

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 III

AÑO 2.015
SALTA - ARGENTINA

ÍNDICE

PRÓLOGO	5
INNOVAR ES VERBO E IMPLICA ACCIÓN	6
LA IMPORTANCIA DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES	7
¿SE PUEDE EVALUAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE CON UN SÓLO INDICADOR?	8
"¿CUANDO EL EMPRENDEDOR SE CONVIERTE EN INNOVADOR (Y VICEVERSA)?"	11
SISTEMAS DE GESTIÓN CERTIFICABLES: LOS GRANDES INCOMPRENDIDOS Y EL CUENTO DEL ZAPATERO	12
LA CIENCIA TAMBIÉN NECESITA EQUIDAD	18
LA ACTITUD INNOVADORA	21
EL SEDENTARISMO CAUSA EN EUROPA EL DOBLE DE MUERTES QUE LA OBESIDAD	23
¿HAY UNA FÓRMULA PARA EL CÓCTEL DEL ÉXITO EMPRENDEDOR?	24
EL NUEVO PERFIL DEL DIRECTIVO SE TRANSFORMA TRAS LA CRISIS	25
INNOVACIÓN: INCLUIR SERVICIOS EN LOS PRODUCTOS	26
LAS INNOVACIONES TECNOLÓGICAS QUE SE ESTRENAN EN 2015	27
LAS EMPRESAS FAMILIARES AUMENTAN FACTURACIÓN Y EMPLEO	29
GESTIONAR EL CONOCIMIENTO... DE OTROS	31
UNA OFICINA TRENDY CON MUEBLES HECHOS CON BOTELLAS DE PLÁSTICO	32
PESO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN LAS VENTAS DE LAS EMPRESAS	34
LAS 10 + 1 COSAS QUE APRENDEREMOS EN 2015	35
RECOPIACIÓN DE REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2015	38
EL PODER DEL HÁBITO Y 6 CLAVES PARA DESARROLLARLOS	41
APRENDER UN SEGUNDO IDIOMA APORTA AL CEREBRO LOS MISMOS BENEFICIOS QUE SER BILINGÜE	44
EL MÉTODO DEFINITIVO PARA EVALUAR PROYECTOS DE INNOVACIÓN Y NO EQUIVOCARSE	46
COMPLICARSE LA VIDA	50
LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL, UN TEMA PENDIENTE EN LAS EMPRESAS	51
LA GENTE NO LEE Y SI LEE, NO ENTIENDE	53
¿VENDES CAMBIO O INNOVACIÓN?	55
‘DECÁLOGO PARA QUE LOS EMPRENDEDORES PONGAN “RUMBO AL TRIUNFO” ESTE 2015’	56
PRIVACIDAD E INTERNET DE LAS COSAS, LA TORMENTA PERFECTA	58
INNOVACIÓN EN ESPAÑA. ¿HACIA DÓNDE VA?	60
LLEGA LA NARIZ ELECTRÓNICA	63
LA CONSTANTE DE KAPREKAR	65
LA CALIDAD Y LAS ENCUESTAS A CLIENTES	66
AUTOMATIZACIÓN Y EMPLEO	69
MODELO CANVAS, COMO HACER UN PLAN DE NEGOCIO EN 9 PASOS.	70

CÓMO HACER PRONÓSTICOS PARA NUEVOS PRODUCTOS	76
HACIA UN LIDERAZGO HUMANISTA.....	81
2015: LA NUBE SE PREPARA PARA EL IOT	83
MÓVIL A LA CARTA	85
LA INNOVACIÓN RADICAL Y RIESGOS ASOCIADOS	87
¿PODRÁN COEXISTIR LAS BIBLIOTECAS Y LOS EBOOKS?.....	88
ENTENDIENDO AMÉRICA, ENTENDIENDO ESPAÑA. NO EXISTE EL MARKETING SIN CONTEXTO	90
¿PUEDE PAGAR A SU EQUIPO PARA QUE SEA INNOVADOR?	93
¿PUEDEN SUPERARNOS LAS TECNOLOGÍAS 'INTELIGENTES'?.....	94
LOS 4 PILARES QUE DEBEN FUNDAMENTAR EL ECOSISTEMA INNOVADOR.....	95
LOS CUATRO PILARES ACTUALES DE LA CALIDAD	96
7 RAZONES PARA REPLANTEAR EL SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	98
MIS 3 ARTÍCULOS DE MANAGEMENT MÁS VISITADOS.....	101
CONOCE A SETHA UN NUEVO CONCEPTO DE AUDITORIA DE SISTEMAS DE GESTIÓN!	102
¿QUÉ MEJORAR EN LA GESTIÓN DEL LIDERAZGO?	104
EL MAIL ES UNA RED SOCIAL (LEVANTE EMV)	105
CÓMO AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD SIN TRABAJAR MÁS HORAS	106
ELLAS TIENEN MÁS ESTUDIOS Y ELLOS, MÁS TRABAJO	107
¿POR QUÉ EL WIFI DE LOS HOTELES ES TAN CARO?	110
LOS CINCO ENEMIGOS DE LA CALIDAD.....	112
LOS 7 PRINCIPIOS DE LAS PERSONAS ALTAMENTE DISCIPLINADAS	114
DECONSTRUYENDO RECURSOS HUMANOS...	116
7 HÁBITOS DE LAS PERSONAS EXITOSAS DURANTE LOS FINES DE SEMANA	119
FORMADORES PROFESIONALES	121
EN CALIDAD HABLAMOS POCO DE DINERO Y ESTO NOS CUESTA MUY CARO	123
LAS SIETE CLAVES DEL CLIMA LABORAL Y LA GESTIÓN DEL TALENTO EN LAS EMPRESAS	128
10 REGLAS PARA QUE TU AUDIENCIA TENGA INTERÉS EN TU PRESENTACIÓN	130
LOS HOMBRES Y LAS MUJERES PROCESAN LAS EMOCIONES DE MANERA DISTINTA.....	132
APRENDIENDO A DESAPRENDER.....	134
“LA EDUCACIÓN ESPAÑOLA ES DECIMONÓNICA”	136
IGNACIO CIRAC: «GOOGLE QUIERE CONSTRUIR EL PRIMER ORDENADOR CUÁNTICO»	138
8 INDICADORES DE QUE TU ESTRATEGIA EN REDES SOCIALES NO ESTÁ FUNCIONANDO	142
¿INNOVAN LOS CONSULTORES EN SU TRABAJO?.....	145
GLOBALIZACIÓN 3.0: TRANSFORMARSE O MORIR	147
CONFIANZA UN VALOR EN ALZA	148
EL MIEDO Y LA TOMA DE DECISIONES.....	149
7 CONSEJOS PARA HACER PRESENTACIONES EXTRAORDINARIAS	151
UNA BUENA ESTRATEGIA PARA CAMBIAR LA CULTURA EMPRESARIAL	153

7 CLAVES DE ÉXITO PARA DAR UN BUEN S-E-R-V-I-C-I-O AL CLIENTE.....	155
LOS LÍDERES ACTUALES HAN RENUNCIADO A INSPIRAR	157
DIEZ ERRORES QUE COMETEN (CASI TODOS) LOS JEFES.....	159
LOS ESPAÑOLES PIERDEN EL 30% DEL TIEMPO QUE PASAN TRABAJANDO CADA DÍA, SEGÚN WORKMETER	161
45 SIGNOS QUE TE IDENTIFICAN COMO EMPRENDEDOR/A	162
WHATSAPP SE CONSOLIDA COMO EL PRINCIPAL FACTOR DE DISTRACCIÓN EN EL TRABAJO	164
LOS 12 ARTÍCULOS MÁS LEÍDOS DEL 2014 EN MI BLOG.....	165
LOS CONSUMIDORES VUELVEN A MOSTRAR PREFERENCIA POR LAS MARCAS DEL FABRICANTE	167
LAS BALANZAS DE ROYALTIES POR PROPIEDAD INTELECTUAL Y LA RIQUEZA DE LA INNOVACIÓN.....	168
LOS CONSUMIDORES MÁS CONECTADOS, LOS QUE MÁS COMPRAN SEIS DE CADA DIEZ COMPRADORES PRACTICA EL 'WEBROOMING'	174
LA BIOMECÁNICA PUEDE EVITAR A LAS EMPRESAS HASTA UN 60% DE LAS BAJAS LABORALES	175
LOS 6 PRINCIPALES ERRORES CON LOS INDICADORES DE PROCESOS	177
SEIS LECCIONES DE ESTRATEGIA QUE NOS ENSEÑA LA FÓRMULA 1	179
SIN GRANDES NOVEDADES DE INNOVACIÓN EN TURISMO. RESUMEN DE #FITUR2015	181
INNOVACIÓN Y MODELO DE LA TRIPLE HÉLICE (TH).....	184
NETWORKING Y LA IMPORTANCIA DE MANTENER EL CONTACTO CON LAS PERSONAS CARA A CARA	187
EL DESAFÍO DE CAPACITAR MANDOS MEDIOS EN SÓLO 4 PASOS	189
¿CÓMO HACER DE TU HOBBY TU PROFESIÓN?	191
LOS APPS QUE TE AYUDARÁN A SER MEJOR CEO	192
LA INVERSIÓN EN FORMACIÓN COMO HERRAMIENTA DE ÉXITO EMPRESARIAL.....	195

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 tercer tomo, de una saga que la Oficina irá preparando, y a medida que se cuente con material suficiente para una cuarta 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).

INNOVAR ES VERBO E IMPLICA ACCIÓN

AUTOR: PACO CORMA

La literatura sobre Innovación crece de forma exponencial, tanto en artículos de divulgación como en todo tipo de escritos en la red. Se habla de innovación, de innovaciones (sustantivos) pero menos de **innovar** (verbo). El verbo implica acción y la acción debe ser concreta y que se sustancie en una innovación. **La innovación sólo lo será si llega con éxito al mercado.**

Así pues, nada más alejado de lo etéreo que el hecho de innovar ya que, por muchas vueltas que le demos al tema y/o a la discusión, al final tiene que haber **algo tangible** y que llegue con éxito al mercado.

A las organizaciones no es posible ofrecerles soluciones basadas en discusiones sobre “innovación” en abstracto. Es necesario, máxime en los actuales momentos de crisis, descender a la acción para que dicha organización de un salto cualitativo que le permita, al menos, mantener la supervivencia.

Para actuar podemos afrontar el hecho innovador, para dicha organización específica y en un tiempo concreto, centrandonos en diferentes ejes que podemos hacer coincidir con los citados en el Manual de Oslo: **Nuevos productos o servicios, nuevos procesos u operaciones, nuevas formas de marketing y nuevos modelos de negocio.** Y acometer varios al mismo tiempo o al menos acometer alguno-

La acción, innovar, implicará un proceso concreto donde, una vez identificada la línea (o líneas) se procederá a **recabar información** de todo tipo que nos ayude a **definir el objetivo perseguido** y que quedará perfectamente definido dentro de la **estrategia de la organización.**

Del anterior proceso reflexivo y con la información a mano, se decidirán las **líneas concretas de trabajo** y se iniciará el **proceso de búsqueda de la innovación (sustantivo)** dentro del general de innovar (verbo).

A partir de aquí se puede aplicar el proceso innovador más tradicional basado en la **búsqueda enfocada de ideas o creatividad**, proceso de **ponderación y selección de ideas** y su **transformación** en proyectos que, una vez aprobados, pasarán a gestionarse (Project Management) **con el fin de llegar a un resultado palpable y medible**, al igual que todo el proceso seguido.

La puesta en el mercado exitosa será la señal de que ha habido innovación.

Pasemos a la acción siempre.

¿Qué opinas al respecto? **¿Crees que nos centramos demasiado en el análisis y que no pasamos a la acción?**

<http://www.pacocorma.com/2012/11/innovar-es-verbo-e-implica-accion/>

LA IMPORTANCIA DE LOS ACTIVOS INTANGIBLES

AUTOR: PACO CORMA

El rápido proceso de convergencia de la economía española hacia la media de la Unión Europea se ha visto interrumpido por la mayor intensidad y duración de los efectos de la crisis actual. En buena medida esta mayor vulnerabilidad es reflejo del todavía reducido peso de la economía del conocimiento en el Producto Interior Bruto (PIB) español. Para que este peso crezca es necesario invertir no solo en capital tangible, sino particularmente en capital intangible que comprende: el capital TIC (Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones), activos ligados a la propiedad intelectual (investigación, desarrollo tecnológico e innovación, diseño, creatividad) y que mejoren las competencias económicas (imagen y marca, innovación organizativa y formación específica de los trabajadores en el seno de las empresas).

<http://goo.gl/Crr3ln>

¿SE PUEDE EVALUAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE CON UN SÓLO INDICADOR?

AUTOR: KIKO ARJONA

La respuesta es: **CASI**. En realidad propongo utilizar sólo cuatro indicadores: tres relacionados con la **evaluación objetiva** de la satisfacción del cliente y uno sólo más relacionado con la **evaluación subjetiva** de la satisfacción.

Antes de comenzar, indicar que lo expuesto a continuación está enfocado principalmente a empresas que ofrecen servicios o desarrollan productos llave en mano para un único cliente. Aunque algunas ideas pueden resultar útiles en otros entornos (por ejemplo, en la venta masiva de un producto en el mercado), hay que tomarlas con precaución

EVALUACIÓN OBJETIVA

Cuando montamos un sistema de evaluación de la satisfacción casi siempre nos olvidamos que, además de analizar si cumplimos con las expectativas de los clientes, debemos también considerar si satisfacemos las de nuestra organización (más...).

Básicamente estas expectativas son tres:

- Entregar el producto al cliente a **tiempo**
- Entregar el producto con la **calidad** esperada
- Mantener los **costes** de producción dentro de los límites esperados

En definitiva, asegurar el cumplimiento de las tres líneas base del proyecto: Tiempo, Calidad y Coste. Si lo hacemos el cliente quedará satisfecho y la empresa también.

Sobre el coste no merece la pena extenderse. Una organización debería ser capaz de saber el **margen operativo** (ingresos menos gastos) previsto y el resultado final. El margen podría ser un candidato primer indicador (indicadores financieros hay muchos así que elegid el que sea más relevante para la Dirección)

INDICADORES DE ENTREGA

Disponemos de otros dos indicadores que, poco a poco, se van convirtiendo en un estándar:

- **On Time Delivery (OTD)**
- **On Quality Delivery (OQD)**

Calcular el primero es realmente sencillo:

OTD = Número de entregas realizadas a tiempo / Número de Entregas realizadas

Puede utilizarse para caracterizar un único proyecto, los que realizamos para un mismo cliente o todos los de la organización. Es posible así establecer criterios de comparación objetiva del desempeño de unas áreas y otras. Otra valor añadido de este indicador es que podemos (y debemos) calcularlo en una ventana de tiempo (por ejemplo en un mes)

El segundo es algo más complicado ya que implica evaluar la calidad de un entrega. Sin embargo, suele definirse como:

OQD = Número de entregas realizadas sin no-conformidades / Número de entregas realizadas

Entendiendo que una entrega con una no-conformidad es aquella rechazada por el cliente y que requiere realizar una acción de corrección antes de proceder a su reenvío. Cambios menores en su contenido o propuestas de mejora no constituyen una no-conformidad

El indicador tiene las mismas ventajas que el anterior pero requiere una cierta madurez en la organización que entrega y en la que recibe. El **proceso de entrega** debe estar especificado sin fisuras y los **criterios de validación y aceptación** claramente establecidos.

Net Promote Score (**NPS**)

Para mí este es el indicador de evaluación subjetiva de la satisfacción del cliente por excelencia. Está relacionado con la única pregunta que siempre se debe hacer a un cliente:

¿Nos recomendaría a un familiar o amigo?

La mayoría de empresas incluyen esta pregunta en sus cuestionarios de satisfacción y **muchas de ellas ya sólo incluyen esta.**

La parte más importante, y quizás la menos perceptible, tiene que ver con la **perspectiva emocional**. No le preguntamos si nos recomendaría a otra empresa o a un socio; queremos saber si lo haría a una persona en la que confía. Si nos recomienda a su hermano, ¿cómo va a dudar en recomendarnos a otra empresa?. Es, por tanto, un indicador relacionado con las **expectativas de crecimiento** de nuestra organización.

Si un cliente no nos recomendaría a un miembro de su círculo más cercano, podemos estar seguros que hay algún problema en el servicio que le estamos ofreciendo. Es aquí, cuando se detecta algún problema, cuando debe comenzar un proceso de investigación más exhaustivo. Quizás decidamos entrevistarnos con el cliente o enviarle un cuestionario más detallado que nos permita analizar mejor las causas de su insatisfacción.

Para calcular este indicador, se le ofrece al cliente un escala entre 0 y 10 donde el valor mínimo se corresponde con "no os recomendaría de ninguna manera" y el máximo con "os recomendaría con total seguridad".

En función de esta respuesta los clientes se clasifican como:

- **DETRACTORES:** respuesta entre 0 y 6. Necesario investigar las causas
- **PASIVOS:** respuesta entre 7 y 8
- **PROMOTORES:** respuesta entre 9 y 10.

La siguiente escala muestra esta diferenciación y cómo se calcula el NPS global de la compañía:



De la fórmula anterior se deduce que NPS varía entre -100 (todo el mundo es detractor) a 100 (todo el mundo es promotor). Se considera que un índice superior a 50 está en niveles de Excelencia.

Dos ventajas adicionales. La primera radica en su **versatilidad**. El indicador puede considerarse para evaluar la satisfacción de un cliente en un proyecto concreto, de la empresa en su conjunto e incluso para evaluar la satisfacción de proveedor y empleados (clientes internos, en definitiva). La segunda es inherente a la propia **simplicidad** del proceso y el poco esfuerzo que requiere por parte del cliente (a parte de su compromiso emocional). No hará

falta de que le intentemos convencer de que sólo le llevará 5 minutos completar la encuesta: tardará un segundo.

En realidad tardará algo más. Es más que frecuente completar tan mínima encuesta con dos preguntas abiertas:

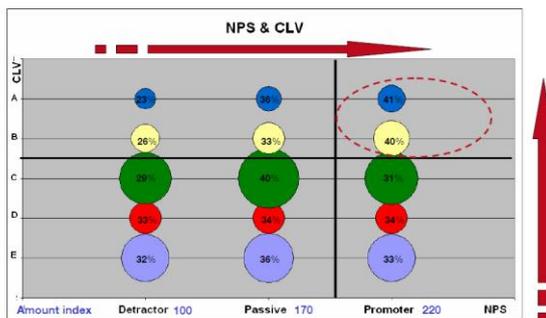
- ¿Qué hemos hecho mal?
- ¿Cómo podemos mejorar?

La primera nos permite adelantar el proceso de análisis de la causa raíz cuando hay algún problema. La segunda facilita la identificación de áreas de mejora.

Ambas aportan honestidad a nuestra empresa.

ANÁLISIS DEL INDICADOR

3 Dimensions Customer Segmentation Matrix



Customer Development from Detractors to Promoters and from Low to High Value Segment.

Una forma habitual es realizar análisis comparativos entre el NPS y otros indicadores. En el ejemplo de la izquierda, realizado por una operador de cable, se relaciona NPS con el indicador CLV (Customer Lifetime Value), la estimación (en euros) que una empresa otorga a la relación con un cliente. CLV es un indicador financiero, frío, casi cruel, que puede resumirse en la frase "some customers are more equal than others".

Se observa que el CLV para el grupo de promotores (el de más a la derecha) se encuentra sobre el 40% mientras que los detractores, a la izquierda, se sitúan rondando el 25%.

Es también frecuente relacionar NPS con las cifras de venta o los indicadores de crecimiento (más...) e incluso con la cuota de mercado (más...)

CONCLUSIONES

Deberíamos al menos plantearnos si nuestro sistema de evaluación de la satisfacción del cliente es excesivamente complejo. Quizás tenga indicadores que poco aportan, que son complejos de analizar o sobre los que es realmente complicado actuar.

En mi opinión, este es un juego más que interesante de indicadores:

- %MOP: Porcentaje del Margen Operativo
- OTD: On Time Delivery
- OQD: On Quality Delivery
- NPS: Net Promote Score

<http://www.calidadytecnologia.com/2014/02/se-puede-evaluar-la-satisfaccion-del.html>

"¿CUANDO EL EMPRENDEDOR SE CONVIERTE EN INNOVADOR (Y VICEVERSA)?"

AUTOR: PACO CORMA DE QPT SL - CONSULTORES

Al hablar de **emprendedor** es necesario, en primer lugar, establecer parámetros de común acuerdo respecto al término, máxime en los tiempos actuales en los que dicho término encierra demasiados perfiles, muchos de ellos interesados.

Para mi reflexión **asocio emprendedor al que "emprende", al que inicia una nueva actividad, bien bajo la fórmula de nuevo negocio, nueva empresa, nueva actividad desde la perspectiva de autoempleo pero sin menospreciar una posibilidad posterior de crecimiento hasta lograr una micropyme**. No más allá. No englobo al que emprende una nueva actividad con la intención de generar empresa, no tanto micro como mayor, ya que necesitaría temas adicionales en los que, ahora, no quiero entrar.

En la actualidad asistimos a un florecer de dicho perfil emprendedor, son muchos los jóvenes que emprenden en muy diferentes actividades. Por otro lado también asistimos al florecimiento del fenómeno del innovador que bombardea a los mismos jóvenes.

Surgen, de todo ello, la preguntas:

- *¿Emprender o Innovar?*
- *¿Primero emprender y luego innovar o primero lograr la innovación y luego hacerla realidad mediante emprendimiento?*
- *¿Qué es primero?*
- *¿Tiene que ser, todo, emprendedor, innovador?*
- *¿Todo innovador tiene que llegar a ser emprendedor?*

De eso va mi reflexión...

<http://ceeicastellon.emprenemjunts.es/index.php?op=8&n=10317>

SISTEMAS DE GESTIÓN CERTIFICABLES: LOS GRANDES INCOMPRENDIDOS Y EL CUENTO DEL ZAPATERO

AUTOR: MARTÍN BEORLEGUI ZOZAYA



ESTAMOS DE
ANIVERSARIO
"20 años son sólo el principio"
[1994-2014]



Los que llevamos años acompañando a empresas en el proceso de implantación de sus sistemas de gestión hemos ido desarrollando cierta "coraza" ante el escepticismo. Sabemos que en muchas ocasiones los grandes objetivos recogidos en las normas más habituales (ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001), es decir, la integración de su filosofía en todos los niveles de la organización y la mejora continua, son poco más que un "desiderátum" que nunca pasará de ahí. Este hecho resulta más palpable todavía si se trata de un trabajo de asesoramiento o de auditoría en una empresa que lleva varios años certificada.

¿A qué se debe esta situación? Es evidente que cada empresa encierra sus particularidades, pero, en líneas generales, se dan dos hechos que marcan la situación de la mayoría de las organizaciones en las que no ha cuajado la filosofía de las normas de certificación:

Un caso muy claro es de las empresas con una larga trayectoria en el mundo de la Calidad, pero que no asimilaron bien el cambio de filosofía que conllevó la aprobación de la versión del año 2000 de ISO 9001. Con aquél, el control de la Calidad, es decir, la supervisión de la producción o del servicio por parte de un departamento, pasaba a ser uno de los elementos del sistema de gestión, pero no la clave del mismo: se había superado el concepto de "Control de la Calidad" para pasar al de "Gestión de la Calidad". Muchísimas empresas, que no quisieron o no supieron hacer esa transición (algunas de ellas mal asesoradas) se vieron en la obligación de implantar cambios en su sistema que ni entendían ni buscaban.

Otro caso muy evidente es el de las empresas que tan sólo buscan la certificación o, como suele decirse en términos coloquiales, "el sello". Se trata de organizaciones que se han visto obligadas a implantar un sistema de gestión certificable por tratarse de la exigencia de un cliente, del grupo empresarial al que pertenecen o, sencillamente, porque las empresas de la competencia también lo han hecho. En este caso nos enfrentaremos a un claro rechazo por parte de la gerencia –que en ocasiones no querrá saber nada del proceso de implantación– y de la mayor parte de los miembros de la organización, que rechazarán el supuesto "papeleo" que conlleva la implantación de un sistema de gestión certificable.

Detrás de los dos casos expuestos subyace un problema de fondo que no es otro que el profundo desconocimiento que existe sobre la utilidad, la estructura y la sencillez que ha de tener un sistema certificable. En realidad, lo más curioso del asunto es que la mayor parte de las empresas ya están haciendo prácticamente todo lo que piden las normas!. El problema está en que su forma de trabajar no se ha sistematizado y puesto por escrito y que, por lo tanto, no hay una referencia fija sobre cómo hacer las cosas a partir de la cual se pueda mejorar.

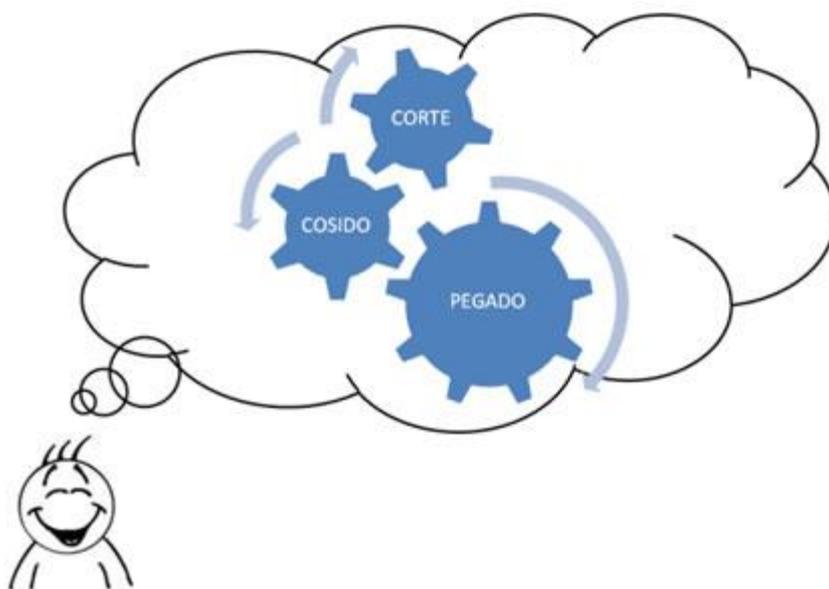
El proceso de implantación de un sistema de gestión es, al menos si está bien llevado, una gran oportunidad para replantearse las cosas, para eliminar ambigüedades, para definir funciones y para que se decida cómo trabajar. No se trata de decirle a nadie cómo tiene que hacerlo, sino de dar la oportunidad a todo el mundo de decidir sus métodos de trabajo...y obligarle a que se comprometa a seguir aplicándolos y mejorándolos. Y, lo más importante, a

medio plazo no sólo no generará más trabajo, sino que ahorrará muchos esfuerzos inútiles. Las exigencias de las normas de certificación, fundamentalmente de ISO 9001, son sólo una sistematización del sentido común, no plantean, al menos para la mayor parte de las empresas, cosas carentes de utilidad.

Cuando un profesional del asesoramiento intenta convencer de este hecho a la gerencia y a los trabajadores de una organización, presentando una imagen real de lo perfectamente asumible del reto al se enfrentan, muchas veces choca con el ya mencionado escepticismo del grupo. En ese momento el técnico ha de hacer uso de toda su pedagogía y buen humor para poder transmitir su mensaje.

Hace un año, el autor de estas líneas se encontraba impartiendo un curso sobre Integración de Sistemas de Gestión y se lanzó a improvisar un cuento que le sirviera para explicar lo que se proponía. Casi siempre los ejemplos sencillos, incluso tontos, resultan de más utilidad para transmitir ideas que las propias ideas en sí. Meses después volvió a utilizar el mismo ejemplo, esta vez con el apoyo de una pequeña presentación, para explicar la estructura y utilidad de un sistema de gestión integrado en una empresa que acometía las primeras fases del proceso. Lo cierto es que el ejemplo funcionó bastante bien y es posible que ahora sea un buen momento para ponerlo por escrito y compartirlo con vosotros. Espero que os guste.

EL CUENTO DEL ZAPATERO



Hace mucho, mucho tiempo, en un lugar no muy alejado de aquí, vivía un zapatero feliz. No penséis que en aquel entonces todo el mundo lo era, pero él había encontrado el equilibrio perfecto: tenía un oficio que le encantaba y en el que estaba muy bien valorado. Ello le permitía ganar lo suficiente como para llevar una buena vida pero trabajando sólo cuando él quería, lo que le dejaba tiempo libre para dedicarse a su gran afición: la pesca.

Todo el mundo demandaba sus botas y sus zapatos y su clientela se extendía por toda la comarca; era un artesano reconocido y además sólo trabajaba con materiales de primera calidad: compraba las pieles, hebillas, cordones, tintes, suelas y colas a los mejores fabricantes y ello, sumado a su habilidad en el oficio, le hacía ser un zapatero muy cotizado...y bastante caro.

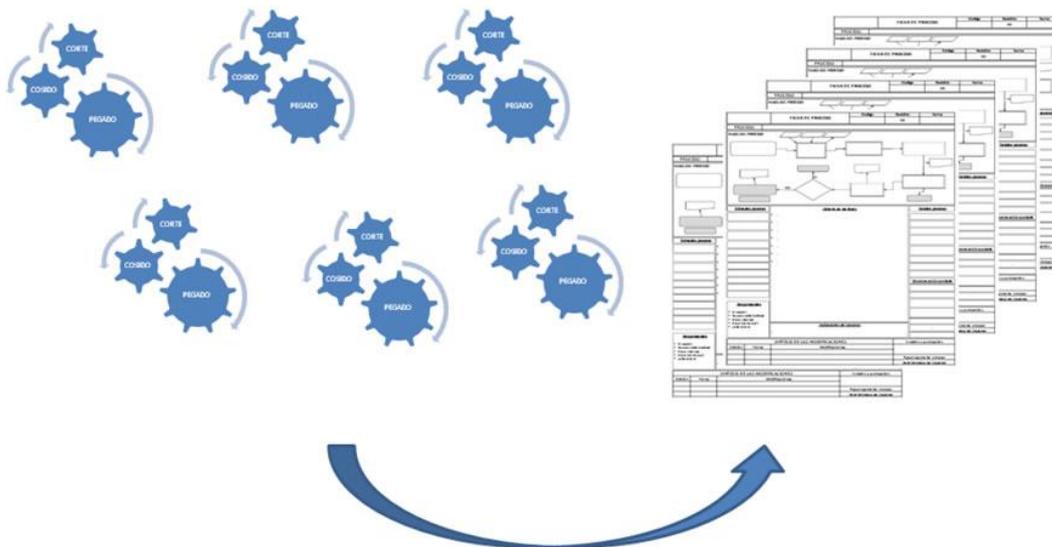
Como ya os he dicho, nuestro amigo tenía dos grandes pasiones: hacer zapatos y pescar. Solía practicar ese deporte con su buen amigo el hijo del marqués (porque en aquella comarca había marqués y todo) y como ambos tenían bastante tiempo libre –el zapatero, porque sólo

trabajaba por encargo y a buen precio y el hijo del marqués, por motivos obvios- pasaban mucho tiempo juntos. Un buen día el artesano empezó a fijarse demasiado en los útiles de pesca que utilizaba su amigo. “¡Vaya caña nueva te has comprado!, tiene que pescar sola. Y vaya botas, ¡esas no te las he hecho yo!” El caso es que el zapatero no era persona envidiosa, pero, como a casi todo el mundo, le gustaban las cosas buenas...y empezó a fantasear con la posibilidad de ganar más dinero para poder comprárselas. Algunos dirán que ese fue el comienzo de su éxito y otros opinarán lo contrario.

Tras analizar su situación, el zapatero llegó a una rápida conclusión: trabajaba poco y podría ganar más dinero cosiendo más y pescando menos. El problema era que no había suficientes clientes en la comarca que pudieran pagar sus artículos y no estaba dispuesto a bajar el precio de su hora de trabajo...¡él era un artista!. Pronto encontró la solución: para conseguir más clientes tenía que ampliar su radio de acción. Para ello contrató a dos mozos del pueblo, compró dos caballos y les envió a las comarcas vecinas a buscar nuevos clientes. Pronto los pedidos comenzaron a llegar. En vista del éxito contrató a más jinetes y compró más caballos, enviándoles aquí y allá. Algún tiempo después el sabio de la comarca le dijo que eso un día se llamaría “departamento comercial”. La demanda se disparó y...también las horas de trabajo. Nuestro amigo trabajaba mañana, tarde y noche y, aunque ganaba mucho más dinero, estaba muy lejos de ser feliz: su tiempo libre se había esfumado y la pesca se había convertido en un agradable recuerdo.

Consciente de que eso no es lo que quería para su vida, el zapatero siguió estudiando la situación: “si tengo tanto trabajo, necesito ayuda”, se dijo. “Pero...¿cómo voy a fiarme?. Todo el mundo da por hecho que yo confecciono los zapatos y por eso me los encargan a mi; ¿querrán zapatos fabricados por mis ayudantes?”. Entonces el zapatero lo vio claro: tenía que poner por escrito detalladamente todos los pasos que era necesario seguir para fabricar cada modelo de bota o zapato y combinar esos documentos con una sólida formación de sus aprendices. Si hacía esto y supervisaba el trabajo realizado nadie podría decir que la calidad de sus productos había disminuido. Con mucha determinación se puso manos a la obra y pensó en un formato de documento al que llamó “receta”, por falta de un nombre más adecuado. Tiempo después, el sabio de la comarca le dijo que un día eso se llamaría “procedimiento” y que si el procedimiento hacía referencia a una tarea individual y más sencilla se llamaría “instrucción de trabajo”.

Las “recetas” del zapatero tendrían un diagrama dibujado en el que se esquematizarían las fases del proceso, un espacio para indicar las materias primas necesarias y los posibles documentos auxiliares de entrada (formulación de tintes, etiquetas de las colas, características de las pieles...), además la “receta” tendría una identificación clara de las salidas –es decir, de qué se esperaba obtener y de qué documentos había que generar (partes de trabajo, por ejemplo)- y además, habría que indicar las responsabilidades y funciones de los trabajadores y una lista de las comprobaciones que habría que realizar antes de dar un par de botas o de zapatos por buenos. Todo esto, lógicamente, debería estar acompañado de una descripción detallada de aquellas fases de trabajo que pudieran resultar más complejas.



Pocas semanas después nuestro protagonista había preparado a varios aprendices y todos los detalles estaban descritos en sus famosas “recetas”. Además, para su sorpresa, en este proceso identificó varias posibilidades de mejora en su forma de trabajar. En realidad nunca había tenido la obligación de pararse a pensar en la mejor forma posible de hacer las cosas: lo que hacía estaba suficientemente bien y suponía que era la forma correcta de hacerlo. Sin embargo, en cuanto tuvo que poner las cosas por escrito se vio en la necesidad de analizarlas con mucho detalle y se dio cuenta de que su soberbia le había pasado una mala jugada: podía trabajar mucho mejor.

La cosa funcionaba: con su grupo de trabajadores bien formados y con todo bien descrito y controlado la producción iba viento en popa y los pedidos podían atenderse sin que él sacrificara toda su vida al trabajo. De nuevo volvió a pescar.

Un buen día – o un mal día, según se mire- uno de sus jinetes regresó con grandes noticias: había encontrado a un gran cliente; de hecho era un SUPER cliente. Parecía ser que en la capital de aquel reino había un gran mercado en el que se vendía de todo, similar al mercado semanal de la comarca de nuestro zapatero pero muchísimo mayor. Además, ese mercado había organizado una red de mercados, también muy grandes, en las principales ciudades del reino. El gran mercado se llamaba “El Corte Francés”. Según le explicaron al jinete enviado por nuestro amigo en este mercado se vendían mercancías de gran calidad y sólo contaban con los mejores proveedores. Como sus ventas eran enormes podían absorber prácticamente toda la producción de un fabricante como él: estaban dispuestos a ofrecerle un buen trato. Nuestro zapatero estalló de júbilo: si todo lo que fabricaba era adquirido por “El Corte Francés” ya no tendría que mantener a su pequeño ejército de jinetes (su departamento comercial, según el sabio de la comarca) y todavía ganaría más dinero.

Lleno de grandes esperanzas acudió a la capital del reino para negociar las condiciones con los responsables de su futuro gran cliente. La reunión fue un auténtico jarro de agua fría para nuestro amigo. “El Corte Francés” estaba dispuesto a comprarle prácticamente toda la producción, pero a un precio que marcarían ellos, con los plazos de entrega que le indicaran, en las cantidades precisas y embalados en cajas con la marca de “El Corte Francés”. Si él no estaba dispuesto le encargarían la producción a otro zapatero tan bueno como él y coparían el mercado de igual forma, solo que él se quedaría fuera del negocio. Nuestro amigo, con una mezcla de indignación, miedo y un poco de codicia analizó las condiciones del contrato que le proponían y llegó a la conclusión de que no era posible llegar a esos precios manteniendo la

calidad: o compraba peores materias primas, o bajaba drásticamente el sueldo a sus trabajadores o perdía dinero.

Cuando llegó a su casa se sentó a pensar en una posible solución pero no se le ocurrió ninguna idea brillante que hiciera desaparecer su problema de un plumazo. En realidad esa solución no existía. Cuando al día siguiente llegó a su taller comenzó a deambular por él fijándose en todo lo que allí había: una zona de trabajo, un gran almacén de materias primas y producto terminado, los establos de los caballos de sus agentes comerciales, la zona en la que estos se reunían, el área en el que estacionaban las carretas para cargar y descargar, el pozo de agua...Y entonces lo vio claro: había prestado mucha atención a la forma de fabricar pero no había pensado en todo lo demás.

¿Era lógica su forma de comprar y abastecerse? ¿Para qué tener ese enorme almacén de materias primas si pueden pasarse de moda antes de consumirlas y, además, le cuesta mucho dinero comprarlas antes de usarlas? ¿No podría utilizar el espacio del almacén para poner más máquinas y fabricar más? ¿No podría hacer lo mismo con el almacén de producto terminado si ahora la producción iba a salir directamente hacia el cliente? ¿No podría organizarse mejor el transporte? ¿Estaba seguro de que sus comerciales seguían unas rutas ordenadas y lógicas? ¿Sufrían sus máquinas demasiadas averías por no tener un método de mantenimiento correcto? ¿Tenían sus trabajadores todos los conocimientos necesarios? ¿Les preguntaba su opinión acerca de posibles mejoras? ¿Podría reducir sus tributos si contaminase menos el río? ¿Y se deshacía correctamente de los restos de pieles, envases de cola y otros desechos o podrían multarle por hacerlo mal? ¿Tenía pérdidas debidas a pequeños accidentes de sus trabajadores? ¿Si trabajasen más cómodamente serían más productivos?.

Nuestro amigo tuvo que sentarse para no caer al suelo cuando se dio cuenta de la realidad: jamás se había parado a pensar en todo eso, sencillamente porque siempre lo había hecho a su manera y porque desde que dejó de ser un modesto artesano no había tenido ni un minuto de tiempo libre para poder pensar en nada. Al igual que hizo en su día se puso manos a la obra: sacó su libro de recetas y empezó a reunirse con todo el mundo. Sorprendentemente a todos sus empleados les ocurría lo mismo que a él: nunca habían tenido tiempo para pararse a pensar en la mejor forma de hacer las cosas; ahora era el momento de hacerlo.



Varias semanas después cada uno de los diferentes ámbitos sobre los que se había preocupado (el hombre sabio de la comarca le contará meses después que en el futuro, a esos ámbitos se les llamaría “procesos”) estaba perfilado, corregido y documentado. Los resultados fueron asombrosos: lo que no generaba un claro ahorro producía nuevos ingresos.

Entusiasmado, nuestro zapatero fue un paso más allá: comenzó a medir los resultados de todo lo que hacía (ventas, mantenimiento, formación, compras, seguridad, producción, transporte, almacenamiento) y se marcó objetivos de mejora.

La felicidad volvió a casa de nuestro protagonista. De nuevo todo estaba controlado y cada vez sus ingresos eran mayores. A estas alturas la pesca era un recuerdo relativamente lejano: nuestro amigo había dejado de ser un artesano para convertirse en un empresario y había descubierto en ello su nueva pasión. El trabajo había dejado de ser para él sólo una forma de ganarse la vida y se había convertido en lo más importante.

Pero la felicidad dura poco. Un día llegaron noticias de “El Corte Francés” y no eran buenas. Su gran cliente le planteaba una nueva exigencia de la que nuestro antiguo artesano ya había oído hablar: querían que obtuviera la certificación ISO 9001. Nuestro amigo montó en cólera. “¿Para qué necesito yo esa tontería!, se dijo. “¡A estas alturas nadie tiene que enseñarme a trabajar, no es más que un gasto estúpido!” “¡Quiéren que llene de papeles la fábrica!”. “Eso no puede ser, tengo que evitarlo como sea”

Lleno de zozobra decidió acudir a pedir consejo al hombre sabio. En una de las cuevas de las montañas de aquella comarca habitaba un anciano al que los habitantes de las aldeas del valle acudían, de vez en cuando, a pedir consejo. Nadie conocía su nombre y todos le llamaban, sencillamente, “El Hombre Sabio”.

Cuando nuestro protagonista explicó su caso al anciano, éste le miró con semblante severo.

- Eres un quejica y me estás poniendo dolor de cabeza” -le dijo. ¿Tú te has molestado en leer las normas ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001 o has empezado a lloriquear antes de hacerlo?”.

El zapatero le miró perplejo, con una mezcla de vergüenza y decepción. El Hombre Sabio prosiguió:

- Cuando te molestes en leer las normas verás que la mayor parte de lo que piden tú ya lo estás haciendo porque...¡son cosas de puro sentido común!. Tienes una buena empresa en la que has implantado un sistema de gestión sin darte cuenta y estás muy cerca de la certificación. Lo único que te falta es hacer una buena recopilación de tus indicadores de seguimiento, hacer una auditoría interna, establecer objetivos y metas para el año que viene y gastarte cuatro perras en la certificación”.

El zapatero le miró con cara de incredulidad e intentó defenderse:

- Pero si yo ya lo tengo todo controlado, ¿para qué quiero la certificación, para que me sirva?

- No entiendes nada –le contestó el sabio. No eres tú el que necesita certificarse, sino que es tu cliente el que necesita que lo hagas. Quiere saber que lo tienes todo bajo control, que en caso de faltar alguna persona clave, empezando por ti mismo, no habrá grandes problemas porque la referencia escrita garantizará la continuidad de los procesos y además quiere saber que mides lo que haces y que lo puedes mejorar. Así podrá exigirte más calidad. Sé que parece una esclavitud, y lo es, pero eres tú el que decidió dejar de ser un simple artesano para convertirte en un empresario, de forma que asume las consecuencias.

A estas alturas la cara del zapatero era un verdadero poema, pero en el fondo sabía que El Hombre Sabio –como era lógico- tenía razón.

- Ah!, y, por cierto, como vuelvas a venir a molestarme con tonterías te suelto al perro.

Y colorín, colorado, ese cuento se ha acabado.

<http://www.ohr.es/index.php/blog/sistemas-de-gestion-certificables-los-grandes-incomprensidos-y-el-cuento-del-zapatero#.VLPd7dKG94w>

LA CIENCIA TAMBIÉN NECESITA EQUIDAD

AUTOR: MANU PÉREZ BERLANGA

Hoy nos alejamos un poco de nuestra base científica, pero no del mundo de la ciencia. No os daremos la brasa contándoos los más pequeños detalles de la biología molecular o cualquier otra disciplina científica, no os preocupéis. Esta semana nos adentramos en la posición de la mujer en la ciencia, algo tan o más importante que lo que os hemos venido contando hasta ahora.



En un reciente capítulo de la serie *The Big Bang Theory*, a una de las protagonistas le ofrecían salir en un reportaje sobre las 50 científicas más sexies de California. Algo que al principio parecía una buena noticia,

se torna en una discusión más profunda sobre el papel de la mujer en la ciencia.

¿Hay desigualdad en el campo de la ciencia? ¿Cuan grande es esta brecha? ¿Es difícil para las mujeres que se las tome en serio en este campo? ¿Obtienen hombres y mujeres los mismos puestos de trabajo? ¿Ha cambiado esto en los últimos años?

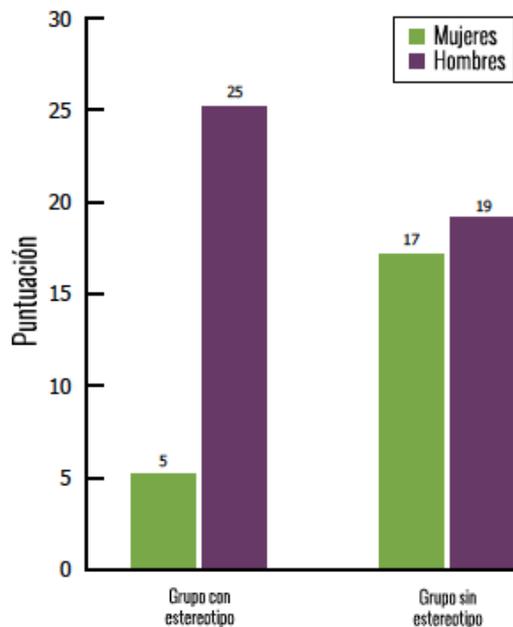
¿Hay desigualdad en el campo de la ciencia? Sí. Sin ninguna duda. Y hay miles de informes, encuestas y datos en general que lo prueban. A nivel personal, ninguna de las colaboradoras de este blog se ha cruzado con ninguna situación de este tipo: nuestras familias nos han apoyado en la decisión de estudiar Bioquímica, y en los cuatro años de universidad que llevamos ninguna ha sentido nunca que ser mujer pueda ser un obstáculo para desarrollar una carrera científica. Pero esto no siempre es la realidad.

Los estereotipos acerca de las mujeres en la ciencia siguen muy presentes hoy en día, afectando negativamente a éstas. No sólo el hecho de que la imagen tradicional de científico sea la de un hombre (pídele a un niño que te dibuje un científico), sino que simplemente una frase como 'los hombres hacen mejor tal o cual cosa' puede tener una influencia enorme sobre lo que las chicas piensan de sus capacidades y sobre sus resultados.

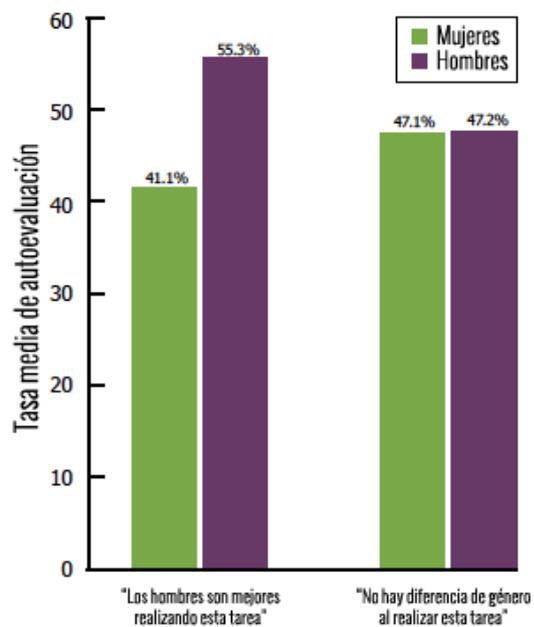
En 1999, Spencer *et al* reclutaron a hombres y mujeres universitarios interesados en las matemáticas con historiales y capacidades similares para dividirlos en dos grupos y hacerles un test de matemáticas. A un grupo se le dijo previamente que los chicos sacaban mejores notas que las chicas en ese test, mientras que al otro se le informó de que no había diferencias en las notas entre hombres y mujeres. Los resultados fueron sorprendentes: en el grupo con el estereotipo la nota media de los hombres fue 5 veces superior a la de las mujeres, mientras que en el otro estuvo muy igualada.

Pero ni siquiera es necesario hacer un examen para comparar las notas. En un experimento similar, las mujeres de un grupo que era informado de que una determinada tarea se le da mejor a los hombres se consideraban de partida menos capaces que ellos para hacerlo.

Evaluación de un examen de matemáticas, por género

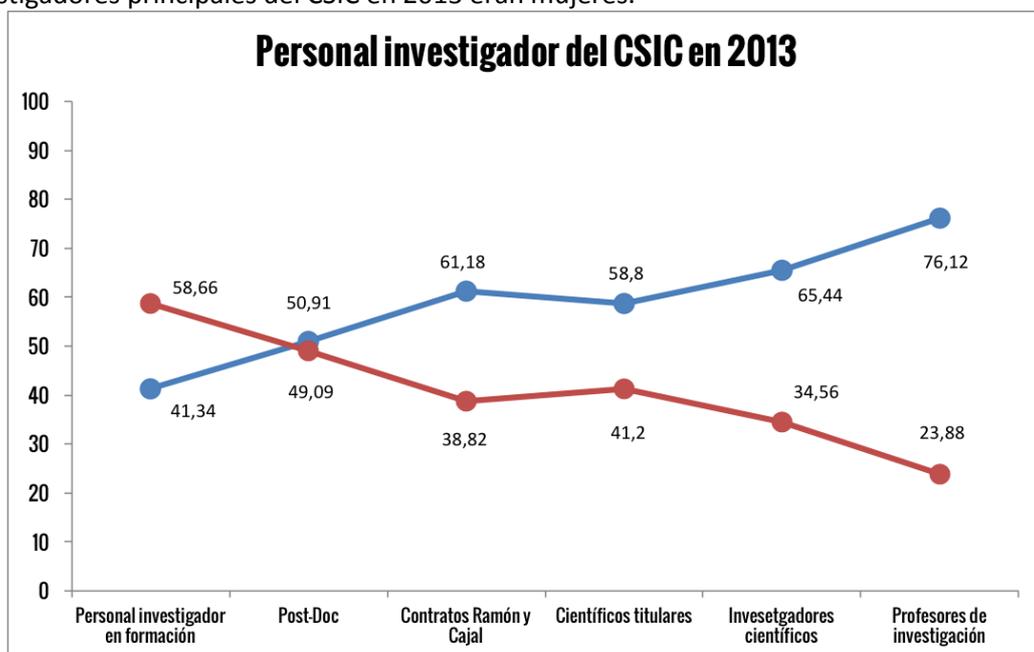


Autoevaluación de una capacidad, por género



Los estereotipos que se dicen sobre las mujeres pueden no sólo alterar la capacidad de estas para realizar un examen (izquierda), sino también lo que piensan acerca de sus capacidades para hacerlo (derecha). *Elaboración propia a partir de Hill et al.*

Pero esto no es todo. Si bien existen variaciones importantes entre los países y las disciplinas de investigación, otro problema al que hay que hacer frente es el descenso de mujeres en ciencia después de la obtención del doctorado. En España, un país en el que se llega con aproximadamente el mismo número de mujeres y hombres a la formación universitaria científica, queda patente que es a partir del doctorado cuando la desigualdad empieza a crecer. Esto se acentúa hasta que el punto de que menos del 25% de los investigadores principales del CSIC en 2013 eran mujeres.



La denominada gráfica "tijera" muestra que, partiendo de un personal investigador en formación con ligeramente más mujeres que hombres, en el CSIC el profesorado de investigación es

mayoritariamente masculino. *Elaboración propia a partir del Informe Mujeres Investigadoras 2014 del CSIC.*

A pesar de los avances que se han hecho en los últimos años, queda un largo camino por recorrer. Entre las causas más citadas cuando se pregunta por este abandono se encuentran la maternidad y ciertos prejuicios sutiles de género. En el siguiente vídeo del proyecto *Vidas de ciencia*, financiado por la FECyT, Cristina, física experimental de la UAM, cuenta cómo concilia su vida familiar y laboral:

Esperamos que más pronto que tarde podamos ver a mujeres convertirse en científicas y no quedarse por el camino. Sólo dieciséis mujeres en la historia han recibido un Premio Nobel en un campo científico, pero ejemplos no han faltado a lo largo de la historia: Ada Lovelace, Rosalind Franklin, Lynn Margulis, Jane Goodall... A día de hoy, Marie Curie sigue siendo la única persona (hombre o mujer) en ganar dos premios Nobel en disciplinas científicas diferentes. ¿Y si las dificultades que tienen las mujeres para desarrollar una carrera en la ciencia estuviera privándonos de grandes científicas y de avances importantes para la sociedad? ¿Qué crees tú que falta para poder llegar a una igualdad en la ciencia?

¿Cómo es la situación en tu país? Pincha en la siguiente infografía para descubrirlo:



Fuentes

- Matthias, G. Y. (2014). Despite Advancements For Women In Science, The Number In Leadership Positions Remain Small. Forbes. Consultado online.
- Maes, Katrien *et al* (2012). Women, research and university: excellence without gender bias. LERU. Consultado online.
- CSIC (2014). Informe Mujeres investigadoras 2014.
- Hill, Catherine *et al.* (2010). Why so few? Women in Science, Technology, Engineering and Mathematics. AAUW, Washington DC. Consultado online.

<http://ysinembargolaciencia.blogspot.com.ar/2014/12/la-ciencia-tambien-necesita-equidad.html>

LA ACTITUD INNOVADORA

AUTOR: PACO CORMA

En el campo de la innovación se habla mucho menos de **actitud innovadora** que del hecho innovador, que de la propia innovación como proceso o incluso que del sujeto innovador.

Siguiendo el hilo conductor ‘aguas arriba’ podemos identificar:

- *La innovación concreta, el resultado.*
- *El proceso innovador.*
- *El sujeto innovador, el propio innovador, que es actor del proceso.*

... sin actitud innovadora no es posible que el sujeto innovador, el innovador, desarrolle su objeto es decir la propia innovador.

Es, por lo tanto determinante dedicarle tiempo a esa **actitud innovadora**. Para ello me he rodeado de unos cuantos esquemas que tratan este tema. Tengo que decir que siempre me ha maravillado la habilidad de las personas para dibujar esquemas que, de forma sencilla, aclaran conceptos que costaría mucho párrafo escrito el describirlo.

Veamos uno (sacado del autor Borja Vilaseca en su libro “qué harías si no tuvieras miedo”) y que denomina “**los cuatro niveles de actitud**”:

		CONSCIENTES			
PROACTIVO	Amo lo que hago Vás más allá del ego Disfrutas de tu profesión Valoras lo que te ofrece tu trabajo Cultivas tu Inteligencia Emocional Te centras en dar lo mejor de ti	Hago lo que amo Conectado con tu verdadera esencia Vocación como fuente de pasión La profesión como propio reflejo Cultivas tu inteligencia espiritual Desarrollas tu talento	RESPONSABLE		
REACTIVO	Odio lo que hago Tiranizado por el ego Susceptible, negativo y beligerante Detestas tu función y tu sueldo Como víctima del sistema Condenado a experimentar crisis	Cumplo con lo que hago Anestesiado por el ego Resignación, impotencia e indiferencia Falta de autoestima y autoconfianza Posibilidad de ser despedido Necesario cambio de actitud	VICTIMISTA		
		INCONSCIENTES			

A partir del mismo podemos dibujar un camino o recorrido a realizar para el crecimiento o mejora de nuestra actitud innovadora:

- Tener definida la Misión: Como combinación o alineamiento de lo que se necesita y lo que amamos.
- Poner en marcha la Pasión y la Profesión: Tenerlos también alineados. Formarnos para compatibilizarlo.
- Que sea una verdadera Vocación: Porque combina todo lo anterior.

Para ello hay que transitar:

- *De Victimista a Reactivo.*
- *De Victimista a Responsable.*

- *De Reactivo a Proactivo*
- *Logar el alineamiento 'consciente' entre Responsable y Proactivo.*

Es un camino a recorrer y cada cual se encuentra en una situación de partida fruto de sus propias circunstancias, pero **para lograr una verdadera actitud innovadora se requiere llegar al final del camino.**

¿Tienes actitud innovadora?

¿En qué situación del camino te encuentras?

¿Has definido tu camino para lograr una actitud innovadora?

<http://www.pacocorma.com/2015/01/1549-la-actitud-innovadora/>

EL SEDENTARISMO CAUSA EN EUROPA EL DOBLE DE MUERTES QUE LA OBESIDAD

AUTOR: ELP AIS.COM

A grandes rasgos, se podría decir que el peso de una persona es el resultado de un simple balance: las calorías que ingiere frente a las que gasta. Si entra más de lo que sale, se engorda; si no, se adelgaza. Hasta ahora, todos los estudios han puesto en el punto de mira en un eje de la balanza, lo que se come, pero varios estudios recientes indican que quizá esa visión no sea la correcta. El último se ha realizado en la universidad de Cambridge y la conclusión es clara: cada año, la obesidad se relaciona con unas 337.000 de los 9,2 millones de muertes que se producen en Europa; el sedentarismo se vincula con el doble de defunciones, 676.000. Lo ha publicado *American Journal of Clinical Nutrition*.

Los investigadores, liderados por Ulf Ekelund, de la unidad de Epidemiología de la universidad, se han basado en un macroestudio que ha seguido a 334.161 europeos (hombres y mujeres) durante 12 años. La cohorte estaba dedicada a la relación entre nutrición y cáncer, pero los datos han servido para extraer otras conclusiones.

“El mensaje es simple: un poco de actividad física al día puede producir evidentes beneficios en la salud de las personas que ahora son inactivas”, ha dicho Ekelund. “Aunque hemos encontrado que bastan 20 minutos para que haya una diferencia, en verdad deberíamos aspirar a más. La actividad física ha demostrado que tiene muchos beneficios para la salud, y debería ser una parte importante de nuestra rutina diaria”, ha añadido. Esos 20 minutos, dedicados a un paseo vivo, podrían consumir entre 90 y 100 calorías, y reducir el riesgo de muerte prematura entre un 16% y un 30% en el grupo de los inactivos, aunque todos, incluidos los obesos, notan su efecto beneficioso.

Este trabajo está en línea con otros recientes, como el español *Anibes* (Antropometría, Ingesta y Balance Energético en España), del que aún solo se conocen unos primeros resultados. En ellos se constata que, aunque la ingesta de calorías ha ido cayendo (ha pasado de las 3.008 calorías en 1964 a las 1.820 en 2013) el sobrepeso ha ido en aumento y, según la *Encuesta Nacional de Salud*, ya afecta al 53,68% de los adultos. Otros estudios, como uno sobre el consumo de azúcar, también indican que no hay una relación entre la ingesta de este alimento —que se mantiene bastante estable en Europa— y el aumento de la obesidad.

La explicación al aumento de peso con las complicaciones sanitarias que ello supone tiene que estar, por tanto, en el otro lado de la balanza: en el ejercicio. Según la misma encuesta, un 40% de la población española se declara sedentaria (un 46,6% de las mujeres y un 35,9% de los hombres). De ellos, alrededor del 16% admite que no realiza ninguna actividad física, y el 20% afirma que solo la practica de forma moderada.

"Se trata de un estudio europeo muy riguroso que viene a confirmar lo ya propuesto en otros estudios anteriores, así como lo que se viene comentando desde hace años: hasta el momento se ha hecho más énfasis en el tratamiento de la obesidad que en el de sus determinantes", afirma en un correo Marcela González-Gross, catedrática de Nutrición Deportiva y Fisiología del Ejercicio de la Universidad Politécnica de Madrid. "En los planteamientos de Salud Pública actuales, la actividad física ha sido la gran olvidada, pero se está viendo que poco a poco va alcanzando protagonismo". "De todas formas, el estudio se centra en la realización de al menos 20 minutos de actividad física para reducir la mortalidad prematura, pero si el tiempo de actividad se incrementa ligeramente y se realizan al menos 30 minutos, no sólo se reduce esta mortalidad, también se incrementa la calidad de vida. Es importante añadir años a la vida, pero también vida a los años".

http://elpais.com/elpais/2015/01/14/ciencia/1421259028_671861.html

¿HAY UNA FÓRMULA PARA EL CÓCTEL DEL ÉXITO EMPRENDEDOR?

AUTOR: PACO CORMA

Cualquier asiduo a Twitter o lector de post de los cientos de blogueros, o seguidor de redes estará familiarizado con títulos como “**los 10 principios para triunfar ...**”, “**las 8 habilidades del buen emprendedor ...**”, “**los 3 principios para lograr alcanzar ...**” etc.

Simplemente con hacer una selección de todos estos principios, evitando duplicidades, **nos sale un listado básico** y otro ampliado de qué tenemos que hacer para lograr el tema en cuestión.

Lo he hecho. Reconozco que he tomado sólo 32 entradas de las cientos o miles que hay, pero creo que son suficientes para mi reflexión. En todos los listados aparecen elementos comunes y en otros se amplían.

¿A dónde quiero ir? Lo digo: **si se saben el listado, ¿por qué no se consigue el éxito en el 100% de los casos, o en el 80% o simplemente en el 50% de ellos?**

Analizando la cuestión y tomando la base de datos que poseo sobre casos de éxito y casos de fracaso en emprendedores (en esta ocasión lo focalizo en emprendedores y ya lo haré en otra ocasión con las innovaciones), se reproduce una situación:

- **El listado es genérico** y no está personalizado para cada usuario
- **Falta hacer el filtro** entre el listado y la situación de cada cual (su cultura, sus conocimientos y saber hacer, su entorno, sus recursos, sus capacidades, sus habilidades, etc.).
- Además, **falta definir el orden** de prioridades en base a lo del anterior punto.

Es por eso que el coctel es particular, no existe la combinación-pócima mágica genérica, **hay que personalizar el listado**, definir las prioridades en cada caso particular. Pero contendrá partes alícuotas de muchos de los conceptos del listado, solamente que en proporciones diferentes y en un orden diferente dependiendo de cada caso.

Olvidar algo tan sencillo es fuente de muchos de los casos de fracaso.

¿Te atreves a poner por orden los requisitos para un emprendedor de éxito?

<http://www.pacocorma.com/2013/10/hay-una-formula-para-el-coctel-del-exito-emprendedor/>

EL NUEVO PERFIL DEL DIRECTIVO SE TRANSFORMA TRAS LA CRISIS

AUTOR: DIR&GE

Más ejecutivo, con experiencia internacional, idiomas, una fuerte capacidad de liderazgo y comunicación y sólidos conocimientos financieros es el nuevo perfil del directivo que hoy exigen las empresas españolas que se han transformado tras la crisis.

Las empresas están cambiando y ahora buscan un perfil de directivo al modelo anglosajón con profesionales que estén vinculados a la productividad y sean capaces de lograr que los trabajadores sean eficientes y rentables. Así lo pone de manifiesto la consultora [Hays](#), que señala que los sectores más activos en la búsqueda de este tipo de perfiles son el farmacéutico, el industrial y el de energía.

“Se buscan directivos con experiencia de al menos diez años, que hayan gestionado grandes equipos en empresas de una facturación media o alta” explica *Ariadna Berdugo, Associate-HAYS Executive*. A este tipo características se les suma que incorporen una licenciatura y un MBA.

Además *Eduardo Quero, directivo de Associate-HAYS* añade que *“las empresas buscan directivos capaces de transformar los negocios, de hacer crecer la empresa y su rentabilidad. Los sueldos son acorde a este requerimiento con una partida fuerte vinculada siempre a resultados”*. *Quero* explica que actualmente *“falta sensibilidad en el manejo de los equipos y la dirección tiene que ser más participativa, más integradora y natural. Por eso se buscan perfiles que consigan una integración social y de desarrollo de networking interno y externo”*.



Otros elementos altamente valorados son la gran capacidad de adaptabilidad y manejarse bien en diferentes situaciones, mercado y culturas, estar dispuestos a vivir en cualquier lugar del planeta y ser buenos gestores del tiempo.

Según los ejecutivos de Hays se trataría por tanto de un perfil en construcción puesto que, “aunque se está mejorando, los idiomas siguen siendo un punto débil”. Lo mismo pasa con la orientación a la gestión del tiempo y a la productividad y forma de

gestionar, que debe ser “más participativa, integradora y más natural”.

<http://directivosygerentes.com/index.php/es/management3/64-articulos/2534-el-nuevo-perfil-del-directivo-se-transforma-tras-la-crisis.html>

INNOVACIÓN: INCLUIR SERVICIOS EN LOS PRODUCTOS

AUTOR: PACO CORMA

La introducción de servicios junto a los productos es una tendencia que, aunque relativamente reciente, va ganando campo, tanto en las empresas industriales como de consumo.

- Con ello se pretende:
- Ventas adicionales a lo largo del ciclo del producto/servicio.
- Mejorar los márgenes.
- Conseguir mayor nivel de personalización del producto.
- Fidelización del cliente para conseguir lo anterior.

Por otro lado también es una táctica defensiva ya que:

- Los productos tienden a disminuir sus márgenes por la aparición de competidores y sobreoferta
- Implican una clara diferenciación.
- Los servicios asociados a los productos pueden ser:
- Los asociados a su mantenimiento y/o soporte. Ejemplo: servicios de asistencia.
- Los que pueden mejorar el propio rendimiento del producto porque pueden facilitar su utilización. Ejemplo: recambios para utilizaciones diversas.
- Servicios de consultoría, logísticos, de aprendizaje en el manejo, de ocio como complementos. Ejemplo: formación tutorizada, aplicaciones adicionales informáticas

No es de extrañar que Apple desarrolle el iTunes para mejorar el iPod y que dicho ejemplo se haya tratado de imitar en todos los campos.

Pero aunque parezca una estrategia lógica, lo bien cierto es que no está exenta de dificultades y riesgos, como lo demuestra que sólo el 20% de las empresas que lo intentan lo logran de forma exitosa (Bain&Company).

Para evitar o minimizar el fracaso es necesario:

- Desarrollar una Estrategia concreta para la expansión desde los productos a los servicios asociados.
- Disponer o implementar una estructura organizativa adecuada para dicha Estrategia anteriormente definida.
- Definir la operativa concreta que se va a desarrollar para la prestación de los servicios. Definir los Procesos, los sistemas y los indicadores.

¿Todos los productos pueden llevar servicios asociados?

¿Es un reto de innovación el desarrollo de servicios asociados a productos?

<http://directivosygerentes.com/index.php/es/innovacion/72-articulos/2528-innovacion-incluir-servicios-en-los-productos.html>

LAS INNOVACIONES TECNOLÓGICAS QUE SE ESTREAN EN 2015

AUTOR: DIR&GE

CES 2015 (*International Consumer Electronics Show*), es uno de los eventos de tecnología a nivel global más importantes del año que acaba de celebrar su última edición en Las Vegas, Nevada (EE.UU.). Los asistentes han podido disfrutar y sorprenderse gratamente de las últimas innovaciones que cambiarán la forma de ver el mundo. Han sido muchos los lanzamientos de nuevos y muy interesantes artículos. Os mostramos las tecnologías más destacadas de esta edición.

- **WEARABLES.** Aparte de los *smart bracelets* que ya conocemos, que registran la distancia recorrida y las calorías quemadas, lo que ha destacado en CES son los productos que ofrecen unos parámetros corporales más completos. En la feria se han dado a conocer prendas muy curiosas, como unos calcetines equipados con sensores que reúnen una serie de características a través de los pies mediante las que se aconseja al usuario cómo corregir los malos hábitos a la hora de correr.

- Otro de los inventos descubiertos ha sido Visijax, una chaqueta de nylon diseñada para ciclistas en la que se han incrustado estratégicamente luces LEDs que no dejan de parpadear cuando el usuario da un giro a la izquierda o derecha levantando uno de los brazos.

- **DRONES.** En CES 2015 se han presentado una gran variedad de *aviones no tripulados* que ofrecen innovadores servicios. Por ejemplo, el *Nixie*, ganador del *Intel's "Make it Wearable"* es un dron capaz de volar automáticamente mediante el control del usuario para capturar imágenes. Aparte son muchos los *aviones no tripulados* que ofrecen varios servicios públicos.

Los nuevos drones pueden ser controlados a través de smartphones o tabletas, o mediante dispositivos de control, como el de Airdog diseñado para capturar la intensidad de los deportes extremos a los cuales es difícil acceder, como surf, esquí, ciclismo todoterreno y actividades similares. La firma californiana *AirDog* comercializará sus productos este año, teniendo como objetivo conseguir una *experiencia no asistida*, ya que lo único que se necesita es un dispositivo de rastreo en la muñeca.

- **REALIDAD VIRTUAL.** La realidad virtual es uno de los sectores más prometedores de la tecnología, experimentado un enorme crecimiento en los últimos años. Este año también se creó una gran expectación alrededor de estos artilugios, entre los que se encuentran los auriculares de realidad virtual *Razer OSVR* y Oculus Rift que recibieron una gran aclamación por parte de los visitantes.

- **COCHE DE AUTO CONDUCCIÓN.** El fabricante de automóviles de lujo *Mercedes* ha lanzado el coche *driveless F 015 Luxury in Motion*. Su último automóvil que consta de varias pantallas y controles a través del tacto, el gesto y el seguimiento de los ojos.

BMW fue otra de las marcas que presentó sus últimos coches automáticos, *BMW i3 luxury*. Equipado con el sistema *ActiveAssist*, el *i3* puede prevenir el golpear obstáculos. El sistema *ActiveAssist* integra numerosos sensores láser para prevenir la probabilidad accidental del conductor, pudiendo anular la entrada del acelerador y aplicar los frenos. *BMW* afirma que este sistema puede evitar los accidentes graves, incluso a escasos centímetros. *Volkswagen* y *Audi* también han mostrado su propia versión del coche *driveless*. El sistema de conducción de *Audi* permite conducir sin piloto en carretera, con la opción de volver a tomar el control en zonas urbanas.

- **IMPRESORAS 3D DE COMIDA.** En el CES de este año, XYZprinting ha mostrado su impresora 3D de alimentos. Esta tecnología fue presentada a finales de 2014 y es la primera máquina de impresión 3D que suministra comida utilizando diferentes pastas alimenticias. Los alimentos combinan distintos materiales básicos donde se puede personalizar la cantidad de calorías por impresión que se desea mediante las cápsulas de entrada.

- **SMARTKITCHEN.** Whirlpool ha elaborado un nuevo concepto de cocina que muestra cómo será este espacio en 2020. Según la firma, la totalidad de las superficies de la cocina se convertirán en pantallas táctiles con una integración perfecta con el propietario a través de videoconferencia, texto o redes sociales. La cocina permitirá a los usuarios preguntar a alguien acerca de una receta a través de videoconferencia o recibir alertas de sus canales en redes sociales. De hecho *Whirlpool* explicó que el usuario será capaz de poner una sartén en cualquier parte de la superficie y la pantalla detectará automáticamente la sartén y comenzará a calentar. La smartkitchen también recomendará recetas personalizadas según los hábitos de cada usuario y detectará la frescura de los alimentos.

- **ESPEJO DE MAQUILLAJE VIRTUAL.** Este espejo de *Panasonic* explorará a la persona que tenga enfrente y le sugerirá numerosas opciones de maquillaje y cómo se verá con el resultado final sin necesidad de maquillarse antes.

- **RAGE RESOLUTION.** En la feria también se han dado cita algunas de las marcas que han presentado *gadgets* que ofrecen una resolución 4K, un estándar emergente para resolución en cine digital y en infografía. *Sony*, *Sharp*, *Panasonic* dieron a conocer sus televisores de 4K, reproductores de DVD y muchos otros artículos. *Sony* lanzó un televisor 4K que es más delgado que un teléfono inteligente. El televisor también ejecuta el sistema operativo Android.

- **LOS FUTUROS CHIPSETS.** Por último, en la última edición de CES se presentó una gran variedad de conjuntos de chips de distintos fabricantes con varias utilidades. *Intel* mostró sus tres nuevos *chipsets* de los cuales uno es el Sistema en Chip (*SoC*). Basado en la arquitectura Broadwell, los paquetes de la CPU de *Intel* son unos 37% más compactos que las últimas generaciones. Otro fabricante de chipset *NVIDIA* lanzó también su chipset *Tegra X1*.

<http://directivosygerentes.com/index.php/es/innovacion/72-articulos/2523-el-top-ten-de-las-innovaciones-tecnologicas-que-se-estrenan-en-2015.html>

LAS EMPRESAS FAMILIARES AUMENTAN FACTURACIÓN Y EMPLEO

AUTOR: APD.ES

Según la tercera edición del Barómetro de la Empresa Familiar, realizado por KPMG en colaboración con las Asociaciones Territoriales vinculadas al Instituto de la Empresa Familiar:

Un 46% de las empresas encuestadas afirma haber incrementado su plantilla, respecto al 25% de hace un año.

2 de cada 3 empresas familiares tienen perspectivas económicas positivas para el primer semestre del año 2015, aunque les preocupa la disminución en la rentabilidad.

El acceso a la financiación ha dejado de ser un problema para las empresas familiares.

En línea con la mejora paulatina de los indicadores económicos a lo largo de 2014, las empresas familiares españolas y europeas han seguido recuperando la confianza y dando continuidad a la tendencia positiva iniciada hace seis meses. Así lo reflejan los resultados obtenidos en la tercera edición del Barómetro de Empresa Familiar, estudio semestral realizado por KPMG en colaboración con las Asociaciones Territoriales vinculadas al Instituto de Empresa Familiar, que analiza la situación y principales indicadores de las compañías familiares en España y en Europa.

Según el informe, el 56% de las empresas familiares españolas han visto aumentar su facturación en el último semestre de 2014, más del doble que hace un año (26%). La recuperación empieza a reflejarse también en la creación de empleo, puesto que casi la mitad de los directivos o propietarios de empresas familiares (un 46%) ha aumentado su plantilla, 10 puntos porcentuales más que en el sondeo publicado el pasado mes de junio y 21 puntos más que hace un año. Las empresas familiares europeas muestran una situación similar, con un 48% que declara haber creado puestos de trabajo en el último semestre de 2014.

Para Alfonso Jiménez, presidente de Cascajares y de la Empresa Familiar de Castilla y León, “tras meses de moderado optimismo, ahora empezamos a ver con claridad la recuperación de las cifras de negocio. La perspectiva de crecimiento está impulsando las contrataciones, lo que supone una excelente noticia para el país”.

El aumento de la confianza de las empresas familiares españolas también se refleja respecto a sus previsiones a seis meses, con un 64% que muestran una visión positiva o muy positiva (acorde al 70% de la media europea), que contrasta con los resultados de diciembre de 2013 menos optimistas (un 42% de la media española y un 54% de la europea).

El principal problema al que se enfrentan hoy en día las empresas familiares españolas y europeas es la disminución de la rentabilidad, como señala el 58% de los encuestados en el Barómetro de Empresa Familiar (sobre el 47% de media europea). Asimismo, el 31% cree que es la incertidumbre legal y política, seguido por el 28% que considera el incremento del coste de la energía un factor de preocupación.

Según explica Alfonso Pitarch, gerente de Eléctricas Pitarch y presidente de la Asociación Extremeña de la Empresa Familiar: “Calidad, innovación y talento son factores claves para incrementar la rentabilidad de nuestras empresas”.

“Del informe se desprende que la mayor confianza existente, basada en factores como el crecimiento en facturación, la mayor creación de empleo y el mejor acceso a financiación, hace que las empresas familiares españolas estén planteando en su estrategia de crecimiento acometer inversiones tanto a nivel nacional como internacional”, señala Juan José Cano, socio responsable de Empresa Familiar de KPMG en España.

ESTRATEGIA DE INVERSIÓN

Tres de cada cuatro empresas familiares españolas esperan realizar inversiones, de éstas, un 45% estarán centradas en la actividad principal de la empresa. Le siguen las inversiones en

internacionalización y en diversificación (29% y 26%, respectivamente). Para Francisco Gómez Andreu, presidente de Grupo Marjal y de la Asociación de la Empresa Familiar de Alicante: “El entorno de actual recuperación económica facilita invertir de nuevo en nuestros negocios principales y así apuntalar nuestro liderazgo”.

Entre las empresas que están considerando alguna oportunidad de inversión, un 43% prevé invertir en España para ampliar cuota de mercado. A la hora de invertir en el extranjero, las empresas familiares españolas y europeas coinciden en elegir al resto de países europeos como destinos principales, con un 19% de las respuestas en el caso español y un 20% en el europeo. Sudamérica es el segundo destino que más atrae la inversión de las empresas familiares españolas, con un 17% de las respuestas, mientras que las europeas prefieren Asia, con un 13%.

ACCESO A LA FINANCIACIÓN

2014 ha marcado un antes y un después con respecto al acceso a financiación, con un 79% de las empresas familiares que manifiesta no haber tenido problemas de acceso a crédito, contrariamente a lo que declaraba la mayoría hace un año (61%).

En Europa, la situación de las empresas familiares también ha variado de forma muy significativa de un año a otro en relación al acceso a financiación. Así, mientras en 2013 más de la mitad manifestó haber experimentado dificultades para financiarse, la cifra descendió hasta un 19% en junio de 2014, para mantenerse estable en esta edición.

En palabras de Carlos Manuel Rodríguez, consejero delegado de Cafento y presidente de la Asociación Asturiana de Empresa Familiar: “Se aprecia una clara mejoría del acceso a fuentes de financiación tradicionales, si bien en los últimos años hemos conocido con mayor profundidad otras alternativas”.

Entre las cuestiones familiares que atañen a las empresas españolas, un 85% concede especial importancia a las buenas estructuras de gobierno corporativo y procesos. También consideran primordial, en un 83% de los casos, mantener el control del negocio dentro de la familia, así como la comunicación entre generaciones, importante para un 82%.

Según explica Román Palacios, gerente de Electra de Autol y presidente de la Asociación Riojana de la Empresa Familiar: “mantener el vínculo y el compromiso de las siguientes generaciones con el proyecto empresarial requiere, además de altas dosis de comprensión y empatía, formación y comunicación continuas para que valoren responsablemente el legado familiar y empresarial que recibirán”.

En el ámbito regulatorio, la reducción de los impuestos y una legislación laboral más sencilla son los cambios que las empresas familiares españolas consideran más necesarios, según afirma el 67% y el 57%, respectivamente. También demandan mayor simplicidad en la normativa fiscal en un 37% de los casos, así como una reducción de la burocracia administrativa (35%).

<http://www.apd.es/Inicio/Noticia.aspx?i=2691d1b8-ad24-4fd2-8b16-eabea4153cf7>

GESTIONAR EL CONOCIMIENTO... DE OTROS

AUTOR: PACO CORMA



Por mi trabajo en Gestión del Conocimiento me reconozco ser un gran lector de revistas, tanto por cantidad como por diversidad de temática. Con la paulatina desaparición de revistas en papel y el dominio de las digitales podría parecer que es sencillo dar el paso a la nueva tecnología. No tanto.

La revista impresa tiene un perfil de lector más pausado, mientras que la digital es más de titulares y reflexiones no más allá de una página. Por contra, esta tiene la ventaja de que pueden encontrarse “enlaces” para ampliar el tema en cuestión o aclarar conceptos concretos.

Pero hay una fórmula que resiste mal la versión digital (al menos hasta lo que yo conozco). La “mesa redonda” o “mesa de expertos”. No creo que los “comentarios o chats” lo resuelvan, de momento.

Es extremadamente útil **la lectura de este tipo de encuentros** ya que aportan:

- Datos
- Distintos enfoques
- Discusiones entre presentes
- Posibles conclusiones

El ciclo del Conocimiento lo podríamos visualizar como sigue:

- Tema en cuestión a debatir
- Cada cual aporta sus datos (o lo hace el conductor de la reunión en formato de pestañas adicionales)
- Se discute sobre la información derivada y sobre la aportada por cada cual
- Hay conocimiento final y a ello ayuda el conductor de la reunión.

Esta fórmula, por ejemplo, **aparece en el número 244/III época de Junio 2013 en Economía 3**, pero tiene el inconveniente de que yo no la puedo trasladar a Uds. porque no está en formato digital, ni posee enlaces.

En cualquier caso no me interesa tanto el tema (que también) “el sector cerámico necesita innovar y ampliar mercados para ser competitivos” como el hecho de recomendar este proceso de Gestión del Conocimiento... de otros vía “mesas de expertos”.

¿Crees que las revistas digitales pueden contener el formato “mesa de expertos”?

<http://www.pacocorma.com/2013/09/gestionar-el-conocimiento-de-otros/>

UNA OFICINA TRENDY CON MUEBLES HECHOS CON BOTELLAS DE PLÁSTICO

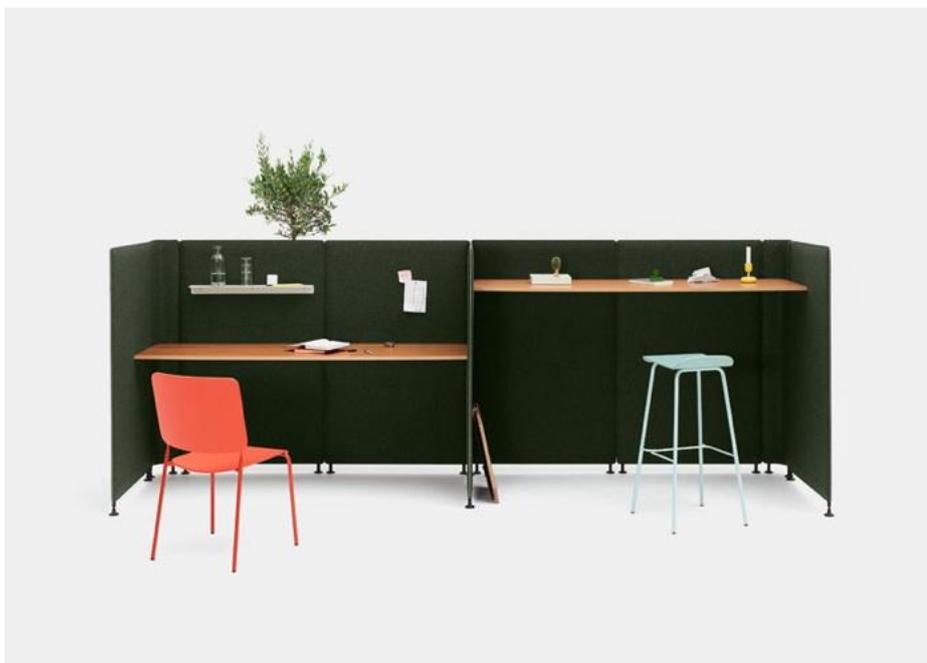
AUTOR: YANIN ALFARO

Los diseñadores escandinavos Andreas Engesvik y Jens Fager crearon una colección de mobiliario que consiste en divisores de espacios que asemejan a fieltro y que son sumamente livianos, ya que están hechos a base de botellas recicladas.

Andreas Engesvik y Jens Fager diseñaron esta clase de separadores de espacios para la marca de mueblería para oficina Edsbyn. Con las botellas de PET ambos diseñadores industriales crearon un material parecido al fieltro, el cual es moldeado sobre una estructura liviana de aluminio en forma tubular y algunas tiras de madera.

Así, la colección de muebles fabricados a base de fieltro sintético extraído de botellas de plástico recicladas se compone por una mesa amplia, propicia para juntas, percheros para los oficinistas y divisores de espacios tan flexibles que responden a las necesidades de privacidad y de trabajo colaborativo cuando así se disponga, ya que pueden moverse como se desee. A continuación una muestra de estos muebles, que cabe destacar vienen en diseños coloridos que le dan a las oficinas un toque de frescura.





En definitiva, el diseño sustentable es una de las tendencias que más se verán en el futuro y que desde ahora vienen con fuerza sobre todo en el ámbito industrial, específicamente en el sector de mobiliario y de la moda, pues cada vez más se presentan muebles hechos de materiales reciclados así como ropa

<http://www.paredro.com/una-oficina-trendy-con-muebles-hechos-con-botellas-de-plastico/>

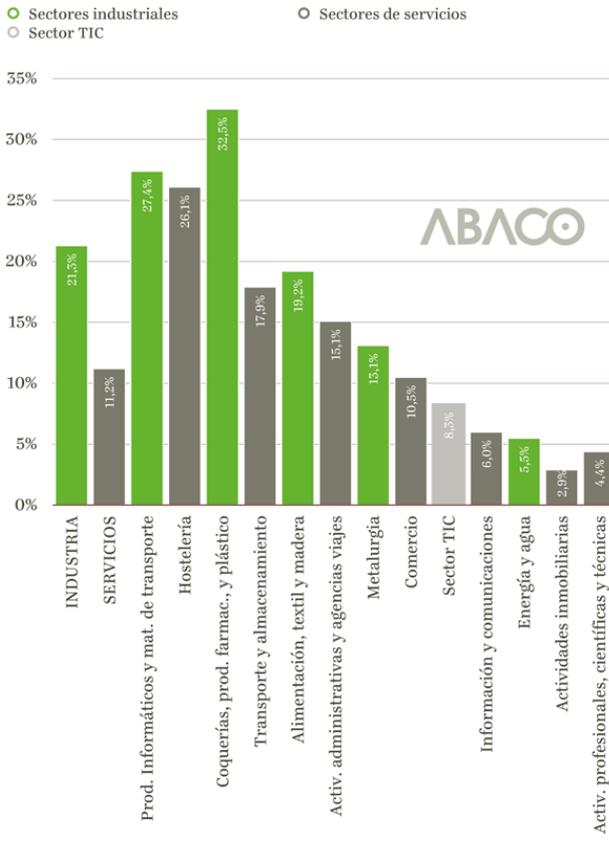
PESO DEL COMERCIO ELECTRÓNICO EN LAS VENTAS DE LAS EMPRESAS

AUTOR: OBSERVATORIO ABACO

Peso de las ventas por comercio electrónico de las empresas según sector (CNAE 2009), España, 2013,

Unidad: Porcentaje ventas totales; Fuente: INE;

Elaboración: ABACO



Definición

Porcentaje que las ventas procedentes del comercio electrónico suponen sobre las ventas de las empresas con más de 10 empleados, excluido el sector financiero. Se ofrece este porcentaje sobre las ventas totales y sobre las ventas totales de las empresas que venden por comercio electrónico.

Los datos están disponibles para el periodo 2003-2013 y y están desagregados por tamaño de empresa y sector de actividad. Para el periodo 2008-2013 la clasificación de actividades se basa en la CNAE 2009 y para los años anteriores en la CNAE 1993.

http://www.observatorioabaco.es/post_observatorio/peso-del-comercio-electronico-en-las-ventas-de-las-empresas-4#%2EVLYqSmAgQUU%2Elinkedin

LAS 10 + 1 COSAS QUE APRENDEREMOS EN 2015

AUTOR: XAVIER MARCET / 9 ENERO 2015

En 2015 aprenderemos cosas por sorpresa, otras por serendipia, otras por sistemática. Para cada uno será un año distinto en sus aprendizajes. **La experiencia es el gran motor de nuestros aprendizajes profesionales y ésta es individual e intransferible.** A pesar de ello, podemos intuir cosas que aprenderemos en nuestro mundo del management. Aquí aventuro algunas tendencias con las que creo nos toparemos y nos retaremos a aprender.



1. **La empresa como factoría de oportunidades.** Aprenderemos a mirar las empresas de manera distinta. Empresas como cadenas de crear y concretar oportunidades, más o menos alejadas de sus productos y servicios inerciales, de acuerdo con sus estrategias y sus posicionamientos. Aprenderemos a compaginar las oportunidades nacidas de la trayectoria con oportunidades creadas desde una sistemática de innovación. Aprenderemos a definir oleadas de nuevos negocios, tendremos más experiencias de emprendimiento corporativo y aprenderemos a manejar mejor el emprendimiento dentro de la empresa.

2. **Dialogar con los motores de análisis para gestionar la complejidad.** Aprenderemos algo de cómo manejar la complejidad nacida del aluvión de datos masivos y de la aceleración de los cambios de contextos. Con las habilidades directivas habituales ya no será suficiente. Debemos aprender a dialogar con las máquinas de análisis y saber construir síntesis estratégicas y operativas con gran agilidad. Debemos aprender a superar la parálisis por análisis y enfrentar seriamente el Big Data en nuestras rutinas de toma de decisiones.

3. **Desburocratización radical.** Debemos aprender a cambiar con gran fluidez. Las estructuras pesadas, las culturas escleróticas, los procesos barrocos y las lentitudes de la

dimensión, son grandes enemigos de la gestión del cambio. Adaptarse ágilmente al cambio sin dramas deviene la continuidad natural del management contemporáneo. Aprenderemos de lo Lean, un año más.

4. **Gobernanza en transparencia.** No es lo mismo gestionar las empresas desde un escaparate que protegido por muros y puertas de despacho. La transparencia no permite medias tintas con la autenticidad. La principal característica de nuestros líderes será visión y capacidad de servicio auténtico. Debemos aprender nuevas gobernanzas menos opacas, menos pusilánimes y a practicar liderazgos básicamente auténticos, con sus errores y aciertos, pero auténticos.

5. **Innovación y cortoplacismo.** Hemos aprendido que solamente innovan los que se sienten concernidos realmente por el futuro. Sienten esa responsabilidad y la hacen compatible con la frescura que exige la innovación. Pero además debemos aprender a crear innovaciones que superen el cortoplacismo. Aprender a definir esas innovaciones que crean mercados, como dice Christensen. Esas innovaciones cuyos resultados se cuentan por años más que por meses, pero esas innovaciones que cambian las empresas, y a veces, la vida de la gente.

6. **Estrategia sin planificación.** Nos cuesta mucho aprender estrategia sin planificación. Es nuestro reto. Estrategias que aporten visión, alineación, compromiso. Estrategias que se mantienen paralelas a los cambios del contexto, ágiles, más de prueba – error que de prospectivas infalibles. Estrategias que fluyan más que planes estratégicos que nacen obsoletos porque el mundo cambia más rápido que nuestra capacidad de planificar.

7. **Innovación social más allá de valor compartido.** Las empresas son comunidades dentro de la comunidad, eso lo expresó mejor que nadie Peter Drucker. Soy de los que pienso que la innovación social va un paso más allá del valor compartido y, por descontado, que de la RSC. La innovación social es una nueva sistemática para crear soluciones a problemas sociales desde las empresas, sin dejar de sostener un modelo de negocio sostenible. De innovación social deberemos aprender mucho, será uno de los grandes temas de 2015.

8. **Innovación pública o cómo aplicarse el cuento.** No hay ecosistema de innovación que pueda ofrecer resultados si la administración, una de sus partes fundamentales, no se aplica a ella misma la innovación. Por suerte, las cosas han empezado a cambiar pero todavía hay mucho más discurso que realidad. Debemos aprender a cómo compatibilizar riesgo y gestión pública, lo cual no es para nada fácil. Debemos mejorar eso del estado emprendedor



@Sintetia

"necesitamos entender la combinación entre innovación y crecimiento en un mundo dónde los negocios pocas veces tienen más frontera que nuestras capacidades y nuestra mentalidad"

Xavier Marcet

del que habla la Mazzucato. Las burocracias públicas nacieron para lo previsible, no para la innovación, pero ahora necesitamos emprendedores en la administración más que burócratas anquilosados.

9. **Construir perímetros de talento.** Aprender a crear perímetros dónde impere la lógica meritocrática. Defender espacios libres de enchufismo y de mediocridad. Crear recintos con gran atractivo para atraer relaciones con otros players, de otras empresas, de la universidad, de centros tecnológicos y de investigación, de start up, de pymes consolidadas, de emprendedores. Lo más importante siempre es que en una organización los mediocres no controlen el sistema de contratación.

10. **Focalizarnos en crecer.** Aprender a crecer. Necesitamos aprender a tener y a ser más scale-up que start-up. Entender la combinación entre innovación y crecimiento en un mundo dónde los negocios pocas veces tienen más frontera que nuestras capacidades y nuestra mentalidad.

10 + 1. **Aprender a Desaprender.** En nuestro mundo, aprender es también desaprender. En 2015 deberemos desaprender mucho. A menudo tenemos sistemáticas de formación pero debemos aprender a tener sistemáticas de desaprender, es decir, de cómo superar paradigmas que en el pasado nos han funcionado pero que los nuevos contextos tecnológicos, sociales o de mercado, hacen obsoletos. En 2015 también nos costará más desaprender que aprender, es mucho más difícil.

Por descontado, aprenderemos mucho más que todo esto, cosas que están en la agenda y cosas que serán radicalmente nuevas. Pero mientras aprendamos tendremos la sensación de crecer un poco, de estar vivos, de tener y compartir propósitos.

A todos los amigos de Sintetia os deseo un gran 2015.

<http://www.sintetia.com/las-10-1-cosas-que-aprenderemos-en-2015/>

RECOPIACIÓN DE REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2015

AUTOR: MARIFE MONTES



QUE REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001 HEMOS TRATADO YA EN ESTE BLOG?

Ya nos encontramos en la resta final para la aprobación de la nueva versión de la norma ISO 9001:2015 y en este blog he intentado hablar de cada uno de ellos y tratarlos con detalle para ir conociendo mejor su aplicación.

En este artículo te voy a mostrar una tabla de correlación de los requisitos que tenemos actualmente en la norma ISO 9001:2008 y los que corresponden con la norma ISO 9001:2015.

Ya por las fechas en las que estamos, te voy a tomar como referencia la versión de la norma ISO 9001:2015. En cada requisito te pongo un enlace al artículo donde he tratado el tema. Verás que aún quedan requisitos por tratar, pero no te pongas nervioso, los iremos tratando antes de que se publique formalmente la norma!!!!

REQUISITOS DE LA NORMA ISO 9001:2015 VS ISO 9001:2008

ISO 9001:2015 (borrador)		ISO 9001:2008	
La organización y su contexto	4 .1	-	-
Comprender las necesidades y expectativas de las partes interesadas	4 .2		
Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad	4 .3		
<u>Sistema de gestión de calidad</u>	4 .4	4.1	Requisitos Generales
Liderazgo y compromiso	5 .1	5.1	Compromiso de la dirección
		5.2	Enfoque al cliente
<u>Política</u>	5	5.3	Política de la calidad

	.2		
Funciones de la organización, responsabilidades y autoridades	5.3	5.5	Responsabilidad, autoridad y comunicación
Medidas para determinar los riesgos y oportunidades	6.1		
Los objetivos de calidad y la planificación para alcanzarlos	6.2	5.4	Planificación
Planificación y control de cambios	6.3		
<u>Provisión de recursos</u>	7.1.1	6.1	Provisión de recursos
Recursos humanos	7.1.2	6.2	Recursos humanos
Infraestructura	7.1.3	6.3	Infraestructura
Ambiente de trabajo	7.1.4	6.5	Ambiente de trabajo
Control dispositivos seguimiento y medición	7.1.5	7.6	Control dispositivos seguimiento y medición
Conocimientos requeridos	7.1.6		
Competencia Toma de conciencia	7.27.3	6.2	Recursos humanos
Comunicación	7.4	5.5	Responsabilidad, autoridad y comunicación
<u>Documentación</u>	7.5	4.2	Requisitos de la documentación y registros
Planificación y control operacional	8.1	7.1	Planificación de la realización del producto
Determinación de los requisitos del producto	8.2	7.2	Procesos relacionados con el cliente
<u>Diseño y desarrollo</u>	8.3	7.3	Diseño y desarrollo
Control de los procesos o productos externalizados	8.4	7.4	Compras
Control producción y prestación del servicio	8.5.1	7.5.1	Control producción y prestación del servicio
Identificación y trazabilidad	8.5.2	7.5.3	Identificación y trazabilidad
Propiedad del cliente	8.5.3	7.5.4	Propiedad del cliente
Preservación del producto	8.5.4	7.5.5	Preservación del producto
Actividades post venta	8.5.5		
Control de cambios	8.5.6		
Liberación del producto	8.6	8.2.4	Seguimiento y medición producto
Control del producto no conforme	8	8.3	Control del producto no

	.7		conforme
Generalidades	9 .1.1	8.1	Generalidades
<u>Satisfacción Cliente</u>	9 .1.2	8.2 .1	Satisfacción Cliente
<u>Análisis de datos</u>	9 .1.3	8.4	Análisis de datos
<u>Auditoría Interna</u>	9 .2	8.2 .2	Auditoría Interna
<u>Revisión por la dirección</u>	9 .3	5.6	Revisión por la dirección
<u>Gestión de no conformidades</u>	1 0.1	8.3 8.5.2	Control del producto no conforme Acciones correctivas
<u>Mejora continua</u>	1 0.2	8.5 .1	Mejora continua
-	-	8.5 .3	Acciones preventivas

Déjame que te diga que en el blog hay muchos más artículos además de los vinculados en esta tabla, así que te invito a que lo visites y le eches un ojo.

Terminado los vínculos me he dado cuenta que hablo mucho de unos requisitos y de otros no tanto, así que ahora me queda una buena labor de publicación para cubrir toda la norma ISO 9001:2015.

De todas formas, también puedes adquirir el ebook que tengo publicado donde trato toda la norma.

Y por supuesto, ahora te voy a pedir dos cosas que para mi son muy importantes, la primera que me ayudes a difundir este artículo entre tu comunidad y el segundo que si te ha parecido interesante el recorrido que hemos hecho por los requisitos de la norma ISO 9001:2015 , suscríbete al blog dejando tu mail y te mantendré informado de todo lo que vaya publicando.

<http://clubresponsablesdecalidad.com/recopilacion-de-requisitos-de-la-norma-iso-90012015/>

EL PODER DEL HÁBITO Y 6 CLAVES PARA DESARROLLARLOS

AUTOR: VICTOR HUGO MANZANILLA

Si existe algo que te llevará al éxito o al fracaso, son los hábitos. A continuación te dejo un artículo y un podcast donde discuto el poder del hábito y te doy 6 claves para desarrollar hábitos positivos.

Hace un tiempo leí lo siguiente:

*“Yo soy tu constante compañero.
Yo soy tu mejor ayuda o tu peor carga.
Yo te empujaré hacia adelante o hacia el fracaso.
Yo estoy completamente bajo tus órdenes.
La mitad de las cosas que tu haces, deberías dármelas a mi,
Yo las haré mas rápido y correctamente.
Me puedes manejar fácilmente. Simplemente se firme conmigo.
Enséñame exactamente como quieres que se haga algo,
Y luego de unas cuantas lecciones lo haré automáticamente.
Yo soy el sirviente de los grandes hombres y mujeres,
Y también, de los peores fracasados.
Los que son grandes, los he hecho grandes.
Los que son fracasados, los he hecho fracasar.
Tú me puedes usar para producir ganancias o para llevarte a la ruina;
Da lo mismo para mí.
Tómame, entréname, se firme conmigo
Y pondré el mundo a tus pies.
Sé débil conmigo, y te destruiré.
¿Quién Soy?
¡Soy un Hábito!”*

Conversando con un amigo que es piloto de avión me explicaba que después de colocar el plan de vuelo en el sistema del avión (aeropuerto actual, aeropuerto de destino, altura que vas a volar, etc.), despegar y llegar a la altura deseada, colocaba el avión en piloto automático.

Este “piloto automático” lleva al avión al destino deseado manteniendo la altura definida. Antes del momento del aterrizaje, el piloto nuevamente toma control.

El “piloto automático” es una magnífica ayuda sí y solo sí defines claramente el plan de vuelo (a donde quieres llegar, como quieres llegar, cuando quieres llegar). Si no tienes el plan de vuelo claro, el “piloto automático” es inútil o inclusive peligroso.

Muchas veces nosotros encendemos nuestro “piloto automático” sin tener claro el plan de vuelo y en consecuencia, terminamos en un lugar completamente distinto al que deseábamos.

Ese “piloto automático” son nuestros hábitos.

Todos estamos manejados por nuestros hábitos. Si no existieran los hábitos, tendríamos que pensar antes de cada acción en todo momento. Los hábitos nos ayudan a descargar la mente consciente de decisiones que ellos toman automáticamente. Son nuestro “piloto automático”

A continuación te dejo 6 Claves para desarrollar hábitos positivos:

1- Conecta el cambio que quieres hacer con tu visión:

Es común que personas comienzan a trabajar en buenos hábitos por el simple hecho de que son buenos hábitos, sin conectarlos con la visión que tienen para su vida. A la larga sólo trae frustración y fracaso.

Por ejemplo, si tu plan de vida incluye ser una persona saludable, puedes caer en el error de intentar desarrollar hábitos de un atleta llevándolo al extremo. Si tu plan es ser un atleta, desarrolla hábitos de atleta, si es ser una persona saludable, desarrolla hábitos que te hagan más saludable al nivel que quieres llegar.

2- Invierte gran energía en desarrollar el hábito por 6 semanas y comienza en las próximas 48 horas:

Nuevas investigaciones en el tema de los hábitos aseguran que 6 semanas es el tiempo necesario para desarrollar un hábito. Enfócate en desarrollar el hábito que quieres desarrollar y comprométete por 6 semanas como mínimo.

¿Por qué comenzar en las próximas 48 horas? Porque la mayoría de las personas pasan su vida planeando los hábitos que quieren desarrollar y nunca comienzan. Comienza ya y después ajusta.

3- Enfócate en lo que quieres, no lo que estás eliminando:

Muchas veces nos enfocamos en lo que estamos tratando de eliminar en vez de tener la mirada fija en lo que queremos lograr. No pienses en lo que la dieta que escogiste te está prohibiendo comer, piensa en la persona en que te vas a convertir como resultado de desarrollar el hábito de comer saludable.

No te enfoques en el sacrificio, enfócate en el logro. Te hará el camino mucho más fácil.

4- Enfócate en pocos cambios a la vez:

Uno de los errores más comunes es que las personas deciden cambiar toda su vida de la noche a la mañana. Deciden que no soportan más vivir así y dejan el cigarro, comienzan a comer saludable, se inscriben en un gimnasio, se compran un buen libro para retomar la lectura, tiran el televisor a la basura y donan 10% de su ingreso a una causa noble.

Salvo en pocas excepciones, no logran los resultados y vuelven a los antiguos hábitos.

La clave está en no olvidar que los malos hábitos se desarrollaron poco a poco a lo largo de mucho tiempo. De la misma manera necesitamos ir desarrollando los buenos, poco a poco.

Independientemente que quieras cambiar todo en tu vida, comienza con uno o dos hábitos hasta que lo domines, luego agrega otro y cambia poco a poco. No es una carrera, es un proceso.

5- Sé preciso en qué hábito quieres desarrollar:

Proponerse desarrollar hábitos ambiguos no ayuda mucho. Por ejemplo, desarrollar el hábito de la generosidad es ambiguo. Desarrollar el hábito de donar un 10% de tu ingreso a tu iglesia, caridad o alguien necesitado es un hábito mucho más preciso.

¿Ser saludable? Ambiguo. ¿Caminar 30 minutos por 5 días a la semana? Mucho mejor. ¿Desarrollar una vida espiritual más profunda? Ambiguo. ¿Orar todos juntos como familia antes de acostarnos en acción de gracias por el día que nos fue dado? Mucho mejor.

Asegúrate de especificar cuál es la acción que necesitas ejecutar en el hábito.

6- Crea un ambiente de soporte

Con el objetivo de comer más saludable mi esposa y yo decidimos eliminar los carbohidratos procesados de nuestra dieta 6 días a la semana (y el sábado es la recompensa, podemos comer lo que queramos).

¿Cómo desarrollamos un ambiente de soporte? No compramos carbohidratos procesados cuando vamos al mercado. Me llevo la comida lista al trabajo (ahorro dinero y elimino la tentación de salirme de la dieta), nos apoyamos mutuamente en los momentos duros, etc.

El punto que quiero transmitir es que necesitas desarrollar una atmósfera que facilite la creación del hábito y te aleje de la tentación de volver atrás. Por ejemplo, conozco personas

que botaron a la basura las tarjetas de crédito para poder salir de deudas; otros van a dormir con su ropa de correr para estar listos al despertarse y salir a hacer ejercicio a primera hora.

¿Qué nuevos hábitos vas a desarrollar? ¿Qué hábito se te ha hecho difícil romper y que hiciste para superarlo? ¿Cuál es el hábito más importante que tienes en tu vida en este momento? Por favor ve al área de comentarios abajo y cuéntanos sobre mismo.

Recuerda que el agua, gota a gota, rompe la roca. Tus hábitos te harán una persona saludable o enferma, una persona próspera o pobre, una persona llena de amigos o solitaria. Día a día, definirán tu destino.

<http://www.liderazgohoy.com/poder-habito-6-claves-para-desarrollarlos/>

APRENDER UN SEGUNDO IDIOMA APORTA AL CEREBRO LOS MISMOS BENEFICIOS QUE SER BILINGÜE

AUTOR: SINC

Los beneficios pueden darse hasta en edades adultas, según un estudio

Esto implica una mayor eficacia en la transmisión de información

Investigadores de Reino Unido han demostrado que el bilingüismo tiene el mismo **efecto positivo en el cerebro** que el aprendizaje de una segunda lengua en un entorno inmersivo a una edad adulta –en condiciones similares a las de un hablante nativo cuando aprende su idioma materno–.

En sus experimentos, publicados en la revista PNAS, los científicos han mostrado el papel de la materia blanca, y han resaltado que la cobertura de mielina –el componente que garantiza la transmisión de los conocimientos en la materia blanca– mejora tanto en personas bilingües, como en las que aprenden un segundo idioma.

“La materia blanca se denomina así porque los axones **están envueltos en una capa de grasa, la mielina**. Esta sustancia es como un aislamiento que impide la fuga de información en el axón –las avenidas principales que transfieren información– y asegura una mejor comunicación entre las neuronas”, explica a Sinc Christos Pliatsikas, investigador de la Escuela de Psicología de la Universidad de Kent (Reino Unido) y coautor del estudio.

Al analizar las imágenes cerebrales obtenidas de los participantes, los investigadores observaron que tanto unos como otros poseían los mismos grados de mielinización de los axones.

BENEFICIOS GENERALES DEL APRENDIZAJE ADICIONAL DE IDIOMA

“Utilizamos un método de resonancia magnética denominada Diffusion-Tensor Imaging (DTI), que analiza el movimiento de las moléculas de agua a través de la materia blanca del cerebro”, ha indicado Pliatsikas. “Cuando detectamos una mayor dificultad del agua para moverse a través de la sustancia blanca, supusimos que **tenía un mejor ‘aislamiento’**, es decir, una mayor mielinización de los axones”.

Las ventajas de aprender un segundo idioma es una mayor integridad de la materia blanca, es decir, **una mayor eficiencia en la transmisión de la información**

Las imágenes mostraron una mayor integridad en varias zonas de la materia blanca en los estudiantes de la segunda lengua similares a la que poseían los bilingües de toda la vida (independientemente del uso de la lengua de los últimos). Esto no se correspondía con los participantes monolingües.

“Antes, se decía que los bilingües natales conservaban la estructura de la materia blanca debido a las mayores demandas cognitivas que vienen con el manejo de dos idiomas durante muchos años. Ahora creemos que cualquier beneficio del bilingüismo en la estructura del cerebro es simplemente un efecto de manejar activamente dos idiomas sin presuponer su uso permanente, pues nuestros participantes tenían unos 30 años de edad y **habían sido bilingües activos durante cerca de 7-8 años**”.

Preservación de la cobertura de mielina en el cerebro

En otras palabras, el bilingüismo de inmersión, incluso en bilingües tardíos, conduce a cambios estructurales que pueden aportar beneficios en la edad avanzada, proporcionando asistencia para la preservación de la estructura de materia blanca en el cerebro. Las ventajas que apuntan los investigadores son una mayor integridad de la materia blanca, correspondiente una mayor eficiencia en la transmisión de la información.

Este hallazgo es un fuerte argumento a favor de los beneficios generales del **aprendizaje adicional de idiomas** y la importancia de su uso en un entorno inmersivo.

Según los investigadores, el siguiente paso lógico para esta investigación consistiría en la realización de un estudio longitudinal, en el que se escaneara la actividad de bilingües de temprana edad durante un período de 3 años (o incluso más).

El objetivo, afirman, sería investigar la evolución temporal de estos efectos, “**y hacer una gran balance de los beneficios** para el cerebro al aprender una segunda lengua en un entorno inmersivo”, han concluido.

Nunca es tarde para estudiar inglés

En definitiva, el artículo llena un importante vacío en la literatura **sobre los cambios estructurales** que se producen en el cerebro al hablar dos idiomas.

En él se sugiere que el bilingüismo, que se practica desde la vida temprana, afecta a la estructura de la materia blanca del cerebro y conserva su integridad en la edad avanzada de la misma manera que se han encontrado efectos similares en la materia blanca en individuos bilingües, que aprenden su segunda lengua en un tiempo más tardío y son usuarios activos de los dos idiomas.

<http://www.rtve.es/noticias/20150113/aprender-segundo-idioma-aporta-cerebro-mismos-beneficios-ser-bilingue/1081958.shtml>

EL MÉTODO DEFINITIVO PARA EVALUAR PROYECTOS DE INNOVACIÓN Y NO EQUIVOCARSE

AUTOR: ANGEL ALBA

Elegir los proyectos de innovación que quieres realizar es un decisión complicada.
Depende de muchos factores:
Recursos disponibles (personas, dinero y equipamiento)
Las prioridades del momento
Intereses de los clientes
Intereses del equipo directivo (sí, ellos también meten la cuchara aquí)
Mi experiencia con muchas empresas es que cuando se llega a una reunión para decidir qué proyectos hacer es un desastre.
No se toman decisiones.
Muchas veces puedes ver, como observador externo, que salen las rencillas interna de la organización de por que mi proyecto es mejor que el tuyo.
Una pelea de gallitos.
O de gatas, que también las he visto.

CÓMO FILTRAR LOS PROYECTOS QUE LLEGAN A LA CARTERA

De nada sirve tener un anteproyecto de 50 páginas que nadie se va a leer antes de la reunión.
Tiene que ser algo muy sencillo.
Yo suelo aplicar el modelo de Stage – gate para decidir qué proyectos siguen adelante y cuáles no. Incluso lo aplico en mi negocio de Innolandia.es.
Si quieres profundizar sobre esta herramienta, te recomiendo estos artículos

CÓMO DEFINIR UN PROCESO STAGE-GATE

Caso práctico de definición de un proceso Stage-gate en una pyme

También puedes aplicar las metodologías ágiles, que están muy bien, pero en algún momento hay que pararse a reflexionar y medir.
Incluso estas metodologías también definen puntos de control.
El **desarrollo de clientes definido por Steve Blank**, también marca dos puntos de control, después de cada fase, en los que hay que decidir si pivotar, iterar o seguir adelante.
Desde mi modesto punto de vista, los criterios de avance de esta herramienta se centran en cuántas hipótesis has validado y cuando lo he aplicado, me encuentro un poco perdido.
Un modelo ágil para evaluar proyectos de innovación
Cuando llegan las ideas para ser evaluadas tienen que existir criterios claros, transparentes, conocidos por todos, objetivos y fáciles de medir.
Siguiendo mi filosofía de innovación ágil, creo que hay que simplificar las cosas y orientarlas a la acción. Vamos allá.
Introducción: Las etapas del ciclo de ideas
Antes de evaluar proyectos de innovación, tienes que tener claro que una idea pasa por al menos 3 etapas:
Idea.
Esta es la etapa de las ideas de bombero, las que van a cambiar el mundo, y se nos ocurren en cualquier momento. Es imprescindible que las apuntes todas las que te lleguen a la cabeza. Y el smartphone y sus notas es tu mejor aliado en estos momentos.

Proyecto.

Las ideas más prometedoras pasan a ser desarrolladas. Se invierten recursos para desarrollar los prototipos y productos para ver si las lanzamos o no al mercado.

Lanzamiento.

Ya hemos conseguido algo sólido y lo vamos a lanzar al mercado. Hay que hacer todas las acciones necesarias para que el producto / servicio / proceso pase a producción y sobre todo recoger resultados, para mejorarlo o tirarlo a la basura.

Cada empresa debe decidir, en base a su estructura y complejidad cuántas fases quiere incluir en el ciclo de ideas, de acuerdo a los recursos que disponga y plazos de tiempo que necesite.

Pero estas tres etapas en la vida de una idea, son fijas.

Los 4 criterios mágicos para descubrir los proyectos exitosos

Modelo Innolandia.es de gestión de portfolio de proyectos



1 Encaje estratégico

Lo primero que tiene que decidir la empresa para evaluar proyectos de innovación y reducir la tasa de fracaso es si analizar las ideas que ha recibido encajan con su estrategia.

Esto es básico.

Porque podemos tener una idea de crear una red social de contactos para personas mayores que están solas, pero si nuestra empresa se dedica a recolectar naranjas y venderlas por Internet, pues va a ser que no.

Este criterio lleva implícita otra reflexión: ¿Sabemos cuál es nuestra estrategia de innovación?

Te sugiero que revises [este post](#), en el que escribía sobre esto.

#2 Riesgo tecnológico

Cualquier idea de innovación tiene implícitos dos riesgos: el comercial y el tecnológico.

El riesgo tecnológico nos obliga a responder a una pregunta muy sencilla: ¿somos capaces de desarrollar la idea y convertirla en un producto / servicio / proceso de verdad?

El papel y el powerpoint lo aguntan todo.

Pero hay que responder sinceramente a esta pregunta, porque si no el batacazo puede ser enorme.

¿Existe la tecnología que queremos implantar o hay que recurrir a investigaciones de centros del conocimiento?

¿Tenemos personas que saben aplicar esta tecnología?

Puede llegar a costarte el puesto o incluso arruinarte.

#3 Riesgo comercial

El segundo riesgo también responde a una pregunta muy sencilla: ¿hay alguien dispuesto a pagar dinero por nuestro producto/servicio/proceso?

En el caso de los nuevos productos, está claro, es alguien del mercado exterior.

Pero en el caso de innovaciones en proceso, marketing u organización, también hay clientes. Son clientes internos.

¿Está el director del departamento de producción dispuesto a implantar el nuevo material ultrarresistente que hemos desarrollado con la Universidad?

Para reducir el riesgo comercial tiene mucho sentido la **filosofía de metodologías ágiles**, que permite analizar con bajo riesgo si los consumidores en primer lugar tienen esa necesidad, y después si ese prototipo estarían dispuestos a comprarlo.

#4 Viabilidad financiera

Me gusta decirle a mis clientes que no se pongan a mirar la rentabilidad y evaluar proyectos de innovación hasta que no tengan claro que el proyecto puede tener sentido.

Los indicadores básicos para medir son dos: la rentabilidad (ROI, cashflow, años de recuperación) y también la necesidad de fondos, especialmente para proyectos de gran tamaño.

El criterio de viabilidad financiera debe ser uno más y no exclusivo.

Porque a veces, toca realizar proyectos de innovación que no son rentables, pero son enormemente estratégicos, si tu cliente te lo ha pedido.

El mayor proyecto de innovación que he dirigido no era rentable, pero era estratégico porque si no lo hacíamos, el segundo mayor cliente de la compañía dejaría de comprarnos.

Solución: hacer el proyecto y planificar inmediatamente un proyecto para reducir los costes de la operación.

PASANDO A LA ACCIÓN: LAS DECISIONES A TOMAR PARA EVALUAR PROYECTOS DE INNOVACIÓN

El proceso de evaluación es sencillo, una vez que tienes definidos los criterios y los indicadores para cada criterio.

Se fija una reunión periódica en la que se analizan las ideas que han entrado, para ver cuáles pasan o no.

Y la decisión es muy sencilla: pasa o no pasa.

Si pasa, hay que asignar recursos y fijar fechas.

Si no lo hacemos estamos gestionando humo.

Y aquí es donde muchas organizaciones fallan. En la gestión y no en evaluar proyectos de innovación.

Si no hay recursos y fechas a cumplir, los proyectos se paralizan y se eternizan.

Quedan en el aire y como no es prioritario, los directivos acaban desistiendo y cambiando los prioridades.

Es una forma de matar la innovación.

Así que si quieres evitarlo, ponte las pilas.

No necesitas grandes softwares.

Te vale con un Excel o powerpoint.

CUATRO RECOMENDACIONES FINALES

Define claramente los indicadores para cada criterio. Que no haya dudas para evaluar las ideas. Y haz públicos los criterios.

Incluye todas las ideas que lleguen para evaluarlas. No descartes ninguna inicialmente

Fija reuniones periódicas con personas que puedan tomar decisiones ejecutivas (recursos, dinero...) para evaluar los proyectos

Fija por escrito los responsables y fechas de revisión de los proyectos que avancen.
Aún estás a tiempo. ¿Cómo vas a elegir los proyectos de innovación que vas a hacer los próximos meses? Te espero en el hilo de comentarios.

<http://innolandia.es/metodo-definitivo-para-evaluar-proyectos-de-innovacion/>

COMPLICARSE LA VIDA

AUTOR: MABELA

Quizá este post sea fruto del síndrome de principio de año que nos hace pensar en lo que queremos abordar en este recién estrenado 2015. O quizá sea la propia edad y forma de ser de la corresponsal la que le lleva a estar dándole vueltas a las cosas . ¡Quién sabe! El caso es que no dejo de reflexionar sobre la acumulación de obligaciones que a diario nos imponemos y, como daño colateral, imponemos a otros miembros más pequeños de la familia. ¿No estaremos pasándonos, tratando de llegar a todo, en el trabajo, en la familia (clases extra de casi todo), en las relaciones sociales?

Y por si esto no fuera bastante, ahora tenemos a nuestra disposición una sobreabundancia de información, difícil de digerir y de soportar. ¿Es necesario conocer todo, estar al tanto de todo? ¿No estaremos autoimponiéndonos, autoexigiéndonos más de la cuenta? ¿Es preciso que tengamos un susto a nivel físico o emocional para darnos cuenta?

Leía semanas atrás que varios reputados bloggers habían decidido darse un descanso. El ritmo frenético de publicación, la exigencia de tener que estar constantemente entre lo más visto, retuiteado, seguido, les había hecho perder la perspectiva. Llegados a ese punto la(s) pregunta(s) era(n) obvia(s): ¿por qué habían empezado escribir y por qué escribían ahora? Aunque pudiera parecerlo, la respuesta no era la misma. Algo que empezó como un hobby, una vía de escape a su creatividad, se había convertido en algunos casos en una fuente de ingresos y en la mayoría en una nueva carga. De repente se pararon en seco porque aquello ya no era tan gratificante, ni siquiera divertido. Apenas tenían tiempo para saber qué sentimientos les producía su intensa vida por las redes sociales porque todo había que hacerlo deprisa, deprisa.

Quizá este ritmo tan acelerado provoca que, cuando estás intentando asimilar algo, por la izquierda te adelanta otra novedad a toda pastilla. Y tú con la lengua fuera aprietas los dientes y tratas de llegar y alcanzarla. De verdad ¿es necesario? Lo estoy planteando y ni yo misma se que contestarme.

Queridos lectores y lectoras, gracias por la paciencia, esto es más un ejercicio de desahogo que una aportación personal al tema. Solo sé que a veces la vida parece desbordarnos y no estoy muy segura de si somos nosotros quienes podemos ponerle límites.

En cualquier caso, no temáis. La corresponsal seguirá enviando sus crónicas desde Luou, a su ritmo, eso sí, pero disfrutando del proceso creativo.

!Queda inaugurada la libreta de notas del 2015!



<http://mabelacasal.com/complicarse-la-vida>

LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL, UN TEMA PENDIENTE EN LAS EMPRESAS

AUTOR: JUAN MERODIO

Digital, una palabra que cada día oímos más en la empresa: redes sociales, internet, marketing digital... herramientas que juegan un papel fundamental en los negocios de hoy en día y que las empresas son conscientes de ello y usan a modo de parches, es decir, sin crear una correcta estrategia digital y pensando que su uso aislado es el camino correcto.

Pero para sacar realmente beneficio de toda la parte digital debemos pensar en comenzar en nuestra empresa un proceso de transformación digital desde dentro hacia fuera, es decir, uno de los primeros pasos debe ser una redefinición del actual organigrama de la empresa, de sus funciones, de sus ocupaciones y relación con otros departamentos y personas, ya que este proceso conlleva una serie de cambios que deben partir de las personas, donde debemos ver lo digital como una capacidad empresarial y no como un proyecto aislado para marketing.



Lo digital es algo que ha venido para quedarse, no hay dudas, lo que no se quedarán serán las herramientas, es decir, *Facebook, Twitter, Google Adwords...* por lo que si queremos ver lo digital como una oportunidad de sostenibilidad y desarrollo de la empresa tenemos que empezar a valorar la esencia digital como estrategia de trabajo y las herramientas como medios para conseguir los objetivos, adaptando esas herramientas a las que en ese momento se necesiten o se orienten a la consecución de nuestros objetivos.

Una situación habitual es que una empresa tenga una web más o menos presentable, decida abrir sus perfiles en redes sociales y empiece a gestionarlos pensando que el subir información corporativa le ayudará a incrementar las ventas, y a los 12 meses se preguntan qué beneficios hemos obtenido de ello, y la respuesta habitual es o ninguno o no lo sé.



Esto no debe suceder si antes de actuar nos paramos a analizar, valorar y pensar porqué usar determinadas herramientas y ciertas acciones, desde una perspectiva de trabajo corporativo global y alineando estas acciones con otras de la empresa.

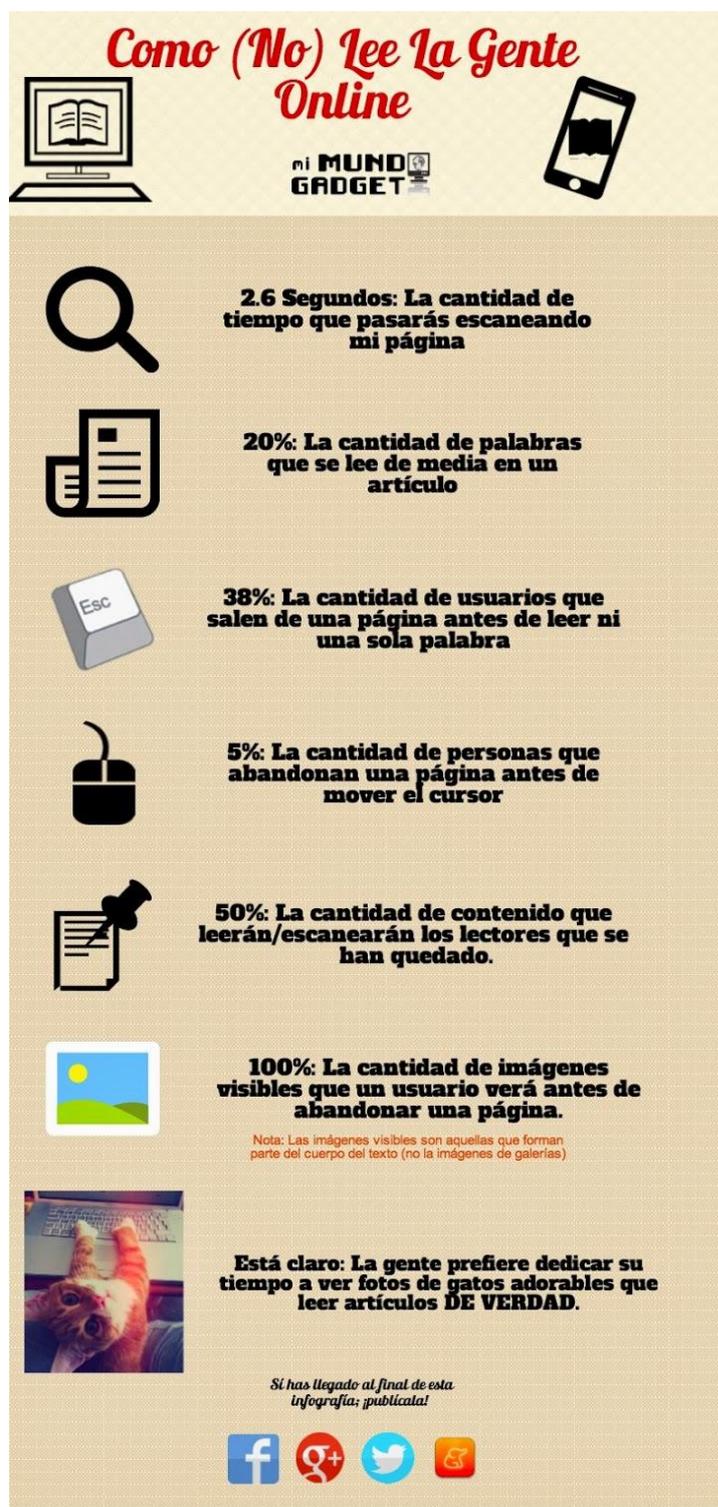
Pregúntate , ¿tienes actualmente definida de manera profesional una estrategia digital en tu empresa? Si la respuesta es no, plantéate en hacerlo lo antes posible y comenzar desde hoy un proceso corporativo de transformación digital que

lleve a tu empresa a otro nivel que apoye su desarrollo en el tiempo.

<http://www.directivosygerentes.com/index.php/es/digital/74-articulos/2507-la-transformacion-digital-un-tema-pendiente-en-las-empresas.html>

LA GENTE NO LEE Y SI LEE, NO ENTIENDE

AUTOR: MARY ROGERS



Santiago, Chile.-

Comunicados, textos cortos, textos largos, información importante, información trivial, todo da lo mismo para la gran mayoría de quienes circulan por Internet. Sucede que la gente está cansada de tanto bombardeo informativo- de los medios, las redes sociales, los sitios web, la prensa y varios etcéteras- que poco esfuerzo pone en leer y/o comprender algo que, a primera vista, no haga sonar la campana mental que indique “es muy interesante, es distinto, es genial”. Entonces la vieja frase sobre que las imágenes valen más que mil palabras cobra relevancia, una vez más. Compartimos contigo una infografía sobre el tema (que, dicho sea de paso, tiene poca lectura)

Nos esforzamos en crear textos interesantes y entretenidos, nos engolosinamos con nuestra supuesta genialidad y a poco andar, nos damos cuenta de que a nadie le importa.

De acuerdo al sitio Mi mundo Gadget, de un centenar de personas que entran a una nota, después de los primeros párrafos se van sin ningún cargo de consciencia (¿sigues ahí?) y es probable que sólo el 20% de los que sigan leyendo, entiendan de qué se trata el texto.

Después de esta reflexión, no nos queda otra que potenciar la idea de las imágenes. Si la gente no lee, sí se impresiona o se motiva algo, al menos, con la publicación de fotografías e imágenes. A través de ellas, el mensaje resulta más atractivo y requiere menos

esfuerzo mental para comprender el sentido de las mismas. Nos llega o no, así de simple.

Para los que aman las cifras, va esta infografía que nos muestra el proceso de lectura (o de no lectura) de las personas en Internet y valida la idea de que resulta impensable abandonar las imágenes como fuente principal para comunicar mensajes a nuestro público objetivo. (Sí leíste hasta aquí, te habrás dado cuenta de que me di varias vueltas para decir lo mismo. Si no lo percibiste, bueno...nos queda la imagen)

<http://www.merca20.com/la-gente-no-lee-y-si-lee-no-entiende/>

¿VENDES CAMBIO O INNOVACIÓN?

AUTOR: DIEGO POSADA / 12 DE ENERO DE 2015

Mediado el mes de Enero los propósitos, a menudo demasiado optimistas, han decaído y sólo aquellas propuestas que nos parecen importantes son las que siguen vigentes. Detrás de la adopción de esas nuevas costumbres está la intención por cambiar y sobre la gestión del cambio habla Juan Carlos Cárdenes, Presidente de Ferrer Desarrollo de Directivos, en el último post de su blog. Su razonamiento deja varios titulares, entre ellos, este: "La gente tiene miedo a cambiar, pero no a evolucionar. Sin embargo, no se entiende la evolución sin el cambio".

La gestión del cambio y la evolución

El uso de las redes sociales por parte de los altos directivos es un tema controvertido dentro de muchas empresas y que ha supuesto quebraderos de cabeza en algunos departamentos de comunicación. Marisa Torrents señala en un artículo que las dos herramientas esenciales para mejorar su reputación online son Wikipedia y LinkedIn.

Las redes sociales para los directivos del Ibex 35

En el panorama de la banca, los movimientos de Ana Botín al frente del Santander están siendo más que comentados. Precisamente el cambio de CEO fue su primer cambio, con la destitución de Javier Marín. ahora ha llegado variar en la política de dividendo y el capital. El liderazgo del Santander ha cambiado y este reportaje hace resumen de ello.

Cambio de liderazgo en el Santander

<http://www.canalceo.com/gestion-cambio-reputacion-online/>

‘DECÁLOGO PARA QUE LOS EMPRENDEDORES PONGAN “RUMBO AL TRIUNFO” ESTE 2015’

AUTOR: INNOVATICIAS.COM

La VI edición del mayor evento para emprendedores y pymes, que espera la visita de más de 15.000 profesionales este año, tendrá lugar los días 17 y 18 de febrero de 2015 en el Barclaycard Center de Madrid, con el lema ‘Rumbo al triunfo’.



‘Haz lo que te gusta’ y ‘sé realista y productivo’ son algunas de las recomendaciones publicadas en el ‘Decálogo para que los emprendedores pongan “Rumbo al triunfo” este 2015’ que ha hecho público el Salón MiEmpresa, cuya sexta edición tendrá lugar los días 17 y 18 de febrero de 2015 en el Barclaycard Center de Madrid.

Según los organizadores del salón, sólo un 20% de las pymes sobreviven a sus primeros cinco años de vida y, sin

embargo, cada día más personas, algunas por vocación, y otras por necesidad como alternativa al paro, se deciden a darse de alta como autónomo, crear una empresa, abrir una franquicia o comprar una compañía ya existente.

Tras años de caída, 2014 fue el año en el que aumentó el número de personas que se han lanzado a trabajar por su cuenta, con cerca de 100.000 empresas nuevas creadas en España y un crecimiento neto del número de autónomos.

Tras pasar por el Salón MiEmpresa durante los últimos cinco años cerca de mil ponentes expertos que han compartido con más de 50.000 emprendedores sus aciertos y tropiezos, su sabiduría y sus dudas, sus consejos y sus visiones, sus responsables han decidido resumir en un decálogo algunas de las principales recomendaciones que todo emprendedor debe de tener en cuenta para la conquista del éxito en sus proyectos.

El objetivo es orientar a los que se están planteando iniciar su aventura y quieren llevar su empresa, destacan.

Los puntos clave de este decálogo son:

1. Haz lo que te gusta. Lo que obtengas de tu negocio en forma de satisfacción personal, ganancias económicas, estabilidad y placer será la suma de lo que pongas en él. Así que si no disfrutas lo que haces, esto se reflejará en tu negocio, lo que te llevará al fracaso.

2. No temas fracasar. No hay idea ni empresa pequeña, solo frustración por no intentarlo. Para ello, hay que perder el miedo a equivocarse.

3.

4. Planifica tu estrategia a seguir y sé realista. Una vez validada la idea hay que ponerla en práctica. Es necesario erradicar el miedo a los comienzos debido a la inexperiencia e incertidumbre, convirtiéndolo en seguridad y conocimiento.

5. Sé productivo. Se debe estar siempre al tanto de las principales novedades del sector TIC y aprender las claves para sacar el máximo partido de las herramientas que integren a nuestra empresa en el siglo XXI.

6. Rodéate de los mejores y déjate asesorar. Aprender a delegar y captar el mejor equipo para una compañía es una de las claves que le ayudarán a obtener el éxito.

7. Maneja bien tus recursos y no olvides que tus clientes son tu mejor fuente de financiación. Todo emprendedor debe ser valiente, pero también debe calcular bien los riesgos a los que estará expuesto en el futuro, principalmente en los primeros años de vida de la empresa. En este punto, los clientes serán quienes decidan si triunfará o fracasará, por tanto, no debes dejar de prestarles la atención suficiente.

8. Ve más allá de nuestras fronteras: no se debe poner barreras a las expectativas de expansión de los proyectos. El mercado internacional ofrece múltiples oportunidades y existen muchas vías para lanzar de forma triunfal las compañías al extranjero.

9. Gestiona el crecimiento, supera las dificultades y afronta los cambios. Planear cualquier aspecto de tu negocio no sólo es algo que se debe hacer, sino que también construye hábitos que se necesitan implementar y mantener como emprendedor. El acto de planear es muy importante porque requiere analizar cualquier situación del negocio, investigar y reunir información para evitar sustos venideros.

10. Aumenta tu red de contactos, sé el mejor comercial de tu start-up, sueña con tu producto y aprende a venderlo. La agenda de contactos suele ser el mejor aliado del emprendedor, por lo que es conveniente incrementarla al máximo, facilitando siempre el nacimiento de nuevas sinergias y colaboraciones. Para ello, nadie como el propio emprendedor para venderse a sí mismo.

Vigila tu entorno: competidores, colaboradores, mercado... y aprende siempre. Los emprendedores más exitosos compran y leen libros, revistas, periódicos, sitios Web y publicaciones relacionados con su sector, sabiendo que estos recursos mejorarán su entendimiento del negocio. También asisten a seminarios y toman cursos. Hacen esto porque saben que el aprendizaje es continuo y nunca dejan de invertir para crecer.

“Con este decálogo, pretendemos resumir de manera sencilla los principales consejos que hemos podido observar por parte de la multitud de expertos que han pasado a lo largo de los últimos 5 años por el Salón MiEmpresa.

El objetivo no va más allá que modestamente intentar ayudar a los valientes que se atreverán a lanzarse por su cuenta en este comienzo de año, y orientar a los que ya lo han hecho”, señala el consejero delegado de Creaventure y co-fundador del Salón MiEmpresa, Sébastien Chartier.

La VI edición del Salón MiEmpresa tendrá diez salas temáticas donde participarán más de 300 ponentes que darán respuesta a lo que todo emprendedor debe tener en cuenta para la conquista del éxito en sus proyectos, cubriendo cada una de las etapas claves en la vida de una empresa.

Debates, actividades, zonas de asesoramiento y talleres enfocados a resolver todas las dudas que uno se plantea a la hora de lanzar su empresa o hacerla crecer.

<http://www.innovaticias.com/innovacion/28409/decalogo-emprendedores-pongán-rumbo-triunfo-este-2015>

PRIVACIDAD E INTERNET DE LAS COSAS, LA TORMENTA PERFECTA

AUTOR: JULIO SÁNCHEZ ONOFRE / ENVIADO EL ECONOMISTA

Las autoridades quieren obligar a las empresas a implementar medidas y procesos efectivos para la protección del derecho a la privacidad y la seguridad de datos.

Las Vegas.- Internet de las cosas (IOT) y el mundo lleno de objetos conectados a la red es visto desde el International CES 2015 como el habilitador de una revolución con impacto económico y social, pero una serie de incógnitas emerge con fuerza: ¿Cómo proteger la seguridad y la privacidad de los usuarios? ¿Es la industria o los organismos reguladores quienes deben salvaguardar la integridad de la sociedad en el universo digital?

"El 2015 es el año en que escucharemos con fuerza acerca del hackeo de las casas inteligentes. Esta predicción resalta la complejidad del IOT. Los beneficios potenciales como la mejora del cuidado de la salud, la modernización de las ciudades o el impulso al crecimiento económico son también riesgos potenciales pues al mismo tiempo que los dispositivos conectados mejoran los servicios, también recolectan, transmiten, almacenan y comparten una gran cantidad de datos altamente personales de los consumidores, lo que crea una riesgos significativos a la privacidad", dijo Edith Ramírez, Comisionada Presidenta de la Comisión Federal de Comercio de Estados Unidos (FTC, por su sigla en inglés) organismo protector de los consumidores de aquel país.

La Comisionada emitió el primer fallo en contra de una empresa tecnológica, TRENDnet, por no proteger la privacidad de sus consumidores; y también sancionó a la plataforma Snapchat por vender un servicio de mensajería que supuestamente eliminaba los mensajes después de ser enviados entre los usuarios, cuando en realidad los conservaba dentro de sus servidores.

El dilema es complejo. Las autoridades quieren obligar a las empresas a implementar medidas y procesos efectivos para la protección del derecho a la privacidad y la seguridad de los datos; pero la industria advierte que dejar patente alguna medida dentro de la legislación corre el riesgo de caer en la obsolescencia dado el rápido avance tecnológico.

"IOT recae en el centro de la tormenta perfecta de los problemas en las políticas públicas que involucran privacidad, seguridad, protección al consumidor, desarrollo económico, patentes, estándares y conectividad. Cualquier tecnología que enfrente uno o varios de estos desafíos enfrenta todos estos retos regulatorios e incrementa las preocupaciones de los creadores de políticas públicas", afirmó Joseph Lorenzo-Hall, jefe de Tecnología del Centro para la Democracia y Tecnología.

Las preocupaciones no son únicamente en Estados Unidos sino a nivel global, dado que el desarrollo del IOT es una tendencia global, aseguró Daniel Sepulveda, Subsecretario de Estado Adjunto y Coordinador de Estados Unidos para las Comunicaciones Internacionales y Política de Información de la Oficina de Asuntos Económicos y Empresariales del Departamento de Estado.

"Existen preocupaciones relativas a la jurisdicción donde se realiza la recolección de datos, la seguridad de los ciudadanos y conflictos relativos a las redes de telecomunicaciones. La seguridad y protección de la privacidad individual plantea muchas preguntas relativas a la protección, la vida personal y los contenidos en los datos, así como en el planteamiento de los usos aceptables de la información", dijo.

Esto involucra incluso el cruce de datos de diversas fuentes de información, ya sea desde un monitor de signos vitales hasta los datos de hábitos de consumo en las televisiones inteligentes o en los autos conectados.

"Cuando juntas la información contenida y transmitida por los dispositivos, es posible generar una imagen completa de cada uno de nosotros sin siquiera saberlo: la situación financiera, el estado de la salud, la religión, afiliaciones políticas, y hasta de nuestra familia y

amigos. Al introducir sensores y dispositivos en espacios íntimos de nuestro hogar, automóvil e incluso el mismo cuerpo, aumentan los desafíos y la sensibilidad de los datos recolectados y permite a compañías el monitorear nuestras actividades privadas", advirtió Ramírez, de la FTC.

La propuesta de Estados Unidos

Desde la FTC se han propuesto tres principios básicos que las compañías de tecnología deberían seguir de manera voluntaria para el desarrollo del Internet de las cosas en equilibrio con la protección del usuario:

- 1) Seguridad desde el diseño: Los desarrolladores de tecnologías deben colocar el tema de seguridad desde el arranque del diseño de los proyectos e integrarla a la experiencia del usuario. En ellos se deben incluir mecanismos de protección en la transmisión de la información como el cifrado de datos, la designación de responsables de la seguridad y el entrenamiento del personal para asegurar que la información del consumidor es protegida correctamente.
- 2) Minimizar la recolección de datos: Las empresas desarrolladoras de dispositivos y servicios de tecnología deben recolectar sólo la información esencial para la prestación de un servicio y el resto debe ser destruida para evitar malos manejos, reducir las brechas de seguridad de la información y prevenir que caiga en las manos incorrectas.
- 3) Transparencia y control para el usuario: Se deben crear contratos transparentes con avisos sencillos, concretos y de fácil entendimiento para el usuario donde se le informe la información que será recolectada y los usos que se le podría dar -incluso aquéllos que no sean contemplados directamente para la prestación de servicio como su venta o divulgación a terceros ya sean agencias de mercadotecnia o data brokers- y permitirle al usuario tener el control si desea compartir esa información y cuánta información quiere compartir.

"Algunos argumentan que porque el IOT está en etapas tempranas de desarrollo, debemos esperar a ver cómo evoluciona para resolver los desafíos de seguridad y privacidad pero creo que tenemos una oportunidad importante ahora mismo para asegurar los enormes beneficios del IOT así como la protección de la privacidad de los consumidores. Es evidente que las compañías están invirtiendo miles de millones de dólares en una nueva industria por lo que deberían también realizar las inversiones apropiadas en el desarrollo de la privacidad y seguridad", consideró Ramírez, de la FTC.

El llamado es trabajar a la par en regulaciones equilibradas y en la aplicación de buenas prácticas en el desarrollo de tecnología para minimizar los riesgos y proteger a los consumidores en un mundo hiperconectado.

"Si hacemos que los temores y controles preventivos en las innovaciones nos envíen a una época de miedo, los escenarios prometedores quizás nunca lleguen a convertirse en una realidad", agregó Lorenzo-Hall, del Centro para la Democracia y Tecnología.

julio.sanchez@economista.mx

INNOVACIÓN EN ESPAÑA. ¿HACIA DÓNDE VA?

AUTOR: PACO CORMA

Para analizar la situación de la **Innovación en España** tomo como referencia el artículo de Juan Mulet, Presidente de Cotec, publicado en el Anuario de la Innovación en España 2014.

Así mismo, es necesario ver los resultados de una investigación realizada en el 2013 por un Equipo de Banpro coordinado por Tomas Elorriaga sobre **Cultura e Innovación** desde una perspectiva planetaria.

En el primero se habla de la situación española y en el segundo se contempla la visión planetaria.

Veamos:

Caso español:

La innovación en España ha entrado de lleno en el discurso de los empresarios y los políticos españoles.

Contrariamente a la mayoría de los países europeos, la crisis ha supuesto una reducción de los esfuerzos encaminados a mejorar la innovación en España.

Lo anterior ha ocurrido en todos los valores agregados de los indicadores habitualmente utilizados para valorar la actividad innovadora de un país.

Los datos de inversión total del país sobre el PIB (1,30%) es inferior a la media de la UE-27 (1,97%) y al de la OCDE ((2,38%).

En estos años de crisis España es el único país que ha reducido dicho gasto mientras en el resto de países se ha mantenido o aumentado.

El gasto empresarial (incluido dentro del anterior total) es el 53%, lejos del 66% que se considera mínimo aceptable para economías basadas en el talento.

Las empresas han reducido un 12% (entre 2008-2011) su gasto empresarial en I+D y se ha repartido en una bajada del 50% en la inversión y un 3,3% en el gasto corriente: Se sigue con la actividad de I+D pero sin inversión.

Las empresas con más de 250 trabajadores son origen de alrededor de la mitad del gasto empresarial en I+D y, además, su peso ha pasado del 45% al 53%: Las pequeñas empresas se han resentido mucho más.

Ver en el propio estudio la disparidad por CCAA.

Caso global:

La riqueza y la innovación:

Cada vez es más obvio que la prosperidad proviene del talento de los profesionales que generan la capacidad de reinventar e innovar un modelo de negocio, una sociedad y todo un país.

El mapamundi de la competitividad nos muestra un norte de Europa, Alemania, USA y Canadá muy prósperos junto con el despertar de China y Australia. España es la más débil en esta zona

Correlación entre Innovación y Calidad de Vida.

Competitividad e Innovación:

Los valores del World Economic Forum no nos sitúan, dentro de los países de nuestro entorno, en una posición buena. Todo lo contrario.

La distancia al poder PDI:

La distancia al poder alta es un valor que considera que es mejor generar relaciones de dependencia, marcar las diferencias con las estructuras jerárquicas y disponer de

privilegios, sobre un índice de distancia al poder bajo basado en el respeto, la accesibilidad de responsables, la reducción de las desigualdades y las relaciones de interdependencia.

Nuevamente vemos la Innovación en España no sigue el patrón de sus vecinos de zonas de influencia.

Aversión a la incertidumbre y resultados de innovación:

La vieja pregunta de si es necesario un cambio organizativo y de gestión para innovar, tiene clara respuesta. Si se desea innovar, es claramente necesario un cambio organizativo, de estilo de liderazgo y de gestión.

Más espectacular todavía es la desviación de España con respecto a sus socios europeos.

Individualismo y resultados de innovación:

el individualismo se correlaciona positivamente con la innovación. ¿No era la innovación una actividad transversal de equipo?

Solo los tigres asiáticos logran altos niveles de innovación siendo colectivistas, quizá por su disciplina y su orientación al largo plazo. Los países occidentales innovadores del norte de Europa y USA son claramente individualistas. El dilema está servido: ¿Equipo o Individuo? ¿Colectivismo o Individualismo?

España se sitúa en una posición intermedia en este campo.

A modo de conclusiones:

En el caso de España es evidente que la crisis acabará algún día, al igual que en el resto del mundo.

La salida de la actual crisis implicará un nuevo orden económico mundial, marcado por dos características:

- Desaparición de los mercados locales.
- Necesidad de mantener en el ámbito de cada país las actividades industriales.

Las actividades industriales son las que pueden ofrecer en cantidad y calidad los salarios de la clase media que, con su capacidad de adquisición, hace sostenible el modelo económico de los países desarrollados.

La innovación se ha convertido en el camino más seguro para afrontar ese orden económico predecible.

Es imprescindible y urgente retomar niveles de crecimiento de la innovación para, al menos, acercarnos a nuestro entorno.

El camino actual nos lleva a salirnos de nuestro entorno y para peor.

Pero ¿Cómo lograrlo, cómo tener más empresas innovadoras en España?. Tomo ahora un artículo de Ángel Alba y lo adapto con mis opiniones al respecto:

Invertir, tanto empresas (objetivo el 66% del total esfuerzo) como Administración (resto).

Disponer, en el seno de las empresas, de personas formadas en el campo de la innovación:

- Dado que somos un país de pymes esto es todavía más complejo.
- Fomentar la formación interna para lograr crear la cultura innovadora.
- Formar a la organización en la operativa de la innovación.
- Apoyo coordinado de expertos externos.
- Desarrollar proyectos concretos en el seno de dichas pymes:
- De forma coordinada con la formación en las técnicas de innovación.
- Con proyectos iniciales sencillos e ir incrementado la intensidad.
- Focalizar en técnicas de diseño y participación activa del cliente.

- Con ayuda coordinada de expertos externos.

Lograr establecer sistemas de empresas tractoras en entornos geográficos o en entornos sectoriales:

- Identificar las empresas tractoras y las de enganche.
- Identificar proyectos de mayor alcance.
- Establecer proyectos coordinados.
- Apoyo coordinado de expertos externos que logren sistematizarlo en la organización al final del proyecto.

Favorecer la aparición de relaciones estables entre las empresas:

- Entre tractoras y las de enganche,
- Entre proveedores y clientes de tecnología,
- Entre los centros de conocimiento y los profesionales.
- Posiblemente con la ayuda de expertos externos de enganche.

<http://www.pacocorma.com/2015/01/innovacion-en-espana-hacia-donde-va/>

LLEGA LA NARIZ ELECTRÓNICA

AUTOR: ANTONIO VILLARREAL

Desarrollan unos nuevos biosensores que por primera vez son capaces de distinguir entre olores.



Tierra mojada, una mandarina, caucho quemado. Cada olor que nuestro sistema olfativo es capaz de identificar consiste en una combinación de moléculas odorantes, que se adhieren al epitelio olfativo, una membrana mucosa en la parte alta de nuestra cavidad nasal, y envían impulsos nerviosos al cerebro. Ahora, por primera vez, una máquina es capaz de hacer esto mismo, reconocer olores. **El hallazgo es fruto de una colaboración entre las universidades de Manchester y Bari**, publicado en «Nature Communications».

Usando una combinación de proteínas acopladas a transistores, estos sensores son capaces de diferenciar olores, o en realidad, las moléculas que los componen, llamadas quirales. **La nariz humana puede distinguir entre estas moléculas**, e incluso entre las diferentes formas de una misma molécula. Por ejemplo, la carvona, un terpenoide que se encuentra en muchos aceites esenciales y que bien puede oler como la menta verde, como el eneldo o como la alcaravea. Antes, era imposible que una máquina, incluso detectando químicamente la presencia de carvona, distinguiera entre estos olores.

Para **Krishna Persaud**, profesor en la Universidad de Manchester y autor principal del artículo, «ha sido un reto conseguir que las máquinas sean capaces de diferenciar entre olores que en realidad son imágenes especulares, lo que era un verdadero obstáculo para crear máquinas capaces de oler tan bien o mejor que los humanos».

Usos industriales y ambientales

El desarrollo de esta tecnología permitirá crear una nueva generación de biosensores con una habilidad muy aguda para el olfato. Estos, según Persaud, podrían tener usos industriales, ya que «son lo suficientemente precisos para ser capaces de decir cuando unos alimentos han caducado», pero también atmosféricos, como «detectar si hay mucha contaminación en la atmósfera» **o incluso si se ha producido un vertido de petróleo.**

La clave ha estado en encontrar un método de fabricación de estas proteínas detectoras en cantidades que permitan su utilización en biosensores. Además, los investigadores han encontrado la forma de modificar **la reacción de estas proteínas para poder detectar diferentes tipos de moléculas, es decir, de olores.**

El transistor que incorpora estas proteínas se encarga de registrar, en tiempo real, los cambios que se producen al reaccionar con los olores y transmitir un mensaje que posteriormente es decodificado. El sistema es, en efecto, similar al que nuestra nariz y cerebro

emplean. Su límite de detección se aproxima, además, al de la nariz humana. «Es la experiencia de nuestros colegas de la Universidad de Bari, acoplando estas proteínas a transistores de efecto campo, lo que ha permitido producir esta nueva plataforma de sensores químicos», dice Persaud

http://www.abc.es/tecnologia/informatica-hardware/20150119/llega-nariz-electronica-201501161535.html?utm_source=abc&utm_medium=rss&utm_content=uh-rss&utm

LA CONSTANTE DE KAPREKAR

AUTOR: M. MACHO

Vamos a jugar con números.



Elige un número de cuatro cifras (no todas iguales), por ejemplo el **8437**.

Ordena las cifras de mayor a menor y de menor a mayor. Obtienes así otros dos números de 4 cifras: en el ejemplo que estamos manejando serán **8743** y **3478**.

Réstalos, y con el número obtenido vuelve a repetir lo que acabamos de hacer. En nuestro caso, sería:

$$8743 - 3478 = 5265,$$

y con **5265** volvemos a hacer lo mismo, y seguimos con los siguientes:

$$6552 - 2556 = 3996,$$

$$9963 - 3699 = 6264,$$

$$6642 - 2466 = 4176,$$

$$7641 - 1467 = \underline{6174},$$

y a partir de ese momento, **6174** se sigue repitiendo.

Si lo intentáis con cualquier otro número de cuatro cifras –las cifras no pueden ser todas iguales para el número elegido, porque en la primera resta tendríamos **0-**, también vais a obtener el **6174**, y además ¡en **7** pasos como mucho!

El número **6174** se llama constante de Kaprekar, como homenaje al matemático indio Dattatreya Ramachandra Kaprekar (1905-1986), que descubrió esta propiedad y que cumpliría hoy 110 años.

En *Mysterious number 6174*, el Prof. Yutaka Nishiyama escribe un completo artículo sobre este misterioso número.

También Pedro Alegría habla sobre él en [*Magia y agujeros negros*, Sigma 30 (2007) 117-129].

<https://ztfnews.wordpress.com/2015/01/17/la-constante-de-kaprekar/>

LA CALIDAD Y LAS ENCUESTAS A CLIENTES

AUTOR: DANIEL BLANCO / 18 DE ENERO DE 2015

Considerado como uno de los “pilares” fundamentales de los actuales Sistemas de Gestión de Calidad y situado por lógica como el actor “mas relevante” en cualquier empresa, los deseos, opiniones, observaciones y reclamaciones de sus clientes se han convertido en información vital a tener en cuenta en el trabajo desarrollado por cualquier entidad.

Requisito indispensable de la ISO 9001 (también en otros modelos como el EFQM) desde su versión del 2000 e integrada dentro del apartado 8. Medición, Análisis y Mejora situándose como punto importante del proceso de Mejora Continua, la necesidad de comprobar la satisfacción de los clientes de una entidad se ha convertido en obligada desde el punto de vista normativo, situándose en su correspondiente diagrama de procesos con punto de entrada y salida en el “flujo” de trabajo de la empresa.

Más allá de su necesidad normativa, el conocer, tener en cuenta, analizar y aplicar la información que nos suministran los clientes (un apoyo a la llamada “calidad del cliente”) nos sitúa en el mercado y nos ofrece datos que muestran “tendencias” en nuestros procesos de trabajo, una orientación sobre su fidelización y lo más importante la “opinión” que aquellos tienen de nuestro producto o servicio.

Con objeto de poder parametrizar y poder analizar de un modo ordenado la información de los clientes la encuesta o cuestionario de satisfacción se ha convertido en la “herramienta estrella” para conseguir tal fin, encontrándose entre sus ventajas más relevantes las siguientes:

- La sencillez de su generación. Considerando que parámetros de nuestro servicio o producto queremos analizar podemos crear una encuesta con unas pocas preguntas de puntuación directa (ej. entre 0 y 10) que posteriormente sirvan para “calibrar” la opinión particular del cliente y su posterior “relación” con el resto de encuestas efectuadas. Mi opinión particular como consultor es el empleo de un formato de encuesta ágil y con pocas preguntas que muestren la valoración de los clientes sobre apartados relevantes para la empresa como la calidad de los servicios o productos, el trato de nuestro personal, la atención ante posibles demandas, opinión sobre nuestras instalaciones, etc. y siempre concluyendo con una valoración general de nuestros servicios.

- -La facilidad de su realización. Existen tantas posibilidades de efectuar las encuestas como métodos de contacto existen: telefónicamente, por correo electrónico, fax, presencialmente, etc. Esta variabilidad de métodos ofrece un tremendo potencial a las organizaciones, sin embargo debemos tener en cuenta que, por lógica, existen métodos con una mayor respuesta (ej. telefónicos) que otros de cara a optimizar la realización de encuestas así como el tiempo de respuestas a las mismas.

- La gran aplicabilidad de los datos recogidos. La recogida de valores numéricos ofrece la ventaja de poder efectuar un posterior análisis de datos por tipos de cliente, preguntas efectuadas, comparativas con periodos precedentes, etc. (con la posibilidad de aplicar varias de las “herramientas de la calidad”) así como poder actuar como “prueba de cierre” de un determinado trabajo o proyecto. Las encuestas no dejan de ser una “foto fija” de una situación y un estado del cliente y como tal tienen su relevancia, sin embargo el poder comprobar su evolución tanto en forma de medias como en comparación con el mismo cliente en diversos periodos nos ofrece una visión más “potente” de la evolución de nuestros trabajos desde el punto de vista del cliente.

De cualquier modo y para garantizar una correcta recogida de datos se deben tener en cuenta una serie de observaciones/recomendaciones:

- Los cuestionarios no deberían tener un número elevado de preguntas ni dejar opciones abiertas en un número elevado de comentarios. *La apertura de un campo de observaciones o ampliación de información suele ser un recurso bastante empleado para ofrecer al cliente una “puerta abierta” a ampliar sus comentarios.*

- El método de envío de cuestionarios, y su programación, debe garantizar el “retorno” de un número elevado de encuestas cumplimentadas. El número de encuestas analizadas debe ser lo suficientemente “elevado” para la “extracción” posterior de medias y valores de referencia pues un número bajo podría conllevar a “sesgos” en la información analizada. *Podemos “diseñar” un formato de cuestionario excelente y elegir un método poco práctico para su cumplimentación de los clientes lo que puede conllevar a recoger muy poca información siendo ésta bajamente representativa y escasa por lo cual nuestra posibilidad de análisis se minimiza.*

- Es importante determinar claramente el área que efectúa las encuestas a clientes y su forma de plantear las encuestas. En todas las empresas existen áreas que están muy implicadas con el cliente y los datos que puedan recoger pueden encontrarse tremendamente “sesgados” (tanto positivamente como negativamente). *En casi todas las entidades existen áreas “muy relacionadas” con los clientes que conllevarían una elevación de los valores registrados y personas con “pocas aptitudes” para efectuar encuestas (no todos valemos para todo).*

Generalmente muchos de estos parámetros (*mínimo de encuestas requeridas, puntuación (o puntuaciones mínimas requeridas, tasa de respuesta, etc.*) se marcan como **indicadores de proceso** por parte de la Dirección delimitándose la programación o secuencia deseada por la Dirección para su correcta ejecución.

Aunque la realización de encuestas es el método de valoración de clientes más extendido también existen otros métodos que generalmente se emplean para complementar los datos recogidos vía encuesta:

- **Ratios de fidelización.** La empresa controla año a año el mantenimiento de sus clientes. Su control puede efectuarse simplemente comprobando que cuota de clientes mantenemos en relación al año precedente, pudiéndose evolucionar dicho valor comprobando la cantidad económica ingresada en cada periodo anual. También se pueden integrar parámetros de antigüedad de clientes u otros valores que puedan considerarse de referencia.

- **Valoración de encargados, inspectores, etc.** Se trata de un método indirecto por el cual los encargados, comerciales o cargos que tengan una relación más estrecha con los clientes proceden a efectuar una valoración de los mismos teniendo en cuenta una serie de parámetros cuantificables tales como facturación, conjunto de pedidos atendidos, etc.

- **Felicitaciones.** En ciertas organizaciones se registran como información de clientes felicitaciones por servicios prestados o encargos efectuados, éstas se pueden emplear relativizando los resultados en función del global de trabajos o servicios.

- **Valoración en reuniones, foros, etc.** Se trataría de una evolución entre la encuesta y la valoración de los encargados. Tiene la desventaja de la problemática de aunar criterios de valoración pues en cada entrevista se deberían tratar los mismos aspectos lo cual no es sencillo, además su realización conlleva el empleo de mayor tiempo y recursos humanos.

De cualquier modo se debe resaltar que en cualquier caso se debe tener información de clientes siempre de primera mano no siendo válida el empleo únicamente de métodos indirectos (ej. fidelización o valoración de comerciales*), de ahí el mayor uso de las encuestas por ser más directas y requerir menos recursos.

**Observación. Cuando se produjo el cambio de la versión de la Norma de 1994 a la de 2000 en muchas auditorías las empresas no habían implantado la realización de encuestas y justificaban la satisfacción de los clientes mediante valores bajos de reclamaciones registradas y la fidelización de los mismos; en líneas generales se asumía que un cliente que no había reclamado se encontraba satisfecho. Lógicamente este argumento no fue asumido como válido por los equipos auditores.*

Reseñar que uno de los métodos o modelos más empleados es el [SERVQUAL](#) que "traza" una relación entre la valoración de nuestro trabajo y la puntuación del cliente con el sector donde desarrollamos nuestra actividad. Por otro lado buenas encuestas ayudan a definir y controlar el llamado "[paradigma de la disconformidad](#)" controlando la diferencia entre el trabajo prestado y el esperado por parte del cliente.

Nunca debe perderse de vista que lo que intentamos es conseguir el punto de vista del cliente con objeto de comprobar la [excelencia](#) de nuestros servicios, su "potencial" o necesidad de [replanteo](#) así como nuestros puntos fuertes y débiles de cara al trabajo desarrollado, siendo una información totalmente imprescindible para el futuro planteamiento de [objetivos](#) y mejoras. Las encuestas muy extensas o con carga "psicológica" no suelen funcionar pues el cliente se cansa o se ve "relativamente embaucado". La realización de un escaso número de preguntas, directas, bien estructuradas y efectuadas por la persona adecuada ofrece a las empresas información más que suficiente de apoyo de trabajo a todas las áreas de la entidad.

"Un cliente, bien atendido podría ser más valioso que invertir 10.000 dólares en publicidad". Jim Rohn empresario, autor y orador estadounidense.

<http://www.dbcalidad.blogspot.com.es/2015/01/la-calidad-y-las-encuestas-clientes.html>

AUTOMATIZACIÓN Y EMPLEO

AUTOR: XOSEALBERTECEA.EU

Hace ya un tiempo que se publicó el estudio de Deloitte en el que se afirmaba que uno de cada tres empleos en UK desaparecerán sustituidos por una máquina, especialmente aquellos empleos con las remuneraciones más bajas.

El estudio prevé la desaparición de estos trabajos en el plazo de veinte años. Pero para algunos de estos empleos la sustitución será más rápida. El primer supermercado con cajeros automatizados abrió en UK en 2009. Hoy no han hecho desaparecer al personal de caja de las empresas de distribución pero están presentes en casi todas las cadenas importantes. En menos de seis años nos hemos acostumbrado a su presencia.

Los ritmos de sustitución de las personas por soluciones tecnológicas podrán variar. Y seguro que en algún caso no serán los previstos. Pero a nadie se le puede escapar que este es uno de las grandes temas que enfrenta la sociedad de nuestros días en lo que refiere al mercado de trabajo. Para mí el principal junto al desarrollo demográfico mundial.

Como sabemos no ha sido la primera vez en la historia ni será la última en la que la tecnología cambie lo que hacemos y cómo lo hacemos. Pero si es cierto que el actual desarrollo tecnológico presenta características específicas como la rapidez del cambio o el inmenso abanico de profesiones a las que impacta la tecnología. Google ha anunciado que habrá coches no tripulados en cinco años, un periodo de tiempo ínfimo para un cambio de estas dimensiones.

Por otra parte aún nos queda una segunda ola de automatización. Se trata de la que afecta a las profesiones de mayor cualificación, las creativas, liberales o, como muchas veces se les ha llamado, las profesiones de “cuello blanco”. El estudio que mencionaba presenta un gráfico en el que la automatización impactará en los empleos de baja cualificación, dejando a un 51 % del empleo británico fuera de este riesgo de sustitución. Pero si tenemos en cuenta lo que aventura la tecnología y la innovación en general, todo apunta a una nueva automatización para funciones complejas. Y parece que esos cambios en las actividades profesionales de mayor cualificación vendrán a la misma o a mayor velocidad que la que venimos experimentando.

Imprescindible adaptarnos. Cada profesión, cada ámbito profesional debe pensar cual es el impacto de la tecnología, cuales son las necesidades que crea y que tareas o funciones sustituyen. Y para eso es imprescindible mantenerse activo y en contacto con el mercado de trabajo

Algunas sustituciones que se anticipan pueden sonarnos un poco a broma. Pero lo que antes nos sonaba imposible es ahora, en muchos casos, una realidad. Y así parece ser que será la automatización que viene. Un automatización que dibuja un escenario en el que no se requieran humanos para la mayoría de los trabajos. Y esto precisa de nuevas respuestas de carácter social (Estes es el sentido que muchos dan al concepto de Renta Básica Universal) y económico (fiscalidad sobre los rendimientos del trabajo, por ejemplo), pero también de índole laboral como la necesidad de contar con una población formada y con las habilidades digitales necesarias para sobrevivir en esta realidad.

Los cambios que estamos viviendo y los que viviremos en los próximos años precisan diseñar medidas específicas en términos sociales y globales. No hacerlo no frenará los cambios y todo apunta a que acarreará muchas consecuencias indeseadas.

<http://xosealbertecea.eu/2015/01/automatizacion-y-empleo/>

MODELO CANVAS, COMO HACER UN PLAN DE NEGOCIO EN 9 PASOS.

AUTOR: JESSICA PERIS GÓMEZ



El modelo CANVAS es una de las mejores herramientas con las que realizar nuestro modelo de negocio. La clave de su éxito radica en su sencillez, agilidad y en su estructura de 9 bloques que reflejan la lógica que sigue una empresa para generar ingresos.

INTRODUCCIÓN

Todos tenemos una serie de ideas que se encuentran desordenadas en nuestra mente, lo que nos hace imposible comenzar a trabajar sobre ella (¿Pero por dónde empiezo?)

El **modelo CANVAS** es una herramienta que llevará nuestra idea a la realidad transformándola en un producto o servicio de éxito. Se trata de una herramienta que ayuda a generar modelos de negocio.

Fue creada por **Alexander Osterwalder** con el objetivo de establecer una relación lógica entre los componentes de la organización y los factores que influyen en el éxito o no éxito.

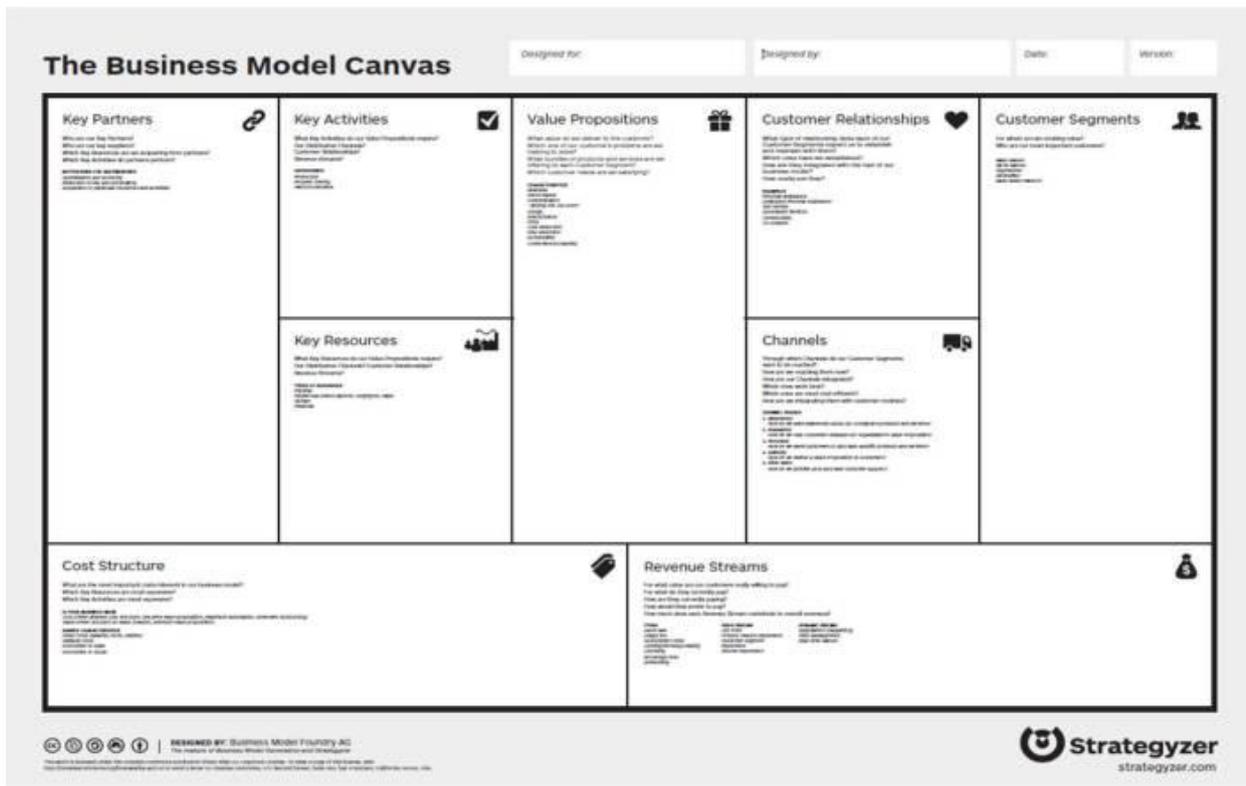
“Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor.”

(Alex Osterwalder)

No debemos confundir el **modelo de negocio** con el **plan de negocio**; en este último identificamos, de acuerdo a nuestra visión de la compañía, unos objetivos a largo plazo y las acciones estratégicas necesarias para alcanzarlos; mientras que el modelo de negocio es un proceso anterior al plan que se centra en la misión, en lo que somos, en lo que hacemos y en el valor que somos capaces de generar. Se trata de generar una propuesta de valor que sea innovadora.

Este modelo busca realizar un diagrama conformado por 9 bloques de construcción, para conocer la intención que la organización, a la cual le sea aplicado el modelo, revise las diferentes formas de ser rentables en su industria.

Estos bloques se dividen en las **4 áreas de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.**



Modelo CANVAS – Estructura de 9 bloques

ESTRUCTURA

Como he ya he comentado, el modelo CANVAS consta de 9 bloques que se deberán seguirse en este orden:

BLOQUE 1: Segmentos de clientes.

Deberemos identificar uno o varios segmentos de mercado a los que nos vamos a dirigir y aquellos de los que NO vamos a ocuparnos.

¿Cómo sabemos si nuestros clientes pertenecen a segmentos diferentes? Según el modelo canvas, **los clientes pertenecen a distintos segmentos si:**

- Sus necesidades requieren una oferta diferente.
- El producto se debe hacer llegar de distintas formas a cada uno.
- Las relaciones que requieren son distintas.
- La rentabilidad que se puede esperar de ellos es muy diferente.

¿Y cuáles son los diferentes **segmentos de mercados**? Éstos son los 5 (pero hay más) que determinan el modelo CANVAS:

- **Mercado de masas:** enfocado al público en general, es decir, tus clientes tienen necesidades muy similares. Ejemplo: Coca Cola.
- **Nicho de mercado:** orientado a un segmento específico o perteneciente a un sector especializado. Ejemplo: Rolex.
- **Mercado segmentado:** con distintos tipos de clientes los cuáles puedes agrupar por precio, relaciones o características. Ejemplo: Movistar y sus distintos planes dependiendo del consumo del cliente.
- **Mercado diversificado:** clientes con necesidades y problemas muy diferentes que además no están relacionados. Ejemplo: Virgin quien tiene desde una oferta de viajes al espacio hasta una compañía telefónica.

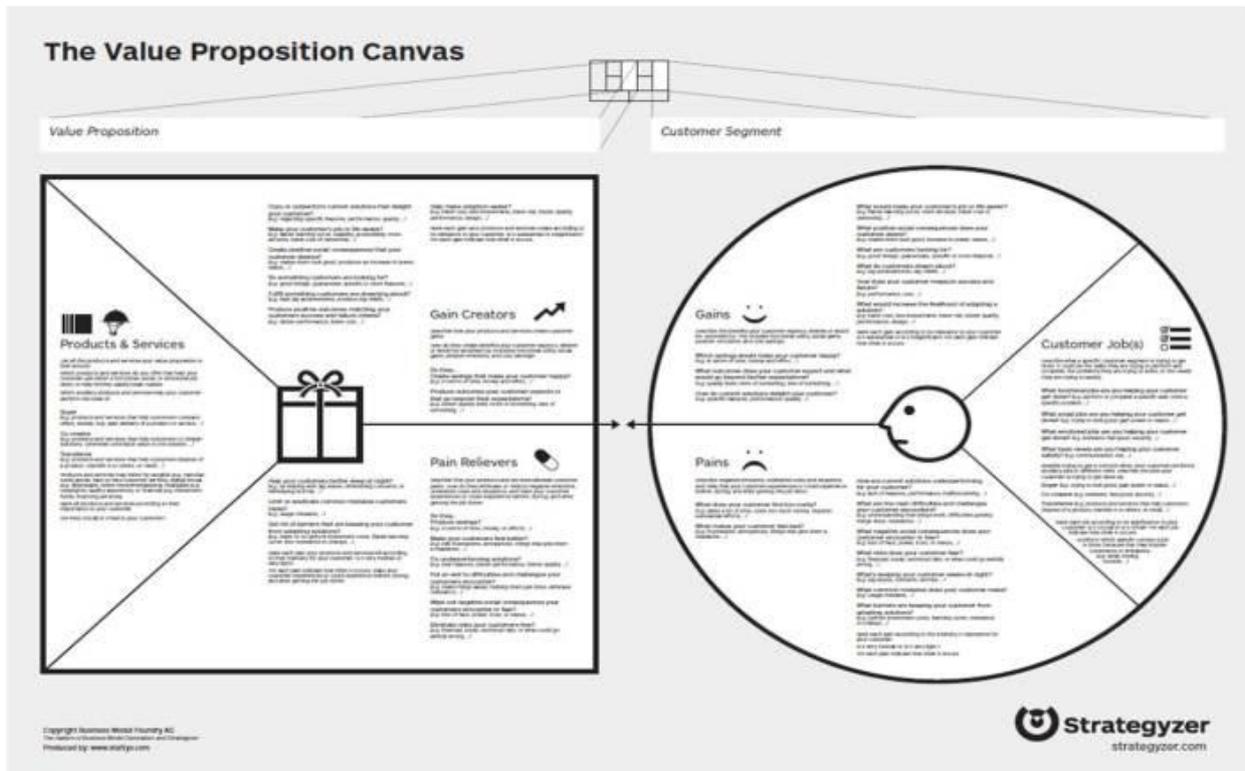
- **Mercados multilaterales:** Consiste en dos o más segmentos de mercado independientes pero que son necesarios para su funcionamiento global. Ejemplo: Google entrega gratuitamente sus servicios de búsqueda para generar una masa de clientes, con lo que ofrece anuncios publicitarios a otras empresas.

En este apartado deberemos identificar correctamente a nuestros clientes, paso clave en la creación de cualquier tipo de negocio.

BLOQUE 2: Propuesta de valor.

Según el modelo CANVAS el valor es **“una mezcla específica de elementos adecuados a las necesidades de un segmento”**, por lo que este bloque sirve para identificar el conjunto de productos y servicios que crean valor para cada segmento concreto que hayamos elegido, esto es lo que hará que el cliente se decante por una empresa u otra. El objetivo es solucionar problemas o satisfacer una necesidad.

Es por ello que la propuesta de valor constituye una lista de ventajas que una empresa ofrece a sus clientes.



Modelo CANVAS – Propuesta de valor

Esta es la clasificación que se utiliza para su identificación:

- Novedad significativa o mejorada.
- Mejora del rendimiento.
- Personalización.
- Diseño.
- Precio.
- Marca o Status.
- Ahorro en costes.
- Reducción de riesgos.

- Accesibilidad.
- Comodidad, utilidad o experiencia de usuario.

BLOQUE 3: Canales.

Los canales son los medios a través de los cuáles llegamos y nos relacionamos con el cliente:

- Comunicación.
- Distribución.
- Venta.
- Así, podemos hablar de canales propios o de socios, directos o indirectos, etc.

Los canales tienen **5 etapas** distintas aunque no se abarcan todas normalmente:

- 1- Información:** etapa en la que se da a conocer el producto o servicio.
- 2- Evaluación:** se centra en los medios y formas con los que podemos conocer como evalúan nuestra oferta.
- 3- Compra:** los medios o manera por los cuales los clientes pueden adquirir nuestra oferta.
- 4- Entrega:** forma en la que hacemos llegar los productos o servicios a nuestros clientes.
- 5- Postventa:** esta etapa recoge las políticas de atención al cliente, asistencia técnica o de seguimiento al producto o servicio.

BLOQUE 4: Relaciones con clientes.

Aquí deberemos establecer el **tipo de relación que tendremos con cada segmento de mercado**. La relación podrá ser personal o automatizada.

Y pueden estar basadas en los siguientes fundamentos:

- Captación de clientes.
- Fidelización de clientes.
- Estimulación de las ventas.

Podemos identificar **6 tipos de relaciones con clientes:**

- 1- Asistencia personal:** es la interacción entre el cliente y una persona, ya sea vía teléfono, email, etc.
- 2- Asistencia exclusiva:** muy frecuente en servicios de lujo, cada cliente tiene asignada una persona que se dedica exclusivamente a su atención.
- 3- Autoservicio:** la empresa no mantiene relación directa con los clientes pero debe asegurarse que contar con todos los medios necesarios para que se atiendan sin problemas.
- 4- Servicios automáticos:** similares al autoservicio, con la diferencia de que toda la resolución de requerimientos o inconvenientes está gestionada de antemano,
- 5- Comunidades:** sistema que algunas empresas ponen a disposición de sus clientes para fomentar el intercambio de conocimientos entre ellos mismos.
- 6- Creación colectiva:** la empresa espera la colaboración de los clientes para el desarrollo de sus productos y servicios.

BLOQUE 5: Ingresos.

¿Por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? esta es la pregunta que deberemos hacernos llegados a este punto.

Debemos distinguir entre ingresos y ganancias, dado que los ingresos son lo que percibes de tus clientes, pero a lo que deberemos restarle los gastos:

GANANCIAS= INGRESOS-GASTOS

Se distinguen **2 tipos de fuentes de ingresos**:

- **'Ingresos por transacciones derivadas de pagos puntuales de clientes'**, es decir, ingresos por compras puntuales. Por ejemplo: publicidad.
- **'Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o servicio de post venta de atención al cliente'**, es decir, ingresos constantes por ofrecer un servicio constante, Por ejemplo: un contrato a largo plazo.

BLOQUE 6: Recursos claves.

Aquí **se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione**. Éstos permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor.

Cada modelo de negocio requiere **recursos claves** diferentes, pudiendo ser:

- **Físicos**: tiendas, vehículos, etc.
- **Económicos**: dinero.
- **Intelectuales**: marca, derechos de autor, etc.
- **Humanos**: trabajadores.

BLOQUE 7: Actividades clave.

Se trata de las **actividades más importantes que deber realizar una empresa para tener éxito** y al igual que los recursos clave sirven para crear una buena propuesta de valor. Éstas también varían según el modelo de negocio.

Se dividen en **3 categorías**:

- **Producción**: actividades orientadas a la creación de productos en grandes cantidades.
- **Resolución de problemas**: aquellas encargadas de ofrecer soluciones. Muy propias de las empresas de servicios.
- **Plataforma/red**: aquellas empresas que tienen como principal oferta servicios que ocupen estos recursos, como por ejemplo las empresas que se encargan del mantenimiento de datos.

BLOQUE 8: Colaboradores clave.

Los colaboradores nacen cuando las empresas tienen algo que ofrecer o necesitan algo que otras tienen.

Hay **4 tipos de asociaciones**:

- Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
- Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
- Joint ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios.
- Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

BLOQUE 9: Costes.

En este bloque se describen los principales costos, que según CANVAS **son los gastos en los que incurres en el proceso de generar valor**. Además, el modelo refleja que siempre se deben minimizar los costes aunque dependerá como ya hemos dicho en otra ocasión del modelo de negocio.

Hay **4 tipos**:

- Costes fijos: son los que se mantienen estables independientemente del volumen de venta.
- Costes variables: aquellos que sí varían en función del volumen de ventas.
- Economías de escala: los costos varían según el volumen de compra.
- Economías de campo: los costos varían según el campo de acción del negocio.

<http://digitalmarketingtrends.es/modelo-canvas-plan-de-negocio-en-9-pasos/>

CÓMO HACER PRONÓSTICOS PARA NUEVOS PRODUCTOS

AUTOR: TOMÁS GÁLVEZ

INTRODUCCIÓN

La supervivencia de una empresa en esta arena global tan competitiva depende de muchos factores, y uno de ellos es su habilidad para expandirse y renovarse en el tiempo. La base de ello incluyen la introducción de nuevos productos o servicios, y en algunos casos la incursión en nuevos mercados. En estas actividades la necesidad de generar un pronóstico para fijar un rumbo es fundamental, desafortunadamente la aplicabilidad de las técnicas clásicas es muy limitada. La razón principal es la falta de información histórica. Un análisis anticipado sobre los diferentes escenarios que puedan surgir nos puede ayudar a evaluar diferentes estrategias para esos nuevos retos.

En este artículo describo un diagrama de esos escenarios o posibilidades de las nuevas introducciones que les ayudará a tener una mejor idea de la información necesaria para su incursión a los mercados. También presento algunos modelos que son utilizados específicamente en la planeación de los nuevos productos.

Si desean información más detallada sobre el tema de este artículo pueden escribirme un correo a direccion@celogis.com y con gusto escucharé sus comentarios y/o necesidades específicas.

EL DIAGRAMA DE LA UBICACIÓN DE LAS NUEVAS INTRODUCCIONES.

Según la información consultada para la elaboración de este artículo y con base en mi experiencia, las nuevas introducciones presentan un gran número de problemas de definición. Por un lado una nueva introducción puede representar un gran emprendimiento para la compañía, y por otro únicamente la ampliación de una línea de producto de menor importancia. La habilidad de una empresa para definir lo anterior también varía ampliamente en estos casos. El diagrama de ubicación de las nuevas introducciones le puede ayudar a identificar diferentes niveles de información disponibles para lograr tener un análisis anticipativo. Al final eso es lo que uno realmente necesita o está buscando: información que nos ayude a tomar una mejor decisión.

Para clasificar esa nueva introducción es necesario definir dos aspectos fundamentales: *que es lo nuevo* (un producto o un mercado) y *para quién es nuevo* (para toda la industria o para una empresa específica, mercado o producto) y con ello responder a las siguientes preguntas:

- ¿El producto es nuevo para la industria?
- ¿El producto es nuevo para la empresa?
- ¿El mercado es nuevo para la industria?
- ¿El mercado es nuevo para la empresa?
- ¿El producto es nuevo para el mercado?

Estas cinco preguntas dicotómicas generarán 32 tipos de combinaciones, las cuales no son totalmente independientes. Por ejemplo algunas de ellas son redundantes: un producto que es nuevo para una industria debe ser necesariamente nuevo para la empresa y para el mercado. En la figura 1 se presentan los 13 tipos factibles y mutuamente excluyentes que le puede servir para ubicar esas nuevas introducciones de su organización.

Principio del formulario

		Producto			
		Nuevo	Existente		
Mercado	Para la industria				
	Para la empresa				
	Nuevo	1	4	9	Nuevo
	Existente	2	5	10	Existente
Producto para el mercado	Nuevo	3	6	11	Nuevo
	Existente	7	8	12	Existente

Final del formulario

Figura 1. Matriz de ubicación de las nuevas introducciones (Fuente Jean – Claude Larreche INSEAD)

En la celda 1 se encuentra toda la innovación. El producto es nuevo para la empresa, para el mercado y para la industria. Esto es extremadamente raro, es muy difícil que una sola empresa cree un producto y un mercado que sean simultáneamente nuevos para una industria. En el otro extremo, una empresa se encuentra lanzando un producto en un mercado en el cual ya opera uno que ya ha sido introducido en otros mercados. La competencia ya ha lanzado un producto similar en este mercado. La empresa puede haber retrasado su introducción por descuido o para evitar que destrocen su actual línea de producto. En esta situación, la empresa tiene mucha información: conoce el producto, conoce el mercado, y ya ha observado la reacción de él respecto a las ofertas de la competencia.

La cantidad de información disponible varía significativamente de acuerdo con las características de la nueva introducción considerada, y el diagrama de la figura 1 proporciona una guía para buscar sistemáticamente las posibles fuentes de datos: acerca de otros productos de la empresa en mercados similares, del mismo producto de la empresa en otros mercados, de productos similares de la competencia en mercados similares o en otros, y de mercados similares servidos por la competencia con diferentes productos. Sin embargo, aún en el mejor de los casos, la información disponible para anticipar el resultado de una nueva introducción será menor que cuando se pronostican las ventas de un producto dado ya establecido en un mercado específico. De esta manera es particularmente importante aislar toda información disponible y explotarla tanto como sea posible, y este es el propósito de este tipo de análisis.

MODELOS PARA PRONOSTICAR NUEVOS PRODUCTOS

El siguiente paso después de localizar su nuevo producto en la matriz de ubicación y haber reunido la información necesaria para estimar la demanda de sus productos o servicios, el siguiente paso sería aplicar alguno de los siguientes modelos para el pronóstico. Algunos de los más utilizados son: Modelos estocásticos, modelos de proceso y modelos agregados. Se hace una breve reseña de cada uno de ellos.

Modelos estocásticos.

En este tipo de modelos el objetivo es estimar el equilibrio a largo plazo de la participación del mercado de un producto a partir del comportamiento pasado de compra de los consumidores. Este comportamiento está representado por un proceso probabilístico el cual es el resultado combinado de todos los factores que influyen en las decisiones de compra. La naturaleza y los parámetros de este proceso se determinan a partir de los datos recopilados en una prueba piloto de mercado o con la información los primeros meses o semanas de la introducción del nuevo producto. Para realizar el pronóstico se sugiere clasificar a los consumidores por la frecuencia de compra (FC).

Aquellos que nunca han comprado el producto (FC 0), que lo han comprado una vez (FC 1) y así sucesivamente según se observa en la tabla 1.

Tipo o clase de consumidor	Frecuencia de compra (FC)
1	0
2	1
3	2
4	3
...	...

Tabla 1. Distribución de la probabilidad de la compra

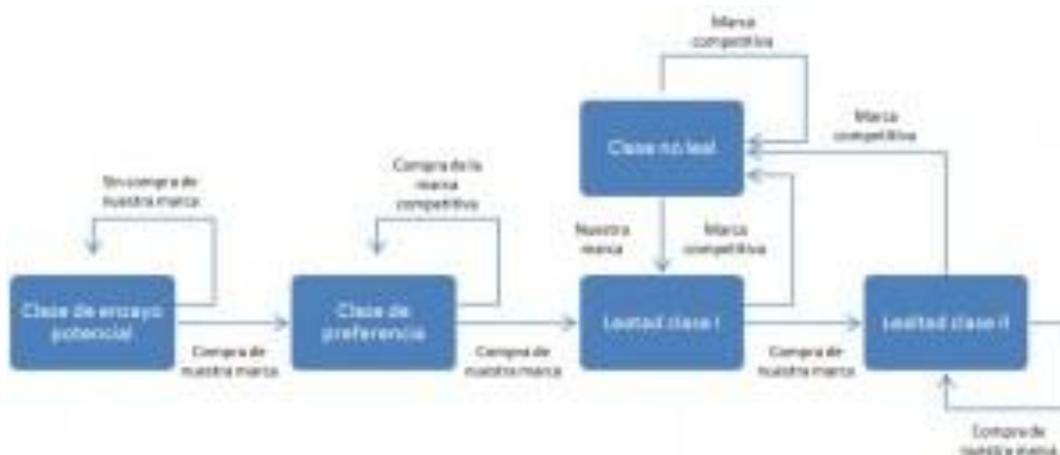
Esta clasificación de la población por clases permite mayor homogeneidad en cada clase desde el punto de vista de la experiencia y de la lealtad de la marca. El objetivo es obtener la distribución de probabilidad de los periodos entre las compras y usarla para calcular el pronóstico de compra del individuo de una clase FC dada dentro una semana, dos semanas y así sucesivamente. Estos modelos suelen funcionar bien en productos con alta frecuencia de compra.

Modelos de procesos

La estructura en estos modelos considera que después de la introducción de un nuevo producto, los consumidores pasan a través de diferentes etapas, desde la total ignorancia del producto hasta su compra repetida y una fuerte lealtad a la marca. El movimiento de los consumidores entre las diferentes etapas está influido por los elementos de mercadotecnia de la estrategia de la nueva introducción.

Uno de los modelos más utilizados para los nuevos productos es el SPRINTER (las siglas son un acrónimo de Specification of PProfits with INTERdependencies) desarrollado por Glen L. Urban del Massachusetts Institute of Technology. Este modelo se base en el proceso de difusión de la innovación y descompone a la población de los consumidores en cinco clases, de acuerdo a la naturaleza de las compras. Se supone que los consumidores pasan de una clase a otra de acuerdo con el proceso representado en la figura 2.

Principio del formulario



Final del formulario

Figura 2. Proceso general del modelo SPRINTER

Por ejemplo un consumidor que adquiere el nuevo producto por primera vez, pasará de la Clase de ensayo potencial a la Clase de preferencia. Al comprar el producto por segunda vez, entonces pasará a la Clase I de Lealtad y así sucesivamente. La representación de este proceso es diferente para cada clase. Por ejemplo, la promoción y publicidad son importantes para

inducir al consumidor a la primera compra del producto nuevo y sus efectos deben modelarse con detalle en la Clase de ensayo potencial. Después de varias compras los consumidores tienen un mejor conocimiento del producto, por lo tanto las actividades de promoción se encuentran representadas en forma más global en las Clase de Lealtad.

Este modelo no es simple, ya que genera más de 500 ecuaciones que representan al fenómeno que determina el número de consumidores que compra el producto en un período y los cambios resultantes en cada clase. Es muy útil para examinar las alternativas estratégicas de mercadotecnia de un nuevo producto y evaluar el riesgo asociado del nuevo producto.

Por último el modelo ofrece una opción para buscar automáticamente la mejor estrategia dentro de una gama de decisiones factibles especificadas por el usuario.

Modelos de regresión agregados

Estos modelos representan una situación a nivel global en una sola ecuación. El principal objetivo de tales modelos es la predicción y la explicación. En ellos se suele incluir información de encuestas al consumidor, información histórica del comportamiento de ventas de la introducción de productos similares, una muestra representativa de las ventas al menudeo de los nuevos productos, servicios de información de empresas dedicadas a reunir datos comerciales e información de expertos en mercadotecnia y publicidad.

El objetivo es construir su propio modelo a partir de esta estructura de datos, con el fin de aprender de las introducciones pasadas y pronosticar el desempeño de las nuevas marcas en las clases de productos similares. La falta de datos históricos se reemplaza con la información de productos similares.

La recomendación para generar estos modelos es dividirlos en tres etapas, identificar los factores clave en cada una de ellas y agregarlos en el sentido que se muestra la siguiente figura:

Principio del formulario



Final del formulario

Figura 3. Modelo de regresión agregados

Cada planeador identificará las variables más significativos en cada una de las etapas. Algunas de los más comunes en cada una de ellas son: 1) *Anuncio publicitario*: posicionamiento del producto, impacto de los medios publicitarios, ejecución del modelo, promoción del consumidor e interés de la categoría. 2) *Compra inicial*: Distribución, embalaje, marcas del grupo, promoción del consumidor, satisfacción del producto y tipo de categoría. 3) *Compra repetida*: Precio relativo, satisfacción del producto y frecuencia de compra.

Otra de las tareas del planeador será, además identificar el impacto en cada uno de esas variables, determinar la forma de medir cada uno de ellos. El objetivo es llegar a modelos agregados y representarlos en un modelo de regresión. Por ejemplo después de determinar el valor o peso del Anuncio publicitario la ecuación de regresión podría quedar de la siguiente manera:

$Compra\ inicial = -18 + 0.36 (\text{anuncio publicitario}) + 0.16 (\text{distribución X envase}) + 8.25 (\text{marcas de la familia}) + 0.08 (\text{promoción del consumidor}) + 0.03 (\text{satisfacción del producto}) + 0.08 (\text{uso de categoría})$

Este modelo se usa antes de la introducción de una nueva marca, se determinan los valores esperados para cada una de las variables descritas y se sustituyen en el modelo descrito. Posteriormente el valor formará parte de una ecuación similar la obtener la Compra repetida.

Como se puede observar en la estructura del modelo agregado se toma en cuenta factores de mercado que se encuentran bajo la influencia directa de los elementos que forman

parte de la mezcla de la mercadotecnia, y en consecuencia, pueden emplearse para probar estrategias de mercadotecnia alternativas.

Conclusiones

La elaboración de los pronóstico cuando existen registros históricos pareciera ser más fácil, que cuando no se dispone de ella. Definitivamente las dos tareas son complejas de realizar. Cuando se lanza un producto al mercado que no es nuevo, ni para la industria ni para la empresa pareciera que existe toda la información necesaria disponible para estudiar y analizar el comportamiento futuro de ese producto, pero esto tampoco se cumple. El desarrollo de estrategias de introducción adecuadas también es una de las áreas más difíciles de la administración.

El éxito está en la sistematicidad y en la continuidad. No cometa el error entendiendo que existe una evolución predeterminada de su empresa, mercado y competencia y que su producto se insertará naturalmente en esa evolución. Esto representa una dependencia total de su análisis proyectivo y subestima el impacto real que un nuevo producto puede generar en una situación dada. Las ideas preconcebidas o las corazonadas suelen ser muy costosas en estos y en muchos otros casos.

Su responsabilidad consiste en tener una visión integral de los elementos que influyen en la introducción de los nuevos productos, por medio de un análisis sistemático y la generación de modelos de ayudan a tener un mejor entendimiento de cada escenario factible.

Nos vemos en el siguiente artículo.

PD. Anoten en su agenda el próximo seminario-taller que impartiré sobre **Pronósticos, Planeación de Demanda y S&OP**. La información completa la pueden consultar en la [sección de Formación](#) de este mismo Blog.

<http://celogis.com.mx/Planeacion/blog/2015/01/08/como-hacer-pronosticos-para-nuevos-productos/>

HACIA UN LIDERAZGO HUMANISTA

AUTOR: XAVIER FERRAS

John Maeda, autor del libro Redesigning Leadership, preparó en 2009 para el Foro de Davos una síntesis de las características que debería tener el líder del siglo XXI, síntesis que he recuperado de twitter y que podéis ver en la diapositiva adjunta.

Efectivamente, uno de los atributos que mayor peso están ganado en este nuevo siglo en el mundo empresarial es el del liderazgo. Liderazgo que se está reconfigurando. Se está convirtiendo en *auténtico* liderazgo. Quizá, hasta mediados del siglo XX, el liderazgo era un fenómeno propio de esferas políticas, sociales o militares. No tanto empresariales, puesto que el liderazgo está relacionado con la toma de decisiones en entornos ambiguos o dinámicos, y hasta hace poco las empresas competían en entornos locales y estables. El liderazgo tiene una relación íntima con la estrategia y con la innovación. Con la capacidad de definir planes de actuación diferenciales y ejecutarlos en condiciones de incertidumbre. El liderazgo requiere la transmisión de una energía emocional para extraer equipos y organizaciones de su zona de confort (o de su zona de temor), para movilizarlos y motivarlos. Y hasta 1990, tras la caída del Muro de Berlín, con el inicio de una incipiente globalización, las empresas no necesitaban dirección estratégica o innovación como ahora la necesitan. Por eso, hoy, junto a la estrategia y la innovación, el liderazgo está penetrando profundamente en el mundo de las empresas.

Pero el liderazgo que viene se diferencia radicalmente de las antiguas concepciones de liderazgo, más próximas a la gestión, a la ejecución y a la jerarquía. No solo el entorno competitivo ha cambiado. También lo han hecho las organizaciones. Se habla hoy del nuevo "líder social", que debe gestionar un complejísimo entramado de relaciones funcionales, de fidelidad y de aversión en sus equipos. Maeda habla de "wirearchy" (algo así como "dirección conectada") frente a "hierarchy" (jerarquía, dirección por poder), como el instrumento de gestión de equipos complejos, formados por individuos con talento, con aspiraciones, anhelos, ilusiones y temores, inmersos en un entorno global aún mas complejo.

Según Maeda, el líder del futuro, el líder creativo, debe ser un símbolo de inspiración (frente a un símbolo de poder). Debe ser capaz de conseguir objetivos impulsando a sus equipos por incentivos (más que por presiones). Deber ser más conector que jerarca. Más experimentador y flexible que ejecutor de una estrategia predefinida. Más orientado a la improvisación y a la toma de decisiones rápidas que a la reflexión y al análisis exhaustivo. Más ambiguo y permeable a las opiniones que taxativo en las directrices. Más preocupado con la autenticidad que con la razón absoluta. Más proclive a la humildad y sinceridad en su aprendizaje personal que a la apariencia de control. Más diseñador y encajador de equipos y visiones, que literal en su visión personal. Más dependiente de las emociones y de las capacidades de su equipo, más sensible y, hasta cierto punto, más débil. El líder es humano, y debe mostrarse como tal.

El líder creativo, auténtico, interactivo y permeable substituirá el antiguo directivo ejecutor. El liderazgo será un ejercicio de intenso humanismo, frente la simple gestión o a la actividad ejecutiva y de control. Una gran noticia para el mundo del management

Authoritative Leader

Symbol of Authority
More Sticks
Hierarchical
Linear Path
Plan and Execute: Launching with 1.0
Sustaining Order
Yes or No (clear)
Literal in Tone
Concerned with Being Right
Think like a General or Conductor
Delegates Actions
Closed System
One-Way
Close the Ranks
Follows the Manual
Loves to Avoid Mistakes
Reliability
Orchestra Model
Community in Harmony
Wants to be Right
Open to Limited Feedback
Your Opinion Matters

Creative Leader

Symbol of Inspiration
More Carrots
Networked
Nonlinear Path
Iterate and Do: Living in Beta
Taking Risks
Maybe (comfort with ambiguity)
Metaphorical in Tone
Concerned with Being Real
Think like an Artist or Designer
Hands-On Driven
Open System
Interactive
Permeable
Improvises when Appropriate
Loves to Learn from Mistakes
Validity
Jazz Ensemble
Community in Conversation
Hopes to be Right
Open to Unlimited Critique
What are You Really Thinking?

From *Redesigning Leadership*, John Maeda with Becky Bermont

<http://xavierferras.blogspot.com.ar/2015/01/hacia-un-liderazgo-humanista.html>

2015: LA NUBE SE PREPARA PARA EL IOT

AUTOR: INFORMATION WEEK

Usted podría realizar una búsqueda rápida de “año de la nube” y encontraría resultados que se extienden a los últimos cinco años, con registros de la nube híbrida a la nube inalámbrica al año en que la nube era simplemente la nube. Hemos visto al consumidor adoptar el Cloud Computing en productos básicos como correo electrónico y almacenamiento de archivos, además de la adopción de empresa a empresa (B2B) de la nube en comunicaciones y SaaS. Salesforce, Google, NetSuite y firmas similares han hecho de la nube un estándar de la industria.

Conforme el [Internet de las Cosas](#) (IoT) comience a florecer, los datos que producen millones de dispositivos deberán ser almacenados, procesados, analizados y compartidos. Aunque hemos progresado resolviendo el problema del storage de archivos de documentos, hojas de cálculo e imágenes, la mayoría de nosotros no queremos tener un servidor Linux en casa para almacenar los datos de nuestro refrigerador y aspiradora. Ésta es la razón por la que creo que **2015 será el año emergente para los servicios en la nube de la empresa al consumidor** (B2C) con soporte para IoT.



Los productos para el consumidor que tienen Internet integrado para reportar y registrar datos requerirán una infraestructura implícita para permitir la automatización del procesamiento y la recuperación. Google tiene un anteproyecto con Google Drive, el cual nos permite guardar documentos en la nube en vez de en nuestro disco duro. Pero el IoT creará más datos de los que podremos manejar (hasta 1 GB de datos cada semana ¡por dispositivo!). Suponiendo que en su hogar tendrá unos 200 dispositivos, la acumulación de datos es masiva.

Para almacenar estos datos necesitaremos ir mucho más allá de Google Drive. Gartner estima que el IoT incluirá 26,000 millones de unidades instaladas para el año 2020. En un lustro, los proveedores de productos y servicios para IoT generarán ingresos que superarán los \$300,000 millones de dólares, mayormente en servicios que den soporte a cantidades de datos cada vez mayores. Las soluciones de almacenamiento y analíticas que utilizamos hoy para los negocios deben ponerse a disposición de los consumidores. La disponibilidad de capacidad de storage y analítica para tener acceso a bajo costo a datos tendrá un impacto enorme en el progreso ininterrumpido del movimiento IoT.

Creo que estamos comenzando a ver un cambio de rumbo hacia centros de datos distribuidos y redes más ágiles que nos permiten realizar análisis en tiempo real de datos de IoT. Nuevas tecnologías de infraestructura como las redes y el almacenamiento definidos por software (SDN y SDS, respectivamente y por sus siglas en inglés) desempeñarán un papel

crucial en la construcción de lo que se requiera para dar soporte al flujo de datos y analítica en nuestras nubes.

La infraestructura y el almacenamiento en la nube han recorrido un largo trecho en cinco años, pero el IoT impulsará un crecimiento que no hemos visto hasta ahora. Si interpusiéramos las redes de hoy en la escena de datos futura del 2020, simplemente no satisfarían la demanda. Este año los proveedores de la nube harán un cambio para proveer las infraestructuras implícitas y el procesamiento para el reporte y registro de datos de productos para el consumidor (haciendo de 2015 el año de la nube de la empresa al consumidor).

<http://www.cobusiness.es/index.php/blog/item/209-2015-la-nube-se-prepara-para-el-iot>

MÓVIL A LA CARTA

AUTOR: ROSA JIMÉNEZ CANO

El Proyecto Ara, impulsado por Google, propone un teléfono inteligente por módulos que el usuario renueva a su gusto. Las primeras pruebas se harán en Puerto Rico este año

A Google le obsesiona la vejez. La de los humanos y la de los aparatos. Para los primeros tiene un plan de estudio de células, tratamientos y ADN. Para los segundos, actualizaciones constantes de *software* y un *as* que acaba de sacarse de la manga. El Proyecto Ara, que hace que el móvil nunca caduque, que sea un traje a medida según los deseos y necesidades de cada usuario. Convierte el proceso de elección de móvil en una nueva experiencia, una vuelta a la infancia con piezas de construcción. Se toma una base, aleación de aluminio con circuitos impresos y unos conectores electromagnéticos. Sobre los mismos se encajan, casi como si fueran piezas de Lego, los módulos: cámara, batería, módulo de NFC (chips para pagos y domótica), procesador, antena 3G y 4G, carga por inducción (sin necesidad de cables)...

Si esta sorprendente idea prospera, el mecanismo se extenderá a impresoras 3D, coches y todo tipo de tecnología que se integre en el hogar. Al menos, ese es el sueño de Regina Dugan, exdirectora de DARPA, el organismo que impulsó la creación de Internet, y, desde 2012, directora de movilidad en Google.

“Como sucedió cuando se creó Internet, hizo falta repensar todo y trabajar en equipo”, insistió. La finalidad que persigue este proyecto es crear una revolución de *hardware* similar a la que vive el software en este momento, con explosión de aplicaciones. “Se ha creado una riqueza, una creatividad, una forma de expresión increíble. Fue porque se hizo fácil y accesible. El *hardware* no ha evolucionado desde las últimas grandes misiones de la NASA en los 50 y 60. Queremos bajar la barrera, que sea accesible”, defendió en el cuartel general de Google, en Mountain View.

¿Qué hace de Ara un proyecto tan especial? La personalización, la sencillez y la renovación constante. Hipotéticamente, ya no hará falta cambiar de teléfono, solo de módulos, como se hacía con los ordenadores clónicos. La actualización de procesador, memoria o una cámara mejor será clave. Entre los expositores estaba Toshiba, que mostró tres tipos de cámara, de cinco, de ocho y de 13 megapíxeles. Cada una con una sensibilidad a la luz distinta y una capacidad de grabación de vídeo muy especial, la más avanzada era capaz de tomar hasta 900 imágenes por segundo. El resultado es una cámara superlenta propia de las retransmisiones profesionales. Una forma más de eliminar las críticas a esta iniciativa, que lo consideraban algo orientado al segmento de consumo más bajo.

Recreación del carrito que venderá los móviles modulares en Puerto Rico.

Google, una empresa consagrada a los ingenieros, siempre sigue el mismo patrón. Se acerca a los desarrolladores, les habla de un proyecto, los involucra y después lo saca a la luz. El encuentro del miércoles por la mañana era la última sesión con los interesados en sumarse al proyecto con diferentes propuestas antes de que salgan al mercado, en la segunda parte del año, los primeros modelos. Puerto Rico es el lugar escogido para ello. Los motivos son diversos, pero la argumentación es impecable. En primer lugar, cuentan con una población hiperconectada, amante de la



tecnología, con un 80% de la población con perfil activo en Facebook. “Puerto Rico es perfecto, no por ser un lugar cerrado, sino por ser un lugar *mobile first*, hay hiperconexión, con una operadora latina, Claro, propiedad de América Móvil, y otra americana, Open Mobile. La cobertura llega casi al 100%”, insistió Paul Eremenko, encargado del despliegue.

Otro factor, más social que tecnológico, tiene que ver con las costumbres de la isla. “Son muy amigos de los centros comerciales, de ir en persona y probar algo antes de comprarlo. De media, van dos o tres veces a ver un producto antes de comprarlo”, expuso el directivo. A partir de este dato decidieron que la mejor forma de llevar el móvil a los consumidores será siguiendo la moda de la comida callejera, con un *food truck* adaptado. “Podemos aparcar en la calle, en la playa, en un centro comercial”, proclamaba con una ilusión un tanto infantil. Se podrá comprar la placa base, los módulos, un *kit* concreto: para viajeros, para amigos de la fotografía, para los aventureros.

Nos planteamos crear un módulo de privacidad, de modo que al quitarlo, no quede ningún dato personal en el móvil. Así se puede hacer uso temporal de un aparato o guardar esa pieza para ponerla en otro móvil o evitar llevarse un disgusto si lo roban”

La última sorpresa que esconderán estas camionetas es la herramienta perfecta para la personalización. Una impresora 3D se encargará de hacer las carcasas según el gusto de cada cual, con retratos familiares, colores, diferentes patrones...

Durante la jornada, consagrada a los desarrolladores, surgieron varias dudas. ¿Cuál será el límite de potencia? ¿Qué tipos de módulos se podrán vender? ¿De qué manera? El límite dependerá de los fabricantes de chips, pero no está en principio predeterminado. Con los módulos fueron más estrictos. Dugan fue concisa: “No hemos cerrado aún el capítulo de normas, pero se trata de tener sentido común, de ofrecer algo práctico al consumidor”. Ermenko volvió al viejo lema de Google (*don't be evil*): “Está claro, no seáis malos”.

La preocupación más importante, la seguridad, podría dar paso a una solución que expuso Ermenenko: “Nos planteamos crear un módulo de privacidad, de modo que al quitarlo, no quede ningún dato personal en el móvil. Así se puede hacer uso temporal de un aparato o guardar esa pieza para ponerla en otro móvil o evitar llevarse un disgusto si lo roban”.

Aunque se mostraron reticentes a dar un precio concreto, sí dejaron caer que la placa inicial costará alrededor de 50 dólares. Antes de la fecha de salidas contarán con una veintena de módulos distintos.

A pesar de que la prueba fue de tan solo unos minutos y con un prototipo las sensaciones son buenas. Se puede quitar la pantalla deslizando de la parte frontal, escoger la disposición de los módulos como mejor parezca. Incluso poner dos cámaras y después usar un programa que permite crear grabaciones en tres dimensiones. El encendido después de intercambiar las piezas es tan solo de unos segundos, entonces aparece el *logo* de Android y arranca el sistema como si fuese un móvil al uso. Entre lo mejorable, el peso y la anchura. Prometen que adelgazará pronto...

http://tecnologia.elpais.com/tecnologia/2015/01/15/actualidad/1421308633_061787.html

LA INNOVACIÓN RADICAL Y RIESGOS ASOCIADOS

AUTOR: PACO CORMA

La Innovación radical es la que tiene un mayor componente de incertidumbre, incluso desconocido en la mayoría de los casos.

Se parte, en la Innovación radical, de objetivos poco claros, cambiantes y con caminos inciertos para su consecución. Pero no es menos cierto que nos encontramos con innovaciones radicales exitosas y ello nos lleva a pensar que es necesario disponer de un sistema disciplinado y muy sistemático para lograr una trayectoria exitosa.

La Innovación radical contiene una serie de características entre las que la multidimensión no es la menor, es decir que existe incertidumbre más allá del propio producto (por ejemplo) y que van desde el concepto al marketing, el modelo de negocio asociado o los propios procesos de fabricación. Al tener multidimensión se requiere una planificación de la propia incertidumbre.

Veamos los contenidos del plan:

- Conocer el estado del arte:
 - *Evaluar la incertidumbre técnica.*
 - *La de mercado*
 - *La de nuestros conocimientos.*
 - *La de recursos disponibles.*
- Realizar un estudio del mercado (real o potencial).
- Definir sistemas de medida
- Realizar una Evaluación **(AMFE)** de potenciales modelos de fallo, bien en el diseño o en el proceso para cada incertidumbre de las del primer punto.
- Definir enfoques alternativos. Hacerlo para cada una de las incertidumbres del primer punto.
- Tomar decisiones.

Llegados al punto de toma de decisiones es importante tener en cuenta que el ciclo de vida de una innovación radical puede ser de unos diez años (algunas menos), por lo que el estudio permanecerá activo, al menos en el apartado de enfoques alternativos. Así mismo, el primer punto del estado del arte será activo conforme avance el ciclo de vida de la innovación radical. Será todo una especie de estudio continuado de la incertidumbre activa.

Con un sistema como el descrito no se asegura el éxito de la innovación radical pero sí que presenta una serie de ventajas:

- Se dispone de un sistema de evaluación de la incertidumbre.
- Se dispone de información para comunicar previamente a la toma de decisiones.
- El enfoque se dirige a eliminar las incertidumbres mayores y, con ello, se puede acelerar el proyecto.
- Se genera conocimiento adicional con el planteamiento de escenarios alternativos (pueden convertirse en futuros proyectos radicales).
- Supone partir del concepto de que “tenemos dudas” y que hay que resolverlas. La humildad genera cohesión corporativa.

Si bien no se asegura el éxito de la innovación radical, se trata de minimizar los riesgos.
¿Cómo evaluamos el riesgo en una innovación radical?

<http://www.pacocorma.com/2014/06/la-innovacion-radical-y-riesgos-asociados/>

¿PODRÁN COEXISTIR LAS BIBLIOTECAS Y LOS EBOOKS?

AUTOR: QUELEERBLOG



Son más que evidentes los cambios que la irrupción de lo digital está propiciando en múltiples ámbitos de la sociedad y el impacto que están teniendo en nuestras vidas, en nuestro modo de relacionarnos con los demás, de informarnos, de entretenernos, de producir y consumir objetos culturales y, muy en concreto, de escribir y de leer. Sin embargo, un reciente estudio de PEW indica que, a pesar de la pujanza de los libros digitales, el formato impreso sigue gozando de muy buena salud.

Los libros electrónicos están en alza

En 2012, uno de cada seis norteamericanos utiliza un lector de libros electrónicos. Y es probable que otro de cada seis empiece a usarlos a lo largo del año siguiente. Sólo en 2011, las ventas de ebooks creció ciento diecisiete puntos porcentuales.

Pero ¿los libros electrónicos van a desbancar a los impresos?

Aunque una de cada diez personas que tiene un e-reader abandona completamente el papel, lo habitual es que la gente con e-readers simplemente lea más. Y tanto en formato electrónico como impreso.

- Leen una media de veinticuatro libros al año, unos digitales y otros en papel,
- Frente a la media de quince que leen las personas que no tienen un dispositivo electrónico de lectura.

De hecho, un ochenta y ocho por ciento de aquellos que en el pasado año leyeron e-books, también leyeron obras en papel.

Según una encuesta realizada a personas propietarias de un e-reader, en un día dado:

- El cuarenta y nueve por ciento está leyendo un ebook.
- Un cincuenta y nueve por ciento un libro impreso.

Con los lectores más jóvenes, sigue imponiéndose aún el libro impreso.

Sólo un nueve por ciento de las personas opina que los libros digitales son mejores para leer con **niños**. El resto prefiere los libros impresos.

Esto parece bueno, porque cuando se trata de aprender, los libros impresos tal vez sean más fáciles de leer. La velocidad media de lectura en papel supera a la que se alcanza con un iPad o con un Kindle, por ejemplo.

Entre los **estudiantes**, que en su mayoría se maneja bien con la tecnología, las bibliotecas siguen resultando difíciles de sustituir:

- Mientras solo una cuarta parte de los menores de treinta años utiliza e-readers.

- Un sesenta por ciento de los jóvenes entre dieciséis y veintinueve años frecuenta las bibliotecas.

Nadie está dispuesto a renunciar al libro de papel

En el curso de un año:

- El diecisiete por ciento de los norteamericanos adultos había leído un libro electrónico.
- El once por ciento había escuchado un audio-libro.
- El setenta y dos por ciento había leído un libro impreso.

Por tanto ¿cuál de los dos formatos ganará la batalla? Ninguno. Ambos son estupendos por diferentes razones:

- Los libros impresos son mejores para leer con niños o para compartirlos con otras personas.
- Los libros electrónicos se consiguen con mayor rapidez, son estupendos para leer cuando se viaja y ofrecen una variedad de títulos muy grande y de fácil acceso.
- Ambos son una buena opción para leer en la cama

Conclusión: el tema central no debe ser si digital o impreso; lo incuestionable es que “nada puede contra un buen libro”.

<http://queleer.com.ve/2013/05/27/podran-coexistir-las-bibliotecas-y-los-ebooks/>

ENTENDIENDO AMÉRICA, ENTENDIENDO ESPAÑA. NO EXISTE EL MARKETING SIN CONTEXTO

AUTOR: JESÚS CENTERA

Si los libros que lees, los países que visitas y los días que vives no te hacen más sabio, estás perdiendo el tiempo leyendo, viajando y viviendo. Dime, amigo, esa innata curiosidad humana que saca al bebé de la cuna, al niño del cuarto donde le protegían sus juguetes, al adolescente de su casa confortable para lanzarse a la fría calle, al joven de su ciudad familiar e incluso de su país... ¿Adónde les lleva? A descubrir un mundo nuevo y extraño, a veces hermoso, muchas veces hostil, casi siempre sorprendente.

Nuestro pequeño mundo infantil es una burbuja que estalla al contacto del frío intenso de la sociedad y del calor ardiente de la literatura. Porque viajamos con el cuerpo, pero también con la mente. Esa mezcla del conocimiento intelectual y de las vicisitudes de la vida nos permite acercarnos a comprender la realidad. Y digo “acercarnos”, porque la verdadera sabiduría es saber que todos somos ignorantes (aunque, parafraseando a Orwell, “... algunos son más ignorantes que otros”). Tanto en mis cursos de marketing internacional de la universidad, como en los de postgrado, incido una y otra vez en que no se puede plantear ningún plan sin conocer a los consumidores, sean personas o empresas. Pero el mundo es tan complejo que a duras penas se puede llegar a “aprehender” cómo es la realidad. Y sin embargo, en este mundo globalizado, es imprescindible hacer el esfuerzo por comprender, entender y apreciar cómo son los demás, nuestros consumidores, nuestros clientes y nuestros competidores.

Hoy quiero contarte, amigo, cómo supe de la América Latina (o “Iberoamérica”, como insistía el bueno de Julián Marías), cómo la fui descubriendo, como un amante torpe y nervioso, cómo me enamoré perdidamente de sus paisajes y sus gentes, cómo me avergoncé de la falta de sensibilidad y del desconocimiento de los españoles hacia nuestra gran familia de ultramar. Todo empezó con un cuadro en casa de los abuelos, “Nuñez de Balboa descubre el Pacífico” ¿Qué niño puede resistirse a esa lienzo que susurra magia y aventura, con sus figuras imponentes, sus cruces que simbolizan la fuerza de la Fe, sus pendones de Castilla, sus yelmos, armaduras y espadas, su valor y su deseo de aventuras? Claro que el Pacífico siempre había estado allí, pero “nosotros” lo descubríamos... ¿O no?

Luego las historias de mi familia de médicos, regresada de Cuba tras el 98, perdida para siempre la querida tardía provincia americana. Posteriormente fue la literatura: Cortázar, Gabriel García Márquez, Mario Vargas Llosa, Octavio Paz, Pablo Neruda, Rubén Darío, Amado Nervo... y, como no, la Historia, en la Universidad, cuando empecé, tras los viajes de Colón, con las Cartas de Relación de Valdivia y las de Hernán Cortés, con la Relación de las cosas del Yucatán, o con el fuerte contraste entre “La Historia verdadera de la conquista de la Nueva España” de Beltrán Díaz del Castillo, contrapuesta a “La destrucción de las Indias” de Fray Bartolomé de las Casas, y toda la fascinante controversia de Valladolid, con Fray Domingo de Soto y Juan Ginés de Sepúlveda; con la búsqueda de Sebastián de Benalcázar y Cabeza de Vaca del mítico El Dorado, desde Colombia y el Amazonas, hasta la Florida; con Ponce de León, con los Hermanos Pizarro... la lista es abrumadora.

También, en una segunda fase, con los Alvares Cabral, con los Martín del Barco Centenera y tantos otros personajes mayores y menores de este drama planetario, que daban nombres y ponían caras al relato de la conquista y colonización; y luego, la etapa de los “libertadores”, contada con respeto y sin inquina alguna, a pesar de haber roto los lazos con la “madre Patria”. La epopeya de los Bolívars y de los San Martines, el sacrificio de los Hídalgo y Morelos, los Martí y los Atahualpa Yupanqui. Juro que siempre oí hablar de ellos con respeto a los curas escolapios, y así lo percibí en mis libros escolares. No eran “rebeldes” o “traidores”, sino hombres honrados que luchaban contra la opresión, eso sí, vestidos con vistosos

uniformes decimonónicos y largas patillas, aunque la opresión fuera una madrastra española (de la que yo era supuesto heredero), como habían luchado en España los liberales contra el absolutismo.

Y, sin embargo, no fue hasta que me destinaron a trabajar en México, cuando comprendí realmente (todo lo que se pueda llegar a comprender) la magnitud de la conquista, la tragedia de la derrota, la complejidad del mestizaje. Fue cuando escuché las cuitas de los Moctezumas, Cuauhtémocs, Atahualpas, Caupolicanes y Lautaros. De ese mundo que se desmoronó ante el ímpetu, y la tecnología, de los conquistadores. Cuando leí los “relatos aztecas de la conquista”. Cuando visité el Museo del oro de Lima, o el Museo Arqueológico de México. Por último, en mis años de director de exportación y de consultor, he podido viajar a casi todos los países del continente, cuando no tener estancias más o menos prolongadas, lo que me ha obligado a seguir leyendo, aprendiendo y enamorándome del mismo.

Pero eso son muchos años, muchas lecturas y muchos viajes, con los que apenas arañó la superficie ¿Cómo pueden, entonces, las empresas españolas diseñar una estrategia de marketing para los países de Iberoamérica, si no conocen su cultura, sus gentes y sus costumbres, más allá de cuatro tópicos? ¿Y viceversa? Si bien es cierto que cada país es un mundo, también lo es que hay muchos elementos comunes y muchos diferentes.

Pero, ¡Qué difícil es simplificar la realidad en unos pocos trazos a vuelapluma! No obstante, como mi osadía corre pareja a mi afán de compartir mis vivencias y lecturas, me permito aportar unos faros costeros, no teniendo claro si servirán para evitar los arrecifes y los escollos, o si los mismos serán causa de perdición de las naves.

Inmensidad: Durante años, millones de viajeros han podido admirar el mural de la Terminal 1 de Madrid Barajas, en el que se incluía una frase del poeta Pablo Neruda: “Señora, hiciste grande, más grande a nuestra América”. Sin olvidar su significado original de protesta política, prefiero centrarme en la lectura poética de la musicalidad de la frase ¡Qué grande es América! Me siento en la ventanilla del avión, sintiéndome como Ícaro, mientras vuelo majestuosamente por encima de los Andes ¡Que belleza insuperable la de las cumbres nevadas entre Argentina y Chile! ¡Qué sensual el abrazo en que se funden esos dos ríos amazónicos, de color marrón y verde, que se ven tras cruzar los Andes desde Perú hacia Brasil! ¡Qué hermosa la selva, desde Perú a Colombia o en Centroamérica! ¡Qué islas de ensueño, del Caribe Venezolano a las grandes Antillas, de las playas del Atlántico, a las del Pacífico, especialmente con el caleidoscopio del Yucatán! ¡Qué aridez inmisericorde la de Atacama o Sinaloa! Y en estas, hay un español que te dice: “¡Ah!, como vas a ir a México, podrías pasar por Chile, ¿no queda lejos, verdad?...” Infeliz. Pero también, ¡Qué superlativas las ciudades, bulliciosas megaglomeraciones humanas, superpobladas y caóticas!

Desigualdad y contrastes: Viniendo de una sociedad de clases medias como es la española, el elemento social que más nos sorprende es la desigualdad económica del otro lado del Atlántico. Hay clases muy delimitadas, con fuertes diferencias no sólo de propiedad y de renta, sino también de posibilidades y oportunidades, por la baja capilaridad social. Y si nos referimos al consumo, dichos segmentos están muy marcados en sus hábitos y costumbres.

Doscientos años después de pronunciarse en Europa, siguen resonando en nuestra América, con toda vigencia, las palabras de Henri de Saint-Simon: “Todas las instituciones sociales deben tener como objetivo el mejoramiento moral, intelectual y físico de la clase más numerosa y más pobre”. Sin embargo, hay que ser prudentes a la hora de plantear soluciones a los problemas ajenos o formular críticas al statu quo, o a los intentos de cambio más o menos demagógicos, por respeto, pero también por necesidad. Las oligarquías locales, mayoritariamente criollas o mestizas, no han sabido o no han podido transformar la sociedad, por lo que en algunos casos, el movimiento social se ha desbordado, llevando a los experimentos bolivarianos de Venezuela, Bolivia, Ecuador y Nicaragua, que han seguido ciertas políticas cubanas, pero en un marco más del mundo post-moderno multipolar y de acceso al poder más democrático, por votación, aunque pueda haber tendencias a convertirse más en “movimientos”, como representantes absolutos del “pueblo”, en lugar de como una

alternativa más de gobierno, con aciertos y errores. Quizás nos aportaría algo de luz releer la Constitución de Atenas del pseudo-jenofonte, en la que el viejo oligarca afirmaba que: “Alguien podría decir que no deberían dejar que todos sin distinción hablaran públicamente o tomaran decisiones, sino los más diestros y mejores, pero en esto también toman la decisión más convenientes al dejar intervenir incluso a los hombres menos capaces, pues, si los notables hablaran públicamente o tomarán decisiones, sería bueno para sus iguales, pero no para los plebeyos. (...). Pues el pueblo no quiere ser esclavo, aunque haya un buen gobierno en la ciudad, sino ser libre y mandar, y poco le preocupa el mal gobierno”. Dejo al lector su evaluación de lo que es el “buen” y el “mal” gobierno.

Patriotismo: Impresiona el despliegue realizado por los estados para el afianzamiento de las identidades nacionales, que siguen ralentizando el proceso de convergencia de las distintas iniciativas asociativas continentales. Del “Grito” a las “Fiestas patrias”, del Río Grande a la Tierra del Fuego, un estado de permanente excitación nacional... y nacionalista, bajo la que se cubren muchas ineficiencias y desigualdades. Pero mucho más que eso, nos llama a nosotros la atención el patriotismo genuino, a flor de piel, de la mayoría de la gente, de los ricos a los pobres, sin distinción. Claro que viniendo nosotros de España, ¡Cómo no nos va a llamar la atención! Citaba E. Carr al sindicalista francés George Sorel para quien “la tarea de la doctrina era proporcionar un mito, verdadero o no, capaz de inspirar y estimular las fuerzas de la revolución”. Y cada nación americana está llena de mitos fundacionales y existenciales, que hay que conocer, respetar y valorar.

Alegría de Vivir: Lo mejor de todo, la alegría de vivir, y vivir intensamente. No quiero verter sobre los hombros de nuestros parientes el mismo tópico que los europeos del norte dejan caer sobre nosotros de “fiesta y siesta”, porque, al igual que la sociedad española, tienen empresas líderes y una gran cantidad de gente muy trabajadora. Pero la diversión, la fiesta, la familia, la comida como punto de encuentro, las relaciones sociales espontáneas y directas están ahí, sugerentes y cálidas, fascinantes y bullangeras, entre los pobres y los ricos. A lo mejor es que nos estamos volviendo muy serios y muy aburridos.

Hay también muchas diferencias, pero eso lo veremos, si te parece, más adelante.

<http://esic.edu/actualidad/entendiendo-america-entendiendo-espana-no-existe-el-marketing-sin-contexto/>

¿PUEDE PAGAR A SU EQUIPO PARA QUE SEA INNOVADOR?

AUTOR: RACHEL EMMA SILVERMAN

Una remuneración para un grupo potencia más la creatividad que la individual.

Muchas empresas dicen que quieren que sus empleados sean más innovadores, hasta el extremo de que la palabra se vuelve un eslogan sin sentido. Pero, ¿se puede pagar a alguien para que sea innovador? Sí, dependiendo de cuánto le pague, según un par de investigadores canadienses.

En un análisis de siete años de sondeos a empresas, los expertos hallaron que los salarios y las bonificaciones por el trabajo individual no generaron un aumento de nuevas ideas y productos. Sin embargo, las bonificaciones a equipos y grupos, los planes de ganancias compartidas y los pagos indirectos, como generosas prestaciones para empleados, estaban relacionados con una mayor creatividad y arrojaron mejores soluciones a problemas en el trabajo.

«Puede pagarles a los empleados para que innoven si lo hace de forma apropiada. Pero tenga en cuenta que los incentivos individuales en realidad no van a ayudar», advierte Bruce Curran, coautor de la investigación y estudiante de doctorado en la Universidad de Toronto.

Incentivos

Curran especula que las bonificaciones a grupos estimulan el tipo de lluvia de propuestas en equipo que produce ideas nuevas significativas. «La innovación es en muchos aspectos colaborativa, y estos incentivos están promoviendo la colaboración», observa.

Además, recompensar a los equipos puede permitir que los empleados asuman más riesgos a corto plazo porque sus propios salarios no están necesariamente en juego. «Si se meten en un callejón sin salida, no van a ser castigados por ello», señala. Curran y el coautor Scott Walsworth, de la Universidad de Saskatchewan, estudiaron las encuestas recopiladas por el Gobierno de Canadá en cerca de 3.000 puntos de trabajo. Los datos incluían información sobre la forma en que los empleados eran remunerados, así como preguntas sobre si la empresa había desarrollado o mejorado de forma notoria un producto o proceso de producción, o si la compañía había creado una innovación para el mercado. La investigación fue publicada en la edición más reciente de la revista especializada Human Resource Management Journal.

Los investigadores hallaron que una remuneración variable para un grupo era más importante que el salario individual a la hora de generar innovación en la empresa. Curran indica que las compañías necesitan pagar lo suficiente como para eliminar las preocupaciones salariales, pero por encima de esa línea base, el sueldo parece tener poco efecto en la innovación.

Por supuesto, la remuneración no es el único factor que impulsa la innovación. Una capacitación empresarial regular, entre otras cosas, juega un papel importante.

Las prestaciones también importan. Las empresas con paquetes de beneficios más robustos suelen producir más innovación, descubrieron los investigadores. La razón es que los beneficios alientan a los empleados a tener una visión a más largo plazo sobre su relación con la compañía. «Las personas tienden a innovar más cuando se sienten seguras», asevera Curran.

<http://www.expansion.com/2014/12/22/directivos/1419278316.html>

¿PUEDEN SUPERARNOS LAS TECNOLOGÍAS 'INTELIGENTES'?

AUTOR: NAZARETH MEIJIDE



Los avances técnicos se están desarrollando a pasos agigantados, más rápidamente, incluso, de lo que nosotros podamos pensar. Las máquinas siguen sustituyendo a muchos trabajadores en las industrias y los robots y mecanismos de inteligencia artificial empiezan a situarse por encima de la mente humana. Si crees que ninguna máquina puede alcanzarte presta atención a los siguientes ejemplos.

1. Robot futbolista Segway CM-RMP. El futuro de los deportes puede situarse muy lejos de lo que conocemos actualmente. Quizás en unos años los partidos se desarrollen entre estos robots físicamente preparados para jugar en el campo. Quién sabe.

2. Emily Howell. Un programa para componer y editar música que trabaja sobre una base de datos del estilo musical deseado. Este ordenador ya ha lanzado su primer disco debut el pasado año.

3. Coches Google. ¿Te imaginas no tener que volver a conducir? En este proyecto se encuentra trabajando el gigante americano a través de un vehículo que te llevará al destino que elijas, detecta otros coches e incluso toma decisiones.

4. Vision Robotics. Una compañía que diseña grandes aparatos orientados a hacer de forma más rápida y mejorada las labores de la granja y de los campos. La industria agrícola está en pleno desarrollo tecnológico con lo que el modelo de trabajo podría modificarse para siempre.

5. Drone Taranis. Un novedoso prototipo de ingeniería y aeronáutica que es totalmente indetectable y que posee su propia inteligencia para combatir a los posibles enemigos.

6. Sistema de cirugía Da Vinci. Un aparato menos invasivo y que facilitará muchas intervenciones complicadas. De momento necesita el control humano para funcionar pero están desarrollando nuevos prototipos que consigan detectar autónomamente el origen del problema.

7. Restaurante Bagger. ¿Te imaginas ir a una cafetería totalmente automática? Pues no está tan lejos como crees, este local alemán, ubicado en Nuremberg, permite que los clientes ordenen su comida y bebida a través de una pantalla táctil en la que pueden incluir todas las especificaciones que deseen.

<http://www.forbes.es/actualizacion/2981/pueden-superarnos-las-tecnologias-inteligentes>

LOS 4 PILARES QUE DEBEN FUNDAMENTAR EL ECOSISTEMA INNOVADOR

AUTOR: PACO CORMA

Ha empezado a circular el **concepto de ecosistema de emprendimiento** y una reciente publicación se hace eco de ello así como en una entrada de blog muy precisa al respecto (a partir de X. Marcet).

El ecosistema de Emprendimiento debería ser el espacio físico-virtual-cultural que hiciera posible el nacimiento, crecimiento y desarrollo del Emprendimiento. **Para ello hacen falta 4 pilares básicos:**

– **Cultura imperante:** Seguramente es la base primera, **condición previa necesaria** para poder seguir con el cimiento. Hace referencia a:

Cultura de trabajo y esfuerzo.

Tolerancia al fracaso y apoyo al concepto de liderazgo.

El trabajo en equipo, la iniciativa y la mente abierta como características de las personas.

– **La Formación:** Segundo pilar y condición previa como la anterior. No se puede emprender si no se conoce, se sabe del tema en cuestión. Posiblemente **ya existen infraestructuras para ello y otras habrá que adaptarlas:**

Universidades y centros de formación en todos los niveles.

Planes de formación temprana que incorporen el emprendimiento como concepto a desarrollar.

Expansión de la cultura de consulta y aprendizaje mediante la red.

Casos de éxito y su difusión en la proximidad.

– El acompañamiento: Lo podemos dividir en dos apartados para terminar de concretar los pilares que faltan:

Apoyo externo: el **entorno favorecedor de la cultura emprendedora**, el que la dinamiza, encauza y expande:

Incubadoras y aceleradoras.

Parques tecnológicos, centros “cowork” y “fab lab”.

Ferias, congresos y jornadas.

Medios de comunicación.

Empresas tractoras.

Apoyo económico: La financiación es necesaria en los proyectos emprendedores y **debe existir un mecanismo que la haga posible:**

Familia, amigos y “business angel”

Entidades financieras con líneas específicas

Fondos de inversión

Posibles fórmulas nuevas como “crowdfunding”

Apoyo directo de las AAPP.

Estos 4 pilares son los que siempre están presentes en cualquier Ecosistema Emprendedor, bien sea como consecuencia del estudio directo (requisitos necesarios) o como consecuencia del estudio indirecto (análisis de carencias). En este último caso, las carencias apuntan a lo mismo.

¿Crees realista el diseño y desarrollo de un ecosistema emprendedor?

¿Qué crees que falta en el ecosistema emprendedor que conoces?

<http://www.pacocorma.com/2014/06/los-4-pilares-que-deben-fundamentar-el-ecosistema-innovador/#.U67j5PUpb88.linkedin>

LOS CUATRO PILARES ACTUALES DE LA CALIDAD

AUTOR: JOSE DANIEL BLANCO ALONSO

El enfoque actual de un sistema de gestión eficiente en las empresas y la búsqueda de la excelencia de los Sistemas de Gestión de Calidad implantados en las entidades se basan en cuatro aspectos principales: enfoque al cliente, eliminación máxima de “despilfarros”, mejora continua y participación de todos los integrantes de la entidad.

Enfoque al cliente. En pleno siglo XXI y en el marco de una elevada competencia el consumidor se ha convertido en el rey pues todo se prueba, se analiza y se cuestiona. Los Sistemas de Gestión actuales enfocan (o deberían enfocar) sus procesos hacia la correcta determinación, planificación y atención de las demandas o acuerdos planteados con sus clientes sin olvidar en ningún momento el llamado “servicio post-venta” (tal olvidado en muchas empresas). La determinación “correcta” de las necesidades de los clientes, la programación y ejecución ordenada de los trabajos y/o servicios y la valoración posterior de dichos trabajos como entrada de “reproceso” y datos a considerar implica a todos los departamentos de la organización “obligando” a una buena “interrelación” entre ellos de cara a optimizar al máximo la atención los clientes.

Eliminación de despilfarros. Tanto el “coste” de producción o servicio como el “despilfarro” de recursos son aspectos que se han situado en primer plano en las empresas (y más teniendo en cuenta el momento económico global en el que vivimos). La revisión y optimización de los procesos de la entidad y el control de repeticiones, correcciones, pérdidas burocráticas, etc., se ha convertido en una prioridad a tener en cuenta siendo, lógicamente, tremendamente valorada por la Dirección. Muchas empresas con Sistemas de Gestión de Calidad muy bien implantado han desarrollado estos últimos años objetivos y mejoras encaminados a una optimización de procesos y reducción de costes (de un modo estudiado y ordenado) con objeto de “paliar” en cierto modo el descenso de su facturación, logrando en muchas ocasiones buenos resultados.

Mejora continua. Considerado como uno de los principios fundamentales de la 9001, desde su versión de 2000 y punto de “avance” de los Sistemas de Gestión, se enlaza tremendamente con un buen desarrollo de los procesos y toma de datos de las empresas de cara a la adopción de medidas programadas con objeto de elevar progresivamente la “calidad” general de la entidad. El planteamiento de los Sistemas de Gestión bajo las fases generales del modelo de Deming en forma de “rueda” de actuaciones continuadas bajo el enfoque de planificar, actuar, verificar y actuar influye y “empuja” a las entidades a una espiral ascendente de optimización de procesos, mejor distribución de sus recursos y elevación de su eficiencia en el desarrollo de sus productos o servicios.

Participación de todo el personal. Visto actualmente como principal punto a desarrollar para que los tres “pilares” anteriores se equilibren y desarrollen de un modo satisfactorio. La implicación de todo el personal de la entidad se ha convertido en imperativo para lograr el enfoque de la empresa hacia el cliente, conseguir una correcta distribución y gestión de los recursos y “activar” medidas progresivas de mejora en las organizaciones. Los Sistemas ya no descansan únicamente en el Responsable de Gestión y han transformado esta figura en un dinamizador de las actuaciones de los miembros de la empresa de modo que éstos sean los principales impulsores de la calidad en la misma. Las acciones de formación, concienciación y participación activa del personal así como medidas para fomentar que se tienen en cuenta las opiniones y expectativas del personal son fundamentales para la “dinamización” de este aspecto.

La combinación de estos cuatro pilares es fundamental para el correcto desarrollo de un Sistema de Gestión de Calidad en las organizaciones, la correcta distribución de los trabajos

efectuados (optimización de procesos) teniendo en horizonte objetivos y líneas de mejora a cumplir en los cuales participe el conjunto de los participantes de la empresa y considerando todos sus trabajos o servicios en el plano de atención correcta de las necesidades de los clientes se han convertido en “requisitos indispensables” para la evolución, con una ventaja clara, de las entidades en su mercado.

“Las empresas excelentes no sólo creen en la excelencia, también en la mejora continua y el camino constante”.

Tom Peters, escritor y consultor estadounidense experto en gestión empresarial.

<http://nuevagerencia.com/los-cuatro-pilares-actuales-de-la-calidad/>

7 RAZONES PARA REPLANTEAR EL SISTEMA DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO

AUTOR: JORGE HERRERO



Una eficaz gestión del desempeño mejora, sin lugar a dudas, la capacidad de las empresas para alcanzar ambiciosos objetivos de negocio. A pesar de esta realidad constatada en diferentes investigaciones, lo cierto es que los sistemas y procesos de performance management no acaban de satisfacer, en la mayoría de las empresas, a los directivos y áreas de negocio. **Unas cuantas pautas nos revelan qué podemos hacer para mejorarlos.**

Como bien sabemos, al hablar de la gestión del desempeño nos estamos refiriendo a **un proceso de mejora continua que vincula los resultados que consiguen las personas en su ámbito de responsabilidad con el *performance* general de la empresa.** Este proceso tiene como fases críticas la planificación de las metas, su seguimiento, la evaluación de los logros conseguidos y el desarrollo de las áreas de mejora detectadas. Los **sistemas de gestión del desempeño (SGD)** más extendidos incluyen objetivos concretos (qué se consigue) y comportamientos deseados (cómo se trabaja).

En este contexto, un reciente estudio de la empresa de consultoría **PwC** titulado *“Performance management matters. Sustaining superior results in a global economy”* revela **una clara correlación entre las prácticas de gestión del desempeño más eficaces y unos resultados de negocio por encima de la competencia**, incluyendo indicadores no sólo financieros sino también de innovación y de penetración en nuevos mercados.

Dado que los sistemas de gestión del desempeño son en la actualidad una práctica habitual en la mayoría de las organizaciones, lo que marca la diferencia en cuanto a impulsar los resultados de negocio no es el hecho de disponer de un SGD sino que éste sea realmente eficaz. Y es aquí donde existe una clara insatisfacción por parte de las direcciones generales y las unidades de negocio.

De nuestra experiencia en la implantación de este tipo de sistemas podemos plantear **7 áreas de mejora en la gestión del desempeño** que con seguridad tendrán incidencia en los resultados de negocio:

1) Falta de vinculación con la estrategia. Es habitual que los SGD hagan referencia de una manera retórica a la estrategia de empresa pero, en realidad, esta reflexión tiene poca incidencia a la hora de identificar y definir los elementos que se incorporan al sistema, ya sean objetivos, comportamientos o ambos, que en la práctica surgen de una visión muy centrada en el puesto de trabajo. En su lugar, y desde su misma fase de diseño, el SGD debería ser el enlace entre el plano estratégico de la empresa, que viene formulado a través de la misión, visión, líneas estratégicas y cultura/valores, con el plano operacional de cada puesto, que se concreta en los objetivos y comportamientos a desarrollar durante el ejercicio. En otras palabras, **el SGD debería permitir aterrizar la estrategia de empresa en el marco de actuación de cada puesto.** Un ejemplo de cómo puede plantearse esta vinculación es el enfoque *Strategic Performance Management* de la firma de consultoría **Hay Group**.

2) No se concibe como un proceso de mejora continua. Durante la fijación de objetivos, y aún en mayor medida en el debate sobre las competencias a desarrollar en el puesto, el sentido de reto puede quedar difuminado. En la misma medida en que los objetivos de empresa son cada vez más ambiciosos **el SGD debería tensionar la actuación en el puesto**

para conseguir metas retadoras. Esto significa que no vale con incorporar al SGD todas las áreas de responsabilidad y competencias requeridas en el puesto, lo que llevaría a una rutina año tras año, sino que es preciso focalizar la aplicación del sistema en los objetivos que más valor pueden aportar a la organización y en las áreas de mejora personal más significativas.

3) Su finalidad es la retribución. Muchas veces el SGD nace como necesidad de soportar un determinado programa de incentivos o como mecanismo para diferenciar incrementos salariales. Esta finalidad exclusivamente retributiva suele acabar distorsionando, y en ocasiones matando, el funcionamiento del sistema. Pero algo similar puede decirse de los SGD que, estando principalmente basados en la evaluación de competencias, se orientan sobre todo hacia aplicaciones de desarrollo. En este último caso se corre el riesgo de que los responsables de línea no vean justificación a todo el trabajo que lleva consigo la implantación del sistema. Entonces, ¿cuál debería ser la finalidad de un SGD? A nuestro juicio, **el SGD debería servir, por una parte, para comunicar y clarificar cuáles son los resultados prioritarios que se esperan de las personas durante el ejercicio y, por otra, para soportar todas las decisiones que les afecten a corto y largo plazo:** retribución, formación y desarrollo, plan de carrera, aplicación de una política de consecuencias (p.ej. desvinculación,...), etc.

4) Confusión en el uso de las competencias. La gestión por competencias es ampliamente utilizada hoy día en las organizaciones para dar respuesta a necesidades de selección, adecuación persona-puesto, gestión del desempeño o evaluación del potencial, entre otras. Cuando todas estas aplicaciones se superponen es fácil llevar a confusión a los directivos y jefes de línea y, en ocasiones, el área de recursos humanos tampoco sabe explicar con claridad cómo proceder en cada caso. Surgen entonces de los puestos de línea comentarios del tipo: *“Para qué tengo que evaluar las mismas competencias que el año pasado, si la persona apenas ha cambiado, y además hace tres meses hicimos ya una evaluación en 360º”*. Frente a esta confusión **el SGD debería servir para aflorar áreas de mejora concretas y consensuadas y, de esta forma, actuar sobre cómo la persona desarrolla su trabajo en sintonía con la cultura de empresa deseada.**

5) Excesiva complejidad del sistema y sus procedimientos. Es éste uno de los factores que más contribuyen al descrédito del sistema y a su paulatino deterioro. Generalmente los SGD suelen ser complejos de diseño, al incluir diferentes tipos de elementos de evaluación, con procedimientos de planificación y evaluación farragosos, que consumen mucho tiempo y en los que el nivel de satisfacción al final del proceso no suele ser muy alto. Nada nuevo bajo el sol y nada fácil de resolver, vaya por delante. Aun así, creemos que se puede mejorar en una doble vertiente: el trabajo de diseño e implantación desde el área de recursos humanos y la forma en que se gestiona por parte de los *managers*. **Las mejoras a introducir en el SGD deberían perseguir mayor simplicidad y rigor en el diseño, mayor claridad en los procedimientos de planificación y evaluación y mucha cercanía al negocio.**

6) Falta de implicación de los directivos y mandos. Habitualmente los *managers* suelen percibir el SGD como un proceso rutinario al que hay que dedicar una cantidad importante de tiempo y esfuerzo y que no les aporta mucho valor. **El reto del área de recursos humanos es conseguir que los directivos y mandos se sientan propietarios del SGD** y que, por lo tanto, lo utilicen como base para comunicar e interactuar con sus equipos pero, sobre todo, que confíen en que les va a ayudar a tomar mejores decisiones en la gestión de personas. Esto sólo se puede conseguir si, además de la calidad en el diseño a que nos referíamos en el apartado

anterior, se involucra a los *managers* en el desarrollo e implantación del sistema, se les forma en profundidad y se les ofrece soporte en todo el proceso.

7) La contradicción entre resultados de empresa y resultados individuales. Esto último es el mayor *pecado capital* de los SGD y suele ser consecuencia de todo lo indicado hasta ahora. Aunque pueda parecer extraño, es muy habitual que **cuando se analiza el *performance* general de la empresa se descubre que queda muy por debajo del conjunto de las evaluaciones individuales del desempeño**, en especial de los resultados del SGD de los niveles directivos. Es decir, los directivos alcanzan o superan razonablemente sus objetivos pero la empresa no llega a los suyos. Esta situación normalmente pone en evidencia dos anomalías fundamentales: la primera, que en la fase de planificación el SGD ya no identifica metas que estén directamente relacionadas con las variables clave del negocio y, en segundo lugar, que existe una complacencia en las evaluaciones.

Cuando se reflexiona sobre estas y otras áreas de mejora es fácil llegar a la conclusión de que los sistemas de gestión del desempeño tienen su propio ciclo de vida desde el momento en que se diseñan hasta que dan muestras claras de agotamiento. Por ello, **si en nuestras empresas detectamos algunos indicios de las situaciones anteriores probablemente es que ha llegado el momento de realizar algunos ajustes en el sistema o de proceder a una reingeniería drástica.** ¡En todo caso el negocio nos agradecerá que nos pongamos manos a la obra!

Si crees que puedes contribuir con otras experiencias y puntos de vista sobre la gestión del desempeño nos gustaría que nos lo cuentes en el apartado de comentarios y, si te ha gustado el artículo, te animamos a que lo compartas.

<http://implantaciondelaestrategia.com/2015/01/14/los-7-pecados-capitales-de-la-gestion-del-desempeno/>

MIS 3 ARTÍCULOS DE MANAGEMENT MÁS VISITADOS

AUTOR: PACO CORMA

Estos son mis 3 artículos de Management más visitados. Sean **artículos de Management** 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 management 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 Management de mi blog más visitados:

- ¿Qué mejoras introducir en la Gestión de las Personas?
- ¿Qué mejoras introducir en la gestión del Liderazgo?
- La autogestión del Innovador.

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:

Management como elemento transversal en todas las actividades.

El Management contemplada de forma bidireccional o biunívoca, es decir:

El Management como elemento para mantener la estabilidad en una organización.

Lograr que la estabilidad sea la lanzadera de nuevas actividades.

Así por ejemplo:

La Gestión de los RRHH para...

... Lograr que los RRHH sean, a su vez, transformadores.

A partir de esta óptica llego a la siguiente conclusión con respecto a dichos artículos:

Mis artículos más visitados han estado relacionados con la Gestión asociada a los RRHH.

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/2015/01/mis-3-articulos-de-management-mas-visitados/>

CONOCE A SETHA UN NUEVO CONCEPTO DE AUDITORIA DE SISTEMAS DE GESTIÓN!

AUTOR: JORGE NELSON RAMÍREZ ARCILA

Es una realidad que los conceptos y teorías administrativas han tenido un cambio drástico y por lo tanto las condiciones comerciales y operacionales han evolucionado de la mano de los modelos de comercialización y la gestión de la cadena de suministro, esto ha obligado a las empresas al establecimiento de un idioma común que permita tener una comunicación comercial, financiera y operativa para todo tipo de organización, es allí donde nacen los sistemas de gestión.

Es por este motivo que los sistemas de gestión y conceptos de auditoria han tenido una evolución significativa en los últimos 25 años y han demostrado a las organizaciones que su aplicación puede generar metodologías enfocadas a la mejora organizacional, pero como todo proceso metodológico requiere de nuevas ideas y tendencias que obligan al desarrollo y desempeño personal e industrial.

El concepto del auditor corporativo regido por preceptos gerenciales y condiciones específicas de evaluación de desempeño que su vez ha forjado y generado una imagen de inquisidor y acusador organizacional, está llamado a desaparecer en su totalidad, esto debido a que las personas y las organizaciones no son las mismas, han tenido un desarrollo intelectual e industrial de alto impacto, es por este motivo que los modelos de control administrativo como las auditorias deben estar a la par con estos adelantos.

“Las personas y las organizaciones dejaron la ignorancia y eligieron estar a la vanguardia con los adelantos académicos y tecnológicos para salir de la dependencia externa y buscar sus nuevos horizontes, por este motivo los auditores tradicionales están llamados a desaparecer, a no ser que entiendan que no se trata de una persecución de datos que juzguen las personas u organizaciones, sino de un acompañamiento para mejorar los procesos y que generen valor a las personas” JNR- SETHA.

Los sistemas de gestión tienen fortalezas de control y deben ser apreciados como un modelo administrativo, mas no regulatorio y/o sancionatorio como se percibe en la mayoría de las organizaciones, esta mala interpretación anula su concepto de generadores de valor; los entes de certificación se han encargado de forjar por medio de sus auditores de certificación un contexto que se ha convertido en un estándar de revisión organizacional, dejando a un lado las directrices que realmente generan valor a la organización cuando lo principal es respetar el ADN de la organización y no entrar a ser una revisión sistemática del cumple o no cumple, y de convertir los informes de auditoría en una feria de hallazgos que en la vida real permiten miles de interpretaciones y juzgamientos.

Generalmente se ignora lo valioso que puede ser un requisito normativo, es por este motivo que los resultados de una auditoría están expuestos a las interpretaciones amainadas de un auditor externo, esto es debido a que la organización no muestra su fortaleza y funcionamiento frente al sistema y además defiende su posición de operatividad y prefiere esperar como un cordero la percepción de un externo que en muchas ocasiones no conoce el ADN de la organización y procede a emitir directrices que en un alto grado son opiniones, en este punto la organización opta por estar callada para evitar que el auditor de certificación externo no recomiende o registre hallazgos de no conformidades.

Es allí donde nace **“Un Nuevo Concepto de Auditoría” la metodología “SETHA”**, este nuevo concepto de auditoría enfocado en los sistemas de gestión y administrativos puede ser adquirida por medio de un modelo de formación en competencias de carácter gerencial denominado como **“Seminario de Especialización en Técnicas y Habilidades de Auditoría”**.

Esta nueva metodología define la estructura que permite evidenciar que existe una nueva tendencia enfocada en los modelos de auditoría de sistemas de gestión cuyo objetivo es

aportar valor operacional a las organizaciones y que sus resultados están dirigidos al análisis de la gestión del riesgo, el análisis de pérdida y fortalecimiento del ADN organizacional.

Se ha podido identificar y determinar que entre el auditor interno y el auditor de certificación existe un abismo sin fondo y por tal motivo se ha relegado al auditor interno en muchas ocasiones a la revisión de documentación, determinación de indicadores, la verificación y control de formatos y documentos, estos resultados son elementos que pueden aportar parcialmente información a la organización, pero en la práctica no están generando el valor esperado por las gerencias o juntas directivas, incluso en ocasiones no se tiene claro el **TIR** y el **ROI** que debe ser esperado de esta actividad.

SETHA, es un nuevo enfoque de auditoría, direccionado a la humanización y fortalecimiento administrativo y gerencial del auditor interno y/o externo, además de la generación de informes de valor, que realmente aporten resultados, identifiquen los costos de no calidad y los riesgos corporativos, frente al nivel de pérdida a los cuales está expuesta la organización, para eso en realidad debe ser la esencia de una auditoría de gestión administrativa y corporativa.

Para alcanzar un nuevo nivel en los procesos de auditoría nació la metodología SETHA, orientada al direccionamiento gerencial del auditor interno, con una nueva visión del enfoque administrativo y fortalecimiento de competencias actitudinales y aptitudinales, apoyados en una herramienta de gestión o normativa(s) específica la cual en conjunto con los criterios de la organizacionales permite verificar en forma eficiente y eficaz el desempeño administrativo y operacional de las empresas y generar informes que realmente tengan un enfoque de valor gerencial.

Esta nueva e innovadora metodología denominada SETHA ha sido desarrollada por el autor de este artículo el Ing. Jorge Nelson Ramírez Arcila director de la Empresa Colombiana Quality Support Manager, si deseas contactarlo puedes escribirle a jonerar@yahoo.com

<http://nuevagerencia.com/setha-un-nuevo-concepto-de-auditoria/>

¿QUÉ MEJORAR EN LA GESTIÓN DEL LIDERAZGO?

AUTOR: PACO CORMA

La **Gestión del Liderazgo** suele pasar desapercibida frente a la avalancha de documentación, bibliografía y referencias sobre el Liderazgo en general, pero no es menos cierto que la operativa diaria implica su gestión, la necesidad de la misma para llevarlo conforme al enfoque inicialmente diseñado.

Todos los **Modelos de Gestión incorporan el Liderazgo y su Gestión** como parte fundamental a la hora de desarrollar la forma en que **orientan su Misión, su Visión y Valores Diferenciales**, realizan sus actividades, definen su forma de actual y de mejoran sistemáticamente con el objetivo de lograr la Excelencia.

No obstante lo anterior, son todavía muchas las organizaciones, que no disponen de una forma clara, un Modelo, para Gestionar el Liderazgo, así como otras lo hacen pero de forma incompleta e incluso incorrecta.

En un [trabajo de campo](#) realizado con empresas pymes se analizó la **concordancia de su Gestión del Liderazgo con respecto a lo que podemos denominar como estándar actualmente aceptado**. Se tomó como referencia el [Modelo EFQM en su Criterio nº 1 \(Liderazgo\)](#) y se evaluó el grado de cumplimiento de las recomendaciones de dicho Modelo.

Del trabajo se pueden extraer las siguientes **conclusiones**:

- **El valor medio**, como grado de adecuación a lo indicado en el Modelo, es de 33 (sobre un total de 100), lo que viene a indicar un enorme potencial de mejora.
- **Es un valor bajo en general** y existe una gran dispersión entre las empresas de la muestra (desde un mínimo de 23 a un máximo de 38).
- La mayor dispersión se produce en la **falta de definición de la Misión, Visión y Valores Diferenciales por parte de los Líderes**.
- Otro factor de dispersión entre las empresas es el de **“motivación” como característica asociada al Liderazgo para con su equipo**.
- Es de destacar la mayor puntuación en el apartado de “implicación” de los Líderes.
- Los puntos anteriores los podemos simplificar diciendo que **“hacen mucho” pero lideran menos**.
- Sin embargo es necesario destacar una serie de **aspectos a mejorar**:

Formarse en Liderazgo.

Definir claramente la Misión, Visión

Así como **desplegarla a toda la organización**.

Definir claramente el Organigrama, los procesos y sus propietarios y la forma de coordinarse.

Definir un **sistema de comunicación y de participación activa** de toda la organización y liderarlo directa y activamente.

Tener claro sentido de la necesidad de **evaluar la capacidad de liderazgo**, tanto en forma de autoevaluación como de evaluación por otros.

Diferenciar claramente las labores de gestión de las de liderazgo.

Todos estos aspectos redundarán en una mejora general del Liderazgo y de la Gestión del Liderazgo.

¿Crees se habla más de Liderazgo y se olvida la necesidad de la Gestión del Liderazgo?

<http://www.pacocorma.com/2014/01/que-mejorar-en-la-gestion-del-liderazgo/>

EL MAIL ES UNA RED SOCIAL (LEVANTE EMV)

AUTOR: JOSE MARIA GUIJARRO

Recibo y escribo muchos mails al cabo del día, y sin ser psicólogo veo en ellos una relación muy directa entre los seres humanos y cómo estamos expresándonos todo el tiempo. El uso del correo electrónico no es muy diferente a otro tipo de lenguajes. Hasta cuando nos quedamos quietos en silencio, enviamos un mensaje. Los gestos, la mirada, la postura, la forma de mover las manos o la manera de escribir hablan de nosotros. Somos lenguaje y comunicación permanente.

Por eso no es exagerado decir que la forma en que escribimos un mail dice mucho de quiénes somos y cómo vemos la vida. Aunque sea una manera de vínculo tan impersonal, ya que no permite ver el rostro, ni aporta datos específicos sobre la forma de vida de quien lo escribe, lo cierto es que un email también refleja nuestro carácter.

El lenguaje es muy amplio. Y, sin embargo, a veces para comunicarnos elegimos términos que repetimos frecuentemente sin darnos cuenta. Podríamos decir que cada quien tiene un listado de “palabras clave”, que emplea cada vez que puede, pues percibe que tienen mayor poder expresivo que otras. Esas palabras que forman parte de nuestro diccionario personal, dicen mucho de nuestro carácter.

Las personas que utilizan muchas palabras referidas a emociones, son más susceptibles. Si encabezan sus mensajes con fórmulas como “Estimado” o “Apreciado”, seguramente le dan mucho valor a los sentimientos. También cuando concluyen con frases como “Un abrazo” o “Un beso”. Esto es más o menos obvio.

Hay que fijarse en cuántas palabras relacionadas con las emociones utilizan en cada mensaje. Esto da una clave del nivel de su intensidad emocional. Pero no basta con observar las palabras que emplean, también es muy importante identificar cómo las usan. La redacción muy correcta, sin errores de ortografía y muy concreta, nos habla de personas con rasgos obsesivos. Son tan escrupulosos, que aún en un mensaje personal invierten esfuerzo para ser correctos.

Los correos largos, sin que sea necesario, reflejan cierta inseguridad en la persona que los escribe y algún deseo de aprobación. También pueden ser señal de que se oculta algo. Los correos cortos, por su parte, pueden reflejar desinterés, desidia o excesivo celo. Si debiera existir más información, pero el interlocutor la limita a lo mínimo, es posible que simplemente considere esa comunicación como poco importante. Si va al grano y no escribe ni una palabra más, ni una menos, puede tratarse de una persona que teme revelarse a los demás. Esto puede deberse a timidez o a un cierto sentimiento de culpa, por el que teme “ser descubierto”.

Los correos que se responden al instante nos hablan de personas impulsivas y emocionales. En cambio aquellos que demoran en llegar, si no hay una razón externa que se lo impida, reflejan cálculo en las decisiones y cierta desconfianza con su interlocutor. Ningún email, por supuesto, es suficiente para conocer a una persona. Pero sí te dan datos interesantes sobre quién es el que te escribe y cómo se siente en el mundo.

<http://www.josemariaguijarro.com/el-mail-es-una-red-social-levante-emv/>

CÓMO AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD SIN TRABAJAR MÁS HORAS

AUTOR: ELECONOMISTA.ES

No sirve de nada hacer una lista si a cada tarea no se le asigna un tiempo

Los trabajadores tienen como objetivo aumentar su productividad, hacer más cosas en menos tiempo, con el fin de conciliar mejor su vida laboral con la personal. Han los últimos tiempos han aparecido diversas herramientas, hábitos y metodologías que ayudan a facilitar dicho propósito.

Un ejemplo de ello es Cal Newport, autor del libro *'So good they can't ignore you'*, y profesor en la Universidad de Georgetown. A su trabajo se suma que ha escrito cuatro libros, escribe en su blog con regularidad y además tiene un hijo. Y siempre llega a casa antes de las 17.30. ¿Cómo es posible?

En el portal de empleo *Jobandtalent* recogen y analizan los principales consejos de Newport para ser altamente productivo.

1. Hacer un horario

La importancia de las listas para aumentar la productividad está sobradamente documentada. Sin embargo, Newport considera que una lista no sirve de nada si a cada tarea no se le asigna una hora y un tiempo. Por ello, en lugar de listas proponer hacerse horarios. "Haz todo lo posible por evitar incumplir ese horario".

2. Hora de salida

Fijar una hora de salida, y asumir que se va a cumplir, ayuda a ser más productivo. Ayuda a no acabar cansado del trabajo.

3. Centrarse en lo importante

El fundador de Ikea, el sueco Ingvar Kamprad, asegura que aprovechar el tiempo es básico para ser productivo. Considera que el secreto de su éxito es no perder nunca el tiempo. Pero una vez asumido que hay que aprovechar el tiempo, hay que saber en qué centrarse.

En ese sentido, Newport explica que "el trabajo superficial evita que te despidan, pero el trabajo profundo es lo que te consigue un ascenso". Nadie ha llegado nunca a CEO por lo bien y rápido que responde los correos electrónicos. Por ello es mejor centrarse en el trabajo que genera resultados de gran valor.

4. Plan semanal

Tener una visión general de la semana es imprescindible para ser productivo, asegura Newport. Por ello recomienda programar la semana y todas las tareas que hay que realizar. Además, escribir las cosas aumenta el compromiso por hacerlas.

5. Hacer pocas cosas, pero muy bien

Hacer muchas cosas, pero mal, no tiene sentido. Es mucho más recomendable hacer pocas cosas y tratar de ser el mejor haciéndolas.

<http://www.eleconomista.es/emprendedores-pymes/noticias/6396402/01/15/Como-aumentar-la-productividad-sin-trabajar-mas-horas.html>

ELLAS TIENEN MÁS ESTUDIOS Y ELLOS, MÁS TRABAJO

AUTOR: PILAR ALVAREZ

Un estudio de la OCDE constata que la brecha de género se agranda en países con grandes diferencias de salarios y poca oferta de guarderías

La historia se repite en casi todos los países de la OCDE, incluido España. Hay más mujeres con estudios superiores entre la población de jóvenes de 25 a 34 años de edad, pero hay más hombres que obtienen un trabajo con ese nivel de titulación mientras ellas acaban engrosando más a menudo las listas del paro. La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) lo refleja en su último estudio, presentado este lunes, en el que subraya que esa diferencia entre la preparación académica y el empleo está estrechamente relacionada con la escasez de servicios para atender a los hijos, como las guarderías, o las deferencias habituales de salarios entre hombres y mujeres.

El informe *Panorama de la Educación*, presentado ayer, analiza la relación entre el empleo y los indicadores de rendimiento educativo. En el estudio se incluyen los datos educativos de 34 países de la OCDE y de otros invitados —Brasil, Rusia, Argentina, China, Colombia, India, Indonesia, Letonia, Arabia Saudí y Sudáfrica— con datos de distintos años hasta el primer cuatrimestre de 2014 en algunos casos. Solo en Holanda hay trabajando tantas mujeres de 25 a 34 años cualificadas como hombres, según la tabla. Y del, otro lado, solo en México y Turquía el porcentaje de alumnos con estudios superiores (universitarios y FP) sobrepasa al de alumnas.

España se sitúa en la parte baja de la tabla por detrás de la media de la OCDE (ver cuadro), principalmente porque sigue teniendo un nivel de desempleo de los más altos aunque la proporción de mujeres con un elevado nivel de formación supera la media.

En general, según la OCDE, solo el 66% de las mujeres están empleadas en comparación con el 80% de los hombres. Y la horquilla crece conforme se rebaja el nivel de preparación educativa. La diferencia ronda los 20 puntos porcentuales en el caso de estudios primarios — 65% para hombres y 45% para mujeres—; sobre 15 puntos entre hombres y mujeres hasta la educación terciaria (80%, ellos frente al 66% de mujeres) y 10 puntos entre mujeres y hombres con estudios superiores (88% frente a 79%, respectivamente).

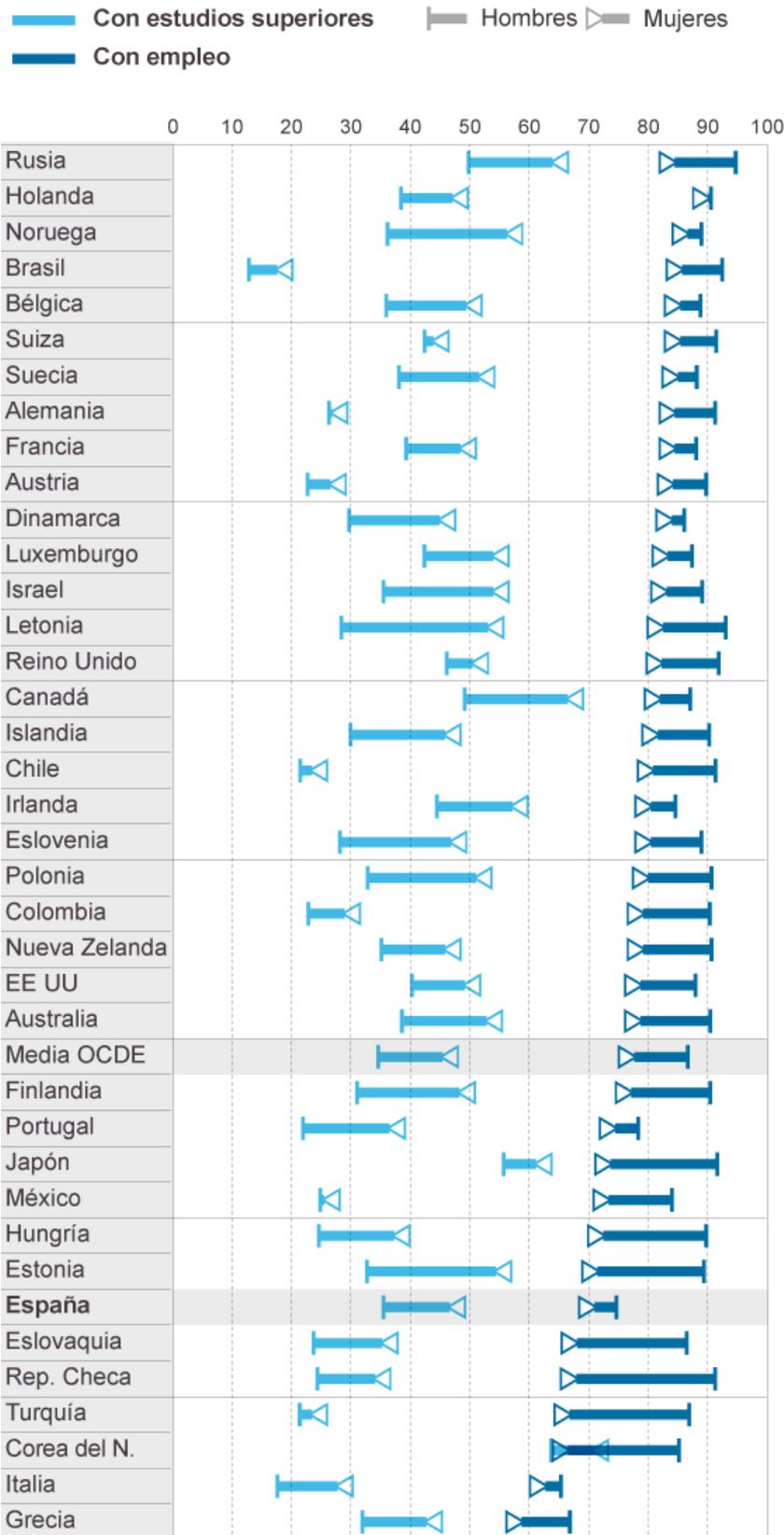
El organismo subraya que las diferencias de género relacionadas con el mercado laboral “podrían ser el resultado de que hay más mujeres que se quedan fuera de la fuerza de trabajo, probablemente debido a los papeles tradicionales en lo que respecta a la unidad familiar”. Pone como ejemplo a las madres que se quedan en casa tras dar a luz (frente a los varones) especialmente “especialmente en países con amplias brechas salariales y con una oferta de servicios limitada para el cuidado de los niños”.

En España, el salario medio anual femenino representa el 76,1% del masculino, según recoge la última encuesta anual de estructura salarial (del INE) publicada en junio de 2014 pero con datos de 2012. En salario anual la diferencia es de 6.145 euros —entre los 25.682 de ellos y los 19.537 de ellas— pero supera los 9.000 euros en puestos de gerencia y se queda en 5.149 en el caso de técnicos y profesionales científicos e intelectuales.

En España la escuela infantil no es ni obligatoria ni gratuita en la primera etapa, que comprende de los cero a los tres años del menor. El El Gobierno central impulsó un plan en 2008 para crear las 300.000 plazas que se había calculado que estaban sin cubrir entonces. El proyecto se interrumpió a mitad de camino por la crisis y por los recortes cuando solo había creado 71.000 plazas.

FORMACIÓN SUPERIOR Y EMPLEO, POR SEXOS

Población entre 25 y 34 años de edad. Año 2013. En %



Fuente: OCDE.

EL PAÍS

Más allá de esta diferencia de género, el informe de la OCDE coincide con otros estudios internacionales en que los ciudadanos con mayor cualificación tiene las mejores tasas de empleo y menos riesgo de quedarse en el paro. La media es del 83% con estudios superiores, el 73% con bachillerato (o los equivalentes en los distintos países) y un 55% para las personas con formación básica.

España, con Grecia y la República Checa, engrosa el grupo de países con mayores niveles de desempleo para adultos con estudios básicos (por encima del 25%). También está en cabeza entre aquellos con estudios superiores, en este caso solo junto con Grecia (ambos por encima del 15%). El informe subraya que el desempleo golpea más a los más jóvenes; se da en niveles más altos entre personas de 25 a 34 años de edad que entre quienes tienen entre 55 y 64 años.

"Hay que equiparar los permisos"

Si una pareja española tiene un hijo, el permiso de maternidad es de 16 semanas frente a dos para el padre. "Ahí empieza la diferencia", señala Carmen Castro,

economista, feminista y activista social por la igualdad. Eso supone que “en España se establece un mensaje de desigualdad ante un nacimiento, el factor que más influye en lo profesional en las edades más productivas y que se enfoca como un asunto que se resuelve en el ámbito privado”. Equiparar los permisos a ambos progenitores sería el primer paso efectivo, según Castro, que recomienda mejorar la red de escuelas infantiles y ampliar la jornada a tiempo parcial. En Holanda, paradigma de la igualdad, tres de cada cuatro mujeres trabajan a tiempo parcial.

“La brecha del empleo es menor en los países donde se facilita la conciliación”, ahonda Sara de la Rica, de la Fundación de Estudios de Economía Aplicada (Fedea). “España está a la cola, como la mayoría de los países del sur de Europa”. Esta experta añade, no obstante, que la crisis ha provocado más pérdida de empleo entre los varones. “El 25% de los puestos que ocupaban ellos en España han desaparecido frente al 10% de ellas”, señala.

http://politica.elpais.com/politica/2015/01/19/actualidad/1421666442_720236.html

¿POR QUÉ EL WIFI DE LOS HOTELES ES TAN CARO?

AUTOR: BBC MUNDO

Se dice que un hotel sin WiFi es como un hotel sin agua. Pero, ¿acaso cobran por el agua? Hay hoteles que cobran por el acceso a WiFi hasta US\$20 el día, una cifra que para muchos es, al menos, exagerada.

Por eso hay quienes optan por otras alternativas, como comprar una tarjeta sim en el país de destino para tener internet en el celular o andar con un hotspot, un router móvil que se puede conectar a internet en cualquier parte.

El año pasado la cadena estadounidense de hoteles Marriott prohibió el uso de hotspots (también conocidos como Mifi) en sus instalaciones.

Muchos lo tomaron como un abuso, siendo que además cobran US\$12 al día (aproximadamente, porque depende de la sucursal) por el WiFi del hotel.

Por cuenta del bloqueo a los hotspots, Marriott recibió una multa de US\$600.000 por parte del gubernamental Comisión Federal de Comunicaciones de Estados Unidos.

Y esta semana Marriott informó que dejará de prohibir los hotspots.

Sin embargo, las quejas sobre el internet en Marriott y otros hoteles continúan.

¿Por qué es tan caro el WiFi del hotel?

Lealtad y costo

Precisamente Marriott le ofreció una explicación el año pasado a la BBC: "Los términos y las tarifas asociados a este servicio varían según la línea (del hotel), la región y el mercado, y reflejan un escenario competitivo".

"Los huéspedes más frecuentes de nuestro programa de lealtad de 36 millones de personas, Marriott Rewards, quienes típicamente representan la mayoría de los usuarios de internet en nuestros hoteles, reciben el servicio gratis".

Marriott es objeto de críticas por su manejo del internet en sus hoteles.

Esto es algo que ocurre con varias cadenas hoteleras: mientras uno está afiliado a sus planes de fidelidad, internet es gratis. Si no, cuesta.

Por otro lado, Marriott añadió, cuando la BBC citó algunos precios de la infraestructura de internet: "Los costos involucrados con la operación de internet de alta velocidad son mucho más altos de los que ustedes citan".

Internet de alta velocidad, sin duda, es algo costoso, sobre todo cuando se trata de un edificio completo.

Disposición a pagar

La revista estadounidense *HotelChatter* hace estudios sobre el tema con frecuencia.

En 2013, encontró que el 64% de los hoteles que estudió –en Estados Unidos, Europa y Australia– tenían internet gratis.

La mayoría de las cadenas grandes, como Marriott, cobran en un 50% y en el resto no, relevó la revista.

Pero el dato que más comentarios generó del estudio es este: el cobro por el WiFi es significativamente más típico de los hoteles de lujo.

Y, según la revista, quien paga un cuarto de US\$500 está dispuesto a pagar US\$15 o US\$20 al día por el internet sin ningún problema.

Proceso de adaptación

Además del costo inicial por la conexión, hay hoteles que cobran por cada dispositivo. Algunos piden todo tipo de información para registrarse. Otros sólo lo tienen gratis en el lobby. Y unos hoteles no cobran en sus sucursales baratas, pero sí cobran en las caras.

Pareciera, pues, que los hoteles no se han puesto de acuerdo en cómo manejar y cobrar por internet.

Juliana Shallcross, la editora de *HotelChatter*, ha escrito que los hoteles se han tenido que adaptar al proceso rápido y desordenado en que internet se introdujo en nuestras vidas.

Cuando uno no tiene WiFi en el hotel, va al café, pero no es el escenario ideal.

"Pero en el futuro vamos a ver que la conexión a internet básica, para ver tu correo electrónico o meterte a Facebook, será gratis, mientras que una conexión más potente será cobrada", dice.

El hotel Dorchester, por ejemplo, uno de los más elegantes de la ciudad de Londres, comenzó el año pasado a cobrar por su internet de alta velocidad, pero liberó su red más lenta.

O como le dijo un vocero de la cadena Holiday Inn a la BBC: "Muchos hoteles son franquicias de las grandes cadenas, por lo que el sistema no se puede unificar ni poner gratis de un día para otro".

"Los precios del WiFi son establecidos por cada hotel, en base a las condiciones del mercado local", explicó.

Puede que muchos hoteles sigan cobrando, pero todo apunta a que el futuro será, si no gratis, más amigable.

http://www.bbc.co.uk/mundo/noticias/2015/01/150116_tecnologia_wifi_hoteles_dp

LOS CINCO ENEMIGOS DE LA CALIDAD

AUTOR: DANIEL BLANCO



Los Cinco Enemigos de la Calidad

Cualquier proceso de implantación, mantenimiento y mejora de un Sistema de Gestión de Calidad tiene una serie de “enemigos” potenciales que pueden afectar seriamente a la integración de la calidad en el “ADN” de una organización.

Los que trabajamos como Consultores o Responsables de Calidad tenemos claramente identificados estos problemas potenciales, siendo una de nuestras actuaciones relevantes el actuar con objeto de evitarlos.

1. La **falta de compromiso** de la Dirección. El empuje y convencimiento de la Dirección con el Sistema de Gestión de Calidad implantado (o a implantar) en una entidad puede uno de los factores determinantes en su “éxito” y aprovechamiento. La *implicación de la Dirección* y su actuación como “guía” de la empresa determina los recursos a poner en juego así como el “horizonte” que se espera del Sistema de Gestión. La política de la calidad únicamente por el sello impide su integración global en la entidad y la apuesta posterior por líneas de actuación analizadas y contrastadas que aporten progresivamente mejoras a la organización.

2. Un defectuoso análisis de los procesos. Teniendo en cuenta la actual orientación de los Sistemas de Gestión a la mejora progresiva de sus actividades y procesos, una “mala” definición de los mismos conlleva a errores “encadenados” en relación a las diversas áreas de la entidad, distribución de los recursos necesarios (tanto humanos como materiales) y programación de actuaciones de mejora. Como consultores uno de nuestros primeros retos en el apoyo a una entidad es conseguir una foto fiable de la estructura de la empresa y su organización así como del “flujo de trabajo y papeles” existentes de cara a plasmar y optimizar todos los “procesos” seguidos por la entidad desde la delimitación de los requisitos de sus clientes hasta su control de satisfacción pasando por todas las áreas internas de la empresa.

3. Un sistema documental “farragoso” y complicado. Generalmente enlazado con el punto anterior (aunque no siempre pues en mi trabajo he observado sistemas documentales que van por un lado y procesos que llevan el sentido contrario), la generación de un sistema documental y de registros (sobre todo) tremendamente “pesado” y “lento” provoca una ralentización de los trabajos del personal así como un exceso de redundancias e incluso una excesiva recogida de datos, que además tiende a ser difícil en su actualización (aún recuerdo los “megacódigos” empleados en los años ‘90 para la identificación de documentos y registros).

4. La falta de participación del personal. Al igual que la implicación de la Dirección este puede ser considerado como otro de los puntos más relevantes. La calidad se genera por el trabajo de todos los integrantes de la empresa para lo cual es necesario que el personal sea partícipe del sistema generado. Las acciones formativas (correctamente dirigidas a cada área), las sesiones de concienciación y especialmente su participación en la generación y revisión de los registros que van a emplear son actuaciones relevantes que tienen como fin el facilitar “la entrada” de los trabajadores en el sistema de calidad y muy en especial los cargos intermedios de la organización.

5. Falta de capacitación, medios, autoridad o implicación del Responsable de Calidad (o departamento correspondiente). En la mayor parte de las entidades el “peso” del Sistema de Gestión es “delegado” en la figura del Responsable de Calidad. Este cargo debería desempeñarse por una persona “activa” y muy cercana a la Dirección, sin embargo estas premisas se “incumplen” en muchas entidades. Esta situación coloca a la calidad en un “segundo plano” y complica de forma importante su correcta implantación. La necesidad de unos mínimos conocimientos de la norma 9001 (o del modelo EFQM), así como del empleo de las herramientas de calidad principales son requisitos indispensables para desarrollar este papel. Su actividad de “enlace” entre la Dirección y las diferentes áreas de la empresa obliga a un buen conocimiento de la misma y una interrelación fluida por con la Dirección. En muchas ocasiones (y en esto los consultores debemos hacer también autocrítica*) el apoyo de un consultor externo no “cubre” y ampara correctamente al Responsable de Calidad y el equipo que debería formarse ente el consultor y el Responsable en beneficio de la organización no funciona (para desesperación de la Dirección).

*Observación. Todo lo expuesto en el punto cinco puede “trasladarse” al la figura del consultor pues dentro de sus obligaciones está la de trasladar a la empresa sus conocimientos (y especialmente al Responsable) y metodología para lograr la mejor integración del sistema.

Estos pueden ser considerados los “demonios” principales que pueden “echar por tierra” cualquier Sistema de Gestión. Desde mi punto de vista aspectos como la falta de recursos o el mal planteamiento de indicadores y objetivos pueden ser considerados como “efectos” asociados los aspectos enumerados arriba. Los efectos más claros tal y como comenta en su artículo un buen compañero Albert Surinyach es que el 5 % de las empresas no consigue acreditarse y que el 15 % no supera la primera auditoría de seguimiento.

“Mejorar la calidad requiere un cambio cultural, no sólo una nueva dieta”.
Philip B. Crosby empresario y consultor estadounidense

LOS 7 PRINCIPIOS DE LAS PERSONAS ALTAMENTE DISCIPLINADAS

Una de las **virtudes indispensables** que adoptan todos los triunfadores o aquellos que están en camino de serlo es la práctica consistente y efectiva de **la disciplina**. La disciplina es la capacidad de trabajar de forma **sistemática, persistente y progresiva** hacia una meta específica, superando las dificultades y obstáculos que se presentan con una determinación inquebrantable. Es la habilidad de alinear nuestra visión más profunda con un método tangible de acción que nos ayude a conseguir nuestro **propósito y objetivo últimos**.

La disciplina, sin embargo, ha sido y es una de las virtudes más **temidas y malinterpretadas** que existen. Para la mayoría de las personas la disciplina tiene una connotación rígida, aburrida y escasamente creativa. Largos períodos de trabajo irritante y exhaustivo sustentados por **el sacrificio y la autonegación** que imposibilita mostrar nuestros mejores **recursos y cualidades**.

La verdadera autodisciplina no es fruto de un trabajo exhaustivo y pormenorizado en la que todo está absolutamente controlado. Esta virtud nace de **la introspección** que cada persona realiza en busca de sus objetivos más deseados. Es una introspección sincera, realista, motivante y enérgica, en la cual, encontramos nuestra pasión, decidiendo darle un cauce específico y objetivo. En palabras del célebre conferenciante de liderazgo **Jim Rohn**: *“El éxito se basa en la aplicación diaria y consistente de la disciplina”*.

¿Cuáles son **los principios** que llevan a cabo las personas altamente disciplinadas? A continuación, os voy a enumerar siete poderosas claves para elevar el listón de nuestro nivel de disciplina y así conseguir una mentalidad vigorosa y decidida:

1. Elaboran propósitos claros, definidos y específicos

Las personas altamente disciplinadas saben con absoluta precisión y certeza cuál es su propósito y objetivo últimos, así como sus fortalezas y debilidades para alcanzarlo con eficacia. Un propósito bien cimentado supone la base, desde la cual, la disciplina puede asentarse y cobrar forma. Sin un propósito definido resulta imposible enfocarse en un método efectivo que se coordine con disciplina.

2. Modelan *comportamientos y conductas exitosas*.

Las personas altamente disciplinadas desarrollan el magnífico hábito de modelar comportamientos y actitudes, de aquellos que han tenido un éxito sostenido y continuado, en el área de desarrollo que desean mejorar e implementar. Reúnen la documentación necesaria: libros, conferencias, cartas, biografías y artículos que desgranar ampliamente la manera de pensar y actuar del mentor que desean imitar. El proceso de modelado es clave para el éxito.

3. *Utilizan la imaginación de manera creativa y dinámica.*

Diversos estudios de neuropsicología avalan el tremendo poder que posee la imaginación como recurso para engendrar una visión poderosa, motivante y positiva acerca de lo que se quiere conseguir. No hay una diferencia emocional en torno a lo que suscita una experiencia real o imaginada, por tanto, las personas disciplinadas utilizan la imaginación para crear imágenes sensoriales (auditivas, gustativas, olfativas, cenestésicas y visuales) ricas de detalles en las que se perciben y aprecian con su propósito ya conseguido. Estas imágenes constituyen poderosas anclas que instan a las personas a cumplir con mayor motivación su plan de acción definido.

4. *Potencian sus recursos y habilidades de la mejor manera posible.*

Las personas altamente disciplinadas se enfocan en sus recursos y habilidades, extrayendo de ellos el mayor partido posible. Son capaces de evaluar con exactitud como usaban esos recursos en el pasado, reviviendo de esta manera las actitudes positivas concretas

que produjeron éxito. Se centran en posibilidades y oportunidades, nunca en miedos ni posibles fracasos. Si cometen un error no lo ven como algo negativo a rehuir o rechazar, sino como una enseñanza o recordatorio que producirá futuros éxitos más adelante.

5. Creen inquebrantablemente en sí mismas *y poseen confianza.*

Las personas que aplican consistentemente la disciplina, poseen una creencia irrenunciable sobre sus capacidades y talentos propios. En mis conferencias suelo decir una frase que inspira a la autoconfianza: *“Aunque nadie crea en ti y en tu visión, tú tienes la genuina capacidad de iluminar tu creencia sobre lo que deseas alcanzar. Tu mundo interno te pertenece”*. Una disciplina llevada eficazmente a cabo genera una gran confianza sobre tus capacidades, retroalimentando a su vez tu creencia principal acerca de lo que eres capaz de alcanzar.

6. *Planifican y organizan sus metas de manera eficiente.*

La planificación y la organización son dos recursos fundamentales que rigen el comportamiento de las personas altamente disciplinadas. Fraccionan su meta principal en pequeños objetivos diarios debidamente organizados en un plan de acción concreto y mensurable. Establecen objetivos a corto, medio y largo plazo, logrando de esta manera un organigrama amplio que abarca el todo y las partes concretas de ese todo. Y por último, establecen mecanismos que ayuden a priorizar las tareas que resultan ineludibles en pos del objetivo final que se desea conseguir.

7. *Aprenden de manera constante e ininterrumpida.*

El aprendizaje constituye una de las premisas básicas para lograr una disciplina competente. Las personas altamente disciplinadas tienen absolutamente claro que la clave del éxito consiste en una dedicación constante y entregada a una formación intelectual, psicológica y espiritual. Para dominar eficazmente un campo o disciplina particular se requiere una cantidad ingente de horas de estudio y dedicación persistente en esa área. La maestría en un campo de actuación requiere unas 10.000 horas de estudio.

La disciplina constituye una enorme posibilidad de **prosperar y progresar como personas**. Conecta con lo mejor que hay dentro de nosotros y forja una mentalidad imbatible que sabe con seguridad plena a dónde se dirige. Si deseamos alcanzar un **éxito sostenido y no efímero** resulta imprescindible alinearse con esta poderosa perspectiva. ¿Crees en la posibilidad de excelencia que la disciplina trae para ti?

***La verdadera disciplina no se impone. Sólo puede venir del interior de nosotros mismos.
- Dalai Lama***

Os dejo mi último videopost titulado: Conecta con tu verdadera GRANDEZA. ¡Aspiremos a ser personas que dejen legado y huella!

<http://andrescuevascoach.com/2015/01/20/los-7-principios-de-las-personas-altamente-disciplinadas/>

DECONSTRUYENDO RECURSOS HUMANOS...

AUTOR: ANDRÉS ORTEGA MARTÍNEZ

Llevaba tiempo procesando la idea, pero el detonante ha sido (y no es la primera vez...) una reflexión de José Miguel Bolívar en su blog Óptima Infinito. Bajo el título “Recursos Humanos tiene que desaparecer” se esconde una reflexión, en la que, más allá del grado de convergencia que se tenga con ella, conviene detenerse...

Pensé en responder a José Miguel en su blog, algo que he hecho en muchas ocasiones pero luego pensé que la respuesta daría para un post en sí mismo, continuando de esa manera la reflexión en la red. Obviamente es imprescindible leer la entrada de Jose Miguel para entender esta... de otro modo no estaríamos construyendo... o mejor dicho deconstruyendo...

Son muchas las ideas que pueden extraerse de la reflexión en Óptima infinito pero todas ellas convergen en **la necesidad de hacer una praxis de RR.HH sobresalientemente diferente de la practicada hasta ahora** en la mayoría de organizaciones y por la abrumadora mayoría de profesionales del área.

Resulta muy evidente que la función de RR.HH hoy tiene que dar respuesta a problemáticas que no existían hace unas cuantas décadas cuando nacieron los departamentos de administración de personal que tenían un papel eminentemente administrativo y cuya función primordial era la tramitación del pago de salarios y la gestión de las contrataciones; el embrión de lo que hoy se conoce como RR.HH se encuentra en los departamentos de administración y finanzas... un hecho que permite explicar el perfil del profesional tipo del área de “personal” hace tres o cuatro décadas: mucho foco en la racionalización de recursos y poco o nulo en el desarrollo de las capacidades de las personas. La necesidad era otra y eso definía el rol en aquel tiempo.

La realidad hoy, es bien distinta, porque **la entrada en escena de la economía del conocimiento, y, por lo tanto, de sus profesionales obliga a que la función de RR.HH se comporte de otra manera.**

CICLO EVOLUTIVO RRHH

	Público objetivo	Roles de RRHH	Principales Skills
Años 60-70 Periférico o Transaccional	Operarios de línea de producción & Supervisores	Administradores Controller Relaciones Industriales	Normativa laboral Capacidad de control y normalización
Años 80 Auto- Descubrimiento	Primeros Managers y profesionales de la era post-industrial	Formador Gestor de organigramas Reclutador	Gestor de formación Capacidad de asesoramiento Soporte en la definición de objetivos
Años 90 Contribución desde la madurez	Managers Senior y Mandos Intermedios	Facilitador de procesos Proveedor de servicios Analista de información Responsable de reestructuración	Capacidad de desarrollo Organizativo Visión integrada de RRHH Gestor de proveedores
2000 Liderazgo funcional	Primer nivel ejecutivo Audiencia externa Partners en lugar de proveedores	Innovación Partnership Estrategia	Visión estratégica Conocimiento del negocio Generador de relaciones Enfoque marketiniano
2020 Re-descubrimiento y Transformación	Comunidades Partners Freelancers, Knowmads, Network	Networking manager Agente de Cambio Analista BIG DATA Coach	Gestor ROI Capital Humano Desarrollador de talento Coaching Socialnetworking

Este gráfico extraído de internet y traducido y adaptado para esta entrada, refleja de manera razonable el marco evolutivo del área de RR.HH.

De una etapa en los **años 60/70 donde RR.HH era un elemento periférico al negocio con foco en la administración se transitó a una fase de autodescubrimiento – en los años 80**

aproximadamente- donde el área de RRHH ganó peso al tener que dar soporte a las primeras “especies de managers” y profesionales que hoy conocemos; etapa en la que tuvo que aprender a formar y a asesorar en la definición de los objetivos que el negocio necesitaba fijar para mejorar su eficacia.

RR.HH continuo su evolución a lo largo de los años 90 centrando su público objetivo en el colectivo de directivos y mandos intermedios, adoptando un rol de facilitador de procesos y proveedor de servicios; al alcanzar la madurez se hizo necesaria una capacidad de desarrollo de la organización y una visión integrada del área donde la administración (aún no traspasada o externalizada) y el desarrollo de managers y directivos ya formaban parte del mismo todo.

Con el S.XXI, el público objetivo fundamental de la función se convierte en el primer nivel ejecutivo junto a otros agentes externos a la organización (proveedores o partners); en esos años se consolida un liderazgo (o pseudo-liderazgo) del área de RR.HH caracterizado fundamentalmente por la necesidad de **“servir” al primer nivel ejecutivo, un “liderazgo” que exigía desarrollar nuevas competencias:** la visión estratégica, hablar el idioma del negocio para poder “satisfacer” o “dar respuesta” (según se prefiera...) a ese primer nivel ejecutivo, y la capacidad de vender lo que se llevaba a cabo (marketing de RR.HH) se convirtieron en habilidades imprescindibles en los profesionales que lideraban la función....

La eclosión y consolidación de la economía del conocimiento en los últimos años tiene el mismo impacto para el área de RR.HH. que el meteorito que hace miles de años acabo con la extinción de muchas especies...; una circunstancia, que pone patas arriba la proposición de valor integrada del área de RR.HH que había caracterizado su praxis en los últimos años, fruto del proceso evolutivo iniciado hace décadas...

Lo cierto es que **no sé si RR.HH debe desaparecer o no para poder ofrecer comportamientos adecuados al nuevo orden que vivimos;** probablemente se trate de una afirmación demasiado expeditiva para efectivamente reivindicar **una necesidad acuciante: hacer lo que se tiene que hacer y que, desde que la economía del conocimiento ha ganado enteros, no se ha hecho,** porque la mayoría de departamentos de RR.HH. efectivamente como indicaba José Miguel, han seguido haciendo lo que mejor sabían hacer, sin pararse a pensar si realmente era lo que ahora necesitaba su negocio, o al menos una parte cada vez más importante del mismo...

Sin embargo, si percibo indicios de metamorfosis. **Un buen número de profesionales de RR.HH. con quienes estoy conectado y forman parte de mi comunidad ya han comenzado a liderar la deconstrucción de la función** y de sus cometidos, pero aunque se haya iniciado este proceso, es preciso incorporar matices.

El proceso de nómina sigue teniendo valor, porque todavía existe un importante colectivo de profesionales que necesitan que se le retribuyan sus servicios (por cuenta ajena) solo que ahora este valor es desproporcionadamente menor si se compara con otras necesidades de los profesionales del conocimiento. Por el contrario, los trabajadores manuales sí que siguen dando una relevancia importante a esa gestión administrativa, y, lo que necesitan del departamento al que, pese a haber pasado 40 años de su nacimiento, muchos de ellos siguen llamando Personal, es básicamente lo mismo de siempre: que les paguen en tiempo y forma...

Lo mismo sucede con la actividad en materia de **prevención de riesgos...** una actividad carente de valor desde la perspectiva de un profesional del conocimiento, pero aún con un peso importante en los trabajadores manuales...

Y, algo parecido se produce con el rol de RR.HH cuando se trata de gestionar las **relaciones laborales.** Una tarea que sigue siendo vista como relevante cuando el interlocutor es el trabajador manual pero que carece incluso de sentido cuando se mira hacia el profesional cuya materia prima es el conocimiento y que normalmente no vive preocupado del impacto de la normativa laboral de turno, sino más bien de la evolución del conocimiento, de su acceso al mismo y de cómo rentabilizarlo para impactar en el negocio.

En la actualidad ya hay muchos departamentos de RR.HH que no gestionan la nómina directamente, está se encuentra externalizada y, en bastantes empresas se ha abierto el

debate que apunta a que el interlocutor válido para ese proceso sea el área financiera... una vuelta a los orígenes...



Ciertamente los profesionales de RR.HH deben deconstruir su función. Al igual que en la cocina de vanguardia... hay que deconstruir el área hasta encontrar las bases que forman la esencia de muchos de sus procesos y tareas, descomponerla cuidadosamente y descubrir sus elementos esenciales,

identificar cuáles han sido hasta ahora sus principales cometidos, su foco, para que se ha hecho y quienes han sido sus principales stakeholders...

Quizás en el contexto de mestizaje organizativo en el que nos encontramos donde en muchas empresas aún conviven la economía de conocimiento y la pseudo-industrial y con ellas profesionales del conocimiento y trabajadores manuales, tendrá que seguir habiendo profesionales de RR.HH que cubran las necesidades aún “primarias” para el colectivo de trabajadores manuales, mientras, en paralelo, otros profesionales desarrollarán habilidades que les permitan fomentar la digitalización de comportamientos, poner el foco en potenciar el talento y las habilidades de los profesionales del conocimiento, practicar el Coaching para provocar nuevos enfoques, impulsar modelos de liderazgo orientado al cambio, y, en definitiva, toda una serie de actividades que sin duda suponen una generación neta de valor en la economía del conocimiento en la que cada vez habitan más profesionales...

Quizás estamos asistiendo no solo a la deconstrucción de la función de RR.HH tal y como la hemos conocido en los últimos diez o quince años, sino que es probable que el resultado de ese proceso de lugar a un nuevo tipo de profesional, que, más allá de etiquetas trabaje con, por y para el talento en un entorno llamado red... un profesional que no tenga la necesidad de ser bautizado ni categorizado bajo una nomenclatura o etiqueta concreta, porque entenderá que su foco será el talento y muy probablemente, la deconstrucción del mismo...

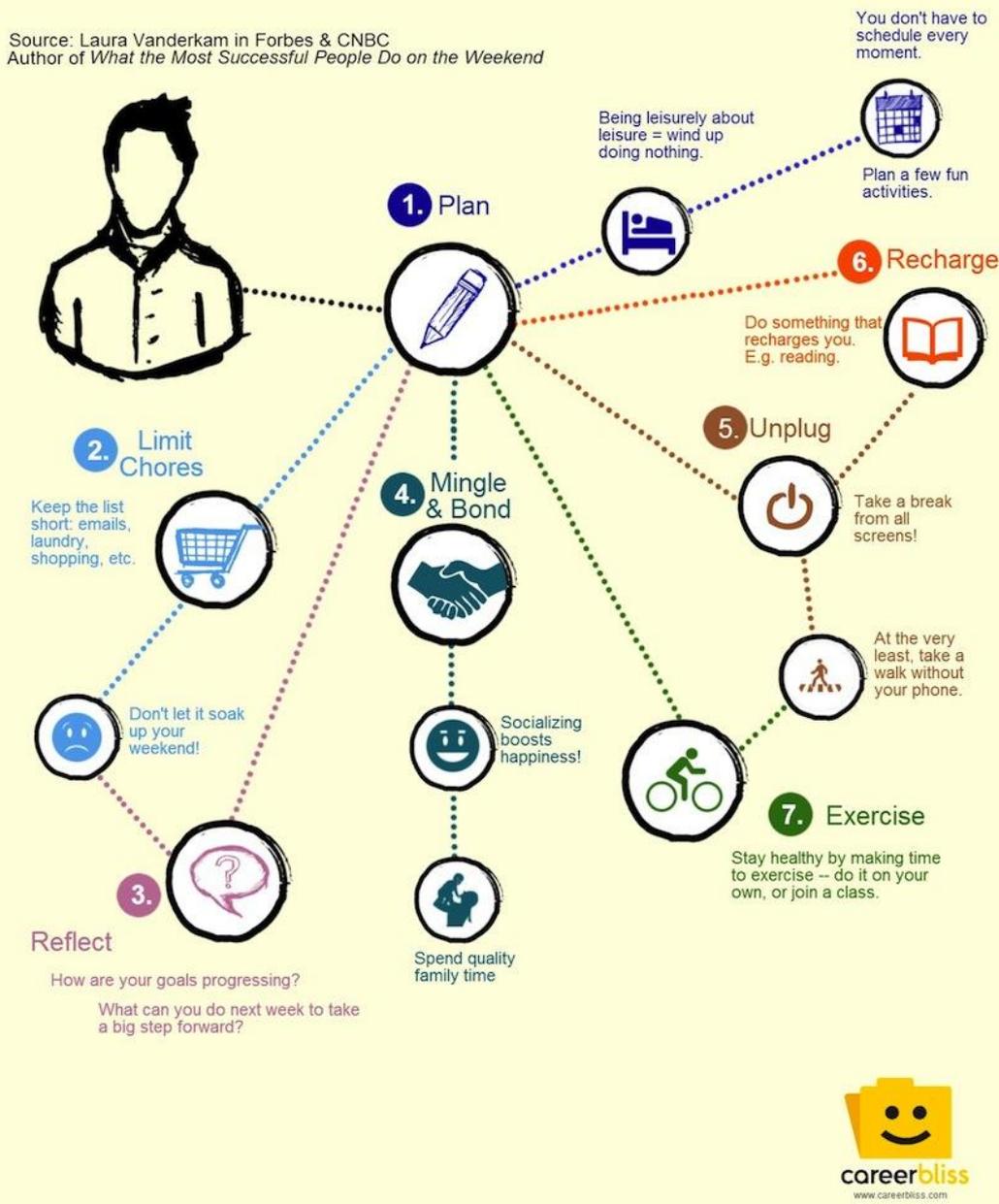
<http://andres-ortega.com/deconstruyendo-recursos-humanos/>

7 HÁBITOS DE LAS PERSONAS EXITOSAS DURANTE LOS FINES DE SEMANA

AUTOR: VALERIA MURGICH

TOP 7 SUCCESSFUL WEEKEND HABITS

Source: Laura Vanderkam in Forbes & CNBC
Author of *What the Most Successful People Do on the Weekend*



Tener éxito es una medida subjetiva según las metas de cada quien, pero es cierto que existen personas que son ejemplo, por sus logros y por ende, por la forma en la que actúan para obtenerlos. Y más allá de los días laborales, la forma en la que administran su fin de semana, tiene un importante papel, no porque lo dediquen también a trabajar, sino por aquello que les ayuda a llegar cada lunes con renovadas energías.

La descripción de estos hábitos viene de la mano de [Laura Vanderkam](#), autora del libro "Qué hace la gente más exitosa los fines de semana" reseñado en publicaciones como Forbes, CNBC y Wall Street Journal

entre otros.

En este caso, los datos vienen dados a través de una infografía para aprovechar aun más el tiempo, que luego será bien invertido en los venideros (y muy esperados) días de descanso y

es que como bien lo reconoce Vanderkam, la idea básica es incorporar estos hábitos al fin de semana, para que sean una fuente de descanso mental, rejuvenecimiento y energía que sirvan para el enfrentar con ánimo el resto de la semana.

<http://www.merca20.com/7-habitos-de-las-personas-exitosas-durante-los-fines-de-semana/>

FORMADORES PROFESIONALES

AUTOR: MIGUEL ÁNGEL ROMERO



Preparando la introducción del último ebook que hemos publicado en Formación Para Formadores, **“7 Claves Para Ser Formador Profesional y Vivir Bien de Ello”**, ponía mi atención en las características que, en mi opinión, comparten los formadores profesionales que consiguen vivir bien de su profesión y me parece suficientemente interesante como para compartirlo en este artículo. Así que aquí vamos.

Así que modelando a los que viven muy bien de su profesión de formadores, speakers, conferencistas o conferenciantes, me atrevo a extraer estas **5 características comunes que encuentro en ellos: contribución, pasión, diseño, impacto personal y tener alumnos.**

Contribución: a lo mejor te parece idílico, pero yo soy un firme convencido de que el *“desde dónde”* aboradas tu función es básico. Tener el deseo de contribuir a facilitar que otros realicen sus sueños, vivan de verdad, encuentren las herramientas que necesiten, en definitiva, de ayudar a otro y contribuir al bien común.

Pasión: Creo sinceramente que no se puede ser formador sin pasión por tu mensaje y por la profesión. No concibo -y sé y todos sabemos que los hay- formadores o docentes que no vivan con pasión y vocación el arte de entregar conocimiento, el arte de facilitar aprendizaje. Me parece que es una profesión muy exigente, muy comprometida y sin pasión se puede hacer una carga bastante difícil de sostener.

Diseño: saber diseñar es clave para poder convertir el conocimiento y la experiencia en aprendizaje, que son dos asignaturas diferentes. Una cosa es que saber mucho, ser un experto, o que los libros que tenemos sean muy sabios y otra cosa es que seamos capaces de transmitir esto para que otro aprenda. Esto para mí es diseñar la formación.

En mi vida, en mi carrera, sobre todo como alumno en este caso, tanto en el colegio, instituto, en la universidad, me he encontrado con grandes sabios, grandes expertos, que eran muy malos profesores, muy malos formadores. No eran capaces de ayudarme a que yo aprendiera.

Esta es una de las claves: **diseñar una acción formativa, un curso, un taller, que permita esta aportación de aprendizaje, convertir lo que ya sabemos y lo que hemos vivido en aprendizaje para otros.**

Impacto Personal: impactar en tu auditorio con tu forma de impartir, tocarles el corazoncito, *“convertirte en banda sonora de sus vidas”*.

En una ocasión, al terminar un taller se me acercó un participante y me dijo: *“Miguel Ángel, que sepas que te tengo dentro. A partir de hoy tu voz, algunos de tus consejos, algunas de tus frases, se me han quedado grabadas y serán banda sonora de mi vida”*. Y me impactó tanto que dije: *“Oye, permíteme que me lo voy a apuntar y lo voy a utilizar”*.

Que nuestros alumnos y participantes quieran más de nosotros, que nos busquen incluso: *“Oye, ¿cuándo tienes otro curso?”*, y estén atentos. **Que te recomienden a terceros.**

Tener alumnos: Y pongo muchos signos de exclamación porque parece algo obvio y, sin embargo, no lo es. Mi experiencia me dice que muchos formadores dedicamos mucho tiempo a adquirir conocimiento, a adquirir experiencia, a diseñar nuestros programas, hacer unas presentaciones muy bonitas, muy trabajadas, unos materiales de apoyo, estupendos, incluso formándonos en habilidades propias también de la profesión o de formación en oratoria, en teatro, uniendo disciplinas. Y hay una parte que no me suele gustar tanto que es la parte de buscar alumnos.

En mis formaciones, cuando hablo de esto, suelo bromear diciendo: *“Y ahora me vais a perdonar porque voy a decir una palabrota (palabra mal sonante), es imprescindible, VENDER, HACER MARKETING.”*

Sin alumnos, no hay cursos; sin cursos, no hay contribución, ni ejercicio de mi pasión, ni impacto personal, ni profesión, si mi apuras, ni formador.

Espero que te haya gustado este artículo, te haya resultado inspirador y motivador para tu labor del día a día, y que uses los nuevos aprendizajes desde ya mismo. ¡Verás qué buenos resultados da!

<http://formacionparaformadores.com/formadores-profesionales/>

EN CALIDAD HABLAMOS POCO DE DINERO Y ESTO NOS CUESTA MUY CARO

AUTOR: KICO ARJONA



Continuamente me encuentro en los foros con gente que pregunta o se queja sobre la **falta de implicación de la Dirección en el SGC**. Una buena parte de las respuestas recalca su importancia o la necesidad de hacer partícipes a los diferentes estamentos de la empresa y otras hablan de asociar los objetivos de calidad con los institucionales. Todas están bien encaminadas, pero muy pocas ofrecen soluciones concretas o profundizan lo suficiente en la causa real del problema.

En mi opinión, **la única forma de involucrar a la Dirección es hablar en su propio idioma y éste no es otro que el dinero.**

En teoría, la promoción de la **Mejora Continua** o la búsqueda de la **Excelencia** deberían, por sí solas, garantizar la mejora de los beneficios empresariales haciendo los procesos más eficientes, reduciendo costes, mejorando la productividad y aumentando los márgenes. Pero **como toda buena teoría, debemos demostrar su validez día a día con datos experimentales**. Tampoco podemos obviar otra de las premisas del método científico: **cuando los datos se empeñan en refutar una teoría seguramente debemos cambiarla**.

Y es ahí donde la mayor parte de los Departamentos de Calidad exponen con mayor claridad sus carencias, recurriendo a aspectos técnicos o normativos para justificar las medidas planteadas y dando por supuesto que el resto de la organización entenderá que darán beneficios a medio o largo plazo.

"Hay que hacer esto porque lo dice la norma" es una de esas frases que todos deberíamos retirar de nuestro argumentario. *"Gestionar correctamente un proyecto aumenta la probabilidad de obtener los beneficios previstos"* es una aseveración mucho más acertada que, además, podemos intentar demostrar. Y digo "intentar" porque hay muchos proyectos que, partiendo de una pésima gestión, ofrecen pingües beneficios. Es una realidad que debemos aceptar pues siempre habrá alguien empeñado en ponerla sobre la mesa: *"yo no sigo las normas y, sin embargo, mira mi margen operativo"* o, peor aún, *"consigo ganar mucho más dinero evitando malgastar tiempo rellenando los papeles de calidad"*.

Y es cierto para casos concretos pero seguramente no lo será cuando consideramos el conjunto de los proyectos de la organización. Y es ahí por donde el Departamento de Calidad puede contraatacar, refutando este tipo de afirmaciones con la estadística y siendo flexibles para saber adaptar los sistemas de gestión a las necesidades reales de los proyectos. Si un proyecto resulta rentable sin aplicar las normas que pretendemos imponer, ¿debemos intentar convencer al gerente de que ganaría más dinero si cumpliera con la metodología de gestión establecida?, ¿no es posible que estemos perdiendo una gran oportunidad para mejorar o adaptar nuestros procesos aceptando que no son los óptimos en todas las situaciones?

LO QUE NO DEBEMOS HACER

Cuando hablamos de enlazar los objetivos de la calidad con los de la organización, hay que entender que **el principal objetivo de cualquier empresa es ganar dinero**. Todo lo demás queda subyugado a éste.

Queremos tener a los **clientes satisfechos** para que nos den más trabajo y así aumentar la cifra de negocio. Queremos tener a los **empleados satisfechos** para que sean más productivos y así aumentar los beneficios. Queremos **optimizar los procesos** internos para reducir costes y así mejorar los márgenes.

Y, sin embargo, con demasiada frecuencia nos olvidamos de esta gran verdad a la hora de fijar objetivos para el SGC.

Algunos (malos) ejemplos demasiado habituales:



- **Reducir el número de no-conformidades en un cierto porcentaje.** Conseguimos así mejorar el cumplimiento de la normativa y seguramente evitaremos problemas en las auditorías externas. Sin embargo, dudo (en realidad, lo sé) que entusiasmemos al Director al comunicarle que hemos reducido el número de No-Conformidades en un 10%. Es más, un alto número de no-conformidades da muestra de la vitalidad del sistema, de la utilidad de los sistemas de inspección, de la necesidad de plantear acciones de corrección y de mejora.

- **Conseguir una Satisfacción del Cliente superior a 8 sobre 10.** Vamos algo mejor encaminados pero ¿qué ocurre si el director mira las cifras de la empresa y comprueba que las ventas han bajado o que los márgenes de los proyectos están por debajo de lo esperado? No es inusitado que los gerentes intenten contentar a los clientes realizando trabajos no presupuestados o haciendo que los equipos echen horas extra para cumplir los plazos. El cliente estará contento, hemos sido flexibles, hemos cumplido los plazos, pero la empresa no, hemos perdido dinero o no hemos ganado el que esperábamos (ver "Sorprender al cliente, ¿una buena práctica en la gestión de proyectos?" y "El principal objetivo de la calidad no es satisfacer al cliente").

- **Formar a un porcentaje de la organización en Calidad.** Puede parecer que así conseguiremos una mejor comprensión del sistema y, en consecuencia, un mayor compromiso e implicación de todos los estamentos de la organización. Sin embargo, suele resultar contraproducente pues sugiere que la calidad es un trabajo extra, una obligación más, hasta cierto punto ajena al trabajo diario (ver "El arte de ocultar nuestro sistema de calidad"). Sería mucho más efectivo y motivante plantear formación específica en gestión de riesgos, control financiero de proyectos o certificar a los Jefes de Proyectos en metodologías reconocidas



internacionalmente como PMP, PRINCE2 o SCRUM.

ALGUNAS BUENAS PRÁCTICAS

Fijándonos en los ejemplos anteriores, se intuyen buenas intenciones aunque también una carencia para saber expresarlas en un lenguaje que entienda la dirección. Es decir, debemos encontrar la manera de comunicar cómo atender las necesidades del SGC contribuye a que la empresa mejore los resultados económicos. Y debemos hacerlo de la forma más directa posible, evitando recurrir a tópicos o a augurando grandes males en caso de que no se apliquen las propuestas planteadas.

Consideremos otros ejemplos de objetivos, desde mi punto de vista algo mejor encaminados:

1. Aumentar el margen o los indicadores de entrega de los proyectos auditados.

A la hora de plantear el plan de auditorías, es frecuente fijar el número mínimo de proyectos o servicios que pretendemos auditar. Sin embargo, **sería mucho más interesante hablar del porcentaje de la cifra de negocio auditada**. Si una empresa gestiona al año 200 proyectos/servicios podríamos plantear auditar 40 de ellos (un 20%). Pero si nuestros proyectos y servicios no son homogéneos quizás apenas cubramos un 5% o un 10% de la cifra de negocio. Es más, es posible que auditando sólo los 10 más importantes podamos cubrir un porcentaje mucho mayor. Limitando el número de proyectos podemos, además, realizar una auditorías más exhaustivas y mucho más efectivas empleando menos recursos.

Pero nuestro objetivo no es auditar por auditar, auditar para cubrir el expediente. Lo que en realidad buscamos es asegurar que los proyectos se ejecutan de forma eficiente, es decir, que se entregan a tiempo, con la calidad suficiente y dentro del presupuesto asignado. Podríamos orientar las auditorías para detectar desviaciones en las líneas base del proyecto (coste, calidad y tiempo) y fijar acciones para mejorar indicadores como el margen operativo, la entrega a tiempo o el cumplimiento de los requisitos del cliente (MOP, QoD, OTD; ver "Cuatro indicadores tan sencillos como fundamentales para controlar la entrega de proyectos").

De esta forma, en el proceso de revisión con la Dirección podríamos afirmar cosas como: "*Hemos auditado X proyectos, cubriendo un Y% de la Cifra de Negocio de la Empresa. El Margen de los proyectos ha mejorado en un Z% tras la auditoría*". Si somos capaces de llegar a este punto, tened por seguro que el Director comenzará a interesarse por el Departamento de Calidad.

2. Aumentar el número de promotores entre nuestros clientes

A la hora de plantear un mecanismo para evaluar la satisfacción del cliente podemos optar por extensos cuestionarios (completados a través de encuestas telemáticas o por entrevistas personales) con el fin de determinar en qué áreas nuestra gestión es más o menos acertada. Y es una información valiosa para plantear acciones correctivas o de mejora pero poco útil a la hora de hablar con el director. Podríamos informarle sobre los problemas reportados por nuestros clientes a la hora de especificar requisitos o gestionar los riesgos en los proyectos y, seguramente, nos responderá "*muy bien, arrégalo*" o, peor aún, "*y por qué no lo has arreglado ya*".

Seguramente le resultaría mucho más interesante la reunión si pudiéramos decirle cosas como "el X% de nuestros clientes estratégicos nos volvería a contratar o nos recomendaría a un amigo", "la satisfacción del cliente ha mejorado en un X% tras ejecutar los planes de acción planteados en los proyectos auditados" (ver "NPS: ¿se puede evaluar la satisfacción del cliente con un sólo indicador?" y "Cuatro indicadores clave para evaluar la relación con tu cliente").

Y aquí, de nuevo, es de vital importancia relacionar la satisfacción del cliente con el dinero. Si evaluamos los resultados en un cierto número de proyectos, ¿qué cifra de negocio hemos cubierto?, ¿los proyectos en los clientes insatisfechos son menos rentables?, ¿existe alguna relación -positiva o negativa- entre el grado de satisfacción y el margen de los proyectos?, ¿los clientes satisfechos el año pasado nos han contratado más este año?, ¿estamos dedicando demasiados esfuerzos a mejorar la satisfacción de los clientes que menos nos contratan? (ver "Matriz BCG: una forma de relacionar la satisfacción del cliente con el negocio")

3. Aumentar rentabilidad en un porcentaje formando a los Jefes de Proyecto

Más que plantear una formación específica en calidad (por ejemplo en la norma ISO 9001), podríamos plantear un plan de formación en Técnicas de Gestión de Proyectos (especificación de requisitos, cambios de alcance, planificación en el tiempo, control económico, gestión de riesgos) incluyendo, como colofón, una certificación reconocida. Podríamos aprovechar esta formación para incluir contenidos que relacionen las técnicas presentadas, más generalistas, con los mecanismos específicos que ofrece el sistema de gestión de calidad implantado. Conseguiríamos así un mejor entendimiento, una mayor implicación y un mayor compromiso de nuestros Jefes de Proyecto o Coordinadores de Servicios con la metodología de gestión implantada en la organización.

Pero, ¿la formación habrá resultado efectiva?, ¿los proyectos gestionados por personal debidamente formado han resultado más rentables?, ¿cuál era la rentabilidad de un Jefe de Proyecto antes y después de la formación?, ¿hemos conseguido formar a las personas que gestionan los proyectos clave?.

De nuevo es necesario ser capaces de relacionar el dinero y los resultados con las acciones planteadas. Si pudiéramos afirmar que "*La rentabilidad de los proyectos gestionados por las personas que han participado en la formación ha mejorado en un 5%*" con seguridad obtendríamos financiación para plantear un plan mucho más ambicioso al año siguiente

DISPONER DE SISTEMAS DE GESTIÓN ADECUADOS



He intentado, a través de tres ejemplos, **mostrar la importancia de relacionar el dinero con cualquiera de las acciones correctivas o de mejora que planteemos** dentro del sistema de gestión de calidad. A mí entender **es la única forma de conseguir la implicación de la Dirección con nuestras propuestas** y evitar que se considere al Departamento de Calidad como un **mal necesario**.

Soy consciente de que, en muchas organizaciones, es realmente complicado disponer de la información necesaria para poder responder a la preguntas planteadas. En muchas ocasiones la información se encuentra dispersa entre diversos sistemas de gestión

poco o nada integrados o ni siquiera está automatizada.

Si es el caso, la primera propuesta que debemos realizar a la dirección sería invertir para mejorar o integrar estos sistemas. Y aquí encontraremos un primer obstáculo, insalvable en la mayoría de los casos si no somos capaces de demostrar el retorno de la inversión a corto plazo. Sin embargo, si podemos demostrar que las mejoras en los sistemas nos permitirán aumentar la rentabilidad quizás tengamos éxito. Sin aún así no es posible, no habrá más remedio que consolidar la información manualmente (ver "Por favor, no más Excels"), plantear objetivos menos ambiciosos y esperar que, al año siguiente, ya con los datos en la mano, podamos convencer al Director de los beneficios inmediatos que conllevaría invertir en sistemas de gestión.

De conseguirlo, el sistema implantado debería ofrecernos, al menos, la siguiente información:

- Cifra de Venta del Proyecto (ingresos previstos)
- Gastos Previstos y Actuales
- Margen Operativo (Ingresos-Gastos) previsto y real
- Equipo asociado al proyecto y sus roles
- Fecha prevista y real de cierre del proyecto
- Indicadores de Entrega por proyecto (Número de Entregas previstas, Entregas a Tiempo, Entregas aceptadas en primera instancia, entregas aceptadas)
- Indicadores de Satisfacción del Proyecto (al menos NPS)
- Formación recibida por cada persona en un periodo dado

Son apenas un puñado de datos que, si no hay más remedio, podremos recopilar con un simple formulario por proyecto pero que nos permitirán ofrecer a la Dirección una visión mucho más acorde con sus intereses. Quizás así podamos dejar de preocuparnos sobre su implicación con la Calidad.

<http://www.calidadytecnologia.com/2015/01/Calidad-Conseguir-Implicacion-Direccion.html>

LAS SIETE CLAVES DEL CLIMA LABORAL Y LA GESTIÓN DEL TALENTO EN LAS EMPRESAS

AUTOR: RAÚL JANEIRO FERNÁNDEZ

La II edición del Blogger Summit, organizado por Edenred, empresa inventora de Ticket Restaurant®, ha revelado las claves para alcanzar un clima laboral óptimo en las empresas así como la forma más eficaz de gestionar el talento de los profesionales. En el encuentro participaron nueve expertos en Recursos Humanos de diferentes empresas que aportaron las siguientes conclusiones:

1. Productividad: hablamos de productividad laboral cuando nos referimos al aumento o disminución del rendimiento en función del trabajo necesario a realizar para obtener un resultado. Según Paz Garde, experta en productividad, coaching y GTD (Getting Things Done), “no hay que valorar a los trabajadores por las horas que están en la oficina, sino por la calidad del trabajo que desempeñan”. Por su parte, Jerónimo Sánchez, experto en productividad personal y metodología GTD, asegura que “otro punto importante es que tenemos elitizados ciertos puestos de trabajo cuando el factor clave es la productividad personal”.

2. Felicidad: así se denomina el estado emocional que alcanza una persona cuando ha alcanzado la meta deseada. Según Andrés Ortega, HR Innovation Leader en la Fundación Personas y Empresas, “la felicidad en el ámbito laboral es algo relativo, es muy personal. Los profesionales que gestionamos personas debemos acostumbrarnos a preguntar qué es lo que hace feliz a cada uno para empezar a tomar decisiones que gestionen la felicidad en el trabajo”.

A Jerónimo Sánchez le preocupa que “solo el 40% de los trabajadores sea feliz en el trabajo. Hay mucho que hacer todavía al respecto”. Sin embargo, Eugenio de Andrés, experto en Innovación en RRHH, añade que “los profesionales inteligentes encuentran la felicidad y la están buscando permanentemente. Las organizaciones tampoco la provocan por lo que hace falta refundar la función de Recursos Humanos así como el concepto de profesional en la empresa”.

3. Eficacia: llamamos eficacia a la capacidad de alcanzar el efecto que se espera tras la realización de una acción. “Nuestras empresas serían más competitivas si el 84% de los trabajadores fueran más eficaces. La relación entre eficacia y felicidad es bidireccional: una persona será más eficaz si se enfrenta a su trabajo con una mentalidad positiva y trabajará con una mentalidad más positiva si siente que es eficaz y que logra que el trabajo salga adelante”, explica Santiago García, director para la Península Ibérica de iOpener Institute for People and Performance, organización especializada en soluciones para la gestión de la felicidad en el trabajo, el desempeño y la productividad.

4. Innovación: es el efecto o la acción de hacer algo diferente a lo habitual. Nacho Muñoz, especialista en innovación participativa aplicada a procesos de formación, consultoría y cambio organizacional, argumenta que “la aspiración de cualquier empresa debería ser la estabilidad en innovación, es decir, que este proceso no sea puntual, sino una actividad metódica y continuada en el desarrollo y evolución de la empresa”.

5. Conciliación: denominamos conciliación personal, familiar y laboral a la participación equilibrada en la vida familiar y en el mercado de trabajo. Expertos en Recursos Humanos y Gestión del Talento aseguran que “pasar demasiado tiempo en el puesto de trabajo puede ser improductivo si esto no te permite desarrollarte, tener un equilibrio emocional o simplemente

descansar. La conciliación no sólo es un tema de felicidad del trabajador sino también de productividad empresarial”.

6. Autogestión: es la metodología a través de la cual los participantes de una actividad pueden lograr sus objetivos con autonomía. “Falta conseguir equilibrio y eso se consigue a través de la autogestión. Para ello la confianza en los profesionales es fundamental. El principal problema es que no asumimos bien los cambios”, argumenta Antonio José Masía, experto en productividad personal, GTD y coaching.

7. Talento: también conocido como la capacidad intelectual o aptitud que una persona tiene para aprender con facilidad o desarrollar con habilidad una actividad. José Luis Pascual, consultor experto en Desarrollo Organizativo y Gestión de RRHH, Senior manager de Page Consulting y fundador de HRLAB, explica que “hay dos términos muy utilizados actualmente: atraer y retener el talento. Creo que es un error de base. Hay que hablar de compromiso y de motivación como palancas de gestión del talento y olvidarnos de la atracción y retención, que son conceptos antagónicos con la propia concepción del talento”.

Los nueve expertos coinciden en que las tres claves desde las que tienen que partir las empresas para sacar el mayor beneficio son el compromiso, la motivación y la felicidad de sus empleados. En base a estas tres claves, los responsables de Recursos Humanos deben activar estrategias para que las personas valoren su talento, activen su proactividad y desarrollen la autogestión.

<http://www.equiposytalento.com/noticias/2014/12/24/las-siete-claves-del-clima-laboral-y-la-gestion-del-talento-en-las-empresas/>

10 REGLAS PARA QUE TU AUDIENCIA TENGA INTERÉS EN TU PRESENTACIÓN

AUTOR: TOPVISUALPRES

Las presentaciones están hechas para comunicar algo a la audiencia, pero **si la audiencia no presta atención tu presentación será un fracaso.**



Con nuestros siguientes consejos conseguirás toda la atención de la audiencia y tu presentación será un éxito.

Comienza fuerte: los 2 primeros minutos son esenciales para cautivar a la audiencia, si no lo consigues en los 2 primeros minutos difícilmente lo conseguirás después. Ensaya comienzos potentes, diferentes e impactantes, pero cuidado, no te pases. Algunos ejemplos de cómo empezar fuerte son:

Con música. Esto vale principalmente para audiencias informales.

Contando una anécdota que tenga que ver con la presentación. Siempre funciona el “Cuando estaba viniendo para aquí me di cuenta que...”, “¿Os habéis fijado en...”.

Poner una **imagen impactante** de fondo.

Usa el humor: Esto es quizás una de las cosas más difíciles, pero si consigues usar el humor dentro la presentación habrás logrado ganar la atención de la audiencia para mucho tiempo.

Muévete: La presentación se tiene que dar en pie, nunca sentado. Muévete por la platea según hablas.

Modula tu voz: Habla alto, pero modula un poco tu voz, dando énfasis a tus palabras, sobre todo a las más importantes.

Haz preguntas: Es necesario que la audiencia se sienta parte de la presentación. Además según las encuestas la gente recuerda mejor lo que les han preguntado y contestado.

No te excedas en el tiempo de la presentación: sigue la regla de los 10 minutos. Pasar de 10 minutos de atención sobre el mismo tema es complicado. Si tienes que hacer presentaciones largas intenta dividir las en tramos de 10 minutos. Practica para cortar la presentación o mostrar algo diferente antes de los 10 minutos.

Haz demostraciones prácticas de lo que estés presentando (si es posible).

Explica lo que vas a presentar al comienzo: después del comienzo impactante. Haz un breve resumen de lo que la audiencia puede esperar de la presentación. Un breve resumen al final de la presentación también ayudará con la retención de lo presentado.

Intenta **no presentar después de comer:** ya que la atención cae en picado. Si puedes elegir la hora de presentar, intenta que sea por la mañana o por lo menos no justo después de comer.

Mejora tu presentación: hazla visualmente interesante, con imágenes, frases cortas o incluso videos.

10+1 Bonus (gracias por la aportación Germán Robles): **Utiliza los silencios.** Estos generan expectación y atraen la atención de la audiencia. Un silencio lograr romper la monotonía de un discurso largo, establece un contraste a la presentación y, además, demuestra seguridad del presentador.

Si te ha interesado podemos ayudarte a poner estos y muchas más **técnicas de comunicación en práctica** con nuestros [cursos presenciales](#).

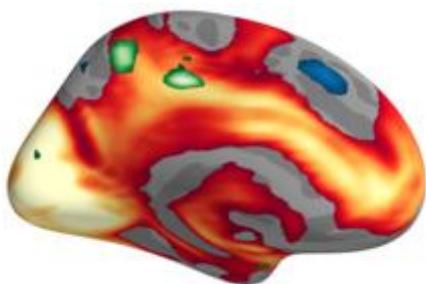
<http://topvisualpres.com/blog/2014/12/11/10-reglas-para-que-tu-audiencia-este-interesada-en-tu-presentacion/>

LOS HOMBRES Y LAS MUJERES PROCESAN LAS EMOCIONES DE MANERA DISTINTA

AUTOR: MARTA LORENZO

Los hombres y las mujeres tienen, en algunos aspectos, mundos emocionales distintos, han revelado diversos estudios realizados en los últimos años. El último, de la Universidad de Basilea, analizó la relación, en ambos sexos, entre el procesamiento de la información emocional y la memoria. Además, ha establecido una posible causa cerebral para la expresividad emocional de las mujeres. Por Marta Lorenzo.

El rojo y el amarillo indican las áreas del cerebro más activas cuando las imágenes fueron valoradas como altamente estimulantes. El color verde indica las áreas que, específicamente, se volvieron más activas en las mujeres. Imagen: MCN. Fuente: Universidad de Basilea.



Los hombres y las mujeres tienen, en algunos aspectos, mundos emocionales distintos, han revelado diversos estudios realizados en los últimos años.

Por ejemplo, se ha demostrado que las mujeres son mejores que los hombres distinguiendo emociones, especialmente el miedo y el disgusto; así como en la interpretación de expresiones faciales o estímulos multisensoriales relacionados con las emociones.

También que mujeres y hombres suelen sufrir enfermedades mentales diferentes porque ambos gestionan de manera distintas sus propias emociones. Así, las mujeres son más propensas a padecer trastornos como la depresión o la ansiedad, mientras que los hombres tienden más a sufrir trastornos antisociales y a abusar de sustancias.

En cuanto a los celos, un estudio realizado en 2010 por psicólogos de Pennsylvania State University de Estados Unidos, reveló que la mayoría de las mujeres ven la infidelidad emocional como algo peor que la infidelidad sexual; mientras que a los hombres les sucede lo contrario. Se cree que esta diferencia podría tener un origen evolutivo.

MEMORIA Y EMOCIONES

Ahora, un equipo de investigadores de la Universidad de Basilea (Suiza) ha analizado la relación entre las emociones de hombres y mujeres y la capacidad de ambos para recordar. Sus resultados ayudan a comprender las diferencias específicas de género tanto en la memoria como en el procesamiento de la información.

Los científicos partieron de dos bases. Por un lado, se sabe que, para las mujeres, los eventos de contenido emocional suelen ser más emocionalmente estimulantes que para los hombres. Por otro, diversos estudios han demostrado que las emociones influyen en nuestra memoria: cuanto más emocional es una situación, más probable es que la recordemos.

La cuestión era, en consecuencia, si las mujeres suelen superar a los hombres en pruebas de memoria por la forma que tienen de procesar las emociones.

Una cuestión abierta

Para tratar de responder a esta pregunta, los investigadores realizaron una serie de pruebas con 3.398 sujetos. Con ellas constataron que las mujeres evaluaban el contenido emocional de imágenes —especialmente el contenido negativo— como más emocionalmente estimulante que los hombres. En el caso de imágenes neutras, sin embargo, no hubo diferencias de sexo en la evaluación emocional.

En una prueba de memoria posterior, las mujeres participantes fueron capaces de recordar significativamente más imágenes que los participantes masculinos. Pero tuvieron una

ventaja especial sobre los hombres al recordar imágenes positivas, más que imágenes de contenido emocional negativo, que fueron las que les resultaron más emocionalmente estimulantes.

Este hecho "sugiere que las diferencias por sexo en el procesamiento emocional y la memoria son producto de diferentes mecanismos", aventura la directora del estudio, la Dra. Annette Milnik, en un comunicado de la Universidad de Basilea. Por tanto, esta cuestión quedaría abierta.

EL CEREBRO Y LA EXPRESIVIDAD

Por otra parte, los investigadores analizaron la actividad cerebral de 696 de los participantes utilizando la técnica de fMRI o de imagen por resonancia magnética funcional, un procedimiento que permite mostrar en imágenes las regiones cerebrales que ejecutan una tarea determinada.

Los datos obtenidos en este caso demostraron que la evaluación más fuerte del contenido emocionalmente negativo de algunas imágenes por parte de las mujeres estaba vinculado con una mayor actividad cerebral en las regiones motoras.

"Este resultado apoyaría la creencia común de que las mujeres son emocionalmente más expresivas que los hombres", explica por su parte la Dra. Klara Spalek, autora principal de la investigación.

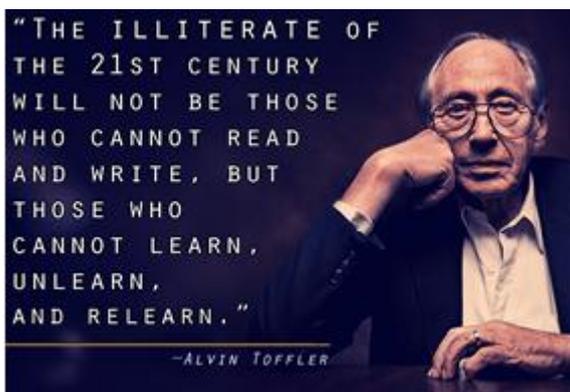
REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA:

Klara Spalek, Matthias Fastenrath, Sandra Ackermann, Bianca Auschra, Xdavid Coynel, Julia Frey, Leo Gschwind, Francina Hartmann, Nadine Van Der Maarel, Andreas Papassotiropoulos, Dominique De Quervain and Annette Milnik. Sex-Dependent Dissociation between Emotional Appraisal and Memory: A Large-Scale Behavioral and fMRI Study. *Journal of Neuroscience* (2015). DOI: 10.1523/jneurosci.2384-14.2015.

http://www.tendencias21.net/Los-hombres-y-las-mujeres-procesan-las-emociones-de-manera-distinta_a39437.html

APRENDIENDO A DESAPRENDER

AUTOR: SERGIO ALBARRACÍN



No es un juego de palabras ni tampoco una frase pegadiza, es posiblemente uno de los mayores y más desconocidos retos para las organizaciones en la nueva sociedad de la información y el conocimiento. En un mundo en el que la gestión del aprendizaje a nivel corporativo se ha considerado esencial, explicarle a tus colaboradores la importancia de desaprender aquello que en su día se contempló como válido, podría parecer contradictorio, pero... ¿innovar implica desaprender?

En los últimos años parece que se ha puesto de moda el término “desaprender”, tal vez gracias a (o por culpa de... según se mire) algunas campañas comerciales televisivas de diversas multinacionales. Sea como sea, y sin juzgar si se entiende o no este concepto, al menos hoy podemos hablar de ello sin que nadie piense que te acabas de inventar una nueva palabra.

Desaprender, según la Real Academia Española significa “Olvidar lo que se había aprendido”, entonces... ¿por qué resulta esto importante en el marco de las organizaciones?.

Empezamos...

Una de las consecuencias de los rápidos cambios en el entorno competitivo actual es que las organizaciones están sometidas a cambios casi igual de rápidos (en el mejor de los casos) en el conocimiento técnico y de gestión que poseen, cambios que implícitamente ponen sobre la mesa la **obsolescencia** del conocimiento actual de las mismas.

Dicha obsolescencia de conocimientos dibuja una doble problemática, por un lado nos encontramos con organizaciones que mantienen activamente (en sus procesos internos y memoria de la organización) conocimiento **que ya no sirve**, y por otro lado, la existencia de este conocimiento y su mantenimiento en el seno de la organización **dificulta la creación de nuevo conocimiento** organizacional.

Pero además jugamos con una peculiaridad del conocimiento que complica todavía más este proceso, y es su **adherencia al contexto y sus propietarios**, hecho que deviene en una tendencia natural del conocimiento a residir en la organización de diferentes maneras.

En resumen, nuestro análisis presenta dos variables, por un lado el rápido ritmo de obsolescencia del conocimiento y por otro lado la dificultad de separar el conocimiento obsoleto de la memoria de la organización.

A mi modo de ver las cosas, encuentro problemáticas más complejas para las organizaciones en el marco de la gestión del conocimiento, sin embargo esta es para mi una de las más preocupantes fundamentalmente porque pasa desapercibida. Me explico:

La literatura de la gestión del conocimiento está dominada por la idea de compartir conocimiento y en cómo este puede transformarse dando alcance a diferentes estadios dentro de la organización, mientras que la literatura del aprendizaje organizacional pone el foco en la creación y acumulación de nuevos conocimientos... ¿dónde está contemplada la problemática del desaprendizaje organizacional?

Dedicamos toda nuestra energía al análisis de la creación, compartición y acumulación de conocimientos, y descuidamos la necesidad de olvidarlos y orientar a la organización a que los olvide cuando dejan de ser válidos.

Los americanos llaman a esto **KAF (Knowledge Active Forgetting)** y lo definen como el proceso mediante el cual la organización lidia con sus conocimientos antiguos y obsoletos en aras de reducir su impacto negativo en la consecución de los objetivos estratégicos.

KAF es interesante al menos por dos razones:

a. La existencia de conocimiento antiguo y obsoleto, especialmente cuando el nuevo es radicalmente distinto, puede afectar negativamente al proceso de comprensión de los nuevos conocimientos.

b. En el plano operativo, mientras los conocimientos obsoletos residen en las rutinas y procedimientos de la organización, se hace difícil aplicar nuevas formas de acción basadas en los nuevos conocimientos.

La pregunta es, ¿por donde empezamos?

Todo proceso KAF se puede estructurar en dos fases, una primera centrada en la **IDENTIFICACIÓN** (la organización es consciente de la existencia de conocimiento obsoleto y es capaz de establecer el impacto negativo para la misma, por ejemplo mediante un aprendizaje de los fracasos) y otra más compleja que pone el foco en la **ACCIÓN** (en un plano estrictamente operativo, trata de responder a la pregunta de ¿cómo las empresas hacen frente a esta problemática?).

Es en esta segunda fase donde se hace necesario profundizar más. Según Mehdi Bagherzadeh Niri, Mohammad Hosein Rezazade Mehrizi, y Reza Hosnavi Atashgah, esta fase puede estructurarse en varias iniciativas:

a) **Conciencia:** Aquí KAF se centra simplemente en declarar explícitamente qué conocimiento es obsoleto o perjudicial para la organización.

b) **Dejar de usarlo:** Desaprender implica dejar de utilizar el conocimiento obsoleto, sin embargo ya hemos visto anteriormente que existe una tendencia a residir en la memoria organizacional. Las organizaciones cuentan con diversas formas de conseguirlo, por ejemplo, deteniendo la producción sobre la base de una tecnología obsoleta determinada.

c) **Detener el desarrollo de conocimiento:** Aquí KAF se centra en valorar que no sólo se trata de dejar de utilizar el conocimiento obsoleto sino especialmente cambiar el proceso de creación y absorción de conocimiento que ha sido catalogado como obsoleto.

d) **Empuje por nuevos conocimientos:** Aquí KAF nos recuerda que en ocasiones los procesos de aprendizaje de nuevos conocimientos son suficientes para “olvidar” el conocimiento obsoleto.

e) **Limpieza de conocimiento antiguo:** En esta ocasión KAF significa eliminar explícitamente las partes antiguas de la memoria organizacional, por ejemplo, retirando el hardware/software antiguo, documentos o procedimientos obsoletos, etc...

En definitiva, estamos ante una problemática que, aunque siempre ha existido, parece que en los últimos meses ha cobrado especial relevancia.

Las organizaciones deben estar preparadas para asumir estos retos derivados del aprendizaje y desaprendizaje y entender que son inherentes al proceso de creación de conocimiento organizacional. Sólo así estaremos preparados para desplegar iniciativas encaminadas a darles respuesta.

Y concluimos con esta cita de Albin Toffler: *Los analfabetos del siglo XXI no serán aquellos que no sepan leer o escribir, sino aquellos que no sepan aprender, desaprender y reaprender.*

Fotografía de Albin Toffler publicada en <http://emilysquotes.com>

“LA EDUCACIÓN ESPAÑOLA ES DECIMONÓNICA”

AUTOR: THOMAS GUALTIERI

Juan Luis Goujon, consejero delegado de la multinacional franco-estadounidense especializada en gestión de recursos humanos BPI-MOA, lleva seis años mirando al mercado laboral español desde Chicago, sede de la firma que dirige. Entre los 40 países en los que trabajan sus 1.500 empleados, "BPI-MOA apuesta por el mercado ibérico, donde hay margen para que la empresa se expanda a corto plazo". Aunque advierte: si no mejoran su preparación, los trabajadores españoles tendrán cada vez más dificultades para encontrar un empleo en el mercado global.

Pregunta. ¿Cuál es la visión del mercado laboral español del punto de vista de una multinacional que se ocupa de recursos humanos?

Respuesta. Más allá de datos que todo el mundo conoce, como la elevadísima tasa de paro, lo que más preocupa en España es que los problemas no son solamente coyunturales. El principal es la falta de formación en todos los brotes verdes de empleo, ahí donde se puede entender el rumbo de la economía en el futuro. Nuestra fuerza laboral no es suficientemente competitiva: se ha apostado para abaratarla reduciendo los salarios sin invertir adecuadamente en formación.

P. ¿A qué puestos de trabajo se refiere?

R. A los que tienen que ver con las nuevas tecnologías, pero no solo. Pienso también en la bioingeniería, en los trabajos relacionados con las energías renovables. Y, más en general, al desarrollo de las competencias de los trabajadores, tanto específicas y vinculadas con una formación *ad hoc* como más generales, empezando por el conocimiento de los idiomas.

P. El problema parece depender del sistema educativo.

“En España todavía se piensa que estudiar cinco años te va a servir para los siguientes 40”

R. Basta con comparar nuestro modelo con los de Europa del norte, de Escandinavia en particular, para enterarse de que aquí queda mucho por hacer. La formación española se basa en un modelo decimonónico: cinco años de carrera que supuestamente garantizan acceso a un puesto fijo que hoy en día ya no existe. El aprendizaje en nuestra época es un proceso constante, un viaje continuo, pero en España todavía se piensa que estudiar cinco años te va a servir para los siguientes 40.

P. ¿Los principales desafíos que España tiene que afrontar están en este ámbito?

R. Sí, la prioridad es adecuar el sistema de formación. Cuando la economía se recupere la gente tendrá que estar lista para aprovechar las nuevas oportunidades. Los trabajadores deben representar un factor de competitividad, y la calidad de la prestación laboral tiene que ser un objetivo prioritario respecto a la reducción salarial. En este sentido, España está haciendo una apuesta equivocada: sigue abaratando el coste del trabajo en vez de intentar competir aumentando la calidad de su sistema de formación. Después de las medidas de choque que ha sido necesario poner en marcha en este sentido, habría que pensar estratégicamente. Y Estados Unidos es un ejemplo a seguir.

P. Hay analistas, sin embargo, que subrayan que pese a la baja tasa de paro los nuevos puestos de trabajo generados en EE UU ofrecen un salario más bajo y condiciones laborales peores que las de antes de la crisis.

R. Ese es el otro lado de la moneda. En EE UU se ha desarrollado el subempleo, es decir, trabajar 40 horas semanales sin llegar a tener niveles de vida aceptables. Es algo que pronto llegará también a Europa, y depende de las reducciones del sueldo pero también del hecho de que hay empleos que se quedan sin cubrir porque los trabajadores no tienen la formación adecuada. Y eso genera desequilibrios en el mercado.

P. ¿Qué medidas se podrían implementar para solucionar el problema de los parados de larga duración?

R. Es una cuestión que se afronta a partir de un principio equivocado: no es verdad que un empleado joven está más formado que un empleado mayor. El punto es que no se valora la experiencia como parte de la formación. Renunciar a la posibilidad de que un trabajador de 50 años pueda volver a tener acceso al mercado laboral tras un periodo de formación adecuada me parece un sin sentido.

P. ¿Cómo valora la reforma laboral aprobada en 2012 por el actual Gobierno?

“La crisis impuso la reforma laboral; ahora hay que mejorarla y corregirla. No se ha dado ninguna importancia al plano social”

R. Había que hacerla porque la crisis económica lo imponía y porque el mercado laboral español era uno de los más rígidos, pero se hizo de prisa y corriendo. Ahora hay que mejorarla y corregirla: no se ha dado ninguna importancia al plano social. Se deberían fijar parámetros y criterios que establezcan con precisión qué pasa después de un expediente de regulación de empleo y detallen las medidas de recolocación de los trabajadores, algo que se ha dejado completamente en el aire. Habría que seguir el ejemplo de otros países. Francia es un modelo a seguir, el plan social trae reglas concretas e implica a las empresas para que se comprometan respecto a la recolocación del personal.

P. ¿El actual modelo de negociación colectiva español le parece adecuado a las condiciones del mercado laboral?

R. Los modelos productivos están cambiando. El mercado del trabajo se flexibiliza y por ende también la negociación colectiva tiene que evolucionar. Tiene que ser lo más ágil y sostenible posible. Estamos un mundo global, y hace falta estructurar la negociación colectiva para evitar fenómenos como el *dumping* social. Cada empleado es único, cada vez más se trabaja por proyectos: el modelo de negociación colectiva entendido como un proceso fabril, para contratos largos, ya ha perdido su fuerza.

P. La presidenta del Círculo de Empresarios, declaró hace unas semanas que prefiere no contratar una mujer de entre 25 y 45 años porque podría quedarse embarazada. ¿Qué opina sobre este planteamiento?

R. Me parece una afirmación curiosa. El 70% de los empleados de nuestro grupo en España son mujeres, y esta cifra llega al 72% a nivel global. Es simplemente un problema que no nos ponemos. Solo un dato: en los próximos 20 años el 65% de los ingenieros serán mujeres. No tener en cuenta una parte tan amplia de ellas me parece un gran error.

http://economia.elpais.com/economia/2015/01/23/actualidad/1422010185_859355.html

IGNACIO CIRAC: «GOOGLE QUIERE CONSTRUIR EL PRIMER ORDENADOR CUÁNTICO»

AUTOR: JOSÉ MANUEL NIEVES

El director del Instituto Max Planck de Óptica Cuántica en Munich afirma que «ya tenemos la receta para construirlo y prototipos cada vez mejores y más grandes»



eduardo de san bernardo

El director del Instituto Max Planck de Óptica Cuántica en Munich, Ignacio Cirac, en un momento de la entrevista con ABC

Ha pasado fugazmente por Madrid. Ignacio Cirac, director del Instituto Max Planck de Óptica Cuántica en Munich y uno de los **mayores expertos** mundiales en **computación cuántica**, ha participado estos días en los Distinguished seminars del Centro Nacional de Investigaciones Oncológicas (CNIO), patrocinados por la Fundación Banco Sabadell, pero ha encontrado tiempo para charlar con ABC sobre cómo será, en apenas unos años, el mundo en que vivimos. Un mundo que guarda cada vez menos secretos para la Ciencia y que pronto sufrirá una **nueva revolución**, la de los ordenadores cuánticos, miles de veces más poderosos que los actuales y que están destinados a cambiar, para siempre, nuestras vidas y nuestra comprensión de la Naturaleza.

- **¿En qué punto se encuentra el desarrollo del primer ordenador cuántico?**

- Tenemos la receta para construirlo, y tenemos prototipos cada vez mejores y más grandes, pero aún muy pequeños si los comparamos con toda la potencia de cálculo que nos daría el que queremos. Estamos todavía en la fase de prototipos, de comprobar que todo funciona.

- **¿Cómo es el prototipo sobre el que trabajan actualmente?**

- Hay varios. Tenemos uno de quince átomos que funciona desde hace algún tiempo, pero también hay otras tecnologías muy nuevas de las que han surgido otros prototipos. El gran cambio es que ahora hay grandes compañías privadas que ya están interesadas en invertir en computación cuántica. Google es una de ellas.

- ¿Google quiere construir un ordenador cuántico?

- Sí. Se han puesto en contacto con varios físicos experimentales de California y han empezado a poner en marcha su proyecto, que es

«No iría a trabajar a una empresa privada ni por todo el dinero del mundo»

el de desarrollar las tecnologías necesarias para desarrollar un ordenador cuántico a gran escala. También IBM parece dispuesto a intentarlo. Se trata de un desafío muy grande y el primero que llegue obtendrá enormes beneficios.

- ¿Se iría usted a trabajar a una empresa privada como Google?

- No, ni por todo el dinero del mundo. Lo digo con toda seguridad, y es por una razón: yo disfruto con mi trabajo, que es la investigación básica. A mi me gusta saber cómo construir un ordenador cuántico, o un nuevo sistema de comunicaciones, qué es lo que hay que hacer para ello, etc. Es decir, una serie de cuestiones que son fundamentales. Todos estos temas se van desarrollando y con el tiempo alguno de ellos puede llegar a la práctica. Para eso necesitan un desarrollo tecnológico, pero eso ya no es mi parte. Me interesa que se desarrolle, pero no hacerlo yo mismo. Por eso yo quiero seguir trabajando en investigación básica.

- Cada vez más empresas privadas acometen grandes retos científicos. La secuenciación del genoma humano, los vuelos espaciales... ¿No sería peligroso que fuera una empresa privada la primera en desarrollar un ordenador cuántico?

- Yo creo que, efectivamente, el primer ordenador cuántico lo va a desarrollar una empresa privada... La cuestión es que, en estos momentos, pensamos que falta aún mucho tiempo para lograrlo, del orden de 20 o 30 años, y normalmente las empresas privadas no hacen inversiones en esa escala de tiempo.

- ¿Y por qué entonces lo hace Google?

- Empresas como Google, o IBM, sí que hacen inversiones a largo plazo, pero es porque piensan que a lo mejor es posible acelerar el proceso y conseguirlo antes, digamos que en quince años. E invirtiendo más, incluso antes.

- ¿Qué es exactamente un ordenador cuántico?

- Como cualquier otro ordenador, el objetivo de un ordenador cuántico es el de hacer cálculos. Un ordenador convencional convierte la información a ceros y unos, la procesa y la devuelve en forma de números, textos o cualquier otra cosa que le hayamos pedido que haga. Para llevar a cabo este trabajo, un ordenador convencional sigue unas reglas determinadas. Un ordenador cuántico hace lo mismo, pero siguiendo las reglas de la Física Cuántica, que hacen posible una potencia infinitamente mayor que la de un ordenador convencional. Un solo ordenador cuántico equivale a un número gigantesco de ordenadores convencionales.

- ¿Cuáles son esas reglas de la Física Cuántica a las que se refiere?

- Por ejemplo la indeterminación. En el mundo subatómico, una partícula puede "estar" en varios lugares a la vez. O, mejor dicho, existe como posibilidad en varios lugares a la vez, como una nube difusa y cuya posición sólo se concreta en un punto en el momento en que la observamos. Cuando dejamos de mirar, vuelve a su estado indeterminado. Esa propiedad se puede usar para resolver problemas de una forma muchísimo más rápida de lo que lo hace cualquier ordenador actual.

- Entre las muchas tareas hoy por hoy inalcanzables y que podrá hacer un ordenador cuántico está, en criptografía, la posibilidad de leer y descifrar cualquier mensaje encriptado actual o pasado. ¿No le parece peligroso que sea una empresa privada la primera en conseguir esa tecnología?

- Sí, y aunque hay aplicaciones que son más importantes que esa, no hay duda de que también se usará para eso. De todas formas, estoy seguro de que si una empresa privada desarrolla un ordenador cuántico, los primeros interesados serán las agencias de

«Si una empresa privada desarrolla un ordenador cuántico, los primeros interesados serán las agencias de seguridad»

seguridad de los distintos países. Habrá, sin duda, controles. En cuanto las agencias de seguridad vislumbren que se está desarrollando un ordenador cuántico, lo primero que harán

será cambiar todos los mecanismos de criptografía. Las compras en Internet, por ejemplo, tendrán que funcionar de una manera distinta, y también nuestras claves en la red. Y probablemente esa manera distinta se base en la Física Cuántica. De todas formas, si yo tuviera un ordenador cuántico no lo utilizaría para descifrar mensajes...

- ¿Por qué el ordenador cuántico será una revolución? ¿Por qué es tan superior a un ordenador convencional?

- Es infinitamente superior. Imagine que se usaran todos los átomos del Universo para construir un ordenador convencional. Pues aún así, ese ordenador tendría, para muchos cálculos, menos potencia que un ordenador cuántico de solo 10.000 átomos. Es otro nivel, otra liga.

- Una potencia de cálculo sin igual, comunicaciones espaciales instantáneas, criptografía cuántica... ¿Qué otras aplicaciones podría tener la Física Cuántica?

- Por ejemplo, una aplicación que ha surgido recientemente permitiría tener tarjetas de crédito inviolables, una tarjeta que se destruiría sola por el mero hecho de que alguien intentara copiarla. Se han desarrollado ya los primeros protocolos, pero por ahora los prototipos que tenemos de estas tarjetas de crédito tienen una vida muy corta, de apenas un segundo. Hace apenas un par de años solo duraban una milésima de segundo, es decir, mil veces menos. Si logramos extender ese tiempo y que duren un año, o más, empezarán a ser útiles.

- ¿Cómo funcionan esas tarjetas?

- La Física Cuántica tiene una propiedad muy interesante. Cuando utilizas la superposición de estados, si intentas verlos los destruyes sin remedio. Y para copiar una tarjeta, alguien va a tener que hacer una medida, va a tener que ver lo que tiene que copiar. Pues en ese mismo momento la tarjeta se destruiría.

- Es decir, que la tarjeta sería como el famoso gato de Schrödinger dentro de una caja, que no está ni vivo ni muerto hasta que alguien mira dentro y lo comprueba...

- Sí, ja ja ja, exacto... Entonces, eso tiene la ventaja de que esa tarjeta es imposible de copiar. Otras aplicaciones que he visto recientemente son la de medir directamente la temperatura en el interior de una célula, o la de desarrollar los sensores magnéticos más sensibles que existen, capaces de medir los campos magnéticos más pequeños.

-2014 ha sido un buen año para la Física, especialmente tras el hallazgo del bosón de Higgs. ¿Qué nos espera ahora?

-Espero que muchas novedades, ya sean partículas supersimétricas o incluso partículas nuevas que no se hayan visto hasta ahora.

-¿Cree que estamos a las puertas de una nueva física?

- Yo no llegaría tan lejos... Estamos abriendo una puerta, y es posible que al otro lado no haya nada, o que haya pocas cosas, pero también puede que haya otro mundo. No lo sabemos.

- Pero el Modelo Estándar sólo explica la materia ordinaria, que es menos del 5% de la masa del Universo. Hay otro tipo de materia, la materia oscura, que no sabemos lo que es y que da cuenta de otro 23%. Por no hablar de la energía oscura, que es más del 70% restante... ¿Nos podría llevar hasta ahí esa puerta a la que se refiere?

- No lo sé, es posible que sí... Hay en marcha muchos experimentos diferentes, pero es muy difícil saber por dónde va a sonar la flauta...

- ¿Cuál le gustaría que fuera el próximo gran descubrimiento de la Física?

- Le diría que dos. El primero sería una teoría fundamental en la que la gravitación y la Física Cuántica pudieran combinarse, porque eso nos abriría muchísimas puertas, nos daría una nueva visión de la Naturaleza y tendría implicaciones de todo tipo, físicas, tecnológicas y filosóficas. Y el segundo es un problema que se da

«No tenemos técnicas que nos permitan pasar de lo simple a lo más complejo»

en Física, Química, Biología y en casi todas las ciencias, que es el problema de la complejidad. Cuando pones veinte partículas juntas se comportan de manera muy distinta a

como lo hacen por separado. Y eso es, precisamente, lo que hace posible la electricidad, o incluso la vida. Pero resulta que no tenemos técnicas que nos permitan pasar de lo simple a lo más complejo y estudiar lo que se llaman propiedades emergentes. Y me gustaría que se descubriese una teoría que nos permitiera dar ese paso, que nos permitiese interpretar, calcular y predecir. Y eso serviría en casi todos los campos de la Ciencia.

- Usted ha sido muy crítico con la política científica en España. ¿Cree que la tan anunciada recuperación económica se está empezando a notar, también, en Ciencia?

- Según lo que hablo con mis colegas, aún no se nota nada. Y además es que esa incertidumbre que han generado años de falta de contratación, de fugas al extranjero, etc. etc., es algo que va a estar presente durante mucho tiempo. Se ha generado una inseguridad que va a seguir haciendo que cualquiera que se dedique a la investigación se lo piense dos veces. Y aunque se empiece a invertir, se tardará tiempo en volver a los niveles que había antes de la crisis.

- La crisis de la Ciencia es mayor en España que en otros países de nuestro entorno. ¿Por qué?

- Porque quizá en España la crisis ha pegado mucho más fuerte que en otros países. Y España vivía una época en la que estaba creciendo. En los últimos 20 años, todos los indicadores estaban subiendo y nos estábamos acercando mucho a los de otros países. Pero el parón de la crisis nos ha vuelto a dejar muy por detrás. Y eso se nota. Yo veo que la financiación que existe, por ejemplo, en Alemania, está muy por encima de la que hay en España.

- ¿Cree que podremos recuperar este retraso?

- En eso soy un poco pesimista. Recuperar lo perdido va a llevar mucho tiempo, y volver a la situación que teníamos hace cinco o seis años va a costar por lo menos ocho o diez, y eso suponiendo que empecemos ya y que nos lo tomemos en serio.

- ¿Y qué opina, por ejemplo, de lo que afirman algunos científicos catalanes, en el sentido de que independizarse de España sería bueno para la ciencia en Cataluña?

- Pues yo creo que sí, que en eso tienen razón. Porque el gobierno catalán tiene, y ha tenido siempre, una sensibilidad por la ciencia mayor, pero que mucho mayor, de la que tiene el gobierno español.

- ¿Cómo se vive desde Alemania la plaga de la corrupción en España?

- Pues con mucha pena. Y es que ver a colegas por todas partes que tienen que trabajar en unas condiciones precarias, y al mismo tiempo que los extranjeros, cuando te preguntan, no lo hagan por la ciencia, sino por la corrupción, resulta muy desagradable.

- ¿Es Ignacio Cirac ambicioso en premios? Tiene usted ya algunos de los galardones más prestigiosos en Física y se le considera en la antesala del Nobel...

- No, no... Yo soy muy agradecido, me siento un privilegiado y estoy enormemente satisfecho. Se me han dado muchos premios, incluso más de los que merecería... Y cuando me preguntan por esto del Nobel, siempre digo que, como a cualquier persona que se lo diesen, estaría encantado. Pero, como digo, estoy más que satisfecho y no pienso nunca en eso...

- Si su trabajo no tuviera todo el reconocimiento que tiene, ¿lo seguiría haciendo igual?

- Si, sin duda alguna. Lo que sí que sucede es lo contrario, que el hecho de que te lo reconozcan implica hacer muchas más cosas, dar más conferencias, viajar, atender a otras cosas que no están tan relacionadas con la investigación, conceder entrevistas... Y estoy encantado de hacerlo, porque pienso que hay que darle a la sociedad toda la información sobre lo que estamos haciendo, pero es verdad también que eso me ha cambiado algo la vida.

http://www.abc.es/ciencia/20150125/abci-entrevista-fisico-cirac-201501241305.html?utm_source=abc&utm_medium=rss&utm_content=uh-rss&utm_campaign=traffic-rss

8 INDICADORES DE QUE TU ESTRATEGIA EN REDES SOCIALES NO ESTÁ FUNCIONANDO

AUTOR: ALBERTO ALCOGER



Trabajar adecuadamente las redes sociales no es tan fácil como parece. Todavía aún muchas empresas y pymes piensan que la **estrategia en redes sociales** es poner promociones y ofertas en Facebook y Twitter y esperar a que lleguen las ventas. Y si además, se las puede llevar su hijo que sabe de Facebook, mejor, pues será mucho más económico y rentable.

Lo cierto es que este tipo de comportamiento es mucho más común de lo que parece. Aún son muchos los que no dedican tiempo ni esfuerzo

suficiente a las redes sociales y se olvidan de que **son el principal canal de marketing online para crear marca**, para establecer conversaciones con sus potenciales clientes, para saber qué es lo que le gusta a tu público objetivo.... En resumen, para crecer y hacerlo bien.

Principales errores en tu estrategia en redes sociales

Por norma general, la **analítica de resultados** es la única que puede decirnos si los resultados son buenos o no. Pero si ni tan siquiera analizamos lo que hacemos, la realidad será que nuestra presencia en internet se convertirá en poco tiempo en un aburrido monólogo. Así que aunque no quieras reconocerlo, busca un **Community manager profesional**, plantéale tus objetivos y deja que te diseñe una buena estrategia en redes sociales.

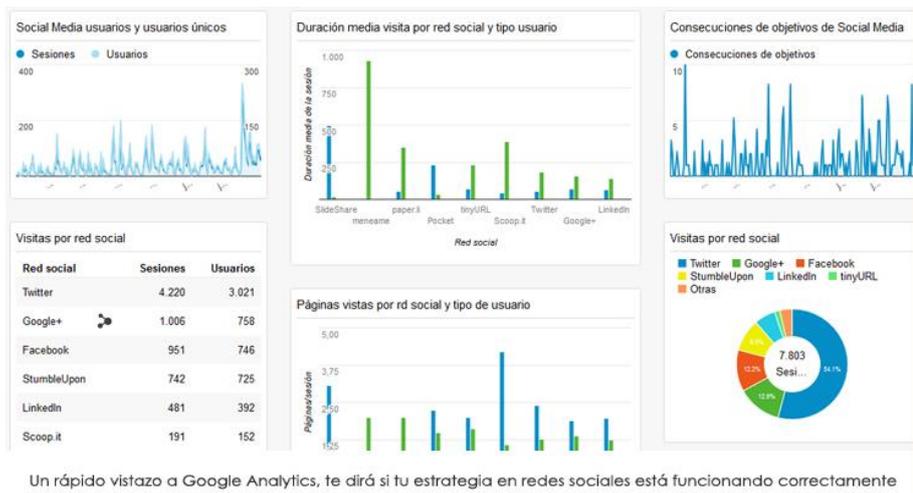
1. No tienes un plan de marketing online

Siempre incidiremos en la necesidad de hacerlo, pero incluso en aquellas situaciones en las que no se pueda hacer, por lo menos una rápida **guía de estrategia, objetivos y canales** a utilizar se hace básica. Las redes sociales no son un ente independiente, son una parte más del marketing online que debe combinarse con otras áreas como los contenidos y el posicionamiento.

2. No consigues redirigir tráfico a tu página web

Un rápido vistazo a **Google Analytics** te indicará si realmente estás consiguiendo redirigir tráfico desde las redes sociales a tu sitio web. Si es así, tu estrategia estará funcionando, pues estarás influenciando las decisiones de compra de tu comunidad que por lo menos, va a tu página a ver qué es lo que vendes.

En caso contrario, tu **Community manager** no está haciendo bien su trabajo. Quizás no ha comprendido bien los objetivos o su comunicación está fallando, pero en cualquier caso, los resultados no llegan.



3. Apenas tienes seguidores, tu comunidad no crece

Por mucho que digan, **importa y mucho el número de seguidores que tengas en las redes sociales**. Pero más aún importa si hay crecimiento continuado a lo largo del tiempo, eso puede ser que lo estás haciendo bien pero falta intensidad.

Estar estancado en un número de seguidores muy bajo, denota poca actividad o interés. Por el contrario, un **número de seguidores alto indica constancia**, estrategia y sobre todo que estás realizando una buena comunicación. Y buena comunicación implica más seguidores, más alcance de tus publicaciones, más visitas a tu sitio web y por probabilidad, más ventas.

A fin de cuentas, es imposible que consigas ventas a partir de tu sitio web o tienda online si antes no tienes visitas. Un consejo, vigila tu tasa de abandono y el tiempo medio en tu sitio web de cada usuario.

4. No hay interacción ni conversación

El error más básico en las redes sociales, Un buen Community manager debe saber que lo primero es la interacción con la comunidad. A fin de cuentas **somos personas hablando con personas**, por lo que conseguir comentarios e interacción es uno de los puntos más importantes.

Más aún cuando de cara al posicionamiento, la **interacción y los comentarios en las publicaciones** son cada día un factor que pondera más y más Google. De nuevo te recomendamos buscar un Community Manager profesional que sepa de estrategia de social media marketing.

5. Tu contenido no gusta a tu comunidad

También es muy normal esta situación. Tenemos incorporado un blog nuestra web o tienda online, pero **los post que hacemos no gustan a los usuarios**, apenas tenemos ni RT, Me Gusta, +1, etc.. sobre dichos post.

En esta situación el problema puede radicar en dos variables. Por una parte, no estás hablando de las temáticas que les interesan realmente a tu comunidad o todos **tus post se basan en ofertas, promociones y noticias de lo que TÚ haces**.

La otra variable puede ser el **no tener un buen Storytelling**, no hilar bien el discurso, el propio tono en el cual estás narrando el post o simplemente que no lo estás difundiendo adecuadamente.

6. Tu nivel de influencia y relevancia está por los suelos

Si tu **estrategia en las redes sociales** es buena, a medio plazo tu nivel de relevancia e influencia será más que significativo y sin duda te reportará tráfico a la web y ventas.

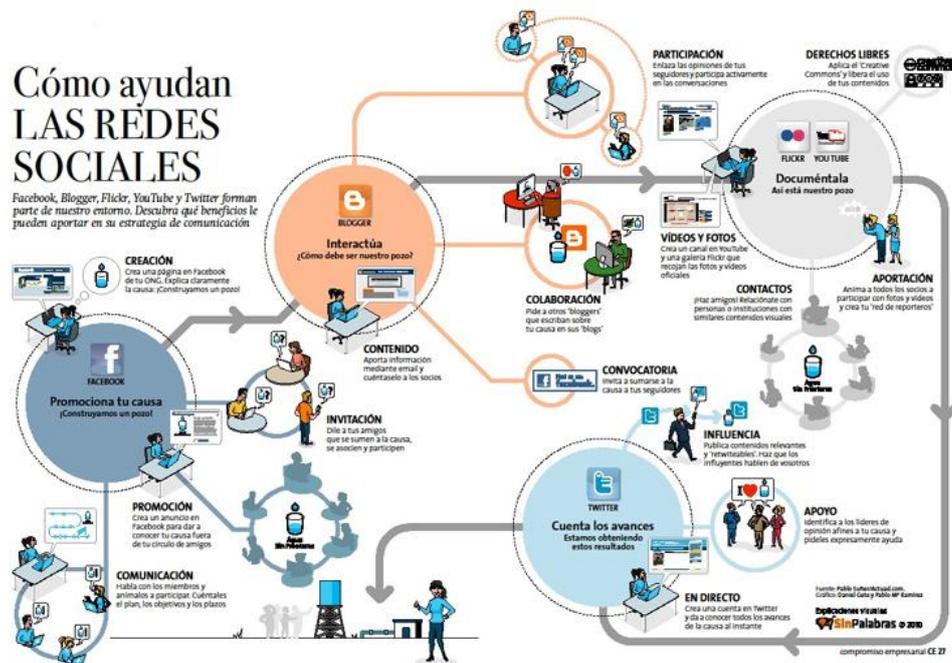
Para **comprobar tu nivel de relevancia online**, puedes ir a la página de **Klout** y ver qué métricas adornan tus cuentas. Al principio puede ser fácil ir creciendo, conformes te acercas a un nivel 50 la cosa se pone ya más complicada. Por encima de 60 ya serás una cuenta influyente, tendrás más alcance y en consecuencia tu relevancia y demás métricas aumentarán.

7. Intentas vender pero nadie te quiere comprar

Otra situación bastante frecuente, especialmente en el comercio electrónico y en el sector turístico. En muchas ocasiones, la única estrategia de estos dos actores en las redes sociales es informar de promociones, ofertas, descuentos, los productos y servicios que ofrecen, etc...

Pero nada de comunicación objetiva, interacción, información del mercado, sector, entorno, curiosidades, etc... Al final, tu única estrategia es intentar vender, pero tu comunidad (si llegas a tenerla) no te quiere comprar.

No te equivoques, el problema no es que las redes sociales no sirvan para nada, es que tu estrategia (si se puede llamar así) no está funcionando.



8. No inviertes en publicidad de pago

Una de las principales máximas para cualquier negocio, ya sea offline u online, es que si quieres resultados **ienes que invertir en publicidad**. Ya no vamos a hablar de Adwords, pero sí que mencionaremos que la **publicidad en redes sociales** es muy importante siempre que tu público objetivo esté en ellas.

Invierte aunque sea poco en Facebook, y si puedes combínalo con Adwords para obtener mejores resultados. A fin de cuentas y como nos gusta decir en **SocieTIC Business Online**, por muy bueno que seas, si nadie te ve ni te encuentra es imposible que te pueda comprar.

http://www.societicbusinessonline.com/2015/01/21/8-indicadores-de-que-tu-estrategia-en-redes-sociales-no-esta-funcionando/?utm_content=buffer3dde7&utm_medium=social&utm_source=facebook.com&utm_campaign=buffer

¿INNOVAN LOS CONSULTORES EN SU TRABAJO?

AUTOR: PACO CORMA

Los consultores externos son de gran ayuda en materia de innovación, pero ¿innovan los consultores en su propio trabajo?

La ubicación de los Consultores especialistas en la cadena de la Innovación suele posicionarse en dos puntos fundamentales:

- *Generación de innovaciones.*
- *Transferencia de innovaciones*

Incluso de forma más general **y para los generalistas**, ya que lo anterior está reservado para los especialistas, se suele asimilar a:

- *Formación y concienciación en innovación*
- *Practicar técnicas y metodologías para innovar.*

Pero en cualquiera de los cuatro frentes indicados, no se suele hacer referencia a la propia innovación interna, a la **innovación en los propios sistemas y métodos de los Consultores, a la innovación de los consultores en su propio trabajo:**

- *Innovación en sus propios métodos*
- *Innovación en sus propios procesos*

Este tema está sujeto a interpretaciones cualitativas u opiniones, no necesariamente asociadas a estudios, dada la situación de crisis generalizada en el sector. Se podría deducir que hace falta un gran impulso innovador para salir de la crisis de las propias consultoras.

En una reciente publicación se hacía referencia, precisamente, a la innovación en el sector de la consultoría (En UK):

• Contrariamente a lo que se pueda pensar, *el sector de la consultoría está continuamente innovando*, si bien es cierto que no hay grandes programas de innovación específica. Pero es continuo.

• *Para el 64% de las consultoras la innovación se enfoca a “diferenciarse de los competidores”*

• *El 21% tienen un proceso formal de innovación.*

• *Para el 26% la innovación interna se realiza conjuntamente con los clientes.*

• *Para el 69% de las consultoras, las innovaciones se han incrementado en los últimos 5 años.*

• *Los más importantes habilitadores de la innovación son:*

○ Acceso a investigaciones externas.

○ Elevados niveles de autonomía interna.

○ Sistema de comunicación interna bien consolidado

• *Para el 50% de las consultoras, el trabajo con los clientes es la principal fuente de innovación (frente al 22% en el año 2005).*

De estos resultados, que desmienten totalmente la posible sensación de que las consultoras no innovan en ellas mismas, se sacan las siguientes **recomendaciones para que los consultores innoven en su propio trabajo:**

- *Innovar en temas prácticos y de proximidad a la utilización.*
- *Para innovar compartir costes con otros agentes del Sistema de Innovación.*
- *Investigar, captar e introducir nuevas ideas.*
- *Ser proactivo con los clientes para detectar fuentes de innovación interna en la propia consultora.*
- *Desarrollo profesional continuo de los propios consultores.*
- Si ahora tomamos en consideración la interacción con los clientes para lograr innovaciones internas en la propia consultora:
 - Definir líneas conjuntas de innovación y construir un sistema de priorización de las mismas.
 - Disponer de base de datos de experiencias anteriores que hayan resultado exitosas.
- Y en la interacción con los otros agentes del Sistema de Innovación:
 - Generar grupos de trabajo conjuntos para desarrollar nuevas ideas y métodos.
 - Hacer estudios sistemáticos sobre la evolución de la demanda y tipo de consultoría demandada.
 - Analizar tendencias (tanto macro como micro) sobre las que actuar o adelantarse.

Así pues, **las Consultoras, al menos las que son especialistas, están sistemáticamente innovando a nivel interno** para crecer en los momentos de auge y para diferenciarse en los momentos de crisis.

¿Cómo innova su metodología el propio innovador?

¿Realmente innovan internamente las empresas de consultoría?

<http://www.pacocorma.com/2015/01/innovan-los-consultores-en-su-trabajo/>

GLOBALIZACIÓN 3.0: TRANSFORMARSE O MORIR

AUTOR: LAURA MARTÍN

“Antes mi madre me decía: acábate la comida que hay muchos niños esperando para poder comer. Ahora yo les digo a mis hijos: acabad vuestros deberes que en China e India hay muchas personas esperando por vuestros trabajos”, afirma el presidente de 2C Casado Consulting, **José Manuel Casado**. La nueva era digital ha impuesto un nuevo paradigma en cuanto a las tecnologías dentro de la empresa. La **globalización** y el amplio mundo que ofrece Internet han creado un espacio sin fronteras en el que la gestión del trabajo está en continuo cambio. Además, ha aumentado la competitividad de las empresas en un entorno global.

La transformación de la era digital es evidente. De ello se habló el pasado día 21 en el evento “el impacto en la UE de la globalización y **cambio en las organizaciones**” celebrado en la sede de la Comisión Europea en Madrid. Pero realmente, ¿hablamos de una época de transformaciones o de cambios de una época?. Para dar respuesta a esta pregunta, las empresas tienen que analizar si poseen las competencias necesarias para adaptarse a esta nueva etapa. Así, el director general de LIDlearning, **Luis Lombardero** afirma que “tenemos que hablar no de competencia si no de colaboración para generar un ecosistema empresarial”.

Las grandes organizaciones y multinacionales deben formarse en el ámbito de las tecnologías, deben dejar de ser empresas “rancias”, deben mirar más hacia fuera y hacia las personas. “Formar líderes y crear comunidad, son algunos de los retos de RR.HH” asegura **Carlos de Benito**, socio de Interlaboris. Un ejemplo de empresa que está invirtiendo en su formación en TIC's es Ferrovial, que está estudiando la incorporación de drones y robots en sus planes y estrategias de actuación.

Por tanto, deben quedar a un lado las fronteras, ya que hoy vende más la persona, su talento que la propia empresa. “Ahora prevalece el ‘yo S. L.’, se vende la persona y hay que especializarse”, declara el director de Computer World University, **Marlon Molina**.

Hoy, una persona puede trabajar en tres compañías a la vez de diferentes países, por consiguiente, el CEO puede tener empleados en cualquier parte del planeta. Pero, en materia legislativa queda mucho por avanzar, “es el fin de las fronteras y sin embargo la legislación sigue hablando de ellas”, añade.

Cuando se comenzó a hablar de la arroba y el punto com nos pareció algo innovador, pero la realidad es que el avance de las tecnologías va mucho más rápido que nuestro propio estudio y entendimiento de las mismas. Cuando nos empezamos a adaptar a un sistema aparece otro nuevo, y así sucesivamente. Por ello, las empresas tienen que estar en alerta de cada cambio y sobre todo tener la mentalidad abierta a nuevas formas de liderar, gestionar y trabajar en este mundo global.

CONFIANZA UN VALOR EN ALZA

AUTOR: GRUPO PROCESS



Cuando nos preguntamos, ¿Qué buscan las empresas en un proveedor?, entre las muchas respuestas que pueden darse, casi seguro que aparece la confianza.

Sentir que nuestro colaborador es confiable, lo que traducimos en que está involucrado, con ganas de trabajar, que es fiable, que es un socio, uno más del equipo y que va a trabajar en nuestra misma dirección, para alcanzar nuestros objetivos, objetivos que hace suyos.

La confianza permite que el cliente descansa en nuestras manos y lleva consigo una gran responsabilidad, una responsabilidad que no se debe, ni puede, traicionar bajo ningún concepto. Como suelo recordar a mi equipo en **Grupo Process**, se tarda mucho en merecer confianza pero se puede perder en un momento.

Implica que no hay sitio para la relajación, ni para la chapuza, implica estar muy involucrado y ser consciente de que cada ocasión cuenta, cada acción, cada encuentro y cada comunicación. Estar dispuesto a hacer lo que haga falta para que el proyecto sea un éxito.

Ser capaces de implicarnos hasta ese punto con cada proyecto y con cada cliente es la clave para que nos consideren una empresa y unas personas de confianza, ya sea para un congreso, una jornada, un curso de formación o un viaje de incentivo. Aunque en realidad puede valer para todos los ámbitos profesionales.

¿Es para ti también la confianza uno de los puntos importantes en un proveedor?

¿Qué más le pides?

<http://grupo-process.com/confianza-valor-en-alza/>

EL MIEDO Y LA TOMA DE DECISIONES

AUTOR: JUAN CARLOS VALDA

La toma de decisiones es la elección racional entre alternativas caracterizándose este proceso por la indecisión ante el riesgo y el temor a lo desconocido.

Todos a lo largo de nuestras vidas estamos tomando continuamente decisiones, incluso aunque no las tomemos ya que en este caso no deja de ser también una toma de decisión.

Desde que llegué a la universidad procedente del mundo empresarial, hace ya diez años, he detectado que las nuevas generaciones de estudiantes, mejor preparadas y con mejores medios que las anteriores, adolecen sin embargo de falta de decisión, se resisten a hacer un juicio o alcanzar una conclusión, siendo el miedo el obstáculo más grande en la toma de decisiones.

Las generaciones universitarias de hace tan solo diez años no se parecen en nada a las actuales en este sentido. Excepto alumnos con habilidades de liderazgo, que los hay y muy buenos, muchos de los universitarios de hoy tienen miedo a tomar decisiones. Lo tienen casi todo: una sólida formación, conocen idiomas, han salido al extranjero con los programas de estudios internacionales o por su cuenta, conocen y les gustan las nuevas tecnologías. Sin embargo son muchos los que acuden a los despachos con grandes dudas a la hora de tomar decisiones. Sienten miedo a la incertidumbre y al riesgo que conlleva. ¿Dónde radica el problema? ¿Cuál es el origen del mismo? Parece que se debe al proteccionismo excesivo en la propia familia, en los propios centros educativos y en el entorno social, que acomoda a las personas a que las decisiones las tomen otros por ellas.

Independientemente de la edad, tanto para las nuevas generaciones como para cualquier otra persona, el mensaje frente al miedo para la toma de decisiones es que cuando se toma una decisión habiendo realizado un análisis detallado del problema no existe la equivocación como tal. La decisión ha sido correcta en el momento. Sin embargo el resultado de la decisión puede ser malo como consecuencia de la alteración, desviación o interpretación errónea de los parámetros del escenario que sirvió de modelo.

En la vida profesional muchas personas ponen a prueba su capacidad para elegir entre el deber, el poder o el querer tomar determinadas decisiones.

Hasta hace poco, cuando las organizaciones estaban estructuradas funcionalmente con modelos verticales y muchas jefaturas, la toma de decisiones estaba muy ligada a los cargos directivos. Actualmente en que la estructura empresarial tiende a la organización por procesos, cualquier persona de la organización tiene que tomar cada vez más decisiones, de ahí la necesidad de utilizar frente al miedo un proceso adecuado para decidir, cuyas fases se enumeran a continuación.

1) Definir con claridad el problema

Es el punto fundamental ya que de este punto de partida depende todo el proceso para la toma de decisiones. Si la definición es errónea los pasos siguientes se apoyarán en una incorrección de partida.

2) Identificar las limitaciones del proceso

En muchos procesos de toma de decisiones existen limitaciones tales como la falta de recursos materiales y humanos, disponibilidad de tiempo, cualificación de las personas del equipo del proceso, movilidad de las mismas, financiación del proyecto, etc. Así, por ejemplo, la decisión de comprar una máquina puede estar condicionada por la falta de dinero y hacerla inviable. Un trabajador puede tener la posibilidad de cambiar de empresa y ocupar un puesto mejor, pero puede estar condicionado por el hecho de que su mujer trabaje y no sea posible el traslado.

3) Analizar y desarrollar todas las alternativas potenciales. En este apartado no debe desecharse en principio ninguna alternativa teniendo siempre en cuenta la historia de hechos análogos o relacionados con el mismo, opiniones de expertos en el tema, consultas a directores o personas de otras organizaciones y publicaciones existentes.

4) Análisis de las alternativas

Se determinan los puntos fuertes y débiles de las mismas utilizando todas las técnicas que se conocen: datos estadísticos, análisis de riesgos, simulaciones, dinámica de sistemas, árboles de decisión y programas informáticos.

5) Elección de la mejor alternativa

Se elige la solución que más puntos fuertes tenga frente a los débiles.

Posteriormente a la elección de la mejor alternativa es muy importante que todas las personas del equipo que se encargue de la implantación conozcan a fondo la decisión y como y cuando deben actuar.

La evaluación de la toma de la decisión proporcionará la información en cuanto a resultados positivos o negativos pero recuerde que si los pasos enunciados anteriormente los realizó con criterio y profesionalidad usted tomó adecuadamente su decisión.

<https://jcvalda.wordpress.com/2015/01/18/el-miedo-y-la-toma-de-decisiones/>

7 CONSEJOS PARA HACER PRESENTACIONES EXTRAORDINARIAS

AUTOR: GUSTAVO ESCOBAR

Presentar una idea a tus compañeros de trabajo, el proyecto a tu cliente, las previsiones a tus jefes, hablar con un potencial inversor... hay miles de razones por las que todos los años tenemos que hacer presentaciones en público, y en casi todos los casos, si se hacen bien, pueden tener un impacto muy positivo en tu carrera.

Tanto si eres un experto hablando en público, como si eres un tren de nervios, o si estás hablando al frente de un público de 3, 40 o 700 personas, estos 7 consejos te ayudarán a maximizar esas oportunidades y hacer unas presentaciones de alto impacto

1. No comiences pidiendo disculpas

Por muchos nervios que puedas tener, incluso si sientes que te tiemblan las manos o la pierna, la mayoría de veces tus oyentes no lo notan. No les hagas saber o les pidas disculpas porque estás nervioso o por si comentas un error por culpa de los nervios. ¿Qué te aporta eso? ¿Qué posible beneficio hay en pedir perdón por algo que no has hecho todavía?

Lo que estás haciendo es condicionar tu mente para permitirte cometer errores; al tiempo que a tus oyentes les mandas el mensaje de que estás inseguro. Y sinceramente, no sé tú, pero yo aprecio demasiado mi tiempo y mi vida para perder 20 minutos escuchando a alguien que no está seguro de lo que me va a contar.

2. Engánchalos desde el principio

Los primeros 60 segundos (incluso diría que menos) son determinantes. Si empiezas demostrando nervios, o con la parte más aburrida, o con errores, estás enviando el mensaje negativo que va a hacer que tus oyentes piensen “¡buuff, si así empieza, a ver lo que viene ahora!”. Haz que tu “apertura” tenga fuerza y que los atraiga desde un inicio. Puede usar alguna frase, diapositiva, gesto, etc., de manera que tanto, si comentas errores en esos primeros segundos, como si no, tu “apertura” se haga con el interés de todos.

3. Emociones para desencadenar acciones

Las emociones que sentimos nos hacen actuar de una u otra manera. Si tu presentación pretende que los oyentes tomen una decisión, o lleven a cabo alguna acción, es importante que les hagas sentir una emoción que los conduzca hacía esa acción. Tu habilidad para crear emociones en tu público es la que te diferenciará y hará tu presentación especial.

Si tienes dudas, la mejor manera de crear emociones es a través de anécdotas que hagan que el oyente se identifique con lo que cuentas.

4. Demuestra seguridad

A la mayoría de humanos nos gusta más hablar que escuchar. Primero porque nos queremos mucho a nosotros mismos, y segundo porque cuando somos nosotros quienes hablamos nos sentimos más importantes y con ciertas dotes de liderazgo, pero lo cierto es que a menudo decimos demasiadas tonterías, pero sólo nos damos cuenta cuando son otros los que hablan. Por eso, cuando vemos a alguien que transmite seguridad, experiencia, conocimientos... es más fácil que su discurso nos enamore y que le escuchemos con el 100% de nuestra atención.

La seguridad, puede ser real o no, pero **se puede transmitir con palabras elegidas apropiado**, con gestos, con una ligera sonrisa, mirando a los ojos, etc. O la puedes crear en ti llevando la ropa que más te gusta, o un perfume que te hace sentir más guapa, o haciendo un gesto de triunfo que te hace sentir que tienes éxito, etc.

5. Tu lenguaje corporal

Gesticula, muévete, atráelos con tus movimientos, haz que te sigan, que no se les vaya la mente a otro lugar. Si te fijas, los mejores ponentes nunca están quietos e inmóviles. Tu lenguaje no verbal tiene un efecto importantísimo en tu presentación, tal es así que tiene un impacto directo en el punto 2, 3, 4 y 7. Por tanto, practica. Entrena tus manos y tu rostro. Y haz caso a lo que te decía tu abuela y pon la espalda recta, echa los hombros hacia atrás y levanta la cabeza.

6. Se conciso

Vuelvo a lo de antes, a las personas nos gusta más hablar que escuchar. Tal es así que en una conversación, mientras nuestro interlocutor habla estamos más concentrados en lo que vamos a responder que en lo que nos dice. Por tanto, no seas demasiado repetitivo, no te excedas en el tiempo que tu tipo de presentación debe llevar, no te conviertas en el pesado que hace que la gente se duerma.

7. Debes hacer que te recuerden

Ya sea porque cuentas una anécdota única, das un regalo (que puede ser simbólico y con un insignificante valor económico), o cualquier otro método, sea lo que sea, planifica cómo vas a hacer que te recuerden una vez haya terminado la presentación.

Bonus

Por último recuerda que al público debes ganártelo minuto a minuto, no importa si tu apertura fue extraordinaria, o si hace un rato contaste una gran anécdota. ***Lo que ya hiciste, quedó atrás. Lo que cuenta es lo que estás haciendo ahora.***

<http://www.gustavoescobar.com/7-consejos-para-hacer-presentaciones-extraordinarias/>

UNA BUENA ESTRATEGIA PARA CAMBIAR LA CULTURA EMPRESARIAL

AUTOR: PETER BREGMAN, PARA HARVARD BUSINESS REVIEW - TRADUCCIÓN Y EDICIÓN DE MIGUEL ÁNGEL MEDINA CASABELLA

"Me gustaría hablar con usted acerca de un gran proyecto", me dijo la mujer en el teléfono. "Tenemos que cambiar nuestra cultura corporativa".

Ella era un líder de alto rango en una empresa de servicios profesionales, donde la gente es, realmente, su activo más importante. Pero resulta que la gente no estaba tan feliz. La suya era una empresa muy exitosa con ingresos altos, grandes clientes, y empleados que trabajaban duro. Pero la satisfacción de los empleados era abismalmente baja, y las tasas de rotación eran asombrosamente altas. Los empleados cumplían, pero sin la menor intención de permanecer.

Esta empresa había ganado la reputación de ser un lugar terrible para trabajar. Cuando me reuní con el director de la firma, ilustra el problema con un ejemplo personal. Hace poco, me dijo, una reunión con un cliente había sido programada en el día en que una de sus empleadas se casaba. "Le dije que tenía que estar allí. Ese encuentro fue bastante temprano y todavía podía llegar a su boda a tiempo".

Hizo una pausa y luego continuó: "No estoy orgulloso de esa historia, pero es la forma en que siempre hemos operado la empresa". Entonces él me miró, preguntando **"Así que, Peter, ¿cómo cambiar la cultura de una empresa?"**

Una pregunta tan simple. Quería darle una respuesta simple.

Pero la cultura es un sistema complejo con una multitud de procesos y mecanismos interrelacionados que te mantienen marcando el paso.

Las evaluaciones de desempeño y programas de formación definen las expectativas de la empresa. Los Sistemas de recompensas financieras los refuerzan. Los memorandos y comunicaciones resaltan lo importante. Y las acciones de liderazgo senior - promociones para las personas que se comportan según lo esperado, y una carrera sin futuro para aquellos que no lo hacen - enfatizan las prioridades de la empresa.

En la mayoría de las organizaciones, estos elementos se desarrollan inconscientemente y orgánicamente para crear un sistema que, aunque no siempre es ideal, funciona. Cambiar la cultura es difícil, inseguro, y complejo. Es mejor evitarlo, de ser posible.

"¿Por qué quiere cambiar la cultura?", Le pregunté. "La firma parece exitosa. Altamente rentable. La cultura parece estar funcionando en pro de apoyar esos objetivos. ¿Por qué no mantenerla?"

Tenía que pensarlo detenidamente por unos momentos. "No es sostenible. Con el tiempo vamos a perder nuestra mejor gente. Nadie va a querer trabajar aquí". Y luego hizo una pausa, y manifestó: "Yo mismo no voy a querer trabajar aquí".

Eso fue suficiente para mí. Pero quizás no para todos los demás. Habían pasado años jugando ese juego a partir de un cierto conjunto de normas, y lo estaban jugando para ganar. Pero ahora el jefe de la firma quería cambiar las reglas en medio del juego, lo que no es fácil de hacer, y no es particularmente sutil. Tendríamos que cambiar conscientemente todos los elementos que, desarrollados durante décadas, habían hecho funcionar el sistema.

¿Debíamos? A finales de 1970, el investigador Leann Lipps Birch de la Universidad de Illinois llevó a cabo una serie de experimentos en los niños para lograr que coman verduras que no les gustaban. Es, sin dudas, una apuesta difícil. No estamos hablando simplemente de comer más verduras. Estamos hablando de comer vegetales específicos, aquéllos que no les gustaban.

Usted podría decirle a los niños que espera que ellos coman sus verduras. Y recompensarlos con helado si lo hicieran. Podría explicar todas las razones por las cuales

comer sus verduras sería bueno para ellos. Y se podría comer sus propias verduras como un buen modelo a seguir. Esas cosas pueden ayudar.

Pero Birch encontró algo que funcionó según lo esperable. Puso a un niño al que no le gustaban los guisantes en una mesa con varios otros niños a los que sí. Al cabo de de una o dos comidas, el que odiaba los guisantes los estaba comiendo igual que aquéllos que los amaban.

LA PRESIÓN DE NUESTROS PARES.

Tenemos la tendencia a ajustarnos a la conducta de las personas que nos rodean. ¿Qué es lo que hace el cambio de cultura particularmente difícil? Que todo el mundo está conforme con la cultura actual. A veces, sin embargo, el problema contiene la solución.

"Historias". Le dije al jefe de la firma.

"¿Perdón?", Respondió.

"Se cambia una cultura con historias. En este momento sus historias son sobre lo duro que trabaja la gente. Al igual que la mujer que usted se ve obligado a trabajar en el día de su boda. Usted no puede estar orgulloso de ello, pero es la historia que usted cuenta. Esa historia transmite su cultura de forma sencilla y fiable. Y estoy seguro de que no es el único que lo dice. Usted puede estar seguro de que la novia la relata. Y a todos sus amigos. Si quieres cambiar la cultura, lo que tienes que cambiar las historias".

Le dije que no cambie el sistema de evaluación de desempeño, los paquetes de premios, los programas de formación. No cambie nada. No todavía. Por ahora, basta con cambiar las historias. Durante un tiempo, habrá una desconexión entre las nuevas historias y los sistemas arraigados que promueven la cultura antigua. Y esa desconexión creará tensión. La tensión que puede aprovecharse para crear mecanismos de apoyo a las nuevas historias.

Para iniciar una cultura de cambio todo lo que necesitamos hacer es dos cosas simples:

Interprete historias de alto contenido dramático que representan la cultura que queremos crear. Luego deje que otras personas cuenten historias sobre ella.

Identifique otras personas que interpreten esas historias de alto contenido dramático que representan la cultura que queremos crear. Luego relate historias sobre ellos.

Si quiere gerentes y empleados más comprometidos con una comunicación efectiva, deje de revisar el teléfono celular en el medio de una reunión, cada vez que escucha el sonido de mensaje nuevo. En su lugar, póngalo en silencio mientras están en su oficina.

O si usted está tratando de crear una cultura más centrada en el empleado, en lugar de hacer trabajar a la novia en su día de la boda, otórguele la semana libre.

Vivimos con y por las historias. Las escuchamos con atención, contamos, repetimos, y actuamos de acuerdo a ellas.

Podemos cambiar nuestras historias y ser cambiado por ellas.

<http://msg-latam-meic.blogspot.com.ar/2015/01/una-buena-estrategia-para-cambiar-la.html>

7 CLAVES DE ÉXITO PARA DAR UN BUEN S-E-R-V-I-C-I-O AL CLIENTE.

AUTOR: FRANCESC MAS



Los clientes a menudo nos juzgan por la calidad del servicio que les ofrecemos. Por ello **es muy importante prepararnos para dar un “buen servicio”** para pasar la verdadera prueba de fuego: cuando se establezca el contacto con el cliente. Si en esta prueba de fuego no superamos las expectativas del cliente va a ser difícil que el cliente se mantenga dial a nosotros. Si vendemos producto y este producto puede encontrarse en otro establecimiento, el cliente puede mantenerse fiel al producto pero no a nosotros. Así pues, la clave está en la Calidad del Servicio. **Una Calidad de Servicio que supere las expectativas del cliente genera en éste una mayor Satisfacción y hace crecer las posibilidades de que el cliente sea Fiel. ¿Qué esconde la palabra SERVICIO que la hace tan importante?**

Me puse a pensar sobre todo el buen servicio que he experimentado, y **he ideado un acrónimo de la palabra “SERVICIO” para recordar que es lo que debemos hacer.**

Soluciones:

Focalizarnos en las soluciones más que en solucionar los problemas. Un vendedor orientado a las soluciones ve siempre oportunidades para el cliente, oportunidades que a veces ni el cliente había visto. Por el contrario, una orientación a la solución de problemas significa que debe manifestarse previamente un problema. *Os pongo un ejemplo: cuando un cliente entra en un restaurante, ¿a que viene?, a comer o a cenar. Luego la solución pasa por ofrecerle comida, no por preguntarle que necesita (problema) y así darle una solución.*

Empatía:

Empatía significa ponerse en el lugar del otro siendo el otro, y esto es difícil, significa sentir como él o ella y ver como él o ella. Este esfuerzo para “empatizar” es percibido **siempre** por el cliente como algo muy positivo y que genera buen *feeling*. En una situación de buena empatía el cliente encuentra en nosotros un aliado no un vendedor.

Relaciones:

A todos nos gusta que nos traten bien y solemos decir *“me gusta que me traten como yo me trataría”*. Cada persona tiene una forma única de comportarse y de relacionarse. **Un vendedor con la capacidad de adaptarse al comportamiento del cliente va a generar una mejor calidad de servicio, ya que el cliente lo vera como él.**

Visión:

Adelantarse al cliente, imaginar qué es lo que va a necesitar incluso antes de que entre en la tienda. Si os habéis fijado bien, siempre que llueve sale alguien a la calle a vender paraguas y siempre nos preguntamos *¿de donde los habrá sacado?*. Ésta es la capacidad de adelantarse a las necesidades, informarse y planificar con tiempo lo que pasará.

Implicación:

La relación con el cliente no debe ser un mero trámite mecánico-operacional. **La relación con el cliente exige implicación.** Cuando nosotros aconsejamos o sugerimos algún producto o servicio al cliente debemos implicarnos y ser parte de la solución. **El servicio o el producto no van solos, van con nuestra implicación, ya que nosotros se lo hemos aconsejado, es lo que coloquialmente llamamos “mojarse”.**

Cooperación:

Si bien es verdad que cada vez somos más individualistas, también lo es que la abrumadora cantidad de oferta hace difícil escoger la opción adecuada por miedo a equivocarnos o por no saber diferenciar entre una opción u otra. **La cooperación del vendedor va a dar seguridad al cliente a la vez que refuerza su implicación en el proceso de la venta y repercute en la satisfacción del cliente.**

Inmediatez:

“El tiempo es oro”. Damos mucho valor a poder solucionar las cosas de la manera más inmediata posible, por esto los clientes valoran mucho la inmediatez en el servicio. **La inmediatez es percibida por el cliente como una dedicación exclusiva a solucionar sus necesidades y ésta personalización (aunque sea fugaz) genera alta satisfacción al cliente.**

Observación:

Observar, observar y observar. Muchas veces mis compañeros me preguntan *“¿Cómo sabías que el cliente quería este servicio?”* **No es magia es observación.** Demasiadas veces el vendedor entra a trapo con el cliente ofertando productos que necesita vender (por ejemplo porque los tiene como objetivo) sin pararse siquiera un segundo a observar si este cliente es target para este producto. Esta situación es percibida por el cliente como *“me quieren vender este producto”* y genera rechazo inicial al mismo.

Un buen vendedor, orientado al servicio, no tratará de probar que él o ella es el/la mejor. El ego necesita ser mantenido bajo control y centrarse en dar un buen S-E-R-V-I-C-I-O.

<http://francescmas.com/2015/01/27/como-dar-un-servicio-de-calidad-7-vias-para-dar-un-buen-servicio-al-cliente/>

LOS LÍDERES ACTUALES HAN RENUNCIADO A INSPIRAR

AUTOR: EQUIPOSYTALENTO.COM

La 5ª Jornada 'Personas y Equipos que Marcan la Diferencia' pone de manifiesto la necesidad de dar ejemplo



Las personas vivimos en continua evolución. Necesitamos contar con referentes de comportamiento que nos inspiren a liderar nuestras vidas y las de aquellas personas con las que colaboramos, de una forma distinta. Por este motivo, INFOVA y APD en colaboración con BBVA y Sodexo, celebraron el pasado 22 de enero en el auditorio BBVA y por quinto año consecutivo, el encuentro “Personas y equipos que marcan la diferencia” en el que, a través del aprendizaje experiencial basado en visiones singulares y únicas de personas que han vivido experiencias excepcionales o están poniendo en marcha proyectos singulares, se ha profundizado en los valores y retos que han de mover nuestro entorno.

En dicha jornada se puso de manifiesto la necesidad que tenemos los ciudadanos de contar con personas competentes a la hora mandar y tomar decisiones, pero también que nos hagan soñar con un mundo mejor. Gonzalo Martínez de Miguel, Director General de Infova, explicó que los directivos y políticos actuales están muy centrados en la gestión, pero han olvidado que también es necesario generar ilusión entre las personas que tienen a cargo, para que éstas le sigan y se comprometan con sus ideas o sus organizaciones.

Para inspirar a las personas y a los equipos es fundamental emocionarse con lo que uno hace, no rendirse y ver en los fracasos la manera de aprender para no cometer errores en los próximos intentos. Esta idea la repitieron todos los ponentes que han compartido su experiencia.

Entre ellos el alpinista de 75 años Carlos Soria, que relató su última expedición al Kanchenjunga, la tercera montaña más alta de la tierra. El único alpinista en el mundo que ha escalado nueve montañas de más de 8.000 metros después de cumplir los 60 años, dijo que el secreto de sus éxitos no es otro que el entrenamiento. “Las personas pueden hacer lo que se propongan, pero todo depende de uno mismo, si se quiere conseguir algo hay que prepararse y ser conscientes de que el trabajo es duro y nadie te regala nada”.

Ignacio Cirac, director del Instituto Max Planck de Óptica Cuántica, que recibió el Premio Príncipe de Asturias 2006 de Investigación Científica y Técnica, compartió en la jornada su clave para alcanzar sus metas. La educación, como la base de todo; la colaboración con los demás, como modo de aprender de otros; y el esfuerzo y el trabajo, como la llave del éxito y el reconocimiento, todo unido a la pasión por hacer lo que a uno le gusta es lo más importante a su juicio.

La pasión por conseguir lo que parece imposible y la fuerza del grupo, es según Alexia Moreno, miembro de la comunidad misionera Santiago Apostol, la base para sacar proyectos adelante y cambiar la realidad. Ella explicó su experiencia en Turkana (Kenia), lugar en el que, junto con sus compañeras e involucrando a la población, han conseguido a través de la

construcción de presas y pozos de agua, romper el círculo vicioso de pobreza que sufría este entorno y dar la oportunidad a toda una comunidad de mejorar sus condiciones de vida.

Otro de los testimonios motivadores vino de la mano de los creadores del Proyecto Goliath, unos jóvenes, de entre 16 y 21 años, que han puesto en marcha esta iniciativa centrada en ofrecer un nuevo modelo para la educación de las futuras generaciones, a través de las ventajas que ofrece la tecnología. Su fundadora María Pozo, junto con sus compañeros, explicaron la necesidad de cambiar un entorno en el que a su juicio no se impulsa al estudiante, y apostar por la motivación para potenciar que los alumnos desarrollen su talento.

Superar las dificultades es otra de las claves del éxito. Sobre ello habló la superviviente del Tsunami ocurrido en Tailandia en 2004, María Belón, y en cuya experiencia se basó la película "Lo imposible". Afirmó que todas las personas somos "supervivientes de Tsunamis, por que todos nos enfrentamos en la vida a dificultades, pero a su juicio en lugar de lamentarnos por ello, debemos estar agradecidos de vivir hasta nuestras peores pesadillas, por que nos dan la oportunidad de aprender y de darnos cuenta de que la fuerza que se tiene es mayor de la que se piensa".

Por su parte el director general de APD, Enrique Sánchez de León, explicó que "dar ejemplo es la única manera de influir en los demás". Comentó que durante los últimos años los trabajadores han percibido que son ellos los primeros en sufrir los ajustes y se ha generalizado el miedo y el estrés de perder el empleo. Ahora llega el momento de recuperar el compromiso de las plantillas y dar ejemplo es la única manera de hacerlo.

Luis Torres, el CEO de Sodexo, aseguró que "la diversidad en los equipos es lo que aporta valor" y por ello destacó la necesidad del papel de la mujer en los altos puestos directivos de las empresas. Explicó que algo "no está funcionando cuando la mayoría de los estudiantes de las universidades son mujeres, pero luego solo un 3% llegan a puestos de alta responsabilidad". El no contar con ellas para estos empleos aseguró que "es un error, ya que según los estudios que manejan en la empresa, cuando hay una mujer en un consejo de dirección los resultados son un 26% mejores".

<http://www.equiposytalento.com/noticias/2015/01/26/los-lideres-actuales-han-renunciado-a-inspirar>

DIEZ ERRORES QUE COMETEN (CASI TODOS) LOS JEFES

AUTOR: GESTION.PE

Artículo publicado por la red social de profesionales, [LinkedIn](#), muestra los errores más comunes (y perjudiciales) que cometen los jefes en la oficina. Para tomar en cuenta.

1. Reaccionar ante otros empleados.

Cuando un empleado comete un error, algunos jefes tienden a comentar sobre esto con otras personas en lugar de hablar con el empleado directamente y en privado. Este es el error número uno, ya que es el PEOR de todos.

Si un empleado comete un error, hable con él / ella directamente, muéstrele cómo rectificar ese fallo y explique cómo evitar que vuelva a suceder.

Al no hablar de forma directa, les estará faltando el respeto a sus empleados y ellos no confiarán en usted. Como en cualquier otra relación, la confianza es un factor importante, ¡NO la pierda!

2. No dialogar con los empleados.

Hable con sus empleados, pregúnteles cómo les va. ¡Ellos son seres humanos como usted! No piense que usted es superior a ellos solo porque son sus subordinados.

Haga que sus empleados sientan que pueden confiar y compartir cosas con usted (obviamente relacionadas al trabajo). Si usted muestra interés en ellos, ellos a su vez se sentirán más felices y más motivados de trabajar bajo su mando.

3. Presionar a los nuevos empleados.

Todos los empleados nuevos necesitan tiempo para adaptarse a su nuevo entorno de trabajo. En función de su experiencia, esto podría tomar entre dos semanas a tres meses.

No espere que ellos sepan todo de inmediato, establezca objetivos realistas y no los presione por aprender más rápido. Son seres humanos, no robots.



4. Gritar.

Si uno de sus empleados cometió un error fatal, mantenga la calma y afronte la equivocación. No descargue su enojo sobre ellos por medio de gritos e insultos.

Hay que ser profesional y hacerse cargo de la situación con calma. Respete a sus empleados y

ellos le respetarán.

5. No escuchar.

Si un empleado le pide un consejo o una solicitud: Discuta el tema a fondo y si usted no puede atender su solicitud, asegúrese de que el empleado entienda totalmente su versión de los hechos. Cuando las personas tienen una comprensión completa de las cosas, ellas le respetarán más y aceptarán sus decisiones.

6. Ridiculizar a los empleados cuando faltan por estar enfermos.

Si un empleado llama a la oficina para avisar que está enfermo y va a faltar ese día, no asuma automáticamente que está mintiendo (a menos que haga esto a menudo y usted tenga pruebas que no está enfermo).

Déjelo que se tome el día y encuéntrale la vuelta al problema, no trate de chantajearlo emocionalmente para que vaya a trabajar. Usted no sabe cómo se siente el empleado así que no asuma que está mintiendo, y lo más importante, ¡no use esta situación en contra de ellos en el futuro!

7. No preocuparse por el clima laboral / Ignorar las solicitudes de los empleados. Asegúrese de que todo se desarrolle sin problemas en el lugar de trabajo para que los empleados puedan desempeñarse de manera eficiente.

Si una computadora no está funcionando, haga que la arreglen. Si un empleado quiere que enciendan el aire acondicionado, pues préndalo.

En conclusión, si sus empleados están felices en el trabajo entonces estarán motivados para trabajar de manera eficiente. Si usted tiene un empleado descontento, corre el riesgo de que no se termine el trabajo.

8. No escuchar nuevas ideas.

Si un empleado le presenta una idea para mejorar el rendimiento de la empresa, no la descarte, discúptala. Por lo general, este tipo de empleados tiene una gran experiencia en sus funciones, entonces respete y considere sus ideas.

9. No lidiar con conflictos de forma adecuada.

Si dos empleados han tenido una discusión y uno de ellos es un gerente. Analice todos los hechos y forme su propia opinión del asunto. No asuma automáticamente que el gerente tiene la razón porque él / ella tiene un cargo más alto. En algunos entornos de trabajo, los gerentes atemorizan a sus empleados y los jefes se ponen automáticamente de su lado, ya que tienen más experiencia que un empleado cualquiera.

10. No rotar el trabajo.

Trate de dar a sus empleados variadas tareas en lugar de darles las mismas cosas todos los días. Un trabajo repetitivo puede resultar muy tedioso y francamente aburrido. Mantenga a sus empleados interesados en su trabajo.

<http://gestion.pe/empleo-management/diez-errores-que-cometen-casi-todos-jefes-2121552>

LOS ESPAÑOLES PIERDEN EL 30% DEL TIEMPO QUE PASAN TRABAJANDO CADA DÍA, SEGÚN WORKMETER

AUTOR: LAINFORMACION.COM

Los trabajadores españoles pasan de media 9 horas y 19 minutos en su puesto de trabajo cada día, pero su productividad es sólo de 6 horas y 34 minutos, con lo que el 30% restante es tiempo perdido, según la empresa especializada en eficiencia empresarial Workmeter.

Los trabajadores españoles pasan de media 9 horas y 19 minutos en su puesto de trabajo cada día, pero su productividad es sólo de 6 horas y 34 minutos, con lo que el 30% restante es tiempo perdido, según la empresa especializada en eficiencia empresarial Workmeter.

El estudio señala que los españoles son más eficientes los viernes, con un 87% del tiempo dedicado a actividades productivas. Además, la franja horaria más productiva es la que va de las 12.00 horas a las 13.00 horas.

El CEO de Workmeter, Joan Pons, señala que "el hecho de que muchas empresas hagan jornada intensiva los viernes hace que los trabajadores sean más eficientes por las mañanas". "Un dato importante a la hora de evaluar la idoneidad de las maratónicas jornadas laborales que se hacen en **España**", añade.

En lo que a los meses se refiere, en agosto se pierde una hora de productividad al día respecto al mes de febrero, el más productivo del año. Así, en agosto se dedica el 86% del tiempo con eficiencia, mientras que en febrero este porcentaje asciende al 90%.

Otro de los resultados del estudio señala que los trabajadores españoles no dedican ni siquiera un minuto y medio a trabajar ininterrumpidamente en un mismo programa informático. Si bien, una hora al día se destina a micropausas inferiores a los 10 minutos.

http://noticias.lainformacion.com/mano-de-obra/los-espanoles-pierden-el-30-del-tiempo-que-pasan-trabajando-cada-dia-segun-workmeter_lafmk9aFCHgCOSYpTCTR11/

45 SIGNOS QUE TE IDENTIFICAN COMO EMPRENDEDOR/A

AUTOR: ENTRESOCIOS.ES



Los emprendedores son un grupo muy bien definido de personas que piensan y actúan de manera diferente. Eso ya lo sabemos. Sin embargo, que un día en la ducha nos demos cuenta que tenemos una idea estupenda de negocio no significa que seamos automáticamente emprendedores. En este post recopilamos una lista de rasgos y habilidades que te ayudarán a saber si tienes la madera que hace falta para ser emprendedor o si te falta algo para conseguirlo. No es

imprescindible tenerlos todos. Con tener unos cuantos cumples.

1. Vienes de una familia donde sus miembros no curran para otros. Tus padres han emprendido en alguna ocasión. Los emprendedores suelen tener antecedentes familiares.
2. Nunca has visto lo de currar por cuenta ajena como un maravilloso plan de vida.
3. Odias el status quo pre-establecido de las cosas. Te pasas el día diciendo porqué los demás se comportan como el resto de la masa.
4. Estás segur@ de ti mism@. ¿Has conocido a un empresario que sea pesimista? Después de todo, si no demuestras tener confianza, ¿Cómo esperas que los demás crean en ti? Los emprendedores son optimistas con todo lo que los rodea.
5. Eres un apasionad@ de la vida. Habrá momentos en los que inviertas mucho tiempo y esfuerzo pero no verás un euro. Será esa pasión la que te haga seguir adelante.
6. No tomas un no por respuesta. Un emprendedor nunca se rinde. Nunca.
7. Crearás alianzas inverosímiles salidas de la nada a causa de tu capacidad para conectarte con los demás.
8. Pasarás más tiempo con tu socio o socia que con tu pareja. Y punto.
9. A veces sueñas que te despiden para dedicarte al 100% a tu negocio y sientes un hormigueo en el estómago.
10. Has abandonado o te planteas abandonar la universidad tal y como Bill Gates, Steve Jobs y Mark Zuckerberg hicieron.
11. Tu viaje diario al curro irá desde la cama hasta el salón.
12. No has sido el empleado más brillante del mundo, incluso en algunas ocasiones has sido mediocre. Con un poco de suerte, hasta te han despedido en alguna ocasión. Es buena señal a la hora de emprender. Un mal currela puede ser el mejor empresario.
13. Siempre te has resistido a la autoridad. No te va el rollo pasillo. Muchas veces esos han sido los problemas que has tenido para mantener tu trabajo.
14. Entiendes la estabilidad laboral como algo relativo. En un trabajo cualquiera un error puede acabar contigo. Te gusta pensar que controlas las consecuencias de las meteduras de pata que cometes.
15. En tu armario tienes muchas camisetas. En algunas ya tienes el logo de tu marca.
16. Eres competitiv@ pero sabes perder. Siempre tienes en la cabeza que puedes hacerlo mejor.
17. Miras el analytics en cuanto te levantas de la cama por la mañana.

18. Unas vacaciones estupendas para ti son los días en que curras en tu negocio sin que nada interfiera en ello.
19. Estás en el paro, y sabes que no hay nada malo en ello. No quieres volver a currar por cuenta ajena.
20. Trabajas 60 horas a la semana, y sin embargo, no piensas que estás currando más que los demás, aunque sabes que curras mucho.
21. Quieres tener el control y estar al mando de tu propio negocio. Quieres supervisar todo, nadie va a decidir por ti.
22. Ves oportunidades en todas partes. Sobre todo cuando viajas.
23. Cuando haces un test de personalidad te sale como resultado que eres un tipo reformista, tienes determinación y eres perfeccionista.
24. Buscas la lógica a la hora de corregir problemas. No te bloqueas.
25. Eres sociable. O lo traías desde la cuna o te lo has currado con los años.
26. Montaste algún negociete cuando eras niño tipo compraventa de chapas. Ya te encantaba este mundo de pequeño.
27. Eres una persona perseverante y no te rindes hasta que un proyecto se ha completado.
28. No valoras lo que haces en el día a día porque siempre tienes en mente el retorno final del esfuerzo. Eso no te impide disfrutar de las pequeñas batallas ganadas.
29. Si por ti fuera irías todo el día con vaqueros y camisetas.
30. Eres poco realista. Te encanta sentirte un poco Peter Pan.
31. Tienes carisma, o como mínimo, virtudes variadas.
32. Conoces tus fallos. Convives con ellos. Ya no te cabrean tanto.
33. El tema de cumplir las reglas no te mola mucho. Eres capaz de romperlas o ignorarlas si crees que te conviene.
34. Sabes que no puedes hacerlo todo sol@. Sabes que no pilotas de todo a la hora de poner en marcha un negocio.
35. Eres cabezón. A lo mejor te despidieron también por ello.
36. Eres un poco impredecible. Eso te pasa porque sabes que debes adaptarte rápidamente a los cambios.
37. Disfrutas currando por tu cuenta pero también valoras las sinergias de un buen equipo.
38. Eres una persona decidida. Sabes que tienes que hacer posible lo imposible. Y no tienes miedo.
39. Cuentas con el apoyo de amigos y familiares. De vez en cuando te desahogas con ellos.
40. Te has estudiado bien tu mercado. Eres consciente que tu idea debe ser rentable. Te fijarás en tus competidores para ello.
41. Te rodeas de gente de calidad. Gente que suma, no que resta.
42. Estás un poco pallá. Crees que a veces te toman por loco. Te echan la típica mirada desaprobadora de vez en cuando. Te da igual.
43. Sabes que el tiempo es más valioso que el dinero.
44. Tienes la sensación de estar haciendo lo que realmente quieres hacer en la vida.

<http://www.entresocios.es/45-signos-que-te-identifican-como-emprendedora/>

WHATSAPP SE CONSOLIDA COMO EL PRINCIPAL FACTOR DE DISTRACCIÓN EN EL TRABAJO

AUTOR: PERIODISTASREUNIDOS

Distintos estudios coinciden en el poder distractor de esta app ya utilizada por 20 millones de españoles. El 32% de los trabajadores consulta su terminal un mínimo de 4 veces a la hora hecho que lleva a algunos colectivos profesionales a restringir su uso.

Interrumpir el trabajo momentáneamente para consultar el WhatsApp de manera compulsiva ya es un “deporte nacional” en España afirma Francisco Canals, periodista especializado en Internet. El elevado costo de los tradicionales SMS y la cultura genuinamente distraída de los españoles nos inclina a sufrir el fenómeno. Según una encuesta de Phone House el 42% de los usuarios españoles no pasa ni una sola hora sin consultar los mensajes en su móvil y un 32% de ellos no puede evitar consultar su terminal al menos cada 15 minutos. Según este estudio los más adictos a consultar su móvil son los Riojanos (92%), los castellano-manchegos (90%), los Valencianos (87%), y los catalanes, madrileños y canarios con un 83%.

Según un informe de Microsoft un trabajador es interrumpido hasta 4 veces de promedio cada 60 minutos. Las pausas e interrupciones constantes para atender a la app más famosa de todos los tiempos generan pérdidas considerables y actúan como desaceleradores del rendimiento laboral. Nos hemos convertido en seres multitarea, afirma Canals, se trata de un fenómeno emergente y de difícil solución debido a la omnipresencia que estas apps tienen en nuestra vida diaria. Su uso aumenta el estrés, reduce la productividad y dispara la adicción. El fenómeno de las adicciones ya ha dado lugar a la proliferación de distintos términos como la apnea del WhatsApp (ansiedad por consultar mensajes de manera compulsiva) o la infobesidad (obsesión por consultar e-mails de manera repetitiva).

Según un estudio desarrollado por Adecco los trabajadores pierden hasta 10 horas al mes en distracciones relacionadas con el uso de redes sociales y apps lo cual se traduce en la pérdida de un total de 13 días laborables al año. Ya en el escenario internacional la Universidad de California afirma que el 68% de las empresas norteamericanas ha implantado medidas drásticas para minimizar el efecto distractor que generan estas apps. En algunos colectivos se restringe el uso de WhatsApp, es el caso de pilotos de aerolíneas, el sector del transporte o los controladores aéreos debido al potencial riesgo que para ellos tiene la dependencia a estas aplicaciones.

<http://www.periodistasreunidos.es/whatsapp-se-consolida-como-el-principal-factor-de-distraccion-en-el-trabajo/>

LOS 12 ARTÍCULOS MÁS LEÍDOS DEL 2014 EN MI BLOG

AUTOR: ANTONIO VIVES

Durante 2014 publiqué 52 artículos originales en mi blog (uno semanal). De estos selecciono los más leídos (hasta fines del 2014) por si el lector se perdió alguno (en orden de las estadísticas con que cuento).

¿Quiénes son los líderes mundiales en RSE? Otro fiasco de rankings y votaciones

28 de noviembre

Análisis de la metodología y proceso de un ejercicio para seleccionar al líder mundial en RSE.

Responsabilidad Social, Sostenibilidad y Desarrollo Sostenible: ¿Hasta dónde llega la responsabilidad de las empresas?

21 septiembre

Extenso artículo que discute las y confusiones entre los tres conceptos.

Valor compartido o valor extraído: El Nestlé y otras empresas

19 de octubre

Análisis de las inconsistencias de por una parte dice que comparte el valor sus operaciones y por otra sustrae valor economía al recomprar sus acciones en invertir los recursos en la creación de

Sabes que trabajas en RSE cuando.....

29 de junio

Un poco de humor sobre la realidad cotidiana de los que trabajamos en la RSE

Promoción de la Responsabilidad Social en las PyMEs: Análisis de las herramientas de autoevaluación

2 de marzo

Análisis del contenido y efectos secundarios, indeseables, de los instrumentos de autoevaluación sobre RSE en las PyMEs. Recomendaciones para mejorar su efectividad.

¿De quién es la culpa que la RSE este dónde está?

30 de noviembre

Análisis de la reciente evolución, progresos y retrocesos en la adopción de prácticas responsables y de las (ir)responsabilidades de los principales actores.

Ranking de tuiteros en RSE: ¿Son buenos para la RSE?

8 de enero

Análisis de una herramienta sobre el ranking de influencia de tuiteros, sus deficiencias y los potenciales efectos perniciosos.

Encuesta sobre la influencia de personas e instituciones sobre la RSE: Resultados

16 de febrero

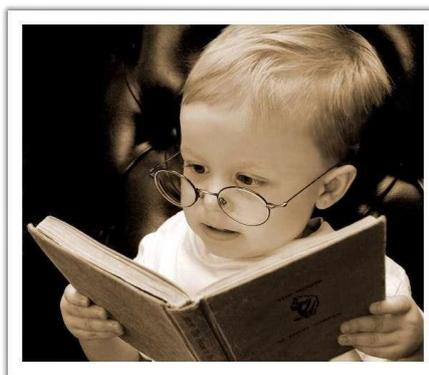
Resultado de una encuesta de opinión sobre lo que constituye influencia por parte de los promotores de la RSE, cuales son los tuiteros más influyentes en la opinión de expertos y comparación con los rankings mecanizados.

Evitar y evadir impuestos: ¿Hasta dónde llega la irresponsabilidad empresarial?

23 noviembre

Análisis de las diferencias entre evadir y evitar impuestos y de la responsabilidad de las empresas ante la sociedad de pagar aun algunos los que son evitables.

La RSE en América Latina



relaciones

caso de

Nestlé que
creado en
de la
vez de
valor.

7 de diciembre

Breve discusión sobre la situación de la RSE en la región y de los riesgos de extrapolar basados en algunos buenos ejemplos.

La función de la RSE en España: Qué revela y qué no revela el estudio

23 de marzo

Extenso análisis del estudio y resultados sobre la función de la RSE en España llevado a cabo por DIRSE, mostrando sus debilidades metodológicas.

Y aunque este no es un artículo original, fue uno de los posts más visitados

Libros de Antonio Vives sobre Responsabilidad Social de la Empresa

[http://cumpetere.blogspot.com.es/2015/01/los-12-articulos-mas-leidos-del-2014-en.html?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed:+PromocinDeLaResponsabilidadSocialDeLaEmpresaEnIberoamerica+\(Mirada+cr%C3%ADtica+a+la+Responsabilidad+Social+de+la+Empresa+en+Iberoam%C3%A9rica\)](http://cumpetere.blogspot.com.es/2015/01/los-12-articulos-mas-leidos-del-2014-en.html?utm_source=feedburner&utm_medium=email&utm_campaign=Feed:+PromocinDeLaResponsabilidadSocialDeLaEmpresaEnIberoamerica+(Mirada+cr%C3%ADtica+a+la+Responsabilidad+Social+de+la+Empresa+en+Iberoam%C3%A9rica))

LOS CONSUMIDORES VUELVEN A MOSTRAR PREFERENCIA POR LAS MARCAS DEL FABRICANTE

AUTOR: VALERIA MURGICH

España.- Tras los años de crisis vividos en España, parece que los hábitos del consumidor están variando, según muestra el estudio 'Fabricante y Distribuidor 2014' elaborado por TNS y en el que un 40 por ciento los españoles asegura adquirir las marcas de fabricante.

La búsqueda de un mayor surtido, está asociada a esta preferencia por marcas de fabricante, lo que estaría incidiendo en el incremento de la cuota de mercado de hipermercados y supermercados, mientras que significaría la merma de la participación de otros locales donde las marcas del distribuidor tienen mayor presencia en los lineales.

Así mismo, los compradores de tipo marquista y buscador crecen, pues se caracteriza por no basar su preferencia en el precio y por ser menos fieles a las marcas de distribuidor. Y su presencia aumenta especialmente entre los compradores de hipermercados y supermercados, pues se trata de locales comerciales donde se consigue un mayor surtido de marcas y se ofrece una mayor atención y variedad de productos frescos.

Por otro lado, según el estudio, se observa un ligero descenso de los compradores de tipo ofertista y ahorrador, pues sus hábitos son la búsqueda de la oferta o el precio y la compra de la marca del distribuidor.

Otro de los cambios observados entre los consumidores españoles, se refiere a los aspectos más valorados en la compra online de productos de alimentación, droguería e higiene, pues si hace un par de años el ranking lo lideraban aspectos como las franjas horarias o la calidad de los productos frescos, durante el pasado periodo se ha incrementado la importancia que pueda tener para los usuarios, un buen surtido de marcas.

A esto se le suma el que el tiempo también se presenta como un motivo de importancia, bien sea por rapidez de la comprar, puntualidad en la entrega los pedidos o franjas horarias adaptadas a las necesidades del comprador (novenio).

Para conocer el estudio completo puede accederse a través del [siguiente enlace](#).

<http://www.merca20.com/los-consumidores-vuelven-mostrar-preferencia-por-las-marcas-del-fabricante/>

LAS BALANZAS DE ROYALTIES POR PROPIEDAD INTELECTUAL Y LA RIQUEZA DE LA INNOVACIÓN

AUTOR: GIAN-LLUÍS RIBECHINI

La internacionalización de la innovación es una de las vías para la rentabilización de los esfuerzos realizados por las empresas que invierten en el desarrollo de proyectos de I+D+I. **Uno de los indicadores que reflejan la capacidad de internacionalización de esa innovación son los royalties por propiedad intelectual** que se ingresan en un país.

Hemos de entender que la propiedad intelectual se relaciona con las creaciones de la mente, es decir, con las invenciones, con las obras literarias y las obras artísticas, así como con los símbolos, los nombres y las imágenes utilizados en el comercio.

Las royalties y las tarifas de licencia se obtienen por el uso autorizado de activos intangibles y de derechos de propiedad (como las patentes, los derechos de autor, las marcas registradas, los procesos industriales y las franquicias) y también por el uso, en virtud de contratos de licencia, de originales producidos y de prototipos (como pueden ser las películas y los manuscritos).

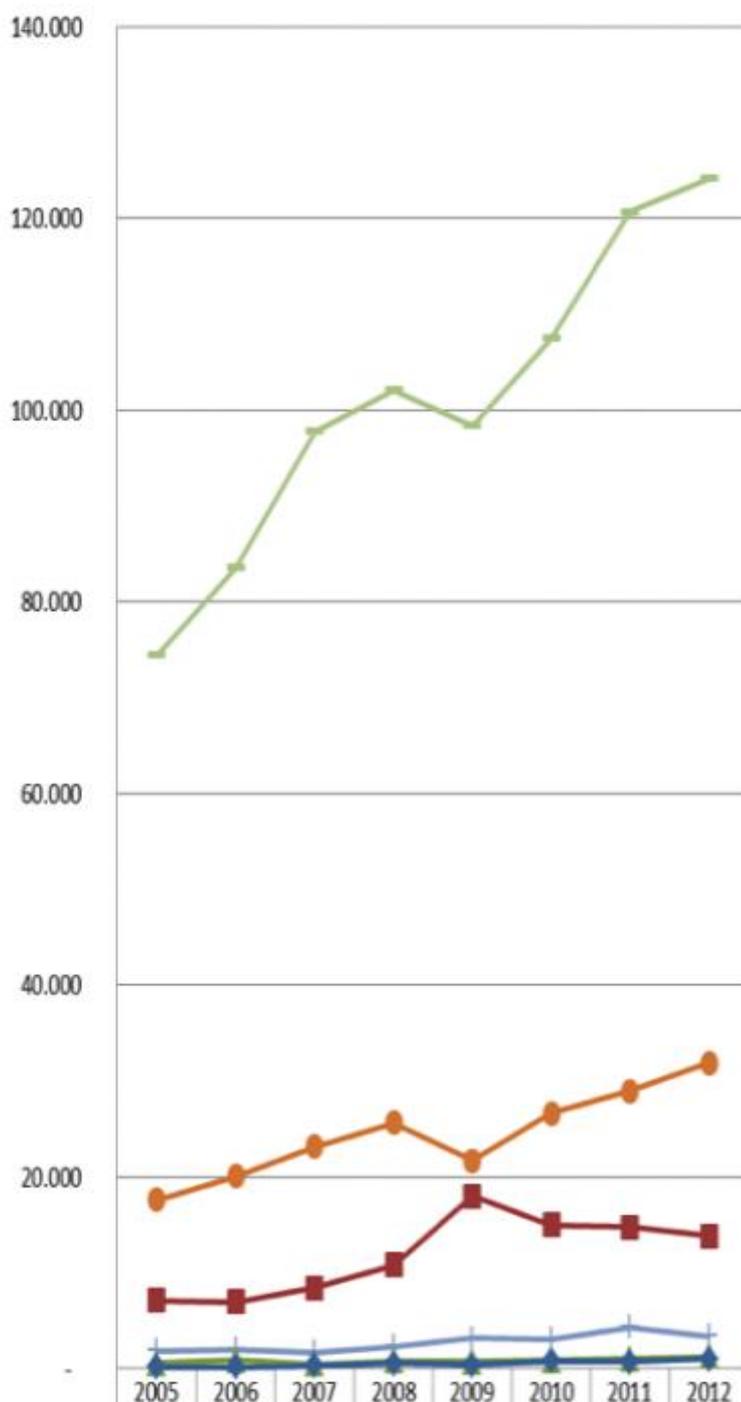
Se puede considerar que los royalties son un indicador del valor y el volumen de las innovaciones intangibles que exporta un país así como de las innovaciones intangibles que importa. Ello nos permite desarrollar una visión de “*balanza de royalties*” que nos da pie a analizar la evolución de la internacionalización de la innovación intangible de un país o de varios países.

Como complemento a un anterior artículo sobre la internacionalización de innovación en el ámbito de las solicitudes de patentes vamos a analizar la evolución de los royalties en los seis países que allí describíamos (EE.UU., Japón, China, Alemania, Corea y España).

Ingresos por royalties sobre propiedad intelectual (2005 – 2012).

En el Gráfico 1 podemos visualizar los valores de los ingresos por royalties de estos seis países que durante el periodo que va del año 2005 al 2012; también observamos claramente las tendencias y la dimensión para cada uno de los países.

Gráfico 1.
Ingresos por royalties (millones de dólares)



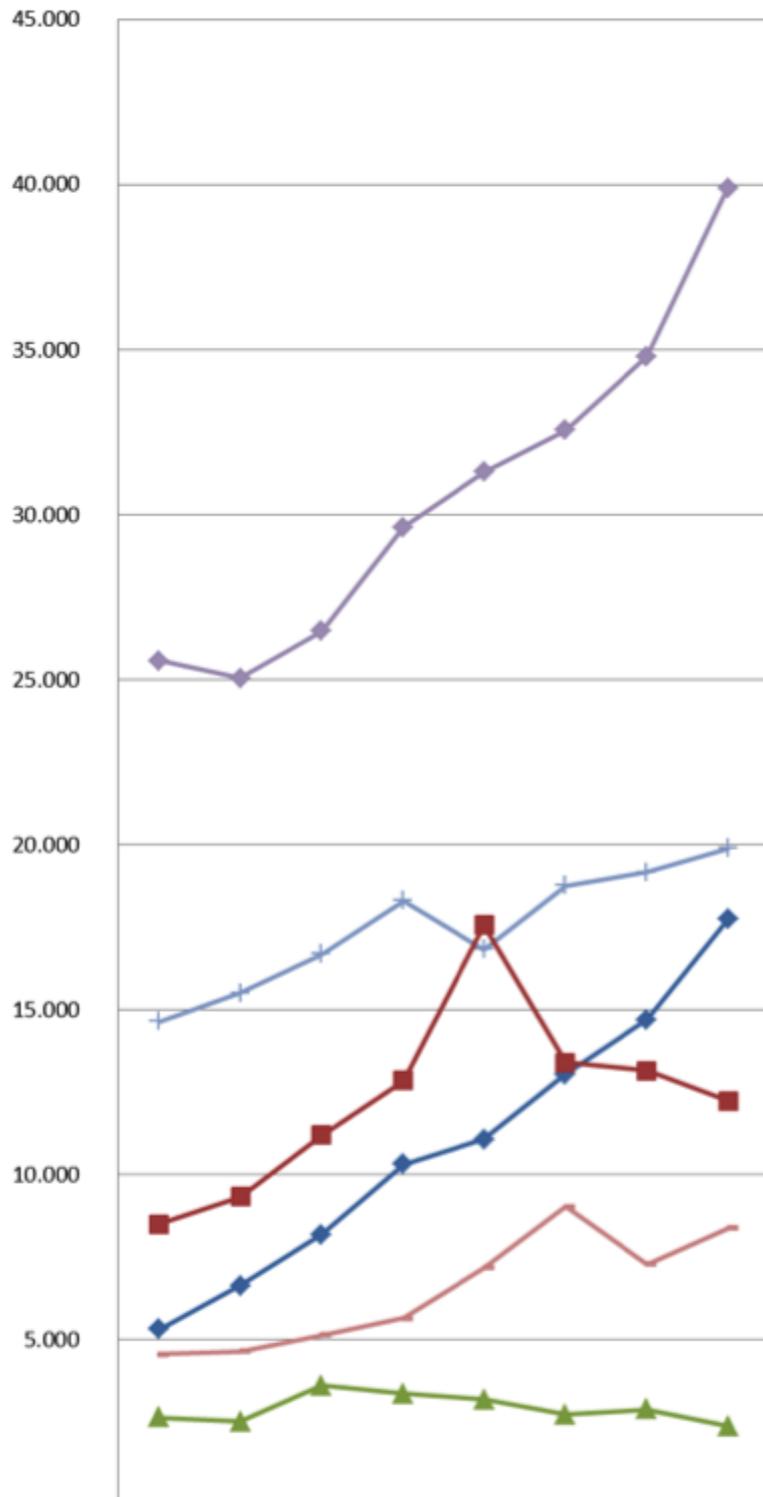
United States	74.448	83.550	97.802	102.126	98.406	107.522	120.718	124.182
Japan	17.655	20.096	23.229	25.701	21.698	26.680	28.989	31.892
Germany	7.138	6.960	8.464	10.866	18.010	15.033	14.784	13.870
Korea, Rep.	1.908	2.046	1.735	2.382	3.199	3.145	4.336	3.436
Spain	565	923	537	801	703	886	1.065	1.275
China	157	205	343	571	429	830	743	1.044

Estados Unidos es el país que más ingresos por royalties obtiene año tras año, alcanzando en 2012 una cifra de 124.182 millones de dólares. Una idea de lo que supone nos la da el hecho que los otros cinco países juntos totalizan solo 51.517 millones de dólares.

A los Estados Unidos en 2012 le siguen Japón con 31.892 millones de dólares; Alemania con 13.870; Corea con 3.436; España con 1.275 millones de dólares y en último lugar China que sólo ingresó 1.044 millones.

Es significativo que la espectacular tendencia creciente de ingresos de los Estados Unidos solo sufre los efectos de la crisis económica en el año 2009, para continuar hacia arriba en los siguientes años. Esta misma tendencia de crecimiento aunque a menor nivel la siguen Japón, Corea, España y China. En cambio, Alemania curiosamente sí

Gráfico 2.
Pagos por royalties (millones de dólares)



que sufre el impacto de la crisis económica ya que a partir de 2009 sus ingresos por royalties decrecen de forma continuada.

Pagos por royalties sobre propiedad intelectual (2005 – 2012).

El Gráfico 2 muestra la otra cara de la moneda, es decir, los pagos por royalties sobre propiedad intelectual que hacen los seis países que estamos viendo en este artículo a lo largo del periodo que va de 2005 a 2012.

En el año 2012 el liderazgo en pagos también corresponde a Estados Unidos con una destacable cifra de 39.889 millones de dólares.

En este caso, los otros cinco países suman un total de 60.647 millones de dólares, que suponen algo más de 1,5

veces el total de pagos por royalties de los Estados Unidos.

De estos cinco países, en segundo lugar se sitúa el Japón con “sólo” 19.898 millones, seguido de China con 17.749, Alemania con 12.243, Corea con 8.387 y en último lugar España con 2.371 millones de dólares.

Como podemos ver en el gráfico la evolución de la tendencia es altamente creciente en Estados Unidos, sin que le haya afectado la crisis. Por su parte Japón mantiene una tendencia moderadamente creciente con una caída en 2009 de la que se recupera.

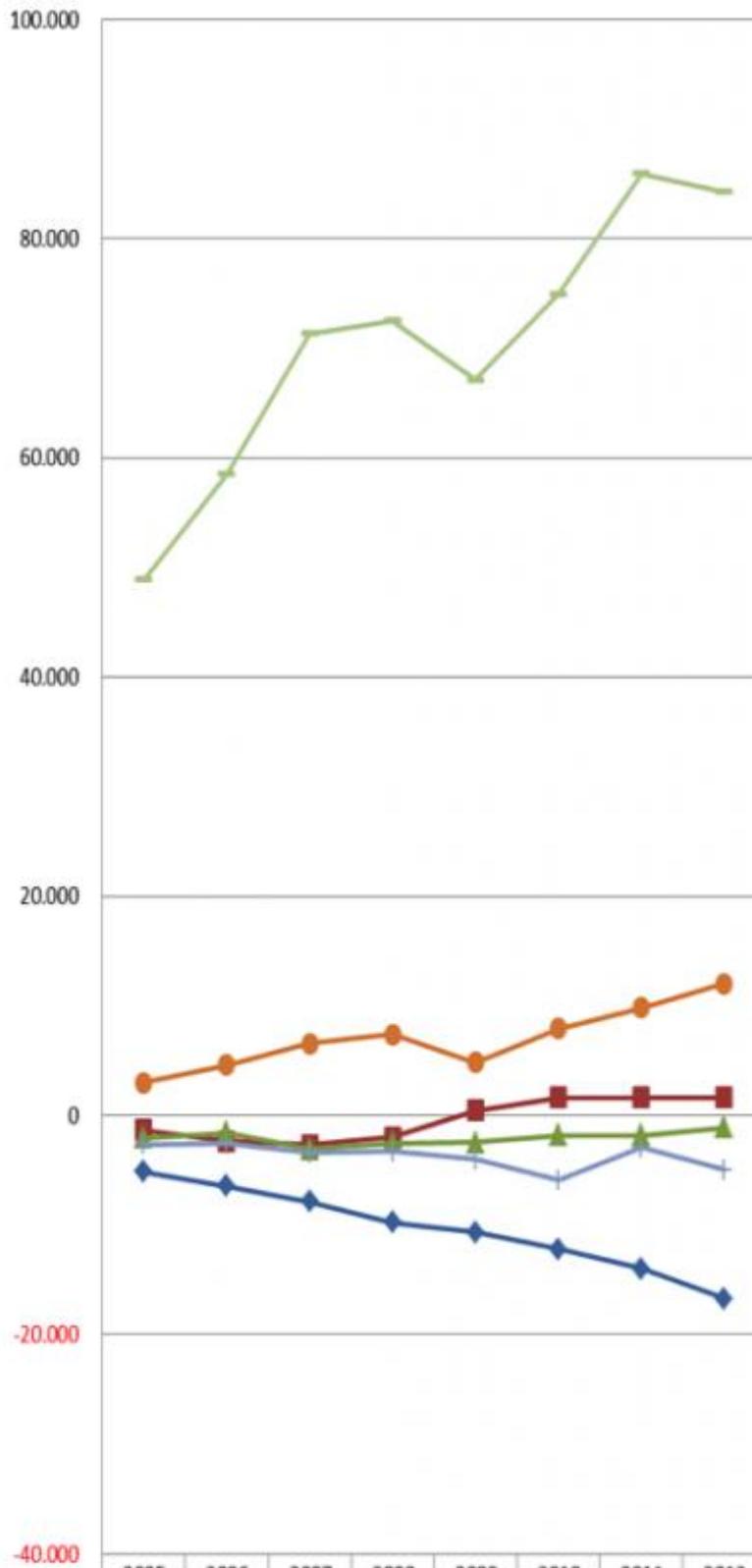
China, en los últimos 7 años, ha triplicado sus pagos por royalties: pasa de unos pagos por valor de 5.321 millones de dólares en 2005 a 17.749 millones en 2012.

Para Alemania que alcanzó su máximo en 2009 se constata un cambio a partir de 2010 desarrollando una tendencia decreciente sin signos de recuperación. Por su parte Corea muestra a partir de 2010 una tendencia irregular tendente a una moderada recesión de sus pagos. Y en España desde 2007 se entra en una clara evolución decreciente de los pagos por royalties.

Balanza de Ingresos y Pagos por royalties (2005 – 2012).

Con los datos que hemos visto podemos realizar el ejercicio práctico de obtener las Balanzas de Ingresos y Pagos por royalties de los seis países, lo que nos permite obtener como resultado el Gráfico 3.

Gráfico 3.
Balanzas de Ingresos y Pagos por royalties



La Tabla del gráfico nos muestra que en el año 2012 los países que tuvieron superávit fueron Estados Unidos, líder destacado, con 84.293 millones de dólares, seguido de Japón con 11.995 y Alemania con 1.628.

Por su parte entre los países con déficit en su Balanza de **Royalties** tenemos que el liderazgo corresponde a China con 16.705 millones de dólares, seguida de Corea con 4.951 y España con 1.097.

Si observamos la tendencia de superávit que presenta Estados Unidos, se observa que destaca sobre el resto de países de forma relevante (en 2012 supera en casi 8 veces al siguiente, que es Japón). Esta tendencia de crecimiento sufre una recesión en 2009 pero se recupera en 2010

continuando en su línea ascendente.

Por su parte Japón también mantiene una tendencia creciente, pese a la leve caída de 2009.

En cambio es interesante observar como **Alemania, que hasta el año 2008 presentaba un déficit en su Balanza de Royalties ,desde el año 2009 se sitúa en una tendencia de superávit levemente creciente**; al respecto hemos de recordar que tanto en ingresos como en pagos desde 2009 sigue una tendencia decreciente en ambos.

Destaca significativamente China que mantiene una tendencia creciente en el déficit de su Balanza de Royalties, con una evolución que pasa de los 5.164 millones de dólares de 2005 a los 16.705 millones de 2012. Asimismo Corea que también presentaba una tendencia creciente en su déficit de Balanza hasta que en el año 2011 presenta un cambio de signo pero que no se confirma en el año 2012 ya que vuelve a crecer su déficit con respecto al año anterior. Por su parte España muestra una tendencia hacia la disminución del déficit en su Balanza de Royalties consecuencia del decrecimiento sostenido de los pagos.

El análisis de los datos de Ingresos y Pagos por royalties nos expone un ámbito de la internacionalización de la innovación con unas significativas perspectivas:

Estados Unidos ingresa anualmente 84.000 millones de dólares más en Royalties por Propiedad Intelectual de los que gasta como país, lo que coloca al país como líder absoluto en el mundo con un superávit de su Balanza de Royalties destacable. Ciertamente el considerable volumen de los ingresos por royalties que anualmente ingresan los Estados Unidos debería ser objeto de consideración como ejemplo de una actuación proactiva para la internalización y rentabilización de la Propiedad Intelectual desarrollada en ese país.

China es un país con un déficit creciente en su Balanza de Royalties por Propiedad Intelectual. En China aún no se está rentabilizando el esfuerzo de su inversión en I+D de los últimos años que se concreta en el crecimiento de las solicitudes de patentes tanto internacionales (PCT) como europeas.

Alemania desde 2009 ha iniciado una preocupante reducción tanto en ingresos como en pagos, lo que indicaría un síntoma de crisis en el uso de la Propiedad Intelectual, es decir el uso de activos intangibles y de derechos de propiedad, tanto dentro de Alemania como en aquellos países en los que sus empresas habían negociado el uso de sus activos intangibles o sus derechos de propiedad intelectual.

Japón mantiene una Balanza de Royalties positiva y creciente, aunque sin alcanzar la magnitud de Estados Unidos. Lo cual indicaría una efectividad a la hora de rentabilizar los activos intangibles y los derechos de propiedad intelectual de sus empresas.

Corea presenta en los últimos años una tendencia irregular que debería perfilarse de forma clara en los datos de los siguientes años.

España por su parte muestra una clara tendencia a disminuir el déficit de su Balanza de Royalties motivada por un crecimiento sostenido de sus ingresos y un decrecimiento de sus pagos. Esto confirmaría, en cierta forma, el actual modelo económico basado en un incremento de las exportaciones y en una reducción del consumo interno.

Nota 1: Los gráficos de royalties son de elaboración propia a partir de datos procedentes del *The World Bank Group Statistics Database*.

<http://www.sintetia.com/las-balanzas-de-royalties-por-propiedad-intelectual-y-la-riqueza-de-la-innovacion/>

LOS CONSUMIDORES MÁS CONECTADOS, LOS QUE MÁS COMPRAN SEIS DE CADA DIEZ COMPRADORES PRACTICA EL 'WEBROOMING'

AUTOR: INFORETAIL

Más del 60% de los consumidores practica el hábito conocido como 'webrooming', es decir, busca información online antes de realizar sus compras en las tiendas, según un estudio realizado por First Data.

Este estudio también refleja que más del 40% de los consumidores utiliza sus smartphones en las tiendas para comparar con otros comercios y así conseguir el precio más bajo.

Por otro lado, una investigación de la consultora Deloitte sugiere que los consumidores que realizan sus compras utilizando diferentes medios (online, móvil y tradicional) gastan un 82% más en cada transacción que aquellos que solamente compran en tiendas.

Atendiendo a estos datos, desde Wincor Nixdorf aseguran que cuanto más conectados e informados están los consumidores, más compran, lo que plantea a su vez un reto para los retailers: cuando los clientes usan distintos canales esperan tener una buena experiencia en cada uno de ellos, y ofrecérsela de forma fluida e integrada determinará quiénes son los ganadores en el mundo del retail.

En la reciente reunión anual de la Federación Nacional de Minoristas en Nueva York, Wincor Nixdorf ha presentado la actualización de la solución TP.net 5.5. Actualmente, la suite TP.net la utilizan los retailers de más de 70 países.

La última versión de esta solución incluye un nuevo módulo de gestión de relaciones con clientes que proporciona una interacción en tiempo real con los consumidores en todos los canales de venta, incluyendo las redes sociales.

“Para poder ofrecer una buena experiencia de compra a través de cualquier canal de venta, los minoristas no solo tendrán que vincular sus bases de datos de clientes y los diversos puntos de venta, sino que también tendrán que unificar sus procesos de negocio back-end para asegurarse de que los procedimientos funcionan desde cualquier canal,” ha explicado Javier López Bartolomé, Presidente de Wincor Nixdorf para Américas e Iberia.

<http://www.revistainforetail.com/noticiadet/los-consumidores-mas-conectados-los-que-mas-compran/dbeff304dd3e1ff5e509bf16d928bb91>

LA BIOMECÁNICA PUEDE EVITAR A LAS EMPRESAS HASTA UN 60% DE LAS BAJAS LABORALES

AUTOR: PREVENICIONAR



Grupo Geseme y Taller Humano se unen en una campaña destinada a concienciar sobre los beneficios de implementar protocolos de acción en el área de la Biomecánica Laboral destinados a mejorar la salud laboral de los empleados

Grupo Geseme y Taller Humano colaborarán en el desarrollo de nuevas iniciativas destinadas a mejorar la salud laboral de las empresas.

En esta línea de trabajo ambas empresas apuestan por una filosofía basada en comprender la importancia de alcanzar el máximo nivel de bienestar es nuestras vidas, y por supuesto, cuidar de nosotros y de nuestro cuerpo en el ámbito laboral mediante programas específicos de biomecánica laboral, entendiendo la biomecánica como la ausencia de lesión.

Las empresas que conforman el mosaico laboral de nuestro país cuentan con servicios de mantenimiento para dar el soporte y cuidado necesario a todas las máquinas que la compañía precisa para producir y para ser rentable sin embargo son pocas las que cuentan con un servicio de mantenimiento para la máquina más importante: el personal de la empresa.

El equipo de trabajo de Geseme-TallerHumano ha podido contrastar a través de años de experiencia en la prevención de riesgos laborales que las empresas no cuentan con un servicio que analice, trate y busque soluciones biomecánicas en los puestos de trabajo, para de este modo, tender a una reducción notable en la lesión dentro del ámbito laboral.

Biomecánica: ¿En qué consiste?: La Biomecánica es la ciencia que estudia la forma en la que el cuerpo humano genera movimiento. Dado que una de las mayores áreas (si no la primera) que mueve nuestras vidas, es el entorno laboral, la Biomecánica Laboral aplicada estudia la interacción interacción del trabajador con los elementos (herramientas, materiales,etc..) que utilice en su puesto de trabajo con el objetivo de minimizar lesiones y maximizar la productividad del trabajador.

Geseme y Taller Humano, a través de la biomecánica y con un equipo multidisciplinar formado por Fisioterapeutas, Osteópatas, Podólogos, Licenciados en Ciencias de la Actividad Física y Especialistas en Medicina Laboral entre otros, han desarrollado un protocolo de trabajo que alcanza un grado de visión global sobre el cuerpo humano que permite detectar posibles focos de riesgo y tomar las acciones proactivas necesarias para reducir la incidencia de lesiones.

Según palabras de Jesús Vega de Taller Humano “A medida que avanzamos en la era del wellness, comenzamos a comprender la importancia de alcanzar el máximo nivel de bienestar es nuestras vidas, y por supuesto, cuidar de nosotros y de nuestro cuerpo en el ámbito laboral es de capital importancia. Es más, éste debiera tener el primer puesto en la escala de relevancia. Apostamos por un enfoque global e integrador, yendo mucho más allá de un estudio analítico en determinadas partes de nuestro cuerpo, adoptando técnicas de las diferentes terapias que conforman el plantel biomecánico del ser humano para que nuestro cuerpo alcance una nueva dimensión en la que la lesión pase a un segundo plano y el rendimiento y el bienestar humano sean una constante que nos acompañe a lo largo de nuestra vida”.

Resultados contrastados: Beneficio Mútuo

La aplicación de protocolos de acción específicos para la mejora de la calidad de vida de los trabajadores debe entenderse como un beneficio mútuo, tanto para la empresa como para el trabajador.

Resulta indispensable promover la conveniencia de servicios de Biomecánica Laboral Aplicada destinados a mejorar la calidad de vida tanto a nivel laboral como fuera de este entorno. Esta concienciación es necesaria hacerla en ambas direcciones: empresa y empleados. Para la empresa, conocer mejor el estado de bienestar de sus empleados y promover un ambiente de trabajo saludable es una de las apuestas más rentables que pueden llevarse a cabo, no debemos pasar por alto que diferentes estudios sobre la incidencia de las bajas laborales demuestran que aproximadamente el 60 % de las mismas tienen un origen músculo-esquelético. Para el empleado, que la empresa ofrezca este servicio es un elemento que debe valorar en gran medida puesto que le permitirá disfrutar de una mayor calidad de vida dentro y fuera del trabajo añade Dani Turró CEO de Grupo Geseme.

Estamos muy acostumbrados a tratar alguna dolencia cuando ya existe mientras que la prevención es fundamental. No hace falta que exista una anomalía para dedicar esfuerzos y cuidados a nuestra "máquina", justamente porque el objetivo debe ser trabajar por y para conseguir cero lesiones. Esto no quita que existan otras formas de aplicación de protocolos de biomecánica que permitan tratar urgencias in situ en la empresa o tratamientos combinados a largo plazo destinados a combatir dolencias crónicas. Por otro lado, más allá del propio servicio de Biomecánica Laboral, es importante para las empresas contar con un partner que pueda proveer de talleres, charlas divulgativas y seminarios que aporten a los trabajadores conocimientos sobre el funcionamiento de su propio cuerpo, maneras de mantenerlo en óptimas condiciones y la búsqueda de mejores hábitos de estilo de vida entre otras materia , añade Jesús Vega, Director Gerente de Taller Humano.

UN EJEMPLO VALE MÁS QUE MIL PALABRAS:

Un trabajador amanece con contracturas de origen cervical, que le impiden realizar tanto sus actividades personales como laborales con normalidad. En este caso, el servicio de Biomecánica atendería al trabajador in situ, en las instalaciones de la empresa, evaluando las posibilidades y ofreciendo un tratamiento para que pueda continuar con su ritmo personal de vida y poder cumplir con su actividad laboral.

Otro ejemplo podría ser que un trabajador sufriera lesiones como consecuencia del desempeño de su actividad laboral. En este caso, al realizar un seguimiento continuado del trabajador Geseme-TallerHumano detectaría este foco de riesgo y ayudaría a la empresa a tomar las acciones proactivas necesarias para reducir la incidencia de lesión de dicho trabajador o área donde los trabajadores sufrieran un mayor índice de dolencias. Esta acción sería llevada a cabo mediante un estudio Ergonómico y Biomecánico previo, que desembocaría en un informe acerca de las posibles causas por las que el trabajador está imbuido en un proceso lesional y una ulterior propuesta para invertir este proceso y conseguir que tanto el trabajador como la empresa cuenten con un óptimo entorno biomecánico laboral.

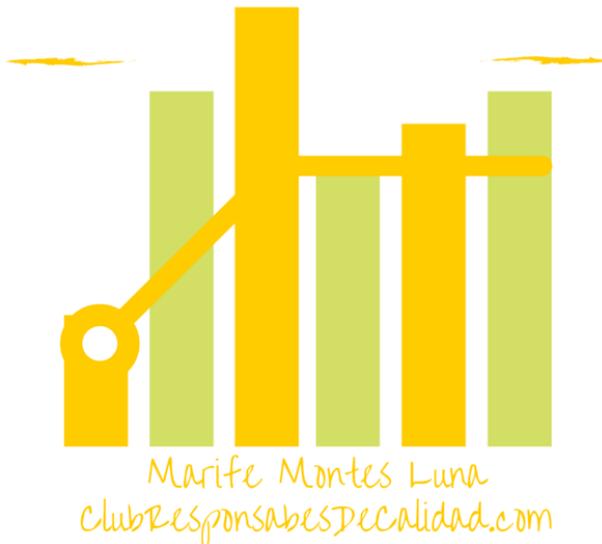
La no lesión del trabajador y consecuentemente la reducción de bajas hacen que el servicio sea a menudo autofinanciable, ya que el trabajo del equipo especializado en biomecánica es adelantarse y proponer soluciones antes de que las lesiones y los problemas hagan su aparición.

<http://www.prevensystem.com/internacional/prevensystem-noticias.php?id=267>

LOS 6 PRINCIPALES ERRORES CON LOS INDICADORES DE PROCESOS

AUTOR: MARIFE MONTES

Los 6 errores en los Indicadores



Medir nuestros indicadores de procesos, aparte de ser un requisito de norma, como puede ser según el punto 8.3 de la norma ISO 9001, es una de las herramientas más aconsejables para medir la eficacia de tus procesos.

Según he podido ver a lo largo del tiempo, hay una serie de errores que van apareciendo con cierta recurrencia.

Aquí te propongo los 6 errores más frecuentes con los indicadores de procesos, si tú tienes alguno más déjame el comentario y compártelo con todos nosotros!:

NO ESTABLECER INDICADORES PARA TODOS LOS PROCESOS:

previamente habrás definido tu mapa de procesos y de ahí sacarás el listado de todos ellos. Los tendrás clasificados por procesos operativos, procesos de soporte y procesos estratégicos. La clasificación puede variar según el criterio que tomes. Pues bien, no caigas en el error de solo establecer indicadores para los procesos operativos. Ya sabemos que son los procesos más importantes, ya que son los que nos generan la actividad y con ello el dinero para seguir. Pero los procesos de soporte deben ser tomados con la misma importancia, ya que afecta muy directamente sobre los operativos y al igual ocurre con los estratégicos. Fíjate con en el mapa de procesos están todos relacionados, y ninguno va a estar independiente, verdad? Piensa que si estás teniendo fallos en un proceso de soporte, al no medirlo no podrás darte cuenta y puede estar afectando a los resultados de un indicador de procesos operativos. Difícil será que encuentres la raíz de la causa.

DEMASIADOS INDICADORES:

parece contrario al apartado anterior, pero en realidad no lo es. Debemos establecer los indicadores justos y necesarios para conocer la efectividad de nuestros procesos, de todos nuestros procesos. Pero teniendo en cuenta que el balance entre el tiempo que necesitamos de monitoreo, el esfuerzo de registrar y posteriormente analizar esos datos nos debe compensar el beneficio de conocer el estado del indicador.

En definitiva, no perder el tiempo y paciencia en medir indicadores que no nos dicen nada. Los indicadores deben estar orientados a conocer el estado del proceso y poder tomar medidas para mejorarlo en caso de necesidad.

MALA FORMULACIÓN DE LOS INDICADORES:

ya tenemos claro qué indicadores debemos formular, pero ahora llega una labor bastante importante, que es su formulación o definición. Debes hacerte las siguientes preguntas:

Para que quiero yo este indicador?

Que me quiere transmitir este indicador?

Puedo yo medir fácilmente este indicador?

Me ayuda a controlar y mejorar mi proceso?

Como me doy cuenta que el indicador nos da datos que no me gustan?

Con estas preguntas y con la respuesta que obtengas te ayudarán a formular mejor el indicador. Piensa siempre que el propósito del indicador es medir, analizar, planificar y actuar sobre el proceso medido.

NO ESTABLECER VALORES LÍMITE O DE ALARMA AL INDICADOR:

fíjate en la última pregunta que te he hecho en el anterior apartado. Es fundamental que fijemos el valor de alarma o valor límite para saber si nuestro indicador está dentro de nuestros valores normales o aceptables. Te pongo un ejemplo, tienes establecido el indicador de plazos de entrega, lo estás midiendo cada trimestre y ves que rondas los valores de 3.5 días de entrega pero que en el trimestre ultimo del año has subido a 4.2, en principio no parece mucha diferencia, pero te vale? La respuesta es que no lo sabes. Si previamente no te has establecido el valor límite en 4, por ejemplo, no vas a establecer medidas correctivas para volver a estar dentro de tus límites.

FALTA DE ANÁLISIS EN LOS INDICADORES:

parece tan obvio, verdad? Pero la realidad es que en muchas ocasiones me encuentro que los indicadores no son analizados correctamente. Y es que analizar no es lo mismo que registrar. Tú deberás tomar todos los registros necesarios y según te hayas establecido, pero luego debes parar y ver todos esos registros, hacer un análisis y llegar a unas conclusiones. El análisis deberá hacerse por el propietario del proceso junto con la alta dirección, sería así lo ideal.

NO ESTABLECER ACCIONES CORRECTIVAS CUANDO HEMOS SUPERADO LOS VALORES ALARMA O LÍMITE:

este error yo diría que es el más común. Y es que es fundamental que cuando estamos haciendo el análisis de los datos y nos damos cuenta que nos hemos salido de nuestro camino, tomar medidas correctivas adecuadas para volver a él. El cómo hacerlo es tu elección, abrir una no conformidad con su tratamiento completo, abrir directamente una acción correctiva, hacer una tarea de corrección, ... lo importante es que lo hagas y quede evidenciado.

Ya sabiendo los errores más comunes, espero que a ti no te ocurran.

Y recuerda, los indicadores de procesos deben ser una herramienta para conocer la salud de nuestros procesos, mantenerlos saludables ya va a depender de ti.

<http://clubresponsablesdecalidad.com/los-6-principales-errores-con-los-indicadores-de-procesos/>

SEIS LECCIONES DE ESTRATEGIA QUE NOS ENSEÑA LA FÓRMULA 1

AUTOR: JOSÉ JULIO LÓPEZ



El máximo nivel en la competición, la velocidad y el riesgo. Esto es lo que asociamos a deportes como la Fórmula 1. ¿Qué podemos aprender desde el punto de vista de la **estrategia** y la **gestión**? En este artículo comento seis lecciones que se pueden extraer. Te invito a contactarme en [LinkedIn](#) para debatir sobre estos temas, y te animo a compartir mi artículo si te gusta.

Vaya por delante que no soy experto en este deporte, y que desconozco la mayor parte de las innovaciones que utilizan. Pero sí que me gusta observar las diferentes estrategias que plantean los equipos, y escuchar a los comentaristas al respecto para entender ciertas decisiones. Hay un montón de elementos que influyen en la carrera, desde la climatología, los neumáticos y las paradas en boxes, pasando por las propias reglas de la carrera, y por supuesto el piloto y el coche con su tecnología. Esto se traduce en que hay que elegir entre múltiples posibilidades, y aquí es donde entra en juego la estrategia.

Algunas de las lecciones útiles que he sacado son éstas:

- A veces la estrategia convencional no es adecuada: Durante la semana se pueden simular e incluso probar diferentes estrategias (neumáticos, paradas, repostajes, etc.), de manera que antes de empezar la carrera se conoce cuál es la mejor estrategia teórica (la que permite terminar la carrera en menos tiempo). Y normalmente los que salen en los primeros puestos optan por ella, incluso la copian unos a otros cuando quieren mantener las posiciones relativas. Pero los que están más atrás se tienen que arriesgar a hacer algo diferente, aunque en el simulador no salgan las cuentas. Quizás utilicen neumáticos de lluvia a pesar de que es poco probable que llueva, pero lo importante es que los rivales no los han puesto. Habitualmente sale mal, incluso pueden terminar últimos, pero si llueve más de lo esperado superarán a muchos rivales y quizá tengan opción la victoria. Un último puesto es preferible a otro intermedio, si algún día se quiere ganar, y no se puede juzgar las decisiones sólo por el resultado final, sino en el contexto que fueron tomadas y con la información disponible en ese momento,

- Se trabaja en equipo: El equipo al completo se mantiene intercomunicado, y no todos hacen de todo, sino que tienen funciones específicas. Quizás el momento más visible es el de cambio de neumáticos, donde se requiere una sincronización perfecta, y que supongo que lleva por detrás muchísimo entrenamiento. Habrán probado hasta encontrar el número óptimo de personas y de operaciones, de manera que ni añadiendo ni quitando algunas se consiga una mejora en el tiempo de parada. Y a veces tienen que improvisar, a pesar de tantos ensayos hay cosas que pueden fallar. La clave del equipo está en su interrelación, al margen de que individualmente necesiten cualificación e inteligencia.

- No todo vale con tal de ganar: El objetivo primordial es ganar, o al menos quedar en la mejor posición posible. Pero hay que encontrar un equilibrio frente a otros objetivos contrapuestos. Por ejemplo, el piloto y el propio coche disponen de unas medidas de

seguridad, cada vez más sofisticadas, que no están pensadas para favorecer la velocidad. Riesgo sí, pero limitado. Y normativa necesaria que impida la temeridad.

- Decisiones basadas en datos: La carrera es bastante impredecible en cuanto a ciertos eventos. Puede salir un coche de seguridad en cualquier momento, fallar un motor o hacer un trompo. Y la estrategia tiene que adaptarse, en tiempo real. Los equipos tienen a su disposición numerosos sensores, simuladores, y sistemas predictivos y automáticos que les ayudan para no tomar una decisión errónea. Aún así, el factor humano es importante, tiene la última palabra (normalmente el piloto). Muy importante también la visualización, los datos se condensan y sólo se muestra lo más relevante en ese momento, incluso acciones sugeridas. Muchos datos de sensores, tiempo real, visualizaciones muy a medida, predicciones. ¿Nos suena a la ventaja competitiva de disponer de un buen Big Data? Salvo quizás por el volumen total de datos, muy alineado con su filosofía.

- Ocurren injusticias: En los accidentes casi siempre hay coches involucrados que no han cometido ningún error y son perjudicados por los rivales. Por supuesto hay escuderías muy superiores tecnológicamente a otras, y el coche es un factor diferencial. Y las decisiones de los jueces o el propio reglamento son a menudo polémicas. El que participa en la carrera lo tiene que



asumir. La suerte también cuenta en la vida. Superar malas rachas y situaciones injustas es necesario. La queja puede ser lícita pero muy poco práctica.

- Trabajar para generar valor: Podemos decir que el valor medible para el equipo son los puntos ganados al final de la carrera. No capturan todo el valor de la carrera, como ese caso de arriesgarse y llegar últimos, pero sí que es por lo que nos van a juzgar. Por lo tanto la carrera de dos horas es el momento de la verdad, pero previamente ha habido un inmenso trabajo de un par de semanas, imprescindible para conseguir esos puntos. Conseguir una mejora de valor tiene que ver con arañar unas centésimas al tiempo de parada, o reducir el peso de una pieza del motor en una cifra casi imperceptible, y todo esto pasa antes de la carrera. Optar por ejemplo por unos neumáticos más económicos pero de peor rendimiento, en este contexto perjudica el valor generado. Claro está que las escuderías también se preocupan por el presupuesto económico y tienen recortes, y esto es lícito como negocio, pero de hecho las de presupuestos más bajos y que dedican menos tiempo a la preparación de la carrera, obtienen de media resultados peores. Cuando hay que ajustar costes, hay que mantener una visión global del impacto que tiene. Una buena gestión económica implica saber gastar en lo que se tiene que gastar para producir valor de negocio.

<https://josejuliolopezsantos.wordpress.com/2015/01/24/lecciones-de-estrategia-que-nos-ensena-formula-1-pmp-til-bigdata/>

SIN GRANDES NOVEDADES DE INNOVACIÓN EN TURISMO. RESUMEN DE #FITUR2015

La primera cita importante del año en innovación es FITUR, la Feria Internacional de Turismo, en Madrid. 200.000 personas, que se dice pronto. Porque el turismo es el oro negro de España. Nos guste o no. Pero es lo que hay. Tercera potencia mundial, con **65 millones de visitantes** internacionales. Más de 100€ / visitante y día. Supone el 10,9% del PIB y el 12% del empleo. Y como nuestro diamante que es, deberíamos cuidarlo, invertir en él. Pero no solo en promoción, sino también invertir en innovación en turismo. Sin embargo, ahí pinchamos un poco. Según los datos calentitos del INE, **la inversión en I+D e innovación en turismo es baja** en España. Cuidado con esto, porque están surgiendo nuevos modelos de negocio que pueden poner patas arriba nuestra industria nacional, como Airbnb o Uber. Para no dormirse en los laureles. Este es un pequeño resumen de las tendencias para innovar en turismo que vimos en #FITUR2015.

Sin grandes novedades para la innovación en turismo

La primera reflexión sobre lo que ví en #FITUR2015 es que hay poco nuevo.

Igual que el año pasado sí que se presentaron tecnologías interesantes, que **ya comenté aquí**, este año lo que he encontrado son principalmente evoluciones sobre tendencias e ideas ya en marcha:

- **Destinos inteligentes (Smart Destinations)**, que siguen desarrollándose liderados por el **programa de Segittur**.

- **Cloud**. Soluciones tecnológicas, fundamentalmente para la comercialización (online marketing y y la movilidad, con aplicaciones móviles. Muchas empresas ofreciendo softwares, que realmente no son muy diferentes uno de otro.

- **Portales multilaterales de “paquetización”** de productos. Basados en tecnología cloud pude ver varias empresas que ofrecían soluciones de este estilo. Pero no deja de ser otro canal de comercialización más, hasta que se ofrezca paquetes más integrales con destino, alojamiento y actividades, todo en uno.

Mi opinión:

Nos encontramos con tecnologías que se encuentran en la parte de la curva de crecimiento y **saltando de los early adopters al mercado masivo**. Interesante para empresas y destinos que quieren modernizarse.

UN PAR DE INNOVACIONES EN EL MODELO DE NEGOCIO TURÍSTICO

En la agenda de #FITUR2015 aparecían algunas charlas interesantes y dos de ellas respondieron a las expectativas.

Presentaban innovaciones en el modelo de negocio turístico, en productos de nicho, realmente interesantes.

Y una curiosidad, las dos basadas en la cooperación.

#1 BE MATE BY KIKE SARASOLA

Kike Sarasola es el fundador de la cadena Room Mate y en mi opinión uno de los empresarios turísticos más innovadores que hay. Además de ejercer una atracción interesante.

Así que lleno absoluto en su presentación de **Be Mate**.

Be Mate es un modelo cooperativo en el que los hoteleros pasarían a gestionar apartamentos para turistas, que ya existen, de propietarios privados pero en el centro de las ciudades, ofreciendo servicios complementarios de los hoteles.

Respuesta directa a la propuesta de Airbnb, pero mucho más profesional. Porque los hoteleros saben prestar el servicios. Y dirigido al cliente que va a un 4 o 5 estrellas. Una innovación en el modelo de negocio de turismo interesante. Para adaptarse a los nuevos gustos y preferencias de los turistas, por cualquier motivo.

Mi opinión:

Hay que ver cómo evoluciona, pero de repente Kike Sarasola ha duplicado el número de habitaciones disponibles, sin invertir en “cemento”. De hecho, en la presentación estaban buscando hoteles embajadores para desplegar el modelo a medio mundo.

#2 SPAINCARES.COM

Por fin alguien piensa en grande y cooperando!

Eso fue lo que pensé cuando leí el proyecto de Spaincares.com, la marca del cluster de turismo sanitario de España.

En dos de los servicios en los que España es líder: salud y turismo.

Ojo, que hablamos de un modelo de negocio completamente diferente:

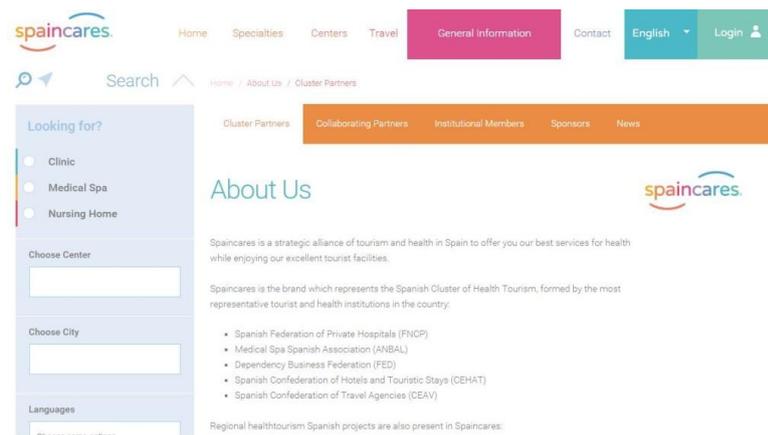
- Propuesta de valor integrada: tratamiento sociosanitario (hospitales, clínicas, balnearios, centros de dependencia) + alojamiento + transporte.
- Cliente diferente: se apuesta por clientes de alto poder adquisitivo. Los mercados objetivos para 2015 son países árabes, Rusia, Alemania y Países Nórdicos
- Comercialización: A través de una plataforma online donde se reserva todo el paquete, de momento con servicios diferenciados (tratamiento y turismo). Con la entrada en Fase 2 de las agencias de viaje, podemos tener un modelo de turismo diferente.

Y con un acuerdo con la EOI para realizar una campaña agresiva internacional de presentación de la marca y difusión.

Innovación en turismo FITUR

Mi opinión:

Muy muy prometedor. Con un objetivo de doblar los ingresos de este tipo de turismo en un año, es a tener muy en cuenta. Los clusters que realmente funcionan aprovechan las potencialidades de la cooperación.



TENDENCIAS A VIGILIAR

Para terminar, tres tendencias para innovar en turismo interesantes a vigilar en los próximos años.

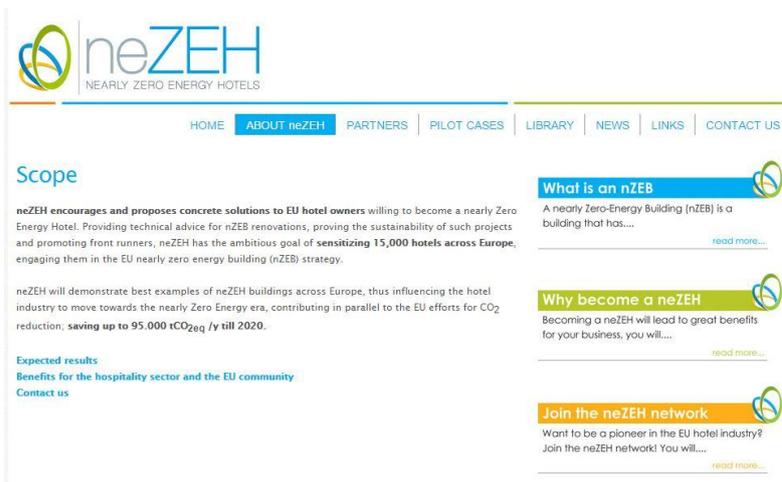
#1 LA EFICIENCIA ENERGÉTICA

La mayor preocupación de clientes del norte de Europa especialmente sobre la eficiencia energética permite dirigirse hacia este tipo de mercados, con propuestas verdes.

Pero es que además las normativas europeas sobre eficiencia energética obliga a reducir emisiones y para los nuevos establecimientos tener consumo casi cero en 2020.

Estuve en la presentación del proyecto europeo **neZEH**, que está definiendo el modelo a implantar por los hoteles para conseguir las emisiones cero. Una vez definido, llegará la fase de despliegue, a la que habrá que estar atentos.

Cuanto antes se empiecen a hacer las inversiones en ahorro energético (innovación en procesos), antes se podrá recuperar.



Innovación en turismo neZEH

#2 WEARABLES

A pesar ser una de las tendencias de los últimos dos años a nivel tecnológico, todavía no ha dado el salto al turismo.

Sólo encontré el modelo **VIB (Very Important Brazalette)** que

ha desarrollado Tecnalía en piloto para el Hard Rock de Ibiza y tiene muy buena pinta.

Permite incorporar diferentes tecnologías de pago (RFC) y de checking (RFID). Esto se puede llevar a multitud de actividades con el cliente (apertura de puertas, reservas, entrada en espacios especiales...) y aumentar los gastos por impulso (como el ejemplo de los hoteles modelo “todo incluido”).

Y el presupuesto no es una locura.

Es una tecnología que se irá imponiendo seguro. Apple y Google están empujando por detrás, porque libera las manos del móvil.

Así que es una oportunidad para YA para establecimientos innovadores.

#3 BIG DATA PARA TURISMO

Por lo que pudimos ver en #FITUR2015, **el big data aplicado al turismo todavía está muy verde**. Apenas hay aplicaciones reales que se hayan utilizado. Y para contar con datos, tenemos que partir de que el destino o el establecimiento necesitan invertir en sensorización y monitorización, para obtener los datos. Y todavía están en proceso. El Internet of Things está en pañales todavía. Se generará un universo de datos que, bien aplicado, puede ayudar.

Mi opinión:

Como todas las tendencias, hay que seguirlas para tomar decisiones. Eficiencia energética y wearables son una realidad ya, y además están orientados hacia clientes de alto poder adquisitivo. Cualquier destino o empresa que apueste por este tipo de clientes, debería incluirlos en su cartera de proyectos para innovar en turismo.

CIERRO ESTE POST CON UNA PEQUEÑA LICENCIA.

Tuve el placer de estar en la presentación de las nuevas **rutas turísticas de mi ciudad natal, Hellín**, en Albacete, que se realizó en #FITUR2015.

Lo “innovador” del caso es que en las rutas se han puesto pequeños azulejos con códigos QR en los recursos turísticos, que permitirá al visitante acceder con su smartphone a audioguías, mapas y contenido histórico sobre la ciudad.

Así que si tienes un fin de semana, te sugiero que te des una vuelta por allí.

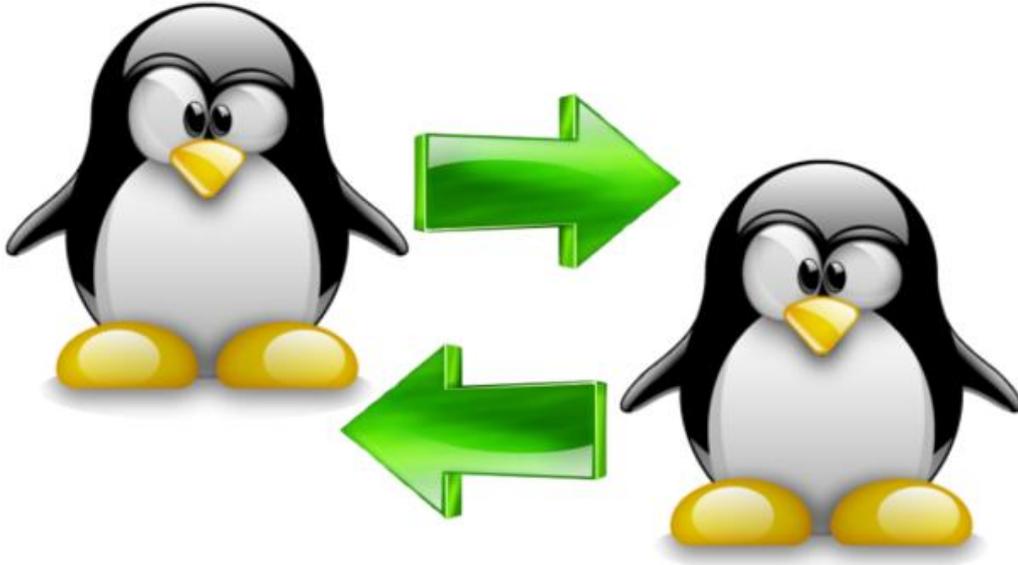
Un ejemplo de cómo una pequeña localidad puede innovar en turismo, orientándose hacia una “Smart Destination”.

¿Cuáles crees que son las oportunidades para innovar en turismo en los próximos años?

<http://innolandia.es/sin-grandes-novedades-de-innovacion-en-turismo-resumen-de-fitur2015/>

INNOVACIÓN Y MODELO DE LA TRIPLE HÉLICE (TH)

AUTOR: PACO CORMA



El Modelo de la Triple Hélice fue inicialmente [definido por Etzkowitz](#) en el año 1997 (ya ha pasado tiempo) y buscaba explicar el funcionamiento de los sistemas de I+D+i desde la óptica de la interacción entre las Administraciones Públicas (AAPP) las Empresas y la Universidad.

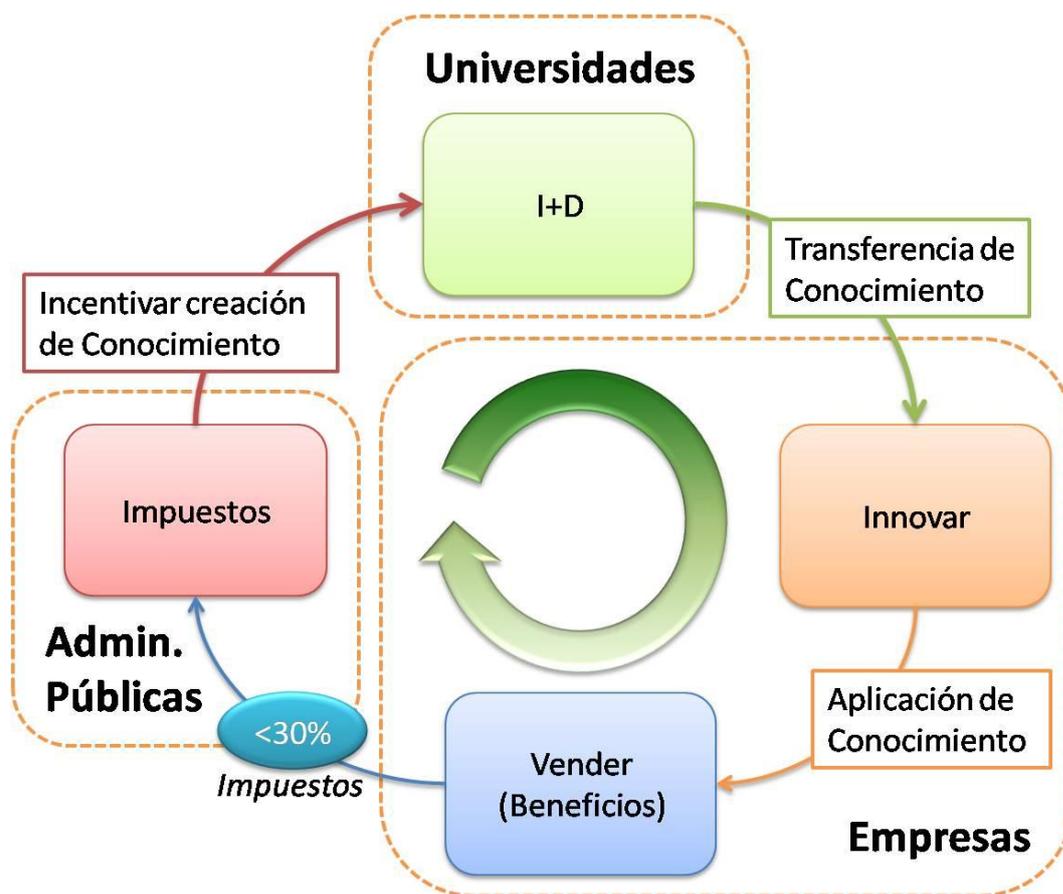
El Modelo se enfoca en dos dimensiones en las que la Universidad, como Centro de Conocimiento, es factor fundamental:

- *Visualizar las evolución de las relaciones Sociedad-Universidad.*
- *Participación de la Universidad en todos los procesos económicos (y sociales).*

De forma simplista, el Modelo viene a hacer referencia a:

- *Recursos y orientación (AAPP).*
- *Conocimientos desarrollados (Universidad).*
- *Estrategias concretas de aplicación (Empresas)*

en los que el orden puede ser variable.



El Modelo se contempla como un medio para fomentar las innovaciones y el crecimiento y para ello propone crear un clima y actitudes que permitan la coordinación entre las partes interesadas.

El Modelo hace un repaso a las diferentes interacciones entre las tres palas de la hélice y **propone tres diferentes aspectos de la Triple Hélice:**

- **TH-1:** El Estado-nación incluye al mundo académico y también, en parte, al empresarial. Es el modelo asimilable a la economía central planificada y que, en ciertos aspectos, ha permitido y permite avances significativos cuando se parte de posiciones muy atrasadas.
- **TH-2:** Hay separación total entre las tres esferas institucionales, claras fronteras marcadas y delimitadas las relaciones entre las esferas. Es un modelo que nos puede sonar a más cercano. Se ha venido contemplando como un paso para evitar el papel preponderante del Estado. Sigue siendo válido para las grandes corporaciones.
- **TH-3:** Supone la generación de Conocimiento en base a la interacción entre las esferas institucionales. Hay superposición de las esferas y cual también toma el papel de los otros. Aparecen organizaciones híbridas en las interfaces.

Desde la óptica de la TH-3 son fundamentales los siguientes elementos básicos:

- *Las tres esferas tienen su base en la sociedad del Conocimiento.*
- *La Innovación es el resultado de la interacción en las diferentes interfaces y no un impulso voluntarista de los Estados.*

- *La necesidad de conocer el rol de los otros agentes del Modelo y de involucrarse, cada vez más, en los mismos. Esta vinculación mutua tiene que ser un proceso dinámico y cambiante en función de las diferentes situaciones.*

Para lograr poner en marcha el Modelo (no fácil ni de introducción rápida), se requieren una serie de:

- **Introducir Facilitadores:**
 - Lograr una Universidad emprendedora dentro de la interface Universidad-Empresa.
 - Trasvase de recursos desde la Empresa hacia la Universidad para impulsar proyectos.
 - Incorporación sistemática de los profesionales que genera la Universidad.
 - Legislación e incentivos para favorecer la interface Universidad-Empresa.
 - Legislación que favorezca el nacimiento de empresas en el interior de las propias universidades.
 - Elementos intermedios para la transferencia de conocimiento entre la Universidad y la Empresa..
- **Eliminar Obstáculos:**
 - Diferenciar el papel de la Universidad como Academia y centro de Conocimiento aplicado.
 - Burocracia administrativa de la Universidad.
 - Compatibilizar los objetivos encontrados que puede suponer la rentabilidad a corto de la Empresa con la rentabilidad a largo de la Universidad.
 - Incrementar la capacitación en base a un doble objetivo: mantener e incrementar el conocimiento y dar respuesta a las demandas prioritarias de la sociedad.

Todo ello conduce a que las relaciones bilaterales entre AAPP-Universidad, Universidad-Empresa y AAPP-Empresa se han ampliado hacia relaciones trilaterales entre todas, siendo más claro si cabe en la esfera local-regional.

¿Consideras aplicable el Modelo de la triple Hélice para el caso de Pymes?

¿Quiénes son los actores que hacen posible las interfaces entre los tres agentes de la Triple Hélice?

<http://www.pacocorma.com/2014/10/innovacion-y-modelo-de-la-triple-helice-th/>

NETWORKING Y LA IMPORTANCIA DE MANTENER EL CONTACTO CON LAS PERSONAS CARA A CARA

AUTOR: TERESA ÁLVAREZ MARTÍN-NIETO

Vivir en un mundo global es sinónimo de interdependencia y de contar con los demás para conseguir nuestros propósitos. Más ahora, con el auge del emprendimiento como vía de escape laboral, crear una red de contactos profesionales de calidad se antoja clave para alcanzar dichos objetivos. Pero para que este networking sea efectivo, se requieren una serie de habilidades determinantes entre las que mantener el contacto físico en el largo plazo se convierte en determinante.

De hecho, mucho se habla en la actualidad de la incidencia de las redes sociales a la hora de construir una red de contactos profesionales. El surgimiento de plataformas especializadas, como LinkedIn, ayudan notablemente al respecto, ya que funcionan para llegar a los principales referentes del sector al que cada uno pertenezca, así como para hacer nuevos contactos y poder estrechar vínculos con ellos.

Sin embargo, esta relación es insuficiente si lo que queremos es nutrirnos de los beneficios del networking, que pasa necesariamente por el contacto físico y el encuentro cara a cara, gracias a los cuales nos encontraremos un paso más cerca de beneficiarnos de sus ventajas, como son captar nuevos clientes, fidelizar los que ya tenemos o conseguir información valiosa para mejorar los resultados de nuestros negocios.

Es por ello que el networking eficaz pasa, primero, por el contacto físico a través de la asistencia a encuentros entre profesionales del sector al que cada uno pertenezca, y una vez materializados estos contactos, por mantenerlos en el largo plazo y poder beneficiarnos de esta relación.

Claves para mantener el contacto

Pero, ¿Cómo lograr este objetivo? ¿A través de qué estrategias es posible constatar que la creación de un contacto profesional va a ser fructífera para ambas partes gracias al mantenimiento del vínculo físico? Algunas empresas especializadas y expertos en la construcción de redes profesionales de calidad nos brindan las pistas más importantes que podemos llevar a cabo para alcanzar este propósito.

La primera de ellas pasa por conocer en profundidad a los contactos que queremos conservar. Para ello, antes de entablar una conversación con ellos, es importante tomar notas acerca de dichos individuos, que pasan por su perfil, principales logros y obstáculos a los que ha tenido que hacer frente pero, por encima de todo, porque determinemos los motivos por los que consideramos que puede sernos útil.

A continuación, es importante tomar la iniciativa a la hora de relacionarnos con ellos, sin tener que esperar a que sea una tercera persona la que os contacte. Romper el hielo estableciendo una conversación con ellos mientras le hacemos alguna pregunta sobre su tema de especialización puede ser una manera eficaz de parecer interesante y que este se decante por dedicarnos unos minutos.

De la misma forma, es importante confirmar que la persona con la que nos hemos puesto en contacto sabe quiénes somos, ya que de lo contrario, el esfuerzo no habrá servido de nada. Para ello, asegúrate de que te presentas correctamente, explica tu trayectoria y tu proyecto, así como esta persona te puede ayudar. Así, cuando vuelvas a retomar el contacto, te recordará con nitidez. Sin embargo, no está de más que le refresques cómo os conocisteis y qué temas abordasteis en vuestra conversación.

Por eso, como cuarta clave es fundamental que la persona a la que te diriges sea consciente de que el contacto que establecéis puede beneficiaros mutuamente, por lo que debes intentar hacer hincapié en remarcar las ventajas que una relación de colaboración a largo plazo le supondrían.

Finalmente, hay que tener en cuenta que la constancia se configura como un aspecto clave para mantener el contacto en el networking. Así, no debes venirte abajo si al primer intento las cosas no funcionan como debías, bien porque la persona a la que te diriges no te recuerda, bien porque sencillamente te ignora. Es por ello que debes tratar de retomar el contacto nuevamente y transmitirle que te interesa establecer un vínculo, por lo que debes destacar su rol profesional.

<http://www.puromarketing.com/14/23922/networking-importancia-mantener-contacto-personas-cara-cara.html>

EL DESAFÍO DE CAPACITAR MANDOS MEDIOS EN SÓLO 4 PASOS

AUTOR: LUCIANA PAULISE

En todas las empresas, y sobre todo en las PYMES, capacitar a los mandos medios es una tarea complicada. Siempre están presionados por los dueños y demandados por la gente que tienen a cargo, lo que les deja poco tiempo para poderse capacitar o para leer manuales de procedimientos.

En las empresas de servicio la dificultad es mayor, porque los servicios son más variables que los productos, tanto en el contenido de los mismos como en la forma de brindarlos. Dependen mucho del cliente, de cuándo la solicita, que requiere, qué consultas o cuestiones particulares tiene, cuánta demanda hay del mismo servicio en el mismo momento. La evaluación de la calidad de la prestación también es difícil, pueden medirse las ventas o la cantidad de reclamos pero la información que se obtiene normalmente es limitada, quienes mejor acceso tienen a ella son los empleados de línea que enfrentan a los clientes en el día a día.



Tanto en empresas grandes como pequeñas, la mayoría de los cursos de liderazgo fracasan según comprueban en un estudio de McKinsey “Why leadership-development programs fail” justamente porque lo aprendido no puede llevarse a la práctica dada la vorágine diaria.

En resumen, **dar un servicio depende principalmente de las personas**, por lo tanto dar un **servicio consistente en el tiempo y preservando la calidad** puede ser imposible, a menos que los empleados conozcan exactamente qué asuntos generan variabilidad en la prestación, conozcan cómo es su performance respecto a estos asuntos y sepan qué pueden hacer ellos para mejorarlo.

Estudios recientes publicados por la empresa McKinsey en el artículo ya mencionado y en “Bringing out the best in people” demuestran que la “capacitación experiencial” da respuesta a estos inconvenientes en grandes empresas. ¿Cómo podemos adaptar esta teoría a pequeñas y medianas empresas? Te lo cuento en 4 pasos:

1. **Combinar la forma de capacitar:** elegir dos o tres competencias principales a desarrollar, y combinar **cursos teóricos** externos o in-company que involucren teoría sobre qué debería hacerse (cultura de la empresa, los procesos de los cuales forman parte, los procedimientos específicos que deben cumplir y los de sus empleados) **con la experiencia en el puesto**, es decir la aplicación de la teoría aprendida a acciones concretas en las tareas diarias. La capacitación sería una especie de coaching o acompañamiento para implementar o mejorar habilidades concretas para poder resolver problemas cotidianos, ya sea en tema administrativos, de personal o de la operación. La mayor parte de la capacitación debería ser de este segundo tipo, y realizada de forma individual para que esté lo más customizada posible al puesto y a las características de la persona en particular, ya que no todos entienden lo mismo de la misma teoría.

2. **Comprometer a toda la organización:** todos los empleados deben ser capacitados con esta metodología en el largo plazo, si bien los problemas con los clientes surgen con los empleados que los atienden, las razones de los errores están en un 85% relacionadas con problemas en la gerencia. Los mandos medios deben ser los más beneficiados con este tipo de capacitación, ya que recibirán ayuda concreta para poder trasladar los objetivos gerenciales a resultados de sus supervisados.

3. **Comunicar los avances:** para poder lograr mejoras sustanciales se debe medir la performance actual (número de errores, reclamos, rotación etc.) e ir comunicando cómo mejora en el tiempo, de forma periódica, y si es posible diaria. Son útiles para comunicar rendimiento los gráficos de control, gráficos de barras, las tablas comparativas y [los tableros de comando](#).

4. **Valorar el programa:** para que los empleados valoren esta capacitación y aprovechen el recurso, el dueño debe comunicar a todos que se va a estar implementando, cómo va a ser la metodología, cuáles son los resultados esperados y lo más importante, debe aportar los recursos necesarios. En todas las pymes lo que falta es tiempo como ya mencioné, y todos están corriendo, no pueden parar a recibir el coaching. Es por eso que el dueño debe pedir expresamente que se dedique tiempo a estas actividades también.

¡Contanos cuál es tu experiencia!

Luciana Paulise

Directora de Biztorming Training & Consulting

Luciana.paulise@biztorming.com.ar

** Infobae no se responsabiliza por las opiniones vertidas por los columnistas, como así tampoco por el contenido de las publicaciones.*

<http://blogs.infobae.com/pymes/2015/01/21/el-desafio-de-capacitar-mandos-medios/>

¿CÓMO HACER DE TU HOBBY TU PROFESIÓN?

AUTOR: CHRISTIAN RODRÍGUEZ ÁVILA

“Cuando los sueños se convierten en realidad, dejan de ser sueños“, declara el escritor Hugh MacLeod. Antes de dar el paso y decidirnos a hacer de nuestra afición –ya sea hacer pasteles o montar en monopatín- nuestra fuente de ingresos, tenemos que pensarlo dos veces. La perspectiva desde la que aboradas ese hobby que tanto te apasiona puede cambiar y volverse en tu contra.



Las primeras preguntas que deberías de hacerte son "¿Seguirás disfrutando de tu afición cuando de ella dependa tu factura de la luz?", "¿estás dispuesto a hacer tu hobby bajo la presión que supone un trabajo estable y unos horarios?", "¿realmente es eso a lo que quieres dedicarle el resto de tu vida?". Cuestiones aparentemente fáciles pero de enorme trasfondo. Si tu respuesta sigue siendo "sí" y crees que hacer lo que te gusta

podría ser tu negocio, algunos consejos de parte de Nancy Collamer, autora de "50 maneras de beneficiarte de tus pasiones mientras descansas".

Enseñe a otros a hacer lo que ama: no importa qué sea, desde piragüismo hasta lengua japonesa. Transmitir a otros, mientras prepara clases, le hará un profesional de su afición.

Venda o cree productos para otros entusiastas de su hobby: hay un mercado abierto a sus ideas. Si maneja el territorio, sáquele provecho mediante productos que ideen nuevas fórmulas. Por ejemplo, si su pasión es la telefonía, invente una 'app' para prolongar la batería del móvil.

Adapte su formación a su afición: sea creativo. No se ahogue en un vaso de agua y transforme sus estudios en un filón para sacar rentabilidad a su hobby. Por ejemplo, si estudió marketing y ama el ciclismo, cree una empresa de publicidad para ciclistas.

Hable o escriba sobre su interés: puede sacarle rentabilidad. Cree historias sobre su pasión y véndalas. Si cree que no hay mercado nicho solo tiene que echar un ojo a iTunes: en la variedad está el éxito.

Cree un tour donde exponga su afinidad de forma atractiva: usted sabe que le gusta, pero ¿y el resto? Venda su producto de forma que nadie pueda resistirse. Para eso utilice el ocio y el tiempo libre del resto de personas. Así, si el arte y la pintura es su máxima profesional, exponga un recorrido por la ciudad pictórico para darse a conocer e involucrar a más personas –que acabarán comprándole-.

Déjese guiar por expertos: corrige lo fallido y busca fuentes paralela de información. Si quiere llevar a cabo una empresa "real", usted no podrá hacer todo. Acéptelo y rodéese de buenos profesionales.

Al principio el camino puede parecer arduo y tedioso, pero ¡adelante con sus metas! Serán recompensadas

<http://www.forbes.es/actualizacion/3014/como-hacer-de-tu-hobby-tu-profesion>

LOS APPS QUE TE AYUDARÁN A SER MEJOR CEO

AUTOR:



Nadie dijo que ser CEO fuese fácil. Tanto si se ejerce en una gran compañía como en una pequeña startup, lo probable es que existan momentos con tantas cosas en la cabeza que impidan poder pensar con claridad, o bien el estrés juegue una mala pasada.

Por suerte en la actualidad la tecnología, y en concreto los smartphones, ayudan a que el día a día de los CEOs resulte más sencillo gracias a algunas aplicaciones que nacen con ese fin. Existen de tantos tipos que pueden llegar a responder ante cualquier necesidad, siempre y cuando se centren en la lista de tareas donde básicamente se reduce toda la información cerebral, y que es la que genera más estrés.

A través de [itespresso](#), os mostramos una selección de **las 10 aplicaciones que favorecen en la labor de ser un líder tremendamente organizado.**



1. Ahorro y punto. Todavía son muchos los directivos de las empresas que se encargan de controlar personalmente las finanzas, algo para lo que esta aplicación está diseñada, ayudando, entre otras tareas, a controlar gastos o registrar facturas y recibos. “Ahorro y Punto” registra automáticamente los movimientos bancarios para un mejor seguimiento diario y mensual del dinero. Para iOS y Android.

2. CamCard. Llega un punto en el que almacenar las tarjetas físicas de visita de todos los contactos puede llegar a ser un caos. Por ello con CamCard las puedes escanear desde el móvil, extraer de manera



automática la información principal, y si lo deseas, tirar la tarjeta original.



3. Evernote. Esta app es sencilla a la par que muy útil, ya que permite crear recordatorios de audio o texto, listas de tareas, capturar documentos, imágenes, guardar webs para ver más tarde... y todo pudiéndolo encontrar por palabras clave entre las notas, que pueden

sincronizarse para que estén disponibles en cualquier dispositivo.

4. **OneOne**. Es perfecto para conversaciones confidenciales puesto que permite a los usuarios, en este caso CEOs, poder chatear en privado sin necesidad de registrarse y de forma segura. Ellos eligen el contacto con quien quieren hablar y los mensajes entre ambos desaparecen en 24 horas.



5. **Refresh**. Aplicación que seguramente te ayudará a lograr que salgas de las reuniones con más éxito puesto que su objetivo es buscar a las personas con las que te vas a reunir en las redes sociales. Una vez encontradas te hace una ficha con los últimos tuits, amigos en común en Facebook, fotografías y todos los detalles de las últimas actualizaciones. Con Refresh podrás sacar provecho de información extra para lograr tus objetivos.

6. **Slack**. Esta app está consiguiendo que la comunicación interna en las startups cambie y que los CEOs puedan inspeccionar todos los mensajes privados de sus empleados. Una labor que políticamente no es correcta, dependiendo ya de la conciencia de cada uno.



7. **Tempo**. Está disponible tan sólo para iOS y se trata de un “calendario y agenda inteligente”. Tempo extrae información de Facebook, LinkedIn, Twitter y la coloca en un calendario en la que también integra los propios recordatorios del sistema operativo del teléfono. Tiene un diseño atractivo y es de uso fácil.

8. **WebEx Mobile**. La herramienta de videoconferencias de Cisco posee una versión móvil que es igual de práctica para los CEOs, ya que permite organizar reuniones, ver y compartir documentos, además de lógicamente tener conferencias.



9. **Wunderlist**. Esta es una aplicación que es considerada de las mejores, puesto que te permite crear una lista de tareas pudiendo enlazar y acceder a documentos de Dropbox, y además se puede trabajar en algunas de las tareas pendientes si se desea.



10. You are CEO. Particularmente en una startup, ser CEO supone tener una actividad continua las 24 horas del día los 7 días de la semana. Para momentos de relax, existe un tipo juego para CEOs como este, donde puedes recibir mensajes motivadores de otros CEOs e ir acumulando puntos.



<http://www.directivosygerentes.com/index.php/es/digital/74-articulos/2595-los-apps-que-te-ayudaran-a-ser-mejor-ceo.html>

LA INVERSIÓN EN FORMACIÓN COMO HERRAMIENTA DE ÉXITO EMPRESARIAL

AUTOR: DIRECTIVOSYGERENTES.COM



Una de las prácticas que favorecen la consecución de los objetivos así como la supervivencia empresarial es conocer las últimas tendencias del campo de la formación.

“Tendencias actuales en Formación, Nuevos tiempos, nuevos modelos”, es el título del eBook gratuito publicado por R&H Talento y Personas, que permite poner en práctica un nuevo enfoque en la Formación de los Directivos, de los Técnicos y los mandos intermedios.

Elementos como las técnicas, herramientas o estrategias para gestionar la Formación en tu empresa, los puedes conocer en esta completa guía que resume las tendencias más novedosas en materia de formación de managers.

Qué es lo que hacen en el campo de la formación las empresas líderes en gestión del Talento, la práctica de nuevos enfoques de éxito o las claves para optimizar la formación de

la empresa, son sólo algunos de los puntos clave que se detallan en “Tendencias actuales en Formación, Nuevos tiempos, nuevos modelos”.

<http://www.directivosygerentes.com/index.php/es/management3/64-articulos/2594-la-inversion-en-formacion-como-herramienta-de-exito-empresarial.html>