de nuevas cosas que permitan llevar al negocio a un siguiente nivel, que se consigue con un estado de ánimo sin estrés para que se agudice la creatividad.

Para enfrentarse a nuevos desafíos empresariales y poder aportar nuevas ideas, desde entrepreneur.com explican que **existen 3 elementos que pueden hacer revivir el espíritu emprendedor.**

Aprender de las lecciones transmitidas por otros líderes. Se pueden implementar acciones que partan de otros miembros del equipo ejecutivo de la compañía. Cuando se debe tomar una decisión importante es un ejecutivo generalmente el que convence al equipo directivo de los beneficios de llevarla a cabo. Por eso hay que evaluar muy bien cada decisión que se toma e incorporar múltiples puntos de vista para que se construya con total seguridad.

Contar con diferentes formas de comunicación. El desarrollo de nuevas habilidades de comunicación ayuda con rapidez a superar barreras. Estar en continua comunicación con profesionales que tengan un enfoque diferente, e incluso con la competencia, crea un punto de vista fundamental para renovarse y diseñar estrategias de negocio de éxito. Esta es una de las mejores fórmulas para abordar los problemas desde diferentes perspectivas y también se constituye como un proceso de aprendizaje muy instructivo.

Tener experiencias fuera de la zona de confort. Cualquier persona que dirige un negocio sabe que las limitaciones hacen presión contra los objetivos. El mero intento de hacer algo nuevo y el miedo que provoca genera unos límites psicológicos en la persona.

La mayor parte de estas limitaciones, que en su mayoría son artificiales, pueden producir efectos negativos sobre la forma de hacer negocios e incluso de vivir.

Mantenerse constante a la hora de explorar y descubrir el mundo se consigue entrenando la mente para identificar la zona de confort y saber cuándo dar un paso ante nuevas oportunidades.



Para ir mejorando poco a poco en el terreno laboral se deben conocer los límites personales y empresariales y tratar de trabajar dentro de un proceso flexible mediante el que, cuando se sienta la necesidad, sea obligatorio “descubrir mundo”.

<http://www.directivosygerentes.com/index.php/es/management3/64-articulos/2358-3-maneras-de-explorar-los-desafios-mundiales-para-mejorar-la-empresa.html>

LIDERANDO EQUIPOS

AUTOR: ROBERTO QUELLE



El emprendedor, como consecuencia de su buen hacer, poco a poco va incrementando su cartera de clientes. Ello le obliga a dar un paso más en su proyecto empresarial y **decide contratar a su primer empleado**. Con mucho trabajo bien hecho el negocio florece: tiene una organización integrada por un grupo humano que hay que dirigir y, en su caso, liderar.

Cuando hablamos de liderazgo todos recordamos los típicos posts que se cuelgan en LinkedIn con frases de Steve Jobs o personajes similares. Algunos incluso recordarán la película 'Master and Commander', protagonizada por Russell Crowe, y se verán liderando su equipo durante la tormenta (guerra de primas, bancaseguros atacando, equipos directos de las aseguradoras, etc...). Otros se verán como Mel Gibson en 'Braveheart', ofreciendo un glorioso discurso a su equipo.

Bien, soñar es gratis. Toca bajar al planeta Tierra y a la realidad. Aunque algún experto en *coaching* piense lo contrario, en mi modesta opinión, de donde no hay no puede sacarse un líder. A lo mejor **se**

pueden mejorar habilidades directivas y ser un buen gestor. Esto me parece, en principio, un objetivo alcanzable para nuestro emprendedor.

Al hablar de liderazgo también es frecuente hacer memoria y recordar algunos antiguos jefes. En ocasiones he tenido la fortuna de comprobar como mi gerente ejercía el magisterio por el ejemplo.

Otras veces he padecido al 'jefe higiénico', es decir, una especie de Poncio Pilatos que, ante cualquier dificultad, se lava las manos. Por último, he conocido directores territoriales que, cuando visitaban una delegación, conocían restaurantes y locales de dudosa reputación pero, curiosamente, no conocían ni a los empleados de la delegación y mucho menos podían poner cara a un cliente... En definitiva, en los últimos 15 años, liderazgo he visto más bien poco, a lo sumo, algún buen gestor.

Definir a un líder es una tarea ardua y compleja. En mi opinión **un líder es aquel que sirve al equipo**, no aquel que se sirve del equipo. Es una definición "de andar por casa" pero, como diría el célebre Manuel Manquña en la película 'Airbag', "el concepto es el concepto".

A nuestro emprendedor le aconsejaría que lidere a su equipo desde el campo de batalla. No sirve liderar o dirigir encerrado en un cómodo despacho lejos del cliente, de la competencia, del

negocio... Muchos problemas se detectan estando al pie del cañón y se pueden convertir en oportunidades. El negocio está en la calle por lo que es muy saludable salir del despacho.

Las personas que integran la organización de nuestro mediador son su principal activo. Por lo tanto, es bueno tratar a nuestros colaboradores como queremos que traten al mejor de nuestros clientes. Asimismo, es **bueno rodearse de personas que son mejores que nosotros para generar sinergias creando equipos de alto rendimiento.**

Se podrían apuntar muchas más ideas o sugerencias pero, si al menos conseguimos que se lleve a la práctica alguna de las mencionadas, ya habremos avanzado mucho para mejorar la calidad directiva en muchos sectores.

<http://www.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/los-expertos-analizan/gestion-del-talento-los-expertos-analizan/recursos-humanos-blog-imf-coaching/>

NO BASTA CON HACERLO BIEN, HAY QUE SABERLO COMUNICAR

AUTOR: NATALIA SARA / 17 NOVIEMBRE, 2014

¡Cuéntalo! Reacciona para dar el cambio que necesitas
y ayúdate de la comunicación



Queremos que **nos recuerden**, queremos **tener éxito** (cada cual debe definir para sí mismo qué es tenerlo), queremos **vender** (que no tiene por qué ser algo físico, podemos ser nosotros mismos, nuestro branding, nuestros servicios), queremos que **nos hagan caso, sobresalir entre el resto, que nos prescriban...** y para todo ello es imprescindible la **comunicación**.

Cuanto más interconectados estamos, más necesidad hay de comunicar y, a la vez, tanto 'ruido comunicativo' simultáneo hace que sea más difícil lograrlo con éxito. Ese ansiado **éxito** no está tan ligado al talento en sí como al hecho de **saberlo comunicar**. Hacerlo bien es necesario, pero no es suficiente: **hay que comunicarlo para generar reputación**.

Sólo la comunicación no vale para posicionarnos, debemos proyectarnos **desde el interior, desde lo que somos y nuestros talentos**, y saber ayudarnos de la comunicación para impulsar la imagen que queremos y lograr que sea **percibida** de esa manera. Es una carrera de **largo plazo**:

iremos obteniendo resultados pero nunca termina, cada día de toda nuestra vida hay que trabajarla. Es importante asumir esto, porque implica **pasión, mucho trabajo** y con **estrategia**, a la par que importantes sumas de paciencia.

Esta semana he asistido a varias charlas y eventos en donde han confluído la importancia de la comunicación en nuestras vidas, el hecho de que debemos aprender a motivarnos y a ser más creativos. Aquí te sintetizo las **ideas claves** extraídas a tener presente para **convertir la comunicación en tu aliado** y lograr la reputación que deseas. Espero que te inspiren y ayuden a reflexionar y, sobre todo, a **jactuar!**

1. DESHAZTE DE TUS MIEDOS. Sí, se dice muy fácil, lo complicado es hacerlo ¿verdad? Sin embargo, debemos controlar nuestros miedos ya que son **el principal bloqueador para comunicar bien**. Comparto con Yuri Morejon mi **saturación por las frases motivadoras** que nos invaden. Este consultor de comunicación política dio una amena y práctica charla en la UPNA sobre branding personal y cómo mejorar la comunicación desde su experiencia. Fue un placer escucharle, más teniendo en cuenta que vive en Nueva York, y tomar nota de sus consejos.

Morejón plantea que hasta que no rompemos nuestras **barreras mentales** no podemos empezar a comunicar con efectividad. *“Nuestros miedos no vienen por la falta de talento, si no por la **falta de experiencia**”, afirma. Y aconseja: “Define primero qué es el éxito para ti y qué es la felicidad, hazlo para quitarte miedos”.*

2. PUEDES SER MEJOR. Hacer las cosas mejor que nadie no se trata de ser innovador, se trata de ser mejores de lo que ya hay, de esforzarnos en serlo y para lograrlo debemos tener **pasión, esfuerzo, perseverancia y decisión**. No se puede ser mejor, ni mejorar, sin esos cuatro ingredientes. Lluís Serra lo explicó en la séptima edición de la Noche del Ensanche del Ensanche Área Comercial y para ser mejor, para conseguir lo que nos propongamos en esta vida **hay que tener un plan**, que básicamente consta de estos cuatro puntos: **Lo que queremos** conseguir, el detallar **acciones** para ir lográndolo **adecuadas a nuestras posibilidades**, mucha **disciplina** y dedicación de **tiempo**.

“Lo mejor es empezar ya, cuanto antes. Los resultados vienen de la forma de actuar y actuamos en función de la forma que sentimos. Todo está en nuestra mente, por lo tanto, debemos esforzarnos en no dejar entrar en ella nada negativo”, aconseja Lluís Serra. ¿Cómo lograrlo? Pues **focalizándonos en lo positivo**, en aquello que a cada uno le inspira, le produce bienestar, desde la lectura a conversar, etc. cada persona debe saber y descubrir qué se lo produce.

3. PONTE METAS. Ello implica salir de nuestra zona de confort y plantearnos retos, lo que supone hacernos muchas preguntas hasta dar claramente con nuestros objetivos. Una vez fijados esos **objetivos**, estos deben de ser **específicos, medibles, comprobables y comparables**. Un error muy frecuente es fijarnos objetivos que son muy generales, lo que dificulta en la práctica saber hacia donde vamos, si se va bien o mal para lograrlos.

4. HAZTE VISIBLE. Tener una **marca personal** no es otra cosa que **convertirte en referente** de algo. ¿En **qué** quieres ser referente? ¿Cuál es tu actividad? ¿Cuál es tu pasión? ¿Cuáles son los temas que te interesan y en los cuales vas a **invertir tu tiempo** a leer, a investigar, a hacer...? Si tienes clara esta parte es el momento de ponerte a generar contenidos en este sentido y tú decides **de qué manera** quieres hacerlo: tener una web específica, un blog, escribir un libro, hacer vídeos, etc.

Pero, sea lo que sea, debe tener una **utilidad practica**, debe servir para ese público al que tu te diriges, siempre tiene más éxito aquello que ayuda a solucionar un problema o una necesidad.

Y, claro está, no se puede obviar que deberá tener un estilo de **diseño que te identifique**. Así y trabajándolo con el tiempo (no es algo de la noche al día) se logra visibilidad: **que tu persona** (tu entidad personal y profesional) **se asocie a algo** (a lo que tú estás haciendo). Y volvemos al principio ¿A qué quieres que se asocie? ¿Lo que estás obteniendo ahora se corresponde a aquello que quieres?

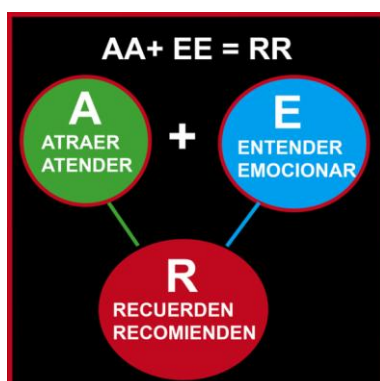
5. TRABAJA TU REPUTACIÓN. Nos equivocamos al pensar que las palabras tienen credibilidad, la tienen **las personas con sus hechos**, con sus acciones que son las que proyectan su imagen. La batalla de la notoriedad está ligada a la de las **percepciones**. Cada uno de nosotros construimos nuestra propia realidad en función de nuestras percepciones y actuamos en base a ellas. Por lo tanto, es tan relevante **lo que decimos** como **cómo lo decimos**. Nuestro **lenguaje corporal** debe ser coherente con la imagen y percepción que queremos llegue según nuestro objetivo. Nunca olvides que donde verdaderamente se demuestra lo que uno vale, lo que se sabe, es el **'cara a cara'**.

6. CUÉNTALO ¿A QUÉ ESPERAS? Nadie lo va a hacer por ti. El trabajo bien hecho tiene **reconocimiento** pero es necesario contarlo para llegar a él. Se debe tener una mentalidad 'accesible' ¿qué es eso? Sencillamente **estar predispuesto** en cualquier momento a comunicar lo que somos/hacemos, estar abierto a dar a los demás de nuestro conocimiento, de nuestra actividad, a participar en acciones que nos proyecten, a hacer pedagogía de lo que realizamos. Y no se puede obviar que todos tenemos a través de **Internet y las redes sociales** un fantástico medio para contar qué hacemos, para divulgar nuestros contenidos, etc. Recuerda siempre que eres tú quien debe **'contar tu historia'** y que si no lo haces, otros lo harán por ti.

7. TU CREAS TU MARCA. Sólo si trabajamos nuestra marca personal vamos a **atraer la atención** de aquellos públicos a los que nos hemos propuesto llegar y lograr así que nos presten atención. A este respecto comparto la fórmula que expuso Yuri Morejon para lograrlo: **AA + EE = RR** Es decir, primero de todo tenemos que **Atraer** para que nos presten su **atención**, para que nos puedan **Atender**. Si lo hemos logrado, a ello debemos sumar que nos tienen que **Entender** y que es más fácil si les **Emocionamos**.

La suma de estas acciones tiene siempre la finalidad de que **nos recuerden**, y queremos que lo hagan porque lo que verdaderamente queremos es que **nos recomienden** o lo que es lo mismo, que todo ello lleve a conseguir posicionarnos, que **nos prescriban** así y generar clientes, demanda, interés, etc. La cantidad de cada uno de estos ingredientes AA y EE marcará el resultado y en todos ellos está el manejo de la comunicación. Lo cual me recuerda la importancia de estas otras dos fórmulas en las que hablé en este post.

8. SE NATURAL. Para sobrevivir y para al mismo tiempo destacar en el que sea tu campo hay



que dejar de pensar en ser auténtico y empezar a **ser hábil en el manejo de la naturalidad**. No nos engañemos, la vida si algo ha sido siempre es **un gran teatro** y, por lo tanto, nos va a ser mucho más útil saber **manejarnos con soltura** en las diferentes circunstancias en las que nos vamos a ir encontrando. Ser **versátiles**. Ser **flexibles**.

Y ello no significa falsear nuestra identidad si no ser capaces de comunicar en función del escenario/situación/públicos en el que nos encontremos, tener capacidad para **amoldarnos nosotros y nuestro mensaje a circunstancias y personas** y con

ello mejorar nuestra manera de comunicarnos. Si no somos naturales es muy difícil **transmitir con convicción**. Si no sabemos transmitir con convicción en cada situación es francamente difícil generar **confianza** y con ello resultar creíble.

RECUERDA:

No hay casualidad en la vida.

Todo empieza en el momento indicado. Tú decides cuándo.

Ni antes. Ni después.

Sin excusas.

Lo que cuenta es empezar a hacer y a comunicar.

<http://nataliasara.com/2014/11/17/no-basta-con-hacerlo-bien-hay-que-saberlo-comunicar/>

EL CONOCIMIENTO DEL CLIENTE II. ESTUDIO DEL CONSUMIDOR.

AUTOR: CARLOS VIÑALS

Tras el inciso aprovechado para aligerar mis archivos de casos y experiencias vividos (es como una terapia), vuelvo sobre el tema del conocimiento del cliente, centrando el foco sobre el estudio del consumidor.

Entre todas las referencias sobre el tema, para elaborar teorías que puedan ponerse en práctica, algunas son de gran ayuda para una mejor comprensión de los comportamientos estándar del consumidor.

LA INFORMACIÓN AL CONSUMIDOR.

Una de las más simples, entendiéndolo por simple, la sencillez de su definición es la de **John A.Howard**, basada en la información.

Información oportuna y adecuada que genera confianza y la actitud positiva del consumidor, en el proceso concreto de la decisión de compra.

Información que va más allá del simple hecho comercial (venta), capaz de acrecentar y mantener dicha confianza en el producto, en la empresa y en la marca.

Además, se produce un feedback o retroalimentación que apunta directamente a dicha información, a través de la satisfacción del consumidor, que repetirá en caso de quedar satisfecho (iniciamos el proceso de fidelización), o no volverá más en caso contrario.

Como vemos, al margen de que esto sean técnicas de marketing o ventas, nosotros, **como profesionales de servicio, jugamos un papel determinante en la construcción y configuración del proceso informativo**, como vendedores directos ofreciendo al consumidor el valor añadido de asesoramiento (información), o como auxiliares de primera línea del equipo comercial o de venta.



Siguiendo con el marketing, existe una clasificación sobre los estilos de compra del consumidor, aceptada más o menos de forma general, que establece cuatro tipos:

Racionales: Les interesa la rentabilidad

De moda: Buscadores de Marca

Fieles: Apuestan por la continuidad

Emocionales: No saben lo que quieren o les conviene.

Por supuesto, hay muchísimas más clasificaciones o tipologías, tanto generales, como desde diferentes ópticas, así como variantes de esta que expongo. Dos ejemplos: **(ejemplo 1) (ejemplo 2)**

Volviendo a nuestro campo (el servicio), es obligado al menos conocer estos tipos generales, con las diferencias y diversidades individuales de cada persona, y ahí es donde nuestra imaginación, creatividad, y habilidad, juega un papel básico, para la detección de necesidades,

proporcionar su cobertura, y generar la suficiente confianza para el “retorno”; el camino hacia la fidelización. Cada tipo tiene sus características propias, y para todos, tenemos que poseer la respuesta adecuada, la información precisa, e indagar en busca de sus peculiaridades, que seguro existen.

No voy a repetirme, exponiendo las formas o maneras de “conectar”, empatizar, y generar una comunicación positiva con nuestro cliente potencial, que es así como debemos verlo, ya que lo he comentado en otros artículos, y sería redundante.

Vender se puede aprender mediante el estudio y la técnica. Conocer al consumidor, convertirlo en comprador habitual (recurrente), y fidelizarlo, es algo que precisa más que la simple técnica. Es implicación y actitud.

Eso no se estudia. Se aprende. Se experimenta. Se vive.

<http://customerintegralsolutions.com/estudio-del-consumidor/>

GESTIÓN DE EQUIPOS: MÉTODO BELBIN

AUTOR: PDCA HOME / NOVIEMBRE - 14 - 2014

Para la gestión de nuestros equipos y en general la de recursos humanos surgió en 1987 en Inglaterra el **Método Belbin**. Los roles dentro de este ideado para perfeccionar y potenciar la gestión de equipo y los roles dentro de este el Dr. Belbin experto en la gestión de equipos solucionó este problema con su método.

Entonces, para la definición de roles se llevo a cabo un estudio donde se supuso cuales eran los elementos clave para ejecutar un proyecto en tiempo y forma.



ROLES DE ACCIÓN:

Impulsor:

Debe tener un perfil retador hacia el resto, que sea capaz de trabajar bajo presión, con iniciativa de trabajo y con capacidad de superar los obstáculos que puedan surgir. Por el contrario este perfil presenta un añadido negativo ya que puede crear tensión en el grupo y generar un sentimiento de rechazo hacia él. Esto se puede combatir con una persona que sea lo suficientemente ágil para saber en qué momentos ha de tener la iniciativa para generar la palanca y promover ese espíritu de cambio y mejora continua.

Implementador:

Es una persona ejecutora, debe ser capaz de plasmar todos los pensamientos en acciones realizables, busca la operatividad y la eficiencia de los posibles procesos.

Este perfil, por lo general, suele ser personas que les cuesta responder a nuevas posibilidades y rígidas en sus decisiones.

Finalizador:

Una persona que fije objetivos y los cumpla en el plazo establecido, en cierta manera “cabezón”, podríamos definirlo como concienzudo por su naturaleza de cumplir objetivos es un rol que tiende a preocuparse en demasía, a no saber delegar en los momentos clave y de agobiar al personal a su cargo para realizar tareas y que todo se vuelva en su contra. Las prisas y el estrés no son buenas compañeras de un buen trabajo.

ROLES SOCIALES:

Parece fácil, en realidad la gestión y composición de un equipo de trabajo es difícil de llevar a cabo si se desconoce que habilidades posee cada pieza en la partida.

Como si de un tablero de ajedrez se tratase Balbin confeccionó estos roles en función de las capacidades de los integrantes y de las necesidades del proyecto, dentro de esta partida ajedrez destacó 9 figuras. Las cuales os contamos a continuación:

Roles enfocados a la acción: Impulsor, Implementador y Finalizador

Roles Sociales: Coordinador, Investigador de Recursos y Cohesionador

Roles Mentales: Cerebro, Auditor/Evaluador y Especialista
Vamos a explicar cada uno de ellos y que ventajas y desventajas tienen estos roles.

Coordinador:

Rol que destaca por ser una persona madura, con una alta seguridad en si misma, tiene claros los objetivos y sabe cómo hacer que el personal sea capaz de alcanzarlos ya que es capaz de resolver problemas. Tiene capacidad para delegar y sabe como, cuando y porque tomar decisiones y las promueve en sus alrededores por su seguridad en si misma es un perfil que puede delegar responsabilidades sin problemas. Ya que cree en su equipo.

Para contrarrestar lo positivo de este rol, podemos decir que los coordinadores en ocasiones suelen delegar trabajo personal a sus compañeros y desde el lado opuesto, el de sus compañeros, pueden verla como alguien manipulador. No nos dejemos llevar por esa idea, ya que no tiene por qué.

Muchas veces delegar trabajo a otras personas implica responsabilidad, y esta responsabilidad se puede transformar en beneficio de la persona que lo realiza, aunque la esta visión suele estar distorsionada por el hecho de que la persona que se cuelga las medallas es el coordinador.

Investigador:

Alguien quien tiene por amiga la curiosidad, destaca por ser extrovertido, comunicativo, y está en una búsqueda constante de nuevas oportunidades, tiene una gran capacidad para desarrollar y mantener contactos, de hecho suele destacar en las habilidades para con las personas.

Por su naturaleza extrovertida tiende en demasía al optimismo, y suele perder el interés cuando el entusiasmo inicial ha desaparecido la búsqueda de nuevas formas de trabajo hacen de esta persona una base de negociación y palanca del cambio

Cohesionador:

Como bien su propio nombre indica es una persona que destaca por ser diplomáticamente correcto, nunca va a buscar el enfrentamiento, destaca por ser apacible, cooperador y perceptivo. Destaca en diplomacia, pero justo por esta razón pierde gran valía a la hora de toma de decisiones importantes, situaciones cruciales que pueden hacer que dependa de ello el éxito del proyecto.

ROLES MENTALES:

Cerebro:

Destaca por ser creativo, imaginar resoluciones de ahí que es capaz de resolver problemas difíciles. Suele estar en una dimensión diferente debido a su parte creativa esto hace que esté demasiado absorto en sus problemas y hace que la comunicación con el sea difícil, además de un agravio superior, ya que no es consciente de los incidentes que se producen día a día, y habrá que presentarlo los problemas, ya que aun siendo capaz de visualizarlos no va a ser conscientes de todos ellos.

Auditor/Evaluador:

Persona seria, audaz y con una visión amplia de estrategia de empresa, percibe nuevas opciones en cualquier tipo de ámbito, por su carácter serio carece de la iniciativa suficiente y presenta poca habilidad para inspirar a los otros, no es que no la tenga sino que no transmitiría la confianza suficiente para poder hacer palanca en nuevos retos con nuevas metodologías o herramientas para alcanzarlos.



Especialista:

Se encarga del conocimiento técnico, es un baluarte para momentos concretos del proyecto. Persona metodológica en todo lo que hace.

Como comentábamos antes es una persona que se necesita en momentos puntuales, y puede llegar a explayarse en tecnicismos que el resto del grupo o los propios empleados lleguen a no entender.

¿Por qué es importante conocer nuestros perfiles?

Saber “de qué pie cojeamos” y cuáles son nuestros puntos fuertes nos ayudará a:

- Conocer nuestro propio rol dentro de un grupo de trabajo para los proyectos
- Gestionar nuestros puntos débiles y puntos débiles, esto ayuda a saber donde ser mejores y hacer más hincapié.

- Diferenciar la gestión de los diferentes roles en el trabajo.

- Aprender a desarrollar nuestros roles de equipo.

- Desarrollar métodos más eficaces de trabajo en equipo.

Hoy en día dentro de nuestras organizaciones se buscan perfiles **multitask**, pero ojo con llegar a cargar a las personas con demasiado trabajo, esto va a suponer un peor rendimiento y agotamiento mental y físico, y entramos en el terreno de la conciliación.

El **Método Belbin** te da una idea de que perfiles son necesarios para la ejecución de un proyecto, ello no implica que cada persona ocupe un perfil pero volvemos al párrafo anterior. Busca un mayor entendimiento y favorece la dinámica de trabajo. Es importante transmitir que no existen roles mejores ni peores ni su combinación, el producto no altera el resultado final, hay que ir en busca del beneficio personal y del equipo obviamente, jugamos en el mismo terreno de juego.

Y TÚ ¿EN QUÉ ROL TE ENGLOBARÍAS?

<http://www.pdcahome.com/6930/gestion-de-equipos-metodo-belbin/>

HABILIDADES "BLANDAS" ES LA MAYOR DEBILIDAD DE JÓVENES PARA INSERCIÓN LABORAL

AUTOR: EMPLEO Y MANAGEMENT / VIERNES, 14 DE NOVIEMBRE DEL 2014

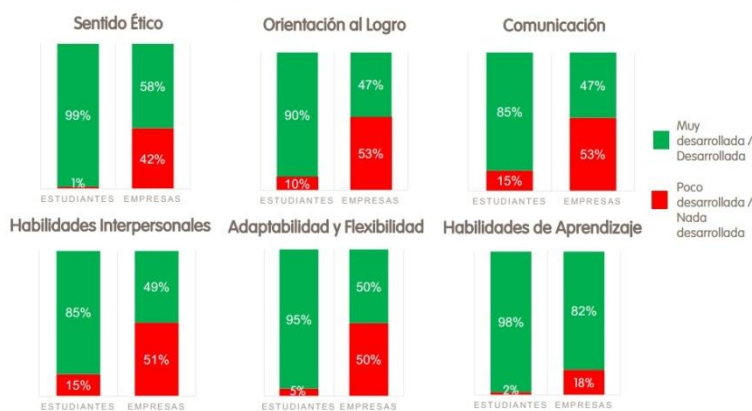
Las empresas y los estudiantes coinciden en que la motivación y ambición son lo más importante para lograr el éxito profesional de los recién egresados, según un estudio de LHH DBM.

Para los empleadores locales, los jóvenes recién egresados no tienen las habilidades “blandas”, como el sentido ético y la adaptabilidad o flexibilidad, bien desarrolladas reportó el estudio de Lee Hecht Harrison-Dmb (Lhh Dbm), presentado en el Cade Universitario 2014.

Sin embargo, ambos actores coinciden en que las habilidades “duras” como el aprendizaje se encuentran desarrolladas por los estudiantes.

¿Que tan desarrolladas tienen los estudiantes dichas habilidades ?

En general la percepción de los estudiantes del nivel de desarrollo de sus habilidades es mayor que la percepción de las empresas.



egresados, informó Lhh Dbm.

Por otro lado, empresas y estudiantes coincidieron cuando se les consultó acerca de los beneficios que hacen a las empresas empleadoras atractivas, resaltando en primer lugar la línea de carrera y luego remuneraciones y beneficios.

Por parte de las empresas siguen en importancia la cultura organizacional, capacitaciones, balance vida profesional/personal, estabilidad, experiencia internacional, horario flexible, entre otros.

Para los estudiantes siguieron en importancia la experiencia internacional, capacitaciones, estabilidad, balance de vida profesional/personal, cultura organizacional, horario flexible, entre otros; reportó Lhh Dbm.

Estudio

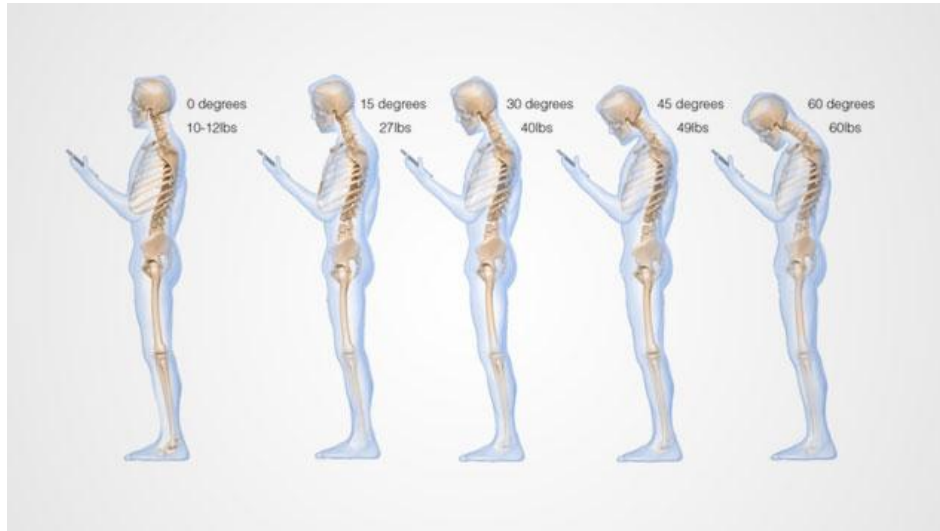
El estudio “Brechas perceptuales entre empleadores y estudiantes sobre el ingreso al Mercado Laboral en el Perú” de Lhh-Dbm Perú se realizó a más de 300 estudiantes de universidades e institutos de diversos niveles, así como a más de 200 empresas de diversos sectores, con el objetivo de saber qué piensan los estudiantes sobre el mercado de trabajo y qué piensan las empresas sobre la captación de talento del recién egresado. Como resultado se obtuvieron brechas crecientes entre la educación superior y el mercado laboral en el Perú.

La segunda brecha sugiere que para las empresas también es importante contar con mentores y coaches, mientras que para los estudiantes es más importante contar con Diplomados, Maestrías y Experiencias en el exterior

Sin embargo, ambos actores coinciden en que la motivación y ambición así como la capacitación y entrenamiento son lo más importante para lograr el éxito profesional de los recién

ESTO ES LO QUE HACE A TUS CERVICALES MIRAR CONSTANTEMENTE EL MÓVIL

AUTOR: CARLOS ZAHUMENSZKY



¿Pasas horas y horas mirando a tu móvil? Si la respuesta es afirmativa, quizá deberías revisar la postura en que lo haces. Inclinar la cabeza hacia adelante durante largos períodos para leer los mensajes que te llegan al smartphone o tablet somete a nuestras vértebras cervicales a un considerable esfuerzo. De hecho, inclinar la cabeza más de 60 grados es como cargar sobre la cabeza a un niño de unos 27 kilos.

Cómo dormir lo mejor posible en un viaje de avión

Abrirte camino entre turistas despistados, agentes de seguridad poco amistosos, y personal de... Seguir leyendo

El dato es parte de un estudio realizado por el doctor Kenneth K. Hansraj, jefe de cirugía espinal en la *Clínica de Cirugía y Rehabilitación de Nueva York*, y publicado recientemente en la revista *Surgical Technology International*. Hansraj explica que inclinar la cabeza hacia delante no es nada sano para la columna a largo plazo, y que la fuerza que el cuello debe mantener para mantener esa postura aumenta cuánto más inclinemos la cabeza. Las personas pasamos dos horas de media al día mirando el móvil.

La postura más sana para la columna es cuando las orejas están perpendiculares a los hombros, o sea, con el cuello erguido, y los hombros echados hacia atrás. El especialista en columna recomienda consultar el móvil poniéndolo a la altura de los ojos en vez de bajar la mirada.

Si estamos escribiendo en un tablet, también ayuda inclinarlo unos 30 grados hacia nosotros mediante algún tipo de soporte para no forzar la postura. Finalmente, el doctor Hansraj recomienda estirar el cuello hacia atrás cada cierto tiempo para compensar un poco el abuso de esta mala higiene postural. [Surgical Technology International vía The Atlantic]

<http://es.gizmodo.com/esto-es-lo-que-tu-movil-les-hace-a-tus-vertebras-cervic-1660698507>

¿QUÉ VALORES APLICAS EN LAS REDES SOCIALES?

AUTOR: LAURA FERRERA - 16/04/2013



Gracias a las redes sociales se acortan distancias, generándose un ambiente de comunicación e interacción entre los usuarios de un perfil o comunidad que antiguamente no se daba. Este intercambio de mensajes con el tiempo genera un feedback y permite que ejercitemos la tolerancia con aquellos que no piensan como nosotros.

Hoy en día se escucha por todos lados hablar de una crisis de valores, muchas veces el desaliento, la confusión, la falta de horizontes hacen que nos olvidemos de llevar a cabo ciertas acciones que nos nutren como personas y finalmente nos hacen sentir mejor.

Consciente o inconscientemente a diario en las redes sociales

practicamos unas series de comportamientos que hacen referencia a ciertos valores y que permiten que nos comuniquemos o demos a conocer de una forma única y personal.

¿Qué valores practicas en las redes sociales?

Algunos valores a tener en cuenta cuando “paseamos” por las redes sociales son:

Prudencia al publicar, ya que si bien pensamos que no nos lee nadie, nuestros tweets o post, comentarios pueden tener gran repercusión y llegar sin pensarlo a varias personas, y si es negativo podemos herir a alguien y el contenido queda por siempre en las redes.

Debemos practicar la sinceridad, tener un perfil auténtico, ser transparentes y mostrarnos tal cual somos.

Ejercer la responsabilidad al compartir nuestro contenido, y el de los demás.

Ser generosos, aportando valor en nuestros contenidos, tweets y conversaciones. Es aconsejable revelar la fuente.

Ser respetuosos, sobre todo con los puntos de vista de otros con los que estamos en desacuerdo, tratar de ser constructivos

Tus valores te enseñarán a **hacer lo que debes y no lo que quieres**. Existen muchos valores más....tú cual practicas?

¿Y tú, para que usas Facebook Groups?

http://espaciosblog.com/If-valores.html?utm_content=buffer71ec6&utm_medium=social&utm_source=linkedin.com&utm_campaign=buffer

VIVIMOS LA TERCERA GRAN REVOLUCIÓN HUMANA: LA REVOLUCIÓN DE LA INTELIGENCIA

AUTOR: JOSÉ LUIS CORDEIRO

Lo que ayer parecía imposible ya ha dejado de serlo; por lo que es necesario un extenso debate sobre las aplicaciones de la tecnología.

Actualmente estamos viviendo la tercera gran revolución humana, la llamada "revolución de la inteligencia". Los pensadores futuristas señalan que, hoy por hoy, el mundo se mueve rápidamente hacia una transformación de los seres humanos en seres mucho más avanzados, gracias a la tecnología. Lo que ayer parecía imposible ya ha dejado de serlo; y la ciencia ficción se está convirtiendo en ciencia real. En este contexto, resulta necesaria una extensa discusión, destinada a prever los escollos que puedan surgir de aplicaciones de la tecnología antaño ni siquiera imaginadas. Por José Cordeiro.

La ciencia y la tecnología han sido los principales catalizadores del cambio y de los grandes avances desde el inicio de la humanidad. De hecho, la ciencia y la tecnología son las que hacen a la especie humana diferente de otras especies animales.

Invencciones, creaciones y descubrimientos como el fuego, la rueda, la agricultura y la escritura han permitido el progreso del Homo sapiens sapiens desde nuestros ancestros primigenios en las sabanas africanas hasta los primeros vuelos espaciales. La revolución agrícola fue la primera gran revolución de la especie humana, hace casi 10.000 años. Luego siguió la Revolución Industrial gracias a la invención de la imprenta y al crecimiento del desarrollo científico que permitió la industrialización de las sociedades.

La tercera gran revolución humana

Actualmente estamos viviendo la *tercera gran revolución humana*, la llamada revolución de la inteligencia. Futuristas como Alvin Toffler, director de la Sociedad Mundial del Futuro, sugieren que el mundo se mueve rápidamente hacia una época en la cual los seres humanos van a devenir en seres mucho más avanzados, gracias a los impresionantes avances tecnológicos. Tal cambio ha sido descrito por algunos expertos como análogo al cambio trascendental experimentado en la evolución de los simios a los humanos. La cultura popular se está familiarizando con una nueva terminología: ingeniería genética, clonación, robots, cyborgs, inteligencia artificial, realidad virtual, redes neuronales, etcétera. Los nuevos desarrollos en ciencia y tecnología ocurren tan rápidamente que podrían empezar a sobrepasar nuestras capacidades de adaptación al cambio. Según el investigador Derek John de Solla Price, uno de los padres de la infometría, el número de revistas científicas se ha duplicado cada 15 años desde 1750, el número de "descubrimientos importantes" se ha duplicado cada 20 años, y el número de ingenieros cada 10 años.

El cambio no solamente es muy rápido, sino que además se está acelerando. La famosa ley de Moore describe como la capacidad de los ordenadores se duplica aproximadamente cada dos años (según el científico Gordon Moore, cofundador de la famosa empresa Intel). Los avances científicos recientes son realmente impresionantes, y además hay una aceleración del cambio tecnológico. Por ejemplo, los ordenadores personales aparecían hace tan sólo 30 años, los teléfonos móviles comenzaban a masificarse hace 20 años, y Wikipedia apenas estaba naciendo hace 10 años.

En las ciencias biológicas, la historia no es muy diferente desde el descubrimiento de la estructura del ADN en 1953, que dio partida a la biología molecular, a la medicina regenerativa, las investigaciones con células madre y a la clonación tanto reproductiva (por ejemplo, el caso de la famosa oveja Dolly) como terapéutica (para usos medicinales y la reparación de tejidos y órganos).

Lo que parecía imposible ha dejado de serlo.

Lo que parecía imposible dejó de serlo, cuando una criatura viviente —el virus del polio— fue ensamblada pieza por pieza con varios elementos bioquímicos por científicos de la Universidad de Nueva York en 2002.

Este evento histórico fue seguido en 2010 por la creación de una bacteria artificial, sintética, apropiadamente denominada *Synthia*, por su creador, el biólogo Craig Venter. Ya podemos decir que hemos construido vida dentro de un laboratorio. Con la creación de vida en un laboratorio, la secuencia del genoma humano y la clonación —tareas ya tachadas en las listas de deberes de los biólogos— estamos empezando a ponderar aún mayores posibilidades futuras.

Con la conjunción de otras disciplinas, como la nanotecnología y la robótica humanoide, el surgimiento de una inteligencia general artificial superior a la nuestra parece estar más cerca que nunca.

La convergencia tecnológica y la “Singularidad” .

Hace una década, el gobierno de Estados Unidos lanzó una iniciativa denominada NBIC. Bajo el patrocinio conjunto de la National Science Foundation (NSF) y del Departamento de Comercio, NBIC considera las posibilidades de las Nano-Bio-Info-Cogno tecnologías, es decir, nanotecnología, biotecnología, infotecnología y ciencias cognitivas. La visión del programa NBIC es que posiblemente para el año 2030 habrá una gran convergencia tecnológica que podrá cambiar radicalmente al ser humano y a su ambiente. Hoy parece que mucha de la ciencia ficción se está convirtiendo finalmente en ciencia real. Algunos expertos, como el ingeniero Ray Kurzweil, especulan sobre una futura “Singularidad”, cuando la inteligencia artificial superará a la propia inteligencia humana. La especie humana no es el fin, sino el comienzo de nuestra evolución. Pronto la tecnología nos permitirá rediseñarnos a nosotros mismos. La lenta evolución biológica parece estar acercándose rápidamente a su fin al volverse irrelevante en un mundo de tecnologías que avanzan exponencialmente.

Nuestra especie va a continuar cambiando, pero ya no mediante una vieja, lenta e indirecta evolución biológica, sino a través de una nueva, rápida y directa evolución tecnológica.

Evolución biológica y evolución tecnológica.

Biológicamente, el cuerpo humano ha sido pues un buen comienzo, no más que eso. Ahora podemos mejorar su calidad y cualidades, además de trascenderlo. La evolución a través de la selección natural es lenta y aleatoria, mientras que la evolución tecnológica es rápida y diseñada. La tecnología, que empezó a mostrar su dominio sobre los procesos biológicos por primera vez hace miles de años, está ahora convirtiendo a la bioingeniería en la verdadera ciencia de la vida. Muchas fronteras se están volviendo difusas y confusas en estos momentos con la desaparición del blanco y negro entre lo que parecían verdades universales: la vida como antítesis de la muerte y lo inanimado, lo virtual de lo real, el mundo interior del mundo exterior, el “yo” del “otro”,

incluso lo natural de lo “no” natural. ¿Qué es la vida? ¿Qué es la vida natural? ¿Qué es la vida artificial? Estas son preguntas profundas y las respuestas son complicadas.

Los seres humanos tenemos el potencial no sólo de “ser”, sino además de “llegar a ser”. Los seres humanos podemos utilizar los medios racionales para mejorar la condición humana y el mundo exterior, y también podemos usarlos para mejorarnos a nosotros mismos, comenzando con nuestro propio cuerpo.

Todas estas oportunidades tecnológicas deben ser puestas al servicio de las personas, para vivir más tiempo y con una mejor salud, para mejorar nuestras capacidades intelectuales, físicas y emocionales.

Como demuestra la historia, los humanos siempre hemos querido trascender nuestras limitaciones corporales y mentales. La forma en que estas tecnologías serán utilizadas cambiará profundamente el carácter de nuestra sociedad, e irrevocablemente alterará la visión de nosotros mismos y de nuestro lugar en el gran esquema de las cosas. Estamos iniciando un largo camino hacia un futuro lleno de grandes oportunidades y riesgos. Hay que avanzar con inteligencia pero sin miedo, tal y como el escritor David Zindell explicó:

— *¿Qué es un ser humano, entonces?*

— *¡Una semilla!*

— *¿Una semilla?*

— *Una bellota que no tiene miedo de destruirse a sí misma para convertirse en un árbol.*

Del Humanismo al Transhumanismo.

El Transhumanismo es un movimiento cultural e intelectual que afirma la posibilidad y necesidad de mejorar la condición humana, basándose en el uso de la razón aplicada bajo un marco ético sustentado en los derechos humanos y en los ideales de la Ilustración y el Humanismo.

Esta mejora se llevaría a cabo desarrollando y haciendo disponibles tecnologías que aumenten las capacidades físicas, intelectuales y psicológicas de los seres humanos. Muchas de estas tecnologías ya existen o están en vías de desarrollo, y su aplicación a gran escala sin duda modificará a la sociedad de muchas formas.

Una extensa discusión sobre las formas en que la tecnología modificará a la sociedad es fundamental para prever con acierto los escollos que puedan surgir y sus potenciales soluciones.

Es necesaria una aproximación interdisciplinaria para comprender y evaluar las probabilidades de superar las limitaciones biológicas aplicando las capacidades de las tecnologías presentes y futuras.

Los transhumanistas buscan expandir las oportunidades que brinda la tecnología para que la gente pueda ser más saludable y longeva, y aumentar su potencial intelectual, físico y emocional.

El transhumanismo es una visión nueva acerca del poder de la ciencia y la tecnología para transformar no sólo a la humanidad sino a los propios seres humanos. Los seres humanos estamos restringidos en muchos sentidos y siempre nos hemos esforzado por expandir nuestras fronteras.

Actualmente, los humanos tenemos grandes limitaciones biológicas, físicas, intelectuales, mentales y hasta espirituales. Gracias a la ciencia y la tecnología, sin embargo, muchas de nuestras limitaciones presentes pasarán pronto a la historia. El transhumanismo busca justamente trascender los límites del presente y crear un futuro mejor para toda la humanidad.

Hace quizás millones de años ocurrió otra revolución trascendental con un impacto similar, cuando el primer Homo sapiens sapiens (es decir, el "humano que sabe que sabe" en latín) dio el

gran salto evolutivo más allá de nuestros ancestros prehomínidos y homínidos. Hoy podríamos decir que los actuales humanos somos transmonos o postsimios.

En este sentido, ya están apareciendo los primeros transhumanos y posthumanos del futuro. De hecho, las personas que modifican y mejoran sus cuerpos con implantes, marcapasos y prótesis, por ejemplo, son apenas el inicio del transhumanismo real. La especie humana ya no cambiará en el futuro por una lenta evolución biológica, sino por una nueva, rápida y directa evolución tecnológica que nos permitirá rediseñarnos a nosotros mismos. Precisamente, la gran diferencia entre nuestros ancestros animales y los humanos es que nosotros utilizamos la ciencia y la tecnología para dirigir los cambios que deseamos. La especie humana no representa el fin de nuestra evolución, sino apenas el comienzo de la evolución consciente.

http://www.tendencias21.net/Vivimos-la-tercera-gran-revolucion-humana-la-Revolucion-de-la-Inteligencia_a37637.html



<http://www.merca20.com/las-cosas-que-mas-tiempo-te>

[hacen-perder-en-la-oficina/](#)

GESTIÓN DE CONOCIMIENTO EN CENTROS DE ATENCIÓN AL CLIENTE

AUTOR: RODRIGO GONZALEZ: OCT - 10 - 2013

Vamos a tratar un tema de especial relevancia en la atención al cliente y el management de data centers sobre los centros de atención en la multicanalidad, en todas las empresas con un mínimo volumen de clientes y que tengan una implantación de nuevas tecnologías no encontramos este tipo de plataformas donde dan cabida a una amplia gama de peticiones por parte del cliente, desde información sobre un servicio, realizar una reclamación o un cambio de datos personales. Yendo más lejos no solo nos quedamos con el canal telefónico sino que para dar la mayor cobertura posible destaca la creación de la **multicanalidad**, donde plataformas como internet o automatismos como **IVR (Interactive Voice Response)** entran a formar parte del juego.



Por ello una parte clave de las empresas es cuidar los procesos involucrados en estos centros y que el servicio que se presta sea de la calidad necesaria. Para poder realizar este tipo de gestiones existen herramientas específicas para dar cobertura a las transacciones solicitadas por los clientes donde a su vez se pueden realizar estudios

sobre tendencias y comportamientos, con ello se consigue predecir con un bajo índice de error las acciones más habituales realizadas por el cliente el tipo de canal, por lo que en función de estos parámetros se puede priorizar la mejora de ciertos procesos y enfocar una estrategia hacia la personalización de estos servicios, contando con la posibilidad de **conocer el histórico del cliente** y comprobar que servicios frecuenta más para poder realizar una oferta a medida.

Entonces para poder contar con estos datos de cliente y poder personalizar al máximo su servicio es necesario tenerlos en un lugar accesible independientemente del canal por el que se ponga en contacto con nosotros. Las reglas de negocio deben ser consistentes para todos los canales y de fácil acceso y actualización, creando un valor añadido a la futura realización de campañas de marketing conociendo los movimientos de mercado siendo un factor diferenciador el poder lanzar ofertas personalizadas a potenciales clientes.

¿Quién forma parte de esta gestión?

En este papel entra el juego la **participación e involucración de los empleados** así como su formación, por norma general existe una deslocalización territorial sobre plataformas de atención al cliente y su principal foco se integra en países hispanoparlantes del Sur de América por lo que nos encontramos con una diversidad de perfiles que han de ser formados hacia un objetivo o fin común. El involucrar a este personal de atención telefónica marcará la diferencia y su grado de eficiencia aumentará la satisfacción del cliente, existen parámetros o indicadores que son clave para dar un servicio de calidad como son: **tiempo de espera, conocimiento de la solicitud en cuestión, tiempo de la llamada, número de llamadas para solucionar el problema** de cliente entre otros. Para el caso de canales donde no existe un contacto persona-persona sino que la conexión es sobre una plataforma web es necesario contar con una sección de búsqueda y de **FAQ (Frequently Asked Questions)**, donde el cliente pueda tener acceso rápido a la solicitud que demanda. en esta parte la dirección tanto de formación, como de calidad como la dirección general de la empresa deben asegurarse que se están realizando las labores correctamente y su impacto en el **Business Core** de la empresa.

Mejora del servicio al cliente...

La personalización de este tipo de servicios viene marcado por una serie de reglas impuestas por la organización, estas reglas define una relación entre una condición y una acción, es decir, una condición pudiera ser que el cliente sea avisado de cuando su saldo sea inferior a un valor, entonces la acción a desencadenar mandar un mensaje a todos los clientes que ha solicitado esto para avisarles de su saldo. El uso de nuevas tecnologías puede que este tipo de servicio se programe durante un tiempo o que el propio pueda activar estos servicios de forma autónoma una condición sobre este formato es conceder al cliente la máxima autonomía posible.

Una de las premisas fundamentales para que la gestión del conocimiento sea coherente y eficaz es que las reglas de negocio sean aplicables a todos los canales por los que el cliente entra en contacto con la empresa. Y con el conocimiento añadido de las tendencias de mercado se pueden crear campañas para las fuerzas comerciales con un enfoque más personal al cliente.



conseguir esta información es necesario desarrollar un formulario donde se recoja: **nombre apellidos, dirección (Localidad), motivo de llamada, identificación de producto, fecha de llamada, fecha de resolución, departamentos implicados, tiempo de llamada, tiempo de espera.** Con todo este conglomerado de datos podemos obtener estadísticas que ayuden a la comprensión del movimiento de mercados, con la ayuda del **Business Intelligence** o **Inteligencia de Negocio** se podrá crear la estrategia que más favorezca a la organización.

<http://www.pdcahome.com/5593/gestion-de-conocimiento-en-centros-de-atencion-al-cliente/>

LAS 7 HERRAMIENTAS DE LA CALIDAD

AUTOR: DANIEL BLANCO / 4 DE DICIEMBRE DE 2014

En los procesos de implantación, mantenimiento de los Sistemas de Gestión de Calidad en las empresas se efectúa apoyándonos en las llamadas ***herramientas básicas de la calidad*** las cuales son empleadas según necesidad*. Estas herramientas también son de aplicación en actividades de la gestión y mejora de la calidad referentes a la resolución de problemas, análisis de datos, la toma de decisiones, definición de objetivos, optimización de recursos, aplicación del ciclo PDCA, etc.

Nota*. Según Kaoru Ishikawa *la aplicación de estas herramientas pueden solucionar el 95 % de los problemas empresariales*.

Las herramientas básicas de la calidad son de sencilla comprensión y fácil aplicación no precisando tener profundos conocimientos matemáticos para su empleo, además tienen una elevada capacidad de integración entre ellas facilitada por su compatibilidad lo cual conlleva a que su empleo conjunto eleva exponencialmente sus resultados elevando los beneficios de su aplicación.

Su desarrollo y aplicación en las organizaciones presenta las siguientes ventajas:

- Delimita y acota los problemas existentes analizando sus causas y consecuencias adaptándose a situaciones o tipos de actividades en organizaciones de muy diverso tipo.
- Ofrece soluciones eficaces a las desviaciones registradas (y materializa la eficiencia en su resolución) al encontrarse orientadas hacia la aplicación de los mínimos recursos con el fin de obtener resultados válidos.
- Determina un punto de partida para el control y supervisión de las actividades de la organización, facilitando el control de los procesos y controlando la ocurrencia de desviaciones.
- Establece actuaciones prioritarias en base a las consecuencias que pueden observarse, basándose en hechos y no en opiniones.
- Ordena las “expectativas” y requerimientos de los clientes (tanto de carácter interno como externos) y se pueden aplicar, con leves modificaciones en su metodología, a cualquier situación que lleve asociada la toma de decisiones.

Su clasificación varía en función de los autores consultados, en el presente artículo expongo la más comúnmente aceptada siendo su “secuencia” la siguiente:

- 1- **Hoja de Recogida de Datos**. Pueden considerarse la “estrella” de las herramientas de gestión y la piedra angular de los Sistemas de Gestión. Empleadas para la recopilación ordenada y estructurada de la información necesaria de cualquier Sistema de Gestión. Generalmente estructurada en forma de plantilla o formato con objeto de recoger la información básica para el control de los procesos y que ofrece el soporte inicial para la aplicación del resto de herramientas que precisan dichos datos. Debe garantizar la recogida de la información de forma homogénea y uniforme independientemente de las personas que registren los datos. Su correcto empleo “allana” el análisis y control de los datos del Sistema de Gestión y permite observar el grado de cumplimiento de los protocolos establecidos (*en muchas ocasiones coinciden con los famosos registros del*

sistema que los consultores ayudamos a diseñar, modificar o ajustar en nuestros trabajos de asesoría y que a la vez son los tan temidos “papeles” por parte de la organización).

- 2- **Gráfico de Control.** Utilizado para el análisis, supervisión y control de la estabilidad de los procesos que conforman un Sistema de Gestión mediante el seguimiento de los valores que se van recogiendo a lo largo del tiempo en función de la evolución del valor de una o varias variables clave. Se trata de una herramienta ampliamente empleada para comprobar la evolución de los datos generales de un Sistema así como de la evolución en el tiempo de los indicadores más relevantes de proceso determinados en las empresas y que en muchas ocasiones viene “acotado” por unos límites requeridos para el proceso. LCS (control superior) y/o LCI (control inferior) controlando de este modo la capacidad del proceso de mantenerse entre los valores extremos determinados. Su elevada visualización y rápida comparación con los valores de referencia programados lo convierte en una de las herramientas más empleadas en los análisis de datos permitiendo distinguir entre problemas puntuales o continuos de variación y determinar su grado de influencia.
- 3- **Diagrama Causa-Efecto o de Ishikawa.** Método de análisis organizado y sistemático de las causas de una situación (aplicado a los sistemas de gestión ofrece un elevado potencial para la resolución de desviaciones o la programación de objetivos o metas). Su aplicación se basa en la profundización de la raíz de las causas del suceso (y del origen de las causas de las causas –dependiendo del nivel al cual se quiera llegar-). En muchas ocasiones se toma como línea preliminar de análisis las 6M’s: mano de obra, materiales, método, medio ambiente, mantenimiento y maquinaria. Su correcto desarrollo impide que únicamente se identifiquen las causas inmediatas de un problema “perdiendo de vista” otras más “escondidas” pero igualmente relevantes evitando de este modo la repetición del problema (prevención) por no abarcar todos los motivos del incidente.
- 4- **Histograma.** Consiste en una representación gráfica de la variabilidad que puede presentar una característica o valor del Sistema de Gestión. Su representación gráfica generalmente se efectúa mediante diagrama de barras donde el eje vertical se representa la frecuencia (número de veces que aparece cada uno de los valores analizados y en el eje horizontal recoge el rango de valores de una variable considerada. Se trata de una herramienta netamente estadística empleada para profundizar en los datos recabados que permite entender la estructura de los datos e interpretar su significado. Ej. Las puntuaciones medias de los cuestionarios registrados son un valor que generalmente se tiene en cuenta en las decisiones empresariales, sin embargo si la empresa quiere ir más allá de la media deberá analizar la “variabilidad” y “amplitud” de las puntuaciones registradas mediante esta herramienta (Ej. conjunto de cuestionarios recogidos en un determinado periodo de tiempo con puntuaciones entre 0-2, 2-4, 4-6, 6-8 y 8-10).

- 5- **Diagrama de Pareto.** Se trata de un histograma en el que los intervalos o valores de la variable, representados en el eje horizontal, se muestran en orden de frecuencias descendente. Para ellos se seleccionan en la zona izquierda del gráfico aquellos valores de la variable o atributos cuya frecuencia en las muestras seleccionadas es mayor. Prioriza las causas “a resolver” con objeto de conseguir una mayor efectividad en nuestras actuaciones. Se basa en el principio del mismo nombre según el cual el 80 % de los “problemas” se deben al 20 % de las “causas”. Su exposición, generalmente mediante un diagrama ordenado de barras (ordenando los “motivos” de mayor a menor “amplitud”) ofrece una visión gráfica que identifica el “pequeño porcentaje” de causas más importantes y permite dejar de lado los motivos más triviales. Su empleo es básico para la priorización de las mejoras y los objetivos que se diseñen por una organización y la rentabilización de sus recursos.
- 6- **Diagrama de Correlación o Dispersión.** Su objeto es manifestar la relación (y *la intensidad de dicha relación*) que pudiera existir entre dos parámetros del sistema en función de los valores manifestados ambos en una determinada situación. Su representación suele efectuarse mediante la representación de los “pares de datos” de ambas variables en el plano cartesiano lo que permite obtener una “nube de puntos” que se aproxima en mayor o menor medida a una línea pudiendo existir una correlación positiva (ej. la relación entre la edad y el peso de una persona –hasta la adolescencia-), negativa (ej. fuerza de frenado y distancia recorrida), o no existir correlación. En la aplicación de esta herramienta debe considerarse que la mayor o menor dispersión en relación a la línea recta imaginaria representada se relaciona con la posible influencia de otras variables.
- 7- **Estratificación de datos.** Se trata de separar el conjunto de datos a analizar en grupos más pequeños con el fin de realizar una revisión de los mismos más profundo. Los estudios por franja de edad son un ejemplo de esta técnica. Llevada a los sistemas de gestión permiten profundizar en el estudio de causas o relaciones más profundas de modo que se optimicen las decisiones de las empresas.

Por último quiero mencionar dos técnicas más que muchos autores consideran incluir como herramientas básicas de la calidad:

- **Brainstorming*** (tormenta de ideas). Su objetivo es la generación de ideas por un conjunto de personas que se han reunido con algún fin determinado: averiguar las causas de un incidente, determinar acciones a adoptar ante un suceso, programar ciertas actuaciones de la organización, etc. Se trata de una herramienta que potencia la creatividad (sin crítica ni censura previa a cualquier de las ideas que se aporten) e implica a las personas en la toma de decisiones (generalmente no se suele pasar de grupos de entre 6 y 8 personas). Su aplicación suele terminar con la valoración de la efectividad y viabilidad de las acciones propuestas con objeto de determinar finalmente aquella (o aquellas) a aplicar.

Nota*. *Personalmente valoro mucho esta herramienta en la medida que al reunir un grupo que abarque diferentes áreas de la organización para tratar un asunto sin topes en la generación de ideas facilita la consideración de diferentes puntos de vista por parte de las diferentes “áreas” de la empresa lo cual equilibra mucho las decisiones posteriores. Su aplicación junto con el Diagrama Causa-Efecto abre las puertas a un mayor y mejor análisis de los motivos de una determinada situación.*

- **Flujograma o diagrama de flujo.** Teniendo en cuenta que las actividades productivas de una organización se articulan en procesos, esta herramienta constituye una representación gráfica de su funcionamiento, estructura y relación. Su desarrollo permite identificar las diferentes actividades (así como sus recursos) que conforman un proceso permitiendo analizar y hacer efectivos dichos procesos controlando indefiniciones o repeticiones. Se precisa marcar los puntos límite del proceso (comienzo y fin del mismo) así como las actividades que lo integran de modo que cada fase tenga al menos una salida.

La aplicación de estas herramientas en la dinámica de los sistemas de calidad: análisis de problemas, planteamiento de mejoras u objetivos, toma de decisiones de un modo independiente o en combinación es uno de los fuertes recursos con los que cuenta cualquier organización que cuente con un Sistema de Gestión (*ampliado a medio ambiente, energía, etc.*) Su sencilla comprensión y su fácil aplicación así como la ordenación de un modo estructurado de los datos analizados garantizan la toma de decisiones ordenada y sistemática por parte de la organización, y *en especial por parte del Responsable de Calidad*, priorizando líneas más eficientes para la propia empresa y rentabilizando en mayor medida sus recursos disponibles y acotando en concepto de "la fábrica fantasma" de Feigenbaum y progresando en el "cero defectos" de Crosby.

“Una persona lista resuelve un problema, una persona sabia lo evita”.

Albert Einstein. Científico y Físico de origen alemán nacionalizado suizo y estadounidense.

<http://www.dbcalidad.blogspot.com.es/2014/12/las-7-herramientas-de-la-calidad.html>

VI ENCUESTA ADECCO A MUJERES DIRECTIVAS

AUTOR: ADECCO / 04 DE DICIEMBRE DE 2014

Crece hasta el 65% el porcentaje de directivas que cree que aún existe discriminación salarial para las mujeres

En el último año, aumenta esta percepción en dos puntos porcentuales. De ellas, un 27,9% denuncia que esta discriminación es encubierta y que en muchas ocasiones las mujeres son víctimas de malas prácticas para recibir menores salarios que sus homólogos masculinos. Sólo el 34,9% afirma que ya no se da esa discriminación salarial entre géneros cuando de la misma categoría profesional se trata.

Muchas son las iniciativas empresariales y administrativas promulgadas en favor de la igualdad laboral entre hombres y mujeres desde que se aprobase La Ley de Igualdad en España, en 2007. En este contexto, y para conocer el grado de implantación que han podido tener, Adecco, a través de dirActivas – la iniciativa impulsada por la empresa de RRHH para crear un punto de encuentro en el que mujeres directivas compartan experiencias profesionales e inquietudes vinculadas a la mujer y el mundo laboral- ha presentado los resultados de la VI Encuesta Adecco a Mujeres Directivas¹. Se trata de una consulta con la que se pretende analizar la igualdad real de géneros en el mercado laboral así como el panorama profesional actual de las mujeres directivas en España.

La principal conclusión de esta encuesta es que hay un 65,1% de mujeres directivas españolas que cree que aún existe discriminación salarial para las mujeres en el ámbito empresarial. De ellas, un 27,9% denuncia que esta discriminación es encubierta y que en muchas ocasiones las mujeres son víctimas de malas prácticas para recibir menores salarios que sus homólogos masculinos. Sólo el 34,9% de las encuestadas afirma que ya no se da discriminación salarial entre géneros, cuando de la misma categoría profesional se trata.

En materia de conciliación de la vida personal y laboral, el panorama que ofrecen las directivas encuestadas por Adecco refleja que aún queda mucho camino por recorrer pues más de la mitad (el 51,2%) piensa que España está a la cola de los países europeos en temas de conciliación aunque sí reconocen el esfuerzo de sus empresas por facilitar esta labor, pues 1 de cada 3 directivas cree que existen más que suficientes medidas de conciliación en la compañía para la que trabajan.

Sobre las perspectivas de futuro, aumenta la confianza en los avances que se están consiguiendo pero de manera prudente: 3 de cada 4 mujeres consultadas cree que en la próxima década se habrán dado nuevos pasos en temas de igualdad pero esta aún no será completa.

Discriminación salarial.

Son muchas las formas en las que una persona puede sufrir discriminación en su puesto de trabajo pero las mujeres encuestadas por Adecco parecen tener claro que la que más les afecta a ellas es la salarial.

Un 46,5% de las directivas encuestadas reconoce haber sufrido algún tipo de discriminación a lo largo de su carrera por el hecho de ser mujer, un porcentaje menor al registrado en la anterior encuesta, cuando así lo afirmaba el 53% de las consultadas. Dentro de este colectivo, 7 de cada 10 afirma que la discriminación sufrida fue en materia salarial frente al 14,3% que habla de problemas para promocionar en la empresa y el 9,5% que denuncia irregularidades en los procesos de selección para otras compañías diferentes a la que trabajan en la actualidad. Además,

un 23,2% asegura que ha experimentado algún problema con empleados por el hecho de ser mujer.

Preguntadas abiertamente por su percepción personal y profesional sobre si existe discriminación salarial entre hombres y mujeres dentro de la misma categoría profesional, un 65,1% de las directivas cree que aún existe esa discriminación salarial para las mujeres en el ámbito empresarial (dos puntos porcentuales más que un año atrás).

De ellas, un 27,9% denuncia que esta discriminación es encubierta y que en muchas ocasiones las mujeres son víctimas de malas prácticas para recibir menores salarios que sus homólogos masculinos. Sólo el 34,9% de las encuestadas por Adecco afirma que ya no se da discriminación salarial entre géneros, cuando de la misma categoría profesional se trata.

<http://www.apd.es/Inicio/Noticia.aspx?i=db973322-551c-4b3d-ae44-43dc55c0a5d4>

LA INNOVACIÓN Y EL LÍDER

AUTOR: ENRIQUE COLOMER / 20 DE MARZO DE 2014



Ciertamente los conceptos de INNOVACIÓN y LIDERAZGO están estrechamente relacionados en nuestras mentes, pero ¿es el líder quien debe innovar? o ¿debe favorecer entornos de innovación?

Innovar requiere de un grupo de personas trabajando colaborativamente, un espacio donde la confianza y fluidez en la comunicación permitan crear valor y soluciones capaces de mejorar nuestro día a día.

Cuanta más alta es la posición del líder, más importante es que cree entornos o culturas innovadoras. **Para un líder debe ser más relevante ser creador de entornos o culturas**

innovadoras que ser innovador él mismo. Aunque pueda parecer lo mismo, no lo es. Si bien es cierto que ser creador de entornos innovadores ya es una cierta forma de innovación.

¿QUÉ DEBERÍA ENTONCES HACER UN LÍDER PARA CREAR UNA CULTURA INNOVADORA?

Crear culturas innovadoras es crear condiciones favorables para conectar ideas, tecnologías o negocios que nadie antes había relacionado, **pero sobre todo favorecer la conexión entre personas.**

Gestionar innovación es crear entornos donde sea fácil conectar personas e ideas.

Innovar es gestionar el entorno de la atención, centrarse en los espacios de conversaciones, potenciar conectores de ideas e historias, fomentando el desarrollo de las personas y hacer que cada persona sea innovadora.

Esto requiere comportamientos o estilos de liderazgo que permitan la transformación organizativa, tanto en forma de innovación disruptiva o como innovación continua.

¿QUÉ DEBE HACER EL LÍDER EN EL DÍA A DÍA PARA QUE ESTO SUCEDA?

Ser proactivo. Establecer marcos de actuación, valores, sentido de propósito y referencias futuras que den guías de actuación a sus colaboradores, para que haya autonomía en la realización de tareas promoviendo el cambio y la innovación.

Motivar a su equipo. Estableciendo con claridad objetivos y asegurando un seguimiento exigente, pero de acuerdo con el potencial de cada empleado.

Promover/Desarrollar. Promover el desarrollo continuo en el entorno de trabajo. Ayudar a sus colaboradores a ser mejores profesionales. El líder crea entornos de feedback exigentes, crea sistemas y actitudes en sus colaboradores destinadas a mejorar el autoaprendizaje y la capacitación en el entorno de trabajo.

Potenciar. Potenciar personas es pedir que vayan más allá del desempeño de sus funciones actuales; se trata de conseguir que puedan cambiar con facilidad a largo plazo, reinventarse y asumir con iniciativa los nuevos retos y destinos profesionales. Los líderes generan nuevos líderes.

Conectar. Los líderes crean entornos que permiten las condiciones para que la colaboración sea el motor de la cultura innovadora

Gestionar emociones. El entorno más favorable para la innovación es un entorno cómodo. El líder debe poder gestionar emociones de los miembros de su equipo y crear el entorno emocional cercano, transparente y de libertad que exige la innovación.

<http://dicere-tobeinn.net/2014/03/20/la-innovacion-y-el-lider/>

LA GESTIÓN DEL TALENTO DEBE ESTAR ALINEADA CON LA ESTRATEGIA DE NEGOCIO

AUTOR: INFOCALIDAD / 09 DE DICIEMBRE DE 2014

¿Por qué existen tantas dificultades para gestionar el talento? La jornada “Talento, desempeño y desarrollo de personas”, organizada por Aedipe Centro y Endalia ha tratado de responder a esta pregunta.

*“El objetivo de la jornada ha sido conocer cómo tres empresas –Santander, Telefónica y Airbus- han hecho ese trabajo de hacer tangible algo abstracto, la palabra talento, de la que cada persona tiene su propia acepción”, según **Susana Gómez Foronda**, Vocal de la Junta Directiva de [Aedipe Centro](#). Los responsables de talento de estas tres organizaciones han coincidido al afirmar que la gestión del talento debe estar alineada con la estrategia de negocio y respaldada por la Alta Dirección de la empresa.*

En opinión de **Fernando Cortés**, CEO de [Endalia](#), la gestión del talento y el desempeño es un proceso crítico para todas las organizaciones; *“es uno de los factores clave, y un proceso tremendamente complejo”* porque las variables y factores que intervienen son múltiples. Ha señalado que el 95% de organizaciones considera relevante la gestión del desempeño y el desarrollo, pero que lamentablemente *“sólo el 12% de los procesos de desempeño y desarrollo son eficaces y logran alcanzar los resultados previstos”*.

¿Por qué existen tantas dificultades para que un proceso clave tenga éxito? Su eficacia depende de diferentes factores, como la capacidad de los managers o la importancia que le otorgue la Dirección. Según el CEO de Endalia, antes de implantar un proceso de gestión del talento y el desempeño, es preciso definir con qué variables queremos trabajar: la definición de objetivos, los componentes de la evaluación, el proceso, los evaluadores, las herramientas y la diferenciación. Fernando Cortés ha presentado algunos de los proyectos realizados en este campo por Endalia en diferentes sectores y para empresas como Airbus, La Caixa, Esade o CatalunyaCaixa.

José Morejón Villanueva, Director Corporativo de Talento de Banco Santander, ha expuesto los retos asociados a la gestión del talento en una multinacional global con 185.000 empleados y un modelo descentralizado. *“Desde RRHH respondemos al nuevo modelo de negocio con un plan estratégico de transformación cuyo objetivo es crear un Banco mejor para nuestros clientes y nuestros empleados”*.

Santander está trabajando en un **proceso global de gestión del talento**, armonizado para todo el Grupo, que José Morejón resume en dos puntos: Alinear la estrategia de RRHH con la del Grupo, y buscar el equilibrio entre las necesidades presentes y futuras del Banco y las capacidades, potencial y aspiraciones de las personas. Con dos factores claves en el primero: identificar y desarrollar el talento que más contribuye al éxito del negocio, y anticiparse al futuro; *“apostamos por el talento joven”*. Hasta la fecha, han aprendido de este proceso que las reglas comunes más el mismo enfoque generan un lenguaje común y resultados comparables. *“Piensa en local, luego se global y después... otra vez local”*, afirma. Ha comentado también que este modelo de gestión del talento *“es un producto del negocio; no el nuevo libro de RRHH”*.

Raquel Fernández León, Directora de Desarrollo, Selección y Gestión de Talento de Telefónica España, ha afirmado que *“sólo podemos transformar las organizaciones desde las personas, y con el respaldo de la Alta Dirección”*. *“En una compañía como Telefónica la diferencia la marcan las personas. Sus capacidades y su compromiso son esenciales para empujarla hacia el futuro”*. Por ello, en Telefónica *“es clave identificar y reconocer a los profesionales con talento y*

*comprometidos con nuestro proyecto”; “son un activo diferencial, una ventaja competitiva”. También ha explicado que en esta compañía hay una **estrategia global** del proceso de evaluación “que nos facilita disponer del mapa del talento directivo a nivel global.”*

Nicolás Medica Giannasi, Head of Competences and Training de Airbus Defence & Space ha puesto el foco en el desarrollo de habilidades, innatas y aprendidas. En su opinión, el potencial es la base del talento. Se compone de habilidad, compromiso y aspiración, y se basa en dos pilares principales: el performance y la oportunidad. *“La habilidad es el elemento esencial del potencial”*. Durante su ponencia ha expuesto su modelo de gestión por competencias, *“a través de la que podemos influenciar en el talento”*.

<http://www.infocalidad.net/archives/noticia/la-gestion-del-talento-debe-estar-alineada-con-la-estrategia-de-negocio>

¿PUEDE CONOCER UN BANCO A SUS MILES DE CLIENTES?

AUTOR: MICLIENTE

El sector financiero es uno de los sectores más inundados por la información. Tanto los bancos como los servicios financieros recogen gran cantidad de datos diariamente, pero sólo en la habilidad para administrar, analizar y hacer uso de estos datos se encuentra la ventaja competitiva.

Si en el sector financiero el principal objetivo ha sido siempre conocer y servir a sus clientes, tanto sus necesidades como preferencias ¿Cómo consiguen llegar a todos ellos? El análisis predictivo para los bancos y otras instituciones financieras ofrece una clara comprensión de los patrones en el comportamiento del consumidor, apoyando la toma de decisiones en distintos niveles.

“La creación de una visión única y completa del cliente es la clave con la que los bancos buscan aumentar sus ganancias y reconstruir la confianza en una era posterior a la crisis del crédito”, asegura un whitepaper titulado Customer Intelligence: Part I. Why banks are turning to analytics? elaborado por la multinacional de servicios TI Infosys.

“Los bancos deben atraer a nuevos clientes y conseguir que permanezcan activos, no solo por unos pocos meses, sino durante años. Además, los proveedores deben reevaluar su enfoque para retener a los clientes existentes; no deben simplemente retener, sino también ‘monetizar’ a sus clientes existentes a través de una mejor comprensión de los mismos, con técnicas como es la venta cruzada y estrategias de up-selling de sus productos y servicios “, señala el documento.

O dicho de otra forma, como asegura la consultora AIS – Aplicaciones de Inteligencia Artificial, S.A.- consultora estratégica, financiera y tecnológica, “si una empresa como Amazon sabe qué tipo de libros me gustan y me los recomienda ¿Por qué no va a saber mi banco qué tipo de productos financieros me interesan?”

LA TENDENCIA MULTICANAL UNIDA AL DATA MARKETING

El rápido crecimiento de la tendencia multicanal ofrece a los bancos una nueva oportunidad con la que obtener una comprensión más completa de los clientes.

El reto es integrar toda la información de transacciones a través de la analítica web y el data marketing, de tal manera que los datos de varios canales puedan ser analizados e interpretados. Para lograr esto, los bancos tienen la obligación de agregar todos los datos del cliente y los detalles de cualquier transacción de todos los sistemas en un solo lugar.

Sin embargo, no sólo los bancos requieren de información, sino que debe ser un proceso bidireccional que llegue a involucrar activamente a los clientes, lo que les permite enviar sus comentarios, preguntas o solicitar información de productos a través de estos mismos canales.

En España, BBVA es el reciente ejemplo de cómo las entidades líderes se encuentran en el desarrollo de este tipo de técnicas. Ayer, la entidad financiera desveló que ha adquirido la start-up Madiva, especializada en servicios basados en big data, una operación que el banco enmarca dentro del proceso de transformación del grupo para liderar la industria financiera en la era digital.

Mark Jamison, director de experiencia de cliente de BBVA, declaraba que “no ha sido una inversión con enfoque material sino por el encaje estratégico, pues esta adquisición permite a BBVA avanzar en el proceso de transformación digital en el que se encuentra inmerso el grupo”.

<http://micliente.net/puede-conocer-un-banco-sus-miles-de-clientes/>

LEAN Y EXCELENCIA

AUTOR: ROBERTO HERNÁNDEZ

El término **lean** hace referencia a **maximizar el valor de nuestro producto en cuanto a la percepción** que de él tenga nuestro cliente mediante un proceso de elaboración idóneo. Para ello se ha de cambiar la concepción empresarial de una optimización separada y aislada de los diferentes sistemas tecnológicos, la optimización de sus activos y de sus departamentos de una manera vertical, hacia una **optimización integral y horizontal de los flujos** de trabajo y del flujo de nuestro producto.

El **Lean Thinking** no es un programa de reducción de costes, sino **una filosofía de pensamiento y actuación en una organización** que utilizan empresas de todos los sectores, incluido el público en muchos países.

Detrás de este planteamiento subyace la idea de que **cuando de cambiar se trata, más pequeño y rápido será el que mejores resultados proporcione**, debemos evitar a toda costa la **parálisis por análisis**, ya que dedicar mucho tiempo a realizar análisis detallados sobre las consecuencias de un cambio determinado, puede llegar a ser contraproducente.



Las empresas *Lean* ante un cambio **eligen los indicadores** de mejora adecuados, no más de 3 o 4, y se centran en éstos para **monitorizar los hitos conseguidos** tras la adopción de las pertinentes medidas de desempeño. La mayor parte de las empresas que fracasan en este tipo de implantaciones es porque o bien no le dedican el

tiempo suficiente, o bien no acreditan las habilidades de análisis necesarias para estudiar el cambio desde un punto de vista transversal evaluando las ventajas y desventajas, los costes implícitos, etc...

Podemos citar algunas de **las áreas más importantes** en donde se deben significar dichos **cambios**:

Bienes de equipo: con el objetivo de reducir los tiempos de inactividad de las máquinas y operarios.

Operaciones: con el objetivo de estandarizar el trabajo, reduciendo los procesos que aportan poco valor y optimizando los flujos de trabajo.

Inventarios: análisis de las estimaciones de demanda, stocks de seguridad precisos..todo ello para balancear costes de transporte y almacenaje.

En resumen, lo que se pretende es dar prioridad a aquellas oportunidades de alto retorno con un esfuerzo relativo que tengan un impacto financiero elevado, ello se consigue con equipos de trabajo reducidos que adopten las mejores prácticas con carácter transversal para no ralentizar el proceso, y donde se premia la velocidad asumiendo un riesgo aceptable.

<http://control-costes.com/lean-excelencia/>

¿CÓMO SE FIDELIZARÁN A LOS CLIENTES EN EL FUTURO? PREDICCIONES PARA EL SIGLO XXI

AUTOR: MICLIENTE

“La alineación entre Ventas y Marketing no está jugando un buen papel últimamente en la mayoría de las organizaciones”, asegura la consultora y speaker Christine Crandell para el diario Forbes. Una nueva industria de software ha surgido con el fin de hacer frente a este problema.

Diversos casos de éxito muestran que cuando consigues alinear tus ventas con tus acciones de marketing y esto se corresponde con una nueva manera de trabajar en equipo, se consigue duplicar la rentabilidad de tus acciones de cara tanto a tus clientes como potenciales.

El problema de la comercialización se refleja, en muchos casos, en cuestiones de confusión respecto al registro de ventas. “El 50% del personal del departamento comercial en escenarios B2B no llega a hacer frente a sus cuotas de compromiso de ventas”, señala Crandell, directora de la consultora New Business Strategies ¿El culpable? “La calidad y el volumen de leads (clientes potenciales) que consigues a través de tus acciones de marketing”, añade al respecto.

La consultora cree que los departamentos de marketing “ignoran en muchos casos una franja muy importante de clientes potenciales o no se esfuerzan lo suficiente en el cierre de la venta cuando identifican un lead”.

Cuando el volumen de ventas se vuelve impredecible, con un rendimiento por debajo del 10%, es posible que obligue a un CEO a tomar decisiones, como despedir con la intención de contratar más personal de ventas. Después de todo ¿Duplicando el número de vendedores duplicarás tu derecho a tener más ingresos? Crandell se mantiene rotunda, un notable ‘no’.

Aumentar la presión sobre el volumen de negocio genera más tensión entre ambos departamentos. Un departamento de ventas puede culpar la falta de compromiso de la comercialización de sus vendedores. Mientras que un bajo presupuesto de marketing elimina importantes actividades de branding y muchos recursos enfocados a la generación de demanda, en un esfuerzo por evitar culpar la falta de rendimiento en la ventas.

“Ambos departamentos tienen que ver el éxito a través de un mismo prisma”, indica Crandell. Desde leads, ofertas, cierre de tratos, procesos o incentivos, todas las métricas internas sobre el funcionamiento de un negocio parten de un comprador. “Mientras que las ventas y el marketing estén en disputa, la insatisfacción del cliente se volverá cada vez más notoria con interacciones improductivas”, concluye la consultora.

<http://micliente.net/dilemas-ante-una-mala-coordinacion-entre-marketing-y-ventas/>

EL TOP 10 DE LAS CERTIFICACIONES DE LA NORMA ISO

AUTOR: ANA ROJO

Con motivo de la publicación del informe ISO Survey podemos conocer las cifras de las certificaciones a nivel global, su evolución y el top 10 de certificados de normas como la ISO 9001, la ISO 14001, la ISO 27001, la ISO 5001 o la ISO 22000.

En el Top 10 de certificados vigentes de la Norma ISO 9001, la ISO 14001, la ISO 27001 o la ISO 50001, España ocupa un puesto sexto, quinto, octavo y cuarto respectivamente.

Como cada año sobre estas fechas es tiempo de conocer las cifras de las certificaciones a nivel mundial, así como del ranking de las más implantadas y las que tienen más éxito a nivel internacional y de la posición que ocupa España sobre estos datos. Este año destaca en el informe *ISO Survey* el aumento de un 4% de las certificaciones con respecto al año anterior, el indiscutible e imbatible primer puesto de la Norma ISO 9001, y los puestos que ocupa España siendo la sexta a nivel mundial en certificados de la ISO 9001, el quinto en la ISO 14001 y el cuarto en la ISO 50001, entre otros datos que veremos más detalladamente a continuación.

UNA VISIÓN GENERAL

La Norma ISO 9001, Sistema de Gestión de la Calidad, sigue estando en el puesto más alto en certificados y países en los que tiene presencia.

El informe realizado por la Organización Internacional de Normalización (ISO), el *ISO Survey*, con el objetivo de aportar una imagen global de la situación de las certificaciones, ha transmitido un aumento de un 4% alcanzando la cifra de 1.504.213 certificados. Aunque este incremento es considerable algunas normas han experimentado un aumento mayor que otras como podemos observar en el caso de la Norma ISO 9001, Sistema de Gestión de la Calidad, que en el año 2013 ha vuelto a superar las cifras de los años anteriores y se sitúa en números similares al año 2010 en cuanto a certificaciones, aunque el número de países sobre los que tiene presencia va en aumento constante. De esta forma, en el año 2010 el número de certificaciones vigentes a nivel mundial se situaba en 1.185.510 en 178 países, en el 2011 es de 1.079.228 en 179 países, en el 2012 es de 1.096.987 en 184 países y en el año 2013 es de 1.129.446 en 187 países.

En el caso de otras normas podemos ver una clara tendencia ascendente, que se puede observar en los siguientes datos:

Sobre la ISO 14001, Sistema de Gestión Ambiental, se destaca la evolución desde el 2010 con 251.548 certificados vigentes a nivel internacional y presencia en 156 países, a 261.926 y 157 países en 2011, 284.654 y 167 países en 2012 y 301.647 y presencia en 171 países en 2013.

En el caso de la Norma ISO 50001, Sistema de Gestión Energética, los datos que se barajan empiezan desde el año 2011 ya que se trata de una norma reciente. De esta forma, en este primer año existían 459 certificados en apenas 32 países, sufriendo un destacable aumento en el año siguiente con 2.236 certificados y presencia en 62 países que se ha mantenido en este año con 4.826 certificados y una clara presencia en 78 países.

En otro sector también relevante, la Norma ISO 22000, Sistema de Gestión de Seguridad Alimentaria, ha presentado un claro aumento desde los 18.580 certificados y presencia en 138 países en el año 2010, a los 19.351 certificados en 139 países en 2011, los 23.278 certificados en 142 países en 2012 y, finalmente, 26.847 certificados y presencia en 142 países en el año 2013.

Con cifras un poco más bajas, la Norma ISO 27001, Sistema de Gestión de Seguridad de la Información, también ha presentado una clara tendencia al alza tal y como se pueden observar en

las siguientes cifras: 15.626 certificados vigentes en 118 países en 2010; 17.355 certificados y presencia en 100 países en 2011; 19.620 certificados en 103 países en 2012; y 22.293 certificados y presencia en 105 países en 2013. En esta norma podemos destacar la recuperación que se está produciendo en el número de países en los que tiene presencia desde la caída que se produjo en el año 2011.

A continuación, de la misma forma que si se tratara de la lista de los ganadores de algún premio voy a incluir el Top 10 de las distintas normas en los que se destaca la buena posición que ocupa España, excepto en los datos de la Norma ISO 22000 en los que no aparece en estos diez primeros puestos (se pueden comparar posiciones con los datos del año anterior leyendo el artículo sobre el informe ISO Survey del año 2012).

TOP 10: Norma ISO 9001, Sistema de Gestión de la Calidad.

- Puesto 10: Brasil con 22.128 certificaciones.
- Puesto 9: Francia con 29.598 certificaciones.
- Puesto 8: Estados Unidos con 34.869 certificaciones.
- Puesto 7: India con 40.848 certificaciones.
- **Puesto 6: España con 42.632 certificaciones.**
- Puesto 5: Reino Unido con 44.585 certificaciones.
- Puesto 4: Japón con 45.990 certificaciones.
- Puesto 3: Alemania con 56.303 certificaciones.
- Puesto 2: Italia con 46.966 certificaciones.
- Puesto 1: China con 337.033 certificaciones.

TOP 10: Norma ISO 14001, Sistema de Gestión Ambiental.

- Puesto 10: India con 5.872 certificados.
- Puesto 9: Estados Unidos con 6.071 certificados.
- Puesto 8: Francia con 7.940 certificados.
- Puesto 7: Alemania con 7.983 certificados.
- Puesto 6: Rumania con 8.744 certificados.
- **Puesto 5: España con 16.051 certificados.**
- Puesto 4: Reino Unido con 16.879 certificados.
- Puesto 3: Japón con 23.662 certificados.
- Puesto 2: Italia con 24.662 certificados.
- Puesto 1: China con 104.735 certificados.

TOP 10: Norma ISO/IEC 27001, Sistema de Gestión de Seguridad de la Información.

- Puesto 10: Estados Unidos con 566 certificados.
- Puesto 9: Alemania con 581 certificados.
- **Puesto 8: España con 799 certificados.**
- Puesto 7: Rumania con 840 certificados.
- Puesto 6: Taiwán con 861 certificados.
- Puesto 5: Italia con 901 certificados.

- Puesto 4: China con 1710 certificados.
- Puesto 3: Reino Unido con 1.923 certificados.
- Puesto 2: India con 1.931 certificados.
- Puesto 1: Japón con 7.084 certificados.

TOP 10: Norma ISO 22000, Sistema de Gestión de Seguridad Alimentaria:

- Puesto 10: Taiwán con 535 certificados.
- Puesto 9: Francia con 535 certificados.
- Puesto 8: Polonia con 640 certificados.
- Puesto 7: Turquía con 733 certificados.
- Puesto 6: Italia con 781 certificados.
- Puesto 5: Japón con 825 certificados.
- Puesto 4: Rumania con 1.014 certificados.
- Puesto 3: India con 1.489 certificados.
- Puesto 2: Grecia con 1.720 certificados.
- Puesto 1: China con 9.406 certificados.

TOP 10: Norma ISO 50001, Sistema de Gestión Energética.

- Puesto 10: Francia con 86 certificados.
- Puesto 9: Suecia con 94 certificados.
- Puesto 8: Corea con 111 certificados.
- Puesto 7: Tailandia con 132 certificados.
- Puesto 6: Taiwán con 137 certificados.
- Puesto 5: India con 172 certificados.
- **Puesto 4: España con 196 certificados.**
- Puesto 3: Italia con 258 certificados.
- Puesto 2: Reino Unido con 330 certificados.
- Puesto 1: Alemania con 2.477 certificados.

<http://www.s bqconsultores.es/el-top-10-de-la-norma-iso/>

¿CÓMO SE FIDELIZARÁN A LOS CLIENTES EN EL FUTURO? PREDICCIONES PARA EL SIGLO XXI

AUTOR: MICLIENTE

¿Qué nos depara el futuro? Continuando con las afirmaciones de Mike Walsh, CEO de Tomorrow – consultora de coaching e investigación – y autor de títulos como Futuretainment, este speaker, quien recientemente ha estado en España, cree que el consumidor moderno “es más complejo, está más informado, y posee más control que nunca” sobre la manera de consumir.

Si “no puede comprar su atención”, como afirma Walsh y es más disperso que nunca ¿Cómo llegar al nuevo consumidor del siglo XXI? Consigue situarte por delante de ellos a través de una nueva cultura de empresa.

En la era del marketing en tiempos pasados los vendedores eran ante todo “creadores”, “narradores”, además, eran capaces de fotografiar a su cliente ideal, inventando nuevas maneras inteligentes con las que poder influir. En la actualidad “las personas son mucho menos propensas a prestar atención”, señala Walsh.

En el siglo XXI nos encontramos con un nuevo escenario donde el análisis de datos y la creación de plataformas online para el contacto entre el cliente y la empresa se vuelven los pilares básicos con los que “establecer una relación, que solo puede iniciarse a través de la narración”.

“El marketing del futuro dependerá, sin duda, de lo bien que podamos redirigir y radiografiar el viaje del cliente, desde la toma de contacto hasta su adquisición”, asegura este consultor y speaker internacional, quien cree que “no es cuestión únicamente de ser creativo, sino de ser capaz de combinar datos con estrategias que parten de un feedback previo”.

¿Cómo consigues ser global?

¿Qué acciones realiza tu empresa para convertirse en global? Ser global en un negocio es sinónimo de ser caro; se requieren muchos empleados y equipos internacionales que, en cambio, te aseguren que juegas a su vez con reglas locales.

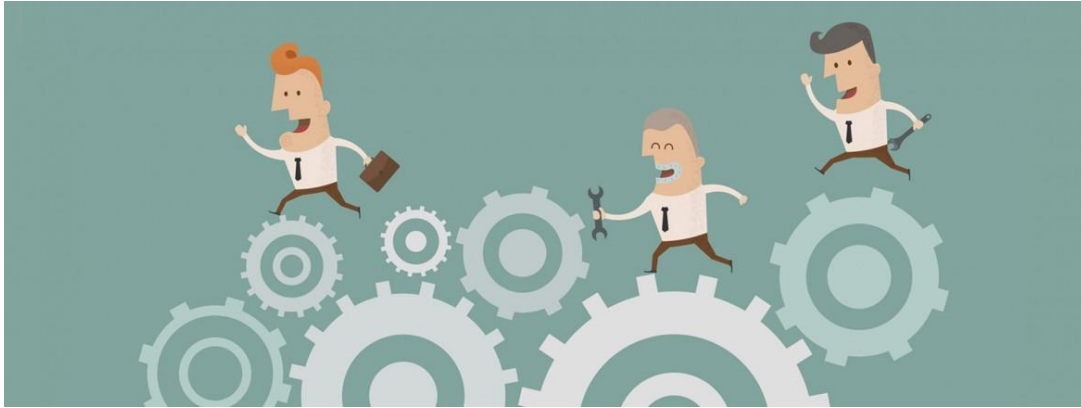
Muchas empresas se encuentran en expansión continua hacia mercados globales desafiantes. Piensa que los clientes no tienen ningún problema con este logro, en absoluto. Internet ha creado un mercado de venta de bienes y servicios que te permite ser global y actuar de forma global a pesar de formar una empresa con cinco personas. Sobrevivir al futuro significa que tarde o temprano tendrás que aprovechar esta oportunidad.



<http://micliente.net/como-se-fidelizaran-los-clientes-en-el-futuro-predicciones-para-el-siglo-xxi/>

5 MANERAS DE SOBREVIVIR AL FUTURO

AUTOR: MICLIENTE



“Las visiones más aterradoras del futuro no son las que están llenas de robots asesinos, una civilización aniquilada por asteroides o una mutación de la nanotecnología. Sino que la visión más aterradora es la idea de un mundo que se ve casi exactamente como el que vivimos en este momento, en el que todas las reglas han cambiado”, asegura Mike Walsh, Consejero Delegado de la consultora de investigación Tomorrow.

Walsh, autor de los libros como *Divergence* y *Futuretainment*, se abandera como uno de los conferenciantes más activos en la irrupción de la tecnología aplicada al nuevo universo digital con el que comienzan a operar las compañías del nuevo milenio. Según asegura este observador, cada vez se emplean más profesionales de la venta online y la inteligencia de clientes con el propósito de cambiar la mentalidad de votantes, consumidores y en definitiva... ciudadanos.

Un whitepaper clave de su consultora, Tomorrow, enumera una serie de cambios que está produciendo la revolución digital, asegurando que “sobrevivir al futuro no es un accidente, sino el resultado de decisiones enfocadas hacia un nuevo diseño de forma deliberada”.

1. APRENDE A VER DE REOJO

¿Prestas atención a lo que ocurre en tu entorno? La mayor parte de líderes sabrán mucho sobre su negocio, pero rara vez prestan atención sobre lo que podría estar sucediendo a su alrededor.

2. PIENSA EN PEQUEÑO

¿Apuestas por el futuro? Muchos ejecutivos adoran sus estrategias, sus grandes ideas y la difusión de las mismas, excepto que no es del todo cómo la innovación tiende a ocurrir: La innovación empieza por lo pequeño, y a menudo nos toma por sorpresa.

3. REINVENTA TU DEPARTAMENTO TI

¿Utilizas la tecnología para estar más cerca de tus clientes? En el siglo XXI todo el mundo se encuentra envuelto en el negocio de la tecnología. Los sistemas de TI sustentan el funcionamiento de tu entorno, así como tus procesos back-end y cómo tus clientes quieren relacionarse contigo. No en vano, una de las formas más inteligentes con las que empresas buscan superar a su competencia es con el uso innovador de la tecnología.

Reinventar tu departamento de TI no se trata de actualizar tus sistemas; se trata de tomar una nueva mirada a las personas que quieren conducirlo.

4. CONSTRUYE TU RED DE 'CAPITAL HUMANO'

¿Cómo se conectan los líderes a la hora de lograr sus objetivos? El compromiso de los empleados es uno de los mayores problemas a los que nos enfrentamos hoy en día. La crisis ha azotado las consciencias con falta de motivación, un sentimiento de alienación y una falta de propósito en el trabajo diario.

Incluso si eres feliz en tu trabajo, es posible que hayas sentido frustración por no ser capaz de encontrar a la persona adecuada que te ayude en tu proyecto.

La colaboración es la fuerza principal que toma un valor individual a través de cada uno de tus compañeros de trabajo, de tal forma que amplifica exponencialmente tus habilidades y destrezas. Es por esta razón por la que es muy importante echar una mirada cercana a los elementos que contribuyen al éxito con la colaboración para el éxito de tu negocio.

5. TOMA DECISIONES A TRAVÉS DE LOS DATOS

¿Cómo pueden los líderes llegar a tomar mejores decisiones? Muchas veces basamos nuestras decisiones partiendo de una experiencia pasada, otras veces partiendo de informes financieros, e incluso en ocasiones viniendo de recomendaciones de expertos e por mera intuición. Parte de la responsabilidad de ser un buen líder se basa en tomar decisiones, elecciones no siempre determinadas por el buen resultado. De hecho, una de las características más importantes de las organizaciones del futuro es la cultura de 'toma de decisiones'.

<http://micliente.net/5-maneras-de-sobrevivir-al-futuro-el-marketing-debera-disenar-un-nuevo-universo-para-un-cliente-individual/>

LAS 15 MEJORES TÉCNICAS B2B CON LAS QUE GENERAR LEADS CUALIFICADOS

AUTOR: FEDERICO BALAGUER



Cuando se trata de evaluar el tipo de técnicas más eficaces para generar leads la mayoría de anunciantes B2B parten de tres características básicas: la calidad, la cantidad y el coste por lead generado.

Ahora que nos aproximamos al fin del 2014, resulta conveniente destacar un informe titulado B2B Demand Generation Benchmark, elaborado por la consultora Software Advice a 200 profesionales del marketing B2B. El estudio fue diseñado con el fin de obtener nuevas aportaciones para los vendedores y directores comerciales y nuevas ideas con las que orientar sus acciones con ayuda de la tecnología.

¿Qué técnicas han dejado de funcionar? ¿Cuáles han venido para quedarse? ¿Producen resultados tangibles?

El estudio que os dejamos a continuación llega a 3 conclusiones:

- La mayor parte de comerciales, de las empresas encuestadas, encontraron en la asistencia a ferias sectoriales, en el marketing re-direccionado y en el email marketing los mejores canales por los que generar un gran número de leads de alta calidad.
- Los vídeos no sólo fueron el tipo de contenido más utilizado (92%); sino que fue el canal más comúnmente citado a la hora de llamar la atención a clientes potenciales.
- La mayoría de los vendedores B2B (79%) utilizaron al menos 11 aplicaciones de software de marketing diferentes, con un 97 % centradas en software de marketing por correo electrónico.

<http://micliente.net/las-15-mejores-tecnicas-b2b-con-las-que-generar-leads-cualificados/>

PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN PARA HOTELES: ¿CONSIDERAS EL FEEDBACK DE TUS CLIENTES LA CLAVE?

AUTOR: MICLIENTE



Pongamos el ejemplo de un Hotel. Tras la estancia de un huésped se realiza una encuesta en la que se detalla las áreas de mejora y si se necesitan cambios para mejorar la experiencia del cliente ¿Qué tipo de valoración consigues en un promedio de 1 a 5?

Este Hotel por tanto se tomó el tiempo necesario para analizar los comentarios de los clientes. A partir de ahí, fueron capaces de determinar las características del nivel de las instalaciones y el servicio por volumen y valoración de comentarios.

La retroalimentación es muy importante considerarla a la hora de trasladar toda esta información a un *contact center* o un departamento de Marketing. “Los programas de fidelización están presentes en muchos sectores de nuestra economía, especialmente en sectores como hiper-supermercados, bancos, operadores de telefonía móvil, estaciones de servicio....En el sector hotelero también se encuentra presente, aunque especialmente en grandes cadenas hoteleras”, explica Raimundo Vidales, CEO de *Hotelmanager*, quien cree que la crisis ha sido determinante en el cambio de rumbo en el uso de los programas de fidelización.

Según recogemos de su *site*, aseguran que en España, a lo largo de los últimos años, más del 90% de los usuarios reconocen que han llegado a hacer uso de un programa de fidelización o les han llegado a influir a la hora de tomar una decisión de compra.

¿Qué beneficios busca un cliente ante un programa de fidelización?

- Descuentos y promociones (mejores ofertas y servicios)
- Diferenciación, ser privilegiado y reconocido como cliente
- Ofertas adaptadas a sus intereses

Un factor a tener en cuenta es que más de la mitad de los usuarios son utilizan smartphones y son proactivos con el uso de identificación de programas de fidelización y como medio de pago.

La consultora Loyalty 360 aconseja:

- Escucha a todos los usuarios.
- Analiza los datos de diferentes maneras.
- Piensa en el valor de activar los datos de ‘la voz del cliente’.
- Busca el valor de la geolocalización, el comportamiento y las preferencias.

<http://micliente.net/programas-de-fidelizacion-para-hoteles-puede-considerarse-el-feedback-de-tus-clientes-la-clave-para-desarrollar-tu-negocio/>

¿ESTÁ FUNCIONANDO TU CAMPAÑA DE MARKETING MÓVIL?

AUTOR: MICLIENTE



¿Por qué no redirigir a un usuario interesado por un enlace (contenido) hacia una página de destino adaptada a su historial de compras, sus datos demográficos y sus intereses? ¿Por qué no incluso hacer cambios en tiempo real con un código de seguimiento? Este tipo de estrategias pueden llevarte a valorar un gran ROI (retorno de la inversión).

Si realizas un seguimiento de la ruta de tus usuarios – ya sea una venta, un registro o una descarga ¿Por qué no intentar maximizar el retorno de la inversión a través de acciones de marketing móvil? Ten en cuenta que es el canal más efectivo de cara al consumidor en la actualidad.

“El teléfono móvil posee en España una penetración del 110%”, indica Alberto Benbunan, cofundador y director de *Mobile Dreams Factory*. Según el consultor, el marketing móvil “debe integrarse en la estrategia tradicional de marketing de la empresa”, ofreciendo una gran variedad de posibilidades.

La mensajería SMS, por ejemplo, ofrece una gran efectividad al utilizar campañas gestionadas a través de plataformas con grandes bases de datos que posibilitan la segmentación por edad, preferencias o ámbito geográfico.

Los cupones y códigos BIDI para móviles son diez veces más efectivos que los de papel, y su aplicación está en pleno auge. Se trata de una eficaz herramienta para canalizar tráfico hacia el punto de venta por su capacidad de micro segmentación y su bajo coste.

En la web de la **Asociación de Marketing Móvil (MMA)** se pueden analizar algunos de los trabajos para el sector móvil de campañas de empresas como Delta, Mercedes-Benz, Nike, O2, Samsung, Ray Ban o Coca-Cola. Entre sus claves recogemos:

- El móvil resulta el medio ideal para combinar datos con la experiencia de compra de un consumidor conectado con todo el proceso de compra.
- A través del canal móvil los anunciantes tienen una nueva oportunidad para unificar campañas junto con las expectativas de los clientes y esto, se traduce en fidelidad.
- El móvil permite atraer y motivar a los consumidores en tiempo real.
- Personalizar los contenidos es fundamental para lograr el éxito.
- Más del 90% de los SMS promocionales que se reciben son abiertos frente a los bajos porcentajes de los mails en el caso de utilizar bases de datos externas.
- La acción se basa en la provocación.
- El diseño, las imágenes y la usabilidad son fundamentales.
- Las campañas de marketing móvil vía Whatsapp no tienen el mismo nivel de efectividad que en SMS, ya que podemos hacernos la siguiente pregunta ¿Cuántos whatsapps abrimos a lo largo del día y cuántos mensajes de móvil?

<http://micliente.net/esta-funcionando-tu-campana-de-marketing-movil/>

CÓMO INFLUIR SOBRE TUS POSIBLES COMPRADORES

AUTOR: MICLIENTE



Persuadir, o mejor dicho, convencer a la gente con el fin de lograr que tomen decisiones resulta difícil... aunque “los beneficios pueden ser enormes”, asegura Neil Southwell, Director de Ventas de Vision

tdm.

¿Eres capaz de demostrar la calidad y ventajas del coste de tus productos o servicios? Si tu respuesta es no, “acabarás encerrado en una espiral descendente” como vendedor. El problema, señala Southwell, es ser capaz de encontrar la mejor manera de cambiar la forma en que la gente piensa. Recuerda que este tipo de técnicas “no se basan en tu capacidad para persuadir, sino de invitar a tus clientes a pensar de manera diferente cuando muestran interés por la compra de productos o servicios”, añade.

Por qué no involucrar a tu público con temas interesantes y tópicos que puedan enganchar su atención: “La gente prefiere escuchar a las personas que les apasiona lo que hacen”, afirma el consultor.

¿De qué manera podemos vender mejor? Alinea tus mensajes respecto al tipo de cosas que tu comprador quiere conocer. Elabora una lista de los bienes y servicios que tengan una conexión directa con las necesidades de tu interlocutor. Un modo rudimentario pero efectivo es hacerlo a través de ‘post-its’, por ejemplo. Al fin y al cabo, se trata de “tener una página con post-its a modo de ayuda alineada con las cosas que tu cliente quiere saber acerca de tu oferta. Una vez hayas colgado tómate el tiempo que necesites frente a todas esas anotaciones”, explica.

En un proceso de venta, cuando todo está dicho de cara a clientes potenciales se acaba por debilitar tu mensaje y confundirlos, ya que se trata de lograr una conexión con el público al que te diriges y del modo en que prefieren que te acerques. En este sentido, Grainne Ridge, Directora de Negocio y Coacher en Business Fit Club, enumera una serie de recomendaciones y preguntas efectivas que debes contemplar en el trato con el cliente:

- Explica el proceso de compra en pasos fáciles de entender.
- Proporciona una prueba o muestra de éxito: Demuestra el valor de tu producto.
- Utiliza imágenes, vídeos o ilustraciones de buena calidad para mostrar tus servicios y productos.
- ¿Es fácil el modo de pago? ¿Te comprometes con ellos frente a la flexibilidad que les otorgas a la hora de desvincular su relación con tu empresa?
- ¿Demuestras que eres diferente y mejor que la competencia?
- ¿Analizas el grado de satisfacción?

<http://micliente.net/como-influenciar-tus-posibles-compradores/>

CÓMO USAR EL MARKETING DE INFLUENCIA PARA TU MARCA

AUTOR: CHRISTINE SUTA / 2014/10/23

El marketing de influencia (“influencers marketing” en inglés) está dando pasos acelerados y seguros para posicionarse entre una de las estrategias digitales preferidas de las marcas a fin de lograr visibilidad en la audiencia deseada y para conseguirlo, la marca busca e identifica a los líderes de opinión, personalidades o incluso a los consumidores líderes para que ayuden a conectarla de manera más natural y espontánea con su público objetivo.

Desde luego no es una estrategia nueva en el área de marketing, pero si está siendo mucho más explotada en el mundo digital debido a la facilidad de identificación y contacto con los influenciadores. Hoy en día los tuiteros o blogueros han adquirido mucha relevancia para las marcas por su capacidad de convencimiento y su gran poder de influencia entre audiencias muy segmentadas y específicas.

Según un estudio de Augure elaborado con 650 profesionales de marketing afirman que el 73% ya lleva desde el año pasado trabajando en marketing de influencia, usándolo principalmente para lanzamiento de nuevos productos.

Es indudable el poder que tiene esta estrategia para las marcas, sin embargo hay que tomar en cuenta en principio estos pasos bases para implementarla con éxito.

1- Identificar a los influenciadores. Un influenciador debe movilizar opiniones y generar reacciones al colocar el punto a discusión. Básicamente debe cumplir con estas características:

- **Exposición.** Es el gran capital del influenciador, lo que ha construido durante el tiempo que lleva en los medios sociales (cantidad e importancia de medios digitales o en papel en donde escribe su opinión, cantidad de visitantes únicos para su blog, entrevistas, conferencias, etc)
- **Opinión.** Es el nivel de participación / interacción del influenciador en debates acerca de los tópicos de interés (Foros, grupos, etc)
- **Eco.** Es su habilidad para generar atención y engagement de los tópicos que difunde, discute o promueve.

Los tipos de influenciadores que existen para ayudar a una marca son las celebridades, los líderes de opinión o incluso los consumidores más activos. Depende del giro de tu negocio y la actividad que quieras hacer con ellos, debes escoger al adecuado.

Recuerda que la mayoría de las estadísticas que pueden ayudarte a identificar al influenciador correcto para tu marca o evento son públicas. Ver en cuales plataformas es influenciador, conocer su nivel de Klout, observar durante un período de tiempo que tanto engagement logra con su audiencia, ver sus métricas de vanidad, donde está presente, etc

2- Definir e Implementar la estrategia. Como toda estrategia digital debes definir los objetivos que quieres lograr, el público al cual te quieres dirigir y establecer las métricas para medir los resultados.

Las estrategias más usadas en el marketing de influenciadores son:

- Lanzamiento de nuevos productos o servicios
- Branding (posicionamiento y visibilidad)
- Organización de eventos de relaciones públicas o webinar
- Promoción y distribución de contenido
- Gestión de Crisis

- Apoyo a la creación de contenido atractivo y relevante a distribuir
- Regalos de cupones de descuento, productos o servicios gratis, etc mediante el contacto con el influenciador

Toda vez que tengas definida la estrategia a realizar, debes planificar cuando, cómo y donde la echaras a andar, reuniéndote las veces que sean necesarias con el influenciador para que entienda bien el objetivo y lo que quieres lograr.

3- Medir los resultados. En el marketing digital en general aun nos cuesta tener claro cuales mediciones son las adecuadas según las estrategias implantadas. Recuerda que todas en sí tienen un fin y ese, como lo he dicho muchas veces es: vender. Desde lograr visibilidad o branding hasta tráfico directo a tu ecommerce y cierre de compra, lo importante es medir y ajustar lo necesario.

Para el caso de las estrategias con los influenciadores, podríamos tomar en cuenta principalmente, estas métricas:

- Cantidad de menciones en medios, blogs y redes sociales.
- Engagement logrado, medidos mediante número de shares del contenido o descargas del mismo.
- Cantidad de tráfico dirigido hacia la Website de la marca o hacia una landingpage creada para tal fin.
- Cantidad de contactos directos o indirectos que se hayan podido generar por la exposición de la marca.
- Ventas directas aplicando cupones o descuentos de regalos
- Conversaciones generadas a raíz de la acción

¿ESTÁS LISTO?

Y finalizando, para que te animes a probar el marketing de influencia te cuento que el 69% afirmó (en el informe de Augure) que su estrategia fue efectiva y obtuvieron los resultados adecuados.

Importante: La selección del influenciador es lo que puede hacer o no exitosa tu estrategia, si vendes software especializado es inútil contactar y pagarle a una celebridad, un tuitstar o un youtuber gracioso!!!

<http://www.vuelodigital.com/como-usar-el-marketing-de-influencia-para-tu-marca/>

LECCIONES DE LIDERAZGO. APRENDER DE UNA CRISIS: EL ÉBOLA

AUTOR: ERIC J. MCNULTY

El autor, quien es director de investigación de National Preparedness Leadership Initiative, iniciativa de la Universidad de la Escuela de Salud Pública de Harvard y de Harvard Kennedy School of Government dirigida a formar a líderes que sean capaces de afrontar las crisis que puedan surgir en este siglo, en Strategy and Business Blog de la Universidad de Wharton reflexiona sobre las lecciones que la crisis del Ébola y las actuaciones que ha propiciado en los Estados Unidos, puede enseñar a los líderes.

Plantea que, independientemente de las respuestas que se han producido, ha existido un hilo conductor durante las últimas semanas que ha sido el de la fragilidad de la confianza. Las políticas y acciones que ignoran el conocimiento científico médico demuestran la poca fe que tenemos en la ciencia. Las actuaciones independientes de los gobernadores y alcaldes han evidenciado la falta de confianza en el gobierno federal.

El Barómetro de la Confianza 2014 de Edelman mostró que solo un 44% de los encuestados en todo el mundo esperaba que sus instituciones gubernamentales hiciesen lo que es correcto. La confianza en las empresas era mayor: 58%, pero la opinión sobre sus líderes era preocupante ya que fallaban en indicadores como “tomar decisiones morales o éticas” (21%), “decir la verdad aunque sea impopular (20%) y “resolver cuestiones morales o éticas” (19%). Los líderes de organizaciones públicas obtenían valores que no superaban la decena en estas cuestiones.

La respuesta de los líderes ante la crisis del Ébola nos enseña que si los líderes quieren generar confianza deben:

a).- Analizar cómo pueden vencer la desconfianza que producen (“los políticos son incapaces y estropean todo lo que tocan”, “todos los políticos mienten” o “los líderes empresariales no tienen corazón y sólo les interesan los beneficios económicos”, por ejemplo), antes de transmitir el mensaje y cómo presentarlo para que sea creíble.

b).- Articular nuestro contexto. Cuando el director del Centro de Control de Enfermedades Transmisibles de Atlanta dijo que no tenía ninguna duda de que la transmisión del Ébola se iba a controlar en estados Unidos, se refería que si sólo se producían una docena de casos se podría considerar un éxito en relación con los miles de casos que se estaban produciendo en el continente africano y hasta el momento ha acertado. Pero la población en general y los medios de comunicación entendieron que lo que quería decir es que no se iba a producir ningún caso y con respecto a estas expectativas el CDC había fallado.

Podemos controlar lo que decimos pero no como se escucha, interpreta y difunde. Tenemos que tener cuidado de lo que decimos y de los antecedentes de nuestros comentarios porque van a influir en cómo reciben nuestras palabras. De esta forma podemos gestionar las percepciones y sentar las bases para ir generando confianza.

El mensaje de los líderes debe ser claro y comprensible. Si no lo entienden no pueden confiar en ellos. En ocasiones se utiliza lenguaje muy técnico que es muy claro para los expertos pero incomprensible para los profanos. Nunca hay que asumir que los demás entienden nuestra terminología técnica. El utilizar una jerga hace sentir que se pertenece a un club exclusivo y que favorece la confianza de los demás colegas, pero el efecto puede ser el opuesto cuando salimos de ese círculo. Hablar claro es esencial.

c).- Guiar los cambios. La gestión de la crisis del Ébola se ha ido modificando como consecuencia de la corrección reactiva ante errores cometidos y de un mayor conocimiento sobre

el tema. Si el líder es sincero sobre lo que sabe y sobre lo que ignora y ha manifestado que sus decisiones pueden ir evolucionando al ir conociendo más sobre la situación, los cambios se recibirán con confianza, ya que estará haciendo lo que dijo que haría. Siempre es mejor no prometer demasiado y luego ofrecer más.

Los líderes tienden a querer transmitir un exceso de confianza ante una crisis, pero aunque puede que no consigan controlar una primera crisis si pueden controlar la segunda que puede surgir de una primera respuesta, real o percibida como frustrante. En el caso del Ébola habría sido más oportuno reconocer a la población de que existían muchas posibilidades de que se produjese algún caso en Estados Unidos.

Las predicciones indican que seguramente, en el futuro, nos enfrentaremos a más problemas de salud pública, a catástrofes atmosféricas y migraciones en masa, así como a la corrupción y actos ilícitos y violentos a nivel de las organizaciones tanto públicas como privadas. Es necesario que los líderes piensen más allá de sus intereses particulares o de los resultados a corto plazo y vayan generando confianza en ellos y en las instituciones que dirigen.

<http://clavesliderazgoresponsable.blogspot.com.es/2014/12/lecciones-de-liderazgo-aprender-de-una.html>

¿COMO OPTIMIZAR EL PROCESO DE CONTABILIZACIÓN DESDE EL DEPARTAMENTO DE TESORERÍA?

AUTOR: JUAN TENA / MARTES, 9 DE DICIEMBRE DE 2014

LA TESORERÍA DENTRO DE LA EMPRESA

El departamento de Tesorería juega un papel fundamental dentro de la empresa. Entre las funciones más destacados se encuentra elaborar el plan de tesorería a corto, medio y largo plazo, negociar y controlar las condiciones bancarias, gestionar los cobros y los pagos realizándolos en la fecha que les corresponde y seleccionar los instrumentos financieros de inversión y financiación más adecuados para la empresa en base a criterios como el de rentabilidad/coste o disponibilidad.

Sin embargo, el departamento de Tesorería en una empresa dinámica y actual no es un departamento aislado. Una de las condiciones para que la Tesorería alcance su objetivo es que esté relacionada con todas las áreas de la empresa: compras, producción, distribución, ventas, marketing y, por supuesto, contabilidad.

LOS MOVIMIENTOS BANCARIOS

La recepción de los ficheros de extractos bancarios así como su integración en el software de gestión de tesorería, hacen de la tesorería la principal fuente de información de las operaciones bancarias de la empresa.

Lógicamente esas operaciones deben de contabilizarse, entre otros motivos, para alcanzar el objetivo de elaborar las cuentas anuales y que estas expresen la imagen fiel de la empresa. Y suele ser la Tesorería quien realiza este proceso de contabilización de las operaciones bancarias y financieras por ser quien posee la información.

Evidentemente, cuando se trata de pocas operaciones, la contabilidad de las mismas se puede realizar manualmente sin que la carga de trabajo administrativo sea excesiva o sin que requiera un esfuerzo adicional de las personas que forman parte del departamento de tesorería. Sin embargo, en ocasiones esto no suele ser así. Pensemos, por ejemplo, en los cobros por recaudación de impuestos que realizan los ayuntamientos o los cobros por tarjetas que realizan las empresas de distribución.

En estos casos, la gran cantidad de operaciones así como la necesidad de identificar cada una de ellas hace que sea una tarea que consuma gran cantidad de recursos, tanto humanos como materiales.

Se trata pues, de una operativa repetitiva y necesaria, pero que no aporta valor añadido a la gestión de tesorería y por tanto, tendremos que analizar para lograr su optimización.

OPTIMIZACIÓN DE LA CONTABILIZACIÓN DE OPERACIONES BANCARIAS.

Debemos contabilizar el máximo de operaciones bancarias con el mínimo de recursos, ¿cómo?: mediante su automatización.

Debemos ser capaces de automatizar al máximo el proceso de contabilización de las operaciones bancarias. Para lograrlo, debemos realizar una serie de pasos:

En primer lugar, identificar aquellos movimientos susceptibles de realizar una contabilización automática de los mismos. No obstante, no todos los movimientos bancarios los contabilizaremos

de manera automática. Unos porque deseamos tener un alto grado de control sobre ellos y otros porque desconocemos su origen o destino.

Otros sí podremos contabilizarlos de manera automática. Por ejemplo, los traspasos entre cuentas, las comisiones bancarias, los cobros masivos derivados de los tributos municipales o los cobros por tarjetas de crédito, las operaciones de amortización de un préstamo, etc

A continuación, definiremos el patrón de asiento al que corresponde a cada operación, evitando en la medida de lo posible la utilización de cunetas puente. Debemos ser capaces de identificar, a la hora de definir los asientos contables, que cuentas contables intervienen y utilizarlas.

Seguidamente, parametrizaremos en nuestro software de tesorería que movimientos vamos a contabilizar, los asientos que se realizarán así como los casos que podremos encontrarnos. A partir de dicha parametrización generaremos un fichero con los asientos a realizar.

Y finalmente, automatizaremos la generación de dicho fichero. Esta extracción debe ser parte de los procesos automáticos que realiza nuestro software de tesorería, igual que la integración de los extractos bancarios, integración de previsiones, etc.

BENEFICIOS DE LA CONTABILIZACIÓN AUTOMÁTICA

Los beneficios de la automatización serán inmediatos: Reducción de recursos empleados en esta tarea, eliminación de errores asociados al proceso de contabilización. Utilización de tiempo y recursos en otras tareas más productivas, mejorando de esta manera la tesorería como centro generador de beneficios para la empresa.

Si quieres contribuir con tu experiencia y punto de vista sobre este tema puedes hacerlo en el apartado de comentarios. Para facilitar su difusión y participación en otros debates, te animamos a que lo compartas. Muchas Gracias.

<http://www.directivosygerentes.com/index.php/es/management3/64-articulos/2458-patologias-en-las-organizaciones.html>

PATOLOGÍAS EN LAS ORGANIZACIONES

AUTOR: MARCOS URARTE

La mejora en las técnicas de gobierno es una necesidad más acuciante que en tiempos pretéritos. Varios son los motivos. Vivimos en una economía del “conocimiento” y los “servicios” donde las personas son el alma de las empresas. El factor humano adquiere más relevancia que en periodos anteriores caracterizados por una economía agraria en un primer momento, e industrial posteriormente. Los empleados deberían ahora representar el principal activo de la organización.



Salvados los periodos de crisis, el recurso humano cualificado es relevante, escaso y difícilmente sustituible. Cada año –salvados, insisto, los tiempos de recesión como los que hemos vividos y aún coleamos– el número de trabajadores que llega al mercado de trabajo es menor y las posibilidades de captar verdadero talento más reducidas.

La fuerte competencia a la que asistimos –y asistiremos– no para de crecer. Los beneficios tangibles de los productos se copian en tiempo real. La estandarización está de moda. Las ventajas competitivas tienden a reducirse en periodos breves. Antaño, cualquier invento o adelanto era fuente perdurable de ingresos durante largos periodos. Hoy es cuestión de meses. La celeridad es quizás la nota más característica del entorno competitivo actual. En este contexto, la creatividad y la innovación son aspectos innegociables, lo que obliga a los empleados a dar lo mejor de sí mismos, y esto sólo es posible



cuando se genera un fuerte compromiso con el proyecto.

Para afrontar esos retos es ineludible contar con los paradigmas adecuados. *Javier Fernández Aguado* revolucionó la ciencia del gobierno de personas y organizaciones al proponer el *modelo antropomórfico*: entender las organizaciones con las mismas coordenadas de la persona humana. De ahí han ido brotando brotando muchos frutos. Uno, el concepto de patologías organizativas, y sus adecuadas terapias.

En Patologías en las organizaciones, Marcos Urarte y Francisco Alcaide, inspirándose en la doctrina de Javier Fernández Aguado y con su más estrecha implicación, proponen los remedios más acertados para las patologías que a nivel físico, psicológico y psiquiátrico se reproducen en las organizaciones sean públicas o privadas.

Patologías en las organizaciones analiza pormenorizadamente las enfermedades más comunes en las organizaciones con el objetivo de detallar síntomas y causas, y poder establecer un diagnóstico para, a partir de ahí, prescribir el tratamiento más oportuno que facilite la recuperación temprana y así poder seguir compitiendo con éxito en el mercado.

Sobre esta cuestión trabajaron en la década de los ochenta el *Profesor del Insead* (Francia), *Manfred F. R. Kets de Vries*, y el de Estrategia del HEC en Montreal (Canadá), *Danny Miller*. Su esfuerzo quedó plasmado en The Neurotic Organization (1984).



Sus aportaciones son interesantes aunque incompletas, porque ambos autores se limitaron a resumir las enfermedades psiquiátricas (neuróticas) de las empresas cuando también existen otras de caracteriología física o psicológica.

Por lo demás, mientras que *De Vries* y *Miller* aseveraban que las organizaciones son el reflejo de sus directivos, la propuesta de *Fernández Aguado*, fundamento de este libro, descansa en una visión diferente: las organizaciones asumen vida propia. En

ocasiones, los males de la organización son el resultado del comportamiento de los ejecutivos; pero hay organizaciones enfermas con directivos sanos que tienen que cargar con el peso de decisiones precedentes.

Las patologías recogidas en el libro no son fruto de reflexiones teóricas de los autores, sino que han sido observadas, tratadas, o en ocasiones padecidas en primera persona tanto en España como en numerosos países del extranjero.

<http://www.tesoreria.com/2014/12/como-optimizar-el-proceso-de.html>

CORRUPCION, ETICA Y FILOSOFIA

AUTOR: DR. ANGEL RODRIGUEZ KAUTH

El autor se ha propuesto buscar el entramado perverso existente entre la corrupción con la filosofía y la ética. Disciplinas estas últimas que no son tenidas muy cuenta a la hora de los análisis de los hechos corruptos que azotan a nuestra América Latina.

1- FILOSOFIA DE LA PRACTICA, ETICA Y POLITICA:

Mucho se ha hablado de corrupción e impunidad desde una lectura jurídica, política y psicosocial, pero esto no puede alejarnos de echar un vistazo a lo que dice la filosofía política respecto al tema de la corrupción, es decir, los estudios de filosofía *de la práctica*, que tratan -para este caso- de aquellas cuestiones que ya están -de acuerdo al cariz que toman las cosas del manejo político- pasadas de moda, como son la ética y la moral; a las que debe agregársele -últimamente- la filosofía no en el sentido dado irónicamente por Marx (1847) para su análisis de los valores, sino en el sentido de que los valores no económicos y no transables que han dejado de valer. Por ejemplo, el principio ético de utilidad propuesto por J. S. Mill (1863) de que "... *las acciones son justas en la medida que tienden a fomentar la felicidad*" parece ser un principio que mantiene toda su vigencia, aunque con una pequeña particularidad que lo convierte en inmoral. Ahora se lo entiende como la *felicidad* de los gobernantes y de los que los rodean políticamente. Este principio original fue la regla de oro para más de un estadista latinoamericano, hasta no hace más de medio siglo; sin embargo, el mismo hoy se ha tornado en uso común en su segunda acepción, lo cual lo hace caer en un estado perverso, a través de acciones corruptas que apuntan a la satisfacción de necesidades personales y no a felicidad del pueblo que le ha sido encargado de gobernar. En este sentido debo coincidir con Oppenheim (1975) cuando dice que "*El lenguaje de la ética puede incluir no solamente juicios morales acerca de cuáles son las acciones justas, sino también juicios de valor en relación con cuáles son las cosas buenas*". Siguiendo este criterio, debo advertir que pese a que en el lenguaje de las ciencias no se acostumbra a abrir juicios de valor, a hablar de "bueno" o "malo" y a que el funcionalismo sociológico nos ha acostumbrado a referirnos a los hechos sociales sin adjetivos y juzgarlos solamente como funcionales o disfuncionales, sin embargo entiendo que es una obligación social cuando se tratan temas políticos o psicopolíticos abrir tales juicios de valor.

Para el caso valga un ejemplo, tomado de entre tantos, cuando S. M. Lipset (1960) dice que "... *la democracia es... la propia sociedad justa en funcionamiento*"; entonces el lector se encuentra frente a un enunciado que pretende ser éticamente neutral, pero que del mismo modo en que guarda celosamente la neutralidad del científico, tampoco dice algo en concreto acerca de las características de la democracia; me atrevo a considerar a este tipo de afirmaciones como del tipo asépticamente científicas. En el tema de la corrupción prefiero utilizar el lenguaje de la ética y considerar, como lo hace el pueblo llano que no tiene veleidades científicas, encuadrarlo en la categoría de *malo*. Este último juicio me ubica en una posición -y no precisamente intermedia- entre los estudiosos de la ciencia política que afirman la necesidad de la investigación "libre de valores", es decir objetiva, con respecto a aquéllos otros que niegan tal posibilidad. Particularmente estimo que en el campo de la investigación política es muy difícil, por no decir imposible, estar por afuera o por encima de "los valores" o de los juicios morales, salvo que el

investigador pretenda ser solamente un *descriptor* de hechos, pero aún así me queda la duda de porqué se dedicó a describir sobre unos hechos y no lo hizo sobre otros, dentro del gran espectro de fenómenos políticos que están a su alcance. Me parece que esto se debe precisamente a que hay una inclinación por favorecer o rechazar cierto y determinado estado de cosas, que son aquellas que lo inquietan, aunque se reserve para sí -por una cuestión de asepsia científica- la emisión de juicios valorativos. Es, por tal razón, que prefiero "ir de frente" y confesar públicamente que los temas de la corrupción y la impunidad con que esta se asocia, me atraen debido a que los considero perversos y que atentan contra la "salud pública". Al respecto, creo que vale la pena traer a cuento un anónimo anarquista que deambula por ahí ensuciando paredes y que dice así: *"Las niñas buenas van al Cielo; las malas a todas partes"*.

Sobre esto de la neutralidad es necesario extenderme en algunas consideraciones. Al científico social le interesa la neutralidad en el análisis riguroso de los datos obtenidos en sus investigaciones. Una cosa es la orientación axiológica que lo conduce a tratar o estudiar tal o cual tipo de cuestiones y otra muy distinta es la "... *neutralidad valorativa en el planteamiento de su estudio, ejecución y presentación de resultados*" (Giner y Pérez Yruela, 1996). Esto último es lo que permite a quien se dedica a estudiar científicamente la conducta política, diferenciarse de quien especula por afuera de este quehacer riguroso en el tratamiento de los datos recogidos, ya sea en investigaciones de campo o en estudios bibliográficos.

E. Carpintero (1996) señala con claridad que *"En nuestra época, hay una ideología no explicitada que se esconde detrás de la supuesta objetividad de las leyes del mercado. Su resultado es el miedo ... que se transforma, en muchas oportunidades, en cinismo y que se describe..."*, pasando e repetir una frase contundente de A. Grande (1996) como *"... la doble moral de la cultura no oculta los ensueños revolucionarios por miedo, sino por vergüenza. La vergüenza de haber sida y el dolor de ya no ser. La vergüenza del eunuco que se siente castrado por una economía de mercado que lo ha degradado de ciudadano a consumidor, de consumidor a contribuyente"*. Y no quiero caer en esa degradación de ser un consumidor de "neutralidad" y tampoco llegar a ser un contribuyente de la misma. Es por eso que utilizaré, a contrapelo de lo que se acostumbra en textos serios y donde escriben colegas científicamente rigurosos, a llamar a tales procesos vergonzantes, que agobian a nuestra latinoamericana y el caribe, con todos los adjetivos calificativos¹ desdeñosos y agraviantes a los actos de corrupción e impunidad que están lastimando y desgarrando las entrañas de mi pueblo. Es cierto, me anticipo a las críticas que van a llegar, acerca que me involucro demasiado afectivamente con el objeto de estudio. Y tendrán razón, pero no encuentro otra forma que llamar a las cosas que no sea por su nombre, el nombre que usa mi pueblo a diario para protestar por lo que le sucede; que hasta hoy son palabras, sumadas a algunos hechos confusos y difusos de rebeldía, pero que llegará la hora en que truene el escarmiento y los culpables de tanta infamia tendrán que pagar con la cárcel y en efectivo lo que nos han estado robando. El pueblo venezolano marcó un camino cuando echo a patadas al Presidente Carlos Andrés Pérez, en Mayo de 1996 la justicia de su país lo condenó a veintiocho meses de prisión y a pagar un resarcimiento económico. Ese es el camino² y por alguno de ellos se debe transitar para terminar con tanta ignominia y afrenta.

2- POLITICA Y ETICA, O ETICA Y POLITICA:

Si bien es cierto los principios de la ética política están sujetos a los vaivenes de la historia social, económica y política de cada pueblo en particular y, al respecto, no pueden establecerse tales principios como verdades únicas y valederas para todos los sistemas políticos en cualquier tiempo y lugar, sin embargo, entiendo que se puede rescatar un principio que en la actualidad puede ser utilizado como un universal categórico, cuando se trata de estos temas. Es el que marcó

J. Locke (1698) cuando escribió hace más de tres siglos lo siguiente: "*Quienquiera que tenga el poder legislativo o supremo de cualquier comunidad está obligado a gobernar ciñéndose a las leyes vigentes, promulgadas y conocidas y no por medio de decretos extemporáneos... y todo esto debe estar dirigido únicamente a los fines de la paz, la seguridad y el bien público*". Esta pequeña oferta de salubridad gubernamental no es exclusivamente deontológica, en el sentido de adscribir a lo que ya está escrito en el Derecho Positivo, sino que también es teleológica, en cuanto apunta al fin de la moralidad del quehacer político. El propio Locke agregaba, más adelante, que "*El fin del gobierno es el bien de la humanidad*". Obsérvese que con esta afirmación ya se está saliendo del ámbito restringido de una Nación/Estado, para entrar en el campo de lo universal; entiendo que esta sentencia de Locke, leída en el hoy, más que nunca, debe ser tenida en cuenta cuando se está frente a acciones políticas que apuntan a la destrucción ecológica, como así también a la de la propia humanidad que ocupa un lugar en el amplio nicho ecológico que nos cobija a todos por igual (Rodríguez Kauth, 1995).

Es preciso, para continuar con el tema, que se recuerde que el término ética es sinónimo de filosofía *de la práctica* (Carpio y Morgado, 1952) y que ya en la remota antigüedad de la civilización occidental, el propio Aristóteles (1981) incluyó dentro de los alcances de la ética a la economía y a la política. En este caso me interesa particularmente hacer referencia a la filosofía analítica, tal como la utilizara Moore (1903) y el "primer" Wittgenstein (1945), es decir, ésa filosofía que posee un cierto aire de familia, que pretende mantenerse dentro de los límites del sentido común. Al respecto valga una digresión; no siempre el sentido común es el mejor de los sentidos, si así lo fuera el Sol -para nuestros sentidos y el sentido común de aquellos que supuestamente debieran tener- es el que se mueve alrededor de la Tierra, lo cual es un soberano disparate desde que la astronomía facilitó a la filosofía la posibilidad de perder la cosmovisión antropocéntrica, a partir de explicar que la Tierra no es el centro del Universo. Pero lo que me interesa de la ética que se desprende de la filosofía analítica, es su sentido de que la especulación filosófica se hace sobre la realidad que atrapa a quienes hacen tales especulaciones.

Para el caso que nos convoca, es preciso que traiga a cuento que ya en la filosofía idealista alemana, el propio Kant (1790) distinguió los conceptos de *moralidad* y *legalidad*. Para él, el primero de los conceptos atiende a la intención de la conducta, se refiere al deseo de hacer algo, aunque ese algo contravenga las normas prescriptas de la ética. El segundo concepto -legalidad- se queda clavado en la conformidad de hecho y de Derecho con la ley, es decir, resulta ser absolutamente formal y no tiene en cuenta el sentido de la intención del acto moralmente positivo o negativo. Esta distinción en el discurso deberá ser tenida presente en adelante, ya que como se verá, en más de una ocasión los protagonistas de actos de corrupción, o de protección a la impunidad de los corruptos -que también debe ser interpretada como una forma de corrupción- se esconden detrás de argucias legales para evitar la sanción penal correspondiente.

Al hablar de ética política, o de filosofía *de la práctica*, necesariamente se incursiona por los caminos de la axiología; el valor, los valores, llevan consigo una suerte de exigencia, de imperativo categórico (Frondizi, 1965; Rodríguez Kauth y Quintana, 1992b) que apunta al centro de lo que está *bien* y de lo que está *mal*. No siempre, ni hay necesidad de que así sea, el orden de lo estrictamente legal -leído desde el Derecho Positivo- tiene porqué coincidir con lo que moralmente es juzgado como correcto o incorrecto. Por ejemplo, la ley nada dice ni pena al gobernante que coloca como el Jefe de la Aduana de su país a un pariente y que además éste no sabe hablar el castellano³, pero esto que venimos de citar como ejemplo de sillón, ocurrió bajo la administración del Presidente Menem y es una prueba -otra más- del sentido plutocrático que se instaló durante su Gobierno. Legalmente no está mal, pero moralmente tampoco está bien, y así lo entendió el pueblo -cuya representación fue asumida por el periodismo- que, en su momento, condenó tal situación injurante para el sentido republicano.

En el caso de la corrupción nos encontramos no solamente frente a un tema tan antiguo que existe desde la época de la institucionalización del Poder, sino que creo prudente enfocarlo desde el punto de vista de M. Weber (1929), cuando habla de la *Verantwortungsethik*, que en buen romancero criollo puede ser traducido como "ética de la responsabilidad". No he de dedicar espacio a lo que se podría llamar la "lógica política" en cuanto hace a las decisiones que el estadista debe tomar frente a estos resultados que podemos ofrecer. En todo caso nos interesa, junto con Berger y Luckman (1966), hacer una contribución intelectual sobre cuanto "... las ciencias sociales pueden hacer en favor de la acción moralmente responsable en el ámbito político". Como ya lo he comentado más arriba, si bien es cierto desde el positivismo se ha pretendido por largo tiempo hacer aparecer a la ciencia -y particularmente la del quehacer social- como éticamente exenta de valores, sin embargo no solamente discrepo en general de ese enfoque disociador, sino que en este caso especial de la corrupción lo rechazo con mayor énfasis, debido al alto contenido de enfermedad que genera sobre la salud social que el mismo implica. Si bien es cierto siempre en ciencias sociales estamos trabajando con significados de la realidad que deben ser *interpretados* y que, tal interpretación necesariamente se hace desde algún lugar, desde algún discurso en el que el intérprete se ubica con sus particulares y especiales características. Estas pueden ser el sistema de valores, las particularidades sociohistóricas, las representaciones sociales e individuales que lo atraviesan, etc. Por lo cual entiendo que pese a mis propósitos por hacer "*buena letra*" no se me escapa que voy -en páginas posteriores- a teñir las interpretaciones con mi particular óptica subjetiva de valorar un hecho social como la *corrupción*, que desde ya considero no saludable para la trama social de una comunidad. Esto último dicho en el sentido que le dio la naciente Revolución Francesa en 1789 cuando utilizó el término *salud pública*.

3- LAS POLITICAS CONTRA LA CORRUPCION Y LA IMPUNIDAD:

Dentro de la esfera de la lucha contra la corrupción, el modelo neoconservador vigente en el mundo globalizado propone -como única vía válida y exclusiva para llevar adelante tal cruzada- la de la reducción del ámbito público, es decir, lo que nuestros pueblos conocen como *achicamiento* del Estado (Rodríguez Kauth, 1994), que termina siendo -con la experiencia que tenemos de tales políticas económicas- nada más y nada menos que el achicamiento de los estómagos y de la calidad de vida. El desempleo no es un fenómeno fortuito, es el producto de tal achicamiento que, en algunos casos como Brasil, llegó a más del 80% de los gastos del Estado. Pero con esa medida no se terminó con el flagelo de la corrupción, ésta sigue su camino, pero son los asalariados los que ven recortados sus ingresos con rebajas de hasta el 50% y, sobre todo, ven comprometida su seguridad laboral.

En este punto no puedo evadir la tentación de marcar algunas contradicciones sobre las que se asienta el discurso⁴ de los talentos del libre mercado y del liberalismo económico -sosteniendo que debe hacerse la distinción entre liberalismo político y económico-, entendido éste como "ley de la selva" en los asuntos económicos y financieros. En el número 10 de 1996 de la Revista *Visión*, autotitulada *La Revista Latinoamericana*, se escribe en las páginas 20 y 21, que "... de continuar Venezuela viviendo aferrada a las viejas políticas estatistas del pasado, puede llegar a la catástrofe dentro de una década o menos". Luego continúa el editorialista señalando que, a posteriori de la caída del Gobierno de Carlos Andrés Pérez, el país ha pegado una vuelta de tuerca en sus políticas económicas. Por todo lo cual -luego de largas consideraciones acerca del valor de los llamados *planes de ajuste económico*- se ve con alarma que el gobierno venezolano haya hecho más hincapié en las políticas sociales que en las financieras de orden fiscal, tal como imponen los mandantes del FMI. Hasta aquí, no se trata más que de un discurso de neto corte neoliberal económico. Pero la contradicción se observa al leer la página 7, del mismo número, un comentario

sobre la dureza financiera existente en Brasil -cuyo gobierno aplica a rajatablas las recomendaciones del Fondo Monetario Internacional y del Banco Mundial- para rescatar entidades bancarias que se han quebrado por la competencia del sistema financiero y -fundamentalmente- por la corrupción de sus administradores. Toda esta situación llevó a Brasil a pasar por un estado de intranquilidad bancaria y financiera, sin mencionar el estado de deplorables condiciones de vida para buena parte de la población brasilera que, en algunos casos, ha llegado a comer restos de carne humana tirados entre los desperdicios hospitalarios tal como oportunamente lo divulgara la televisión internacional. Del mismo modo, en la página 8 se escribe sobre la preocupación existente en los organismos internacionales por "las deudas galopantes" -externas- de la Argentina, aunque sin hacer alusión alguna a la "deuda interna" que los gobernantes mantienen desde hace años para con su pueblo.

¿Pero, no era que el plan de ajuste económico y persecución fiscal que viene aplicando el gobierno argentino merecía el aplauso de toda la comunidad económica "globalizada" y de los administradores de las instituciones de Bretton Woods?. Ya Argentina abandonó hace más de diez años al "peligroso" estatismo que tanto asustaba a los banqueros internacionales más, sin embargo, parece que los mantiene asustados el nivel de endeudamiento del país, a consecuencia del no cumplimiento con las metas fiscales y la pérdida de varios miles de millones de dólares de recaudación tributaria; lo que, como es obvio, traerá aparejado el incumplimiento de los pagos con la banca extranjera por una deuda inmoral e injusta. La verdad, no entiendo la contradicción puesta en un mismo ejemplar de la Revista Visión; o, mejor dicho, sí la entiendo, no es una contradicción dialéctica superable por una síntesis de mayor nivel, sino simplemente es la contradicción de la retórica que surge de pretender defender lo indefendible y atacar lo que los pueblos latinoamericanos pretenden defender⁵.

Volviendo al pretendido achicamiento del Estado, bajo el falaz argumento de que este es corrupto, esto me trae a la memoria un episodio ocurrido en el marco de la *Regional Conference-Buenos Aires: La Opinión Pública en la Década del '90*, que tuvo lugar en Agosto de 1990. En dicha oportunidad sus sesudos participantes, especialmente la representante de la empresa Gallup en Argentina, demostró con información provista por encuestas, que el 90% de los empresarios argentinos consideraban que el Estado nacional participaba de actos corruptos a través de sus funcionarios, es decir, estos se dejaban sobornar -o buscaban el soborno- por parte de alguien. Obviamente que ese alguien no era otro que el/los empresario/s ingenuo/s que de modo infantil caían en las redes del sobornador. Todo iba muy bien en la crítica al Estado corrupto hasta que al que esto escribe se le ocurrió la peregrina idea de preguntar tímidamente que era de la vida de aquellos empresarios que aceptaban el soborno y hasta ofrecían "coimas" o "mordidas" a los funcionarios de turno. Ahí se produjo la hecatombe. Resultaba ser que era tan corrupto el Estado representado por los funcionarios, como los santos y probos empresarios que aceptaban -y hasta imponían- estas leyes perversas del juego. Es que la corrupción es un fenómeno que requiere de dos y se da en una relación dialéctica donde no existen los probos, ambos son réprobos, aunque les duela en las entrañas tener que reconocerlo.

Entre todos los actos de corrupción, particularmente es interesante la figura del clientelismo o *amorrallamiento político* (Rodríguez Kauth, 1992). Este fenómeno es en sí mismo tan corrupto como cualquiera de los otros actos imaginables. Salvando las distancias, la figura/acción del amorrallamiento -que es preocupante- no es otra cosa que un acto mefistofélico. El personaje de Goethe (1808) entrega/vende su alma al diablo; nuestro personaje de la figura del amorrallamiento entrega/vende su favor electoral⁶ no a un partido político en exclusividad, sino a diferentes dirigentes políticos -y de distintos partidos-, a través de promesas mutuas (te voto a cambio de algún favor) en un acto de naturaleza cognitivo-política, que recurriendo al latín recuerdan lo del *quid pro quo*.

Pero he aquí que en la propia metáfora mefistofélica aparece la contradicción que permitirá diferenciar y calificar al episodio. Así como respecto al Fausto nadie ha intentado visualizar ni cuestionar las características diabólicas del comprador, en el caso que nos ocupa sí es preciso que lo haga, ya que es lo que va a permitir registrar el carácter dialéctico de la relación corruptor/corrompido y entenderla con mejor criterio. Entiendo, como la mejor forma de interpretar al amoralamiento, la necesidad de recurrir al método dialéctico, que es el que va a permitir encontrar y explicar la relación indisoluble entre los miembros del par, no sólo en la relación individual perversa que estoy analizando, sino ya en la dimensión social-institucional, que es donde se inserta la misma. Es decir, el corruptor aprovecha una situación particularmente desgraciada de alguien para, de esa forma, corromperlo y no solamente convertirlo en un corrupto "pasivo", sino fundamentalmente para lograr quebrarlo en su totalidad como ser humano y permitirle justificar cualquier otro acto corrupto "activo"², a la vez que lograr que sin mayores trabas de moral interior -culpas, en términos psicoanalíticos- adhiera en el futuro a otros actos deshonestos que se le propongan. En este caso el corruptor tiene un proyecto político que va más allá de la compra de un favor electoral circunstancial, está dirigido a romper el entramado de las relaciones sociales a partir prácticas egoístas-individualistas y creando la desconfianza entre los amigos, vecinos, etc., que pierden fiabilidad en quién observan -o adjudican la comisión de actos semejantes a los actuados- y de quién comienzan a sospechar falta de fidelidad a la consigna política que los pueda convocar. El porqué de este proyecto político por parte del corruptor no es motivo de análisis del presente escrito, simplemente diré que esta política de clientelismo, amoralamiento, etc., de los hombres y mujeres del pueblo llano, ya ha dado los frutos propuestos por sus artífices en *nuestra América*: han logrado quebrar la posibilidad de ser protagonistas de su vida y del sentido que pretenden darle al cambio social que esperaban, a los latinoamericanos, en grandes y extensos espacios del continente.

Quizás una lectura rápida sobre lo que expuse en los párrafos anteriores pueda anticipar una interpretación muy exigente de parte del autor para con los actores "pasivos" de actos corruptos. En todo caso lo que más se puede hacer es comprenderlos dentro de su dinámica económica particular. No es que pretenda encontrar en cada persona un "santo", en modo alguno ese es mi propósito. Simplemente que del mismo modo en que no se justifican -éticamente- ni el homicidio, ni los asaltos sexuales, ni el robo⁸, del mismo modo no se puede justificar ni la más pequeña de las acciones corruptas. Si se extiende la manga de lo permitido, entonces se podrían justificar los casos de "gatillo fácil"⁹ en que muere un ciudadano simplemente por el capricho, o la desidia, de un policía. Asimismo, la fuerte recesión económica que sacude a nuestros países permitiría contemporizar con los evasores de impuestos; no se trata de que las gabelas no sean exaccivas y, en consecuencia, se justifique su acto delictivo de no pagar lo que deben, solamente se trata -en todo caso- que den la lucha en el terreno político que corresponde para cada caso, exigiendo a sus gobernantes la rebaja o eximición de los impuestos o tasas hasta que mejore la situación económica general de cada país o región. Caso contrario se corre el serio riesgo en que así como se caratulan las causas de "gatillo fácil" bajo el rótulo de "exceso en la legítima defensa" -lo cual es una aberración jurídica-, mañana un podólogo que le corte un dedo a un paciente podrá ser caratulado como "exceso en la extracción de la legítima cutícula".

La corrupción política no se da solamente en el escenario del clientelismo, también en nuestros pueblos aparece testimoniada por los reiterados casos de "fraude" electoral. Las elecciones son controladas -o, mejor dicho, supervisadas- por representantes de organismos internacionales. Pese a todo el fraude sigue existiendo bajo la forma del cambio de las boletas en las urnas, la pérdida de urnas completas, el voto de los muertos, la no inclusión de electores opositores en los padrones electorales, etc.¹⁰. Esto ha llevado a que ya los pueblos no sientan en el acto eleccionario que ejecutan se están sirviendo del máximo derecho ciudadano. Saben que van a

ser estafados y también en este punto, el propiamente político se ha perdido la confianza. Esto, no deja de ser un panorama desolador. Cuando los pueblos, las personas, dejan de confiar en el sistema democrático, crece el sentimiento de impotencia frente a éste y comienzan a florecer todos los síndromes asociados con la desesperanza. De esta manera el entramado social comienza a resquebrajarse y se llega a poner de moda el tristemente célebre "sálvese quien pueda", fórmula infeliz que se refiere a la pérdida de la solidaridad social y su reemplazo por el reinado del egoísmo individualista.

NOTAS:

Y eso que van a faltar los calificativos escatológicos o genéticos, por causa del respeto que me merece el público lector.

O quizás uno de los caminos, para no resultar tan excluyente y taxativo.

Tratándose en este caso de un país como la Argentina.

Sería imposible hacerlo con todas, por una razón de espacio, para ello necesitaría algo así como las dimensiones de la Enciclopedia Británica.

Por favor, no se me reproche la lectura de la Revista Visión, creo que es preciso conocer los argumentos de los que representan los intereses del imperiocapitalismo para poder argumentar desde las contradicciones de su propio discurso.

La única arma política con que cree que cuenta, ya que otras se le han escamoteado haciéndole creer en un presente fatalista (Martín-Baró).

Si es que el "pasivo" puede hacerlo, dadas sus particulares características socioeconómicas.

Que no sea el que cae bajo la figura de "hurto famélico", debidamente contemplado por el Derecho Penal Comparado.

Que en Argentina han tomado tanto auge desde que los policías tiran fácilmente contra cualquier cosa que se mueva, sobre todo si se trata de morenos, melenudos, o simplemente jóvenes.

Un ejemplo de todo esto puede encontrarse en el proceso electoral peruano que permitió a Fujimori -en el 2000- continuar al frente del gobierno.

BIBLIOGRAFIA:

ARISTOTELES: *Ética a Nicómaco*. Madrid, Espasa-Calpe, 1981.

BERGER, P. Y LUCKMAN, T.: (1966) *La construcción social de la realidad*. Bs. Aires, Amorrortu, 1984.

CARPINTERO, E.: (1996) "Prólogo". En A. Grande.

CARPIO, A. y MORGADO, R.: (1952) "Ética". En Rey Pastor.

FRONDIZI, R.: (1965) *Qué son los valores*. Fondo de Cultura Económica, México.

GINER, S. y PEREZ YRUELA, M.: (1996) "El 'status' científico de la sociología". Rev. Fronteras de la Ciencia y la Tecnología, Madrid, N° 11.

GOETHE, J. W.: (1808) *Fausto*. Madrid, Cátedra, 1987.

GRANDE, A.: (1996) *El Edipo después de Edipo (Del psicoanálisis aplicado al psicoanálisis implicado)*. Bs. Aires, Topía.

LIPSET, S. M.: (1960) *El Hombre Político. Las bases sociales de la política*. Madrid, Tecnos, 1987.

LOCKE, J.: (1698) *Segundo Tratado sobre el Gobierno Civil*. Madrid, Alianza, 1990.

KANT, I.: (1790) *Crítica del juicio*. México, Porrúa, 1978.

MARTIN-BARÓ, I.: (1987) "El Latino Indolente". En M. Montero.

MARX, C.: (1847) *Miseria de la Filosofía*. Bs. Aires, El Quijote, 1946.

MILL, J. S.: (1863) *Utilitarismo*. Bs. Aires, Agostini, 1993.

- MONTERO, M. y otros: (1987) *Psicología Política Latinoamericana*. Ed. Panapo, Caracas.
- MOORE, G. E.: (1903) *Ensayos éticos*. Bs. Aires, Planeta, 1994.
- OPPENHEIM, F.: (1968) *Los Principio Morales de la Filosofía Política*. México, Fondo de Cultura Económica, 1975.
- REY PASTOR, J.: (1952) *Diccionario de Filosofía*. Bs. Aires, El Ateneo.
- RODRIGUEZ KAUTH, A.: (1992) *Psicología Social, Psicología Política y Derechos Humanos*. Ed. Universitaria San Luis y Ed. Topía (Bs. Aires).
- RODRIGUEZ KAUTH, A.: (1994) *Lecturas psicopolíticas de la realidad nacional desde la izquierda*. Centro Editor de América Latina, Bs. Aires.
- RODRIGUEZ KAUTH, A.: (1995) "Bolivia, la Cocaína y el Nuevo Orden Mundial de la Prohibición". *Rev. Iniciativa Socialista*, Madrid, N° 37.
- RODRIGUEZ KAUTH, A. y Quintana, M.: "Estudio psicosocial comparado de valores societales". *Acta Psiquiátrica y Psicológica de América Latina*, Bs. Aires, Vol. 38, N°3, 1992.
- WEBER, M.: (1929) *El Político y el Científico*. Madrid, Alianza, 1967.
- WITTGENSTEIN, L.: (1945) *Investigaciones Filosóficas*. Barcelona, Crítica, 1988.
-

Dr. Angel Rodriguez Kauth: Argentino, egresado como Profesor de Pedagogía y Psicología de la Universidad Nac. de Cuyo (1965) y Licenciado en Psicología (1970). Doctor en Psicología, título otorgado por la Facultad de Ciencias Humanas de la Univ. Nac. de San Luis (1995). Hace más de 30 años que es Profesor Titular Exclusivo de Psicología Social en dicha Universidad (salvo el período de la última dictadura militar cuando hizo el *exilio interior*) y actualmente lo es asimismo de Psicología Política. También fue Profesor en otras Universidades Nacionales y ha sido Catedrático Visitante en los cursos de doctorado en Psicología Social de la Universidad Complutense de Madrid, desde 1996 hasta el 2000. Actualmente dirige el Proyecto de Investigación "Psicología Política" y también la *Revista IDEA* de la Facultad de Ciencias Humanas. Individualmente ha publicado, en 1987 "Psicología de las Actitudes y Estructuras Cognitivas" (Ed. Universitaria); en 1992 "Psicología Social, Psicología Política y Derechos Humanos" (Ed. Universitaria y Ediciones Topía); en 1993 "Psicología de la Hipocresía" (Ed. Almagesto); en 1994 "Lecturas Psicopolíticas de la Realidad Nacional desde la Izquierda" (Centro Editor de América Latina); en 1996 "José Ingenieros" (Ed. Almagesto); "La Tolerancia" -en colaboración con Mabel Falcón- (Ed. Topía, 1996); "Lecturas y Estudios desde la Psicología Social Crítica" (Espacio Editorial, Bs. Aires, 1997); "De la realidad que vivimos... y otras cosas más" (Red de Ed. Universitarias, San Luis, 1997); "Temas y Lecturas de Psicología Política", (Editores de América Latina, 1998); "Aguafuertes del Fin de Siglo" (Editorial Almagesto, 1998) y "El Discurso Político (la caída del pensamiento)" (Espacio Editorial, 2000). Asimismo ha publicado tres libros en colaboración ("Psicología Social Latinoamericana" dirigida por G. Marín, Editorial Trillas, 1975; "Psicología Política Latinoamericana" dirigida por M. Montero, Ed. Panapo, Caracas, 1987; "Dominación Social y Subjetividad. Contribuciones de la Psicología Social" compilado por Teresita Cordero y otros, (Ed. de la Univ. de Costa Rica, 1996) y "Psicología Política" (compilado por Oblitas y A.R.K.), Ed. Plaza y Valdés, México, 1999. También ha publicado más de 230 artículos en Revistas argentinas, americanas y europeas de Psicología, Sociología, Criminología, Política, Filosofía, Pedagogía, Historia, Arte y Teología. Durante la dictadura militar le fueron secuestrado de dos editoriales de Bs. Aires (De la Flor y R. Alonso, respectivamente) los originales de "Estructura y dinámica de los medios de comunicación de masas" y de "Psicología del delincuente".

A la fecha ha sido categorizado Investigador Categoría "1" en el Programa Nacional de Incentivos a la Investigación.

SAN LUIS, agosto 2000.- El presente resumen tiene valor de declaración jurada.

Domicilio: Chacabuco 446, (5700) San Luis
Teléfono: 0054-2652-425346; Fax: 0054-2652-430224; e-mail: akauth@unsl.edu.ar

<http://www.revistaprobidad.info/011/art07.html>

¿QUÉ RECOMPENSA HACE QUE SEAS FIEL A TU EMPRESA?

AUTOR: TINO FERNÁNDEZ / 16.12.2014.

Un aumento de sueldo es siempre efímero en términos de motivación, igual que la palmada en la espalda o ciertas florituras y 'comodidades laborales'. Descubre cuál es el verdadero reconocimiento.



Oficinas extravagantes con todas las comodidades, salas de descanso, actividades *in house* para hacer felices a los empleados... ¿Es ésta la verdadera motivación? Aunque no son las únicas, las compañías tecnológicas suelen ser «expertas» en esta clase de incentivos: Adobe Systems Inc. incluye una cata de güisqui para sus empleados, y sus responsables de gestión del talento se dedican a cuestiones inverosímiles para otras compañías, como contratar

máquinas de nieve para celebraciones en la pista de baloncesto corporativa. Adobe puede hacer que nieve en California.

Zynga solía servir comidas y cenas diarias usando ingredientes especiales como una rara mayonesa japonesa o siropes de diversos sabores, e incluso ofrecía cortes de pelo a sus trabajadores.

Y Hewlett Packard Co. organizaba una fiesta de la cerveza los viernes por la noche y adquirió terrenos que dedicó a zona de acampada y recreo para sus empleados. HP es pionera en la introducción de las *stock options* en la década de 1950 y el trabajo flexible en 1973. Pero tampoco el dinero da la felicidad laboral completa: los expertos calculan que la motivación extra que proporciona un aumento de sueldo dura tres meses. Un estudio de la Universidad de Princeton asegura que a partir de unos ingresos anuales de 75.000 dólares no hay mayores consecuencias en términos de felicidad, estrés, disfrute o frustración. **El dinero no es suficiente** Yolanda Gutiérrez, socia de Eversheds, cree que el elemento económico sigue siendo uno de los principales cuando se habla de motivación, pero su impacto es a corto plazo, y más pronto que tarde se interioriza o se olvida. Añade que «las empresas deben trabajar con otros elementos cuyos efectos son a largo plazo». Montse Ventosa, presidenta de Truthmark, coincide en que «el salario, más que una motivación, es un básico, del mismo modo que el lugar de trabajo y los recursos para desempeñar una actividad excelente».

Evidentemente hay otras fórmulas, y muchas son modas pasajeras, florituras como las descritas al principio y prácticas que en España no suelen calar por nuestra cultura. Ventosa explica que los factores externos a la persona en relación, por ejemplo, con oficinas extravagantes o salas de la felicidad pueden reducir la insatisfacción, pero ni motivan, ni enganchan: «Si en la empresa no hay una cultura que fomenta el crecimiento de las personas, de nada sirven estas florituras, que pueden convertirse en un arma de doble filo y desmotivar.

Si el dinero no motiva y la palmada en la espalda no basta, queda la carrera profesional, las oportunidades de trabajo y la implicación en proyectos innovadores

Yolanda Gutiérrez insiste en que «el reconocimiento verbal está bien, pero sólo con eso no se ilusiona. Se dice que si el dinero no motiva y la palmada en la espalda no funciona, queda la carrera profesional. Pero las organizaciones ya no son capaces de ofrecer las carreras que satisfacen a la gente. Muchas empresas lo explotan desde el punto de vista de la comunicación, pero no lo pueden llevar a cabo».

La socia de Eversheds cree que hay un hueco en el que caben los elementos motivadores: las nuevas oportunidades de trabajo y el hecho de ofrecer proyectos innovadores a los buenos empleados a los que se quiere recompensar. «Es una forma de que se sientan diferentes, de otorgarles nuevas responsabilidades y que esto suponga un enriquecimiento en su actividad habitual».

Ovidio Peñalver, socio director de Isavia, recuerda que «a mayor motivación, mayor compromiso y también mayor rendimiento. Dedicar tiempo y recursos a motivar suele salir rentable».

Peñalver explica que «todos tenemos motivaciones extrínsecas e intrínsecas. Las primeras son externas: hago algo y me pagan por ello. En definitiva, cubren unas necesidades básicas (dinero para vivir, afecto...). Esto no motiva, pero si no lo tienes, te frustra». **Verdadera motivación** Las que de verdad motivan son las intrínsecas, que son recompensas que nos damos a nosotros mismos: siento que estoy aprendiendo; que formo parte de un grupo exclusivo; que soy útil en la organización, y que me siento reconocido. Además, están las trascendentes, que van mucho más allá: siento que colaboro a hacer una sociedad mejor...

Montse Ventosa coincide en que «el engagement real es más intrínseco que extrínseco. Crece desde dentro, y se refiere ante todo al hecho de hacer un buen trabajo cuando nadie te ve. Pero eso no significa que sea automotivación, ni que sea impermeable a ciertas condiciones externas que tienen mucho más que ver con la cultura, con aspectos intangibles que con aspectos tangibles que se ofrecen a modo de zanahoria.

La presidenta de Truthmark recuerda asimismo que el *engagement orgánico* —el que es verdaderamente sostenible y estimulador de crecimiento— es interno e intrínseco: «Las tres 'b' del engagement orgánico, cuando las personas de verdad se sienten reconocidas y enganchadas a su trabajo, son *believe, belong & behave*, es decir, creer, pertenecer y actuar.

Ventosa se refiere a la importancia de creer en tu empresa y en tu marca, y que ésta crea en ti también. Sentirse valorado es una de las formas de hacerlo. **Bases para la motivación** Un informe sobre *La Motivación de los Trabajadores Españoles en Tiempos de Crisis*, publicado por la Fundación Truthmark, ofrece algunas pistas sobre lo que se puede hacer para enganchar a los empleados:

- **Ni en estos tiempos el salario es lo más importante.** Sólo un 4% cambiaría de trabajo por dinero. Un 30% lo haría por un nuevo proyecto.
- **Ya no se lleva mandar.** Es la era de la influencia. Para conseguir que las personas crean en la empresa es vital fomentar una mayor cercanía de la dirección, la propiedad, con todos los empleados, físicamente visitando centros, demostrando interés por conocer a las personas; aumentando la accesibilidad, siendo más local y menos global, y escuchando a los empleados.
- **Comunicar es más que informar.** El primer paso es asegurarte de que las personas tienen la información necesaria para hacer su trabajo, y para ello hay que asegurarse que ni les falta información, ni les sobra, lo cual genera frustración por sobreinformación. No se trata de informar de todo, sino de lo que afecta a las personas en su trabajo, y la fuente más útil para informar son los jefes: información directa, creíble y veraz.

- **Innovar:** para hacer más con menos hay que ser eficientes. Asegúrate de que implicas a tu equipo en revisar la forma en que se hacían las cosas, para buscar nuevas formas de gestionar el tiempo.

- **Cultiva la cultura de tu organización.** Siempre hay una forma única de hacer las cosas y de tomar decisiones.

Hay que crear **espacios en los que las personas pueden expresar lo que sienten**, asegurar que no existen favoritismos, ni amiguismos, y una bidireccionalidad entre lo que se pide y lo que se da.

- **Aprender del día a día** es la fuente más efectiva de formación.

Es necesario que las personas **conozcan el impacto que su trabajo tiene en los clientes** – externos o internos– y que sepan cuáles son las necesidades de los clientes y los productos y servicios que venden.

<http://www.expansion.com/2014/12/11/emprendedores-empleo/desarrollo-de-carrera/1418314825.html>

LA TRILOGÍA DE LA CALIDAD DE JURAN

AUTOR: DANIEL BLANCO

Juran junto a Deming fue partícipe de las enseñanzas de la mejora de la calidad en la industria japonesa de los años 50 del pasado siglo. Su publicación Quality Control Handbook (publicado en 1951) se trata de uno de los manuales de calidad más completos que existen.

Juran definía la calidad como la adecuación al uso, la cual se logra:

1. Consiguiendo la adecuación del diseño del producto (calidad de diseño)
2. Contrastando el grado de conformidad del producto con el diseño previo (calidad de fabricación o de conformidad).

Una de sus principales aportaciones es la llamada **trilogía de la calidad** que expone claramente la relación existente entre la planificación de la ejecución o realización de un producto o servicio, su control y la mejora progresiva de su calidad*.

**Nota. El enfoque de Juran determinaba que la calidad “no surge de un modo accidental” sino que debe ser programada o planificada.*

Observación. Ver también artículo de El concepto de las tres calidades.

La llamada trilogía de la calidad consta de:

- La planificación de la calidad. Se basa en la determinación de las necesidades de nuestros clientes (actuales y potenciales) y considerando que dichas necesidades evolucionan con el tiempo (lo cual añade algo de complicación al tema). Dentro de esta fase “el salto” de Juran fue el de comenzar por la identificación de clientes (¿visión o enfoque comercial?) tanto externos como internos; es decir consideraba como cliente al personal de la empresa que se ve afectado por la línea de trabajo del artículo o servicio. Todos los requisitos recogidos de los “clientes” deben ser transferidos al diseño y proceso de trabajo de la entidad.
- El control de la calidad. Considerado como una sistemática de aporte de valor a la empresa al entenderse como retroalimentación en el cual son partícipes todos los trabajadores (actores) de la entidad (la llamada “autosupervisión”) de modo que se pueda comparar lo planificado inicialmente con lo realmente obtenido pudiéndose actuar sobre errores o desviaciones detectadas (determina por tanto la formación del personal como fundamental en su sistemática).
- La mejora de la calidad. La información recogida y tratada de la fase de control corresponde con las ideas posteriores para la adopción de modificaciones con objeto de ir elevando el nivel de calidad de los procesos.

Con objeto de resolver posibles problemas con el objetivo de la mejora progresiva de la calidad Juran propuso la siguiente secuencia:

1. Probar la necesidad de mejora.

2. Señalar los trabajos de mejora.
3. Estructurar los equipos para cada trabajo.
4. Diagnóstico de las causas de la desviación.
5. Ofrecer una solución y comprobar su efectividad.
6. Gestionar la resistencia al cambio por parte del personal.
7. Determinar controles para fijar y mantener las mejoras conseguidas.

De un modo similar a Deming, Juran consideraba la calidad de arriba-debajo de modo que debe ser la Dirección la que lidere la calidad y gestione el cambio.

Otro de los aportes “revolucionarios” de Juran fue el de aplicar el diagrama de Pareto para la mejora de la calidad diferenciando los pocos problemas vitales de los muchos problemas triviales (proporción 20-80**). Así llegó a definir dos tipos de “anomalías”:

- Los problemas esporádicos. Fallos muy importantes que precisan de solución rápida.
- Los problemas crónicos. Errores repetitivos que se suceden en el tiempo y donde el correcto análisis con el fin de entrar en el proceso de mejora continua desempeña un papel relevante para su resolución mediante su análisis y adopción de medidas.

****Nota.** La relación 80/20 se ha demostrado en diferentes campos siendo aplicada a la calidad que el 80 % de las desviaciones de una entidad son debidos a un 20 % de las posibles causas.

La filosofía de Juran parte de dos conceptos diferentes pero con una relación intrínseca: la calidad orientada a los ingresos teniendo en cuenta las características del producto o servicios que conlleva la aprobación del cliente (este aporte relaciona que una mejor calidad conlleva un mayor coste). Por otro lado la calidad considerando los costes por lo que la disminución o ausencia de fallos (*nos acercamos a Crosby y a Feigenbaum*) conlleva a que una “mejor calidad” cueste menos.

Por otro lado Juran consideraba la existencia de un mayor “número” de factores que intervienen en la calidad de un producto o servicio más allá de las pruebas que se efectúen en busca de fallos haciendo partícipe el factor humano en el proceso y la relevancia del mismo (ver también artículo de El método 5s y la calidad).

“Lo que quiero hacer no tiene fin debido a que estoy en la frontera sin fin de una rama del conocimiento; puedo ir tan lejos como los años me lo permitan.”

Joseph Juran. Consultor de gestión. Considerado experto en calidad y su gestión.

<http://www.dbcalidad.blogspot.com.es/2014/10/la-trilogia-de-la-calidad-de-juran.html>

EL LEGADO DE ISHIKAWA

AUTOR: DANIEL BLANCO / 10 DE DICIEMBRE DE 2014

Considerado como uno de los “gurus” más importantes de la calidad sus planteamientos y aplicaciones prácticas llevaron a los sistemas de gestión a alcanzar un “paso más allá” de la simple teoría dinamizando y “democratizando” la aplicación de la calidad en las empresas.

A su figura se le reconoce la importantísima contribución a la difusión de la calidad, su integración en todos los niveles de las organizaciones y su visión “económica” de sus actuaciones siendo el primero en emplear el concepto de Control de la Calidad Total.

Ishikawa priorizó la “universalización” de la calidad a todos los estamentos de la empresa más allá del “tejido productivo” de la misma, alcanzando el área de los servicios asociados (incluyendo las actividades subcontratadas o controladas por los proveedores y acciones posteriores tras la entrega del producto o desarrollo del servicio), la necesidad de la implicación de la Dirección en el sistema de gestión y la necesidad de la “actividad” en el sistema de todos sus integrantes.

Su “filosofía” de la calidad integró variables de productividad y costos e introdujo el concepto de lo que él llamó **la humanidad** (como preocupación por las personas).

En un terreno más práctico Ishikawa es conocido por el desarrollo del conocido Diagrama Causa-Efecto (al cual también se conoce por su nombre) y por poner en práctica los llamados Círculos de Calidad (actuación cuyo éxito sorprendió a él mismo):

- **Diagrama Causa-Efecto.** Considerada una de las 7 herramientas básicas de la calidad e ideado en 1953, su empleo permite la visualización, discusión, análisis y selección de las orígenes relevantes que conllevan a un determinado resultado. El apoyo en las llamadas 6M’s para determinar las causas principales de un problema la sitúan como una sistemática muy potente para la resolución de no conformidades o la programación de objetivos y mejoras en una organización.
- **Los Círculos de la Calidad.** Concepto desarrollado en 1962 son integrados por un grupo reducido de trabajadores que generalmente desarrollan su actividad en un mismo proceso o actividad que tienen como objetivos básicos la resolución de problemas que detectados en su área o la mejora de algún aspecto de su puesto de trabajo promoviendo la creatividad de sus miembros y la mejora del ambiente de trabajo. Tienen como requisitos que su trabajo ha de ser continuo y que sus integrantes deben ser voluntarios. Su interés como “motor de innovación” en la empresa ha sido aprovechado en muchas organizaciones acercándose a la filosofía Kaizen.

La transformación hacia *la racionalidad* (tal y como él mismo la denominaba) se sustentó en los siguientes seis principios:

- Primero la Calidad. Gran defensor de la estrategia de la calidad a medio y largo plazo y entrando de lleno en que la calidad y el control de los procesos conllevan el “ahorro” de problemas y la “perdida” de efectividad en las organizaciones. El control de los procesos de la totalidad de la organización y la corrección de los problemas que se detecten (incluyendo la opinión de los clientes) colocan a la empresa en la línea de la mejora continua garantizando un

“fidelización” de sus empleados así como de sus clientes. Lógicamente Ishikawa planteaba que los objetivos a “corto” plazo en una entidad la llevan a la pérdida de competitividad gradual.

- Orientación al cliente. La priorización del cliente antes que en la propia empresa fue uno de los “caballos” de batalla de Ishikawa. La colocación de las consultas y “elecciones” de los clientes por encima de la producción y la correspondiente toma de decisiones considerando este punto garantiza la mejora progresiva de la organización.
- El siguiente proceso es cliente. La concepción de las empresas como conjunto de procesos más allá de las áreas o departamentos de trabajo trajo consigo que las “salidas” de un proceso se convirtiesen en “entrada” del siguiente, bajo esta premisa la correcta relación e integración de los nuestra “zona” de trabajo con los “componentes” previos y posteriores es una pieza fundamental para la correcta ejecución de los trabajos. Ishikawa defendía que debemos “opinar” sobre las “entradas” que nos suministran y recabar información sobre el “trabajo” que entregamos a la siguiente fase como información a considerar para la mejora de las líneas de trabajo.
- Utilización de datos. Ishikawa defendía esta propuesta teniendo en cuenta dos fases. En la primera marca la necesidad de convertir las “actuaciones” en una entidad en “números” para su posterior análisis y como segundo paso determina que se debe “desconfiar” de los datos pues pueden encontrarse “sesgados” por diversos motivos (francas horarias, personas que recogen los datos, metodologías empleadas, etc.)
- Profundo respeto a la humanidad. La “visión” de Ishikawa obliga a que todos los integrantes de la empresa deben sentirse “cómodos” y marca una diferencia entre las personas y las máquinas pues lógicamente las primeras poseen voluntad y potenciales que debería ser fomentado y desarrollado por la Dirección de la entidad.
- Administración horizontal. La “revolución” que supuso (y aún supone en muchas empresas) la “unión trasversal” de diferentes áreas o departamentos como consecuencia de actividades o funciones comunes y la necesidad de organizar y gestionar éstos desde los diferentes puntos de vista es intrínseca a la organización por procesos (para este punto el desarrollo de los círculos de calidad se postulan como un herramienta muy potente). La “mengua” en la verticalidad de la estructura de la organización y la “cercanía” de los cargos superiores ofrece a los trabajadores un aliciente en el desarrollo de sus trabajos.

Otro de los aportes, menos conocidos de Ishikawa, fue el de “llevar un paso más allá” el **modelo PDCA** de **Deming** añadiendo dos pasos más y quedando del siguiente modo:

- Determinar las metas y objetivos.
- Marcar los métodos necesarios para alcanzar dichas metas.
- Dar la capacitación necesaria al personal para “cumplir” lo programado.
- Implementar la metodología elegida.
- Verificar los efectos de dicha implementación en la organización.
- Adoptar las acciones apropiadas en función del resultado.

Tal y como se puede observa el “modelo de Ishikawa” conlleva la integración de los recursos necesarios haciendo especial hincapié en las “capacidades” de los recursos humanos de la entidad

con el fin de lograr el objetivo deseado. Ishikawa considera básico "dotar" de los conocimientos necesarios así como de los recursos que se precisen a todos los integrantes y partícipes del Sistema de Gestión de la Calidad.

Por último los elementos clave de su filosofía se pueden resumir en los siguientes puntos:

1. La calidad empieza con la educación y termina con la educación.
2. El primer paso hacia la calidad es saber lo que el cliente demanda.
3. La fase ideal del control de calidad sucede cuando la inspección no es necesaria.
4. Se deben eliminar las causas raíces y no los síntomas de los incidentes.
5. El control de calidad es "misión" de todos los trabajadores de la organización y de todos sus departamentos.
6. No se deben confundir los medios con los objetivos.
7. Se debe poner la calidad en primer término y las "ganancias" a largo plazo.
8. El comercio/marketing constituye la entrada y la salida de la calidad.
9. La Dirección no debe reaccionar negativamente ante los datos presentados por el personal de la empresa.
10. El 95 % de las incidencias de una entidad pueden resolverse empleando las siete herramientas básicas de la calidad.
11. La información dada sin considerar su "dispersión" pueden constituir "datos erróneos".

Ishikawa consideraba una necesidad el cambio de modo de pensar de las personas en relación a su trabajo. En su visión la calidad constituye un "proceso" constante que siempre puede ser llevado un paso más allá (*mejora continua*).

"La calidad tiene que ser causada no controlada."
Philip B. Crosby empresario y consultor estadounidense

<http://dbcalidad.blogspot.com.es/2014/12/el-legado-de-ishikawa.html>

LA INNOVACIÓN Y LAS TENSIONES DEL INNOVADOR

AUTOR: PACO CORMA / 15 DE DICIEMBRE DE 2014



LAS TENSIONES DEL INNOVADOR

Las tensiones del innovador son una realidad. Podemos asegurar que **la Innovación ya no es una opción** sino que se trata de un requisito para la supervivencia de las organizaciones. **Es, por tanto, un reto para las personas que componen dichas organizaciones.**

Es un reto porque la “destrucción creativa” enunciada por Schumpeter implica la generación de ideas que vienen a destruir las anteriores y así sucesivamente ya que las empresas siempre están al albur de un nuevo competidor que destruya lo anterior para hacerse su hueco.

Pero ello, además, se ha acelerado de forma espectacular en los últimos 20 años. En efecto, el ciclo entre las innovaciones (la existente y la llamada a destruir la

anterior) era anteriormente lo suficientemente largo para permitir una época de explotarla, de adquirir activos para su desarrollo y rentabilizarla.

Pero eso ha cambiado, **la velocidad del ciclo pone en peligro las inversiones destinadas a ponerla en marcha y hacerlo antes de la siguiente generación de ideas. De ahí surgen las tensiones del innovador.**

¿Qué hacer?. Ante esta celeridad caben, al igual que de forma general con la innovación, dos alternativas:

- Generar la innovación y proceder a su explotación.
- Analizar la innovación de otros e imitarla.

Pero ¿realmente caben estas dos alternativas? ¿Es la imitación una alternativa habida cuenta de unos ciclos de creación-destrucción tan rápidos?. Dependerá del sector y del entorno, pero cada vez es menos factible la imitación.

Y aquí es donde entran en juego las tensiones del innovador:

- El innovador tiene poco recorrido como imitador.
- El innovador tiene que estar centrado (mediante la creatividad) en las ideas nuevas.
- Y además verificando constantemente el ciclo de la innovación para lograr nuevos saltos de forma constante.

Veamos la forma de poder resolver dichas tensiones:

- Aumentar la cantidad y calidad de las innovaciones desarrolladas (ya lo vimos en una anterior entrega)
- Proceder a la selección de aquellas ideas más competitivas. Disponer de criterios de priorización que valoren este factor.
- Ponerlas en marcha de forma rápida y conseguir eficacia..
- Sustituir (destrucción creativa) lo anterior mediante un plan ágil.

Es un reto realmente complejo, es la tensión del innovador provocada por la rápida disminución del ciclo en el proceso-innovación-destrucción.

El innovador, en este nuevo escenario de tensión, requiere de una serie de habilidades nuevas:

- Además de ser creativos deben asumir riesgos.
- Ser capaz de valorar las ideas que mejor pueden ayudar a la estrategia de la organización. Serán personas enfocadas a la Estrategia.
- Ello obliga a una cierta dosis de liderazgo que aúne creatividad con capacidad de elección y convencimiento de lo elegido.
- Ser excelentes ejecutores para poner en marcha de forma ágil y rápida las innovaciones elegidas. Conocer técnicas de desarrollo de ciclo rápido.
- Poner en marcha dicho bucle de forma continua.
- Ser capaces de compaginar lo presente con las nuevas posibilidades futuras a desarrollar.

Todo lo cual lo podemos resumir en:

Acercar el momento creativo al de la puesta en práctica.

Todo lo cual, así mismo, nos lleva a concluir que:

La Innovación tiene que poner mucho foco en las personas de la organización. De lo contrario aparecen las tensiones en el innovador.

¿Crees posible compaginar creatividad con su puesta en marcha de forma simultánea?

¿Cuáles son realmente las tensiones a las que se enfrenta el innovador?

¿Se están acortando los ciclos de la “destrucción creativa”?

<http://www.pacocorma.com/2014/12/la-innovacion-y-las-tensiones-del-innovador/>

TENDENCIAS DE CONSUMO EN TORNO A LA MARCA PARA 2015

AUTOR: FERNANDO BARRENECHEA

¿Qué podemos esperar para este nuevo año? ¿Cuáles son las tendencias que definirán los hábitos de consumo en 2015? Cada vez más, nos encontramos con la necesidad de responder estas preguntas para planificar movimientos ágiles desde las marcas que den respuesta a un mercado cada vez más cambiante y muchas veces impredecible.

Las tendencias, tal y como las entendemos remiten a fenómenos sociales de gran envergadura, que presentan una serie de características determinadas: *se trata de establecer que temas que definen cambios en los hábitos de consumo se desarrollarán con más fuerza, cuales destacaran más en el futuro, cuales y como afectarán nuestro negocio y, en última instancia, si alguna de las cuestiones que se viene observando empezará, poco a poco, a extinguirse.*



Podemos mencionar 7 factores, existen otros tantos, que se vienen observando hace tiempo a nivel mundial y que, sin embargo, hoy se empiezan a manifestar con más fuerza.

- **El Consumidor toma el poder.** A partir del cambio de rol del consumidor muchas marcas comenzaron a utilizar redes sociales, contrataron especialistas para que las gestionen y dedicaron mucha energía e inversión a lograr fluidez en las conversaciones. Sin embargo, son muy pocas las

que ponen en valor este punto, se trata más que de estar y “vender” una imagen bonita de nuestra empresa y productos, principalmente escuchar y actuar en consecuencia.

El modelo B2C ya ha sido destronado por aquel que sugiere un acercamiento B&C y hoy, de cara al nuevo período, *¿Será B=C la nueva fórmula para entender la relación que establecen los usuarios con sus marcas? ¿deberíamos empezar a hablar del poder en el corazón del consumidor?*

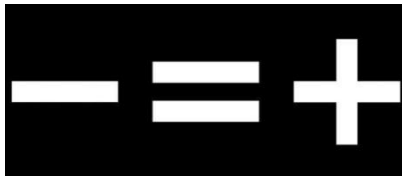
- **Transparencia.** Si alguien quiere saber algo, lo a encontrar, lo digamos o no lo digamos. Y la gente cada vez quiere saber más qué consume, involucrarse con marcas y productos que respondan a sus propias normas. La transparencia implica un diálogo abierto entre marca y cliente; y la honestidad se demuestra cumpliendo consistentemente con la promesa de marca, dando una información valiosa, relevante y directa, sin ambigüedades que puedan despertar dudas o escepticismo
- **Nuevos referentes.** Instituciones, partidos políticos y líderes de opinión ya no logran generar confianza; los referentes más creíbles empiezan a ser las personas cercanas que a los ojos del



va

ciudadano han demostrado honestidad. Los bloggers son una gran demostración de este punto, y los foros de opinión son otra forma de construirlo. Lo que subyace de esta tendencia es la idea de que a las marcas las hacen seres humanos, y puede ser mucho más relevante para los usuarios establecer una relación con el hacedor que con la marca entendida como ente impersonal y abstracto, o con un celebrity.

- **Smart Shopping.** Estamos viviendo hoy el tiempo de las marcas que ayudan a racionalizar la compra a través de todos los formatos digitales posibles. Aquella que logre ayudar al consumidor a medir sus gastos y hacerlos inteligentes, es la que logrará un lugar en el corazón del consumidor. Así, la compra inteligente se relaciona con la idea de invertir menos dinero del necesario, pero también menos esfuerzo: ahorrar dinero y/o tiempo. Las marcas que implementan este tipo de acciones se convierten en aquellas que le dan al consumidor la posibilidad de tener mucho más de su bien máspreciado: tiempo libre.



- - **Menos es más.** Frente a las preocupaciones cotidianas, las marcas que logren altos niveles de eficiencia y pragmatismo serán aquellas que estarán entendiendo en profundidad la situación que atraviesa la mayor parte de los consumidores. *Menos es más* apunta,

principalmente, a la forma en que nos comunicamos y entendemos la realidad de nuestra marca. Tras el auge de twitter y sus 140 caracteres, todas las marcas deberían hacer la prueba de sintetizar sus propuestas bajo esta perspectiva, aunque sea como un ejercicio que ayude a seleccionar con mayor precisión el contenido de cada una de las palabras que elegimos para definirnos.

- **En búsqueda de la felicidad.** Este tipo de comportamiento es rastreable a lo largo de la historia, lo que lo hace hoy particularmente atractivo es que vemos cómo cada vez más la felicidad se relaciona directamente con la noción de bienestar. Se trata de la revalorización de lo cotidiano, de los vínculos genuinos, del disfrute de aquellas cosas capaces de hacernos sonreír.



- **La 3ª revolución femenina.** Las generaciones actuales hemos sido testigos de cómo las mujeres han cobrado relevancia política y cómo han ocupado cargos directivos hasta convertirse en autoridad máxima de una compañía internacional. Sin embargo, nos encontramos con que las marcas de todas las industrias nos muestran mujeres que solo limpian la casa, cocinan, se interesan por hacer shopping y nunca pretenderían ser las protagonistas de un comercial

de cerveza. Esta actitud tendenciosa del mercado general invisibiliza a aquellas otras mujeres que están revolucionando al mundo.

- Los grandes centros de análisis de tendencias del mundo están hablando hoy de una tercera revolución femenina en puertas: primero fue la lucha por el voto, más tarde la lucha por la igualdad y, la de hoy es re-pensar el mundo a partir de un liderazgo femenino.

Esas son las 7 macrotendencias, hay otras tantas, que han comenzado a activarse en los últimos tiempos y seguirán vigentes en los próximos meses. Lo que resulta interesante de un

abordaje macro de este tipo es que seguir de cerca este tipo de cuestiones se convierte en una herramienta potente para todas aquellas marcas que pretendan mantener su liderazgo, construirlo o simplemente subsistir en un futuro tan dinamico como incierto.

<http://www.directivosygerentes.com/index.php/es/marketing/62-articulos/2480-tendencias-de-consumo-en-torno-a-la-marca-para-2015.html>

GESTIÓN DE RIESGOS (ISO 31000)

AUTOR: AVANTIUM

INTRODUCCIÓN

“Las organizaciones, no importa cual sea su actividad y tamaño, afrontan una serie de riesgos que pueden afectar a la consecución de sus objetivos.”

Todas las actividades de una organización están sometidas de forma permanente a una serie de amenazas, lo cual las hace altamente vulnerables, comprometiendo su estabilidad. Accidentes operacionales, enfermedades, incendios u otras catástrofes naturales, son una muestra de este panorama, sin olvidar las amenazas propias de su negocio.

Tradicionalmente, las organizaciones han tratado estos riesgos mediante estrategias de reacción y soluciones puntuales. No obstante, la experiencia ha demostrado que los elementos que conforman los riesgos y los factores que determinan el impacto de sus consecuencias sobre un sistema, son los mismos que intervienen para todos los riesgos en una organización. Por ello, la tendencia moderna es utilizar un enfoque integral de manejo de los mismos conocido como “Enterprise Risk Management” (ERM), con el fin de evaluar, administrar y comunicar estos riesgos de una manera integral, basados en los objetivos estratégicos de la organización.

La gestión integral de riesgos ha ganado impulso en los últimos años, especialmente a partir de la década de los noventa, lo que ha conllevado la aparición de “Modelos de Gestión de Riesgos”, algunos de ellos de carácter más específico, como por ejemplo: COSO, ISO 14000, ISO 22000, OHSAS, etc. y otros de carácter más global como la norma AS/NZS 4630 o la norma ISO 31000.

PRINCIPIOS BÁSICOS PARA LA GESTIÓN DEL RIESGO

Para una mayor eficacia, la gestión del riesgo en una organización debe tener en cuenta los siguientes principios:

1. Crea valor. Contribuye a la consecución de objetivos así como la mejora de aspectos tales como la seguridad y salud laboral, cumplimiento legal y normativo, protección ambiental, etc.
2. Está integrada en los procesos de una organización. No debe ser entendida como una actividad aislada sino como parte de las actividades y procesos principales de una organización.
3. Forma parte de la toma de decisiones. La gestión del riesgo ayuda a la toma de decisiones evaluando la información sobre las distintas alternativas.
4. Trata explícitamente la incertidumbre. La gestión del riesgo trata aquellos aspectos de la toma de decisiones que son inciertos, la naturaleza de esa incertidumbre y como puede tratarse.
5. Es sistemática, estructurada y adecuada. Contribuye a la eficiencia y, consecuentemente, a la obtención de resultados fiables.
6. Está basada en la mejor información disponible. Los inputs del proceso de gestión del riesgo están basados en fuentes de información como la experiencia, la observación, las previsiones y la opinión de expertos.

7. Está hecha a medida. La gestión del riesgo está alineada con el contexto externo e interno de la organización y con su perfil de riesgo.
8. Tiene en cuenta factores humanos y culturales. Reconoce la capacidad, percepción e intenciones de la gente, tanto externa como interna, que puede facilitar o dificultar la consecución de los objetivos de la organización.
9. Es transparente e inclusiva. La apropiada y oportuna participación de los grupos de interés (stakeholders) y, en particular, de los responsables a todos los niveles, asegura que la gestión del riesgo permanece relevante y actualizada.
10. Es dinámica, iterativa y sensible al cambio. La organización debe velar para que la gestión del riesgo detecte y responda a los cambios de la empresa.
11. Facilita la mejora continua de la organización. Las organizaciones deberían desarrollar e implementar estrategias para mejorar continuamente, tanto en la gestión del riesgo como en cualquier otro aspecto de la organización.

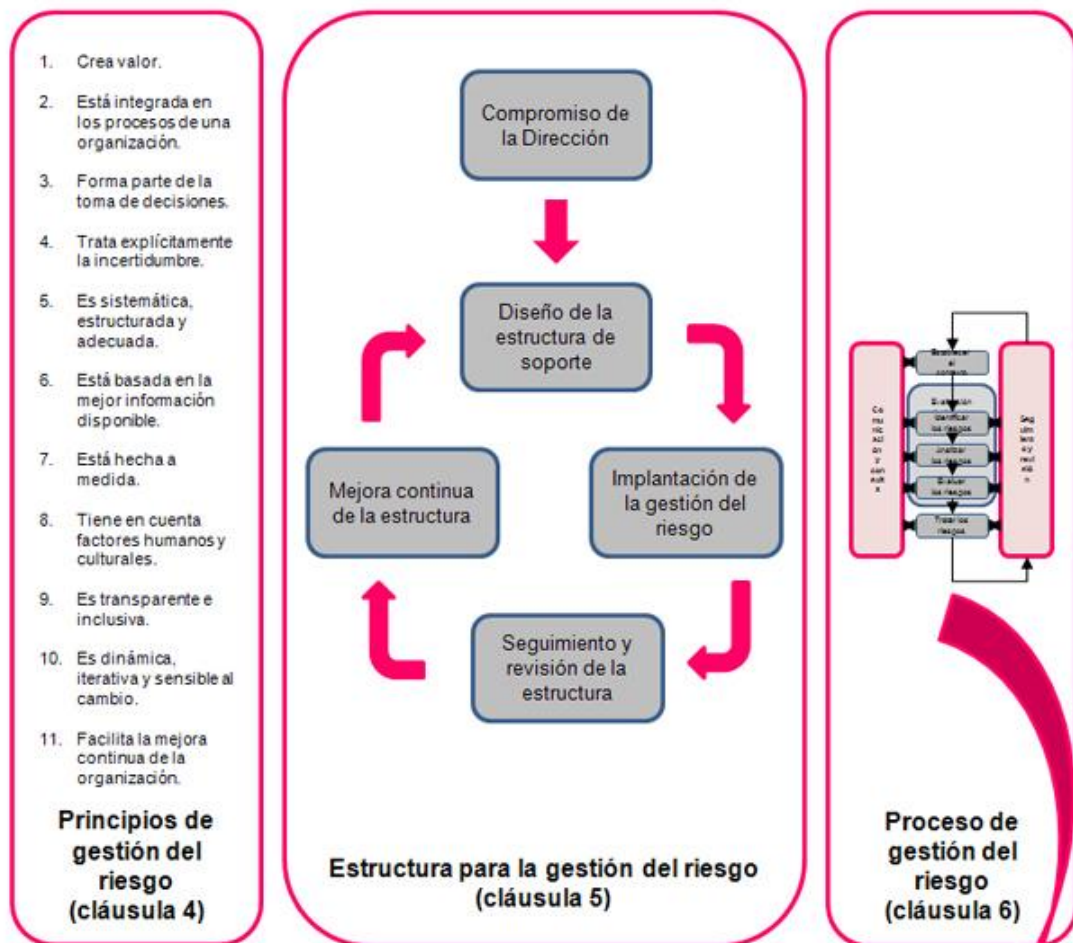


Figura 1. Relación entre los Principios, estructura de soporte y proceso de gestión del riesgo.

ISO 31000. ESTRUCTURA DE LA NORMA.

La variedad, complejidad y naturaleza de los riesgos puede ser de muy diversa índole por lo que éste nuevo Estándar Internacional desarrollado por la IOS (International Organization for Standardization) propone unas pautas genéricas sobre cómo gestionar los riesgos de forma sistemática y transparente.

El diseño y la implantación de la gestión de riesgos dependerá de las diversas necesidades de cada organización, de sus objetivos concretos, contexto, estructura, operaciones, procesos operativos, proyectos, servicios, etc. avantium>>business consulting aportará su experiencia y metodología para el diseño e implantación de una gestión de riesgos acorde al planteamiento de esta norma internacional.

El enfoque está estructurado en tres elementos claves para una efectiva gestión de riesgos:

1. Los principios para la gestión de riesgos.
2. La estructura de soporte.
3. El proceso de gestión de riesgos.

La relación entre los principios de gestión, la estructura de soporte, así como el proceso de gestión del riesgo desarrollado en la norma se resume en la figura 1:

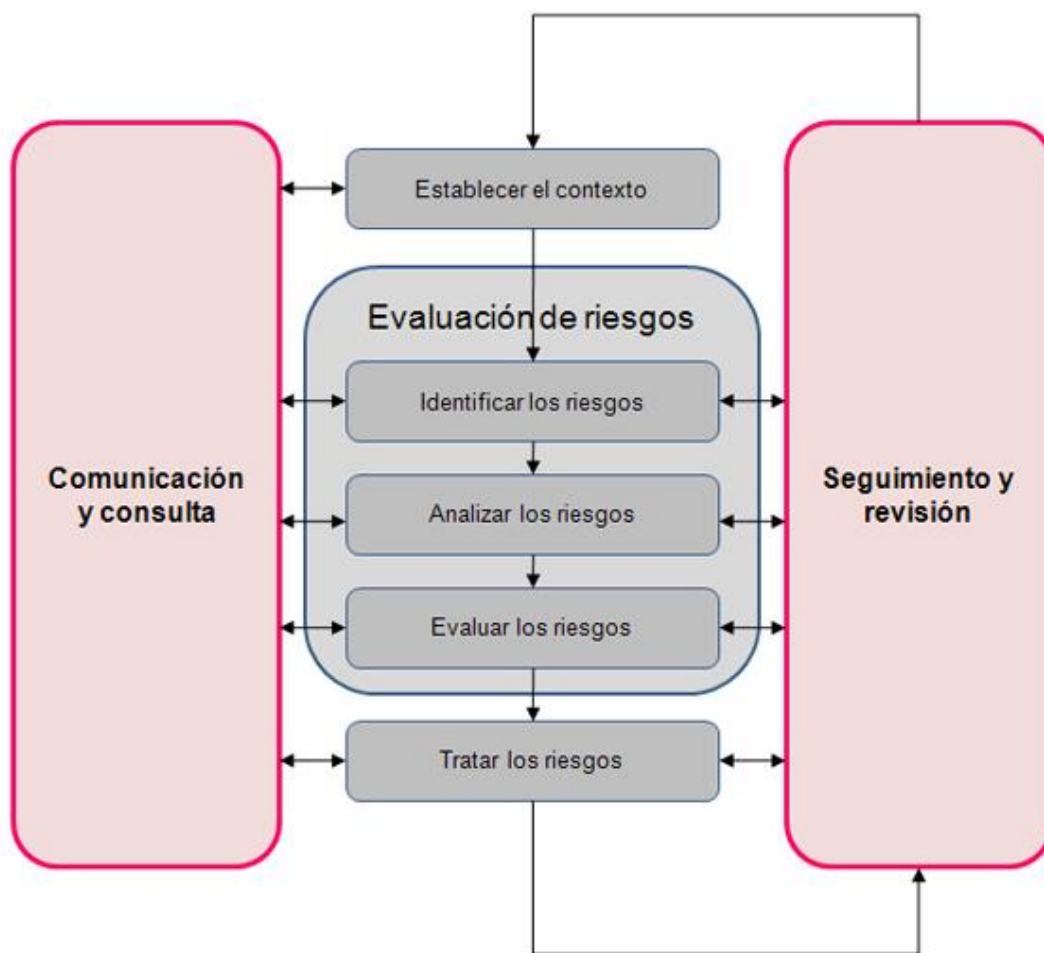


Figura 2. Proceso de gestión del riesgo.

RESULTADOS A OBTENER:

El diseño e implantación de un modelo de gestión del riesgo, permitirá a la organización:

- Fomentar la gestión proactiva en lugar de la reactiva.
- Ser consciente de la necesidad de identificar y tratar el riesgo en todos los niveles de la organización.
- Mejorar la identificación de oportunidades y amenazas.
- Cumplir con los requisitos legales i normativos aplicables así como las normas internacionales.
- Mejorar la información financiera.
- Mejorar la gestión empresarial.
- Mejorar la confianza de los grupos de interés (stakeholders).
- Establecer una base fiable para la toma de decisiones y planificación.
- Mejorar los controles.
- Repartir y utilizar de forma efectiva los recursos para la gestión de riesgos.
- Mejorar la eficacia y la eficiencia operacional.
- Aumentar la seguridad y salud.
- Mejorar la prevención así como la gestión de incidentes.
- Minimizar las pérdidas.
- Mejorar el aprendizaje organizativo.
- Mejorar la resistencia organizativa.

<http://www.avantium.es/index.php/gestion-de-riesgos-iso-31000>

“LAS INVERSIONES REVOLUCIONARIAS SIEMPRE PROCEDEN DEL SECTOR PÚBLICO”

AUTOR: MARIANA MAZZUCATO



La economista Mariana Mazzucato explica en su último libro que sin un papel clave del sector público no se puede garantizar un crecimiento basado en la innovación

¿Qué es lo que hace que tu teléfono sea tan “smart” (listo)? El dinero que ha pagado el Estado para financiar la investigación. Con este ejemplo tan cercano, la economista Mariana Mazzucato, profesora de Economía de la Innovación en la Universidad de Sussex (Reino Unido) y autora del libro recién traducido al castellano *El Estado emprendedor* (RBA, 2014), intenta desmontar los que ella

denomina “mitos puramente ideológicos” sobre el papel que han jugado los inversores privados en la innovación. “Toda la tecnología que hace del iPhone un teléfono inteligente es deudora de la visión y el apoyo del Estado: internet, el GPS, la pantalla táctil e incluso la voz del asistente Siri del *smartphone* recibieron dinero del Estado. La *economía real*, de bienes y servicios, ha experimentado un cambio similar al de la *economía financiera*: el riesgo se mueve cada vez más hacia el sector público y el sector privado recibe los beneficios”, escribe en su libro.

Materia se reunió con Mariana Mazzucato en Berlín, después de impartir una enérgica charla sobre cómo “romper el muro de un Estado innovador” en la conferencia Falling Walls.

¿En qué se equivocan los otros economistas?

A menudo, los economistas creen que para que haya un crecimiento basado en la innovación es suficiente implementar una serie de políticas horizontales que regulen el marco normativo, o aseguren que el Estado arregle los fracasos del mercado. Sin haber entendido, junto con muchos periodistas y políticos, que es necesaria una intervención estratégica para crear y moldear los mercados, no simplemente arreglarlos. Es lo que ha pasado en Silicon Valley, es lo que está pasando en China y en ciertas partes de Dinamarca, Alemania o Brasil: es decir, donde se ha conseguido obtener un crecimiento basado en la innovación.

Toda la tecnología que hace del iPhone un teléfono inteligente es deudora de la visión y el apoyo del Estado”

Usted siempre habla de la necesidad de cambiar la narración.

Precisamente en este sentido, para reconocer que el público juega un papel esencial para garantizar la innovación porque crea y moldea los mercados. Y también cuando se habla de las sociedades público-privadas, hay que entender que el papel del Estado no es el de asumir los riesgos de la parte privada, si no la de compartir los riesgos y también los beneficios. La narración nos sigue contando que la parte dinámica y creativa está en el sector privado, mientras que el Estado es aburrido y burocrático. Si se analiza la llegada de todos los cambios tecnológicos importantes del último siglo, las inversiones realmente revolucionarias, de alto riesgo, mucha incertidumbre y de elevado capital procedían todas del Estado.

En sus charlas y en su libro muestra un gráfico muy llamativo: las inversiones del gobierno de EEUU en los Institutos Nacionales de Salud (NIH). Y comenta: “No todo es capital de riesgo”.

Tres cuartas partes de los fármacos de alto impacto han sido investigados en laboratorios públicos"

La gente suele pensar que toda la revolución biotecnológica de los 80 y 90 fue financiada por capital de riesgo. Sin embargo, estos capitales llegaron veinte años después de que los NIH hicieran todo el trabajo duro, financiando los fármacos más importantes. Tres cuartas partes de los fármacos de alto impacto han sido investigados en laboratorios públicos. También la Big Pharma gasta en innovación, pero sobre todo en la D de I+D, y en marketing. En el caso de la financiación de los NIH, estamos hablando de cantidades muy grandes de dinero. Solo en 2012, durante la crisis, EEUU se ha gastado 32.000 millones de dólares en *biotech* y *pharma*. Uno de mis ejemplos preferidos es la tecnología que hace los iPhone "inteligentes" y no "estúpidos". Buena parte de esta tecnología fue financiada indirectamente por el Ministerio de Defensa o la CIA. No se trata solo de dinero "militar". Finalmente, mucho de ese dinero, público, acaba en innovación.

¿Por qué el ejemplo de los 'smartphone' es tan importante?

La innovación siempre es un proceso incierto. De hecho, la mayoría de las veces los innovadores fracasan"

Mi postura no es la de decir: todo ha de proceder del Estado. Evidentemente, Steve Jobs y Apple fueron muy importantes. Pero eso ya lo sabemos. Nos lo repiten cada día de nuestra vida. Lo que yo quisiera es equilibrar la historia contando el otro punto de vista. No es que el sector privado no sea importante. Pero ha sido capaz de surfear una ola gigante de tecnología financiada por el Estado, uniendo la tecnología existente con un sentido del diseño importante y con una nueva forma *cool* de vender el producto. Esto es de todos conocido. El 80% de la biografía de Steve Jobs trata sobre ello. No pretendo un capítulo, me conformaría con, al menos, una página sobre la parte pública.

¿Cómo se garantiza que el dinero público esté bien gastado?

Será muy difícil atraer a los mejores con dinero a los gobiernos; hay que transformarlo en un honor"

No se puede garantizar que cada gasto será un éxito. La innovación siempre es un proceso incierto. De hecho, la mayoría de las veces los innovadores fracasan. Sin embargo, durante el proceso se aprende. Dentro del gobierno se han de crear organismos capaces de aprender, y con políticas empresariales flexibles y adaptadas a la exploración. Y con indicadores correctos para valorar cada inversión. Para hacer esto, se necesita a gente inteligente. No digo que no las haya en el sector público. Pero si se critica continuamente al sector público, será más complicado atraer a los mejores talentos. Con excepción de ciertos casos, – jen Singapur se paga a los funcionarios hasta un millón de dólares al año! – será muy difícil atraer a los mejores con dinero, hay que transformarlo en un honor. Y esto solo lo puedes hacer si tienes el poder de crear un horizonte en tu campo. Por esto, es muy importante que en EEUU un premio Nobel como Steven Chu haya aceptado dirigir el Ministerio de Energía.

Pasando a un caso europeo, ¿cuál es la diferencia entre países como Alemania y España?

La narración habitual nos cuenta que la razón por la cual hay una diferencia de competitividad entre el centro y la periferia de Europa es que, de alguna forma, el centro, la parte fuerte de Europa, se ha apretado el cinturón, no ha gastado sin control, mientras que en el sur la gente no trabaja lo suficiente y se pasa el tiempo en la playa, que hay demasiados sindicatos y rigidez del mercado laboral. Entonces se dice que se necesitan menos impuestos, menos rigidez del mercado, menos gastos del Estado. La mayoría de los países del sur realmente no han gastado demasiado. Antes de la crisis, la deuda de países como España era inferior a la de Reino Unido.

A los europeos les digo que no hagan lo que EEUU dice que hicieron, si no que hagan lo que realmente hicieron. Es decir, que el Estado pague la innovación"

Lo que causa el crecimiento de la productividad es el gasto en I+D, y es esto lo que los países *pigs* [Portugal, Italia, Grecia y España] hacen poco y mal. No es que gasten demasiado, gastan muy poco. Al menos, si se miran todos los indicadores relacionados con el crecimiento a largo plazo basado en la innovación. Sin embargo, ésta no es la narración que escuchamos. ¿Cuántos han oído que Grecia, Portugal España e Italia no gastan lo suficiente en recursos humanos, en educación, en investigación, o en organizaciones científicas punteras como el Fraunhofer en Alemania, que se dedica a la investigación orientada a la aplicación? No es esta la receta que contamos al sur de Europa. Al igual que a los europeos les digo que no hagan lo que EEUU dice que hicieron, sino que hagan lo que realmente hicieron. Es decir, que el Estado pague la innovación. A los griegos les digo, no hagáis lo que Alemania dice, si no lo que ellos hicieron. Es decir, fomentar la competitividad financiando de manera continua y creciente institutos como el Fraunhofer, o financiando a través del banco público KfW proyectos de largo plazo como toda la “visión” de la energía verde. Y es eso: una visión no es solo arreglar los fracasos del mercado, es moldear el mercado. En el pasado una visión fue la de ir a la Luna, hoy son las tecnologías verdes o el cambio climático.

¿Qué consejos le daría a Mariano Rajoy en este sentido?

España ahora se está ciñendo a la filosofía que tiene que reducir la deuda. Yo diría que en la proporción deuda/PIB hay que concentrarse más en el denominador. Hay que preguntarse qué hacer para asegurar un crecimiento del PIB a largo plazo. A corto plazo se pueden hacer todos los recortes, fustigar a los trabajadores, golpear a los sindicatos, pero eso no va a crear un crecimiento de largo plazo. Hay que crear nuevas oportunidades de mercado tecnológico para el futuro, uniendo público y privado para aumentar las inversiones dinámicas. Y eso, evidentemente, incluye no solo tener una educación bien financiada y un gasto en investigación estructurada en las áreas de mayor fortaleza de hoy, sino también imaginar cuáles serán las del futuro. No es solo estrategia industrial, es preguntarse qué tipo de economía se quiere, y cómo catalizar todos los sectores para llegar allí.

Por ejemplo, antes de la crisis, España estaba invirtiendo mucho en energías renovables. Era segunda solo por detrás de Dinamarca. Con la crisis, la economía verde ha acabado en el garete. Habría que reavivar esa estrategia, probablemente lo más interesante que estaba ocurriendo en la economía española.

http://elpais.com/elpais/2014/12/08/ciencia/1418039790_527615.html

CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN SEGÚN LA PRÓXIMA ISO9001:2015

AUTOR: JESUS ARAQUE / NOVIEMBRE 19, 2014

¿QUÉ SE ENTIENDE POR CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN?

Según el Borrador (DIS) de la Norma próxima Norma ISO9001:2015, este se define como el entorno empresarial, también es la combinación de factores internos y externos, y de condiciones que pueden afectar en el enfoque de una organización a sus productos, servicios, inversiones y partes interesadas.

Este concepto se aplica a organizaciones sin fines de lucro o de servicio público; también conocido como clima organizacional o ecosistema de una organización

¿QUÉ RELACIÓN TIENE EL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN CON UN SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD (SGC)?

Como se indicó anteriormente el contexto de la organización es la combinación de factores internos y factores externos.

Los factores internos pueden ser: la cultura organizacional, productos y servicios, estructura organizativa, roles y responsabilidades; las políticas y objetivos, y las estrategias para alcanzarlos, activos (por ejemplo, instalaciones, bienes, equipos y tecnología), capacidades, entendidas en términos de recursos y el conocimiento (por ejemplo, capital, tiempo, personas, procesos, sistemas y tecnologías); sistemas de información, flujos de información y los procesos de toma de decisiones (formales e informales), las normas, directrices y modelos adoptados por la organización, entre otros.

Los factores externos pueden ser: Impuestos generales, legislación internacional (influencias globales), estacionalidad u otras cuestiones climatológicas, políticas gubernamentales, términos y cambio, factores específicos del sector, financiación, cliente o usuario controladores, interés y los tipos de cambio, guerras y conflictos, comercio internacional y cuestiones monetarias, los factores sociales, tecnología, las actitudes del consumidor y opiniones, puntos de vista de los medios de comunicación, comunidad, entre otros.

Es importante que la Organización determine cuáles de estos factores son pertinentes en la implementación y planificación de un Sistema de Gestión de la Calidad, ya que de no tomarlos en cuenta se puede afectar la capacidad para lograr los resultados previstos. Además esto ayuda a las decisiones estratégicas que tome la organización con respecto al SGC.

Ejemplo de algunos factores internos y externos que pueden afectar a un SGC:

- **Clientes:** Las organizaciones deben atraer y retener a los clientes ofreciendo productos servicios que satisfagan sus necesidades y ofrecer excelente servicio al cliente
- **Empleados:** Debe haber disponibilidad de personas con la motivación para permanecer como miembros contribuyentes de la organización y desarrollar las habilidades necesarias para proporcionar una ventaja competitiva
- **Proveedores:** Proveedores que proporcionan a las organizaciones los recursos que necesitan para llevar a cabo sus actividades. Si un proveedor presta un mal servicio, esto afecta la forma en que opera la organización. Buenas relaciones con los proveedores cercanos son una forma efectiva para seguir siendo competitivos y garantizar los recursos necesarios.

- **Inversionistas:** Todas las organizaciones requieren inversionistas para crecer. Puede pedir prestado el dinero de un banco o que la gente invierte en su trabajo. Las relaciones con los inversionistas necesitan ser manejadas cuidadosamente como problemas que pueden afectar perjudicialmente el éxito a largo plazo de la organización

- **Los medios de comunicación:** Atención positiva de los medios puede traer éxito a la organización por mantener una buena reputación. La gestión de los medios de comunicación (incluyendo la presencia en medios sociales) es un gran reto.

- **Competidores:** Los miembros de la organización necesitan tener un sentido de pertenencia. ¿La organización puede ofrecer beneficios que son mejores que los ofrecidos por los competidores? ¿Hay una propuesta de valor? El análisis de competidores y seguimiento es crucial si una organización quiere mantener o mejorar su posición en un entorno competitivo. La organización debe estar siempre al tanto de las actividades de su competidor.

¿QUÉ HERRAMIENTAS PUEDO USAR PARA CONOCER EL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN?

La matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta de análisis que puede ser aplicada para evaluar el contexto de la organización, es como si se tomará una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro. Ver figura.



modificaciones mínimas.

También para realizar el análisis externo se puede usar el análisis de “PEST” (político, económico, social y tecnológico). Este análisis determina qué factores pueden influir en cómo opera la organización. La organización no puede controlar estos factores, pero deben buscar adaptarse a ellos. Incluso los factores PEST pueden clasificarse como oportunidades y amenazas en un análisis FODA.

A continuación se señala las cláusulas presentes en el borrador de la Norma asociadas de manera directa al contexto de la Organización:

- Clausula 4 Contexto de la Organización
- Clausula 4.1 Entendiendo el contexto de la Organización
- Clausula 4.2 Entendiendo las necesidades y expectativas de la partes interesadas
- Clausula 4.3 Determinar el alcance del Sistema de gestión de la calidad

En los próximos artículos hablaremos con mayor detalle de las herramientas como el FODA y el análisis PEST.

<http://nuevagerencia.com/contexto-de-la-organizacion-segun-la-proxima-iso90012015/>

3 SENCILLAS RAZONES POR LAS QUE NO ESTÁS TENIENDO ÉXITO EN CONSEGUIR LO QUE DESEAS

AUTOR: MIGUEL ÁNGEL PÉREZ LAGUNA

La verdad sobre el éxito siempre es algo ambigua. Hay miles de recetas, consignas y pistas que pululan por la red y publicaciones de toda índole con el afán de convencernos de las bondades de aplicar una metodología, una estrategia, un rumbo de probado éxito en casos que en un gran porcentaje están lejanos de nuestro entorno laboral y social.

Al final, salvo excepciones, nos quedamos con aquello que puede acercarse más a nuestro modo de ser, de actuar, de pensar, por lo que el cambio no será demasiado drástico, y no perderemos demasiado tiempo y esfuerzo en tratar de aplicar ese bálsamo que nos ayudará a conseguir nuestros objetivos.



Y ya tenemos aquí nuestro primer argumento. **No tener el suficiente coraje para atrevernos a llegar a más**, a cambiar no sólo lo superficial sino aquello que llevamos haciendo tanto tiempo que nos hemos convencido de que son los demás los que no entienden lo que pretendemos alcanzar, vender, mostrar o explicar.

Sin lugar a dudas, nuestra actitud tiene que ver con ello. Y habremos escuchado mil veces aquello de que la actitud es la clave. “*I Have a Positive Attitude!*” **¿Qué aspectos de tu vida están controlados o dirigidos por tu**

actitud, y qué estrategias específicas crea una actitud positiva en un hábito permanente?

El problema es que muy pocos te explicaran que significa realmente lo de la actitud Positiva.

No se reduce a sonreír ante la adversidad, a poner al mal tiempo buena cara. Obvio es que la alegría y el entusiasmo son contagiosos, pero de nada nos vale estar con la sonrisa de oreja a oreja encerrados en un marasmo de indecisión sin optar por tomar el control de la situación.

Así tenemos una segunda razón. **La actitud no es la meta**, sino el vehículo donde el cambio debe desplazarse de una situación actual no deseada o insatisfactoria a tu objetivo

Pongamos el ejemplo en nuestro entorno laboral. Al igual que en muchas otras áreas de la vida, el éxito en el trabajo no es una cosa fácil de lograr, pero esto en realidad puede funcionar como una ventaja. Si el ser exitoso en un puesto de trabajo fuera fácil entonces todo el mundo lo estaría haciendo y que no dejaría mucho espacio para poder sobresalir.

Hacer las cosas necesarias para tener éxito es un trabajo duro, y dado que la mayoría de personas se apartan de ese valle de lágrimas, la competencia, aunque no lo creas, no es muy alta en este objetivo (en hacer declaraciones de intenciones en plan “yes we can” hay legiones enteras pero en conjugar el verbo en nuestro entorno es harina de otro costal)



Y por qué es tan duro? Acaso trabajar por un sueño no debería ser algo entusiasmante y realmente satisfactorio? Ojalá fuera así de fácil pero, salvo para unos pocos privilegiados, este objetivo significa renunciar, sacrificarse y hacer cosas que no nos van a dar una inmediata satisfacción.



Si el corto plazo es vital para tu motivación, esta durará poco. Hacer cambios en tu vida significa renunciar a algo que llevabas haciendo un tiempo en otra dirección. Es como el que tiene el sueño romántico de encontrar una pareja maravillosa con la que crecer, compartir, disfrutar y alcanzar un proyecto en común... pero sin renunciar a nada de lo que ahora hago y comparto con mis amigos/vecinos/compañeros/colegas/cualquier relación de cualquier tipo que no tenga nada que ver

con ese sueño.

No cambiamos caras y personas en nuestra vida para hacer lo de siempre. Cambiamos hábitos, costumbres y prioridades para conseguir algo nuevo que nos lleve aún más lejos. Y eso nos lleva al último punto. Antes de que podamos alcanzar el éxito, es necesario definir lo que significa el éxito para nosotros. A menos que tengamos una visión clara, no podemos trabajar para dirigirnos a ella. Porque hay una verdad indiscutible, un pensamiento que ha ayudado a todo aquel que lucha por algo:

El éxito es un viaje. Cuenta con múltiples picos y no una cúspide final. Un éxito se basa en otro. Los contratiempos y errores son pasos previos (y no, no es divertido ni positivo caerse en el mismo sitio varias veces, se supone que un viaje te tiene que hacer avanzar, y en el del éxito se admite coger rutas equivocadas o perderse, pero no en los mismos sitios. Será señal de que no teníamos muchas aptitudes para emprenderlo, o ganas para superarlo) En diferentes períodos de tu vida, el éxito se define de manera diferente.

Por tanto, mira el momento actual, revisa tu nivel de coraje para romper los esquemas que te frenan, prepárate para renunciar, para convertir la actitud no en una máscara sino en un vehículo de gran cilindrada y convertir el viaje en una demostración de que quien quiere y además hace, corrige, impulsa, propone, sacrifica, prioriza... de veras puede.

<http://www.directivosygerentes.com/index.php/es/emprendimiento/76-articulos/2481-3-sencillas-razones-por-las-que-no-estas-teniendo-exito-en-conseguir-lo-que-deseas>

EFICACIA, ORGANIZACIÓN Y COMUNICACIÓN: LAS COMPETENCIAS DEL LÍDER DEL S.XXI

AUTOR: EQUIPOS & TALENTO

Según un estudio elaborado por Openmet People, el perfil ideal de un buen manager para las compañías es el de una persona eficaz y organizada con grandes dotes de comunicación que sirva para guiar y delegar en su equipo.

El estudio, del que se ha hecho eco equiposytalento.com, ha sido realizado a más de 50 empresas para describir las competencias de un buen gestor. Las compañías que han participado pertenecen a los sectores de automoción, energía, seguros, alimentación, nuevas tecnologías, renovables, ingenierías, turismo, distribución, banca y organizaciones sin ánimo de lucro.

Las evaluaciones periódicas a los directivos cada vez cobran más fuerza en el panorama laboral actual, por lo que encontrar el equilibrio entre las competencias del líder y las necesidades empresariales es hoy una tarea fundamental.

La comunicación precisa, ordenada y clara es una de las cualidades imprescindibles para identificar la forma adecuada de exponer argumentos o ser eficiente en la gestión de reuniones. Saber utilizar las herramientas de comunicación es una de las características más buscadas en los perfiles directivos.

Asimismo el equipo es el activo más importante para la figura de un líder por lo que es importante que muestre confianza en las capacidades de su departamento y sea capaz de evaluarlo periódicamente para ofrecerles un feedback con el que mejorar el rendimiento. Darles autonomía y delegar responsabilidades es necesario para que se sientan también responsables de los resultados obtenidos.

Por otro lado el profesional debe saber organizar el trabajo para sacar el mayor provecho al tiempo. También esta es una de las cualidades más deseadas en la búsqueda de un líder. Que sepa establecer los objetivos de manera concisa y atender temas urgentes sin olvidarse de las tareas a largo plazo. Este tipo de gestión es la que hace que el directivo llegue al nivel de excelencia.

Pero a la hora de establecer objetivos en cualquier organización se deben establecer retos difíciles pero también que sean factibles y realistas.

Este nuevo estilo directivo es llamado actualmente "*liderazgo 3.0*", por el que las compañías españolas apuestan en la búsqueda de gestores de equipos que tiendan a supervisar de una manera colaborativa y participativa.

Por tanto la principal misión del nuevo líder es la gestión óptima de los equipos mediante la que sacar el máximo partido al trabajo.

Las principales competencias para esta figura son la comunicación, el desarrollo de personas, la planificación de tareas, así como las actitudes relacionadas con los objetivos y la delegación en su equipo.

<http://www.directivosygerentes.com/index.php/es/management3/64-articulos/2438-eficacia-organizacion-y-comunicacion-las-competencias-del-lider-del-sxxi.html>

MEJORA CONTINUA SEGÚN LA ISO 9001:2015

AUTOR: ADRIANA GÓMEZ

¿Cómo contempla la mejora continua la nueva actualización de la norma **ISO 9001**? ¿Es importante?

La respuesta a estas preguntas es que la nueva actualización de la norma da máxima importancia a la mejora continua. Es uno de los requisitos que exige la norma y debe ser el hilo conductor de todo vuestro sistema de gestión de calidad de la empresa.

A nivel práctico, no varía documentalmente respecto a la del 2008, ya que es uno de los pilares básicos de la ISO 9001. La mejora continua del sistema se demuestra en la política, en los objetivos e indicadores de calidad, en las reuniones de la dirección, en el control y planificación de los procesos, etc

La **ISO 9001:2015** dedica un apartado concreto a la mejora continua del sistema, en el que se engloba las no conformidades, las acciones correctivas y la mejora propiamente dicha.

Como hemos comentado en otras publicaciones desaparecen las acciones preventivas y se sustituyen por la metodología de la **Evaluación de riesgos**.

MEJORA CONTINUA SEGÚN ISO 9001:2015

Os indico a continuación lo que expone la norma referente a este punto:



10 Mejora continua

10.1 No conformidad y acciones correctivas

Cuando se produce una **no conformidad**, la organización deberá:

- a) reaccionar a la no conformidad, y en su caso
 - 1) tomar medidas para controlar y corregirlo; y
- 2) se refieren a las consecuencias;
 - b) evaluar la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir o ocurren en otros lugares, por:
 - 1) la revisión de la no conformidad;
 - 2) determinar las causas de la no conformidad, y
 - 3) determinar si existen no conformidades similares, o potencialmente podrían ocurrir;
- c) implementar cualquier acción necesaria;
- d) revisar la eficacia de las medidas correctivas adoptadas; y

- e) realizar cambios en el sistema de gestión de la calidad, si es necesario.

Las **acciones correctivas** deben ser apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas. La organización conservará información documentada como prueba de:

- a. la naturaleza de las no conformidades y de cualquier acción tomada posteriormente; y
- b. los resultados de cualquier acción correctiva.

10.2 Mejora

La organización debe mejorar continuamente la idoneidad, adecuación y eficacia de la calidad sistema de gestión.

La organización debe mejorar el sistema de gestión de calidad, los procesos y los bienes y servicios,

apropiada, a través de la respuesta a:

- a. resultados de análisis de datos;
- b. los cambios en el contexto de la organización;
- c. **cambios en riesgo identificado** (véase 6.1); y
- d. nuevas oportunidades.

La organización debe evaluar, priorizar y determinar la mejora a implementar.

COMENTARIOS:

Como podéis observar, la incorporación del requisito de la evaluación de riesgos en el sistema afecta a casi todos los conceptos descritos en la norma. Deberá quedar documentado a parte las posibles mejoras a implantar, la evaluación de riesgos de éstas. Deberán estar evaluados todos los procesos y de esta evaluación se determinarán las mejoras a tomar y las acciones necesarias para realizar estas mejoras del sistema, como pueden ser recursos, bienes o servicios.

<http://asesordecalidad.blogspot.com/2014/12/mejora-continua-segun-la-iso-90012015.html#%2EVlbCD4cteHk>

NUEVA HERRAMIENTA DE MEJORA: LOS 5 POR QUÉS

AUTOR: MARIFE MONTES

Ya sabes lo que me gustan a mi todas estas herramientas de mejora que nos ayudan a hacernos la vida más fácil a la hora de resolver problemas dentro de nuestro sistema de gestión. Hoy tratamos juntos los 5why o los 5 por qué. La técnica de los 5 por qué, los 5 why es una técnica de resolución de problemas iniciado por Toyota Motor Corporation. El concepto de los 5 por qué es bien simple, como vamos a ver en este artículo.

¿Cómo usar esta herramienta: los 5 por qué?

Básicamente sería solucionar problemas haciéndote la pregunta “¿Por qué....?” cinco veces seguidas, o las veces que puedan ser necesarias hasta que lleguemos a la raíz del problema, por regla general la causa principal que generó el problema se te presentará en el cuarto o quinto por qué. Con frecuencia, el quinto por qué apunta directamente a los sistemas de gestión y prácticas que han hecho que el problema exista.

Podríamos decir que la técnica de los 5 Por qué se asemeja a una lluvia de ideas dirigida. O incluso a la técnica de RCA Análisis Causa Raíz donde se requiere ir determinando los problemas y las causas que los generó.

Todo esto son técnicas que nos ayudan a resolver los problemas de la mejor manera, que podemos usar por independiente o de forma conjunta. Cogiendo lo que más te guste de cada una de ellas. Va a depender de la naturaleza de la no conformidad, del hábito en resolución de los problemas, en el uso de trabajar en equipo... Todos estos factores te ayudarán a elegir una herramienta u otra. Lo importante es que elijas una, te ayudará bastante. Igual que visto en anteriores artículos, esta técnica también puede ser usada en grupo de trabajo o de forma individual. Como quieras. Pero lo importante es que te preguntes por 5 veces seguidas el por qué y que trates las respuestas a distintos niveles o perspectivas. Cuando ya te resulte complicado seguir contestando al “por qué...” ya habrás encontrado la respuesta. Cuando se haga la descripción del problema ten en cuenta esto:

Si no lo puedes decir de manera fácil, es que no entiendes bien el problema

El objetivo de esta técnica es:

- Descubrir la información vital de una forma sistemática,
- Analizar las causas ocultas y
- Desarrollar preguntas perspicaces que requieran de soluciones creativas.

La vamos a aplicar para Diagnóstico, solución de conflictos y toma de decisiones. Y ahora para continuar con el artículo, te pido que visualices el video donde encontraras la aplicación de esta herramienta con un ejemplo muy sencillo. Los pasos que puedes seguir para usar esta herramienta serán:

- Paso 1: Identifica el problema, la oportunidad de mejora, la situación disconforme
- Paso 2: Pregúntate el por qué de este problema
- Paso 3: pregúntate el por qué de la respuesta dada en el paso 2
- Paso 4: pregúntate el por qué de la respuesta del paso 3 y así sucesivamente hasta que opines que la respuesta ha llegado a la idea o solución más acertada y viable.

Lo mejor es poner un ejemplo para visualizarlo mejor. Supongamos que hemos recibido una reclamación porque el cliente ha recibido tarde su pedido.

- 1) ¿Por qué llegó tarde el pedido? Porque la agencia de transporte lo entregó tarde
 - 2) ¿Por qué lo entregó tarde? Porque vino a recogerlo tarde
 - 3) ¿Por qué lo recogió tarde? Porque se le avisó que debía de venir a recogerlo tarde.
 - 4) ¿Por qué se le avisó tarde? Porque la información entre el departamento de ventas y responsable de logística no se comunicó con fluidez
 - 5) ¿Por qué no se comunicó con fluidez? Porque no existe una sistemática estandarizada de comunicación entre los pedidos recibidos y la planificación de logística.
- Resolución: diseñar una instrucción técnica de comunicación entre ambos departamentos. De esta forma estamos atacando a la raíz real del problema.

En este ejemplo, cuando se hubiese recibido la reclamación al departamento comercial, éste habría abierto una No Conformidad directamente a la agencia de transportes, pero haciendo todo este análisis con el uso de la herramienta de los 5 porqués, se ha llegado a la conclusión que el problema radica más a un problema interno y no del proveedor. La técnica de los 5 porqués es una más de las herramientas utilizadas dentro del análisis de causa raíz, muy utilizado por su sencillez y rapidez como habrá visto. Espero que te resulte igual de sencillo que a mí.

<http://clubresponsablesdecalidad.com/los-5-por-ques-toyota/>

LAS “ETAPAS” DE LA CALIDAD EN LAS EMPRESAS

AUTOR: DANIEL BLANCO / MIÉRCOLES, 17 DE DICIEMBRE DE 2014

Acabo de concluir un proyecto como consultor de una implantación de un Sistema de Gestión de Calidad en una organización y, como comparación con otras labores de asesoría que efectúo en entidades que llevan acreditadas algunos años, he recordado las diferentes “fases” o etapas, considerando éstas como “profundidad” de las mismas, que la calidad puede tener en la organización.

Como consultor considero que la citada profundidad del un sistema de gestión en una entidad puede dividirse en las siguientes etapas:

- Implantación*. El objetivo prioritario, en el 80 % de las ocasiones, suele ser la acreditación del Sistema de Gestión, por lo cual los “esfuerzos” del consultor se suelen centrar en dar a conocer los “rudimentos” básicos de la Norma de referencia, ciclo de mejora continua y apoyar la “integración” de dichos requisitos en la estructura de la organización. El trabajo desarrollado suele tener una gran carga formativa y organizativa y de análisis previo apoyando a la organización en la definición y control de sus procesos principales y en el establecimiento de las líneas de actuación deseadas (y determinadas en los documentos del Sistema de Calidad) en la entidad así como en el “marcaje” de las funciones y responsabilidades correspondientes. En esta fase se comienza una recogida de datos ordenada que genera las primeras “proyecciones” reales de la organización de cara al futuro y se toma conciencia de las “debilidades” de la entidad y de la línea que las mejoras y objetivos deben adoptarse en un futuro.

***Nota*.** Aunque el fin último de la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad no debe ser la certificación el tiempo de implantación y la consecución del “sello” es un factor muy considerado por la Dirección de la empresa y en nuestra labor de consultoría en gran medida se convierte en un objetivo prioritario el primer año por lo cual todos los consultores somos (o debemos ser) conscientes de este “horizonte”.*

- Afianzamiento. Esta etapa se suele desarrollar a partir del segundo año en las organizaciones. La recogida de datos se afianza (así como su cuestionamiento) y el seguimiento de los procedimientos del sistema por parte de los integrantes de la entidad es más “fuerte”, se comienzan a detectar un número menor de “errores” en el uso de registros y los participantes en el sistema comienzan a ser más conscientes de la mejora que los “protocolos” desarrollado aportan a su trabajo. Así mismo comienza una etapa de “perfeccionamiento” de los procedimientos al comenzarse a detectar puntos de mejora en el uso de los registros así como en su movimiento en la organización como consecuencia de su mayor uso y empleo por parte del personal. El control de incidencias y reclamaciones se “estabiliza” al quedar más claros los criterios de detección y actuación (y al no olvidarse alguna anotación) permitiendo un mejor análisis posterior de estos sucesos. El despliegue del cuadro de indicadores se hace más profundo y evoluciona abarcando en mayor medida los procesos que la entidad considera y estudia como más relevantes para su negocio. Nuestras mejoras comienzan a ser percibidas

por nuestros clientes convirtiéndose nuestro sistema de calidad en una ventaja competitiva y en un hecho probado.

- Evolución. A partir del tercer año (generalmente) la calidad se encuentra imbuida en el trabajo de la empresa y su relación con su forma de actuar suele ser “indisoluble” de su sistema de calidad. Las mejoras y objetivos generales suelen estar más alineados con las directrices generales de la organización y la propia organización posee un mayor manejo de las herramientas de la calidad para el estudio de situaciones y la adopción de medidas. Las reuniones ganan en efectividad y se suele observar un “mayor pensamiento” en conjunto ampliándose el concepto de cliente a aquellos procesos que están después de nuestro área de trabajo. La Dirección comienza a plantearse la integración de áreas que en su momento hayan quedado fuera del Sistema de Gestión (procesos minoritarios o considerados “laterales”) y se observa que, en líneas generales, la base del sistema documental ya está establecida y que su evolución sufrirá pequeñas modificaciones. En relación a los clientes se comienza a mejorar el tratamiento de su información cruzándose datos sobre sus puntuaciones y observaciones con datos comerciales y valoraciones internas efectuadas por parte de nuestro personal.
- Madurez. Puede considerarse que alcanzado este punto el sistema “rueda sólo” pues el grado de integración del sistema de calidad en la organización es prácticamente total. La Dirección únicamente mantiene “puntos de control” es zonas muy determinadas del Sistema observándose una mayor autonomía de los responsables de área o departamento. El control por incidencias pasa a ser más testimonial y observándose un mayor despliegue de mejoras puntuales por áreas. La calidad suele alinearse en muchas ocasiones con parámetros económicos ofreciendo una visión más profunda a la Dirección de su ventaja competitiva. Externamente se alcanza un punto en que dicho sistema de calidad es muy valorado por los clientes de la organización (directa o indirectamente). El “control” de la Dirección del conjunto de procesos que conforman su organización es “global” así como el de los diferentes Responsables de sus departamentos y la relación e interrelación de las áreas de empresa es mucho más fluida. Paralelamente la definición de la selección, sistemática de control y seguimiento de los proveedores es encuentra claramente definida (incluyendo, y en especial, a los subcontratistas). El estudio de toda la información u observaciones externas es más amplio (información de clientes, proveedores, partes interesadas, auditores, etc.) y más exhaustivo.

Lógicamente lo definido en las fases anteriores puede “adelantarse” o “retrasarse” en función del tipo de empresa, tamaño, sector e implicación de la Dirección sin embargo soy de la opinión de que alcanzada la que he llamado fase de evolución una empresa no suele “abandonar” la calidad al encontrarse ya firmemente “inculcada” en su modo de trabajo y habiendo sido valorada la “bondad” y ventajas competitivas de su sistemática. El proceso lógicamente carece de final pues la dinámica de la entidad puede variarse en función de la evolución de su mercado, “sensaciones” de sus clientes, etc.

Cabe reseñarse que en cada fase el trabajo del consultor varía desde una faceta más formativa y de estudio inicial (incluso de reingeniería de procesos) de la empresa (implantación) hasta una labor más de asesoría y apoyo en el análisis de datos y apoyo en la

definición de planes y estrategias particulares (madurez) pasando por una etapas intermedias de “dirección de reuniones”, formación en calidad más específica y apoyo más definido en áreas puntuales de la empresa (*afianzamiento y evolución*), teniéndose en cuenta que se pueden dar situaciones intermedias o “mezcla” en nuestro trabajo (*Ej. ser consultor de una empresa que lleva acreditada 3 años y que a partir del cuarto año quiere integrar un nuevo departamento en su sistema de calidad*).

Por último en nuestro trabajo debemos valorar claramente las necesidades de nuestros clientes y evolucionar nuestro servicio de acuerdo a aquellos aspectos donde realmente somos más necesarios y teniendo siempre en cuenta la estructura de la entidad, por mi experiencia dicha evolución suele ser bastante diferente en entidades “grandes” donde las entidades adquieren más rápido una mayor autonomía de las entidades pequeñas y medianas donde nuestra labor se integra mayormente como apoyo al Responsable de Gestión facilitando su trabajo y orientando hacia la mejora. Esta “diferencia” en nuestros servicios también nos marca como consultores y añade un valor añadido a nuestra relación con los clientes.

“La calidad no es otra cosa más que una serie de cuestionamientos hacia una mejora continua.” W. Edwards Deming. Estadístico, profesor y consultor de calidad estadounidense

<http://www.dbcalidad.blogspot.com.es/2014/12/las-etapas-de-la-calidad-en-las-empresas.html>

EL REPRESENTANTE DE CALIDAD

AUTOR: DANIEL BLANCO

Demandado por la Norma 9001 como “Representante de la Dirección” desempeña un papel relevante en el desarrollo del Sistema de Gestión de Calidad (y otros sistemas) en la empresa*.

Observación*. *Quiero exponer que en algunas ocasiones la figura del Representante de la Dirección y del Responsable de Gestión de Calidad no son la misma persona “otorgando” la empresa diferentes funciones aunque muy relacionadas, sin embargo en la mayor parte de entidades la misma persona “ocupa” ambas responsabilidades conociéndose como Gestión de Calidad.*

Su papel, generalmente a caballo, entre la Dirección y los cargos intermedios de la empresa le sitúan en una posición en muchas ocasiones difícil y complicada al tener “que actuar de puente” en infinidad de ocasiones entre “ambos lados” de la entidad.

Su designación viene condicionada en relación a “la envergadura” de la entidad oscilando entre la propia Dirección en organizaciones muy pequeñas (o un cargo muy cercano a ella) hasta uno de los Responsables de la entidad (Comercial, Compras, Administración, etc.) en empresas algo más grandes*.

Nota*. *En grandes corporaciones esta figura suele ser efectuada por un Comité de Calidad que suele reunir a varios miembros de la entidad generalmente con relaciones con todos los departamentos de la entidad.*

Es de reseñar que las directrices marcadas en la Norma ISO 9001 en vigencia “determinan” que el Representante de la Dirección debe ser una persona del equipo directivo de la empresa. Este particular “de facto” en empresas medianas y pequeñas no se cumple en todas las ocasiones aunque el “cargo” elegido para desempeñar esta función suele ser en casi todas las ocasiones alguien muy próximo a la Dirección de la empresa.

Desde mi experiencia como consultor y habiendo desarrollado mi labor con muchas personas que han ocupado (y ocupan) este cargo en sus empresas considero que dicho Representante debe “abarcar” las siguientes “facultades” con el fin de evitar “problemas” en el mantenimiento y mejora del sistema de calidad:

- Un conocimiento “profundo” de la organización. Condición necesaria para marcar y desarrollar los procesos de trabajo e desarrollar su mejora progresiva. La redacción de procedimientos e instrucciones de trabajo así como las posibilidades de mejora de los mismos vienen en gran medida “marcados” por este punto. También influye en este apartado el conocimiento de los “resortes” organizativos así como de lo que podemos denominar “puntos difusos u oscuros” de la empresa (áreas complicadas, personas resistentes al cambio, etc.) Este punto es muy importante en la evolución del sistema en la empresa).
- Un “relativo” conocimiento de la Norma de referencia. Expongo lo de relativo con conocimiento de causa pues no considero condición relevante conocerse la norma de arriba a abajo (es más muchos de nosotros no nos conocemos la última coma de ella y en algunas ocasiones debemos volver a repasarla) aunque si que es verdad que se deben controlar los requisitos generales demandados por ella de modo que el representante sea capaz de relacionar las actividades de la empresa con los requerimientos mínimos de la norma.

- Una buena relación con la Dirección*. Factor tremendamente importante y que en muchas ocasiones se “pierde de vista” por la propia Dirección como consecuencia, en muchas ocasiones de considerar la calidad como secundario. El llevar a las organizaciones a “la calidad” obliga a la adopción de medidas (respaldadas con datos) que en muchas ocasiones demandan ciertos cambios de actuación que deben ser respaldados y/o financiados por la Dirección, en escenarios en que la relación entre el Representante y la Dirección no sea “fluida” este “dinamismo” requerido transforma a los Sistemas de Calidad en una “losa” y un “perdida” (tanto económica como de tiempo). La buena relación con la Dirección influye directamente en la “posibilidad” y “envergadura” de los recursos de los que puede disponer el Responsable de Calidad y por ende en el mantenimiento y mejora del Sistema de Calidad.
Nota*. Existen “Direcciones” que “tienen” que rendir cuentas a grupos de socios, Direcciones de Grupo, socios, etc. por lo que su “autonomía” es algo limitada por lo cual este punto también les sería de aplicación.
- El “respeto” de los cargos intermedios y del personal. Del mismo modo que en el punto anterior he marcado la relación del Representante “aguas arriba”, la “conectividad” del Representante con los diferentes Responsables de Departamento es primordial para “hacer funcionar” y mejorar progresivamente el Sistema de Gestión aunando esfuerzos e implicándose en los “problemas” particulares de las diferentes áreas y su interrelación horizontal. El tan, últimamente, mencionado “liderazgo” sería totalmente de aplicación en este aspecto considerando que las actuaciones del Representante “organizan” y “lideran” los cambios pero siempre consiguiendo la aprobación y el respeto del personal.
- El “punto” de profesor. Su conocimiento de los que el Sistema de Calidad “impone” a los trabajadores y cargos intermedios debe hacerse ver, por parte del Responsable de Calidad, al resto de participantes del Sistema (toda la organización) por debajo de él/ella en el organigrama de la entidad (principio aplicable también a la Dirección, y en muchas ocasiones más difícil de conseguir). El Responsable de Calidad debe “convencer” y formar del uso correcto de los registros del sistema así como del seguimiento de los procedimientos e instrucciones marcadas a toda la empresa para lo cual sus capacidades “formativas” deben ser importantes. En este punto suele ayudar la “implicación” de los Responsables de Departamento en los documentos que son de aplicación a su área lo cual allana el “camino de su uso”. La formación en la calidad es uno de los pilares relevantes en el buen desarrollo de los Sistemas.
- Gran capacidad analítica. La envergadura de datos que suministran los buenos Sistemas de Calidad obligan a que el Responsable de Calidad tenga que “filtrar” dichos datos y relacionarlos de modo que sirvan para “tomar el pulso” a la empresa y delimitar las líneas de actuación futura. La capacidad de “síntesis” es muy útil en las reuniones con la Dirección de modo que se enfatizan los valores o situaciones más destacables sin perdernos en aspectos menos relevantes. El conocimiento y manejo de las herramientas de la calidad suele ser un valor añadido de apoyo a esta característica.
- Visión global más allá de la calidad. Los buenos Sistemas de Gestión de la Calidad se encuentran “imbuidos” en las empresas siendo las actuaciones de los mismos indisolubles de los requisitos económicos, reglamentarios, laborales, etc. El mínimo dominio o consideración

de estos “factores” debe ser una constante a tener en cuenta en la actuación del Responsable de Calidad. La calidad busca la eficiencia en sus actuaciones pues los recursos de cualquier entidad son limitados, bajo parámetros normativos o legales en muchas ocasiones que deben tenerse en cuenta y siempre teniendo en cuenta que la calidad es responsabilidad de toda la empresa la cual está formada por personas con diferentes capacidades.

Por último debo resaltar que la mayor parte de los Responsables de Calidad con los que he trabajado (y *trabajo actualmente*) son personas con una gran capacidad de asumir cambios y de cuestionar procesos o protocolos existentes, llenos de curiosidad por “implantar” cosas nuevas y que sus sistemas evolucionen (en la medida que sea necesario) y en la mayoría de las ocasiones con una capacidad de trabajo tremenda en su búsqueda por **la excelencia** en sus empresas. Debo reconocer que en mis años de experiencia la mayor parte de ellos me han ensañado mucho más de lo que yo les he ayudado en sus Sistemas*.

Desde este artículo mando un abrazo a: José Antonio, Aurora, Sonsoles, Aurelio, Marcelo, Carmen, Amelia, Concepción, Beatriz, Paloma, Carlos, María del P., Julia, Ignacio, Pedro Pablo, José María, Marisa y tantos otros que ocupan o han ocupado este cargo en sus organizaciones y a personas que sin ocupar este cargo han ayudado y ayudan en el desarrollo de mi trabajo como consultor: Patricia, Javier, Fermín, Ana, Fernando, José Luís, Olga, Francisco, Mercedes, Juan Carlos, Guillermo, Manuel, Fernando, Jesús, M^{ra}. Teresa, J. Antonio, Jesús, Pilar, Carlos así como otros muchos siendo de reseñar que entre los reseñados hay algunos directivos.

*“Si caminas sólo, irás mas rápido; si caminas acompañado, llegarás mas lejos.”
Proverbio chino*

<http://www.dbcalidad.blogspot.com.es/2014/12/el-representante-de-calidad.html>

LOS “ACTORES” DE LA CALIDAD EN LAS EMPRESAS

AUTOR DANIEL BLANCO / MIÉRCOLES, 24 DE SEPTIEMBRE DE 2014

El desarrollo y mantenimiento de un Sistema de Gestión de Calidad en las organizaciones conlleva “aunar” los esfuerzos y el trabajo de una serie de “figuras” de la entidad con el fin de mejorar progresivamente la misma.

La mejora continua del Sistema implantado en una empresa depende de la consideración y el “equilibrio” entre todos los que conforman dicho Sistema, siendo su participación activa necesaria para la “integración” correcta del Sistema de Calidad en los “engranajes” de la organización.

Estos actores son:

- La Dirección. Como “cabeza” de la entidad debe asumir un papel activo en el Sistema de Gestión de Calidad marcando la misión, visión y valores de la empresa. Su visión global de la entidad y la determinación de su estructura así como “punto final” de la recogida de datos conlleva a ser el “marcador final” de los objetivos y mejoras correspondientes (generalmente teniendo en cuenta la opinión del Representante de la Dirección/Consultor y los cargos intermedios). Lógicamente provee de los “recursos” necesarios al Sistema y a la propia organización para el logro de sus objetivos y determina claramente hasta dónde va a llegar el sistema de gestión.
- El Representante de la Dirección / Consultor*. Corresponden a los “pivotes” de la empresa sobre los que “descansa” la “arquitectura” del Sistema de Gestión. Su función es clave en el desarrollo y control documental, recogida y análisis de datos, comprobación del seguimiento de los procesos definidos, seguimiento, control (y en muchas veces actores principales) de la resolución de incidencias y evolución de mejoras y objetivos propuestos y por supuesto, la gestión de los recursos para lograr los objetivos diseñados.
- Nota*. Lógicamente esta figura no existe en todas las empresas (pero para aquellas organizaciones que cuentan con su colaboración su trabajo suele estar muy relacionado con el Representante de la Dirección o el Área-Departamento de Calidad (en organizaciones de mayor envergadura).
- Los cargos/responsables intermedios. Son los pilares de sus correspondientes departamentos y los responsables de controlar la aplicación del Sistema de Gestión de Calidad en su área. Su cercanía a los trabajadores los hace relevantes para controlar las “brechas” y posibles mejoras en el sistema tanto en su departamento como en la relación con el resto.
- El personal. La pieza “fundamental” de cualquier empresa. Son los encargados de “llevar a la práctica” el sistema mediante el uso de los registros y el seguimiento de las directrices generales de la entidad. Su formación y colaboración es clave para la detección de errores, opiniones de clientes y posibles actuaciones de mejora.
- Los proveedores. La relación más estrecha con los proveedores se ha convertido para muchas empresas en fundamental, los sistemas de gestión han propiciado un mayor análisis de los mismos, su “descenso” en número y la necesidad, para muchas entidades, de “aunar” esfuerzos con sus proveedores, subcontratas y colaboradores de cara a mejorar el servicio al

cliente y en muchas ocasiones integrar el “trabajo” del proveedor en la línea de servicio de la organización.

- Los clientes. En los últimos años ha tomado conciencia la orientación de los Sistemas de Calidad de las organizaciones para “cumplir” las expectativas de los clientes. Desde la realización de los presupuestos hasta la “comprobación” de su satisfacción pasando por el diseño de los productos o servicios teniendo en cuenta su opinión, ésta se ha convertido en referente para todas las empresas tienen interés en la calidad. Las organizaciones han ideado sistemáticas para controlar su opinión y observaciones así como mecanismos de registro y actuación ante reclamaciones de clientes (y la comprobación de su corrección). En muchos “diagramas de procesos” los clientes se han convertido en la “entrada” y “salida” general de los mismos con objeto de mejorar los servicios ofrecidos y ganar su fidelidad.

La “correcta” participación de todos estos “actores” en el Sistema de Gestión de Calidad, considerando sus relaciones con el resto de los “agentes”, la información y conocimientos que cada parte puede aportar y la “gestión” de toda la información recogida, de un modo ordenado y bajo los principios de la calidad, con objeto de determinar las líneas de actuación de la empresa, considerando en todo momento datos de primera mano y optimizando sus costes constituyen principales factores clave para el éxito actual de cualquier empresa.

“Preocúpate por la calidad, mucha gente no está preparada para un entorno donde la excelencia es lo que se espera”

Steve Jobs (Empresario estadounidense del sector informático)

<http://www.dbcalidad.blogspot.com.es/2014/09/los-actores-de-la-calidad-en-las.html>

LOS CUATRO ACIERTOS PARA RESOLVER PROBLEMAS CON ÉXITO

AUTOR: JIM PRIVETTE.

Cada acontecimiento y proyecto de solución de problemas deben observar las cuatro “aciertos” para la eficaz resolución de problemas. Estos **aciertos** podrían parecer obvios, pero muchos equipos de solución de problemas fracasan porque no prestaron atención a uno de estos aciertos.

El primer y más importante **acierto**, es elegir el problema correcto. El problema ahora es uno de los principales temas que actualmente obstaculizan el rendimiento de la operación o servicio. Resolver el problema correctamente, se traducirá en un mejor desempeño que puede ser expresado en términos financieros.

Demasiados proyectos para la solución de problemas conducen a cambios en el proceso que hacen que los miembros del equipo se sientan bien y les guste haber hecho una diferencia, pero tal vez nada se ha hecho aún para mejorar el desempeño financiero de la empresa. Esto no quiere decir que la seguridad del empleado o la seguridad del producto o de la organización del lugar de trabajo no sean importantes. Estos beneficios pueden de hecho ser medidos en términos financieros, al eliminar gastos innecesarios y desperdicios de un proceso.

El segundo **acierto**, es incluir a las personas adecuadas en el equipo. La distribución de personas en un equipo de solución de problemas debe ser más o menos un tercio del proceso dirigido; un tercio de los clientes, proveedores o expertos técnicos en el proceso; y un tercio desde fuera del proceso.

La gente de dentro del proceso debe asegurarse que el trabajo del equipo se basa en los “hechos” en la forma en que el proceso se ejecuta actualmente, con todos sus defectos. Estas personas mantienen el equipo basado en la realidad. Proveedores y clientes proporcionan información acerca de lo que necesitan y cómo pueden hacerlo por su parte, para mejorar el proceso. Ingenieros, científicos, expertos en calidad y otros que entienden la ciencia detrás de un proceso proporcionan conocimientos técnicos. Un equipo que trabaja en un proceso químico, por ejemplo, tiene que tener un químico en el equipo.



La tercera parte que finalmente viene de fuera, así no se ve obstaculizada por un conocimiento profundo del proceso actual, y por lo tanto puede cuestionar libremente todas las etapas del proceso. Estas personas externas a menudo suministran gran parte de la creatividad en el diseño de un proceso nuevo y mejorado.

El tercer **acierto**, es seguir el proceso correcto para resolver el problema. El proceso correcto de solución de problemas debe ser sistemático. Se inicia con la recopilación de datos para evaluar la situación actual, lo que lleva al análisis y al descubrimiento de las causas fundamentales, seguido por el rediseño de procesos, implementación, medición del desempeño, y un método para el sostenimiento de los cambios. El proceso DMAIC (definir, medir, analizar, mejorar, controlar) popularizado por los seguidores de Six Sigma y el plan, hacer, verificar, actuar (PDCA) proceso o ciclo de Shewhart, son disciplinados procesos de resolución de problemas.

Cualquiera sea el método seguido, todo debe ser impulsado por los datos. El equipo de solución de problemas tiene que entender el proceso actual; identificar lo que el cliente requiere

del proceso (especificaciones); determinar la brecha entre las necesidades del cliente y los resultados reales; encontrar las causas de raíz de los malos resultados; rediseñar el proceso para eliminar (o por lo menos reducir) las causas profundas; implementar el proceso rediseñado, mantener y medir el nuevo proceso. Todos estos pasos deben ser impulsados por los datos.

El cuarto **acierto** es exigir el rendimiento o resultados correctos. Los equipos de solución de problemas deben ser impulsados por importantes objetivos de mejora del rendimiento, que TBM refiere como objetivos “de vanguardia”. Algunos ejemplos pueden ser: mejorar la calidad en un 50 por ciento; reducir el costo en un 25 por ciento; reducir el tiempo de cambio en un 50 por ciento; y objetivos similares de dos dígitos. Las mejoras significativas importantes deben comenzar con metas altas.

El trabajo sobre los proyectos adecuados implica; involucrar a las personas adecuadas; seguir el proceso de resolución de problemas; y retar al equipo para lograr los resultados deseados. Se requiere que estos cuatro aciertos para la resolución de problemas eficaz para todos los proyectos de mejora continua de éxito.

<http://www.tbmcg.mx/blog/index.php/2014/12/los-cuatro-aciertos-para-resolver-problemas-con-exito/>

MIS 3 ARTÍCULOS DE INNOVACIÓN MÁS VISITADOS

AUTOR: PACO CORMA

Sean **artículos de innovación** o cualquier otro, cuando se termina el año es tiempo, entre otras cosas, de hacer una especie de resumen de lo que más nos ha llamado la atención, más recordamos o incluso echamos de menos. En un blog parece lógico repasar aquellos artículos que han merecido la atención por uno u otro motivo.

En este caso me quiero referir a los **3 artículos de innovación más visitados, que no necesariamente los más leídos**. Esta distinción es importante ya que, como saben los especialistas, la visita es previa a la lectura y aquella depende de muchos factores, desde el título al momento de la publicación o desde la red a los recomendadores y, así, varios más.

Estos son los 3 artículos de innovación de mi blog más visitados:

- El Innovador como persona fronteriza.
- Estrategia de Innovación en Valor.
- Estrategia de Innovación: El foco en las personas.

Llegados a este punto se hace necesario indicar la posible relación de que sean estos y no otros cualquiera de los más de 50 del años con la línea editorial que me he marcado.

Mi línea editorial es la siguiente:

- *Innovación como elemento transversal* en todas las actividades.
- *La Innovación contemplada de forma bidireccional o biunívoca*, es decir:
- La Innovación como elemento de transformación.
- Lograr que las transformaciones traigan más Innovación.
- Así por ejemplo:
- La Innovación en la Gestión de los RRHH para...
- ... Lograr que los RRHH sean, a su vez, innovadores.

A partir de esta óptica llego a la siguiente conclusión con respecto a dichos artículos:

Lo que más se ha visitado está en la línea de la relación de la Innovación con los RRHH y viceversa.

Podría parecer lógico pero no quiero llegar a dicha conclusión sin antes hacer una reflexión: Esta es la conclusión por cuanto se refiere a las personas de la red (Solamente LinkedIn y Twitter) lo que también es indicador, a su vez, de que estas redes conceden importancia a los temas relacionados con “las personas”

¿Están las redes especialmente focalizadas en los RRHH?

Todo tema tiene que tener el foco en las personas.

Los temas que afectan a “las personas” como foco preferente en las redes.

<http://www.pacocorma.com/2014/12/mis-3-articulos-de-innovacion-mas-visitados/>

ALTERNATIVAS AL RÉGIMEN DISCIPLINARIO FUNCIONARIAL: LA DISCIPLINA POSITIVA (2 MIN.)

AUTOR: JUAN B LORENZO DE MEMBIELA / MIÉRCOLES, 17 DE DICIEMBRE DE 2014

La crisis del régimen disciplinario tal y como está previsto en la legislación española, incluida la L 7/2007, EBEP , es manifiesta. Y la crisis está justificada por un simple principio de supervivencia de la organización en tanto obligada a una eficacia y eficiencia de servicios públicos por incidencia del art. 3.2º. a) y b) LOFAGE y art. 3.1º Ley 30/1992 de RJAPPAC. ¿Qué significa esto? La potestad disciplinaria no responde a las actuales estrategias diseñadas por la sociología de la organización para maximizar la eficiencia en el trabajo.

Como justifica Robbins, la aplicación de correcciones, advertencias escritas y suspensiones temporales , incurren en costos por los efectos que los castigos producen en los empleados. Puede ser una solución a corto plazo pero también trae efectos colaterales graves. Entre ellos la *asociación mental que se crea entre jefe y castigo*, provocando miedo. Miedo que destruye los canales de comunicación entre administrador y empleados. Junto a ello, se castiga por una conducta realizada pero no se ofrecen al imputado otras conductas alternativas preferentes^[1].

Cuestionada también por Ivancevich , Konopaske y Matteson^[2] porque el castigo es un método de modificación de conducta controvertido en donde el costo es muy superior a lo infringido. El castigo produce un temor condicionado de los trabajadores hacia los gerentes, superiores en jerarquía, convirtiéndose en un indicio ambiental que transmite a los empleados la probabilidad de que ocurra un hecho adverso^[3].

Mcgregor en defensa de su *teoría de la dependencia entre empleados y administradores* cuestiona el régimen disciplinario sobre la tesis que *si bien los jefes pueden intentar imponer su autoridad mediante el empleo de sanciones , el individuo puede emplear otras tácticas que pueden influenciar a los que estén arriba de él para satisfacer sus necesidades y cumplir sus responsabilidades en la organización* . Por ello, tan necesarios son los unos como los otros^[4].

Como enfatizan Douma y Schreuder, las organizaciones no se basan sólo en autoridad – y como consecuencia de ella, en el hecho disciplinario - sino ,sobre todo, en la confianza, factor que cimienta toda una organización y que fue identificado por Mintzberg^[5].

Para Simon las sanciones son de utilidad limitada. Apunta que una propuesta respaldada por la amenaza manifiesta de castigo tiene frecuentemente muchas consecuencias distintas de la aceptación que era la única deseada. Pero además puede ser destructiva para la organización por el poder de división que tiene: divide la organización en campos hostiles. Rebaja la moral, menoscaba las colaboraciones no solicitadas de los empleados^[6], es decir, la iniciativa , la motivación, la identificación del funcionario con su organización y sus metas.

Cuando lo único claro en una organización son las sanciones, el empleado se refugia en una simple y desnuda relación crematística. Esa relación sinalagmática no es , en cambio, lo pretendido de un funcionario porque la organización le exige un compromiso moral, interno. Un vínculo que va más allá de una mera relación de servicios, pero que en cambio, no nace *motu proprio* sino que precisa de una génesis.

Sirvan estas reflexiones para ponderar el empleo o no de una potestad que es reconocida a la Administración para enfatizar una autoridad sobre los empleados, sopesando las consecuencias . No quiero decir con ello que lo disciplinario sea aparcado de las instituciones al uso, sino más bien empleado conforme a los principios éticos, respeto a los derechos humanos y derechos fundamentales.

No sería honesto criticar una institución secular de la Administración sin proponer otra alternativa. Una, con resultados probados, se denomina « **disciplina sin castigo** » o « **disciplina positiva** » , usada con efectos muy positivos en la organización General Electric en Vermont, EEUU^[7].

- ^[1] Robbins, Stephen P., *Comportamiento organizacional*, 10ª edic., Pearson-Prentice Hall, Mexico, 2004, p. 53.
- ^[2] Ivancevich , Jhon M., Konopaske , Robert y Matteson, Michael T. *Comportamiento organizacional*, 7ª Edic., McGraw-Hill, Mexico, 2006, pp. 246 y ss..
- ^[3] Hellriegel, Don y Slocum Jr., Jhon W., *Comportamiento organizacional*, 10ª edic., Thomson, Mexico, 2004, p.101.
- ^[4] McGregor, Douglas, *El lado humano de las empresas*, McGraw-Hill, Mexico, 2006, pp. 31-2.
- ^[5] Douma, Sytse y Schreuder, Hein, *Enfoques económicos para el análisis de las organizaciones*, Thomson-Civitas, Madrid, 2004, p. 225.
- Sobre los efectos del miedo y la confianza en organizaciones véase a Roberts, J., *La empresa moderna. Organización, estrategia y resultados*, Bosch, Barcelona, 2004, pp. 134-5.
- ^[6] Herbert A. Simon, Donald W. Smithburg y Victor A. Thompson, *Administración Pública*, Letras, Mexico, 1968, p. 178.
- ^[7] Vid. Hellriegel, Don y Slocum Jr., Jhon W., *Comportamiento organizacional*, cit., p . 103.

<http://membielaguitian.blogspot.com/2014/12/alternativas-al-regimen-disciplinario.html#%2EVJGJrTJ5Ns4>

LAS DIEZ MACROTENDENCIAS QUE MARCARÁN EL FUTURO DE LA EDUCACIÓN

AUTOR: AMÉRICAECONOMÍA.COM



Happy & Healthy, Techno-Craft o Ágora son algunas de las principales tendencias que los educadores y responsables de centros de formación deberán tener en cuenta para garantizar una exitosa

incorporación al mundo laboral.

Power Pupils, Happy & Healthy, Lifelong Learning, Lean Entrepreneurship, Techno-Craft, B-tech, Gamificación, We care, Crowdpower y Ágora son las diez macro tendencias principales a tener en cuenta por educadores y responsables de los centros de formación para garantizar a los alumnos una segura y exitosa incorporación al mundo laboral. Así se desprende del estudio realizado con la metodología de Coolhunting: El Futuro de la Educación, lanzado por el Instituto de la Economía Digital de ESIC (ICEMD) con la dirección técnica de su profesor Manuel Serrano y la colaboración de sus alumnos.

El Power Pupils explica el creciente movimiento de emprendimiento entre jóvenes, y se manifiesta la necesidad de adaptación de los programas formativos para ajustar el currículum a la vida real del futuro.

Por su parte, el Lifelong Learning se ocupa de la formación continua y se apoya en los programas que las universidades ofrecen a antiguos alumnos para seguir formándose según las exigencias de la vida laboral.

El Lean Entrepreneurship está basado en el método Lean Startup, donde el prototipado para averiguar el producto mínimo viable con impresoras 3D en colegios y universidades es ya una realidad; Ágora busca la generación de conocimiento junto al alumnado.

Contar con trabajadores felices y realizados hace que las empresas sean más eficientes: es lo que se denomina Happy & Healthy; y mucho se ha hablado y escrito ya sobre la Gamificación y su eficacia para afianzar comportamientos.

En virtud del Techno-Craft la programación pasa a ser materia obligatoria en los colegios; con B-Tech en las aulas se aplica la tecnología más moderna para mejorar la educación y hacerla coherente con los nuevos tiempos.

Con el We care se relaciona el objetivo de la Responsabilidad Social Corporativa, algo que para las nuevas generaciones ya forma parte del ADN de las empresas; el Crowdpower da nombre al poder de la colectividad al servicio de la educación.

El informe deja patente que el mundo evoluciona a un ritmo vertiginoso y la tecnología se hace imprescindible y natural para el desarrollo del día a día y para la formación de los nativos digitales.

La convivencia con las últimas tecnologías y la hiperconexión nos permite disponer de la ingente cantidad de recursos e información que solicitamos en tiempo real. En consecuencia, las diferentes instituciones educativas apuestan cada vez más por la innovación y la adaptación a las nuevas tendencias, para diferenciarse y ofrecer al alumnado la formación que demanda.

Para obtener el estudio completo puedes pinchar [aquí](#).

<http://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/las-diez-macrotendencias-que-marcaran-el-futuro-de-la-educacion>

LAS TRES LEYES DE LA DINÁMICA ORGANIZACIONAL

AUTOR: ISABEL CARRASCO / 14 DE DICIEMBRE DE 2014

Dennis Sherwood, director de The Silver Bullet Manufacturing Company, empresa especializada en innovación y creatividad a nivel de las organizaciones y autor de nueve libros, entre ellos: “Smart Things to Know about Innovation and Creativity” y “Seeing the Forest for the Trees – A Manager’s Guide to Applying Systems Thinking”, plantea en Business Strategy Review de London Business School del pasado 19 de noviembre que tomando como modelo las tres leyes de la termodinámica podemos plantearproponer la nueva ciencia de la dinámica organizacional u organodinámica.

Si preguntamos cuáles son las características clave de los equipos de alto rendimiento una de las respuestas más frecuente suele ser que el todo es mejor que la suma de cada una de las partes, poniendo de relieve el hecho de que en estos equipos el resultado colectivo es superior al que cada uno de los miembros podrían alcanzar a nivel individual. El autor propone, por tanto, que un equipo de alto rendimiento está formado por un grupo de personas que se juntan originando un sistema bien conectado, que mantiene un nivel bajo de entropía, con el resultado emergente de que el equipo consigue muchos más resultados que los individuos trabajando por su cuenta. Por tanto si queremos construir y mantener un equipo de esas características debemos primero crear un sistema bien conectado y segundo debemos mantener la entropía del sistema a un nivel bajo a lo largo del tiempo. Esto último presenta el problema de que el mantener en el tiempo un nivel bajo de entropía en un sistema aparentemente es contrario a una ley de la física conocida como la segunda ley de la termodinámica que sostiene que la entropía del universo se incrementa, lo que implica que todos los sistemas que mantienen un orden de forma espontánea y natural terminan descendiendo al caos. Es posible, a pesar de todo, vencer a esta ley y crear el orden, pero sólo si se inyecta energía continuamente en el sistema. Esto es válido para los equipos, ya que si queremos mantener el alto desempeño del mismo, no sólo deberán estar bien conectados sus miembros, sino que se debe insuflar un flujo continuo de energía dentro del equipo. Energía que mantendrá la entropía del equipo baja y el orden, así como evitará que esté se sumerja en el caos.

La termodinámica fue desarrollada en el siglo XIX entre otros por Lord Kelvin, Max Planck y James Clerk Maxwell y se plantea la pregunta de cuánto trabajo productivo se puede obtener de una máquina.

La **organodinámica** se ocuparía, por tanto, de explorar cuánto trabajo útil se puede obtener de una organización y por tanto de cómo construir y mantener equipos de alto rendimiento. Se centra, como la termodinámica en tres leyes:

1ª LEY:

La energía organizacional debe ser creada continuamente si no queremos que la organización se destruya. Los líderes se deben ocupar de esto. Esta ley centra la atención en la importancia de que se inyecte energía continuamente y en que ésta debe fluir a través de toda la organización, para mantener niveles elevados de orden y bajos de entropía. Insuflar energía constantemente a los profesionales puede resultar agotador para los líderes y hace que surja la pregunta:

- ¿Quién insufla energía a los líderes?

Teniendo como referencia la primera Ley podemos hacernos las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los flujos de energía que surcan nuestra organización?

- ¿Cuáles son las fuentes de dicha energía?
- ¿Cómo se mantiene?
- ¿Todos los niveles de liderazgo tienen una visión compartida y la articulan de forma consistente?
- ¿Cómo líder, qué estoy haciendo para transmitir energía a mi equipo y para asegurarme de que fluye sin diluciones ni distorsiones?
- ¿Cómo sé que lo que hago tiene el efecto deseado?
- ¿Cómo recargo mis fuentes de energía y qué hago cuando veo que estoy flaqueando?
- ¿Qué hago para fomentar que los demás busquen sus propias fuentes de energía para que dependan menos de mí?
- ¿Cómo miembro de un equipo que estoy haciendo para demostrar al líder que aprecio sus esfuerzos?

2ª LEY:

Las organizaciones degenerarán espontáneamente en el caos y este hecho sólo se podrá evitar si aseguramos una conexión efectiva entre todas las partes que la constituyen y si conseguimos que éstas voluntariamente adapten su comportamiento a los intereses del equipo.

Esta segunda Ley, por tanto, destaca la necesidad de que no sólo se requiere un flujo de energía constante para mantener el orden, sino que además, si queremos que ellos equipos sean de alto rendimiento los miembros deben voluntariamente constreñir sus deseos y conductas individuales por el bien del equipo y trabajar juntos para alcanzar el objetivo común.

Teniendo en mente esta segunda Ley como líderes debemos hacernos estas preguntas:

- ¿Cómo líder qué criterio sigo a la hora de seleccionar a los miembros de mi equipo?
- ¿Qué acciones llevo a cabo para asegurar que todos los miembros del equipo están bien conectados?
- ¿Cómo me aseguro de que todos los miembros del equipo comprenden la importancia de restringir sus comportamientos y tomar decisiones que van en interés del equipo en lugar del suyo particular?
- ¿Qué ejemplos puedo encontrar de lo anterior y qué podemos aprender de ello?
- ¿Los derechos y obligaciones de los miembros de mi equipo son explícitos? ¿Son bien conocidos, comprendidos y respetados por todos los integrantes del mismo? ¿Cómo lo puedo saber?
- ¿Cuándo alguien se incorpora al equipo cómo puede conocer cuáles son estos derechos y obligaciones?
- ¿Qué ocurre cuando alguien sobrepasa sus derechos o falla de forma continuada a hacer honor a sus obligaciones?
- ¿Los objetivos y acciones diseñadas para alcanzarlos favorecen los comportamientos individuales o colectivos?
- ¿Cuáles son los contextos en los que las diferentes partes de la organización interactúan? ¿Estas interacciones son armoniosas y productivas o disfuncionales y conflictivas?

- ¿Los objetivos, políticas, procedimientos y procesos están alineados de forma natural o van cada uno por un lado?
- ¿Cuál es la naturaleza de la comunicación entre las distintas partes de la organización?
- ¿Se conocen los distintos miembros de la organización?
- ¿Fundamentalmente, qué grado de confianza existe entre los miembros del equipo y de la organización?

3ª LEY:

Aunque la tercera Ley de la termodinámica nos dice que una temperatura de cero absoluto no se puede conseguir, la tercera Ley de la organodinámica mantiene que las organizaciones si pueden tocar fondo ya que éstas fácilmente acaban generando la cultura que se merecen.

¿Qué ocurre cuando alguien nuevo se incorpora a una organización? Rápidamente es consciente de cuáles son los comportamientos recomendables en la misma y cuáles no. En la mayor parte de los casos no va a existir conflicto entre éstos y los que el individuo considera correctos, pero si esta situación se presenta nos podemos encontrar con que:

- a) El profesional acepta adaptarse y lo hace de buena gana.
- b) El profesional puede convertirse en poco colaborador y llegar a ser un “terrorista”, fingiendo que acepta las conductas pero haciendo todo lo posible para “sabotear” en cuanto surge la oportunidad, hasta que consigue ser expulsado de la organización.
- c) El profesional elige marcharse voluntariamente.

En el primer caso el individuo se adapta y en los dos siguientes el resultado es el mismo: al no estar conforme, el profesional abandona. Con el paso del tiempo las organizaciones terminan con la cultura que se merecen, ya que sólo los que están dispuestos a tolerarla sobrevivirán en ella o decidirán quedarse. La cultura se perpetuará salvo que el líder de forma deliberada decida hacer algo al respecto y le inyecte nueva energía y rediseñe las restricciones.

El líder, en relación a esta Ley, debe hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Hasta qué punto distintas partes de la organización compiten por los mismos recursos?
- ¿Cuál es la naturaleza de esa competencia? ¿Es cooperativa, ya que todas las partes aceptan que el recurso es limitado y voluntariamente acuerdan compartirlo para optimizar los resultados a nivel organizacional o antagonista y cada parte procura hacerse con todo lo que pueda, sin tener en cuenta las necesidades de los demás?
- ¿Los procesos de análisis del desempeño, de reconocimiento y recompensa estimulan o ignoran los comportamientos que optimizan el desempeño del equipo en lugar del del individuo?
- ¿Tiene un nuevo directivo que se incorpora a un puesto que aceptar todas las decisiones de su predecesor o puede revisarlas?
- ¿Qué ejemplos concretos se pueden encontrar en la organización sobre disfunciones y falta de conexiones y qué se puede aprender de ellos?
- ¿De qué forma se concilian los compromisos profesionales y personales?
- ¿La cultura de la organización favorece la confianza y la seguridad para que cada profesional puede manifestar lo que piensa honesta y sinceramente o promueve una red

de “tratados de no agresión”, por los cuales cada cual se ocupa de sus asuntos y espera que los demás hagan lo mismo sin interferir?

<http://clavesliderazgoresponsable.blogspot.com.es/2014/12/las-tres-leyes-de-la-dinamica.html>

LA PRIMERA ENZIMA SINTÉTICA A PARTIR DE MATERIAL GENÉTICO ARTIFICIAL ABRE LAS PUERTAS A UN FUTURO DE POSIBILIDADES BIOMÉDICAS Y BIOTECNOLÓGICAS

AUTOR: GENÉTICA MÉDICA - 13 DE DICIEMBRE DE 2014

En el año en el que la biología sintética ha conseguido crear un cromosoma completo artificial, e incluir dos nuevas letras en el código genético, investigadores del *Medical Research Council*, Reino Unido, han obtenido las primeras enzimas sintéticas del mundo hechas a partir de material genético artificial, descubrimiento que no sólo abre las puertas a un futuro lleno de posibilidades biomédicas y biotecnológicas sino que también acerca a los investigadores al mismo origen de la vida.

El comienzo de la vida en la tierra está estrechamente relacionado con la aparición de polímeros de material genético con capacidad catalítica replicativa, esto es la capacidad de inducir transformaciones químicas necesarias para su replicación en condiciones ambientales que pueden resultar adversas en términos termodinámicos o cinéticos.

Tomando la capacidad autoreplicativa de los ácidos nucleicos ARN y ADN, presentes en la naturaleza como ejemplo, y partiendo de la posibilidad de crear polímeros genéticos sintéticos (denominados XNAs) con estructura química básica no existente de forma natural, el equipo de investigadores, dirigido por Philipp Holliger, creó enzimas sintéticas capaces de llevar a cabo diversas reacciones.

Los XNAs comparten con el ADN y ARN la capacidad de almacenar información, evolucionar y plegarse en estructuras tridimensionales concretas, formando ligandos, pero su capacidad catalítica no había sido evaluada. El equipo de investigadores creó XNAenzimas a partir de cuatro polímeros genéticos sintéticos de diferente composición química en su esqueleto: en lugar de la habitual ribosa del ADN o ARN, los ácidos nucleicos contenían un esqueleto de arabinosa, fluoroarabinosa, hexitol o ciclohexano. Dichas moléculas mostraron actividad ARN endonucleasa y ARN ligasa.

Puesto que las XNAenzimas son más estables que las enzimas presentes en la naturaleza, los investigadores confían en su gran potencial para el desarrollo de terapias en ciertas enfermedades que se aprovechan de los procesos naturales del organismo para promover su avance, como por ejemplo el cáncer o las infecciones virales. Al no existir en la naturaleza, es de esperar que las enzimas del organismo no reconozcan los XNAs y los degraden, lo que los convierte en candidatos al tratamiento de larga duración de enfermedades relacionadas con el metabolismo del ARN, indica Holliger.

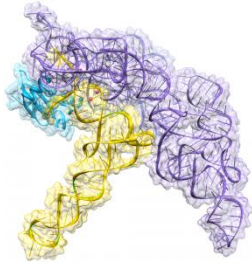
Además de sus posibles aplicaciones, la creación de enzimas artificiales con funcionamiento básico similar a las que se piensa que tuvieron lugar en el origen de la vida, añade múltiples preguntas relacionadas con el mismo. “Hasta ahora, se pensaba que el ADN y el ARN eran las únicas moléculas que podían almacenar información genética, y junto con las proteínas, las únicas biomoléculas capaces de formar enzimas”, comenta Holliger. “Nuestro trabajo sugiere que, en principio, hay un número de posibles alternativas a las moléculas de la naturaleza que proporcionarán los procesos catalíticos necesarios para la vida. La selección de la vida de ARN y ADN podría simplemente ser un accidente de la química de la prehistoria”.

Más allá de ahondar en el pasado del planeta, la creación de material genético y catalítico a partir de moléculas artificiales, plantea también, si puede existir otro tipo de vida basado en dichas moléculas. “La creación de ADN sintético, y ahora enzimas, a partir de bloques de construcción que no existen en la naturaleza también plantea la posibilidad de que, si hay vida en otros

planetas, puede haber surgido a partir de un set completamente diferente de moléculas, lo que amplía el número posible de planetas capaces de albergar vida”, indica Alex Taylor, primer autor del trabajo.

Referencia: Taylor AI, et al. *Catalysts from synthetic genetic polymers*. Nature. 2014 Dec 1. doi: 10.1038/nature13982.

Fuente: <http://www.mrc.ac.uk/news-events/news/world-s-first-artificial-enzymes-created-using-synthetic-biology/>



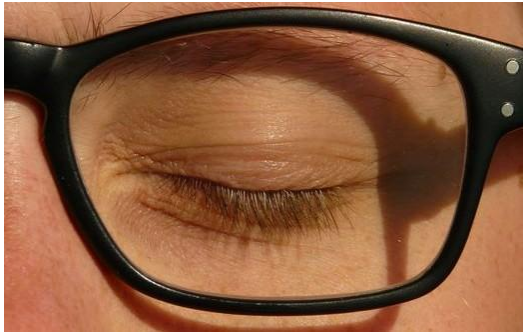
Ejemplo de ribozima, ARN con actividad catalítica. Imagen: By RNAMacGyver (Own work) [Public domain, CC-BY-SA-3.0]

<http://revistageneticamedica.com/2014/12/13/la-primer-enzima-sintetica-partir-de-material-genetico-artificial-abre-las-puertas-un-futuro-de-posibilidades-biomedicas-y-biotecnologicas/>

CUANDO EL TALENTO DUERME EN LAS ORGANIZACIONES Y ESTÁ DESPIERTO EN LOS ENTORNOS 2.0

AUTOR: MARÍA SALGUEIRO PIÑEIRO / 11 DICIEMBRE, 2014

Hace unas semanas me tomaba un café con una amiga, compañera y profesional de recursos humanos. La mayor parte del tiempo de nuestro encuentro, lo dedicamos a charlar sobre temas



relacionados con nuestro sector profesional, los recursos humanos. Conversamos sobre los nuevos escenarios en la dirección y gestión de personas, sobre los nuevos entornos digitales (colaborativos, sociables, globales...) que han venido para quedarse aquí y ahora, y que desde recursos humanos debemos no ignorar y tener en cuenta a la hora de trabajar con el talento interno de la organización.

Entre sorbo y sorbo de café y entre uno y otro tema de conversación, me comentaba que desde hace un par de años le sorprende ver como muchos de sus colaboradores y/o compañeros de trabajo, tienen una presencia en las redes sociales cada vez más activa donde el foco de su actividad en estos entornos 2.0 se centra, en un porcentaje muy elevado, en compartir y generar contenido relacionado con sus ámbito profesional.

En ocasiones se trata de colaboradores con un alto potencial que cuentan con un espacio propio en la red, es decir, con un blog donde demuestran tener unos conocimientos, unas ideas brillantes y un expertise en ciertas materias que la organización desconocía hasta ahora, hasta que comenzó a observar su actividad en las redes sociales.

Mucho de este talento que está dormido en las empresas por no encontrar en ellas, ni colaboradores a los que poder mostrar sus ideas que pudieran aportar valor en un proyecto o en un área de sus empresa distinta a aquella donde desarrolla sus quehaceres diarios, ni espacios donde poder materializarlas, se encuentra vivo en los nuevos entornos digitales.

Entornos en donde estos profesionales encuentran la oportunidad de poder mostrar y demostrar sus inquietudes, sus proyectos y sus ideas a una comunidad de expertos que las valora, comparte y en ocasiones muestra interés para que puedan llegar a materializarse. En definitiva, son profesionales que encuentran en estos nuevos entornos digitales un espacio donde sus inquietudes y saberes que van más allá de su actividad profesional diaria, son reconocidos y valorados por parte de profesionales y/o compañeros de profesión que se encuentran fuera de su ámbito organizacional.

Una nueva realidad se le presenta a los profesionales de recursos humanos, los nuevos entornos digitales (comunidades 2.0), donde deben saber estar y saber desarrollar una actividad que les permita poder identificar, analizar y valorar las acciones profesional que el talento interno de su organización está desarrollando en estos nuevos escenarios, los entornos digitales, a fin de poder detectar y trabajar en aquellos elementos que realmente motivan a estos profesionales a seguir dando lo mejor de sí mismos y a seguir aportando valor, innovación y por ende éxito a la empresa. .

En este sentido son profesionales que esperan encontrar en su organización espacios donde puedan sentirse valorados y escuchados por sus colaboradores y que vayan en la línea con sus

inquietudes e intereses profesionales. Una buena atmosfera de colaboración y trabajo en equipo, estructuras horizontales y no tan jerarquizadas, espacios para la creatividad, un aprendizaje constante, un crecimiento profesional donde los empleados puedan llegar a alcanzar su máximo potencial, son algunos de los aspectos que profesionales que están presentes en las comunidades 2.0 valoran encontrar en las organizaciones para las que trabajan.

Recuerda que son profesionales con una actividad y participación activa en las redes sociales. Y esto debes ¡Aprovecharlo! Una vez que los departamentos de recursos humanos tengan en cuenta **las necesidades de estos profesionales y las integren y contemplen en su propuesta de valor para el empleado (EVP)**, tienen la oportunidad de plantearse trabajar y desarrollar con este talento interno, que tiene una presencia activa en redes sociales, un proyecto de Embajadores de Marca para el Empleo.

Un programa de **Embajadores de Marca para el Empleo** en el que el departamento de recursos humanos de la empresa involucre a estos profesionales, que se mueven como pez en el agua en los entornos 2.0, en sus políticas de atracción y fidelización de talento. Todo un proyecto, el de **Embajadores de Marca para el Empleo**, que antes de llegar a su fase de implantación pasa por una no menos importante fase de sensibilización y formación a estos profesionales. Una fase en la que es importante que los colaboradores de la empresa sepan cómo deben actuar en nombre de la empresa, cuál es el valor o beneficios que consiguen con todo ello, como deben actuar ante una crítica negativa o una crítica constructiva, etc... Así **el objetivo se convierte en lograr que cada colaborador sea emisor en las redes sociales de los atributos tangibles e intangibles que hacen de su empresa un lugar excelente para trabajar** y a su vez contribuyan a que el talento externo presente en estos nuevos escenarios, conozca en primera persona como se trabaja en la empresa y si los valores, la visión, misión y la filosofía de la empresa encaja con sus aspiraciones y desarrollo profesional.

¿Está tu talento interno en las redes sociales? Y ¿qué acciones estás llevando a cabo con el?

<http://www.talentforyou.es/cuando-el-talento-duerme-en-las-organizaciones-y-esta-despierto-en-los-entornos-2-0/>

3 RAZONES PARA CONVERSAR DESDE RECURSOS HUMANOS #RRHH

AUTOR: XIMO SALAS

“Considera las relaciones humanas, sus conversaciones, como una fuente de energía”

La importancia de las conversaciones para el ser humano queda patente en todo momento de su historia, pero cometemos un error en los últimos tiempos, cuando practicamos el arte de la conversación, en la mayoría de las ocasiones, solo lo hacemos para intentar imponer nuestro punto de visto o para hablar de nosotros mismos. **En el arte de conversar hay más de descubrir.** Eso es escuchar, **eso es aprender**, así que cuantas más personas conozcas más constructivas serán tus conversaciones.

Mucho de este contenido puede desarrollarse leyendo al **profesor de Oxford y escritor Theodore Zeldin (1933)** que en dos de sus obras **“Historia íntima de la humanidad”** (1995) y **“Conversación”** (2000), plantea cuestiones tales como que **aprender de la historia de las emociones del hombre puede ayudar a mejorar su entendimiento** y superar el sufrimiento, así como que **podemos mejorar nuestra vida simplemente conversando** de forma más constructiva con las personas que nos rodean.



Foto de @xsalas

Tomado estas teorías como acertadas y más en estos momentos, donde las posibilidades de conexión de las personas son múltiples y de fácil acceso, **tenemos desde RRHH la obligación de ayudar a crear entornos donde las conversaciones pasen a ser fuente de aprendizaje**, de transformación, de innovación y sobre todo de mejora.

Insistir en que no hablamos de generar conversaciones que puedan convertirse en controversias o disputas por imponer el punto de vista de unos sobre el de otros. Hablamos de conversar para conocer el pensamiento y la posición de los interlocutores, enriqueciendo así el punto de vista de todos.

Si lo llevamos a la práctica **podemos establecer 3 simples motivos**, medibles y de fácil implantación, sobre los que asentar la práctica del desarrollo de las conversaciones en las organizaciones.

Potenciar los líderes y mentores. Si queremos desarrollar liderazgos abiertos y transformadores, nada más eficaz que **disponer de entornos donde las personas con capacidad de desarrollo de liderazgo lo puedan ejercer**, haciendo que la prioridad no sea su propio desarrollo, sino la transmisión de habilidades y conocimiento, convirtiéndose en maestros, en mentores. Potenciando así su propio papel de liderazgo.

Potenciar el individuo. La conversación en si misma proporciona protagonismo a todos los que participan en ella. Si disponemos de los canales adecuados para que se produzcan, **estaremos dando a los miembros de la organización la posibilidad de sentirse parte de ella**, de generar entornos solidarios, de compartir compromisos e intereses relacionados con el trabajo.

Potenciar el compromiso. El concepto anterior se acerca mucho a conceptos clásicos de motivación, no relacionados para nada con la recompensa económica, sino más bien con el sentimiento de utilidad. Hacer que las personas tomen conciencia de la importancia de su labor dentro de la empresa, que forman parte de un todo que tiene sentido, no como parte aislada, sino como suma de todos los esfuerzos. En definitiva como suma de todas las conversaciones.

Hablamos de culturas abiertas, de espacios abiertos, de transparencia y participación ¿Se puede hacer? Os dejo un vídeo del propio Theodore Zeldin donde habla de las conversaciones.

<http://www.ximosalas.com/2015/01/3-razones-para-conversar-desde-recursos.html>

SECUESTRO DE DATOS Y CIBERGUERRA, LOS RIESGOS TECNOLÓGICOS DE 2015

AUTOR: @ABC_TECNOLOGIA - 10/12/2014

Se espera que el año próximo aumenten en los móviles los ataques de ransomware, una familia de troyanos que bloquea los archivos a cambio de dinero

El robo de credenciales, el secuestro de datos o la guerra cibernética son algunos de los riesgos tecnológicos del futuro inmediato impulsados por delincuentes que intentan sacar partido a la revolución digital, **según el director regional de Intel Security en España, Javier Perea.**

«La vulnerabilidad de los datos es la cara b» de los formidables **avances tecnológicos contemporáneos**, según ha declarado Perea a Efe futuro tras la presentación de los resultados del informe sobre **amenazas en materia de seguridad cibernética para 2015**, elaborado por el equipo investigador de McAfee Labs.

El documento se basa en los problemas registrados durante el 2014: un año «muy especial» porque se han dado **«tres factores que han degradado la confianza en lo ciber»**, ha reconocido Perea.

Estos factores son los fallos de seguridad en los estándares empleados durante muchos años con incidentes como el HeartBleed, los robos masivos de información en los que se han descifrado **«miles de tarjetas de crédito y otros datos de carácter personal»** y las dudas generadas a nivel empresarial sobre los riesgos generados por ataques cibernéticos orientados exclusivamente a dañar su actividad.

Según Perea, esas debilidades están cuestionando la ciberseguridad y provocan que «la industria tenga que pensar qué aspectos cambiar..., cuál será el caldo de cultivo para 2015».

De hackers a bandas criminales

El informe elaborado por McAfee Labs pronostica para los próximos meses un aumento muy notable del ciberespionaje, una actividad que **«persigue el robo de la propiedad intelectual** y la obtención de una información privilegiada que se pueda vender en el mercado».

Además, los actores del ciberdelito ya no son sólo simples «hackers que trabajan desde su ordenador en casa», sino que también hay «bandas criminales que buscan un fin económico».

Entre los métodos más recientes para obtener beneficios de la vulnerabilidad de datos en España, figura **«una oleada de 'ransomware' o software de secuestro»**, que cifra los ficheros de un dispositivo para exigir al usuario un rescate abonable con 'bitcoins' para que sea **«imposible rastrear al delincuente»**.

Durante 2015 los móviles y tabletas serán el objetivo clave de esta práctica porque «almacenan valiosas imágenes y datos personales, **unos datos muy apetecibles para chantajear**», señala el informe.

Los móviles también tendrán que hacer frente a otra clase de vulnerabilidad derivada de la extensión del pago digital con tecnología **NFC y, aunque esa tecnología, «suponga el final de los clonadores de tarjetas de crédito»** esta clase de transacciones funciona con una conexión inalámbrica que a los ciberladrones les resultará más fácil de boicotear.

Otro aspecto a destacar sobre las ciberamenazas previstas para 2015 son las que afectan a la Internet de las cosas, ya que **«cada vez son más los ataques a los dispositivos conectados**, debido a las pésimas prácticas de seguridad y el alto valor de los datos almacenados en estos dispositivos», destaca el documento.

El director general de Intel Security ha añadido que en este aspecto se ha detectado un tipo de amenaza alarmante: el mal uso de los dispositivos digitales sanitarios en hospitales, en los cuales es más probable «el robo de la información almacenada en ellos» ya que los datos médicos son **«más valiosos que los de una tarjeta de crédito»**.

Para Perea, las soluciones a estos problemas cibernéticos pasan por la regularización de los delitos y el incremento de las sanciones, la inclusión de la seguridad en los diseños de los dispositivos y también la concienciación del ciudadano. **«Los usuarios son el eslabón más débil**, por lo que hay que explicarles que no hagan en el mundo cibernético lo que no harían en el mundo real».

<http://www.directivosygerentes.com/index.php/es/ecommerce/82-noticias/2453-los-principales-riesgos-tecnologicos-del-proximo-ano.html>

10 CLAVES PARA TU ÉXITO EN 2015

Ya se acabó el 2014 y el 2015 por delante para hacer o no hacer. Somos nuestras decisiones, esto es, nuestras acciones, porque si uno decide algo y no actúa, no ha decidido nada. Cada decisión, y no decidir ya es una decisión, crea nuestro futuro.

El futuro es sólo un resultado, el resultado de lo que hacemos (no hacemos) todos los días. Hoy quiero dejarte 10 claves para tu éxito en 2015, espero que te resulten útiles y pongas en práctica:

1. SI QUIERES LOGRAR ALGO GRANDE, NO PIENSES EN TÉRMINOS RACIONALES.

Razonar no es malo, claro que no, pero tiene un problema, y es que todo razonamiento parte de unas creencias, y muchas veces esas creencias son falsas y limitantes. La principal lacra del ser humano es que está demasiado familiarizado con la palabra imposible. Si quieres lograr algo grande de verdad, tienes que estar dispuesto a ensanchar tu mente y expandir tu realidad. Lo grande es algo que está más allá del pensamiento común, el de la mayoría y la multitud. Como dice Robert Fritz en The path of least resistance: «Si limita sus alternativas a lo que parece posible o razonable, se estará desconectando de lo que realmente desea y tendrá que conformarse con mucho menos».

2. PUEDES TRIUNFAR EN CUALQUIER COSA QUE TE PROPONGAS.

Porque como hemos repetido muchas veces aquí mismo, tu capacidad de aprender es tu activo más valioso. Recuerda que nadie sale del útero materno siendo un genio de nada y que todo maestro antes fue aprendiz. En esta vida, todo se decide y todo se aprende. Y aprender es estudiar y practicar obteniendo feed-back por el camino hasta ser referente en algo. Ya sabes la ecuación del éxito: Estudia, aprende, practica, equivócate y vuelta a empezar... hasta dar la combinación que abre la caja fuerte (y la combinación siempre existe). Recuerdas las palabras de Anthony Robbins, uno de los autores incluidos en Aprendiendo de los mejores (Alenta, 7ª edición): «Si una y otra vez te haces la misma pregunta, no cabe duda que terminas encontrando la respuesta»

3. NO PUEDES GANAR UN JUEGO QUE NO HAS DEFINIDO.

Para lograr algo, lo primero es saber qué quieres lograr. La mayoría de la gente no lo sabe. Lo más importante de todo es tener un sentido claro de dirección, una estrategia de salida, porque si eso lo tienes claro, cada paso que das, por pequeño que sea, te acerca a tu objetivo. Quien no sabe lo que quiere acaba habitualmente donde no quiere estar. La causa número uno por la que una persona no consigue lo que quiere es que no sabe lo que quiere.

4. HAZ UNA COSA MEJOR QUE EL RESTO.

Si quieres triunfar a lo grande, tienes que ser un referente en tu campo de actividad. Recuerda: a la gente brillante les ofrecen oportunidades brillantes; a la gente normal, oportunidades normales; y a la gente mala, ninguna oportunidad. Y si quieres ser un referente tienes que estudiar más que el resto y practicar más que el resto. Tienes que tener una cierta obsesión, y saberlo todo sobre tu campo de actividad y luego estar en la rueda. Decide una

máxima prioridad en tu vida, y organiza todas las actividades en torno a esa máxima prioridad. La repetición es la madre de la destreza, la genialidad no es otra que la práctica diaria. La excelencia exige foco. Las siguientes palabras aparecen en Tu futuro es HOY (Alenta, 2ª edición): «Coge una actividad cualquiera, cualquier arte, disciplina o actividad. Cógela y llévala al límite, llévala más allá de lo que haya ido nunca, exprímela al máximo, entonces la introducirás en el reino de la magia».

5. CADA COSA QUE HAGAS, HAZLA CON EXCELENCIA.

Tu trabajo es la expresión de tu propia persona, así que, cada vez que haces algo con calidad o mediocridad te estás retratando. No hagas las cosas para cumplir, te estás suicidando. Si quieres triunfar, aparca para siempre la mediocridad de tu vida. Cuando escribas un post, escríbelo pensando en la audiencia, intentado darles el máximo valor; cuando des una conferencia, lo mismo; cuando impartas una clase, igual. Haz las cosas para aportar valor a tu público, y tu público te retribuirá. Si quieres tener éxito, ten vocación de servicio. Ser excelente es una diferenciación en sí misma, porque poca gente está dispuesta a pagar el precio de la disciplina, el desgaste emocional y la paciencia que exigen ser excelentes. Pero además, tiene otra ventaja, la competencia se vuelve más irrelevante. La pesca siempre es mejor allí donde sólo se atreven a ir los más audaces.

6. TIENES QUE VERLO TODO COMO UNA OPORTUNIDAD.

Y si no, no lo hagas. Si dices sí a algo, entonces tienes que ver como capitalizar esa situación, porque si no estás perdiendo el tiempo. Si te invitan a participar en la mesa de la presentación de un libro (o a un programa de radio, o a un evento, o a lo que sea), y decides ir, no lo veas como una pérdida de tiempo y un fastidio, sino como una oportunidad de tener visibilidad e impactar. Lo mismo con todo. De las *pequeñas* oportunidades nacen muchas veces las *grandes* oportunidades. Hacer lo mejor en cada momento es sembrar siempre, y quien siembra, recoge.

7. NO MIRES A LOS LADOS A CADA PASO.

La gente ganadora no está comparándose continuamente con los demás, sino que están centrados en su diferenciación y aportación de valor al mercado. El universo es abundancia en todos los sentidos, hay mucho de todo para todos, pero eso sólo lo ven las mentes grandes y los espíritus fuertes. Cuando miran a los demás, es para aprender y ver qué pueden incorporar a su negocio y a su vida. Si miras a los lados y te comparas continuamente, caerás en la envidia, en la crítica y otros sucedáneos, y todo eso te quitará energía y tiempo de invertir en lo realmente importante: tu negocio y tu vida. La gente perdedora está permanentemente pendiente de los demás, sólo para una cosa, sacarles punta a lo que hacen y criticarles. Son perdedores profesionales.

8. COMPROMÉTETE CON LO QUE QUIERAS, PERO COMPROMÉTETE.

Y ya sabes, comprometerse no es decir: "me comprometo con mis metas"; comprometerse es *hacer lo que haga falta el tiempo que haga falta*. Si quieres tener éxito, comprométete con un sueño, el tuyo, y dedícale el tiempo que sea necesaria para conseguirlo, entre otras cosas, porque el tiempo pasará igual, así que mejor invertirlo en sueños propios y no prestados. Ante todo, confía. El Universo siempre apoya a quienes se comprometen con sus sueños de verdad. La sincronidad existe, y aparecerán las personas, recursos y situaciones necesarios para que puedas

ver materializadas tus metas. Nunca podrás ver todo el camino de golpe, siempre falta información sobre el siguiente paso a dar, pero si estás comprometido y tienes Fe, ese siguiente paso aparecerá. Cambia la duda y el escepticismo por la Fe. La Fe es el mayor aliado del ser humano. La Fe elimina todo tipo de límites. La Fe es la colaboración con el Universo. Si tienes Fe, el Universo es tu aliado y siempre provee.

9. DISFRUTA DEL CAMINO SIEMPRE.

No puedes hacer depender tu satisfacción de la consecución de un resultado, porque sólo existe el presente, el aquí y el ahora, y además porque uno nunca sabe cuando logrará lo que desea lograr. Los resultados te llegan, no te pertenecen. Ya lo decía Rudyard Kipling en su conocido poema If: «Sueña, pero no dejes que tus sueños te esclavicen». La única forma de tener una visión a largo plazo disfrutando del camino a corto plazo es estando alineado con un propósito de vida, por eso la pasión es esencial, porque ser apasionados con lo que hacemos da sentido a la vida.

10. ANTE TODO, RESISTENCIA.

Cualquier meta grande está plagada de obstáculos. Los obstáculos son la forma que tiene la vida de distinguir dos tipos de personas, las que dicen que quieren algo de las que realmente lo quieren. Las primeras desisten; las segundas, insisten. Cada vez que aparece un obstáculo, la vida nos está poniendo a prueba y hablándonos; y nos está diciendo: ¿Quieres esto que dices que quieres? Demuéstramelo. ¿Cómo? Luchando por ello. La mayoría de la gente abandona a mitad de camino. Ya sabes, de derrota en derrota hasta la victoria final. Quien resiste, vence. Un ejemplo que te puede ser ilustrativo: Miguel Induráin, nuestro ciclista más admirado, el que se hizo grande en los Tour de Francia. Su éxito no fue un camino de rosas, más bien todo lo contrario. Mira los datos de su participación en la carrera más importante del ciclismo:

1985 Abandona en la 4ª etapa.
1986 Abandona en la 12ª etapa.
1987 Llega al final en el puesto 97º.
1988 Llega al final en el puesto 48º.
1989 Llega al final en el puesto 17º.
1990 Llega al final en el puesto 10º.
1991 Gana el Tour.
1992 Gana el Tour.
1993 Gana el Tour.
1994 Gana el Tour.
1995 Gana el Tour.

Y una de propina:

11. NO TENGAS PRISA, TODO LLEVA SU TIEMPO.

Con independencia de tu talento y de tu esfuerzo, hay cosas que necesitan del apoyo del factor tiempo. Nada que merece la pena sucede apresuradamente. Las cosas grandes exigen echar raíces, y cuanto más alto se apunta, más fuertes y robustas deben ser esas raíces para levantar algo más sólido. Con gran agudeza lo expresa Osho, y así abre el libro ¿Quién eres tú? de Laura Chica:

«Para crecer, simplemente mira un árbol.

A medida que el árbol crece hacia arriba,
sus raíces crecen más profundamente hacia abajo,
más hondo.

Hay un equilibrio: cuanto más se eleva el árbol,
más profundas son sus raíces.

No puede existir un árbol de cincuenta metros de altura
que tenga raíces pequeñas;

no podrían sostener un árbol tan grande.

En la vida, crecer significa profundizar en ti mismo:
es ahí donde están tus raíces».

* * * * *

<http://www.franciscoalcaide.com/2015/01/10-claves-para-tu-exito-en-2015.html>

EL ENTRENAMIENTO DESDE EL PUNTO DE VISTA DE UN LÍDER

AUTOR: JOE PANEBIANCO

Imagine que está viendo su deporte favorito. El juego está en sus momentos finales y el marcador está empatado. Su equipo tiene la oportunidad de ganar con la siguiente jugada. En un instante, el entrenador se agota en el campo, hace la jugada grande, y su equipo gana. Durante la entrevista después del partido, el reportero le pregunta acerca de las acciones del entrenador. El entrenador responde: "Era simplemente demasiado importante para dejarla a los jugadores."

Suena como un extraño mundo; nunca ha habido un juego donde el juego era tan importante que el entrenador tuviera que hacerlo personalmente. Además, las reglas del juego no permitirían que algo como esto sucediera. ¿Acaso esto no sucede todo el tiempo en el trabajo?

LIDERAZGO

La gran reunión, presentación o venta que es crítica para la empresa para llegar a su objetivo del mes, trimestre o año está a punto de suceder. El jefe facilita la escalera, los pasos, y hace la jugada grande por la victoria.

Como líderes, es importante pensar más como un entrenador, y trabajar para capacitar y preparar a nuestro equipo de trabajo. Desarrollar sus habilidades y ayudarles a ser lo mejor que pueden ser. La próxima vez que haya un momento importante en el trabajo, pregúntese: ¿He hecho todo lo que pude para prepararlos para esto? ¿Están listos? El Entrenamiento, asesoría, orientación, no se ejecutan en la cancha, es un trabajo diario y continuo.

http://www.expansion.com/2015/01/07/emprendedores-empleo/desarrollo-de-carrera/1420652839.html?cid=SMBOSO22801&s_kw=linkedin

LAS LECTURAS QUE INSPIRAN A LOS HOMBRES DE NEGOCIOS

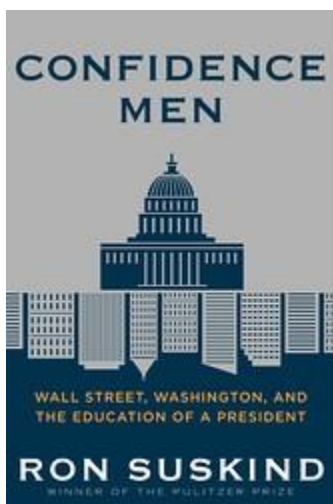
AUTOR: MELISSA KORN / 11 DE OCTUBRE DE 2013

Preguntamos a un grupo de pensadores líderes del mundo de los negocios qué libros formaban parte de su lista de lecturas obligatorias. Ficción, no ficción e incluso teatro, cada uno ofrece una lección de negocios a menudo sorprendente. A continuación, algunas de sus mejores recomendaciones.

Warren Bennis, profesor de administración, Universidad del Sur de California; autor de *Still Surprised: A Memoir of a Life in Leadership*

Enrique IV, Parte 1, de William Shakespeare

“Falstaff fue enviado para ayudar a Hal a volverse ‘real’. [Él fue] el primer entrenador ejecutivo de todos los tiempos. Falstaff le dice al príncipe Hal que si uno quiere liderar a la gente, necesita entender mejor su mundo. Lo leo al menos una vez cada dos años, y siempre aprendo algo”.



Confidence Men: Wall Street, Washington, and the Education of a President, de Ron Suskind

“Es sobre un novato que asume un empleo que es tal vez el más significativo y complejo del mundo [la presidencia de Estados Unidos]. Una historia de desarrollo de liderazgo”.

Sally Blount, decana de la Escuela de Administración Kellogg, de la Universidad de Northwestern

The Origins Of Political Order: From Prehuman Times to the French Revolution, de Francis Fukuyama

“Fukuyama establece un marco detallado aunque accesible para comprender cómo los seres humanos se unen para la acción colectiva y lo que buscan lograr con el proceso de participación”.

Tom Davenport, profesor de tecnología de la información y administración, Babson College; autor de *Analytics at Work: Smarter Decisions, Better Results*

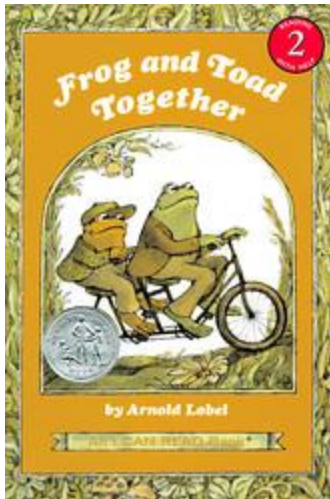
In the Garden of Beasts: Love, Terror and an American Family in Hitler's Berlin, de Erik Larson

“William E. Dodd fue designado para el importante cargo [de embajador] en gran medida porque no parecía haber nadie más disponible. No está claro si alguien con más destreza podría haber hecho algo para detener a Hitler, pero el libro ilustra los peligros de elegir mediocres candidatos para un empleo”.

The Immortal Life of Henrietta Lacks, de Rebecca Skloot

“Un temprano vistazo a los problemas éticos y de propiedad intelectual que enfrentaremos al entrar en el mundo de la medicina genética. Las células de Lacks se han utilizado para una variedad de propósitos médicos y científicos, aunque ni ella ni su familia recibieron un gran beneficio. Las empresas de ciencias biológicas tendrán más dificultades en el futuro para obtener material biológico para sus propios fines”.

Ray Fisman, profesor de empresas con fines sociales y codirector del programa de empresa social, de la Escuela de Negocios de la Universidad de Columbia.

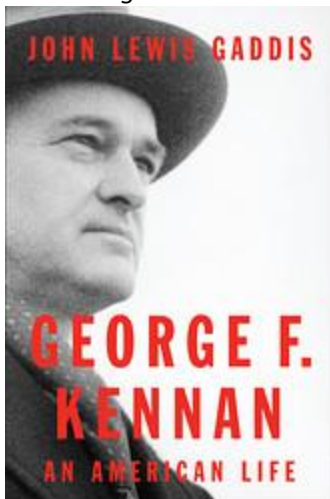


Glenn Hubbard, decano de la Escuela de Negocios de la Universidad de Columbia, ex presidente del Consejo de Asesores Económicos de EE.UU.

The Judge: A Life of Thomas Mellon, Founder of a Fortune, de James Mellon

“La esencia del espíritu empresarial y de ver oportunidades en tiempos de incertidumbre”.

George F. Kennan: An American Life, de John Lewis Gaddis



“Cookies,” de *Frog and Toad Together* (editado en español como *Sapo y Sepo, inseparables*), de Arnold Lobel

“Frog conoce sus debilidades. Entiende que es un pequeño anfibio impulsivo. La única manera que tiene de comprometerse a no comer todas las galletas es cerrar las oportunidades dándoselas a los pájaros. “Cookies” sirve como una hermosa parábola para el reciente trabajo en la economía conductual sobre los diversos mecanismos para atar sus propias manos de frente a la tentación”.

Cop in the Hood: My Year Policing Baltimore’s Eastern District, de Peter Moskos

“Si alguien en [o de] The Wire decidiera hacer un doctorado en sociología en Harvard, este sería su tesis. Destaca el complicado negocio de diseñar incentivos y estructuras de una organización que tiene un objetivo increíblemente difícil”.

“Aunque Kennan no es un hombre de negocios, el libro ilustra muy bien cómo la mente de un gran pensador estratégico se desarrolla a partir de una combinación de capacitación formal y experiencia real”.

Rosabeth Moss Kanter, profesora de administración de empresas, Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard

Steve Jobs, de Walter Isaacson

“En lugar de los típicos clichés acerca de los líderes, Isaacson ofrece un retrato matizado de Jobs tal como él quería ser visto y de Jobs tal como era visto por los otros. Su vida era en parte inspiración —al mostrar que es posible expandirse, elevarse e innovar con coraje— y en parte un cuento con moraleja sobre todas las formas en que la perfección es inalcanzable”.

Roger Martin, decano, Escuela de Administración Rotman, de la Universidad de Toronto; autor de *Fixing the Game: Bubbles, Crashes, and What Capitalism Can Learn from the NFL*

The Enlightened Eye: Qualitative Inquiry and the Enhancement of Educational Practice, de Elliot Eisner

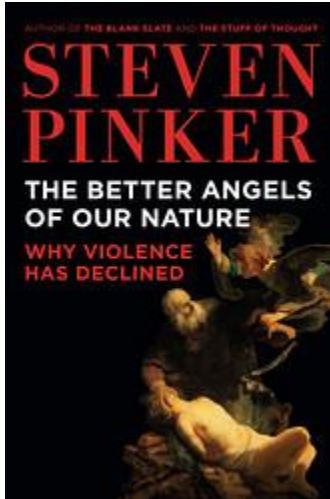
“[El libro] es la defensa de Eisner de las técnicas de investigación cualitativa de cara a un mundo que favorece las técnicas cuantitativas. Es brillante porque demuestra de manera convincente que para muchos intentos de investigación, las técnicas cualitativas son de hecho más rigurosas que las cuantitativas. Se trata del campo de investigación en la educación, [pero] es totalmente aplicable al mundo de los negocios, que debería pasar del análisis sin sentido de datos cuantitativos a la apreciación cualitativa”.

Jeffrey Pfeffer, profesor de comportamiento organizacional, Escuela de Negocios de la Universidad de Stanford, autor de *Power: Why Some People Have it and Others Don’t*

The Big Short: Inside the Doomsday Machine, de Michael Lewis

“Lo que es sorprendente no es sólo que la gente es codiciosa y propensa a involucrarse en actividades éticamente cuestionables; la gran lección es cómo la gente puede llegar a inimaginables posiciones de poder y ser esencialmente (a) incompetente y (b) no estar dispuesta a cumplir ni siquiera con lo más trivial y mundano de su trabajo”.

Robert Shiller, profesor de economía de la Universidad de Yale; cocreador de los índices Case-Shiller de los precios de las viviendas en EE.UU.



The Better Angels of our Nature: Why Violence Has Declined, de Steven Pinker

“Da lecciones acerca de la naturaleza humana que ofrecería muchas ideas para los negocios. Trata sobre los conflictos humanos y cómo se resuelven”.

* Traducción y adaptación por Diego Posada. Lee aquí el original en WSJ

<http://www.canalceo.com/las-lecturas-que-inspiran-a-los-hombres-de-negocios/>

¿CÓMO SE PODRÍA COMPENSAR O CASTIGAR A LAS ADMINISTRACIONES QUE NO SE ADHIERAN A DETERMINADAS UTILIDADES O PROCESOS DE DESBUROCRATIZACIÓN?

AUTOR: MAXIMO FRAILE - 8 DE ENERO DE 2015

El objeto de esta entrada es aportar las ideas que a lo largo de los años he ido teniendo sobre reconocimientos a personas y organismos, muchas de las cuales no han fructificado, pero que creo es interesante compartir a ver que os parecen, por si alguno/a de los lectores a partir de las elecciones del mes de mayo ocupáis un puesto en el que podáis aplicarlas directamente o proponer su aplicación.

En la legislatura 2003 – 2007 como subdirector general de Calidad y Participación Ciudadana saqué adelante un incentivo de productividad individual para el personal de las unidades que alcanzase una puntuación de + 300 puntos EFQM con una dotación de 700 €, no necesito insistir en que nos llovieron los “clientes” que estaban deseosos de incorporarse a lo que denominamos “el camino a la excelencia”. Pero además, al entonces Secretario General Técnico, Antonio Ruiz Lasanta, se le ocurrió una buena idea para “primar” a los responsables de los Órganos (rango de Dirección General) con la idea de que aquellos que se sumasen a ese camino a la excelencia. Entonces no se puso en marcha, pero hoy día podría servir para incentivar a los Órganos que hayan avanzado en la desburocratización de sus servicios prestados, la idea era que se les asignase un mayor % del reparto de los fondos que en aquellos años se generaban con los remanentes de tesorería, lo que no se había ejecutado del presupuesto del año anterior, que en aquellos años no desaparecía como ocurre actualmente. A modo de resumen, la idea es primar con una mayor dotación económica en los presupuestos al Órgano que mas haya simplificado sus tramitaciones.

En esa misma legislatura, 2003 – 2007, propuse al consejero la idea de diferenciar las retribuciones de los altos cargos, aun con el mismo nivel de Dirección o subdirección general, en función de su experiencia y méritos, pues veía poco lógico retribuir con la misma cantidad a una persona con mas de 15, 20 o 30 años de experiencia en puestos de responsabilidad, que a otra salida de nuevas generaciones, incluso antes de obtener un titulo universitario. La respuesta fue que no pensase en crear incendios, que bastantes teníamos ya. A día de hoy mantendría mi propuesta, y lo que obligaría para completar una retribución variable en los nuevos altos cargos, especialmente aquellos que no han tenido experiencia previa en las administraciones, es a un buen y extenso catalogo de cursos formativos, desde la constitución, al procedimiento administrativo, contratación, gestión económico presupuestaria y un buen etc, como requisito para completar retribución. Y esto sin dudar de las capacidades y aptitudes de los jóvenes que han destacado previamente en las organizaciones juveniles de los partidos, para lo cual han debido poseer excelentes habilidades de comunicación, trabajo en equipo, análisis de problemas, etc.

A lo largo de esta legislatura, en que ya no ha habido recursos económicos para el incentivo de productividad, he estado proponiendo que fuesen + dos días de libre disposición los 300 puntos EFQM y + tres días los 400 puntos, pero no he conseguido que se aprobase en el decreto de jornada, que hubiese sido muy fácil de aprobar e implantar. A falta de los incentivos, nuestros clientes están dejando de renovar sus certificados a los 4 años, que es la vigencia que les otorgamos. La propuesta para incentivar la desburocratización sería igual de simple: + dos días para aquellas unidades que tuviesen implantado el no pedir al menos el 80 % de los datos disponibles en la plataforma de intercambio de datos del Ministerio. Si queremos también penalizar, - 2 días de libre disposición para el personal de aquellas unidades que no tenga al menos

implantados el 20 % de los datos disponibles en la plataforma de intercambio de datos del Ministerio.

Los que habéis seguido mis ideas, sabéis que mantengo como debe del siglo XX en nuestras administraciones el solucionar y dar respuesta a esta sentencia que proviene de 1996: *“Si pagas por igual a quien trabaja como +1, 0 y -1, todos acabaremos trabajando como -1”*. Y la sentencia se aplica también a la desburocratización de los procedimientos que evidentemente van a suponer un esfuerzo para las personas que los gestionen. Si no hay estímulos ni +, ni -, y los líderes no los impulsan, nos encontramos con unos despliegues muy lentos de las mejoras propuestas a nivel nacional e incluso internas.



Nota: este pañuelillo es el distintivo con el que Iñaki Arana y la Fundación Navarra para la Excelencia nos ha reconocido a los evaluadores riojanos que este 2014 pasado hemos participado en el intercambio de evaluadores entre Navarra y La Rioja y que me ha hecho mucha ilusión recibir

<http://porelarticulo103.blogspot.com.ar/2015/01/como-se-podria-compensar-o-castigar-las.html>

TRABAJAR EN UN TURNO NOCTURNO PUEDE SER MUY MALO PARA TU SALUD

AUTOR: SANTIAGO CAMPILLO - 11 DE ENERO DE 2015

Trabajar en un turno nocturno puede ser perjudicial para la salud. Aunque esto no es nuevo un estudio reciente confirma alguna de las sospechas que teníamos sobre trabajar de noche y no respetar nuestro ritmo circadiano natural.

¿Qué tiene de malo trabajar en un turno nocturno? Además de poder resultar especialmente molesto, los últimos estudios al respecto **apuntan hacia la misma conclusión: podría ser muy negativo** para tu salud. Por supuesto, esta cuestión no es fácil de afrontar y toda investigación ha de tratarse con cierta perspectiva.

Esto quiere decir que no hay que alarmarse, aunque sí es algo para tener muy en cuenta si lo que buscamos es calidad de vida. Según el estudio publicado en el Diario Americano de Medicina Preventiva (AJPM), se puede observar **una relación directa en el aumento de la mortalidad** por enfermedades cardiovasculares o cáncer y el trabajo durante turnos nocturnos.

LOS TURNOS NOCTURNOS Y TU SALUD

En concreto, el estudio explica cómo **trabajar durante más de 5 años en turno nocturno** puede asociarse a un incremento en la mortalidad por causas cardiovasculares en más de un 11%. Y puede incrementarse hasta un 23% para los trabajadores que llevan más de 15 años en turno nocturno. En el caso de cáncer, solo el de pulmón parece tener cierta relación en los trabajadores de más de 15 años, lo que aumenta la mortalidad en un 25%. Las cifras parecen altas y alarmantes, pero tranquilos, que hay que entender la estadística.

En primer lugar, el estudio se ha realizado con enfermeros y enfermeras. Nada menos que con unas 75.000 en 22 años. El análisis de los datos muestra un aumento de mortalidad. Pero es solo un término que indica que entre los miembros estudiados que han sufrido una enfermedad cardiovascular o un cáncer, ha aumentado el número de fallecidos. En el estudio Hay que aprender a comprender los números y sus estadísticas también se puede observar un aumento a sufrir este tipo de enfermedades relacionado con el trabajo en un turno nocturno, pero **no hay que dramatizar los números**.

Efectivamente, el turno nocturno puede resultar perjudicial para la salud y las posibilidades de sufrir una enfermedad cardiovascular o un cáncer de pulmón aumentan, especialmente con largos periodos de turnos nocturnos, pero no el 25% de los trabajadores nocturnos sufrirán estas dolencias, eso hay que tenerlo claro. No obstante, los turnos nocturnos llevan **en el punto de mira de la OMS desde 2007**. Por entonces la Organización Mundial de la Salud indicaba que trabajar en horario nocturno podía ser una causa directa de sufrir cáncer. Veamos por qué.

DORMIR BIEN Y EL RITMO CIRCADIANO

Casi todos los seres vivos de la tierra estamos sujetos a un ciclo. Casi todos los animales lo están al ritmo circadiano. Nuestras variables biológicas, como la concentración de ciertas sustancias en sangre, nuestra temperatura corporal o el ritmo cardíaco, varían en torno al día. Muchas investigaciones tratan de averiguar cómo afecta el ritmo circadiano a nuestra salud y lo cierto es que **sabemos bastante sobre el tema**. Por ejemplo, hemos observado que el ritmo circadiano juega un papel fundamental en la regulación del cáncer.

El ritmo circadiano está directamente relacionado con diversos factores genéticos y varias enfermedades. Dormir de noche y estar activo de día es un proceso natural en el que la luz activa nuestro sistema. El efecto de este ritmo circadiano tiene consecuencias directas en nuestra genética, la última responsable del cáncer y de cualquier otro factor de nuestra vida. La melatonina, una hormona asociada al ritmo circadiano, también ha demostrado su acción como agente anticancerígeno. También **influye en los medicamentos que tomamos de una forma muy directa**. Además, todavía no entendemos muy bien como nos afecta a nivel neurofisiológico, pero sabemos que es un buen ciclo de sueño es sencillamente fundamental.

Si bien es cierto que en ciertas personas el ritmo circadiano es distinto (por eso existe gente que es más activa de noche), nuestra fisiología tiene una clara preferencia por estar despiertos de día y realizar las "tareas de mantenimiento" por la noche, mientras dormimos. Muy probablemente aquí se encuentre la complicada explicación de por qué **trabajar en un turno nocturno implique una mayor probabilidad de sufrir una mayor mortalidad** ante enfermedades cardiovasculares y cáncer de pulmón. Este tipo de estudios servirá para mejorar la atención y las condiciones de los trabajadores nocturnos y, en cualquier caso, para aumentar la calidad de vida de éstos.

<http://hipertextual.com/2015/01/turnos-nocturnos-sueno>

LO 2 VÍDEOS DE INNOVACIÓN MÁS VISITADOS EN MI CANAL

AUTOR: PACO CORMA - 06/01/2015

Vídeos de innovación vienen ahora a mi resumen siguiendo con este repaso a mis trabajos más visitados durante 2014.

¿Puede haber empresas innovadoras sin innovadores?

De la confusión a la certeza: Los datos.

Muchas gracias a todos los que seguís mis vídeos de innovación.

En mi canal encontrareis vídeos de innovación y desde diferentes ópticas.

<http://www.pacocorma.com/2015/01/lo-2-videos-de-innovacion-mas-visitados-en-mi-canal/>

10 PREGUNTAS PODEROSAS PARA LIDERAR PERSONAS

AUTOR: ANDRÉS ORTEGA

De manera progresiva cada vez son más las empresas que van afianzando la idea de que las personas son la auténtica clave para la consecución de resultados. Un planteamiento que vuelve a poner de manifiesto el papel determinante que juega el liderazgo para la consecución o no de los resultados de negocio.

En el fondo... las personas siempre han sido el foco del liderazgo... solo que bajo un estilo de liderazgo autocrático, poco permeable a nuevos enfoques y planteamientos, orientado a proteger el *modus operandi* y el *status quo* establecido y donde imperaba un modelo de centralización de información con procedimientos muy bien delimitados para la toma de decisiones... los resultados se conseguían “*de las personas*”...

Pero ahora, conseguir los resultados “*de las personas*” no es suficiente. Los cambios acaecidos en los últimos años dibujan un contexto profesional caracterizado por una complejidad “*in crescendo*”, con elevadas dosis de incertidumbre y con una gestión que contiene cada vez más variables que despejar. En definitiva, es el momento de plantear un modelo de liderazgo en el que los resultados no se consigan “*de*” sino... “*a través*” de las personas. Una preposición que condiciona la proposición de valor.

Por lo tanto, ante unas circunstancias de mercado que exigen más y mejor involucración, colaboración, agilidad, creatividad, autoliderazgo, flexibilidad y adaptabilidad, casi resulta imperativo reflexionar qué puede hacer una persona desde su condición de líder para mejorar los resultados de la organización no “*de*”, sino “*a través*” de las personas...

Para ello, quizás sea la hora de abandonar nuestra adicción a ofrecer las respuestas correctas para, en su lugar, potenciar nuestra capacidad para plantear las preguntas adecuadas en el marco de una conversación de valor...

Preguntar Vs Responder... Escuchar Vs Monopolizar el discurso. Un reto mayúsculo para una amplia mayoría de directivos, managers y profesionales en general... que tienen en su mano la capacidad de modificar su estilo de liderazgo desarrollando el arte de conversar y, claro está, de preguntar...

1. ¿Qué puedo hacer por ti?

Liderar es el ejercicio de ponerse al servicio del otro. Salvo excepciones, nunca fue una práctica habitual, pero en la actualidad, una de las principales claves para liderar, frente a la extendida práctica de inferir lo que los demás necesitan de nosotros, es preguntar en que se puede ayudar...

2. ¿Qué retos/objetivos quieres conseguir?

Frente al modelo tradicional en el que el líder indica lo que hay que lograr... preguntar qué objetivos y retos se quieren alcanzar, es un mecanismo esencial a la hora de involucrar. El auténtico compromiso se adquiere con lo que cada uno quiere lograr... no con lo que te obligan a alcanzar...

3. ¿Para qué lo haces?

En otras palabras, invitar a reflexionar por la razón de ser del trabajo que se va a realizar...; Conseguir resultados a través de las personas implica que estas identifiquen el propósito por el que se ponen en acción, buscando el sentido y la lógica de sus acciones, tareas y responsabilidades...

4. *¿Qué tienes y qué te falta para conseguirlo?*

Preguntar con que se cuenta y de que se carece permite identificar los recursos que se tienen a disposición y que apoyos se precisan para alcanzar los resultados que se desean alcanzar. ¿Cuántas veces no hemos alcanzado algo por no saber que nos faltaba para lograrlo?

5. *¿Cómo lo harías de forma diferente?*

En definitiva, permitir que los colaboradores dibujen y reflexionen acerca de las alternativas existentes para abordar un reto, parece ser una actitud más inteligente que indicarles como tienen que conseguirlo para satisfacer nuestro ego...

6. *¿Qué puedes ganar y que puedes perder?*

Preguntar por los beneficios y costes asociados a cualquier decisión y acción permite ver los riesgos asociados por hacer o dejar de hacer algo...; Identificar pros y contras es un ejercicio esencial para potenciar los músculos de la autonomía y la capacidad para tomar decisiones. El autoliderazgo se desarrolla cuando nos acostumbramos a pensar en términos de costes y beneficios.

7. *¿Quién y qué conoces en tu red que puede ayudarnos?*

Como profesionales conectados, somos el valor de nuestra red y del conocimiento al que accedemos dentro de ella. Liderar no es invitar a conseguir misiones imposibles... sino invitar a explorar nuestra red y sus posibilidades para la consecución de resultados...

8. *¿En qué complementas a los demás y como te complementan ellos a ti?*

Preguntar por el impacto que una persona genera en su entorno ayuda a fomentar su autoconocimiento... preguntar por como los demás complementan al otro sienta las bases de un modelo basado en la colaboración... un elemento crucial para conseguir resultados a través de las personas en entornos complejos, inciertos y volátiles...

9. *¿Qué tienes que hacer para llegar hasta allí?*

Conocer qué se quiere lograr, para qué, los recursos con los que se cuenta y los apoyos que se necesitan, permite obtener la información necesaria para trazar un plan de acción... No lo olvidemos, liderar es, ante todo, conversar para desarrollar la capacidad de ponerse en acción...

10. *¿Cómo te sientes?*

Las personas son emociones y las emociones son el combustible que nos permite ponernos en movimiento; Liderar, por lo tanto, es gestionar emociones y permitir que estas se transformen

en acción, ya que la acción es la única llave posible para la consecución de resultados a través de las personas... y lógicamente de sus emociones...

Propósito, beneficio, apoyos, costes, emociones, soporte, autoliderazgo, alternativas, innovación, recursos... y, por supuesto, acción, son tan solo algunos de los ingredientes que permiten alcanzar y mejorar los resultados a través de las personas (y no de ellas) en un contexto que, cada vez con más urgencia, requiere que todos y cada uno de los miembros de una organización descubran y desplieguen al máximo sus capacidades y su potencial de actuación.

Pero tampoco podemos obviar el hecho de que liderar en muchas ocasiones implica dar respuestas y ofrecer asesoramiento, porque las personas también necesitan pautas y orientación para mejorar su rendimiento.

Nuestro entorno actual nos demanda reequilibrar el modelo imperante en términos de liderazgo; un entorno que requiere desarrollar profesionales con capacidad de crítica y de decisión, con mayor autonomía y flexibilidad, orientados a la colaboración y que auto-gestionen su compromiso... unos rasgos de comportamiento que aparecen, obviamente, cuando se lidera construyendo conversaciones de valor y naturalmente, cuando se entrena y practica el arte de hacer las preguntas adecuadas...

<http://www.directivosygerentes.com/index.php/es/management3/64-articulos/2510-10-preguntas-poderosas-para-liderar-personas.html>

COBRAR MÁS, POR TRABAJAR MEJOR

AUTOR: GRUPO DE RECONOCIMIENTO DE LA RED INTERADMINISTRATIVA DE CALIDAD - 28 DE
NOVIEMBRE DE 2013

Sistemas de reconocimiento a los empleados públicos ligados a la implantación de sistemas de calidad en las administraciones

JUSTIFICACIÓN

QUE DICE LA CARTA DE COMPROMISOS CON LA CALIDAD DE LA RED INTERADMINISTRATIVA PARA LA CALIDAD

- a) En el aspecto 9 de los elementos a valorar para el seguimiento de la carta se recoge dentro del desarrollo de las capacidades de las empleadas y los empleados públicos, la posibilidad de valorar el reconocimiento/incentivos a la implicación del personal en la mejora continua
- b) En el aspecto 11 se recoge la valoración de la existencia de formulas de reconocimiento para las organizaciones

QUE DICE EL ESTATUTO BÁSICO DE LOS EMPLEADOS PÚBLICOS

Artículo 20. La evaluación del desempeño.

1. Las Administraciones Públicas establecerán sistemas que permitan la evaluación del desempeño de sus empleados.

La evaluación del desempeño es el procedimiento mediante el cual se mide y valora la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados.

2. Los sistemas de evaluación del desempeño se adecuarán, en todo caso, a criterios de transparencia, objetividad, imparcialidad y no discriminación y se aplicarán sin menoscabo de los derechos de los empleados públicos.

3. Las Administraciones Públicas determinarán los efectos de la evaluación en la carrera profesional horizontal, la formación, la provisión de puestos de trabajo y en la percepción de las retribuciones complementarias previstas en el artículo 24 del presente Estatuto.

4. La continuidad en un puesto de trabajo obtenido por concurso quedará vinculada a la evaluación del desempeño de acuerdo con los sistemas de evaluación que cada Administración Pública determine, dándose audiencia al interesado, y por la correspondiente resolución motivada.

5. La aplicación de la carrera profesional horizontal, de las retribuciones complementarias derivadas del apartado c del artículo 24 del presente Estatuto y el cese del puesto de trabajo obtenido por el procedimiento de concurso requerirán la aprobación previa, en cada caso, de sistemas objetivos que permitan evaluar el desempeño de acuerdo con lo establecido en los apartados 1 y 2 de este artículo.

Artículo 24. Retribuciones complementarias.

C) El grado de interés, iniciativa o esfuerzo con que el funcionario desempeña su trabajo y el rendimiento o resultados obtenidos.

A la vista de los requisitos legales actualmente vigentes, es necesaria una evaluación individual del desempeño.

ELEMENTOS PARA LA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO DE UNA ORGANIZACIÓN:

Planificación estratégica: establecimiento y modificación de las estrategias y objetivos globales corporativos

Control de gestión: consiste en la observación de las actividades y la realización de acciones que aseguren que los recursos se utilizan de forma efectiva y eficiente para alcanzar los objetivos de la organización

Control de operaciones: se ocupa de llevar a cabo tareas específicas en el funcionamiento diario.

La especificación formal de las medidas del rendimiento y el desarrollo de sistemas de medida y control son medios primordiales para la gestión del rendimiento.

ELEMENTOS QUE COMPONEN LOS MODELOS DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO: (sin querer ser exhaustivos, que no es el objeto de la propuesta)

a) Fijar objetivos: es imprescindible para medir el rendimiento. Pueden ser colectivos, de la organización o individuales de cada persona dentro de ella.

b) Definir las competencias de cada puesto: es necesario para medir y valorar las conductas profesionales

c) Evaluar el cumplimiento de unos y otras: para lo cual existen diversas técnicas como la Escala de puntuación, la Evaluación justificada, el Método del incidente crítico, la Lista de control ponderada, la Evaluación del desempeño 360º o la Dirección por objetivos

QUE APORTAN LOS SISTEMAS DE CALIDAD EN RELACIÓN A LOS REQUISITOS DE UNA GESTIÓN DEL RENDIMIENTO (A NIVEL DE ORGANIZACIÓN) O DE UNA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO(INDIVIDUAL)

Los sistemas de calidad se basan en dos pilares básicos y esenciales: la trilogía de la medición por un lado: “lo que se mide, por el hecho de medir, mejora”; y los ciclos de mejora continua PDCA (Planificar, hacer, controlar – medir y mejorar revisando. El efecto positivo del establecimiento de objetivos en el rendimiento es uno de los hallazgos más sólidos y frecuentes en la literatura psicológica

La gestión del rendimiento en una organización o un sistema de evaluación del desempeño tiene que tener mediciones y tiene que tener ciclos de mejora continua, pero el primer requisito o paso es la (P), planificar, a una organización o un servicio, fijarse objetivos, acto seguido, (D) hacer, (C) medir si ha alcanzado los objetivos planificados con los recursos asignados para ello y (A) revisar y mejorar.

Y la evaluación del desempeño requiere de la fijación de objetivos que, lógicamente, deben estar alineados, es decir, deben responder a la estrategia general de la organización

Por tanto, parece sensato trabajar en disponer de uno o más sistemas o modelos de gestión de calidad que reúnan los requisitos de planificar, medir lo hecho y evaluar si con ello se alcanza a lo planificado y a ser posible que se comparen con otras organización para ver si se esta por encima o por debajo de la media del sector, o si se es el mejor.

POSIBLES SISTEMAS DE CALIDAD:

El objetivo último de una evaluación del desempeño es la evaluación individual de las personas, pero para ello es necesario disponer de sistemas de medición, planificación y evaluación individuales, cuando la dificultad con que nos encontramos es que no disponemos de sistemas de medición a nivel de organización, por ello y porque los sistemas de calidad son para medir y mejorar organizaciones mas que individuos, es por lo que nuestra propuesta es para una evaluación colectiva.

De los sistemas de calidad que recoge el Marco Común de Actuación de 2005, destacamos como sistemas que permitan medir y evaluar los siguientes

Cartas de Servicio: recogen que es lo que se hace, que compromisos (objetivos) asume con los clientes y como los va a medir (indicadores)

Modelos de Calidad para la mejora continua (CAF, EFQM): son los mas completos y potentes y no merece la pena extendernos en su explicación, un solo valor añadido en relación a las cartas en los criterios de resultados: el seguimiento de tendencias año tras año y sobre todo la comparación con los mejores de la actividad o sector para aprender de ellos

Otro modelo de gestión no recogido en el Marco común de Actuación es el de las Normas ISO 9000, que también contempla la planificación, medición y evaluación y acreditada por un tercero.

SISTEMAS PROPUESTOS PARA UN SISTEMA DE INCENTIVOS COLECTIVOS:

Combinando los requisitos de dificultad de definición, recursos necesarios o tiempo necesario para su implantación, proponemos un sistema de reconocimientos escalado de la siguiente manera:

a) Implantación, seguimiento y cumplimiento de compromisos de la carta o cartas de servicio de la organización: 25 % del reconocimiento, que a su vez se puede subdividir según se consiga el 100 % o porcentajes parciales de cumplimiento de compromisos.

b) Definición e Implantación de la gestión de los procesos de la organización, con cumplimiento de los objetivos definidos para los indicadores de dichos procesos: 50 % del reconocimiento. Que se puede escalar según estén definidos y se consigan los objetivos del 100 % o de distintos porcentajes de los procesos operativos definidos

c) Implantación y mantenimiento de una norma ISO 9000 o un reconocimiento de + 300 puntos en EFQM o CAF: 75 % del reconocimiento

d) Obtención de + 400 puntos en EFQM o CAF en una evaluación externa: 100 % del reconocimiento

METODOS PARA EVALUAR LA IMPLANTACIÓN DE LOS SISTEMAS DE CALIDAD Y POR TANTO EL DESEMPEÑO COLECTIVO EN LA ORGANIZACIÓN

Para las Cartas: Existe la Certificación AEVAL “Certificación de Cartas de Servicio”. También la Norma UNE de certificación y una propuesta desde la CCAA de Andalucía que se puede desarrollar.

Nuestra experiencia demuestra que desde un servicio interno de calidad se puede evaluar el cumplimiento de los objetivos sin apoyo externo. No obstante, disponer de un “*tercero de confianza*” que garantice tanto la correcta elaboración (cumplimiento metodológico) como los compromisos fijados en la carta (cumplimiento objetivos/compromisos) puede aportar un valor añadido de “objetividad”.

Para la gestión de los procesos: conociendo la metodología y las funciones de la organización, también es asumible la evaluación del cumplimiento de los objetivos asignados a los indicadores de los procesos, desde un servicio interno de la propia administración

Para EFQM y CAF tienen que ser equipos de evaluadores externos, tal y como ya definió este grupo de reconocimiento en otro de sus trabajos previos.

Para la implantación de ISO 9000 por definición deben ser auditores externos, aunque no necesariamente tienen porque ser de certificadoras acreditadas, pueden ser auditores formados aunque no acreditados

UTILIDAD DE LOS SISTEMAS DE CALIDAD PARA LA IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS INDIVIDUALES DEL DESEMPEÑO:

Aunque no es el objetivo inicial, ni fundamental de la propuesta, dado que es mas probable el desarrollo de sistemas de evaluación del desempeño, que de un sistema complementario de retribuciones basado en el punto c) del artículo 24 del Estatuto Básico de los Empleados Públicos, hemos querido dejar apuntado el avance o camino que supone implantar sistemas de calidad para un sistema de evaluación del desempeño: ya lo hemos reflejado, requieren la planificación o fijación de una Estrategia y la fijación de unos Objetivos, objetivos que son los que debe recoger para cada persona el sistema de evaluación del desempeño. Además, la Gestión por procesos que implican los sistemas de calidad conlleva la definición de las actividades a desarrollar y para ellas, para cada puesto implicado, se pueden definir más fácilmente las competencias que deberán ser posteriormente evaluadas

A MODO DE CONCLUSIÓN:

Como nos apuntó uno de nuestros jueces de valor, Fernando Monar, no se pueden medir rendimientos - consecución de objetivos - o desempeños - manera de actuar para conseguirlos – individuales- si no existen y se miden a nivel global. Y para medirlos a nivel global están los sistemas de evaluación de organizaciones (CAF / EFQM), que engloban sistemas de rendimiento/desempeño de las actividades organizacionales - procesos - (ISO 9000) y medición de resultados con impacto en la ciudadanía (Cartas de Servicio / Certificaciones). Una vez que tenemos ese contexto, podemos avanzar a nivel individual, que requerirá muy poco esfuerzo mas.

Existen los precedentes de los sexenios en educación y la carrera profesional sanitaria muy ligadas a la antigüedad y a la realización de un determinado número de horas de formación, pero sin una evaluación real de objetivos o mejora de la calidad del servicio.

Si asumimos, y no es mucho asumir, que los sistemas de calidad sirven para mejorar la calidad de los servicios, estaremos consiguiendo un viejo reto para las administraciones, pagar mas por trabajar mejor de cara a sus clientes. Y pagar más a aquellos funcionarios que se hayan esforzado mas implantando sistemas más completos y potentes de mejora de la calidad.

Hemos explicado que lo primero que deben tener las organizaciones es una Estrategia. En el caso de las administraciones y a pesar de todas las situaciones de crisis en que puedan encontrarse, o quizás por ello, tenemos una Misión clara: ser cada día más eficaces y eficientes. El EBEP marca las Estrategias en relación a las personas que formamos las administraciones y aquí hemos tratado de aportar la visión de cómo los sistemas de calidad pueden ayudar a los sistemas a los sistemas de reconocimiento.

No está dentro de las finalidades de la Red interadministrativa implantar un sistema de evaluación del desempeño, pero si el mejorar la calidad e intentar que se valore y retribuya esa mayor calidad.

<http://porelarticulo103.blogspot.com.es/2013/11/cobrar-mas-por-trabajar-mejor.html>