

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

COMPENDIO DE ARTÍCULOS SOBRE GESTIÓN DE LA CALIDAD

AÑO 2014
SALTA - ARGENTINA

ÍNDICE

PRÓLOGO	4
EL GOBIERNO URKULLU DESMANTELA METAPOSTA, IMPULSADO POR IBARRETXE EN 2008 ...	5
TABLA DE REQUISITOS PARA EL ÉXITO DE UN PLAN.....	7
CINCO PREGUNTAS FUNDAMENTALES PARA EL AUDITOR	8
5S - FILOSOFÍA LEAN.....	10
EL PROCEDIMIENTO VERAZ.....	11
EL MAPA DE PROCESOS COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN	13
¿ESTOY GESTIONANDO COMO MAMÁ?	16
¿NETWORKING O BENCHMARKING?	18
INNOVACIÓN EN LA MEJORA DE PROCESOS.....	20
LOS HÁBITOS DE LAS PERSONAS MÁS INTELIGENTES DEL MUNDO	22
¿QUÉ FORMACIÓN PARA EL INNOVADOR?	25
LA EMPRESA QUE GENERA CONOCIMIENTO	27
¿ES POSIBLE INNOVAR EN INSTITUCIONES DE SERVICIO PÚBLICO?	29
INNOVACIÓN Y TAMAÑO DE EMPRESA. VENTAJAS E INCONVENIENTES.	31
RESTAURANTE DO EAT!: ADELANTÁNDOSE AL FUTURO CON LA MONEDA DIGITAL	33
¿SUPERA SU SERVICIO LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE O SE LIMITA A SATISFACERLAS?	35
RECETA DE COCINA PARA UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CON ÉXITO	37
¿HAY UNA FÓRMULA PARA EL COCTEL DEL ÉXITO EMPRENDEDOR?	39
ANTE UN LENGUAJE OSCURO, MEJOR UN LENGUAJE CLARO	40
¿SOY UN BUEN LÍDER?	41
LA ORTOTIPOGRAFÍA, ESA ASIGNATURA PENDIENTE EN LA ADMINISTRACIÓN	42
CONCEPTOS DE MEDIOCRIDAD.....	43
REINGENIERÍA DE PROCESOS EN EMPRESA DE SERVICIOS PROFESIONALES.....	45
EL PODER DEL CLIENTE. LA PARÁBOLA DEL HUERTO	46
MOTIVACIÓN EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS UNA ASIGNATURA PENDIENTE	47
¿EN QUE DIVISIÓN EUROPEA JUGAMOS EN I+D+I?	48
EL GRAN RETO DE SER LÍDER EN PRODUCTOS INNOVADORES.....	50
EL TALENTO COMO ELEMENTO DIFERENCIADOR	51
ERRORES EMPRENDIENDO VÍA “FRANQUICIAS”	52
DE LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS A LA DIRECCIÓN POR VALORES.....	54
5 HABILIDADES QUE TE TRANSFORMARÁN EN UN LÍDER RESONANTE.....	56
COACHING DEL LÍDER TÓXICO	59
LA FÓRMULA SECRETA	63
ESOTERISMO INDESCIFRABLE EN EL BOE.....	65
¿INNOVAR O IMITAR?	67
LA PREDILECCIÓN DEL TRABAJO COMPARTIDO	69
NETWORKING EN EL PROCESO DE INNOVACIÓN.....	71
DICCIONARIO DE LA EXCELENCIA SEGÚN ADURIZ	73
DESARROLLAR CONOCIMIENTO A PARTIR DE LOS DATOS PUBLICADOS.....	74
“LA LLAVE HUECA”: UNA BUENA PRÁCTICA “WIN TO WIN”	76
EL MODELO DE LIDERAZGO DEL “OCÉANO AZUL”	78
¿GERENTE DE INNOVACIÓN O LÍDER DE INNOVACIÓN? ..	83
INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO.....	85
¿TIENEN RESPONSABILIDAD SOCIAL LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS?	87
ENTRENADO PARA VIVIR.....	89
MÁS ALLÁ DEL SÍ. UN MÉTODO PARA NEGOCIAR CON ÉXITO	91
LAS PARADOJAS INHERENTES AL LIDERAZGO	95

4 PASOS PARA ESTABLECER LOS OBJETIVOS DE CALIDAD EN TU SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.	96
CONOCIMIENTO TÁCITO Y EXPLÍCITO. DIFICULTADES DE TRANSFORMACIÓN	99
GESTIÓN DE CONOCIMIENTO EN CENTROS DE ATENCIÓN AL CLIENTE.....	100
GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO (EN UN COLEGIO)	102
RESTAURANTE EL FOGÓN: UN EJEMPLO PRÁCTICO DE “CÍRCULO VIRTUOSO”.	104
APRENDER DE LAS LECCIONES APRENDIDAS	105
TERCER ANIVERSARIO. DEL PROPÓSITO AL IMPACTO. DESCUBRIR LO QUE NOS APASIONA Y TRABAJAR EN ELLO.....	109
¿DÓNDE TENGO LA CABEZA? (I).....	112
¿DÓNDE TENGO LA CABEZA? (II).....	114
¿DÓNDE TENGO LA CABEZA? (III).....	116
¿DÓNDE TENGO LA CABEZA? (IV)	119
¿DÓNDE TENGO LA CABEZA? (Y V).....	121
PARA CATEGORIZAR, PRIORIZAR E INNOVAR, KANO HAS DE APLICAR.....	123
LOS NEGOCIADORES INTERNOS. EL PENSADOR Y EL AMANTE	125
LOS NEGOCIADORES INTERNOS Y LA JUNTA DIRECTIVA INTERNA. UN MÉTODO PARA NEGOCIAR CON ÉXITO II.....	129
TUS SUEÑOS SE HARÁN REALIDAD GRACIAS A LA REALIDAD AUMENTADA	132
EL SÍNDROME DE EL CORTE INGLÉS	134
LA IMPORTANCIA DE UNA ESTRATEGIA ORIENTADA A LA CALIDAD	136
LA POLÍTICA, PRIMERA PIEDRA DEL SISTEMA DE GESTIÓN	137
EL RESPONSABLE DE LA GESTIÓN DE LA IGNORANCIA	138
CÓMO RECIBIR FEEDBACK. ¡CUIDADO CON LOS PUNTOS CIEGOS!.....	141
LA INNOVACIÓN RADICAL Y RIESGOS ASOCIADOS	144
¿FRACASO O EQUIVOCACIÓN? ¿QUÉ SIGNIFICADO TIENE EL ERROR EN TU EMPRESA?	145
9 DE LAS EMPRESAS QUE MEJOR HAN GESTIONADO EL CONOCIMIENTO	146
¿QUÉ SISTEMA DE CALIDAD ES EL QUE MAS NOS CONVIENE EN NUESTRA ORG.?.....	153
SORPRENDER AL CLIENTE, ¿UNA BUENA PRÁCTICA EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS?	156
EL PRINCIPAL OBJETIVO DE LA CALIDAD NO ES LOGRAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE, AL MENOS NO DEBE SER EL ÚNICO.....	160
ME CUESTA MÁS PLANIFICARLO QUE HACERLO.....	162
EN MI PROYECTO SÓLO HEMOS DETECTADO UN PAR DE RIESGOS	165
¿A QUÉ SE DEDICA EL RESPONSABLE DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO?	170
FRASES PROHIBIDAS EN EL TRABAJO	174
INDICADORES: LA NECESIDAD DE MEDIR.....	175
PROHIBIDO PENSAR. ES PELIGROSO	177
PASOS PARA AFRONTAR UN ENFOQUE BASADO EN PROCESOS Y OBTENER RESULTADOS EFICIENTES.....	178
10 ASPECTOS VITALES QUE HACEN A LA ESENCIA DE UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	180
LAS SIETE COSAS QUE APRENDÍ DE PMP	183
EMILIO MORALEDA: "UN BUEN LÍDER NUNCA ESTÁ SATISFECHO"	187
LA GRAN MENTIRA DEL ENGAGEMENT EN RECURSOS HUMANOS	189
4 ACTITUDES TERRIBLES DE UN MANAGER	191
LOS 7 PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE CALIDAD – DIS/ISO 2001:2015.....	193
REVISIÓN DE ISO 9001.....	198
DECISIONES Y CRITERIO. ¿CONCEPTOS COMPLEMENTARIOS?.....	202
OBJETIVO SMART, EL ARTE DE FORMULAR OBJETIVOS....	204
IDENTIFICACIÓN DE GRUPOS DE INTERÉS CON SUS NECESIDADES Y EXPECTATIVAS (UN CASO PRÁCTICO)	207
20 VERDADES QUE NOS ENSEÑÓ MAFALDA, NUESTRA PESIMISTA FAVORITA	209
6 ERRORES QUE UN NUEVO LÍDER DEBE EVITAR.....	211

3 FRASES MAESTRAS QUE TE AYUDARÁN A CRECER COMO PROFESIONAL	213
INNOVACIÓN EMPRESARIAL: PONER LOS CEREBROS A TRABAJAR CONJUNTAMENTE.....	214
LA ORGANIZACIÓN QUE INNOVA.....	216
"ESENCIALISMO". LA BÚSQUEDA DE LO IMPORTANTE II..	219
JUGAR Y DORMIR. PRÁCTICAS BÁSICAS DE UN "ESENCIALISTA"	223
EFICIENCIA Y EFICACIA EN ADM. PÚBLICAS Y ORGANIZACIONES EMPRESARIALES.....	227
10 REGLAS PARA EL USO DE LAS MAYÚSCULAS EN EL LENGUAJE ADMINISTRATIVO	230
INTELIGENCIA SOCIAL Y SATISFACCIÓN DE CLIENTES	237
CONCIENCIACIÓN O EDUCACIÓN EN VALORES.....	240
APLICACIONES DE LA GAMIFICACIÓN EN LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD.....	243
INFOGRAFÍA: 12 CLAVES PARA SER UN GRAN LÍDER EN EL MERCADO	246
LA INNOVACIÓN NO ES UN ESTADO, ES UN PROCESO	247
9 ATRIBUTOS DE LAS ORGANIZACIONES COMPETITIVAS DE LA ERA DEL CONOCIMIENTO ...	249
8 HÁBITOS ESENCIALES DEL PROFESIONAL DEL S.XXI	257
LOS 10 MANDAMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS	260
EL ARTE DE CONTROLAR LA COMUNICACIÓN NO VERBAL	262
CALIDAD DE LA PRODUCCIÓN CIENTÍFICA DE LOS CENTROS PÚBLICOS.....	266
CÓMO FOMENTAR LA INICIATIVA DE TUS EQUIPOS: 10 CLAVES.....	268
DIVULGACIÓN VS. INVESTIGACIÓN	271
CICLOS TECNOLÓGICOS INCONCLUSOS, RETO PARA EMPRESAS.....	272
REFLEXIONES SOBRE LIDERAZGO (I): LA IMPORTANCIA DEL ENTRENADOR.....	274
REFLEXIONES SOBRE LIDERAZGO (II): INTELIGENCIA EMOCIONAL Y GESTIÓN DEL CAMBIO ..	277

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

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

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

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

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

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

Saludos cordiales,

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

EL GOBIERNO URKULLU DESMANTELA METAPOSTA, IMPULSADO POR IBARRETXE EN 2008

AUTOR: ELDIARIONORTE EUSKADI

- El consejo de administración despide a tres de los cinco empleados, entre ellos el director, cuando el buzón virtual para depositar documentos de los ciudadanos ha superado los 40.000 usuarios.
- La medida deja en el aire el futuro del proyecto, en el que participan las principales empresas en Euskadi como Mondragón, Iberdrola, EDF, Kutxabank o Euskaltel.
- El presupuesto para este año se había reducido de 1,5 millones a un millón de euros.

El Gobierno vasco ha desmantelado la estructura de Metaposta, el buzón virtual dirigido a los ciudadanos para albergar documentos que fue impulsado en 2008 por el entonces lehendakari Juan José Ibarretxe. El consejo de administración de la entidad, con accionariado público y privado aunque controlado por el Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad, acordó el pasado 25 de junio el despido de tres de los cinco trabajadores de Metaposta, según han confirmado fuentes del consejo. Entre ellos estaba el entonces director general y solamente se ha mantenido al director técnico y a una empleada encargada de Comunicación. El Departamento de Desarrollo Económico ha eludido realizar comentarios, pese a los requerimientos de El Diario Norte.

Los tres empleados despedidos en Metaposta (que nace como el sustituto del archivador doméstico, como solución al desorden de facturas, documentos y papeles característico en muchos hogares vascos) eran contratos laborales indefinidos que habían pasado un proceso de selección de personal y eran puestos fijados en el diseño del proyecto en 2008.

La drástica reducción de la estructura deja en el aire el futuro de Metaposta, según fuentes del sector consultadas, ya que se encontraba en la fase decisiva de extensión del servicio, que posibilita el archivo de facturas, extractos bancarios, justificantes, pólizas, contratos, citaciones, notificaciones o nóminas. Ahora cuenta con más de 40.000 usuarios, desde que empezó a funcionar oficialmente el 16 de febrero de 2011, aunque el concurso para su puesta se marcha de la aplicación informática se otorgó en noviembre de 2008.

Entre las empresas que utilizan Metaposta están las más importantes de Euskadi como la Corporación Mondragón, las eléctricas Iberdrola y EDP, entidades financieras como Kutxabank, Laboral Kutxa o Bankoa, las telefónicas Euskaltel y Movistar. Y también está acometida la integración informática de Osakidetza, el Ayuntamiento de Bilbao y Lanbide, en los que, como se anunció, está pendiente desde hace ocho meses la firma del convenio.

El presupuesto consignado para este año para Metaposta es de un millón de euros, frente a los 1,5 del pasado año, y su gestión se maneja desde el Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad. Su gestión se remonta al plan de sociedad de la información que impulsó Ibarretxe y fue retomado por el Gobierno anterior del PSE. Está inspirado en el modelo e box de Dinamarca, que tiene 3,5 millones de usuarios sobre una población de 5.

El accionariado de Metaposta está formado por el Gobierno vasco, con un 47,5% a través de las sociedades Capital Riesgo y EJIE, las tres cámaras de comercio (30%), Tecnalía (7,5%), Mondragón (7,5%) y el Grupo Gureak (7,5%).

http://www.eldiario.es/norte/euskadi/Gobierno-Urkullu-desmantela-Metaposta-Ibarretxe_0_160284355.html

TABLA DE REQUISITOS PARA EL ÉXITO DE UN PLAN

AUTOR: MAXIMO FRAILE

REQUISITOS PARA GARANTIZAR EL ÉXITO DE UN PLAN DE MEJORA

PLAN	LÍDERES	PERSONAS	RECURSOS	ACCIONES	ÉXITO
NO	SI	SI	SI	SI	CONFUSIÓN
SI	NO	SI	SI	SI	LENTITUD
SI	SI	NO	SI	SI	ANSIEDAD
SI	SI	SI	NO	SI	FRUSTACIÓN
SI	SI	SI	SI	NO	SUEÑOS

Es posible que para la mayoría de los miembros de este grupo, de Excelencia en la Gestión Pública, sobre esta tabla, pues ya tenemos modelos globales y mucho más potentes y detallados con los requisitos que debemos cumplir.

Pero la celebración de la 4ª Conferencia ESTATAL de Calidad en los servicios públicos me ha dejado mal sabor de boca. Y os digo porque: estaba prevista en el programa provisional la apertura por el secretario de estado, señor Beteta y la clausura por el ministro, señor Montoro, pues bien, inaugura la presidenta de AEVAL con representantes de entidades privadas y de la clausura se cayó también el señor ministro = POCO LIDERAZGO

El aforo de la sede de la Conferencia era de 370, la asistencia en la página web de AEVAL de unos 200 = POCAS PERSONAS

Y si en España con las reformas de administración local y con CORA vamos a tener que ahorrar 8000 y 15000 millones, no veo los RECURSOS NI LAS ACCIONES

Por ese malestar interno, me atrevo a sacar en este grupo esta sencilla tabla para cuando nuestros jefes, nuestros compañeros o nosotros mismos tengamos que acometer un plan nuevo repasemos si tenemos los requisitos para alcanzar el éxito.

La Conferencia Estatal con 200 sobre 370 se queda corta, pero lo preocupante para mi es si en las dos grandes reformas LOCAL Y CORA estamos cumpliendo estos requisitos

¿Qué percepción tenéis?

Un saludo desde La Rioja

CINCO PREGUNTAS FUNDAMENTALES PARA EL AUDITOR

AUTOR: DAVID RAMOS

En este post se presenta un enfoque de la auditoría hacia cinco preguntas clave con el fin de evitar las interminables listas de chequeo resultado de transformar en preguntas cada uno de los requisitos de la norma, lo que resta eficacia al proceso.

La manera de plantear las preguntas al auditado determinará el resultado de la auditoria.

Aplicando estos principios, las organizaciones obtendrán un beneficio de su propia auditoria, mejorando su gestión al responder la auditoria a las propias necesidades de la auditoria.

1.- ¿Cuál es el propósito de la organización?

Con esta pregunta el auditor tratará de establecer si se aplica un enfoque hacia resultados o si la organización tan solo se limita a averiguar si el personal hace lo que se supone que tiene que hacer.

Las organizaciones, los procesos y las tareas han sido creados para cumplir un propósito, un motivo por el cual hacer las cosas. Las personas arrastradas por sus problemas cotidianos en ocasiones olvidan lo que originalmente estaban intentando hacer.

A cada nivel el propósito se traduce en metas, misiones, objetivos o simplemente cumplir con su tarea. Estos principios o valores dan a la organización un carácter propio.

2.- ¿De qué medios dispone para lograrlo?

El auditor debe examinar si la organización ha identificado lo que realmente debe hacer para alcanzar sus objetivos y no se trata de simples eslóganes.

No debe quedar ningún propósito, objetivo, misión o meta sin especificar como llegará a cumplirlo.

Todas las organizaciones son diferentes, por tanto, cada organización debe adaptar la secuencia de actividades a desarrollar a su complejidad, tecnología, productos, etc.

3.- ¿Cómo sabe que ha alcanzado los resultados esperados?

El auditor debe examinar si la organización se enfoca a resultados, realizando un seguimiento adecuado de los procesos, relacionando resultados y objetivos, descubriendo entonces si lo esta haciendo todo lo bien que se ha propuesto hacerlo.

Cuando se presentan progresos hacia los objetivos no es necesaria ninguna acción. No obstante, la organización deberá vigilar si existe alguna tendencia que pueda predecir que en el futuro puedan no darse progresos suficientes. Si los resultados se encuentran por debajo de la meta, deberán identificarse las causas para poder mejorar.

4.- ¿Cómo sabe que es la mejor manera de conseguir sus objetivos?

Si la organización desea mantener su posición en el mercado, en el proceso de mejora debe aplicar un enfoque sistemático preguntándose continuamente si se están haciendo las cosas de la mejor manera posible.

Existen diferentes formas de alcanzar los objetivos, lo que puede ser adecuado en unas circunstancias, puede ser negativo en otras, todo depende del contexto.

El concepto de mejora debe englobar mejora en la calidad del resultado y mejora en la eficacia con que se obtiene dicho resultado.

5.- ¿Cómo sabe que está haciendo lo más adecuado?

El auditor debe examinar si regularmente la organización revisa sus objetivos asegurando que continúan siendo adecuados para el cumplimiento de su propósito. Los objetivos que en su día eran adecuados en estos momentos pueden no ser válidos, las cosas pueden haber cambiado y el objetivo, o la manera de medirlo, puede no ser válido.

La eficacia consiste en hacer lo adecuado. Una organización que nunca se cuestiona si está haciendo lo correcto difícilmente podrá cumplir su propósito y terminará engullida por la competencia.

Estas cinco preguntas determinarán la capacidad de la organización para cumplir el propósito para el que fue creada. Aunque no es del interés del auditor, al analizar la organización el auditor encontrará que el propósito es el factor que domina todo.

Más que realizar preguntas y registrar respuestas, el auditor debe tener claro que quiere conseguir la organización. Deberá tener la suficiente habilidad para hacer las preguntas adecuadas, verificando si la organización está gestionando sus procesos eficientemente e identificando rápidamente las debilidades del sistema. No hay un requisito específico que indique que una organización está bien gestionada. Este post tiene la intención de aportar claridad al proceso de auditoría, permitiendo adoptar por auditores y auditados un método de auditoría más eficaz.

<http://gestionacalidad.blogspot.com.ar/2014/02/cinco-preguntas-fundamentales-para-el.html#.VEpuwyKG9mg>

5S - FILOSOFÍA LEAN

AUTOR: IE UNIVERSITY

El primer miembro del equipo 5S es Seiri. Un nombre que a veces se traduce como "clasificación" o "separar innecesarios". Seiri clasifica, categoriza y prioriza.

La disciplina es clave para la identificación de los elementos no esenciales, para su eliminación y para dar prioridad a los que se quedan, preparando el camino para que el resto del equipo haga su trabajo.

Situar.

Ahora que sabemos lo que usamos y lo que no, es hora de arreglar las cosas de la manera más eficiente. Este paso se llama a veces "ordenar" o "situar necesarios".

Las cosas que se utilizan más deben estar a mano. Esas cosas que se usan sólo en ocasiones deben ser almacenadas, pero fácil de encontrar. Los elementos no esenciales deben ser eliminados.

Suprimir suciedad.

Ahora que todos los elementos innecesarios se han eliminado y todo lo demás está en el lugar correcto, es la hora de limpiar.

Ésta es la especialidad de Seiso, también llamada "limpieza".

Es importante que esto no se haga "una sola vez" o cuando el lugar de trabajo esté desordenado. Seiso debería reaparecer con regularidad, en horarios previstos, para mantener limpio el lugar de trabajo, pero también para restaurar el buen trabajo de Seiton. Ésta es también una manera de inspección que revelará formas en que el sistema puede ser mejorado.

Señalizar anomalías y "estandarización" es el deber del miembro del equipo Seiketsu.

Cuando las cosas están estandarizadas, las anomalías que son las causas de desperdicio están reconocidas y son fáciles de arreglar.

Seiketsu tiene muchas herramientas disponibles. Definir y comunicar procedimientos y estándares, es una forma de que la gente sepa lo que tiene que hacer, pero las indicaciones más visuales son mejores. Poner etiquetas claras en el lugar designado, codificación con colores, "poka yokes" y "kanbans" son partes del arsenal de Seiketsu.

Seguir mejorando.

Has conseguido mucho hasta ahora, pero el proceso no está completo. Shitsuke es el último miembro del equipo, para ayudarte a "mantener la disciplina" encima de los beneficios que aportan los otros miembros del equipo.

Los primeros miembros del equipo han transformado tu lugar de trabajo para que sea fácil identificar y eliminar desperdicio. Ahora Shitsuke asegura que la situación anterior no vuelva, proveyendo listas de verificación y planificando auditorías para que 5S se convierta en una práctica de trabajo arraigada.

<http://openmultimedia.ie.edu/OpenProducts/5S/5S/index.html>

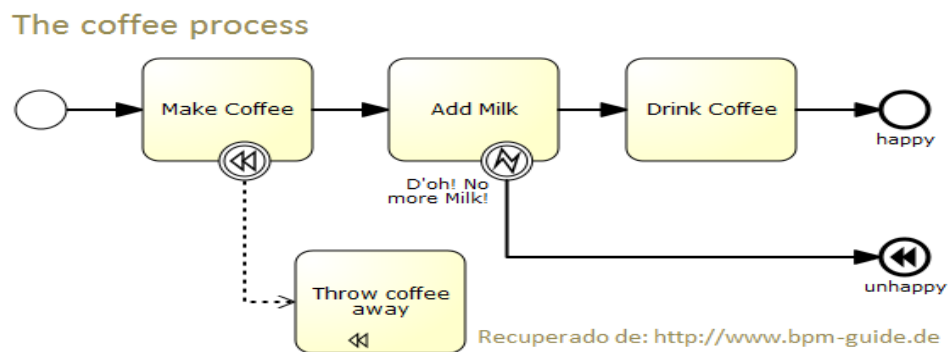
EL PROCEDIMIENTO VERAZ

AUTOR: FREDDY BARRETO

Al iniciar una pequeña empresa se cuenta por lo general con pocos trabajadores y con tareas no muy complejas. Por lo tanto, comunicar el cómo hacer las cosas es relativamente sencillo. Pero ¿qué sucede cuando la empresa va teniendo éxito y necesita crecer?, contratar más trabajadores, crear nuevas áreas, ampliar la tecnología u ofrecer nuevos productos puede generar cierto desconcierto si la información no se gestiona adecuadamente.

Los métodos que aseguren que lo planificado se lleve a cabo a pesar de la complejidad propia del sistema, deben de incluir un consistente soporte basado en procedimientos. En la norma ISO 9000: 2005*, se define un procedimiento como “la forma especificada para llevar a cabo una actividad o un proceso”, (pudiendo estar los procedimientos documentados o no).

El siguiente gráfico muestra como se ha documentado el proceso de preparación de café a través de un diagrama de flujo. La leche es considerada dentro de las especificaciones del producto, por lo tanto, si no se cuenta con ella, el café preparado no se entregaría al cliente.



Aunque su elaboración pueda parecer una tarea secundaria y hasta algo tediosa, la elaboración de los procedimientos escritos (a través de diagramas, tablas o simplemente texto) implica un alto grado de responsabilidad y conocimiento del proceso. Los procedimientos se constituyen como una herramienta útil para lograr ventaja competitiva a través de la mejora continua: Si hacemos siempre lo mismo ¿no nos conviene establecer la forma más óptima y repetirla constantemente?, hacerlo nos ayuda a volvernos más diestros en la tarea, aprender de ella y mejorarla.

A continuación menciono algunas opiniones que he podido recoger en torno a los procedimientos:

- **“Los procedimientos restringen el accionar de los colaboradores”.** El objetivo de los procedimientos no es brindar soluciones ante nuevos problemas, solo muestran como se realizan las actividades actualmente. Los colaboradores deben utilizar los procedimientos para analizar y mejorar la ejecución de las actividades.
- **“Las actividades deben de ser descritas al detalle, así nos aseguramos que el personal entienda el procedimiento y no cometa errores”.** El nivel de detalle del procedimiento escrito dependerá del alcance del mismo y de a quién va dirigido. Por ejemplo, conceptos estandarizados en cuanto a la generación de planos no requieren ser explicados a mayor detalle dentro del procedimiento de diseño de un producto, ya que se da por entendido que el personal que utilice dicho documento tiene conocimiento del tema. El tener un documento escrito no es suficiente para asegurar que los errores no se cometerán, se requiere capacitación, constante supervisión / retroalimentación y mucha práctica.

- **“Aplicar procedimientos no es práctico, prefiero utilizar la experiencia”.** Los procedimientos sirven para estandarizar los métodos de trabajo, su aplicación no debe disminuir la creatividad ni el valor que aporta la experiencia.
- **“La documentación debe de ser escrita por un tercero”.** Los procedimientos deben de ser escritos por los trabajadores que ejecutan el proceso (de preferencia por quienes tengan mayor experiencia). Se recomienda sin embargo contar con un profesional especializado que brinde la asesoría en la forma y estilo de redacción del documento.
- **” Los procedimientos escritos son aburridos y difíciles de leer”.** Ya hemos visto que no se necesita un documento que muestre solo palabras para describir las actividades de una organización, los diagramas de flujo también son herramientas adecuadas para comunicar los contenidos de un procedimiento. Algunas organizaciones optan por documentar sus procedimientos a través de vídeos, logrando un nivel didáctico mayor.
- **“Debemos de elaborar procedimientos en papel, luego publicarlos e implementarlos”.** La etapa de implementación requiere de procedimientos que se irán modificando conforme los cambios se vayan poniendo a prueba. Recién en la fase de operación se cuenta con procedimientos finales que se difunden y controlan.
- **“La documentación se actualiza una vez al año”.** Los procedimientos no obedecen una regla exacta de actualización con respecto al tiempo, los procedimientos se actualizan cuando el proceso asociado sufre un cambio significativo. Por lo general se recomienda como buena práctica realizar una revisión de los procedimientos de manera anual, pero ello no implica necesariamente una actualización.

* La norma ISO 9000: 2005 describe los fundamentos y especifica la terminología para los sistemas de gestión de la calidad.

<http://insidecalidad.com/2013/10/22/el-procedi-miento-veraz/>

EL MAPA DE PROCESOS COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN

AUTOR: JOSÉ MANUEL PARDO ÁLVAREZ

La elaboración de un mapa de procesos es una faceta de la gestión por procesos sumamente importante, pues nos informa de los procesos de que disponemos, además de poder utilizarse en otros ámbitos de la gestión.

El mapa de procesos es una representación gráfica de la secuencia e interacción de todos los procesos de una organización. Es una representación global, y no hay que confundirla con el flujograma, que se utiliza para representar gráficamente un proceso de manera individual. Esta imagen global de todos los procesos nos ayuda a situarnos fácilmente en la cadena productiva y contribuye a cambiar nuestra percepción del trabajo, de tareas hasta cierto modo dispersas, a un conjunto de tareas contextualizadas y orientadas hacia la satisfacción del cliente y de otras posibles partes interesadas.

No existen reglas específicas para la elaboración de mapas de procesos, pero sí unas convenciones ampliamente aceptadas. Al no existir unas reglas claramente definidas, cada organización hace lo que puede y en muchos casos los resultados no son los mejores, encontrándonos mapas demasiado genéricos, incompletos, con los procesos no bien relacionados, etc.

El mapa de procesos se debe crear sobre la clasificación de procesos que la organización haya escogido, previa identificación exhaustiva de los procesos existentes. La tarea de identificación es la más complicada y requiere de cierta práctica para no obviar procesos, no mezclarlos o no confundirlos con otras cuestiones. Nombrarlos tampoco es una cuestión baladí, pues en no pocos casos el nombre conferido al proceso es el del producto o servicio que se genera con él, por ejemplo proceso de pedidos o proceso de presupuestos. El mismo nombre identifica a proceso y producto, pudiendo llegar a generar cierta confusión en los miembros de la organización y otros posibles grupos de interés. Son mucho más descriptivas denominaciones como proceso de gestión de pedidos o proceso de planificación y seguimiento del presupuesto anual.

Con el inventario de procesos realizado pasaremos a clasificarlos. Existen dos clasificaciones muy comunes; una es la clásica que ordena los procesos como:

- Estratégicos
- Operativos
- Soporte

Otra es la ofrecida por la Norma ISO 9001 de gestión de la calidad, que nos sugiere procesos de:

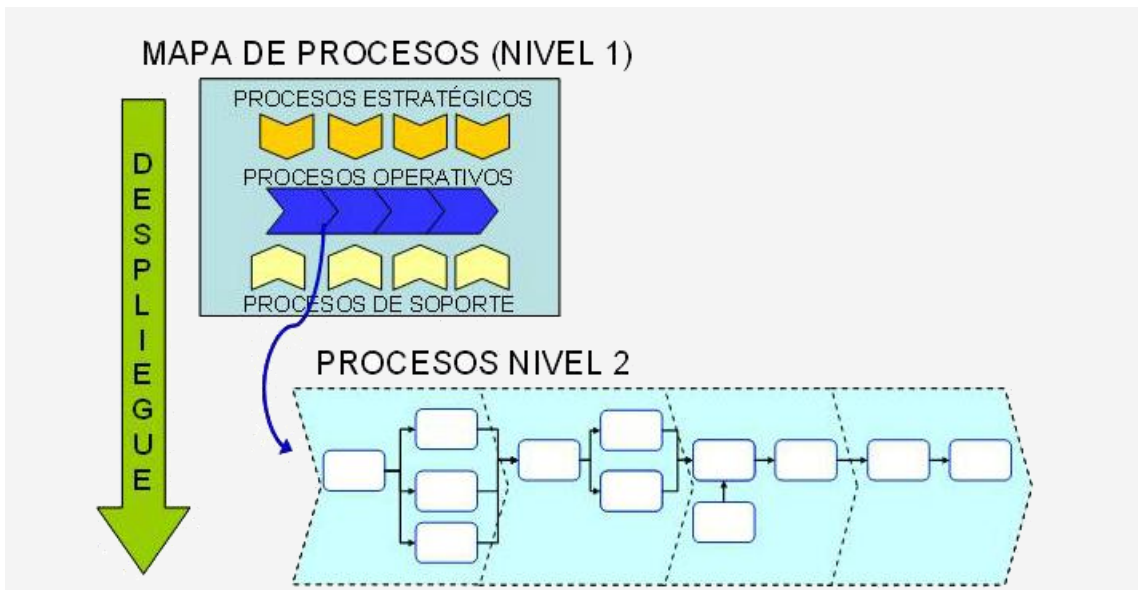
- Responsabilidad de la dirección
- Realización del producto / prestación del servicio
- Provisión de recursos
- Medición análisis y mejora

Ambas clasificaciones son muy parecidas, con correspondencias muy claras:

- 1- Procesos estratégicos = Procesos de responsabilidad de la dirección
- 2- Procesos operativos = Procesos de realización del producto / prestación del servicio
- 3- Procesos de soporte = Procesos de provisión de recursos + Procesos de medición, análisis y mejora

Los procesos de soporte se pueden ver como los de provisión de recursos más los de medición, análisis y mejora, aunque como soporte podemos considerar también otro tipo de procesos existentes.

Una vez clasificados es necesario distribuir espacialmente los procesos y dibujar las relaciones entre ellos; sobre todo son interesantes las de los procesos operativos, que en muchos mapas de procesos no se muestran en detalle.



En la figura se muestra un mapa de procesos genérico, elaborado según la clasificación clásica, donde aparecen ordenados los procesos por categorías (estratégicos, operativos, soporte). Para un adecuado entendimiento de las relaciones entre procesos, suele ser necesario desplegar con un mayor nivel de detalle los correspondientes a la cadena de valor (secuencia a un nivel de descripción macro de los procesos operativos). En la figura, el nivel 2 muestra los procesos constituyentes de cada una de las fases de la cadena de valor, convenientemente secuenciados e interrelacionados.

La representación clásica o convencional es una de las posibilidades que existen de configurar un mapa de procesos, pero hay otras igualmente válidas.

Generalmente las organizaciones pintan su mapa de procesos y se olvidan de él. A lo sumo lo incluyen en el manual de calidad, si disponen de él, pero no lo utilizan para otros menesteres. Existen muchas posibilidades para un mapa de procesos entre ellas podemos citar las siguientes:

- **Índice documental:** Es una utilidad muy simple pero muy vistosa. Cuando la distribución de la documentación se realiza mediante una intranet o una aplicación informática se puede utilizar el mapa de procesos para relacionar cada proceso con su documentación asociada (procedimientos, instrucciones de trabajo, formatos, indicadores, etc.)
- **Integración de sistemas:** La integración de sistemas es mucho más sencilla si se enfoca por procesos. Nuestro mapa de procesos puede asimilar todos aquellos procesos relacionados con las perspectivas que quisiésemos integrar en el mismo (eficiencia energética, medio ambiente, seguridad y salud laboral...)
- **Cálculo de rendimientos:** Los indicadores asociados a los procesos se pueden combinar creando indicadores compuestos que nos pueden informar del rendimiento de un proceso, de una fase de la cadena de valor o de la cadena de valor completa. Para realizar estas agrupaciones se utiliza como base el mapa de procesos.

- **Riesgo operacional:** El riesgo asociado al desempeño de nuestros procesos lo podemos calcular, e igual que el rendimiento, podemos agruparlo para averiguar el nivel de riesgo de todos nuestros procesos en conjunto. También podemos combinar esta información con la de rendimiento y analizar las distintas situaciones que se planteen.
- **Evaluaciones EFQM:** En las evaluaciones o autoevaluaciones EFQM el mapa de procesos puede ayudar a identificar todos los procesos implicados en los distintos criterios y subcriterios pertenecientes al modelo. La evaluación se hace más sencilla y reconocible, facilitando la identificación de áreas de mejoras, y también la puesta en marcha de acciones subsiguientes.
- **Identificación de aspectos ambientales:** El mapa de procesos constituye una posible guía para identificar los aspectos ambientales asociados a los procesos desarrollados por la organización, de forma que no olvidemos áreas de actividad relevantes.

Además de estas utilidades el mapa de procesos también se puede usar en proyectos de análisis de las cadenas cliente-proveedor interno, planteamiento de la estrategia, innovación y desarrollo de experiencias, etc. Al reflejar visualmente el conjunto de procesos de la organización puede emplearse como guía para multitud de iniciativas relacionadas con la gestión y la mejora de resultados.

Puede encontrar más información en el libro “Configuración y usos de un mapa de procesos” del que soy autor. Se puede visualizar parte del contenido de la publicación y adquirirlo en la dirección en el link.

<http://www.pdcahome.com/6072/el-mapa-de-procesos-como-herramienta-de-gestion/>

¿ESTOY GESTIONANDO COMO MAMÁ?

AUTOR: JUAN CARLOS MORAL GONZÁLEZ

En todos los hogares hay un gran director de logística. En el mío, al igual que en muchos otros le llamamos Mamá. No ha estudiado ni un solo concepto Lean, 5s o JIT pero es capaz de gestionar aprovisionamientos, producción y distribución de una manera extremadamente eficiente usando el sentido común (eso que en materia empresarial llamamos Lean, 5s, JIT, etc.).

Mamá compra comparando todos los proveedores a los que tiene acceso y es igual de eficiente gestionando compras de referencias que se basan solamente en las características técnicas del producto (a la familia no le importa de qué marca son los macarrones) y las referencias cautivas (papá solo quiere queso de untar de la marca Spread y mi hermano solo quiere refresco de cola de la marca Colab). Sea del tipo que sea el bien a comprar, mamá tiene la información necesaria para encontrar al mejor proveedor, aunque para completar la compra tenga que recurrir a varios proveedores. Pone mucho énfasis en las compras porque sabe que cada céntimo que ahorre en compras va directamente al ahorro familiar.

Mamá también sabe que los recursos familiares están mejor en el banco generando intereses que en el almacén familiar (la despensa), así que trata de minimizar el stock ya que un gran stock supone una despensa grande (le quitaría sitio a la habitación de mi hermano), cuesta más dinero, y no por el hecho de tener más stock daría mejor nivel de servicio. Mamá no sabe que es la segmentación ABC de artículos, pero ejerce un control permanente sobre los artículos más caros para tener muy bajo stock (tiene solo una botella de aceite de oliva virgen extra y comprueba diariamente a ver cuando tiene que comprar otra) y no duda en evitar el trabajoso control exhaustivo de las referencias de bajo coste (hay cuatro cajas enteras de galletas María, mamá repone cuando le coincide mirar y quedan solo dos o una caja), y con esta gestión nunca rompe stock. No sabe lo que es FIFO, pero los yogures que antes caducan están al frente de la nevera y los de fecha de caducidad más larga están al fondo.

Mamá no sabe lo que es una zona de picking o una zona de reposición o lo que es layout óptimo, pero tiene en las estanterías de abajo de la despensa casi de todo, ordenado de forma que le queda a la altura más cómoda, al menos, una unidad de lo que más utiliza y reserva las estanterías superiores para colocar artículos de reposición o que casi no usa.

Mamá no ha estudiado gestión de productos de demanda independiente y dependiente, ni planificación y programación de la producción, pero sabe estimar cuanto chocolate consume la familia y calcular un stock adecuado teniendo en cuenta la estacionalidad (producto de demanda independiente que casi no consumimos en verano y cuyo nivel de consumo depende del estado emocional de la familia, sobre todo de mi hermana) y sabe también que si ha programado producir macarrones con carne va a tener en su almacén alguna pequeña cantidad de componentes del producto (artículos de su bill of materials de demanda dependiente que no son costosos y merece la pena tener una pequeña cantidad como los macarrones) y otros que son los más costosos y delicados los adquirirá solo en el momento de producir (sistema pull JIT en artículos de demanda dependiente).

Mamá no sabe lo que es 5s pero si le preguntas por qué guarda los tenedores y los cuchillos en el cajón de la mesa donde se come, por qué guarda las potas debajo de la cocina, por qué justo al lado de la cocina tiene la sal y el aceite, por qué el jabón de fregar los platos y el estropajo está al lado del fregadero, sin duda te contestará “porque es el lugar donde se utilizan”. Mantiene sus utensilios de trabajo en perfecto estado siempre, limpios y ordenados, no pierde un solo segundo a la hora de producir porque no encuentra tal sartén o porque la batidora no estaba lista en el momento que hacía falta, cada utensilio se limpia y se pone a punto después de usarlos y se guarda en su lugar.

Mamá no sabe lo que es el balanceo de la producción, pero cuando hay demasiada producción a mediodía (sobra mucha comida preparada), el ritmo de producción desciende inmediatamente para no acumular producto terminado (comida preparada), así que para la cena o al día siguiente se adecua el ritmo de producción y se da salida a lo almacenado.

Las herramientas Lean, JIT, etc. son muy importantes y todo el mundo debería al menos tener una base, pero mira primero tu empresa con perspectiva y pregúntate ¿estoy gestionando como mamá?

¿NETWORKING O BENCHMARKING?

AUTOR: PACO CORMA

El **Networking** lo podemos definir como “una forma de ampliar nuestra red de contactos y detectar potenciales clientes o colaboradores para, posteriormente, crear un plan de acción que beneficie a ambas partes”.

Atendiendo a esta definición podemos desglosarla en:

- **Ampliar nuestra red:** Implica que disponemos de red y que podemos ampliarla. Caso de no tenerla será el primer objetivo.
- **Para detectar potenciales clientes o colaboradores:** esto, a su vez, tiene otras implicaciones:
 - Tener clara la idea de **lo que buscamos** o queremos.
 - Tener clara la **Misión** de nuestra organización (o la nuestra personal caso de estar haciéndolo a nivel individual).
 - Tener claro **en qué podemos colaborar**. Lo que también lleva aparejado:
 - Qué **busco** o quiero
 - Qué **estoy dispuesto a intercambiar** en la colaboración
 - Dar para **recibir**
- **Crear un plan de acción:** Si no se planifica claramente la actividad de Networking hasta el final y sus últimas consecuencias no habremos pasado de un mero intercambio de saludo o tarjetas. Planificar implica:
 - Definir un objetivo
 - Definir los hitos o pasos a dar para conseguirlo y el calendario asociado
 - Los recursos disponibles y/o necesarios en cada paso
 - La asignación de responsabilidades o distribución de tareas para cada paso.
 - Mecanismo de seguimiento de los logros alcanzados en cada paso y en el proceso en general.
- **Que el plan beneficie a ambas partes.** Este apartado es fundamental ya que, de no darse no habrá Networking. Para que beneficie a ambas partes será necesario:
 - Saber lo que busco yo y lo que busca la otra parte
 - Primero dar para luego recibir
 - Transparencia
 - Definir los límites del intercambio, las áreas restringidas y solapes de actividad.
 - Definir reglas de juego frente a terceros
 - Asumir responsabilidades ligadas al plan anteriormente realizado
 - Evaluar los logros (beneficios) alcanzados por ambas partes y dejar claro el debe y haber final para un próximo proyecto.

Teniendo estas recomendaciones presentes, es fácil, muy fácil realizar Networking y, además, hacerlo sobre casi cualquier cosa por simple que parezca:

- **Entre dos o más profesionales** para intercambiar ideas de mercado, de costes, de enfoque, de modelo de negocio,...
- **Entre dos o más emprendedores** para intercambiar buenas prácticas, problemas y éxitos, barreras y formas de superarlas, resultados obtenidos en el tiempo,...
- **Entre dos o más empresas** para intercambiar buenas prácticas, incluso malas prácticas o fracasos, definir zonas de solape o de sumatorio para nuevas actividades,...

Teniendo en cuenta la posibilidad de introducirse en zonas sensibles de información, es buen sistema recurrir a un experto externo a todos y que pilote el proceso.

Como a alguien se le puede haber pasado por la cabeza la similitud con **Benchmarking**, ahí va la definición de este último: “proceso sistemático y continuo para evaluar comparativamente los productos, servicios y procesos de trabajo en organizaciones. Consiste en tomar “comparadores” o **benchmarks** a aquellos productos, servicios y procesos de trabajo que pertenezcan a organizaciones que evidencien las mejores prácticas sobre el área de interés, con el propósito de transferir el conocimiento de las mejores prácticas y su aplicación”.

El **Benchmarking** hace, normalmente, referencia a tratar lo existente de un tercero que se toma como referencia. En el Networking tratamos directamente lo nuestro.

<http://www.pacocorma.com/2014/02/networking-o-benchmarking/>

INNOVACIÓN EN LA MEJORA DE PROCESOS

AUTOR: PACO CORMA

La **innovación** aplica a todos los ámbitos de nuestro entorno y ya hemos visto unos cuantos en anteriores entregas:

- En unas ocasiones me he centrado en el entorno:
 - Lo inesperado y/o lo incongruente
 - Cambios en el mercado
 - La estructura del mercado y/o de la industria
- En otras en el propio destinatario:
 - Cambios demográficos
 - Cambios de percepción

Pero también en el propio proceso de actividad puede haber innovaciones y nuevas fuentes de innovación. Veamos Innovaciones en este campo:

- Mejorar un proceso que ya existe
- Rediseñarlo en base a nuevos conocimientos
- Hacer posible un proceso anteriormente inexistente

Este tipo de innovaciones presentan **dos características concretas**:

- Una vez introducidas aparecen como obvias
- Rápidamente se estandarizan

Ello hace que sean muy rápidas e incluso efímeras (aunque puedan perdurar en el tiempo sus resultados). Veamos unos ejemplos concretos:

- **Control táctil de pantallas:** Es muy reciente y ya lo tenemos asimilado como normal y estandarizado. No contemplamos un equipo sin control táctil de sus funciones. El proceso mediante teclado anterior, mediante botones o mediante interruptores ha sido superado por una mejora en el proceso y fruto de nuevos conocimientos.
- **Procesos intermitentes a procesos continuos:** la automatización y consiguiente robotización hace que podamos pasar de unos ensayos o producciones a otras sin necesidad de cambios. Se producen en forma de proceso continuo: La robotización de ensayos clínicos o de análisis en general, la monitorización de procesos auto regulados y la autocorrección "online" son ejemplos concretos que ya contemplamos incluso a nivel doméstico. Incluso en fase de ejecutarse mediante control remoto.

En este tipo de innovaciones **es de la máxima utilidad el realizar los trabajos de forma "dirigida"**, es decir conociendo lo que se pretende conseguir y hacerlo como una derivación lógica de lo que ya existe: Primero íbamos a la tienda a por cantidades variables de un producto (al gusto), luego fuimos a por cantidades programadas, luego nos las traen a caso y... pronto estarán disponibles sin pedir las (se programarán automáticamente). Otro ejemplo: Las cadenas de producción se programaban y requerían el acopio de componentes, posteriormente se automatizó la programación en general y la gestión de pedidos, el JIT hizo llegar las piezas cuando se necesitaban y los parques de proveedores ya enganchan sus cadenas con las del cliente.

Para este tipo de innovaciones hay que contemplar:

- **Conocer el proceso** y sus puntos débiles, así como sus derivaciones de futuro (en el sentido de flujo continuo o de simplicidad o de automatización y posterior robotización)
- Dirigir el proceso innovador claramente a un **objetivo concreto** predefinido y que debe ser mejor que lo existente.
- **No variar** (excesivamente) la forma en que ya se viene trabajando

¿Hay realmente un punto final en la innovación de procesos?

<http://www.pacocorma.com/2014/02/innovacion-en-la-mejora-de-procesos/>

LOS HÁBITOS DE LAS PERSONAS MÁS INTELIGENTES DEL MUNDO

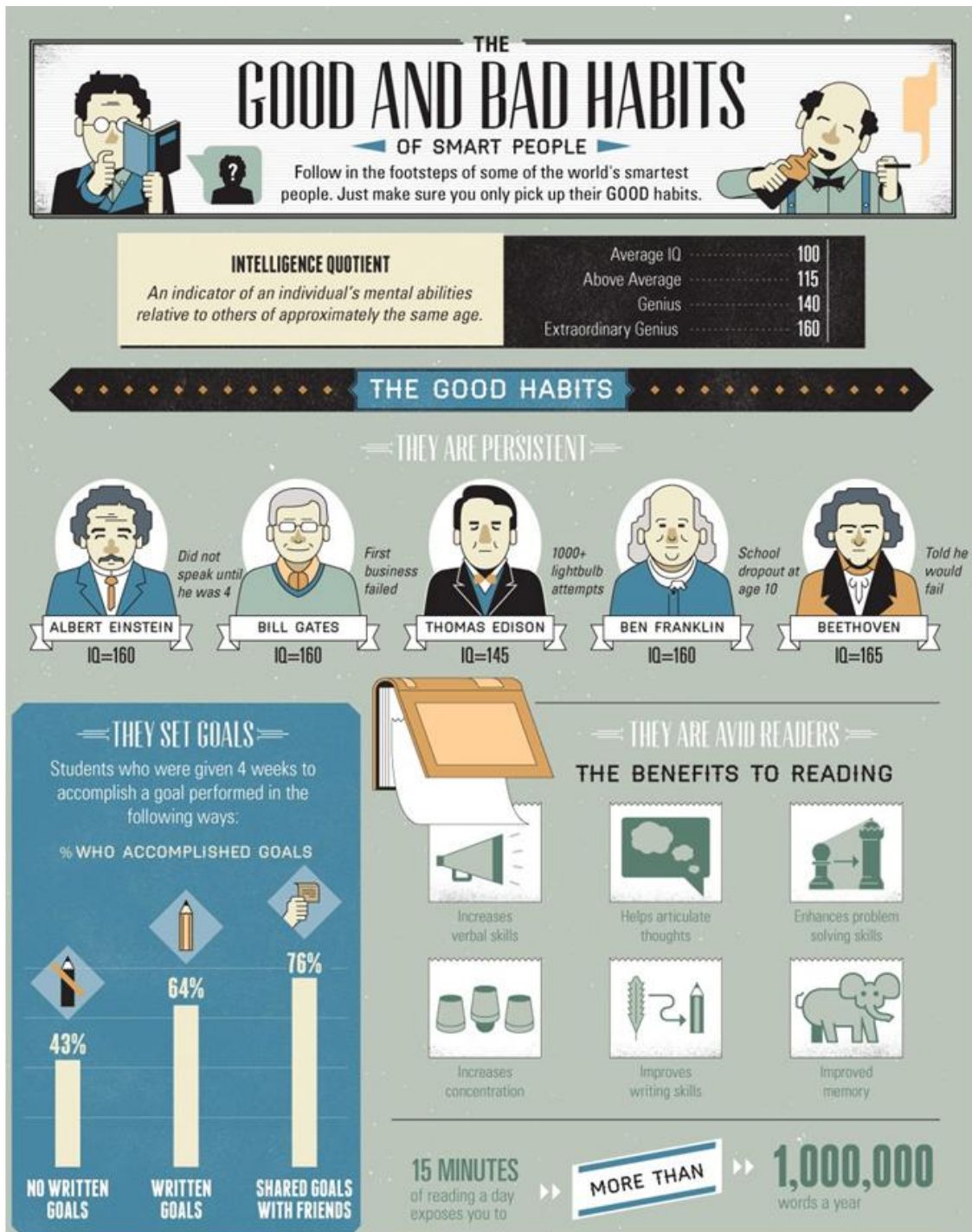
AUTOR: CESAR DUARTE

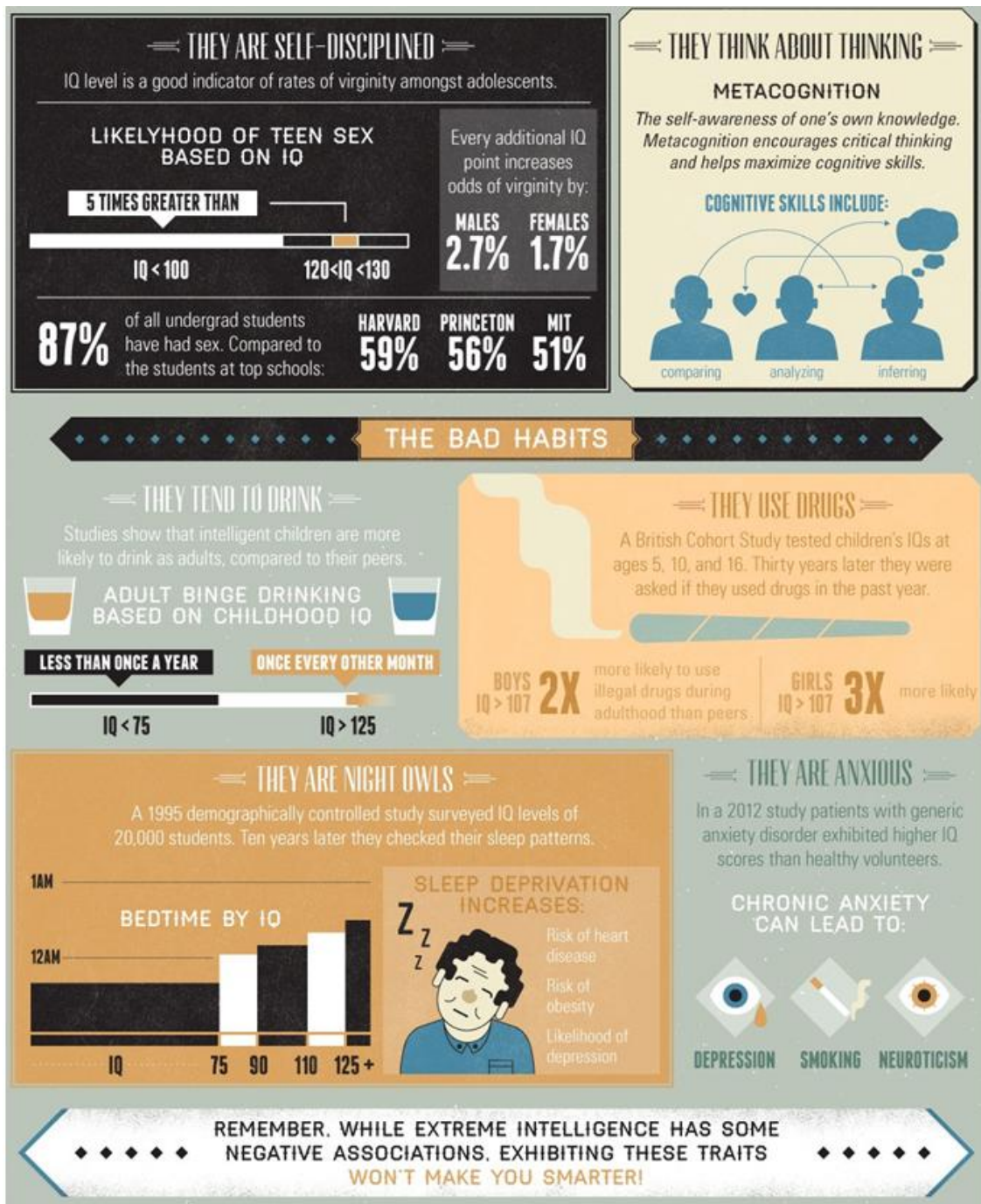
Las personas más inteligentes del mundo tienden a tener hábitos similares. Comparten hábitos buenos y los malos también. Si eres inteligente, debes tener cuidado en no adquirir los malos hábitos que los inteligentes tienden a cultivar. En lugar de eso, concéntrate en los buenos hábitos que son los que debes desarrollar.

Basado en una investigación elaborada por **Online-PHD-Programs.org**, la mayoría de las personas inteligentes encuestados tienen el hábito de fijarse metas. Éstas para que sean viables deben estar bien definidas y deben ser alcanzables. Y para que sean alcanzables, debes fijar plazos para cumplirlos.



¿Y los malos hábitos? Según la fuente, las personas con alto coeficiente intelectual tienden a usar drogas. Más información en la siguiente infografía (en inglés):





THE BAD HABITS

THEY TEND TO DRINK

Studies show that intelligent children are more likely to drink as adults, compared to their peers.

ADULT BINGE DRINKING BASED ON CHILDHOOD IQ

LESS THAN ONCE A YEAR ONCE EVERY OTHER MONTH

IQ < 75 IQ > 125

THEY USE DRUGS

A British Cohort Study tested children's IQs at ages 5, 10, and 16. Thirty years later they were asked if they used drugs in the past year.

BOYS IQ > 107 **2X** more likely to use illegal drugs during adulthood than peers.

GIRLS IQ > 107 **3X** more likely

THEY ARE NIGHT OWLS

A 1995 demographically controlled study surveyed IQ levels of 20,000 students. Ten years later they checked their sleep patterns.

BEDTIME BY IQ

1AM

12AM

IQ 75 90 110 125 +

SLEEP DEPRIVATION INCREASES:

- Risk of heart disease
- Risk of obesity
- Likelihood of depression

THEY ARE ANXIOUS

In a 2012 study patients with generic anxiety disorder exhibited higher IQ scores than healthy volunteers.

CHRONIC ANXIETY CAN LEAD TO:

DEPRESSION SMOKING NEUROTICISM

REMEMBER. WHILE EXTREME INTELLIGENCE HAS SOME NEGATIVE ASSOCIATIONS. EXHIBITING THESE TRAITS WON'T MAKE YOU SMARTER!

Sources

<http://shawneehistory.tripod.com/16.pdf>
<http://personal.lse.ac.uk/KANAZAWA/pdfs/PAID2009.pdf>
<http://www.iqtest.com/>
<http://www.gnyp.com/blog/2007/04/intercourse-and-intelligence.php>
<http://cdn.sidsavara.com/wp-content/uploads/2008/09/researchsummary2.pdf>
<http://www.instituteforhabitsandmind.com/resources/pdf/16HOM.pdf>
<http://www.psychologytoday.com/blog/the-scientific-fundamentalists/201010/why-intelligent-people-use-more-drugs>
<http://personal.lse.ac.uk/kanazawa/pdfshttp://www.psychologytoday.com/blog/the-scientific-fundamentalists/201102/more-intelligent-people-are-more-likely-binge-drink-and-gepaid2009.pdf>
http://www.csun.edu/~krowlands/Content/Academic_Resources/Reading/Useful%20Articles/Cunningham-What%20Reading%20Does%20for%20the%20Mind.pdf

ONLINE-PHD-PROGRAMS.ORG

DEVELOPED BY
N NEWSOURCING

<http://cesarduarte.pe/los-habitos-de-las-personas-mas-inteligentes-del-mundo-infografia/>

¿QUÉ FORMACIÓN PARA EL INNOVADOR?

AUTOR: PACO CORMA

El innovador es un profesional que, inmerso normalmente en un equipo, produce innovaciones a partir de ideas generadas con creatividad. Incluso participa en llevarlas al cliente.

Tomando la anterior definición podemos considerar **tres campos de conocimiento en el perfil del innovador**:

- **Conocimientos generalistas** asociados a talento generalista.
- **Conocimientos específicos** asociados a talento especialista.
- **Actitudes, habilidades y competencias** asociadas al trabajo.

No voy a entrar en este caso en las habilidades y actitudes asociadas al trabajo innovador y en equipo. Son motivo de posteriores post.

Me voy a centrar en tratar de resolver la siguiente pregunta: **¿Formación general (o generalista) o de especialización?**

La pregunta es fácil o compleja de responder dependiendo de la óptica de quien la plantee:

- El empleador
- El empleado.

El empleador lo tiene más fácil ya que su objetivo será confeccionar un equipo donde existan los dos perfiles: Personas de talento y conocimientos generalistas y otros mucho más especialistas en la materia en la que se esté innovando.

Entre los conocimientos generalistas estarán lo que habitualmente nos enseñan en las licenciaturas o, mejor, ingenierías. Me atrevo a señalar como básicas hoy en día: Técnicas de laboratorio y gestión de proyectos, Estadística, estructura de materiales, matemáticas, física (especialmente mecánica y electricidad/magnetismo), química (materiales y estructura), biología (especialmente bioquímica), etc. es decir las materias presentes en el diseño curricular de cada cual cuando estudio.

Entre los especialistas estarán los que corresponden a las asignaturas de especialidad, a las de profundización en los últimos años o en cursos posteriores postgrado y más centradas en los mismos campos generalistas pero con enfoque de especialidad en campos más concretos.

El empleador tratará de compensar ambos perfiles en su equipo.

El empleado deberá diseñar su trayectoria profesional teniendo en cuenta lo anterior. Para ello recomiendo:

- Ser buen generalista en la fase inicial y ofrecerse como tal.
- Seguir perfeccionándose y tratar de ser especialista “desde dentro” mediante ampliación de los conocimientos.

Tratar de ser especialista desde el principio para ofrecerse como empleado es más difícil y exige:

- Mucha preparación.
- Gran competencia ya que no todos pueden ser especialistas.
- Recursos en forma de tiempo y económicos para llegar al final
- Capacidad de superar la incertidumbre y estrés que supone el tardar más en emplearse.

Pero la conclusión final es que **en el equipo de innovación se requieren ambos.**

Nota final: **Ambos, el especialista y el generalista deberán tener las actitudes, habilidades y competencias asociadas al trabajo y que no he desarrollado ahora.**

¿Hay realmente un punto final en la formación del innovador?

<http://www.pacocorma.com/2014/03/que-formacion-para-el-innovador/>

LA EMPRESA QUE GENERA CONOCIMIENTO

AUTOR: PACO CORMA

La **innovación** suele estar asociada, en muchas ocasiones, a nuevos conocimientos.

En la economía global en la que la incertidumbre es lo único real, **las ventajas competitivas** duraderas estarán basadas en el Conocimiento.

Lo anterior nos lleva a una conclusión que por obvia no es menos importante: **Hay que generar el Conocimiento en la organización.**

En este punto **hay dos formas de enfocar** la generación de Conocimiento en la organización:

- **Focalizarse en el Conocimiento “hard”**, el cuantificable, el que se puede compartir mediante especificaciones, fórmulas, programas de ordenador, etc. Es el que denominamos Conocimiento Explícito.
- **Focalizarse en el Conocimiento “soft”**, el más personal, el que aprovecha las percepciones subjetivas de los empleados, el saber hacer de los mismos y sus propias corazonadas. Es el que denominamos Conocimiento Tácito.

Ikujiro Nonaka es el autor que mejor ha desarrollado las relaciones entre ambos Conocimientos, ya que ambos pueden coexistir. Nonaka propone el siguiente cuadro para describir cuatro formas básicas de generar Conocimiento en la organización:

YO TU	TÁCITO	EXPLÍCITO
TÁCITO	• Aumento del stock de conocimiento “tácito”. • Se intercambia lo que se conoce. • No se hace “explícito” y es difícil de aprovechar por la empresa en su conjunto	• Fuente de nuevo conocimiento al transformar el “tácito” en “explícito” mediante nuevas ideas.
EXPLÍCITO	• Genera nuevo conocimiento “tácito” mediante la difusión en la organización del nuevo conocimiento “explícito” generado o importado	• Se puede llegar a nuevo conocimiento “explícito” por combinación de partes separadas de conocimiento “explícito”. • Tampoco amplía de forma significativa el Conocimiento existente en la empresa.

Estas innovaciones basadas en el conocimiento presentan una serie de características que las hacen muy especiales:

- Suelen ser las más duraderas.
- Suelen ser “híbridas”.
- Requiere del análisis de muchos factores necesarios, desde los sociales, económicos y de percepción.
- Tiene que obedecer y ser foco de la posición estratégica.

- La innovación basada en nuevos conocimientos tiene que ser gestionada en el pleno sentido de la palabra, tanto la innovación como la empresa en la que se esté desarrollando.

Nonaka propone la gestión compartida de ambos Conocimientos y para ello considera a la empresa como un organismo vivo que debe poseer un sentido colectivo de identidad y de finalidad última, lo que provoca el intercambio de ambos Conocimientos (Explícito/Tácito). Hacer compatible las ideas con los ideales, lo que fomenta la Innovación.

¿Profundizar en nuevo conocimiento o basarnos en la experiencia?

<http://www.pacocorma.com/2014/03/la-empresa-que-genera-conocimiento/>

¿ES POSIBLE INNOVAR EN INSTITUCIONES DE SERVICIO PÚBLICO?

AUTOR: PACO CORMA

Sí. La respuesta a la pregunta **¿Innovar en instituciones de servicio público?** Es afirmativa.

Es consecuencia lógica de la propia definición de Innovación: Transformar unas ideas o realidades en productos, servicios, procesos, marketing o modelo de negocio nuevos y que supongan valor añadido para el cliente.

Si sustituimos cliente por usuario del servicio público ya lo tenemos resuelto: Es posible transformar nuevas ideas, o las existentes, o los servicios existentes, en otros **nuevos que supongan valor añadido** para el usuario. Los servicios públicos siempre deben añadir valor, de lo contrario no tendrían razón de ser para los usuarios.

Entonces, **¿Por qué para las instituciones públicas resulta más difícil la Innovación?**; veamos algunas razones (ampliables según la pregunta que se formula al final del post):

- A lo largo de los últimos 200 años podemos hacer un repaso a las innovaciones habidas en los servicios público y veremos que han sido consecuencia de factores extraños, catástrofes o han sido impuestas:
 - Aparición de la Cruz Roja.
 - La Universidad moderna por medio de la fundación de la Universidad de Berlín por Humboldt.
 - Las actuales Gongs y Ondas.
 - El propio New Deal posterior a la Segunda Guerra Mundial.
 - La Sanidad Universal y Gratuita.
- Las Instituciones Públicas se centran fundamentalmente en la Gestión, en hacer las cosas según lo previsto, el presupuesto. No hay objetivos más allá:
 - El objetivo es el presupuesto.
 - El éxito se mide en base a cumplir el presupuesto.
- **Existen componentes ajenos al servicio público que lo condicionan.** El servicio público tiene que satisfacer a los múltiples componentes, aunque no le sean propios.
- **La asociación de “hacer el bien” a componentes morales.** Una vez conseguido hacer el bien ya no cabe hacerlo mejor.

Todo lo anterior es inherente en las actuales instituciones públicas y, con ello, enmarca a las mismas personas que lo gestionan, que lo dirigen y mantienen. Se cierra el ciclo entre el objeto y el sujeto.

Pero precisamente aquí está la puerta para iniciar innovaciones:

- **Redefinir el objeto**
- **Redefinir el sujeto**

El **objeto** no puede ser asociar éxito a cumplimiento de objetivo. Debe ser el valor añadido y percibido por el usuario a la vez que mantenerlo en el tiempo.

El **sujeto** no puede ser la maquinaria burocratizada de la propia institución pública. Debe ser el empleado de dicha institución.

La innovación puede centrarse en diferenciar:

- Interacción entre la institución (ente) y los usuarios (entes).
- Interacción entre las personas de la institución y las personas usuarias.

Ello obligará a innovaciones en:

- Proceso de comunicación.

- Proceso de análisis de información.
- Proceso logístico.
- Nuevos servicios.
- Proceso de evaluación y cálculo de satisfacción/rendimiento.
- Proceso de aprendizaje organizacional.
- Y otros muchos.

El proceso innovador **será tanto más fácil cuanto más cercano al usuario y cuanto más pequeña sea la maquinaria**. Las ciudades y pueblos pueden ser el banco de pruebas.

La Innovación en las Instituciones Públicas es una necesidad que nos apremia para mantener uno de los bienes más preciados de nuestra civilización: **El Estado del Bienestar**.

¿Qué razones crees que hay para que la innovación en las instituciones públicas resulte más difícil de poner en marcha?

<http://www.pacocorma.com/2014/03/es-posible-innovar-en-instituciones-de-servicio-publico/>

INNOVACIÓN Y TAMAÑO DE EMPRESA. VENTAJAS E INCONVENIENTES.

AUTOR: PACO CORMA

En **Innovación** el tamaño de las empresas es uno de los factores a considerar máxime si tenemos en cuenta la gran presencia de las pymes y micropymes en España.

Pero ¿puede resultar determinante para un país el tamaño de sus empresas dentro del camino de la I+D+i?

Partamos de dos hechos claros:

- España es un país de Pymes y micropymes (al menos comparativamente con la media de la UE y a gran distancia de los países punteros en I+D+i de la UE).
- En España se invierte menos en I+D+i que la media de la UE.

En un muy buen trabajo de M^a Ángeles Aláez al respecto, se analiza esta relación del tamaño y la innovación en España y del que voy a sacar unas cuantas conclusiones de la propia autora.

El mencionado trabajo parte de la concreción de las características asociadas al tamaño empresarial donde radican las principales fortalezas de empresas grandes y pequeñas (obviamente principales debilidades para unas y otras) para la adopción de la estrategia de innovación tecnológica:

- Es la **capacidad financiera** en las grandes la que facilita fundamentalmente el acopio y mantenimiento de los recursos necesarios, permitiéndoles el desarrollo simultáneo de innovaciones diversas y posibilitando de esta manera que se generen oportunidades de aprovechamiento de efectos sinérgicos en ellas.
- Análogamente las principales fuerzas de las pequeñas radican en su **flexibilidad**, en su mayor facilidad de **adaptar la estructura organizativa** que consideramos idónea para la innovación (equipos de trabajo), así como su mayor capacidad para suscitar y alimentar en su personal los valores que necesariamente deberán **conformar la cultura de una empresa innovadora**.

Veamos las **principales conclusiones del trabajo** y fundamentadas con datos por la propia autora:

- 1- El mayor tamaño de empresa aporta ventaja en la **captación y mantenimiento de los recursos** necesarios para la innovación, así como la generación de oportunidades para el logro de aprovechamientos conjuntos de estos.
- 2- El tamaño de empresa actúa en contra de la necesidad de flexibilidad que la **adopción de una estrategia de innovación** continuada en el tiempo requiere, por lo que las empresas de menor tamaño encuentran en su flexibilidad una fortaleza fundamental para desarrollar dicha estrategia.
- 3- Tanto para el desarrollo de los proyectos de innovación como para su posterior producción y comercialización en los mercados proponemos la **estructuración de la empresa innovadora en equipos de trabajo**, forma organizativa que podrán acoger con mayor facilidad las empresas de menor tamaño.
- 4- El tamaño de empresa no podrá aportar capacidad competitiva para el desarrollo de innovaciones si no va **acompañado de la cultura adecuada** de la de empresa. Las pequeñas y medianas empresas encuentran ventaja en este sentido porque su menor tamaño facilita el fomento y mantenimiento de la cultura innovadora en la empresa.
- 5- Con la excepción de la mayor capacidad financiera que puede generar, el tamaño alcanzado a través de la diversificación no aporta una clara ventaja diferencial para la **adopción de la estrategia de innovación continuada** en el tiempo.

- 6- La empresa con intención de desarrollar una estrategia de innovación continuada en el tiempo deberá asumir el **mínimo grado de integración vertical** que la innovación en concreto le permita, recomendación que se mantiene una vez que logre traspasar con éxito la etapa embrionaria de su demanda.
- 7- Las empresas de menor tamaño deberían apoyarse para el desarrollo de proyectos de innovación en el aprovechamiento dinámico de sus recursos intangibles. De entre estos activos intangibles destacamos por su importancia la **experiencia acumulada por los miembros de la organización** (tanto técnicos como comerciales y directivos) a través de un proceso de aprendizaje en el seno de la empresa.

De las conclusiones obtenidas del trabajo se derivan dos líneas de conclusiones finales:

- La primera se refiere a la necesidad de que las empresas desarrollen innovaciones que les permitan apoyarse en los puntos fuertes que su tamaño les brinda. Diremos, por lo tanto, que **la dimensión empresarial afecta a las alternativas de innovación que disponen las empresas.**
- La segunda y última se centra en la concreción de **cuáles debieran ser las orientaciones estratégicas a seguir por la empresa** objeto de estudio al traspasar la etapa embrionaria de la demanda, teniendo en cuenta las directrices generales sobre la influencia del tamaño empresarial en la innovación y que esta última pretende ser el objetivo de la empresa a lo largo del tiempo.

Así pues, **Capacidad financiera** y la **Flexibilidad** constituyen las principales fortalezas de partida de grandes y pequeñas empresas, respectivamente. Teniendo en cuenta que las fortalezas de unas son precisamente las debilidades de las otras.

¿Realmente pueden Innovar las pymes y micropymes?

<http://www.pacocorma.com/2014/03/innovacion-y-tamano-de-empresa-ventajas-e-inconvenientes/>

RESTAURANTE DO EAT!: ADELANTÁNDOSE AL FUTURO CON LA MONEDA DIGITAL

AUTOR: BUENAS PRACTICAS DE GESTION

“Moneda virtual”, “Moneda electrónica”, “Moneda digital”, “Moneda criptográfica, cryptocurrency”...son diversas formas de nombrar un tipo de moneda que desde 2009 viene revolucionando la forma de realizar las transacciones comerciales a través de internet.

Se trata del Bitcoin, una de las 9 monedas digitales (la mejor posicionada) que se pelean por liderar el espacio de la “moneda virtual”, una forma de transacción que puede estar cambiando el mundo.

Aunque son sólo decenas los negocios que en España se han sumado a esta tendencia (ver mapa de empresas que aceptan pagos en bitcoin), parece que esta fórmula de pago se ha acogido con más fuerza en España que entre nuestros vecinos europeos. Los tipos de negocio que lo están incorporando son diversos y entre ellos, bares y restaurantes se encuentran entre los más activos.

Para algunos de los que se han apuntado a esta tendencia, los motivos son los siguientes:

- **Ofrecer formas alternativas de pago:** El dinero digital es una tecnología nueva imparable como todo lo que se relaciona con el mundo de internet y las nuevas tecnologías.
- **No tienen coste añadido por transacción.**
- **Agiliza los procesos de compra-venta** entre usuarios sin intermediarios ni procesos complejos.
- **Imagen de negocio innovador.**

Aunque para otros las razones podrían estar en:

- La **indignación con los procesadores de pagos** tradicionales.
- El **riesgo de confiscación de ahorros** por parte de los gobiernos.
- La **pérdida del poder adquisitivo.**
- La **inseguridad en las transacciones:** El robo de identidad, la reversión de pagos, el robo a mano armada...
- La **necesidad de conservar la privacidad.**
- La búsqueda de **alternativas a un sistema monetario y financiero** agonizante.

En este momento, Bitcoin arrastra una importante polémica, especialmente por el hecho del arresto en enero 2014 de Charlie Shrem, uno de los fundadores de Bitcoin por su vinculación al blanqueo de dinero, (lo cual permitiría afirmar que el sistema no se libra de ofrecer las oportunidades de especulación y mal uso que afectan al dinero convencional), sin embargo esto no parece afectar a las tendencias en el uso de esta moneda: hoy Bitcoin tiene más de 4 millones de usuarios en todo el mundo, se estima que hay algo más de 10 millones de Bitcoins en circulación y el tope máximo de emisión previsto es de 21 millones. Los “Localbitcoins” comerciantes de Bitcoin locales, proliferan por doquier y ya están presentes en 216 países y en más de 5.000 ciudades. Según Felix Moreno, agente de bolsa, con el nivel de crecimiento observado, en 2 ó 3 años Bitcoin podría ser una amenaza especialmente para las grandes cadenas de sistemas de pago: Visa, Master card, Pay Pal y otras.

Los Bitcoin no están vinculados a ninguna forma de moneda física, su valor depende completamente de la cantidad de personas que lo están usando. Según los expertos, ofrece la más alta seguridad en las transacciones a través del anonimato y de garantizar el destinatario. Añaden además, que la confianza en el caso de Bitcoin no está dada por la marcha de un gobierno o de un metal precioso como el oro, sino que el depósito de confianza en el bitcoin lo

brinda la matemática. El grupo pro Bitcoin considera que su expansión es transparente y predecible, dos valores que la hacen una moneda virtual única.

<http://buenaspracticasmgestion.wordpress.com/2014/02/16/restaurante-do-eat-adelantandose-al-futuro-con-la-moneda-digital/>

¿SUPERA SU SERVICIO LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE O SE LIMITA A SATISFACERLAS?

AUTOR: DAVID RAMOS

Uno de los motivos por los que las encuestas de satisfacción del cliente no son útiles para las organizaciones es porque no miden realmente lo que hay que medir.

Lo esencial del servicio al cliente es la percepción del cliente, percepción es realidad. El servicio al cliente es algo intangible, es una percepción personal que el cliente tiene de su experiencia de un producto o servicio prestado.

Por tanto, para que las encuestas de satisfacción sean útiles para la organización, deben realizarse desde el punto de vista del cliente planteando preguntas que el cliente pueda considerar importantes.

A menudo el proveedor del servicio expone en su lenguaje y punto por punto, opiniones que estos quieren saber sobre su producto, precio, relación calidad/servicio, forma en que se presentó dicho servicio o su canal de distribución.

Una encuesta de satisfacción del cliente no se debería limitar a buscar una medida del resultado o rendimiento, debe proporcionar datos para comparar su desempeño respecto a las expectativas que el cliente tiene del servicio. Por ello, deben incluirse preguntas del tipo: ¿qué opinión le merece la experiencia de tratar con nosotros?, ¿cómo se sintió tratando por nosotros? o ¿qué es importante para el cliente?

Cuando el cliente desconoce o no delimitada de manera clara sus expectativas, debemos concretar sus expectativas planteándole que es importante para él como cliente. Importancia equivale a expectativas o entusiasmo con el servicio. Al valorar la importancia concretamos, en definitiva, lo que los clientes esperan de cada uno de los aspectos del servicio. Partiendo de percepciones del cliente podremos de establecer prioridades en las acciones de mejora que resulten en la evaluación. Es importante saber, por ejemplo, si el cliente da más importancia al hecho de que los empleados que le atienden sean simpáticos o a que la entrega del material sea rápida. Si no se lo pregunta es imposible saberlo. Olvídense del sentido común y de la lógica. Cada empresa es un mundo y cada cliente es un mundo.

El hecho de que los clientes estén satisfechos con el servicio prestado no significa que vayan a comprarle más o a recomendarles a conocidos. Para conservar los clientes y mantener el crecimiento rentable, las organizaciones necesitan asegurar que cuentan con defensores de su negocio, clientes verdaderamente entusiasmados y fieles. Por ello, para asegurar la eficacia de sus encuestas de satisfacción, además de incluir medidas de importancia y satisfacción, deberá determinar si los clientes se mantendrán fieles. Deberá, por tanto, incluir preguntas como ¿recomendaría a un amigo nuestra organización? o ¿volvería a comprar en nuestra organización?

La ignorancia de los deseos reales del cliente puede llevar a serios problemas. La opinión de “si el cliente compra y no se queja es que está satisfecho” no se ajusta necesariamente a la realidad. Uno de los grandes peligros es creer que el cliente que ha “comprado toda la vida” no cambiará a no ser que haya cambios en el servicio o haya una queja. Hay clientes que no se quejan pero toman nota de los errores, otros simplemente buscan precio y cuanto pueden se pasan a la competencia. Luego hay clientes que compran por motivos de amistad con el proveedor por lo que la relación finaliza cuando uno de los dos deja de trabajar en la empresa.

En cuanto a la relación calidad precio, si se trata de una empresa con prestigio y productos más caros que la competencia, el cliente lógicamente exigirá más. La sensación del cliente respecto al servicio será mucho peor si el producto pertenece a la “gama alta” que si es un modelo económico. La empresa debe conocer la idea que tiene el cliente de los productos de la empresa y de cuales son sus expectativas. Debe considerar que el producto más caro no siempre da más credibilidad al cliente. Hay clientes que directamente van a buscar lo más

barato, en confianza de que si está en el mercado debe ser suficientemente bueno. Otros clientes simplemente se conforman con una calidad menor siempre que el producto ofrezca lo que ellos esperan.

La medición del servicio al cliente proporciona pruebas que garantizan una buena estrategia en su servicio. Es una poderosa herramienta para cambiar la cultura de las organizaciones, en particular si los resultados se comunican bien y provocan respuestas.

<http://gestionacalidad.blogspot.com.es/2014/03/supera-su-servicio-las-expectativas-del.html#.VEp7hCKG9mh>

RECETA DE COCINA PARA UNA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA CON ÉXITO

AUTOR: PACO CORMA

Para ayudar en la **Planificación Estratégica** tomo prestada una idea de Ana Ribera y presente en la revista Economía 3 de Abril 2013. Es una receta de cocina y resulta muy ilustrativa de algunos ejemplos concretos que nos podemos encontrar de forma más o menos frecuente entre las organizaciones.

Hay ocasiones en las que el Directivo de la Organización nos indica **“qué hacer para lograr el éxito”** y la respuesta suele ir siempre por los mismos derroteros: “primero tienes que conocerte, saber quién es y qué es tu organización, por qué existe y qué pretende. Luego tratar de conocer dónde está y dónde se mueve, tanto tu organización como la competencia y el entorno en general. Siguiendo este camino podemos diseñar un sendero (o dos) para llegar al éxito”

Pero el directivo no cesa: **“¿pero qué tengo que hacer exactamente, qué tengo que hacer yo mismo y desde este momento?”** La inmediatez hace que no resista el tedio de dar unos pasos sucesivos y acumulativos con los que dibujar su Estrategia.

En definitiva, que pretende que nos saquemos del bolsillo (o de algún fichero del ordenador) una receta mágica, **una especie de pócima que leída o ingerida ponga en marcha el primer paso en el camino del éxito**. No quiere que busquemos el camino, pretende ponerse a andarlo.

Después de mucho batallar y de reuniones complicadas se llega, siempre, a una entente entre lo inmediato y lo deseable, entre empezar a andar y a buscar el camino. Pero me ha gustado lo que escribe Ana Ribera y lo voy a trasladar en la próxima reunión que se me presente sobre el tema.

¿Quieres la receta mágica? Pues vamos allá:

- 850 grm de armonía entre los socios o de tranquilidad y sosiego en el accionista único.
- 1000 grm de implicación y liderazgo tuyo, de la dirección.
- 0,5 l de buena organización y comunicación interna
- 3 cucharadas soperas de análisis de la competencia periódico y bien hecho
- 30 minutos a fuego lento de diagnóstico
- Añadir salsas de ilusión y entusiasmo
- 30 minutos más de fuego muy lento de implantación de los resultados del diagnóstico
- Probar el sabor mediante indicadores en todos los procesos y evaluar grado de avance
- Observar que el comensal aprecia todos los sabores.

Seguro que me entenderá pero nuevamente me dirá que quiere empezar de inmediato. Dado que está metido en el tema, le diré que empecemos con la receta y con los ingredientes, cantidades y tiempos de la misma.

Es importante focalizar la atención en que el **Plan Estratégico es de largo alcance y a la vez es dinámico**, muy largo alcance pues involucra a toda la organización y sus actividades para unos cuantos años y muy dinámico porque el entorno lo es. **No podemos errar, no podemos sacar el guiso salado o quemado** y que no sirva. Debe estar en su punto para que, alimentados, empecemos el camino seguros de haberlo elegido adecuadamente y con las fuerzas necesarias para recorrerlo.

Podemos tomar atajos si partimos de algún ingrediente precocinado, ello dependerá de lo bien gestionada que ya esté la organización, de los datos de que disponga y de su actualización constante, de anteriores planes estratégicos, de cultura de empresa, etc. **Empezar a cocinar sin saber nada de cocina, ni tan siquiera calentar vaso de leche en microondas... mal.**

“¿Existe la pócima mágica para el éxito empresarial?”

<http://www.pacocorma.com/2014/03/receta-de-cocina-para-una-planificacion-estrategica-con-exito/>

¿HAY UNA FÓRMULA PARA EL COCTEL 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.

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

ANTE UN LENGUAJE OSCURO, MEJOR UN LENGUAJE CLARO

AUTOR: JAVIER BADÍA

Hace unos días me he encontrado en la Red con un artículo al que quiero referirme aquí. Es sencillo, es corto y es muy significativo de por dónde me gustaría que discurriera este grupo en sus debates. Su título: **Cuidado con el lenguaje administrativo, publicado en El blog de Cícero (@VLLensutinta)**. Reproduce su autora el texto de un escrito administrativo, que dice así:

1.º- Designar a D.ª Paz Altés Melgar, jefa del Centro de Publicaciones y Programas de Promoción del Libro, como habilitada para poder identificar y autenticar a los ciudadanos que requieran disponer de firma electrónica ante el Ayuntamiento de Valladolid.

Una perla.

Digo que el articulito es significativo, porque aquí se habla:

- del **ciudadano ante la Administración**, "pobre administrado que tiene que vérselas con nosotros";
- del tan lamentable **vicio administrativo del copia-pegar**, "este mismo párrafo hemos estado utilizándolo cada vez que uno de nuestros compañeros ha necesitado ser habilitado como titular de firma electrónica";
- de **la dificultad de comprensión que provoca**, por su ambigüedad, una sintaxis penosa, "me llevé las manos a la cabeza al pensar en la larga cola de ciudadanos que iba a formarse frente a mi puerta para que les identificara y autenticara de cara a poder firmar electrónicamente cuando así lo requiriesen al tratar con el Ayuntamiento de Valladolid".

Para alivio de todos nosotros se nos pone en lenguaje claro lo que pretende decir ese texto fallido:

1.º Autorizar y habilitar a D.ª Paz Altés Melgar, jefa del Centro de Publicaciones y Programas de Promoción del Libro, para poder identificarse y autenticarse mediante firma electrónica frente a los ciudadanos que así lo requieran en sus tratos con el Ayuntamiento.

<http://www.novagob.org/discussion/view/70913/ante-un-lenguaje-oscuro-mejor-un-lenguaje-claro>

¿SOY UN BUEN LÍDER?

AUTOR: JESÚS M. ALBARRÁN

El término “**líder**” hace referencia, según el diccionario de la RAE, a aquella “persona a la que un grupo sigue, reconociéndola como jefe u orientadora”. La acepción ha evolucionado con los tiempos y ya no se equipara, necesariamente, con absolutismo o prepotencia. El líder empresarial del siglo XXI, lejos de ser un tirano, se caracteriza por su carácter comunicativo y por su humildad.

Richard L. Daft escribió el libro “**La experiencia del liderazgo**”, en el que definía éste como “la relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual ambos pretenden alcanzar cambios y resultados reales que reflejan los propósitos que los dos comparten”. Seguidamente, enumeramos las **características** que debería poseer un buen líder empresarial:

- **Comunicativo, receptivo y transparente.** La armonía dentro del grupo de trabajo depende, en gran medida, de la capacidad de comunicación que posea el líder. Éste debe infundir ánimos a sus seguidores para alcanzar juntos la meta común. Es importante que aquél escuche las opiniones de todos, pues quizás en alguna de ellas esté la solución que se persigue.
- **Intuitivo.** La intuición no implica renunciar a la utilización de la lógica, la razón y el buen juicio.
- **Experimentado.** La experiencia es un aspecto fundamental en el liderazgo, aunque no significa que el jefe deba ser el que más conocimientos posea sobre un determinado asunto. Sin embargo, debe dominar ampliamente su ámbito, con el fin de organizar y planificar la actividad.
- **Paciente.** No perder la serenidad en ningún momento, ni con ninguna persona, es una excelente opción para enfrentar problemas y situaciones adversas.
- **Humilde,** conocedor de sus debilidades...y fortalezas. La vanidad es enemiga del liderazgo. Los líderes deben reconocer el trabajo de sus colaboradores, ayudarles en todo momento y aceptar las opiniones del resto del equipo. Quienes desconocen sus fortalezas o debilidades pueden errar y dirigir al grupo por el camino equivocado.
- **Capaz de guiar.** El líder ha de ser capaz de guiar, que no de mandar. Debe ser el primero en dar ejemplo y tirar del carro, cuando exista la necesidad de hacerlo.
- **Creativo y participativo.** La creatividad es necesaria para resolver los obstáculos e inconvenientes y dirigir el barco de la empresa a puerto seguro. El líder también debe participar en la ejecución, de esa manera, el grupo se sentirá más protegido y arropado.
- **Persistente.** Los buenos líderes no se rinden fácilmente. El espíritu de lucha les obliga a insistir y persistir hasta el final, hasta lograr el objetivo o la meta.
- **Coherente.** Hablar y actuar en la misma dirección evita malentendidos y ayuda a mejorar la relación con el resto de miembros del equipo.
- **Reconocedor de los logros.** Debe reconocerse el trabajo bien hecho, los logros y los puntos positivos del grupo. La motivación del mismo se verá reforzada con esa forma de actuar.

Mejorar las habilidades de liderazgo es una tarea continua y progresiva, que conviene no descuidar. La formación sobre gestión de empresas es importante, pero si no se desarrollan buenas cualidades interpersonales y no se mejora la comunicación con el resto del equipo, la formación más completa se vuelve estéril.

<http://www.websa100.com/blog/2014/02/05/soy-un-buen-lider/>

LA ORTOTIPOGRAFÍA, ESA ASIGNATURA PENDIENTE EN LA ADMINISTRACIÓN

AUTOR: JAVIER BADÍA

¿Queda por ahí alguna **máquina de escribir**? Lo más probable es que no, o, en el mejor de los casos, nos la encontremos en un rincón cubierta por una funda. Escribimos sobre un teclado de **ordenador** ante una **pantalla** y nos servimos de un **programa de edición** de textos tipo *Word* o similar. Entonces, la siguiente pregunta es: ¿utilizamos los **recursos** que ese programa nos ofrece? Quiero decir: ¿**seleccionamos** la **fuentes** con la que vamos a escribir? (*Times New Roman, Arial, Century Gothic, Verdana...*), ¿el **tamaño**? (cuerpo 9, 10, 11, 12...), ¿el **estilo**? (redonda, cursiva, negrita, versalita...), ¿el **color**? (rojo, azul, verde...), ¿**justificamos** textos? Y sobre todo, ¿sabemos qué fuente, qué tamaño, qué estilo y qué color seleccionar **y por qué**?

El uso de la **máquina de escribir** se reglamentó a **principios del siglo XX**. A pesar de eso, todavía en los años cuarenta y cincuenta del siglo pasado se redactaban **documentos administrativos** a mano. El uso del ordenador se empieza a implantar en la década de los ochenta del siglo pasado. A pesar de eso, todavía nos encontramos documentos administrativos donde se **subrayan párrafos** y se escribe **todo en mayúsculas** para **destacar textos**. Es decir, se siguen utilizando los recursos de la máquina de escribir. ¿Tendrán que pasar veinte o treinta años más para que empecemos a usar las negritas y las cursivas?

Por cierto, ¿sabe alguien qué es la *Garamond*? Porque la Administración de los EE. UU. piensa que se podría ahorrar cientos de millones de dólares si impone su uso.

<http://www.novagob.org/discussion/view/74695/la-ortotipografia-esa-asignatura-pendiente-en-la-administracion>

CONCEPTOS DE MEDIOCRIDAD

AUTOR: EUROPEAN FOUNDATION FOR QUALITY MANAGEMENT

Después de 25 años de promover la excelencia en Europa, hemos encontrado que esta aspiración está fuera del alcance de la mayoría de las organizaciones. La excelencia es simplemente demasiado difícil de lograr. Por eso hemos desarrollado el Modelo EFQM de mediocridad. Nuestra definición es:

Las Organizaciones mediocres se esfuerzan por mantener a sus grupos de interés tranquilos haciendo lo mínimo que se espera de ellos, con el menor esfuerzo adicional posible. Cualquier cosa por una vida fácil.

Independientemente de su tamaño, sector o la madurez, las organizaciones deben establecer un marco de gestión adecuado. Si la organización está tratando de lograr la mediocridad, esto tiene que ser fácil de entender, pero en realidad no requiere mucho esfuerzo. Los conceptos fundamentales de la mediocridad se han diseñado para ayudar a asegurar que se logra esta meta:

- **Tolerar a los Clientes:** Las organizaciones mediocres reconocen que los clientes son un "mal necesario", y hacen todo lo posible para minimizar las quejas. Quejas significan más trabajo y a nadie le gusta eso.
- **Mantener el Aislamiento Organizacional:** Las Organizaciones mediocres reconocen que la mayor parte del cambio es impulsado fuera de la organización, por lo que cuanto menos contacto tienes con otros, mejor.
- **Carecer de visión, inspiración e Integridad:** Los líderes de las organizaciones mediocres tienen poca idea de hacia dónde van o lo que están tratando de lograr, pero se aseguran de que saben quién tiene la culpa cuando las cosas van mal.
- **Sostener un Rendimiento Promedio:** Las Organizaciones mediocres logran los mínimos resultados para salirse con la suya, sin ser abucheados por sus grupos de interés.
- **La gestión a través de la burocracia:** Organizaciones mediocres han desarrollado procesos de alta complejidad para minimizar la posibilidad de cambiar nada, nunca.
- **Contratar y despedir a la gente:** La gente en las organizaciones mediocres deben considerarse afortunados de tener un trabajo y no esperar demasiado en el camino de la formación, el desarrollo o las oportunidades para el progreso.
- **La supresión de la Creatividad y la Innovación:** Las organizaciones mediocres reconocen que las nuevas ideas significan trabajo extra. ¿Por qué cuestionar el statu quo? El adagio de "si no está roto, no lo arregles" ha demostrado ser cierto de nuevo.
- **Un poco de Sostenibilidad:** Organizaciones mediocres reconocen que la sostenibilidad es un "tema candente", y que en realidad deberían decir algo al respecto, a pesar de que no siempre están seguros de qué. No importa, algunas fotos lindas de turbinas eólicas y personas que plantan árboles, que se vea como que están ayudando a salvar el planeta.

Me parece un nuevo modelo con gran éxito porque estamos rodeados de organizaciones así, seguro que los premios europeos con este nuevo modelo van a ser muy disputados.

¿Conocéis organizaciones públicas que podrían ganar el premio europeo a la mediocridad?

<http://www.efqm.org/the-fundamental-concepts-of-mediocrity>

REINGENIERÍA DE PROCESOS EN EMPRESA DE SERVICIOS PROFESIONALES

AUTOR: PACO CORMA

En el campo de la **Reingeniería de Procesos** es cada vez más frecuente toparse con una organización del sector “servicios a empresas”. Veamos un caso: Un despacho, grande, que engloba asesoría fiscal y contable, correduría de seguros y externalización de actividades de las empresas.

El reto concreto suponía, cómo no, la **necesidad de disminuir los costes operativos para mantener la actividad, incluso ganar mercado frente a competencia** o, en el peor de los casos, sobrevivir con algún servicio competitivo.

Como cualquier otro trabajo de organización industrial, **en primer lugar se acometió un análisis de la situación de partida**: Conocer la Estrategia Empresarial, la estructura organizativa, los procedimientos de trabajo, flujo de información/materiales y planificación a corto y medio plazo.

Para el análisis interno se utilizó el Modelo EFQM y para el externo las 5 Fuerzas de Porter. Adicionalmente y para comprender los procesos se utilizó un **Análisis de los Procesos (BPM) y la Logística interna**. Todas ellas técnicas sencillas y de aplicación futura por la propia organización. Podían replicar el estudio cada dos años y así se lo propusimos desde un principio para ganar en autosuficiencia.

Las soluciones, aunque parezca mentira a estas alturas, pasaban por **definir un Plan Estratégico a partir del DAFO y CAME** realizado, Tabla de negocios actuales y futuros y **Cuadro Estratégico de Mando con sus correspondientes Ejes Estratégicos**. Fruto de ello se derivaron 3 Planes concretos: Uno basado en la estructura organizativa, otro en el flujo de la información y otro en el rediseño de los procesos relacionados con los clientes.

Un trabajo como el indicado y en empresas de este tipo no es sencillo (a diferencia de la aplicación industrial) ya que siempre colea el aforismo “**es que el cliente muchas veces no sabe lo que quiere**” o el otro “**el cliente en muchas ocasiones nos miente**”. Pero el trabajo es posible y muy necesario, incluso contando con asesoramiento externo.

Pero el caso concreto no fue exitoso en el corto plazo, **fue necesario un periodo de adaptación (6 meses) para romper hábitos adquiridos**. Lamentablemente afloraron ineficiencias que supusieron la eliminación de puestos de trabajo (es la parte triste de este tipo de trabajos) que permitieron asegurar el resto de la plantilla y su supervivencia. Siguen vivos.

“Los hábitos y rutinas muchas veces esconden ineficiencias”

<http://www.pacocorma.com/2014/04/reingenieria-de-procesos-en-empresa-de-servicios-profesionales/>

EL PODER DEL CLIENTE. LA PARÁBOLA DEL HUERTO.

AUTOR: PARCO CORMA

Eran Pepe y Paco dos cuñados que allá por los años 50 del siglo pasado iniciaron un proyecto ilusionador. Se **habían especializado** en el cultivo de una variedad de pimientos que era la envidia de sus amigos y conocidos.

Además de la venta en casa, **llevaban los pimientos al mercado** y tenían mucho éxito hasta el punto de ir creciendo en extensión de terreno cultivado año tras año. Todo iba muy bien y sus respectivas familias estaban cada vez más inmersas en los trabajos del campo.

En un determinado momento los propios intermediarios del mercado de abastos **les propusieron hacer la compra directamente en el campo**, que ellos se dedicaran solamente a su especialidad (cultivar), hacer la selección de los mismos y dejar el transporte y comercialización en manos del comerciante.

El negocio era cada vez mejor ya que Pepe y Paco sabían cultivar los pimientos, podían estar siempre en el campo y no tener que ir al mercado. Por otra parte se evitaban los gastos derivados de dicha comercialización, el madrugarse, la incertidumbre de la venta, etc.

Parecía un cuento de hadas o tal vez mejor del genio de la botella que les iba concediendo los deseos.

Se extendió la voz de la buena marcha de los amigos y empezaron nuevos agricultores a imitarlos mediante la selección de las mejores semillas, cultivo parecido y a contactar con los comerciantes. Tanto se extendió la voz que toda la comarca se teñió de rojo pimiento durante el verano.

Pero algo empezó a cambiar para Pepe y Paco. **El intermediario ya no podía pagar tanto por los pimientos ya que había mucha oferta y los precios empezaron a ir a la baja**. Lo que en un tiempo fue bueno para unos empezó a torcerse para todos.

Hasta tal punto se deterioró el precio de venta que nuestros amigos decidieron volver a cargar sus pimientos y llevarlos al mercado de abastos. Pero lo mismo hicieron los demás agricultores de la comarca que se encontraban en las mismas circunstancias. La situación no mejoró.

Nuestros amigos tomaron una decisión drástica y empezaron a confeccionar sus pimientos, encajarlos después de clasificados, etiquetarlos, presentarlos envasados en lotes pequeños y no a granel. Mucho más trabajo pero parece que funcionó.

Nuevamente se cambió el camino de ir y volver de unos y otros. El comerciante volvió al pueblo a por las preciosas cajitas de Pepe y Paco y se reprodujo el cuento como si fuese un nuevo deseo solicitado al genio.

Pero el comerciante, habiendo aprendido de la anterior vez, pidió lo mismo al resto de agricultores y se reprodujo la situación. Nuevamente se cerró el círculo con el camino de las cajitas al mercado de abastos en vez de ventas en el campo y así...

Al final y estando un día comiendo en el campo, Pepe y Paco que ya tenían 20 años más llegaron a una conclusión: Mientras estamos solos o casi solos, el tema funciona pero cuando somos muchos ya no funciona. O cultivamos algo que sea casi imposible de hacer para otros, bien por inversión, especialidad o simplemente por tener el secreto de la semilla, o nos reclinamos nuestro pequeño terreno y tratamos de sobrevivir.

Con el paso del tiempo aparecieron comerciantes que invertían directamente en mucho terreno y medios y contrataban a los agricultores para el cultivo. Pepe y Paco fueron llegando a la edad del retiro cultivando su campo, disfrutando del contacto del aire y **viendo como el genio se había aliado con el que tenía el poder**.

¿Cuento o realidad?

¿Qué alternativa les proponemos a los hijos de Pepe y Paco?

<http://www.pacocorma.com/2014/04/el-poder-del-cliente-la-parabola-del-huerto/>

MOTIVACIÓN EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS UNA ASIGNATURA PENDIENTE

AUTOR: MAXIMO FRAILE

A menudo doy vueltas al tema de la motivación e implicación del personal de los servicios públicos.

A raíz de esta noticia de la que os pongo un enlace al año 2010, pero que se acaba de repetir el 5 de abril de 2014, aunque sin colgar aun en el periódico digital: **La falta de aspirantes obligara a Educación a imponer director en 21 centros educativos riojanos** creo que se merece una nueva reflexión, y no por mi parte, que no soy más que una persona inquieta con el asunto.

Las recomendaciones, francamente interesantes, nos las proporciona este ponente José Díaz Román - Club de Marketing de La Rioja en su conferencia aportando **Cinco claves para implicar a las personas** donde en tan solo 13 diapositivas aporta un resumen, para mi muy valioso del tema de motivación.

Si queréis ver completa la exposición está en este enlace al video: <http://www.innovarioja.tv/index.php/video/ver/1081>

La reflexión de hoy es para tratar de entender que puede estar fallando para que en mas de uno de cada dos de los centros escolares públicos de La Rioja NINGUN PROFESOR (de los que cumplen requisitos) quiera desempeñar un puesto de liderazgo, siendo que se dice en la noticia que el puesto con lleva complementos de salario que van de los 672 a 70 € mas y reducción de jornada lectiva.

Utilizando los modelos o claves que nos presentó brillantemente José Díaz Román, se debería elaborar una encuesta y sentarse con una muestra representativa de profesores y ex directores y preguntarles sus motivaciones para no aspirar a un puesto de liderazgo:

Mi primera reflexión es que se reduce el horario lectivo, pero se aumenta, y no poco, el horario de trabajo fuera de jornada, sea en el propio centro o en el domicilio, y eso no se reconoce en absoluto

La segunda es, si a pesar del liderazgo que se concede en el centro como director, las actividades y acciones están tan marcadas y atadas desde la Consejería, que una persona no siente ni dispone de liderazgo situacional, que es un elemento interesante de motivación, el sentirse realizado

La tercera la llevaría a los factores higiénicos de Herzberg que no motivan, aunque pueden desmotivar: son muchas las acciones recibidas a lo largo de los años en el colegio que desmotivan.

Y en cuarto lugar, en relación con el nivel de ingresos de un profesor puede que ya se han superado esas necesidades de la pirámide de Maslow y no sea un elemento motivador, aunque también es muy posible que el exceso de horas que conlleva el puesto de director sea lo que no compense los € de mas.

Seguro que no sería el elemento decisivo para optar a la dirección, pero contar con el BANCO DE HORAS POR EXCESO DE JORNADA EN CASO DE BAJA POR ENFERMEDAD sería un elemento más compensar y motivar en los excesos de horas que tengan que dedicar este personal

Los que tengáis el interés y la paciencia de ver el video completo (una hora) encontrareis las preguntas del coloquio entre las cuales no falto la mía sobre: "Si pagas igual a quien trabaja como +1, 0 y -1, todos acabaremos trabajando como -1". La respuesta del experto en el vídeo.

Una sencilla reflexión, con la aportación de un experto que espero os pueda servir.
<http://porelarticulo103.blogspot.com.es/2014/04/motivacion-en-las-administraciones.html>

¿EN QUE DIVISIÓN EUROPEA JUGAMOS EN I+D+I?

AUTOR: PACO CORMA

La posición relativa de España en I+D+i ha sido recientemente analizada (Marzo 2014) en publicación del FECYT.

Independientemente del puesto ocupado en la tabla de la UE-27 (puesto 17) es bueno analizar las razones de dicha situación **entre los denominados “innovadores moderados”, una especie de tercera división entre las cuatro divisiones de esta liga.**

España se sitúa en la mayoría de las dimensiones en el entorno del 75% del valor medio de la UE. No en la media: Un 75% de la media.

El mencionado informe define tres bloques de análisis:

- Facilitadores (elementos que influyen en el proceso innovador):
 - Recursos Humanos.
 - Sistemas de Investigación abiertos, excelentes o atractivos o la competitividad internacional de la ciencia básica.
 - Financiación y apoyo, que mide el gasto público en I+D y el capital riesgo disponible para las empresas de base tecnológica.
- Actividades empresariales:
 - Inversiones o gasto en actividades para el desarrollo de innovaciones tecnológicas.
 - Emprendimiento y colaboraciones. Capital intelectual o derechos de propiedad intelectual.
- Resultados:
 - Empresas innovadoras que han introducido innovaciones en el mercado o dentro de la propia empresa.
 - Efecto económico positivo de las innovaciones en el empleo, exportaciones y facturación.

En base a estos bloques se hace el siguiente análisis:

- Fortalezas:
 - Competitividad internacional de la investigación básica.
 - Capacidad para llevar las innovaciones de las empresas al mercado.
- Debilidades:
 - Inversión empresarial en Innovación.
 - Capacidad de Innovación de las Pymes.
 - Las anteriores lo llevan siendo desde 2006 (al menos).

Así pues de da la paradoja de que tenemos Fortalezas en los FACILITADORES y también (aunque menos) en los RESULTADOS, pero que fallamos en la transformación de aquellos para llegar a estos.

Y, sin embargo, disponemos del conocimiento y los recursos humanos.

Total (de forma muy simplificada), tenemos el “saber hacer” en generar el conocimiento y en llevar el resultado de todo el proceso al mercado”, pero nos falta dinamismo, capacidad e intensidad en producir productos y procesos derivados de aquellos.

¿Y por qué no transformamos los conocimientos en productos y servicios?:

- Por un lado está el tamaño empresarial: El propio informe indica la necesidad de incrementar la capacidad innovadora de las pymes (siendo España especialmente un país de pymes y de micro pymes)
- Por otro la propia especialidad sectorial de nuestras empresas (las multinacionales generan su Conocimiento fuera).
- Por último la cultura todavía imperante de poca inversión empresarial en I+D.

En estos campos, las campañas en favor del emprendimiento poco aportarán (aunque ayudarán a resolver el grave problema del empleo de personas). **Lo que seguramente ayudará, siempre hablando en el largo plazo, es el calado de la cultura innovadora y emprendedora en las personas, la formación y educación, la paulatina introducción de estas habilidades y conductas en las empresas. Futuro.**

¿Por qué las empresas españolas (media) invierten menos en I+D+i que la media europea?

<http://www.pacocorma.com/2014/04/en-que-division-europea-jugamos-en-idi/>

EL GRAN RETO DE SER LÍDER EN PRODUCTOS INNOVADORES

AUTOR: PACO CORMA

El campo de la Innovación suele estar bastante asociado a la de productos, nuevos productos o productos diferentes. Es el terreno en el que más se plasma el efecto innovador.

En otras entradas me he referido a ello:

- Lo inesperado y/o lo incongruente
- La estructura del mercado y/o de la industria

Los nuevos descubrimientos son una gran fuente de Innovación y suelen estar asociadas a productos. Es una estrategia muy centrada en **“ser el primero”**:

- ¿Ser el primero o seguidor temprano?

Llegados a este punto nos podemos hacer la siguiente pregunta: **¿Es posible mantener durante mucho tiempo una estrategia de líder en producto innovador?**

Veamos el caso más claro al respecto: **SONY**.

Sony ha sido la empresa líder en productos innovadores en electrónica:

- 1979: El Walkman
- 1984: El Discman
- Finales de los 80: La Handycam
- Tubo Trinitrón: La patente expiró en 1996
- 1994: La Playstation

Nadie pone en duda que Sony ha sido el referente de liderazgo en electrónica de este tipo. Han sido no menos de 20 años de continuos lanzamientos al mercado de productos campeones, productos innovadores y líderes en sus mercados.

Una estrategia como esta **obliga a**:

- **Lanzamientos sistemáticos** y de gran impacto innovador (todos lo han sido).
- Tener preparado el **salto a otro producto** cuando llegan los competidores. Sony lo ha realizado en todos los casos mencionados e incluso con versiones mejoradas (es el salto del walkman al discman)
- Pero **cada paso es más costoso** económicamente ya que supone avances más que lineales. Por otro lado, la competencia observa la línea de avance (Ver el caso de la Playstation y seguidoras)
- **Cada avance deja atrás una estela de posibles innovaciones derivadas** así como hibridaciones posibles de algunas de ellas (baste ver el iPod después del walkman y discman)

Este tipo de costosos saltos obliga a ventas masivas que produzcan recursos para inversiones, no permite fallos o retrasos en el lanzamiento. **Son saltos costosos y complejos que, lamentablemente, pueden tener una curva previsible de no mantenimiento.**

Soy un admirador de Sony, de los avances que nos ha introducido en nuestras vidas y no deja de entristecer el ver que ya está pasando su época. Han sido unos 20 años de esplendor.

Otros se encuentran en plena cima de dicho ciclo y veremos su declive en unos años, otros todavía se encuentran en la curva ascendente. El ciclo se repite y vamos viendo diferentes casos. Los éxitos de hoy no aseguran larga vida de éxitos (aunque 20 años son una larga vida).

¿Hay realmente un punto final en la innovación de nuevos productos?

<http://www.pacocorma.com/2014/04/liderar-la-innovacion-de-productos-innovadores/>

EL TALENTO COMO ELEMENTO DIFERENCIADOR

AUTOR: PACO CORMA

Definimos el Talento como aptitud (capacidad para el desempeño o ejercicio de una ocupación) dada como primeras acepciones por la R.A.E. para este término en lengua española.

A partir de la anterior definición parece obvio que el Talento es elemento imprescindible en las organizaciones. Pero también rápidamente surge la pregunta:

¿Cómo conseguirlo y mantenerlo? ¿Cómo gestionarlo?

Veamos unos pasos:

- **Primero:** Preguntarse claramente para qué se necesita el talento, qué significa para nuestra organización.
- **Segundo:** Definir el tipo de talento requerido. Lo que se pretende conseguir con el talento.
- **Tercero:** Evaluar la situación interna en cuanto a dicho talento, inventariarlo. Ver las necesidades de talento, dónde se encuentran y las posibilidades de conseguirlo.
- **Cuarta:** Definir la forma interna de desarrollarlo y de conseguir que claramente sea una ventaja competitiva.
- **Quinta:** Definir la forma de retribuirlo, fidelizarlo y aumentarlo constantemente.

En la actualidad, cuando los servicios están alcanzando y sobrepasando a los productos y cuando hasta los productos llevan asociados servicios, es determinante **incluir el Talento entre los activos intangibles de la organización**. Ya no estamos en los tiempos en los que los activos tangibles eran el 80-90%, en muchos casos ahora son los intangibles los que llegan a ese porcentaje.

No se trata de incorporar lo que hacen otros, de introducir el Talento mediante la copia de buenas prácticas externas. Hay que gestionarlo internamente.

Pero, dado que es determinante para la diferenciación el conseguir disponer de Talento,

¿Qué impide su desarrollo? Son varias las razones:

- Falta de clarificación Estratégica de su importancia.
- Organizaciones cerradas en su propio y existente Talento.
- No dedicarle la importancia, tiempo y recursos económicos que requiere.
- Falta de sintonía entre la organización en sus distintos estamentos: Dirección, Mandos, Resto.

Si la **Gestión del Conocimiento** es básica para entender la Información derivada de los datos, la **Gestión del Talento** es la que hace posible aquella y todo el saber hacer de la Organización.

Talento y Conocimiento como elementos diferenciadores de las organizaciones.

¿Es el Talento el que diferencia a las organizaciones?

¿Pueden las pymes gestionar su talento?

<http://www.pacocorma.com/2014/04/el-talento-como-elemento-diferenciador/>

ERRORES EMPRENDIENDO VÍA “FRANQUICIAS”

AUTOR: PACO CORMA

El Emprendimiento tiene diferentes formas de hacerse realidad y una de las utilizadas es la de las “franquicias”. Siendo, como es, una posibilidad magnífica de hacer realidad el emprendimiento, no es menos cierto que, como otras opciones, requiere estudiar bien el modelo de negocio ya que no hay garantía de partida.

Supuesto de ejemplo:

Supongamos que nos encontramos en una **ciudad media** de **unos 40-50.000 habitantes y que dicha ciudad tiene un único centro** o zona central donde se acumulan las calles peatonales y, en ello, muchos comercios.

Supongamos también que, por la dimensión de la propia ciudad, dicho “centro” tiene un radio de unos 200-300 metros, es decir no llega a **los 800 metros desde una punta a la otra (diámetro de dicho círculo de concentración de comercios especializados).**

Sigamos con el planteamiento de que nos encontramos en un momento (aquí ya no es un supuesto sino una realidad) de **crisis económica y con baja capacidad de comprade** los ciudadanos de la ciudad en cuestión.

Antecedentes:

Ya existen en dicho círculo una serie de comercios e incluso con diferente oferta en cada sector, es decir varias zapaterías, cafeterías, bolsos y complementos, perfumerías, heladerías, joyerías, ropa, electrónica, telefonía, objetos de regalo, comestibles, etc. Incluso podemos encontrar diferenciación en dichas ofertas o enfoque a diferente segmento de potenciales consumidores.

Ello nos podría llevar a pensar que ya está todo ocupado y que no hay nuevas posibilidades.

Pero aparecen, siempre, nuevas ideas y con ellas los emprendedores.

¿Cuál es una de estas nuevas ideas? El cigarrillo electrónico.

Este producto se está introduciendo, básicamente por la vía de mayoristas o también de “franquicias”.

En la ciudad en cuestión y en un periodo de tiempo no superior a tres meses se han puesto en marcha, en dicho círculo de no más de 700-800 metros de diámetro, hasta 5 ofertas del producto.

Analicemos:

- ¿Existe población potencial en la ciudad para 5 ofertas?
- ¿Hay perfiles diferentes entre los consumidores de dicho producto y que permitan diferenciar la oferta vía segmentación?
- ¿Hay mercado, a la vista del precio del producto, para los cinco ofertantes y conseguir satisfacer los costes?
- ¿Hay barreras de entrada para nuevas ofertas (vía quioscos, todo a 100, cupones de periódico, etc.)?
- ¿Se ha analizado el ciclo de vida de este producto hasta que llegue la oferta indiferenciada del quiosco?
- ...

A nadie se le escapa que los **locales en estas zonas suelen ser caros** incluso a pesar de la bajada de precios actuales. Tampoco hay que olvidar que se requiere la presencia de una persona para atender a los clientes, que hay que **disponer de un stock y acondicionar un local** que requiere ser luminoso y muy limpio para no quedar asociado a humo y tabaco. Total, **un coste de inicio elevado**.

Conclusión:

Ya han cerrado 2 en menos de tres meses. Una tercera ya me informan que se lo está pensando. Un desastre económico para los emprendedores y una desmoralización por un intento fallido.

Podemos pensar que el primero en instalarse tuvo una buena idea por no existir oferta previa, pero no es menos cierto que hay que analizar las barreras de entrada, mercado potencial y riesgo de nuevos entrantes laterales.

Los que se instalaron posteriormente y máxime el tercero, cuarto y quinto... pues eso.

Las modas, tendencias y cambios de hábito son una fuente fundamental de Innovación pero una vez detectada la tendencia y el producto o proceso relacionado, hay que tener presente que vamos a montar una empresa y que las leyes de ésta no son las mismas que las de la Innovación. Hay que hacer las reflexiones anteriores, analizar muy bien el modelo de negocio y esforzarse en realizar un Plan de Empresa realista, dejándose aconsejar por especialistas.

No obstante, hay que seguir intentándolo ya que, con ello, va la supervivencia económica y la emprendedora de muchas personas. **¡Ánimo, pero con reflexión!**

“Las modas son una fuente de Innovación”

“Analizar el negocio con bases de negocio y no de moda”

<http://www.pacocorma.com/2014/04/errores-emprendiendo-via-franquicias/>

DE LA DIRECCIÓN POR OBJETIVOS A LA DIRECCIÓN POR VALORES

AUTORA: VIRGINIA ARRANZ

La empresa del siglo XXI, resultado de la globalización, el impacto de la tecnología y la crisis económica se caracteriza por la inseguridad, el dinamismo, la complejidad y la agresiva competitividad. En este contexto, las empresas que se conformen con sobrevivir, probablemente morirán o envejecerán prematuramente. Sin embargo, aquellas que decidan **aprovechar su talento** para convertir las dificultades en oportunidades obtendrán una excelente ventaja competitiva y disfrutarán de una larga vida.

Pero para ello, es indispensable tener niveles altos de rendimiento, creatividad y compromiso entre los empleados, lo cual nos lleva a pensar en la necesidad de evolucionar hacia nuevos modelos de dirección que se centren en la persona más que en las operaciones o en los resultados. La **Dirección por Valores (DpV)** surge como una alternativa que complementa y enriquece el sistema tradicional de **Dirección por Objetivos (DpO)**. Los años de investigación han confirmado que la clave para comprender el comportamiento de las organizaciones está en entender los valores que las rigen.

Los **valores** representan ideales, sueños y aspiraciones personales. Actúan como principio y guía de nuestro comportamiento en busca de satisfacción y bienestar. Su marcado carácter motivacional ha impulsado que se apliquen a la dirección y gestión de personas, al entender que los empleados realizarán con mayor interés e implicación aquellas tareas cuyos resultados sean compatibles con sus valores o metas motivacionales prioritarias. En consecuencia, realizar dichas actividades generará en la persona el nivel **desatisfacción y compromiso necesario** para lograr la excelencia. Del mismo modo, los empleados se sentirán menos motivados y comprometidos con el desempeño de actividades que entren en conflicto con sus principales valores y, consecuentemente, esto afectará a la calidad de su trabajo.

Esta estrecha relación entre valores, actitudes, comportamiento, satisfacción y productividad tiene su origen en las teorías motivacionales más clásicas (Maslow, 1943). Desde entonces, el estudio de los valores y su necesaria consideración en la gestión de los negocios ha ido evolucionando desde modelos más teóricos (Schwartz, 1987), interesados en identificar los sistemas de valores prioritarios en personas y organizaciones, a otros más prácticos (García, S. y Dolan, S., 1997), orientados al desarrollo de una metodología sistemática de implementación de la DpV en empresas. La DpV pretende, básicamente, identificar de manera consensuada aquellos valores, como la **innovación**, la **pasión por el cliente** o la **responsabilidad**, que han de guiar las actuaciones de todos los empleados de cara a contribuir al cumplimiento de la misión y los objetivos estratégicos de la empresa.

El estudio e investigación en valores ha generado recientemente el interés por desarrollar herramientas que puedan dar respuesta a las necesidades surgidas de la implementación de la DpV en las empresas, como los siguientes: «¿Están alineados los valores de los empleados con los de su organización?», «¿Qué valores han de predominar en los distintos perfiles profesionales para lograr la excelencia?», «¿Cómo identificar de manera participativa y consensuada los valores culturales de una empresa?», «¿Con qué actuaciones o estándares de calidad se corresponden los valores expuestos por la organización?», etc.

Son muchas las empresas que ya han apostado por un modelo de dirección basado en valores, como Google, McDonald's, Iberdrola, o General Electric, quien apuesta por el valor de la Imaginación como se refleja en este sensacional vídeo.

Sin embargo, aún son muchas las **dificultades y barreras** a las que se enfrentan las empresas para implementar de forma efectiva un modelo de dirección por valores, lo que les lleva a cometer graves errores de gestión. Entre los más comunes, podemos destacar dos (Duran, M., 2008). En primer lugar, intentar adoptar un modelo de DpV asumiendo que se trata de una «moda», sin seguir ningún modelo con fundamento teórico, y ocasionando

incoherencias entre lo que se dice y lo que se hace. El segundo error destacable consiste en formular los valores corporativos desde la cúpula directiva de manera unidireccional, provocando un efecto paradójico entre lo deseado y lo real, o peor aún, promoviendo el cinismo, la indiferencia y el desprestigio de la organización al quedarse los valores solo en un discurso sin llevarlos a la práctica.

Para salvar este tipo de obstáculos, derivados en su mayoría del desconocimiento y la inexperiencia, parece razonable pensar que cualquier iniciativa encaminada a implementar un modelo de DpV ha de llevarse a cabo de manera participativa, sistemática y responsable. Así pues, el mensaje parece claro: ¡ánimo, pero sensatez!

En el Instituto de Ingeniería del Conocimiento (IIC) apostamos por esta innovadora tendencia como complemento idóneo a los modelos actuales de gestión por competencias. Por ello, estamos trabajando en el desarrollo de **herramientas de evaluación y medición de valores** que ofrezcan a las empresas soluciones útiles de cara a la selección, promoción y desarrollo de sus empleados.

<http://blog.iic.uam.es/2014/03/de-la-direccion-por-objetivos-a-la-direccion-por-valores/>

5 HABILIDADES QUE TE TRANSFORMARÁN EN UN LÍDER RESONANTE

Todos tenemos claro que las **habilidades directivas** son fundamentales para dirigir a un equipo. Los líderes que se **comunican** correctamente obtienen grandes ventajas, como ya vimos en éste otro post (<http://blog.feelback360.com/2014/01/por-que-mejores-lideres-escuchan-mas-y-mejor/>). Hoy hablaremos de los **líderes que inspiran**, aquellos que consiguen **sacar lo mejor de quienes les rodean** y que propician un **ambiente productivo**. Estos líderes, que consiguen encauzar de manera positiva las **emociones** del equipo, son los líderes **resonantes**.

Liderazgo resonante y disonante

El liderazgo resonante consiste en **gestionar los pensamientos y las emociones de las personas que nos rodean en la dirección adecuada, independientemente de la situación en la que nos encontremos**. Un líder que produce resonancia consigue además crear a su alrededor un clima de **conexión** entre las personas que logra sacar de ellas lo mejor de sí mismas.

Por el contrario, un **líder disonante** contagia las emociones y los pensamientos **negativos** a aquellos que se encuentren cerca de él. Es **perjudicial** para su equipo, ya que propicia distracciones debido al mal clima que genera, haciendo que las personas que lo rodean se distraigan de su trabajo debido a la incomodidad, represión o irritabilidad.

Está claro que **los líderes resonantes benefician tanto a aquellos que trabajan cerca de ellos como a la organización a la que pertenecen**. Vamos a hablar entonces de las características propias y específicas de los líderes resonantes y algunas **pautas** que nos ayudarán a **convertirnos en uno de ellos**.

1. Una actitud asertiva

La asertividad es aquella actitud que permite a los líderes resonantes **afrontar las situaciones** del día a día de manera **constructiva y proactiva**, respetando su entorno y haciéndose respetar. Es fundamental desarrollar la **empatía** para poder entender mejor a nuestro entorno hacer que esa interacción con él sea lo más provechosa posible.

La asertividad es característica de aquellos que **no agreden ni se someten a otras personas**. Intenta tener muy claros tus **derechos**, actuar de acuerdo a principios lo más objetivos posibles, **acepta tus errores y tus aciertos** y hazlos valer sin imponerte a los demás. No tengas miedo a **consultar** a otros y a **interactuar** con tu entorno, y aprende a tomar y responsabilizarte de tus decisiones. Esto te ayudará a que los demás tengan una **percepción** abierta pero comprometida de ti, y ayudará a inspirar a tu equipo. La conducta asertiva **se entrena**, como todo, así que no te preocupes si te lleva tiempo... pero realmente **vale la pena**.

2. Emociones en el trabajo

Una de las habilidades del líder resonante es la capacidad de **comprender las emociones de las personas que le rodean y actuar en consecuencia**. Encauzar las emociones de los demás hacia un buen trabajo y entender lo que esperan de nosotros pasa por conocer primero cuál es la **imagen que proyectamos** y qué es lo que los demás esperan de nosotros en nuestro entorno laboral.

No siempre es sencillo conocer exactamente cómo nos ven los demás y cuáles son las necesidades concretas de las personas que trabajan con nosotros. Un **estudio de Feedback 360º** puede ser realmente **enriquecedor** a nivel personal y ayudarnos a tomar decisiones en cuanto a nuestro **comportamiento** hacia nuestro grupo de trabajo, así **responder a las expectativas y necesidades** de aquellos que están a nuestro alrededor.

3. La inteligencia colectiva

Los líderes resonantes **consiguen sacar lo mejor de las personas que les rodean**. ¿Cómo? Entre otras habilidades, un líder resonante será consciente de la importancia de la inteligencia colectiva, es decir, aquella que se construye en las organizaciones a través del **aporte de cada uno dentro del equipo**. Un líder resonante desarrollará su capacidad de **escucha y de mediación**, facilitando herramientas para fomentar la interacción y el aporte de todos

Investiga sobre **nuevos sistemas de gestión** que ayuden a mejorar la calidad de la información, el flujo y el intercambio de conocimiento dentro de tu organización. Además de pensar en las nuevas tecnologías, **cambia el enfoque** hacia la **innovación** y el estudio de las **redes sociales** que se dan en tu organización, para poder entender mejor a las personas que trabajan contigo.

4. Clima resonante

La resonancia se aprecia en la forma en la que las personas interactúan en el espacio de trabajo. Si el líder es capaz de favorecer un ambiente que ayude a **transmitir un buen clima laboral**, los profesionales se encontrarán **más cómodos** en el ambiente de trabajo, y, por consiguiente, **más comprometidos** con su organización y sus tareas.

El líder resonante favorece el buen clima **inspirando y escuchando**, permitiendo que las personas **desarrollen su potencial** y transmitiendo correctamente los valores y las necesidades de la organización, sin limitar en lo posible la **creatividad** de sus compañeros de trabajo. Identifica cuáles son las **necesidades** que puedan favorecer la creatividad y el compromiso y apuesta por ellas para **conseguir sintonía** entre las personas que forman tu equipo.

5. Creando equipo

Un líder resonante es consciente de la importancia de que el grupo de personas que trabaja con él se convierta realmente en un **equipo**: que trabajen codo con codo, **inspirados y motivados, por una causa común** que es la de la organización. Por eso, es fundamental que

L

LOS LÍDERES
RESONANTES
CONSIGUEN ENCAUZAR
DE MANERA POSITIVA
LAS EMOCIONES DEL
EQUIPO.

F

FAVORECE EL BUEN
CLIMA INSPIRANDO Y
ESCUCHANDO,
PERMITIENDO QUE LAS
PERSONAS
DESARROLLEN TODO SU
POTENCIAL.

favorezca las situaciones que generen **buenas relaciones** entre los profesionales con los que trabaja.

Las actividades conjuntas, especialmente aquellas que implican formación **colectiva** en diferentes **habilidades y recursos sociales y profesionales**, son una buena oportunidad de que un equipo se **refuerce**. Como líder resonante, encuentra situaciones que predispongan a **actitudes positivas** en equipo y que ayuden a que tus compañeros se sientan bien trabajando juntos.

Y tú, ¿te consideras **resonante o disonante**? ¿Qué otras formas se te ocurren de contribuir a mejorar tus emociones y las de las personas que te rodean? No dudes en dejar un **comentario**.

<http://blog.feelback360.com/2014/03/5-habilidades-te-transformaran-en-lider-resonante/>

COACHING DEL LÍDER TÓXICO

AUTOR: ISABEL CARRASCO

Manfred F.R. Ket deVries, Psicoanalista y profesor de Desarrollo de Liderazgo y de Cambio Organizacional en Insead, en el número de abril de Harvard Business Review, plantea que los ejecutivos en ocasiones sufren determinados desórdenes de personalidad y que al ocupar puestos con poder pueden crear organizaciones disfuncionales en las que todos los que trabajen en ella se sientan desgraciados. En el artículo propone que aunque algunos directivos no van a cambiar nunca, otros con las intervenciones adecuadas pueden superar o limitar sus efectos.

Destaca cuatro tipos de líderes tóxicos:

1. EL NARCISISTA:

Es la disfunción que se encuentra con más frecuencia en los niveles altos de las organizaciones. Todos tenemos alguna característica narcisista en algún nivel, que nos va a permitir sentirnos bien con nosotros mismos e imponernos un poco, pero en exceso resulta peligroso. Movidos por sus fantasías grandiosas sobre ellos mismos los narcisistas patológicos son egoístas y desconsiderados, demandan demasiada atención y persiguen el poder y el prestigio a cualquier precio.

Kets de Vries recomienda para detectar a los jefes narcisistas analizar cómo reaccionan sus subordinados ante ellos. Inspiran resentimiento ya que sus colaboradores son conscientes de que están siendo utilizados para alcanzar los intereses particulares del directivo y no generan compromiso, logrando que se produzca una gran rotación de personal. En cuanto pueden le abandonan.

Pueden tomar decisiones arriesgadas, sin aceptar los consejos de sus colaboradores, en su lucha por ascender y suelen vivir en un mundo binario en el que las personas están a favor o en contra de él. Por esta razón procura eliminar a los pensadores independientes o a los que muestren dudas a la hora de apoyarle.

Las reglas para hacer coaching a un narcisista son:

1. Evitar plantear algo que pueda considerar como un ataque a su delicada autoestima. Normalmente su "grandiosidad" es un mecanismo heredado de su infancia para hacer frente a un sentimiento de inadecuación. Los narcisistas puede parecer muy seguros de sí mismos, pero esa seguridad esconde una profunda vulnerabilidad.
2. Afianzar su autoestima en unas bases sólidas, no destruirla. Debemos expresarles respeto y admitir su necesidad de ser reconocidos. Aunque no debemos reforzar sus grandiosas autopercepciones (ya que supondrían un refuerzo de que lo están haciendo bien), no se puede acentuar sus debilidades (ya que asustaríamos al narcisista). Mostrar empatía, en un inicio, para ganar su confianza y para que podamos comenzar a enfrentarle paulatinamente con sus comportamientos disfuncionales.

La clave se encuentra en explotar dos aspectos de las relaciones de los narcisistas con los demás:

- a) **Transferencia.** Normalmente los narcisistas muestran una tendencia binaria a idealizar y a devaluar. Están predispuestos a transferir su deseo infantil de complacer a sus padres a otras figuras de autoridad y el coach puede ser una de ellas. Los "coaches" experimentados pueden utilizar esta inclinación para establecer una relación que les permita empezar a enfrentar al narcisista con sus disfunciones haciéndole ver cómo le están limitando.

- b) Competitividad.** Las ambiciones de los narcisistas se pueden utilizar para motivarles. El reto está en hacerlo sin que fomentemos su tendencia a la grandiosidad. Hay que aceptar la ambición de forma tácita y discutir que posibles acciones pueden ayudar o entorpecer el logro de las metas del ejecutivo.

Conseguir aumentar la autoestima es un proceso largo, pero podemos conseguir que sus comportamientos vayan asentándose más en la realidad, y mantenido en el tiempo porque si no se corre el riesgo de que una vez haya obtenido su objetivo vuelva a sus antiguas actuaciones.

2. EL MANÍACO-DEPRESIVO:

El trastorno bipolar es otra patología psicológica que puede afectar a los ejecutivos. Aunque pueda variar en intensidad hasta casos muy leves pueden destrozar las vidas y las carreras profesionales de los afectados.

Se detectan porque son personas muy volátiles que cuando están en la fase maniaca derrochan energía y pueden resultar muy atractivas, pero su conducta como directivos puede verse afectada y tomar decisiones impulsivas y poco meditadas.

Con el tratamiento adecuado responden muy bien. El problema radica en que raramente se muestran receptivos a tomar la medicación recomendada, ya que estén en una fase maniaca o depresiva su percepción de la realidad está distorsionada y no son conscientes de la necesidad de hacerlo, ni de cómo actúan con respecto a los demás.

Uno de los retos con los que se va a enfrentar el coach es lograr que admitan que tienen un problema. En este caso el mejor enfoque es el contrario que el utilizado para el narcisista: hacer que los maníacos-depresivos se enfrenten a la realidad de sus relaciones con los demás y trabajar con las personas sobre las que influyen sus comportamientos en crear una nueva estructura en la que éstos puedan desenvolverse con seguridad. En este tipo de situación resulta de utilidad el recurrir a la ayuda de los demás, familiares y compañeros de trabajo, para buscar alianzas y conocer cómo les afecta el comportamiento disfuncional y cómo le pueden ayudar a modificarlo.

3. EL PASIVO-AGRESIVO:

Este término describe a una persona que expresa pensamientos negativos indirectamente y huye de las confrontaciones. Este comportamiento se suele originar en familias donde la expresión honesta y directa de los deseos está prohibida: los niños rápidamente aprenden a reprimir sus sentimientos y se muestran reacios a ser asertivos. Van por el mundo con una conducta acomodaticia pero que resulta obstructiva de forma indirecta. Más aún sus sentimientos pueden encontrarse tan reprimidos que no son conscientes de su falta de colaboración, por lo que se pueden sentir ofendidos cuando los demás se molestan por su conducta porque piensan que las causas del malestar creado son responsabilidad de los demás.

Se pueden detectar en el trabajo porque aunque externamente asienten a todo lo que se les pide, expresan su resentimiento no teniendo el trabajo preparado en las fechas acordadas, llegando tarde a las reuniones, buscando excusas y hasta boicoteando los objetivos. Tiende a usar la procrastinación, la ineficiencia y los despistes para evitar cumplir sus obligaciones. Aunque si se les presiona se pueden convertir en disfuncionales cuando no se sienten agobiados pueden producir trabajo de alta calidad, lo que explica que algunos lleguen a ocupar altos cargos directivos. Ellos son normalmente las principales víctimas de sus comportamientos.

Los pasivo- agresivos necesitan resolver su hostilidad ante las figuras de autoridad. Para ayudarles a hacerlo el coach tiene que fomentar la transferencia. Si ven al coach como una

figura de autoridad pueden mostrarle su enfado y el coach puede intentar trabajar para que pueda expresar su ira de una forma más sana. Este trabajo implica:

- a) Confrontación continuada: cada vez que el pasivo agresivo muestra una conducta agresiva hacia el coach, éste tiene que señalarle las inconsistencias de su comportamiento, sin discutir con él ni corregir sus argumentos defensivos, dejándole que reflexione sobre los comentarios que su coach le ha hecho. Los pasivo-agresivos tienden a considerar las discusiones como una invitación para ser considerados las víctimas, siendo la otra parte los culpables de su situación y de sus reacciones.
- b) Practicar mejores comportamientos: Los pasivo-agresivos tienen baja autoestima y el coach debe ayudarles a incrementarla. La mejor forma consiste en preguntarles de que manera resolverían o mejorarían situaciones en las que se encuentran con frecuencia con comportamientos con los que podrían obtener un mayor éxito. Otra estrategia puede ser el reforzar y reconocer sus fortalezas.
- c) Explorar sus relaciones familiares. Al analizar las dinámicas familiares pueden llegar a comprender las razones de su conducta y de sus posibles reacciones ante las figuras de autoridad.

Hacer coaching a este tipo de personas es agotador. Son irritantes porque sutilmente pueden mostrar una sensación de logro cuando han conseguido frustrar al coach.

4. EL DESCONECTADO EMOCIONALMENTE.

Los tres casos anteriores implican a ejecutivos que pueden ser problemáticos pero también carismáticos. Pero en este cuarto tipo de patología la falta de sentimientos más que el exceso de los mismos es lo que ocasiona las dificultades.

El término que los psiquiatras utilizan para estas personas es “alexithimia” que procede del griego y significa “no hay palabras para las emociones”. Se caracterizan por mostrar poca imaginación, tener un pensamiento literal y tener grandes problemas para describir o reconocer sus sentimientos. Esta incapacidad les dificulta el poder interpretar las complejas señales emocionales que reciben de los demás y que por tanto, perciben como fuerzas peligrosas y potencialmente incontrolables.

Pueden tener éxito en organizaciones muy burocráticas en las que la rutina es la norma, en otro tipo resultan un fracaso ya que son incapaces de inspirar o motivar a los demás. Al no tener buenas dotes de comunicación y no comprender ni conocer lo que piensan sus colaboradores no saben cómo actuar y no obtiene lo mejor de ellos. Al tener problemas para manejar los imprevistos pueden interferir en el progreso al frenar la creatividad y la innovación.

No suelen tener muchos amigos ya que sus relaciones interpersonales son complicadas por la falta de empatía. Con frecuencia somatizan y refieren síntomas como dolores de cabeza, musculares,...., antes que reconocer que lo que están padeciendo son situaciones en las que están implicadas las emociones, como la ansiedad.

Normalmente no suelen ser personas atractivas por lo que un riesgo al hacer coaching con ellas es que llegan a aburrir al coach. El reto de éste es conseguir que reconozcan y reaccionen de forma apropiada ante sus emociones. Un método consiste en trabajar en dos etapas:

- a) Solucionar problemas inmediatos. Para lograr establecer una relación de confianza es útil ayudarles a aumentar su eficacia en su trabajo cotidiano.
- b) Analizar y buscar respuestas para abordar situaciones complicadas. La descripción debe incluir qué parte de las experiencias le están produciendo dolor, ya que lo va a expresar con síntomas físicos. El objetivo es conseguir que sean capaces de reconocer las relaciones entre los síntomas que presentan y las situaciones en su vida con una carga emocional negativa que los producen , que aprendan a manejar y comprender las emociones propias y de los demás. Poco a poco se va logrando que

adopten una actitud más abierta y vean los beneficios de comunicar y compartir sus ideas en el trabajo.

<http://clavesliderazgoresponsable.blogspot.com.es/2014/04/coaching-al-lider-toxico.html>

LA FÓRMULA SECRETA

AUTOR: JAVIER BADÍA

Acabo de terminar un curso de **modernización del lenguaje administrativo** en el que he insistido con machaconería a las alumnas (sí, todas mujeres) en que la clave de la **comunicación eficaz** entre Administración y ciudadanos está, simplemente, en entender que hay **personas que hablan con personas**. Que ese es el **principio básico**, elemental, de la **comunicación**. Cuando el **ciudadano** – la persona – se echa a la cara un **documento administrativo** – o el *Boletín Oficial del Estado (BOE)* – y no entiende nada, seguro que es porque los **redactores** – personas – no han puesto el empeño necesario en que fueran **textos comprensibles**. De ahí se deriva todo lo demás.

Esto viene a cuento porque he leído un artículo de **Arturo Pérez Reverte**, “El calvario de ser becario”, en el que brama contra el **lenguaje enrevesado** del *BOE*, reflejo de “*una burocracia infame que, en lugar de estar al servicio del individuo facilitándole la vida, no existe sino para arruinársela*”. Y más en concreto, contra la desgraciada peripecia de tantos recién titulados superiores que pueden viajar al extranjero con un contrato vinculado a una **beca** ya concedida, pero que no acaba de hacerse efectiva por esa dichosa *burrocracia*.

El escritor y académico de la **RAE** remata su clamor refiriéndose al *BOE*, donde, dice (las negritas son mías): ...las **convocatorias de becas** parecen **redactadas para disuadir de pedir las: farragosas, torpes**, con una **sintaxis tan enrevesada y confusa** que a veces parece redactada por el más analfabeto del departamento.

Así que, visto lo visto, me he ido al *BOE*, a la última convocatoria general de becas, la de agosto de este año, y me he encontrado, entre otros, con este singular parrafito:

Artículo 45. Modelo de solicitud y documentación a presentar: Una vez cumplimentada la solicitud, **deberá ser** firmada por el interesado con cualquiera de los sistemas de firma electrónica establecidos en el *apartado 2 del artículo 13 de la Ley 11/2007, de 22 de junio, de Acceso Electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos* y enviada por el procedimiento telemático establecido, **quedando** así presentada a todos los efectos. **No serán tenidas** en cuenta aquellas solicitudes **cumplimentadas por vía telemática** que no completen el proceso de presentación establecido, obteniendo el resguardo de **solicitud** que **deberá ser** conservado por el **solicitante** para acreditar, en caso de que resulte necesario, la presentación de su **solicitud** en el plazo y forma establecidos.

Son **ciento nueve palabras** con un solo punto y seguido por en medio. Un **texto difícil** de comprender, plagado de los **vicios del lenguaje administrativo** más **rancio**. Yo lo he visto así:

- **Despersonalización de los actores** (emisor y receptor): *Una vez cumplimentada la solicitud. ¿Quién cumplimenta la solicitud? ¿Quién dice que hay que cumplimentarla?*
- **Ambigüedad** (expresiones impersonales y nominalizaciones): *deberá ser firmada; no serán tenidas en cuenta; deberá ser conservado.*
- **Incorrecciones gramaticales** (aparte de las oraciones alargadas y subordinadas): **gerundios de posterioridad** en *quedando así presentada y obteniendo el resguardo*, que, además, acentúan la **ambigüedad** del texto. Y está lo de *documentación a presentar*, un **galicismo** que para la RAE “*posee escaso prestigio en el español actual*”.
- **Palabras alargadas**: *complimentar* (en su segunda acepción en el *DRAE*, *rellenar*).
- **Redundancias y cacofonías**: *solicitudes cumplimentadas [...] que no completen; resguardo de solicitud [...] conservado por el solicitante [...] presentación de su solicitud.*

Una **joyita** manifiestamente mejorable.

Las **fórmulas** para calcular las **ayudas** y para las **notas medias** que hacen falta, solo dan fe de que la Administración quiere afinar tanto (!) que no hay quien la entienda.

$$C_j = C_{\min} + \left[(C_{\text{total}} - S * C_{\min}) * \frac{(N_j / N_{\max}) * \left(1 - \left(\frac{R_j}{R_{\max}} \right) \right)}{\sum_{i=1}^S (N_i / N_{\max}) * \left(1 - \left(\frac{R_i}{R_{\max}} \right) \right)} \right]$$

Fórmula de la cuantía variable que se distribuirá entre los solicitantes en función de su renta familiar y su rendimiento académico.

En la *Exposición de motivos* de la **resolución** se afirma: es propósito decidido del Gobierno seguir avanzando por esta vía de búsqueda del esfuerzo académico y la responsabilidad.

Ya...

P.D.: Un texto más comprensible que el del *BOE* podría ser este:

Artículo 45. Modelo de solicitud y documentación para presentar: El interesado deberá rellenar la solicitud y completarla mediante firma electrónica (*apartado 2 del artículo 13 de la Ley 11/2007, de 22 de junio, de Acceso Electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos*). Quedará presentada formalmente con su envío por el procedimiento telemático establecido. Solo se tendrán en cuenta aquellas solicitudes que se hayan completado por dicho procedimiento, mediante el cual los interesados podrán obtener el resguardo correspondiente. En caso de que sea necesario, ese resguardo servirá para acreditar que la solicitud se presentó en tiempo y forma.

<http://lenguajeadministrativo.com/2013/10/07/la-formula-secreta/>

ESOTERISMO INDESCIFRABLE EN EL BOE

AUTOR: JAVIER BADÍA

Esotérico. 1. Oculto, reservado. **2.** Dicho de una cosa: Que es impenetrable o de **difícil acceso para la mente.** (*En el Diccionario de la Real Academia Española, DRAE*).

Tal parece, quizá más la segunda acepción que la primera, que **esotérica** es el adjetivo que mejor encaja para la **fórmula** con la que **calcular** la parte variable de las **becas** del Ministerio de Educación:

LA FÓRMULA PARA CALCULAR LA PARTE VARIABLE DE LA BECA

C_j Cuantía variable a percibir por el becario.

$$C_j = C_{\min} + \left[(C_{\text{total}} - S * C_{\min}) * \frac{(N_j / N_{\max}) * \left(1 - \left(\frac{R_j}{R_{\max}} \right) \right)}{\sum_{i=1}^S (N_i / N_{\max}) * \left(1 - \left(\frac{R_i}{R_{\max}} \right) \right)} \right]$$

► Elementos

■ Valores no hechos públicos por el Ministerio

$C_{\min}$ Cuantía variable mínima, que se establecerá en los **reales decretos anuales** que fijen los umbrales económicos y los demás requisitos necesarios para obtener beca o ayuda al estudio.

C_{total} **Importe total a distribuir de forma variable:** en cada convocatoria se podrán fijar una o más masas de recursos a distribuir, en función del tipo de enseñanzas.

S Número de **perceptores** de cuantía variable

N_j **Nota media del becario.** Para el cálculo de esta nota media se computarán también las calificaciones correspondientes a asignaturas o créditos no superados, si los hubiere.

N_i **Nota media** de cada uno de los becarios a que se refiere S .

$N_{\max}$ **Nota media obtenida por el mejor decil (10% mejor) de becarios** en el caso de estudiantes no universitarios, o nota media obtenida por el mejor decil de becarios de la misma área de conocimiento del becario en el caso de estudiantes universitarios. Para el cálculo de $N_{\max}$ no se computarán las notas de aquellos becarios a los que, de acuerdo con lo dispuesto en esta convocatoria, les corresponda percibir la cuantía variable mínima.

R_j **Renta per cápita** del becario (igual a cero si R_j es negativo).

R_i **Renta per cápita media** de cada uno de los becarios a que se refiere S .

$R_{\max}$ **Renta per cápita máxima** para ser beneficiario de la cuantía variable.

Una fórmula bien **enrevesada y oscura** que impide en la práctica conocer de antemano la **cuantía de la beca**. Así queda destacado en la parte que aparece en **rojo** en esta **infografía** publicada por el diario *El País* el pasado 14 de abril.

En realidad es solo un problema más, aunque quizá sí el más obvio, pues como yo mismo intenté explicar en mi blog el año pasado ("La fórmula secreta" | Lenguaje administrativo), hay que ser **muy capaz** para **descifrar** los **requisitos** que permiten **solicitar la beca**.

En la **convocatoria general de becas** publicada en el *Boletín Oficial del Estado* (BOE) aparece el siguiente párrafo:

Artículo 45. Modelo de solicitud y documentación a presentar: Una vez cumplimentada la solicitud, **deberá ser** firmada por el interesado con cualquiera de los sistemas de firma electrónica establecidos en el *apartado 2 del artículo 13 de la Ley 11/2007, de 22 de junio, de Acceso Electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos* y enviada por el procedimiento telemático establecido, **quedando** así presentada **a todos los efectos. No serán tenidas** en cuenta aquellas solicitudes **cumplimentadas** por **vía telemática** que no completen el proceso de presentación establecido, **obteniendo** el resguardo de **solicitud** que **deberá ser** conservado por el **solicitante** para acreditar, en caso de que resulte necesario, la presentación de su **solicitud** en el plazo y forma establecidos.

Son **109 palabras con un solo punto y seguido** por en medio (negritas y cursivas son más). Un **texto ambiguo**, plagado de **incorrecciones gramaticales** y que necesita una "**traducción**".

Y para colmo resulta ahora que, además de no saber **cuánto** van a cobrar, muchos becarios ni siquiera han recibido el dinero **en el plazo** de los seis meses establecidos. Una **inseguridad jurídica** alarmante.

<http://www.novagob.org/discussion/view/79327/esoterismo-indescifrable-en-el-boe>

¿INNOVAR O IMITAR?

AUTOR: PACO CORMA

Vaya por delante la que **la diferencia entre Innovar e Imitar es sutil**, en función del propio Manual de Oslo (2005) pues la diferencia entre las empresas imitadoras y las innovadoras es ambigua ya que **la diferencia fundamental estriba entre si la novedad es para el mercado en general o para la propia empresa**.

Será pues la diferencia entre si es nuevo sólo para la empresa y no para el mercado (imitadora) o si lo es en general (innovadora). Siendo así que ambas son innovadoras según el Manual de Oslo (2005).

Otra forma de verlo es la de decidir entre el “núcleo o la frontera”. Definamos, además, el concepto “frontera”. Definiremos la distancia a la “frontera tecnológica” como la productividad de la empresa respecto a la productividad de la empresa líder en el sector.

En un excelente trabajo se analiza: “Innovar o imitar ¿importa la distancia a la frontera tecnológica y la capacidad absorbente de las empresas?” y que voy a desglosar para una serie de conclusiones.

El estudio analiza una base de datos de **5.575 empresas**, divididas en cuatro segmentos:

- Manufactureras de alta intensidad tecnológica.
- Manufactureras de baja intensidad tecnológica.
- Servicios intensivos en Conocimiento.
- Otros servicios.

Llegando a conclusiones como:

- **Empresas manufactureras de alta intensidad tecnológica:**
 - Las innovadoras:
 - Son las que están más cercanas a la frontera tecnológica.
 - Las innovadoras gastan más en I+D, tanto interna como externa.
 - Cooperan más.
 - Tienen mayor tamaño.
 - Tienen mayor cuota de mercado.
 - Tienen mayor capacidad absorbente (utilizan mayor información del mercado, publicaciones y otras fuentes)
 - Capturan personal cualificado.
 - Las imitadoras:
 - Todo lo anterior lo tienen en menor valor que las innovadoras.
- **Empresas manufactureras de baja intensidad tecnológica:**
 - Las innovadoras:
 - Gastan más en I+D interna y externa.
 - Cooperan más.
 - Las imitadoras:
 - En este caso, las que imitan están más cerca de la frontera tecnológica.
 - Las que innovan tienen más dificultad para captar personal cualificado.
 - Las que imitan invierten más y las que más se agrupan.

Centrándonos en estos dos grupos de empresas podemos concluir:

- La proximidad a la “frontera tecnológica” es sinónimo de mayor probabilidad de innovar.
- Las dificultades para acceder a información externa reducen la capacidad de innovar.
- A mayor dificultad para contratar personal especializado menor capacidad para innovar.

La paradoja fundamental se centra entre la diferencia de comportamiento entre las empresas manufactureras de alta intensidad tecnológica y las de baja intensidad tecnológica ya que:

- **Alta intensidad tecnológica:** Las innovadoras están más cerca de la frontera tecnológica (con todo lo que ello supone y anteriormente visto).
- **Baja intensidad tecnológica:** Las imitadoras están más cerca de la frontera tecnológica (con todo lo que ello supone y anteriormente visto).
- Cada empresa y, de forma general la Administración, tiene que tener claro donde se ubica y cuál será su estrategia.

¿No importa dónde está la frontera?

¿Innovar o imitar?

<http://www.pacocorma.com/2014/04/innovar-o-imitar/>

LA PREDILECCIÓN DEL TRABAJO COMPARTIDO

AUTOR: FREDDY BARRETO

Para solucionar un problema complejo hay varios caminos, uno de ellos es apelar a la competencia propia y sacar las cosas adelante (muchas veces me he sorprendido diciendo: “¡hey vamos, yo puedo con todo!”), y así podemos encerrarnos durante días en nuestras oficinas hasta que ¡Eureka! encontramos la solución... pero un momento... ¿acaso no vivimos en una sociedad que promueve cada vez más el trabajo compartido?...fijémonos: cada día encontramos cientos de nuevas aplicaciones en Internet para comunicarnos e incrementar nuestra productividad, ahí tenemos a WhatsApp (¡una de las mayores causa de adicción del siglo 21!) que nos posibilita estar conectados en todo momento, intercambiando experiencias, conocimiento y generando valor... por ende, los otros caminos (para resolver un problema complejo) nos llevan sin dudar al trabajo en equipo.

¡Obvio!, es claro que existen personas predispuestas a trabajar más y mejor en equipo, mientras que otras simplemente prefieren el trabajo en solitario... pero ¿qué le conviene más a mi organización o qué me conviene más como trabajador en este momento?... la respuesta es “depende”... depende de lo que nos es más importante: ¿actuar rápido o explorar a profundidad? El trabajo individual nos da la oportunidad de tomar decisiones sin tener que pasar por la demora del consenso, pero nos priva de lograr un mayor entendimiento de la situación y probablemente de conseguir a la larga una mayor calidad decisional:

- En la vida no se puede tener todo o tal vez no se debe buscar tener todo (y ello lo aplicó a las operaciones Skinner allá por el año 1969 bajo el concepto de trade off... Véase: “Competitive priorities: investigating the need for trade-offs in Operations Strategy”, de Boyer y Lewis, 2002). Elegir, privilegiar, sacrificar.

Como vemos, la iniciativa individual y el trabajo en equipo marcan un enfrentamiento que, al parecer, éste último ha ido ganando a lo largo de los años dentro de las empresas y frente a la opinión pública:

- Los equipos de trabajo se han constituido en la respuesta inmediata a un sin número de problemas empresariales: “Los equipos están presentes a lo largo y ancho de la estructura organizacional, constituyendo estructuras ideales para generar y compartir conocimiento, promover el rendimiento y mejorar la satisfacción de sus integrantes” (del artículo *La eficacia de los equipos de trabajo*, de la revista *Papeles del Psicólogo* – Gil, Rico y Sánchez-Manzanares, 2008).
- Esta tendencia a formar equipos también se encuentra presente en otros ámbitos fuera del empresarial, como se puede evidenciar en los deportes, las artes e incluso dentro del espacio académico y científico. En su artículo *The Increasing Dominance of Teams in production Knowledge*, de la revista *Science*, Wuchty, Jones y Uzzi (2007) indicaron que en el ámbito de la investigación científica y social se ha producido un gran cambio en el tamaño de los equipos, habiendo crecido éstos en los últimos 45 años de 1.9 autores por publicación a 3.5, lo que indica una preferencia por el trabajo compartido.

... y es que no se puede negar que existe una predilección por ensalzar las ventajas que el trabajo en equipo ofrece; de esta manera: la consideración de diversos puntos de vista, el crecimiento personal de los miembros del equipo y la sinergia (es decir cuando los esfuerzos colectivos brindan mejores resultados que los esfuerzos individuales), aparecen como los puntos más destacados.

Sin embargo no todos los autores están de acuerdo, pero sobre eso hablaremos más adelante... mientras tanto ¿tú qué opinas del trabajo en equipo? ¿es lo mejor para tí o prefieres disfrutar de la libertad del trabajo individual? ¡Comparte con nosotros tu opinión y hasta el próximo artículo!...

<http://insidecalidad.com/2014/04/26/la-predileccion-del-trabajo-compartido/>

NETWORKING EN EL PROCESO DE INNOVACIÓN

AUTOR: PACO CORMA

Networking. Entre las palabras más habituales de los últimos tiempos aparece la denetworking junto a la de **innovación y emprendimiento**.

Buscando una definición no hay más remedio que indicar que Networking es más que una palabra. **Networking** es un verbo. Y eso es una gran diferencia. Es un nuevo enfoque a las relaciones de negocios.

Descendiendo a lo práctico y cotidiano **podemos asimilarlo** al establecimiento de contactos y relaciones asociadas con un tema, normalmente del trabajo, en el que podamos **interactuar**. Así NET sería la red y WORKING el trabajando. Hacer trabajo o trabajando conjuntamente con otros (red) o preparar el terreno para hacerlo.

Sigamos con la practicidad:

¿Para qué hacer Networking?

En primer lugar para lograr alcanzar los objetivos propios (o los comunes) de forma más rápida o sencilla o con mayores probabilidades de éxito. Establecemos contacto con otras personas, relacionadas con el tema (trabajo), que pueden ayudarnos en forma de colaboradores, clientes o proveedores.

Un capítulo esencial en este paso es el de definir también “¿qué estoy dispuesto a poner en la transacción?”. Sólo se recibe si se da y, normalmente, primero hay que ofrecer. No hay que olvidarlo nunca.

¿Cómo hacer Networking?

Primero la red: .Dado que se trata de hacer algo en red, en equipo, bien hacia adelante (clientes y colaboradores) o hacia atrás (proveedores y colaboradores), lo primero es disponer de la red (NET). No es fácil, o al menos no tanto como se puede pensar.

Se trata de un proceso concienzudo, muy planificado y con una clara definición previa del objetivo. Dado que en el ¿Para qué? Ya hemos definido el objetivo, hay que plasmarlo de forma clara y sencilla, escribirlo en un papel y tenerlo siempre a mano: “**voy a hacer Networking para lograr...**”

Segundo el estudio de la red: segmentar concienzudamente la red en todos los aspectos que consideremos necesarios, como por ejemplo la proximidad geográfica, de relación personal, de especialidad, de disponibilidad de recursos, sus propias redes, compatibilidad de culturas, solapes de especialidad o de intereses.

Tercero documentar la red: disponer de máxima información de cada cual. Para ello tener claramente definidos los campos de información y cumplimentarlos para toda la red. Máxima información en todas las direcciones posibles.

¿Dónde hacer Networking?

Siempre que se pueda y en cualquier tipo de reunión, siendo las específicas las más adecuadas. No podemos engañar y hacer Networking sin avisar. Podemos proponerlo nosotros o apuntarnos al de otros.

¿Cuándo hacer Networking?

Cualquier momento es el adecuado, pero dado que es una actividad compartida hay que contar con la disponibilidad de la otra parte.

¿Por dónde empezar?

Mañana mismo y siguiendo las anteriores recomendaciones. Los contactos y relaciones son básicos a la hora de Innovar.

El Networking es útil en cualquier fase del proyecto.

<http://www.pacocorma.com/2014/04/networking-en-el-proceso-de-innovacion/>

DICCIONARIO DE LA EXCELENCIA SEGÚN ADURIZ

AUTORA: NEREA OBIETA

La conferencia que dio Andoni Luis Aduriz llevando el mundo de la gestión avanzada o Excelencia al restaurante Mugaritz, su proyecto de vida, nos causó una grata sorpresa a los asistentes del IV Congreso de Excelencia en la gestión en las Administraciones Públicas.

Aduriz ha creado un **Diccionario de Excelencia**, que sorprendentemente cita muchas palabras asociadas al mundo de la gestión, aplicadas en un mundo a priori tan ajeno como la cocina de autor.

La receta de la Excelencia para Aduriz consiste en:

- **Inconformismo**, la vida se encarga de poner limitaciones, no hay que auto-imponerse ningún límite, no te castres de antemano (palabras textuales de Aduriz).
- **Tenacidad**, tiene que haber un equilibrio entre talento y tenacidad, la historia del Mugaritz es una historia de un fracaso, y de mucha tenacidad, no de éxitos. Pasaron varios años con el comedor vacío y críticas muy negativas.
- **Coherencia**, tiene que haber relación entre lo que quieres ser (*visión*) y cómo lo ejecutas (*estrategia*). La coherencia es un atributo, un soporte para el resto de los valores.
- **Creatividad**, observar el mundo desde otras perspectivas nuevas, pero sobre todo trabajar la confianza y desmontar las barreras de la auto-limitación. El Mugaritz invierte 12.000 horas en creatividad, se pasa tres meses al año cerrado para poder innovar y encontrar nuevas recetas.

También hay que trabajar de manera diferente, el Mugaritz tiene una media de 50 comensales al día, 35 cocineros preparan un total de 1.000 platos, y además el 50% de esa plantilla es nueva cada temporada. Por lo que la **sistematización** es imprescindible. Del plan de creatividad, una vez se abre el restaurante, se pasa a cocina, y ahí hay que establecer un protocolo (*¿podría llamarse proceso?*) antes del servicio, todo está marcado cómo tiene que ir. Todas las materias primas están en probetas con la dosis exacta, y se chequea todo antes de que los cocineros coman, esto es, en relax y con hambre, para tener la misma sensación que tendrá el cliente en la sala (*¿se puede tener mayor orientación al cliente?*). Además en Mugaritz existe la máxima de “cocina limpia y ordenada, cabeza limpia y ordenada” (*¿nos suena a la metodología 5S?*). Hay que poner atención en todos los detalles.

- **Reconocimiento**, hace falta que un líder estimule, motive, guíe y reconozca.

Todos estos términos, o valores al fin y al cabo, son los que se proyectan en todos los ámbitos de la vida, pero es posible cultivarlos en palabras de Aduriz.

<http://www.euskalit.net/gestion/?p=566>

DESARROLLAR CONOCIMIENTO A PARTIR DE LOS DATOS PUBLICADOS

AUTOR: PACO CORMA

Hablando de Gestión Empresarial y en el número III-2013 de la revista Calidad, que publica la Asociación Española para la Calidad AEC, aparece una reseña al estudio Sigespaña-2012 “**Estudio sobre sistemas, herramientas y modelos de gestión en España**” y en el que ya han participado 128 organizaciones en el momento de publicarse estos primeros resultados.

Vayamos a los datos referidos a las **motivaciones en la implantación**:

- El 45% de que responden indican que el motivo por el que implantaron el sistema fue para “mejorar la gestión interna”
- El 15% para ahorrar costes
- El 17% por exigencias del mercado
- Un 7% por requerirlo algún cliente importante
- De lo anterior, *datos*, podemos deducir cierta *información*:
- El 60% aducen razones internas de mejora
- El 24% aducen razones directamente asociadas al cliente
- También podríamos deducir que los segundos, una vez puestos en marcha por el empuje del mercado, se suman a los primeros, pero esto ya no lo podemos asegurar ya que no es pregunta directa, sería una posible conclusión u opinión no fundamentada expresamente

Sigamos con los resultados a la pregunta de “**principales dificultades encontradas en la implantación**”:

- El 29% aduce sobrecarga de trabajo en el momento de la implantación
- Para el 19% la razón estriba en la escasa cultura de las personas de la organización en el ámbito de los sistemas de gestión
- El 10% indica que el motivo es la insuficiente formación del personal
- Para el 8% es el poco conocimiento de las metodologías
- Para el 7% es el poco compromiso del personal

También de estos *datos* podemos deducir nueva *información*:

- Más del 70% de los motivos están asociados, de alguna forma, a las personas de la organización
- También podríamos deducir, aunque esto ya sería consecuencia del análisis y no de los datos, que un plan de formación y concienciación previos resolvería gran parte de los inconvenientes en el momento de la implantación

El **Conocimiento final** está servido:

- Hay razones muy poderosas que aconsejan poner en marcha sistemas de gestión en las organizaciones
- Las razones están especialmente asociadas a la mejora y a los costes
- Pero para poner en marcha el proyecto conviene una labor previa de formación y concienciación de las personas de la organización y diseñar un plan de implantación que no implique sobrecarga.

Este *conocimiento* final no es una opinión, es el resultado de la Gestión del Conocimiento previamente adquirido en base a *datos de campo* y su transformación en *información*.

¿Nos apoyamos más en el voluntarismo que en la información?

¿Recurrimos a información a la hora de tomar decisiones?

<http://www.pacocorma.com/2013/11/desarrollar-conocimiento-a-partir-de-los-datos-publicados/>

“LA LLAVE HUECA”: INTERCAMBIO DE ESCAPARATES, UNA BUENA PRÁCTICA “WIN TO WIN”

AUTORA: MARÍA JOSÉ VEINTEMILLA PALOMAR



La tienda de “Almudena” en “La llave hueca” y viceversa

¿Puede un comercio especializado en lencería para el hogar ofrecer sus productos en una tienda de ropita para niños o moda para señoras y ampliar su oferta a estos productos sin más inversión que la de dedicar un espacio en su escaparate?

El **intercambio de escaparates** fue la idea que decidió poner en marcha una emprendedora en Madrid, Bárbara Llordachs, quien a finales de 2012, un momento, en que el mercado estaba “congelado” y la disponibilidad de recursos también, se lanzó a esta idea para promocionar La llave hueca, un negocio que desde 1997 ofrece lencería personalizada para el hogar.

Su iniciativa también conocida en el entorno del marketing como “Window Shop-In” consiste en intercambiar escaparate con otros negocios que ofrezcan productos ó servicios complementarios, o lo que es lo mismo, una ventana abierta a la compra de otros productos relacionados con la oferta de su propia tienda.

Las claves que hacen del intercambio de escaparates una buena práctica especialmente para la **competitividad del pequeño comercio** son las siguientes:

Una oferta más amplia

Desde un plano colaborativo **con negocios cercanos** de la misma localidad, permite al pequeño comercio ampliar su oferta con productos complementarios al modo que lo hacen las grandes superficies que “ofrecen de todo”. Esto llevado a un extremo permitiría especializarse en un determinado producto sin dejar de ofertar otros que serían fácilmente accesibles en los negocios colaboradores.

Una oferta más dinámica

Cada mes (en el caso de Bárbara) pueden ofertarse nuevos productos, lo que proyecta una imagen de negocio dinámico y con capacidad para “sorprender” a sus clientes. Una puerta abierta a la creatividad.

Promoción de los productos/servicios

Permitir a consumidores de puntos geográficos distantes de la ubicación del negocio conocer y “tocar” el producto.

Aquí es donde según Bárbara reside el verdadero potencial de esta iniciativa: *“lo verdaderamente interesante es hacer window shop-in con tiendas de otras provincias, que además tengan página web, para que una vez que les ha conocido la gente, puedan seguir comprando online”*.

El precio

Ahí buena parte de la gracia: todo ello sin desembolso económico, que no gratis, porque poner en marcha y mantener la iniciativa lleva su tiempo, sobre todo para asegurar lo que en palabras de la propia Bárbara es lo más importante:

El perfil del cliente

Esta es la verdadera clave para el éxito de la iniciativa. Habría que preguntarse ¿Qué puede interesar al cliente que entra en mi negocio? Y la otra ¿puede interesar mi producto al cliente que entra en el negocio colaborador?

El intercambio de escaparates o “Window Shop-In” es una iniciativa que engancha con la filosofía del “win-to-win”, una forma de enfocar el negocio para que ambas partes ganen y que se plantea como una tendencia que, bien orientada, puede ser una excelente práctica especialmente para la competitividad del pequeño comercio.

Las posibilidades para cruzar oportunidades son muchas, además de las evidentes, como publicitar calzado en tiendas de ropa, o perfumes de marca en una joyería, ¿Podría una pequeña tienda de verdura ecológica publicitar bicicletas eléctricas y viceversa? ¿Podría un gimnasio publicitar un restaurante de menús dietéticos y viceversa? ¿Podría un podólogo tener un escaparate de “calzado cómodo” y viceversa? ¿Podría.....Es sólo **cuestión de creatividad**, de lanzarse; un poco de dedicación y muy poco dinero.

<http://buenaspracticasmgestion.wordpress.com/2014/05/04/barbara-llordachs-intercambio-de-escaparates-una-buena-practica-win-to-win/>

EL MODELO DE LIDERAZGO DEL “OCÉANO AZUL”

AUTORA: ISABEL CARRASCO

En la revista correspondiente al mes de mayo de Harvard Business Review, W. Chan Kim y Reneé Mauborgne profesores de estrategia y de management en INSEAD y codirectores del Blue Ocean Strategy Institute, proponen que, para reconducir la situación que ha puesto en evidencia la encuesta de Gallup sobre las percepciones de los trabajadores en Estados Unidos en 2013 (Gallup's 2013 State of the American Workplace report): 20% de la población activa descontenta de forma contraproducente ya que influyen negativamente en sus compañeros, faltan al trabajo o prestan un servicio malo (se estima que cuestan a la economía americana aproximadamente medio trillón de dólares anualmente) , 50% acuden al trabajo sin más y sólo un 30% se sienten comprometidos para realizar una buena labor, se utilice el modelo de liderazgo del “océano azul” para liberar el talento que no está explotado y la energía de los profesionales en las organizaciones.

La mayoría de los ejecutivos reconocen que uno de los retos más grandes a los que se enfrentan es el de estrechar la distancia que existe entre el potencial y el talento y la energía que liberan realmente las personas a las que lideran. El problema surge porque, en muchas ocasiones, no saben qué medidas y qué cambios tienen que adoptar para conseguir que sus profesionales den lo mejor de sí mismos y consigan obtener un alto impacto.

Kim y Mauborgne plantean que el liderazgo se puede considerar, en esencia, como un servicio que las personas en las organizaciones “compran” o “no compran”. Todo líder tiene, en este sentido, unos clientes que son sus jefes a los que tiene que presentar unos resultados y unos seguidores que necesitan su guía y apoyo para conseguirlos. Cuando estos últimos valoran sus prácticas de liderazgo, lo “compran” y sienten la inspiración y el deseo de lograr la excelencia y de comprometerse, pero si “no lo compran” se desentienden y no se comprometen.

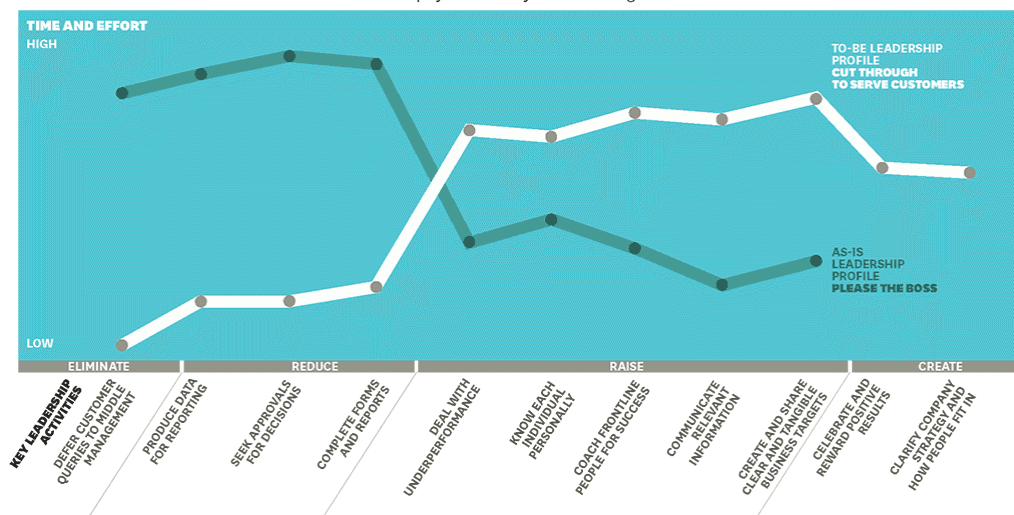
El liderazgo del “océano azul” se centra en la realización de un proceso que consta de cuatro etapas que permiten a los líderes obtener una comprensión clara de los cambios que tienen que acometer para lograr que sus profesionales den lo mejor de sí mismos, conservando su más preciado recurso: el tiempo. Estas fases son:

I.- CONOCER LA REALIDAD DEL LIDERAZGO EN LA ORGANIZACIÓN.

Un error común que se comete en las organizaciones es el de discutir cambios en la formas de liderar antes de resolver las diferencias de opiniones sobre lo que los líderes están realmente haciendo. Sin una percepción común de la situación del liderazgo y de sus carencias no existe un argumento suficiente para justificar la necesidad de realizar cambios. Lograr este entendimiento común es el objetivo del primer paso. Los autores proponen la realización de encuestas (As-is Leadership Canvases) que muestran cuáles son las actividades que los profesionales consideran que son las que realizan los líderes y la cantidad de energía y tiempo que piensan que éstos dedican a cada una de ellas.

TO-BE LEADERSHIP CANVAS FRONTLINE MANAGERS SERVE CUSTOMERS, NOT THE BOSS

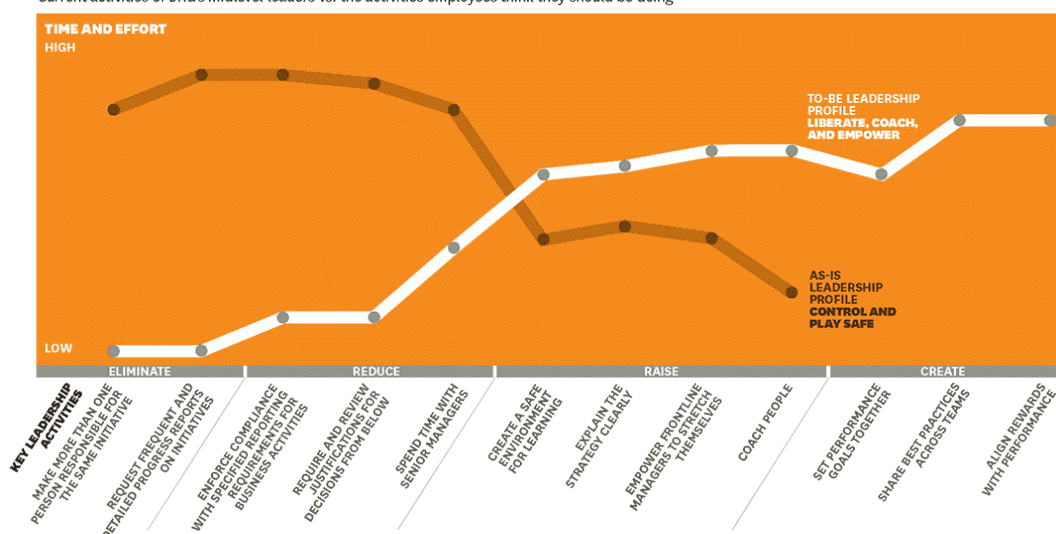
Current activities of BRG's frontline leaders vs. the activities employees think they should be doing



La organización debe comenzar el proceso definiendo un sondeo para cada uno de los tres niveles de liderazgo: senior, mandos intermedios y de primera línea. Para llevar a cabo este proyecto se debe seleccionar un equipo formado por entre 12 y 15 directivos con experiencia que tengan prestigio como buenos líderes dentro de la organización para que el equipo goce de credibilidad. Éste se divide en tres grupos para que se encarguen de la selección de ítems que se van a incluir en cada nivel, para lo cual deberán entrevistarse tanto con los directivos y subordinados relevantes para obtener una muestra significativa.

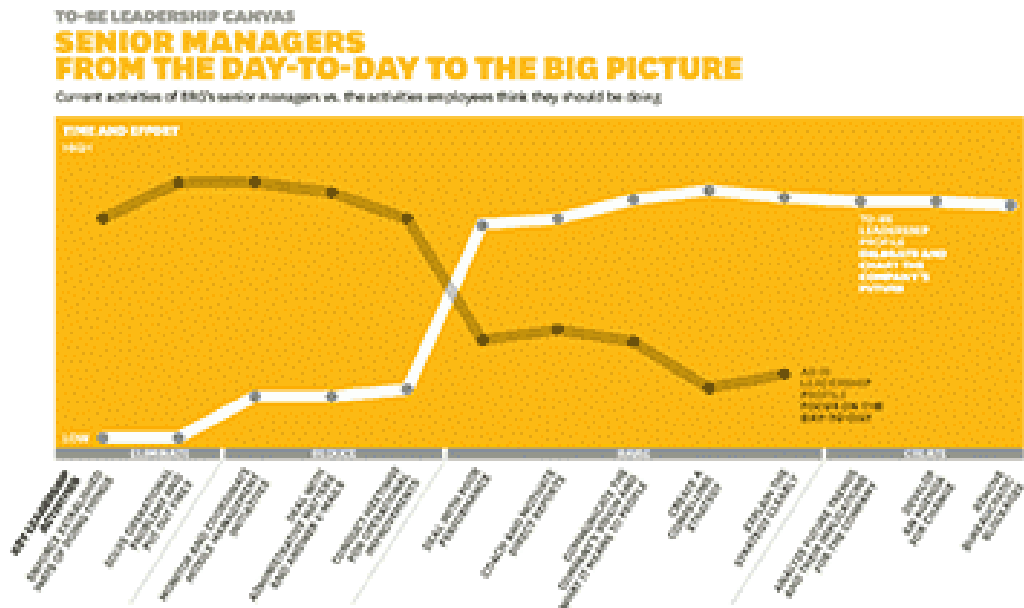
TO-BE LEADERSHIP CANVAS MIDDLE MANAGERS MORE COACHING, LESS CONTROL

Current activities of BRG's midlevel leaders vs. the activities employees think they should be doing



El objetivo es descubrir cómo se vive el liderazgo y analizar lo que los líderes hacen y lo que deberían hacer en cada nivel. A los “clientes” de los líderes se les pregunta cuáles son los actos y las actividades, buenas o malas, a las que sus jefes dedican su tiempo principalmente y cuáles son claves para lograr su motivación y para un mejor desempeño pero son

descuidadas por éstos. Las conclusiones (no más de 10 a 15 acciones de liderazgo por nivel) se pueden representar gráficamente para ver lo que los líderes hacen realmente.



El resultado con frecuencia muestra que de un 20 a un 40 % de las acciones y actividades que realizan los líderes, en cada uno de los niveles, tiene un valor cuestionable para los que están a un nivel superior o inferior y que, por el contrario, dejan de abordar las que son importantes para los entrevistados de su nivel.

II.- DESARROLLAR PERFILES DE LIDERAZGO ALTERNATIVOS.

En esta etapa los grupos buscan encontrar los perfiles de liderazgo eficaces para cada nivel. Para lograrlo vuelven a reunirse con sus entrevistados y les plantean dos tipos de preguntas:

1. ¿De las acciones y actividades descritas en la fase anterior cuál es el grado en el que cada una es un “punto frio” (absorbe el tiempo del líder pero añade poco o ningún valor) o un “punto caliente” (energiza a los profesionales y les inspira a emplear sus talentos)?
2. ¿Qué tipo de acciones eficaces de liderazgo han observado fuera de su organización, especialmente aquellas que pueden tener un fuerte impacto si son adoptadas por los líderes internos a su nivel? Las respuestas más útiles son las que van ligadas a las experiencias personales y profesionales previas de los entrevistados. No se trata de hacer benchmarking.

Para procesar los hallazgos de esta segunda fase de entrevistas los grupos utilizan una herramienta de análisis que los autores llaman "la parrilla de liderazgo del océano azul"

ELIMINAR ¿Qué acciones y actividades a las que los líderes dedican su tiempo y su inteligencia deben ser eliminadas?	INCREMENTAR ¿Qué acciones y actividades a las que los líderes dedican su tiempo y su inteligencia deben ser potenciadas y aumentadas?
REDUCIR ¿Qué acciones y actividades a las que los líderes dedican su tiempo y su inteligencia deben ser reducidas por debajo de su nivel actual?	CREAR ¿Qué acciones y actividades deben ser incorporadas y adoptadas por los líderes ?

Con este input los grupos analizan distintas posibilidades que exploren todos los aspectos del liderazgo.

III.- SELECCIONAR EL PERFIL DE LIDERAZGO PARA CADA NIVEL.

Después de estudiar y modificar sus distintas propuestas los grupos las presentan en lo que los autores llaman una “feria del liderazgo” en la que participan miembros del consejo de administración y directivos de los tres niveles de la organización.

El evento comienza con la presentación, por parte de los miembros del equipo “senior” original, del proceso que se ha llevado a cabo y de las propuestas de perfiles. Los participantes votan individualmente los perfiles que más les gustan (tienen 3 votos por persona) de cada nivel y explican las razones de sus preferencias. Posteriormente se reúnen los altos directivos de la organización y analizan toda la información recibida y seleccionan un perfil para cada nivel. La sesión finaliza con la comunicación de las elecciones a los asistentes a la “feria” con la justificación de sus decisiones.

IV.- INSTITUCIONALIZAR LAS NUEVAS PRÁCTICAS DE LIDERAZGO.

Después de la “feria” los miembros de los grupos originales de trabajo comunican los resultados a los profesionales que fueron entrevistados y que no participaron en la “feria”.

Los perfiles son distribuidos a los líderes de cada nivel y los miembros de los grupos se reúnen con éstos y les explican las prácticas y actuaciones que deben ser eliminadas, reducidas, aumentadas o creadas. Los directivos deben comunicar a sus subordinados el mensaje y exponerles cómo estos nuevos perfiles les van a permitir ser más eficaces. Con el fin de que no se olviden los perfiles deben estar visibles en los despachos y los líderes se deben reunir mensualmente con sus colaboradores para recibir feedback de cómo están incorporando a su actividad diaria las nuevas actuaciones y analizar los resultados que se están obteniendo.

Estos cuatro pasos se basan en los siguientes principios:

- a) Compromiso.
- b) Explicación clara de las decisiones.
- c) Claridad de expectativas.

Éstos se apoyan principalmente en las siguientes prácticas:

1. Compromiso de directivos “senior” de prestigio. Éste no es ceremonial, ya que ellos realizan entrevistas y ayudan a dibujar los perfiles.
2. Participación de los profesionales en la definición de lo que sus líderes deben hacer. De esta forma se logra su compromiso con sus líderes ya que se sienten “dueños” de lo que éstos hacen.
3. Participación de los profesionales de todos los niveles en la decisión final. Representantes de los profesionales a todos los niveles votan para seleccionar los perfiles. Aunque son los miembros de la alta dirección los que tienen la última palabra si su decisión es seleccionar una opción que no es la más votada tienen que explicar y justificar con claridad su elección para convencer a sus profesionales.
4. Verificación fácil de que las expectativas se están cumpliendo. La claridad sobre lo que se debe modificar para ajustarse a los perfiles hace que sea sencillo monitorizar el progreso. Las reuniones mensuales entre los directivos y sus colaboradores ayudan a que la organización pueda realizar un seguimiento del mismo. Los autores han encontrado que éstas sirven, también, para que los líderes tengan que mantener una actitud honesta, se sientan motivados para continuar con los cambios y generen confianza en el proceso y en sus sinceridad de cara a sus subordinados. La alta dirección debe, posteriormente recibir información de estas reuniones, para verificar

que los líderes se están adaptando a los nuevos perfiles lo que va a tener un peso importante en la evaluación anual de desempeño.

El liderazgo del “océano azul” consigue transformaciones con menor esfuerzo y en menor tiempo porque los líderes no están tratando de alterar quiénes son y romper hábitos fuertemente arraigados. Lo que cambian son las tareas que hacen.

<http://clavesliderazgoresponsable.blogspot.com.es/2014/05/elmodelo-de-liderazgo-del-oceano-azul.html>

¿GERENTE DE INNOVACIÓN O LÍDER DE INNOVACIÓN?

AUTOR: PACO CORMA

La **innovación** está resultando determinante para replantear muchos conceptos en todos los terrenos. Uno de ellos es el de la Gerencia y la del Liderazgo.

“El empresario innovador requiere una gestión distinta de lo existente. Pero al igual que lo existente también exige una gerencia con objetivos, organizada y sistemática. Y aunque las reglas básicas son las mismas... el empresario innovador afronta desafíos diferentes...” tomo estas palabras, una vez más, de P. Drucker . “la innovación y el empresariado innovador” para hacer el planteamiento inicial.

¿Qué diferencias entre el Gerente y el Líder Innovador?

Los métodos tradicionales de la Gerencia vienen permitiendo a las organizaciones a manejarse adecuadamente, pero requieren ser modificados para lograr una Gerencia Innovadora.

En una **primera fase** se requiere pasar de Gestor a Gestor Innovador:

- En la actualidad **los cambios son más rápidos** de lo previsto en los métodos tradicionales de la Gerencia.
- Las **respuestas también deben ser más rápidas**.
- Las variables en la gestión (cuerpo de conocimientos) han aumentado y es imposible manejarlas todas por una sola persona. Se requieren equipos y la Gerencia tradicional está focalizada en la organización de compartimentos.
- **Las empresas son más grandes y complejas y deslocalizadas**.
- Aumenta la producción de forma global y disminuyen las personas trabajando. **El Gestor tradicional** manejaba estas variables de forma constante o, al menos, predecible.

En una **segunda fase** se definirá el Gestor Innovador:

- Muy probablemente **surgirá de la propia empresa tradicional**.
- Difícilmente será fruto de una reconversión del anterior Gerente. **Serán personas diferentes**.
- Ello será **más fácil en empresas medianas que no en grandes**. En las más pequeñas la dificultad estará en la posible presencia del Gerente-accionista.

En paralelo empezarán a proliferar empresas “arriesgadas” o innovadoras:

- Ello generará **ejemplos de Gestores Innovadores**
- Se verificarán **casos de éxito** y de fracaso así como cualidades asociadas a cada gestor involucrado.
- Estamos en **esta fase segunda** donde existen estos dos niveles paralelos.

En una **tercera fase** se implantará el Liderazgo Innovador:

- Como conclusión de las anteriores fases se está llegando a la conclusión de **diferenciar claramente entre los dos niveles**:
 - Administrar la Gerencia
 - Liderar la Innovación
- El **Liderazgo innovador** se basará (se está basando) en:

- Generar una cultura innovadora en la organización y ejercer el Liderazgo de la misma para orientar a toda la organización en dicha línea.
- Generar equipos, potenciar el talento de las personas y realizar una potente Gestión del Conocimiento.
- Poner en marcha prácticas específicas innovadoras, sistemas, técnicas, métodos y liderarlos activamente. Bien directamente o por medio de la red interna.
- Evaluar de forma sistemática el desempeño, tanto personal como organizacional, con respecto a la innovación.
- Volver a empezar de forma sistemática y de forma rápida frente a los cambios.

En una **cuarta fase**, el propio Líder Innovador tendrá que innovar en sí mismo, tendrá que transformarse:

- Aprender a **buscar oportunidades y gestionarlas** según lo visto en la fase tres.
- Saber **identificar las acciones que conducen al éxito**, tanto propio como ajeno.
- Saber **generar un equipo de líderes de innovación** entre los suyos y que ellos lo sustituyan

Así pues, el tránsito está siendo: de **Gerente** a **Gerente Innovador** y, posteriormente, a **Líder Innovador**.

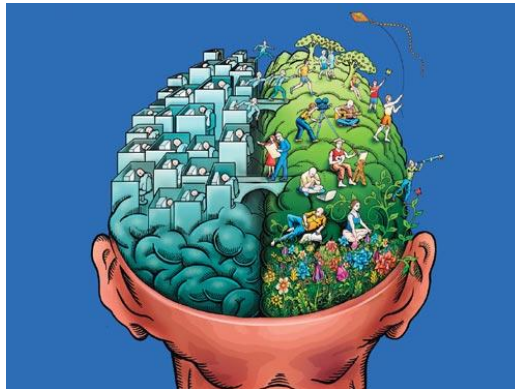
El primero mira hacia atrás con ojeadas hacia adelante. El segundo mira hacia adelante para entender qué le pasará hoy y el tercero trata de generar el mañana.

¿Gerente o Líder de Innovación? ¿Cómo compatibilizarlos?

<http://www.pacocorma.com/2014/05/gerente-de-innovacion-o-lider-de-innovacion/>

INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO

AUTOR: PACO CORMA



Dejando ya de lado, por consensuado, **que la Innovación (I+D+i) es determinante para superar la actual crisis** hay un factor a tomar en consideración y que, en ocasiones, pasa desapercibido.

Es un factor que se da por sobreentendido, como que queda implícito, pero que es fundamental y no resuelto satisfactoriamente. Así al menos lo reflejan las encuestas al respecto: El proceso de transferencia de los conocimientos hasta llevarlos al sector productivo.

Tanto los datos de COTEC, FECYT e ICONO llaman la atención sobre este hecho a la luz de los valores aportados por la RedOTRI y el INE.

- Se dispone de un ecosistema definido de la I+D+i (aunque sobre esto volveré más tarde).
- Las relaciones se consideran basadas en el modelo de la “triple hélice”.
- Se dispone de una buena batería de Indicadores que, aunque claramente mejorables, son suficientes para ver la evolución.

Pero a partir de aquí empiezan las divergencias entre lo que se entiende por transferencia del conocimiento, los mecanismos para hacerlo y los agentes involucrados.

- Entre dos partes, una contratante y otra contratada, no hay dudas de la transferencia. Puede ser vía patente o bien vía trabajo de I+D por encargo:
 - Pero sabemos que la inversión empresarial en I+D es inferior a la media europea.
 - Así mismo es inferior la relación de patentes con otros indicadores. Si bien el número general de patentes aumenta todos los años, las licencias se estancan.
 - Este camino, pues, es válido para los que lo utilizan pero no parece que sea el modelo seguido mayoritariamente.
- Cuando se trata de explotar directamente el conocimiento generado (empresas Spin-off) los datos para nuestro país son muy bajos y más aún al ver la duración de las mismas. El número oscila alrededor de las 100-130 empresas por año.

Ahora es cuando regreso a lo que dije al principio ... “Se dispone de un ecosistema definido de la I+D+i (aunque sobre esto volveré más tarde)”.

Hay dos factores no considerados en este proceso de transferencia:

- El receptor y su naturaleza
- El proceso de aproximación al receptor.

Ambos están relacionados y hay que considerarlos conjuntamente en la situación concreta de cada sistema de innovación, bien sea local o sectorial.

- Si el actor receptor son micropymes y pymes el proceso de transferencia tendrá particularidades específicas diferenciales.
- Si el actor receptor tiene poca masa crítica de absorción del conocimiento habrá que considerarla.
- Si el emisor no conecta bien con cualquiera de los dos anteriores, parecerá el mismo problema.

Se ha avanzado mucho en los diferentes pasos desde el emisor:

- Centros de Conocimiento (universidades y CSIC)
- Red
- Institutos Tecnológicos

Todos ellos en una gradación por acercarse al receptor. Pero el éxito no es el deseado. **Se han generado políticas de generar mayor demanda o especializarla desde el receptor:**

- Programa Torres Quevedo.
- Incorpora

Pero tampoco aparece el éxito.

Hay un momento que no se contempla casi nunca: El enganche definitivo entre la idea del CEO de la pyme y su asociación a un Conocimiento externo, entre el hacer casar una necesidad interna con una respuesta externa concreta.

Me explico: **Es relativamente sencillo** y es a lo que nos dedicamos, tratamos de dedicarnos, los consultores:

- Somos prescriptores natos de las fuentes de conocimiento.
- Tenemos hilo directo con las empresas (son nuestros clientes)

¿Por qué no se utiliza este hilo también? ¿Por qué, incluso, se menosprecia?

Tenemos una gran ventaja con este enlace:

- Ubicación geográfica y proximidad
- Saber hacer y especialidad.
- Conocimientos sectoriales y especialidad.
- Confianza de la empresa por años de servicios de consultoría.

Parece absurdo no utilizarlo.

¿Son los Consultores el eslabón final en la transferencia del Conocimiento?

¿Qué papel juegan los Consultores en la Transferencia del Conocimiento?

<http://www.pacocorma.com/2014/05/innovacion-y-transferencia-de-conocimiento/>

¿TIENEN RESPONSABILIDAD SOCIAL LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS?

AUTOR: ANTONIO ARGANDOÑA

¡Claro que **existe una Responsabilidad Social de las Administraciones públicas**! Lo mismo que todo hijo de vecino, como decimos en España. Tomaré como punto de partida la definición que la Comisión Europea dio en 2011 de la **Responsabilidad Social de la Empresa (RSE)**: “la **responsabilidad de las empresas por sus impactos en la sociedad**” (cf. *A Renewed Strategy 2011-2014 for Corporate Social Responsibility*, 25 de octubre de 2011).

En su brevedad, recoge también lo que es la responsabilidad social de cualquier organización, sea una empresa de negocios, un partido político, una organización no gubernamental, un club deportivo, un sindicato o cualquier otro grupo humano, incluyendo las Administraciones públicas (AAPP). Por eso propondría empezar nuestro razonamiento definiendo la RSP como “**la responsabilidad de las entidades y Administraciones públicas por sus impactos en la sociedad**”.

Desde este punto de vista, la RSP **es una responsabilidad ética**, porque el concepto de responsabilidad es una categoría moral, y como tal, **forma parte de toda acción humana**. Una persona es responsable cuando se le atribuye una acción (u omisión) y sus consecuencias –por ejemplo, hacemos responsable al conductor del accidente de su vehículo, independientemente de otras causas que puedan haber concurrido en él. Esto significa que el agente debe estar en condiciones de **dar cuenta de su acción y de las razones morales que la justifican**. Desde este punto de vista, la responsabilidad es un concepto retrospectivo.

La responsabilidad moral se entiende también como **un deber u obligación**: por ejemplo, cuando afirmamos que un conductor debe conducir con prudencia para no causar daños. La respuesta del agente a la responsabilidad como deber lleva a **la responsabilidad como actitud**: la disponibilidad ante los impactos que su conducta pueda tener en los demás. La responsabilidad vivida de modo continuo y permanente **implica la consistencia de vida**: la persona es responsable no sólo de sus acciones, sino, sobre todo, de la creación de las condiciones que le permitirán vivir siempre de acuerdo con esa responsabilidad –o sea, de sus virtudes: por eso se trata de una responsabilidad moral.

De este modo, la RSP se configura como **una responsabilidad voluntaria**, es decir, que va más allá de las exigencias legales. Y, sin embargo, **no es una responsabilidad opcional o discrecional**, es decir, no se ejercita solo cuando conviene. Siendo una responsabilidad ética, lleva consigo una obligatoriedad moral, que las AAPP y sus miembros deben ejercitar por las mismas razones que deben ser éticas, y con la misma fuerza con que se ponen en práctica los criterios morales.

La dimensión social de la RSP empieza por la presentación, a menudo informal o implícita, de las **exigencias, demandas y expectativas de los ciudadanos**, las organizaciones y la sociedad ante las AAPP en general, y ante cada entidad pública en particular. Esto no quiere decir que las entidades públicas deban asumir todas las responsabilidades que les presenten: de acuerdo con la definición que dimos más arriba, deben identificar sus impactos en la sociedad. El **diálogo con sus stakeholders** o grupos interesados puede ser un medio para llevar a cabo esa identificación de los impactos, su urgencia y su importancia para la sociedad y para la Administración. **La dimensión social concreta también el ámbito de ejercicio de la RSP e identifica quiénes son sus stakeholders legítimos**, ayuda a concretar su contenido (por ejemplo, qué significado da la comunidad al concepto de discriminación por razones de raza, religión, sexo, etc.), y los deberes de transparencia, comunicación y rendición de cuentas.

La RSP es personal y colectiva, compartida y recíproca. Casi todas las acciones en la Administración son, de algún modo, acciones colectivas, y dan lugar a responsabilidades colectivas (cuando el grupo actúa como tal, con efectos que superan a la suma de los efectos de las acciones de las partes) o, por lo menos, compartidas (cuando se produce sólo un

agregado de responsabilidades de los miembros del grupo), sea por las personas como tales (por ejemplo, el respeto de los derechos humanos, que se puede exigir a todos), sea por su posición o rol en la entidad pública. Por eso hay también responsabilidades recíprocas (de los directivos para con los funcionarios y empleados, y de estos para con aquellos, por ejemplo). Y también por eso, **la RSP empieza con el compromiso, explícito si es posible, de los que dirigen la entidad pública, pero acaba incluyendo también el compromiso, más o menos formal, de todos los que deben asumirla**, o sea, de todos los que participan en las tareas de la Administración.

Lo mismo que la RSE, la RSP **va más allá del cumplimiento de la ley o de los reglamentos** internos y códigos de conducta: por eso es voluntaria, como ya dijimos. Por supuesto, la ley y el reglamento han de cumplirse, pero la RSP implica algo más. Pero no se debe entender como opcional, sino que, como ya señalamos, lleva consigo la obligatoriedad derivada de su función social, de su impacto en la sociedad y, sobre todo, de la excelencia que debe mostrar en su actuación.

La RSP no sustituye a las funciones de las AAPP: cada oficina debe llevar a cabo aquello que es su responsabilidad, establecido por la autoridad. **Lo que la RSP añade es una visión más amplia** de cuáles son esas responsabilidades, una metodología para definir las y para incluirlas en la estrategia y en el día a día de las entidades públicas, y un conjunto de instrumentos (códigos de conducta, informes de RSP, cuadros de mando, medios de formación, etc.).

<http://www.diarioresponsable.com/portada/destacados/17532.html>

ENTRENADO PARA VIVIR

AUTOR: MANUEL RODRIGUEZ

Llena la vida de proyectos inolvidables.

“Lo que más me sorprende del hombre occidental
es que pierde la salud para ganar dinero,
después pierde el dinero para recuperar la salud.
Y por pensar ansiosamente en el futuro no disfruta el presente,
por lo que no vive ni el presente ni el futuro.
Y vive como si no tuviera que morir nunca
y muere como si nunca hubiera vivido”

Dalái Lama

Este artículo lo quería comenzar con una reflexión del Dalái Lama, que sin duda deberíamos interiorizar todos.

Yo solo he vivido en esta época, que es la que me ha tocado vivir, y no puedo compararla con otras, pero yo veo mucha gente infeliz y preocupada por su vida y hacia dónde va esta. Con malestar porque no consiguen todo aquello que se proponen y con ansia de llegar a una situación futura, que por mucho tiempo del que pase siempre equidista de nuestro hoy, nunca se acerca.

Sinceramente, creo que tenemos una escala de valores equivocada, hace tiempo que en la sociedad tienen un papel prioritario el dinero, que sin duda es importante ya que sin no podemos realizar nuestro día a día, pero no se tiene nunca que priorizar antes que la familia, la salud,...

Si os ponéis a pensar seguro que os salen varios ejemplos de personas que trabajan más de 10-12 horas al día, y no tienen tiempo para disfrutar de su familia, pero que argumenta su situación diciendo: “esto es lo que toca, y lo hago para que a mi familia no le falte de nada”. Seguramente estas personas no le ha preguntado a sus hijos, que es lo que prefieren, estar más con Papa (o con Mama) o que les lleve en un coche de determinado modelo o llevar tal estilo de vida. Yo creo que se lo que diría el niño...

No nos engañemos, a todos nos gusta tener determinadas posesiones, y llevar un estilo de vida en concreto. Esto es legítimo y razonable. La diferencia es que tienes “que perder” para conseguir eso que se desea, y sinceramente, si la contrapartida es la salud y la familia, creo que es un gran error.

“Hay que tener aspiraciones elevadas, expectativas moderadas y necesidades pequeñas”

Heinrich Von Stein

Te propongo un ejercicio. Imagínate, que hoy es tu último día de vida. Te levantas de la cama y ¿qué harías? Habrá muchísimas respuestas posibles, pero supongo que no llamarías a las personas con las que trabajas para que te acompañara en las últimas horas de vida. Seguro que te gustaría estar con tus seres más queridos, y hacer cosas que realmente te apetecen hacer, y evidentemente no pensarías en el futuro, porque por desgracia ya no quedaría futuro.

Deja de imaginar. Estas en la realidad, y reflexiona, cuánto tiempo dedicas semanalmente a hacer esas cosas que harías en ejercicio anterior. Calcúlalo, y mira qué porcentaje ocupa en tu semana. Me temo que la respuesta no te va a satisfacer.

Haz un favor a los que te rodean, y sobre todo háztelo a ti, deja de pensar en situaciones futuras ideales por las que estas luchando en el día de hoy. Deja de luchar por el futuro, y

empieza a disfrutar el presente con los que más te quieren, que en realidad es lo más importante que tienes.

<http://entrenadoparavivir.blogspot.com.es/2014/03/que-harias-en-tu-ultimo-dia.html?sthash.r1twOsVz.mjjo>

MÁS ALLÁ DEL SÍ. UN MÉTODO PARA NEGOCIAR CON ÉXITO

AUTORA: ISABEL CARRASCO

Erica Ariel Fox, profesora de negociación en la Facultad de Derecho de Harvard, cofundadora de Mobius Executive Leadership y consejera senior de Mc Kinsey Leadership Development, en su libro “Más allá del sí. Un método para superar el auto sabotaje y negociar con éxito” ofrece una anatomía de la negociación desde dentro, para que podamos examinar cómo negociamos con nosotros mismos como paso previo para negociar con los demás. William Ury, en el prólogo del libro, destaca la importancia de llegar a acuerdos no sólo con los demás, sino primero con nosotros mismos, ya que para poder salir al mundo y saber cómo relacionarnos correctamente con los demás en situaciones conflictivas, tenemos que penetrar en nuestro interior para relacionarnos bien con nosotros mismos. No podemos esperar influir en los demás de manera eficaz si no podemos influir primero en nosotros mismos. El talento para liderarnos a nosotros mismos se está convirtiendo en el nuevo requisito del liderazgo en la actualidad.

Ariel Fox, en su libro, propone las siguientes recomendaciones para poder crear un cambio perdurable:

I.- DESCUBRIR NUESTRO DESFASE EN EL DESEMPEÑO.

El fenómeno del desfase en el desempeño consiste en la contradicción que existe entre lo que las personas sabemos que deberíamos decir y hacer para comportarnos correctamente (la reacción óptima) y lo que hacemos realmente (la reacción habitual).

Por muy experimentados que seamos, todos podemos tener un desfase en el desempeño y no tienen nada que ver con nuestras competencias. Es algo que sucede dentro de nosotros ya que ponemos obstáculos sin darnos cuenta de que lo hacemos (decimos cosas de las que nos arrepentimos, nos ponemos a la defensiva cuando realmente queremos mantener la calma, decimos que sí cuando queremos decir que no,...). Para generar el cambio real (incorporar una nueva conducta y obtener resultados que perduren en el tiempo) necesitamos activar algo dentro de nosotros que nos permita actuar correctamente. Para ello debemos ser conscientes de que:

1. Tenemos muchas más facetas de las que conocemos.
2. Elegimos partes de nosotros para definir quiénes somos. Las identidades que nos creamos contienen algo de verdad. Pero no toda la verdad, ya que construimos nuestro perfil resaltando algunos aspectos de nuestra personalidad y dejando otros de lado, con lo que estamos distorsionando el conjunto.
3. La identidad que mostramos al mundo, y a nosotros mismos, no es necesariamente falsa, pero no es totalmente verdadera. Lo que hinchamos y deshinchamos en nuestro perfil produce el desfase en el desempeño. Ello nos impide desarrollar todo nuestro potencial en cada uno de los ámbitos de nuestra vida.
4. Ganamos algo cuando el perfil con el que nos definimos le falta una parte de nosotros y lo ampliamos incluyendo lo que le falta. También lo hacemos si adecuamos el tamaño de las partes de nuestro perfil que antes eran excesivas para poder sentirnos centrados y alcanzar, de esta forma, un alto rendimiento.
5. El cambio duradero no se produce de la noche a la mañana.

A todos nos gustaría reaccionar siempre de manera óptima, pero la mayor parte del tiempo no lo hacemos y caemos en el Desfase en el desempeño, en parte debido al perfil que nos hemos creado y también por la desconexión entre nuestras cualidades y nuestro centro interior. Tenemos que hacer ajustes en nuestro perfil para que pueda ser útil en cualquier

situación que se nos presente. Liderar y vivir de manera centrada hacen posible esa adaptación.

II.- CONOCER NUESTROS NEGOCIADORES INTERNOS.

El primer paso para salvar el Desfase en el desempeño es ser capaz de apreciar nuestro propio papel en los resultados que estamos obteniendo. Es la parte complicada porque puede significar reconocer que somos nosotros los que nos estamos poniendo obstáculos y admitir cosas sobre nosotros mismos que puede ser que no nos gusten. Supone aceptar que tenemos que cambiar aspectos de nuestro perfil, de cómo nos describimos a nosotros.

Reconocer el Desfase en el desempeño permite asumir nuestra propia responsabilidad sobre las reacciones que suscitamos con nuestros actos (por ejemplo si nos mostramos agresivos) ya que nadie quiere aceptar la responsabilidad por algo que cree que no ha hecho. Si no lo hacemos continuaremos haciendo lo mismo de siempre: inventando razones para explicar por qué los demás tienen percepciones y hacen afirmaciones injustas, falsas o equivocadas sobre nosotros.

El siguiente paso para salvar el desfase y producir un cambio perdurable es aprender a negociar con nosotros mismos. Continuamente lo estamos haciendo: “¿Debo plantear este tema difícil hoy?”, “¿Hago un comentario sarcástico sobre la impuntualidad de un compañero o pregunto la razón de la misma?”, “¿Presto dinero a una amiga o pienso que no debo hacerlo porque es una derrochadora?”,.....Todos estos debates que se prolongan durante todo el día, esas voces contradictorias y el tumulto interior que producen nos dejan mal preparados para tomar buenas decisiones, impiden que controlemos adecuadamente nuestra vida y pueden contribuir a que seamos malos directivos. Estos conflictos internos no resueltos también nos impiden aprovechar oportunidades que nos permitirían alcanzar un nuevo nivel.

Según la autora el viaje hacia el autocontrol implica:

1. Descubrir nuestros negociadores internos.
2. Aprender a aceptarlos y a apreciarlos.
3. Aprender a negociar con ellos para establecer un nuevo acuerdo.
4. Aprender a afianzarnos en nuestro centro de bienestar.
5. Aprender a realizar prácticas de “centrado” a lo largo del tiempo.

Tenemos múltiples facetas, compuestas por partes distintas con funciones diversas. Jay Earley afirma: “La mente humana no es algo unitario que a veces tiene sentimientos irracionales. Es un sistema complejo de partes que interactúan, cada una de ellas con una mente propia”. Daniel Goleman expresó una idea similar en su libro “Inteligencia Emocional” al escribir que tenemos dos mentes, una que piensa y otra que siente.

Los negociadores internos son los que hacen que tengamos que pensar o decir frases como las siguientes: “No sé por qué he dicho eso; no tenía intención de hacerlo”, “Fue extraño; algo se apoderó de mí”, “Sencillamente no era yo” o “Lo siento. Yo no soy así en realidad”. El mitólogo Sam Keen escribe : “Pocos de nosotros conocemos los personajes fantásticos, las emociones, percepciones y demonios que habitan en el teatro de nuestra mente. Nos educan para que contemos una única historia (verdadera), construyamos un carácter coherente, establezcamos una identidad. Sin embargo, nos definen más las oportunidades desaprovechadas que las cumplidas”. A medida que vayamos conociendo nuestros negociadores internos iremos ampliando nuestro perfil y conseguiremos mejores resultados porque estaremos utilizando habilidades y competencias que no hemos aprovechado anteriormente y nuestro Desfase en el desempeño comenzará a cerrarse.

Cada uno de los negociadores internos realiza ciertas funciones y está especializado en diferentes series de competencias. Caemos en el Desfase en el desempeño porque no podemos utilizar las competencias de los negociadores que hemos dejado de lado. Los negociadores internos son personales y universales. Algunos son familiares como: el juez, el

conseguidor, el centinela, el rebelde, el solucionador de problemas, el jugador, el seductor, el artista, el fracasado, el místico, el inventor, el destructor o el rescatador.

Joseph Campbell, conocido mitólogo, describía a cada persona como “un héroe de mil caras”. La autora plantea que dominar mil caras parece bastante complicado ya que si se tienen tantos aspectos diferentes es difícil que podamos empezar a controlarlos. Por ello, para ayudar a las personas a desarrollarse como líderes y a cerrar su Desfase en el desempeño propone centrarse en un pequeño grupo de entre esos cientos de caras al que llama “los cuatro magníficos”. Éstos son universales e importantes para nuestro funcionamiento cotidiano. Ariel Fox los describe, en ocasiones, como un equipo directivo que ocupa la suite ejecutiva que hay en nuestro interior:

EJECUTIVOS INTERNOS	FUNCIÓN Y PAPEL
Director ejecutivo interno o Soñador	Crea posibilidades Establece una visión estratégica, marca el rumbo
Director financiero interno o Pensador	Clarifica perspectivas Analiza información, gestiona el riesgo
Vicepresidente de recursos humanos interno o Amante	Se preocupa por las personas Siente emociones, gestiona relaciones
Director de operaciones interno o Guerrero	Cataliza el rendimiento Toma medidas, alcanza metas

De manera ideal los cuatro magníficos funcionan equilibradamente dentro de nosotros y llegado el momento podemos convocar a cada uno de ellos, pero no es muy probable que tomemos una decisión teniendo en cuenta a cada uno de ellos ya que utilizamos mucho más uno o dos, ignorando a los otros, que pueden no figurar en nuestro perfil. El autocontrol implica el proceso de reunir a los cuatro y practicar el uso de sus habilidades para que se equilibren entre sí.

Los cuatro magníficos nos permiten adoptar cuatro puntos de vista para liderar y vivir: inspiracional, analítico, relacional y práctico. Cada uno de ellos se ocupa de diferentes cosas, utiliza capacidades exclusivas y permite desarrollar diferentes competencias.

Negociador interno	Foco de atención	Fuente de poder	Competencias para
Soñador	Lo que quiero Lo que no quiero	Intuición	Innovación
Pensador	Mi opinión Mis ideas	Razón	Análisis
Amante	Cómo nos sentimos ambos Nuestro nivel de confianza	Emoción	Relaciones
Guerrero	Qué tareas hay que hacer Qué línea hay que trazar	Fuerza de voluntad	Logros

En las organizaciones, normalmente, a los profesionales se les evalúa por sus capacidades en estas 4 áreas: visión de futuro, análisis, don de gentes y capacidad de ejecución. Los puntos óptimos de cada uno de los 4 magníficos según la autora son:

- 1. Pensador:**
 - a) Aplica hechos y lógica.
 - b) Tiene en cuenta las consecuencias.
 - c) Examina todos los aspectos.

2. Soñador:

- a) Genera su visión de futuro.
- b) Se atreve a perseguir su sueño.
- c) Detecta el camino.

3. Amante:

- a) Conecta con las emociones.
- b) Genera confianza y la mantiene.
- c) Colabora con los demás.

4. Guerrero:

- a) Dice la verdad pura y dura.
- b) Defiende su terreno.
- c) Pasa a la acción.

El camino hacia el autocontrol no es sencillo ya que se compone de una serie de prácticas, estructuradas como un viaje, diseñadas para ayudarnos a avanzar, que pueden resultarnos complicadas, pero si comenzamos a recorrer este camino y nos comprometemos con él veremos los resultados de nuestro desarrollo interno en el mundo exterior: cambiará la manera en la que los demás nos perciben y nuestra propia autopercepción(nuestro perfil).

<http://clavesliderazgoresponsable.blogspot.com.es/2014/05/mas-alla-del-si-un-metodo-para-superar.html>

LAS PARADOJAS INHERENTES AL LIDERAZGO

AUTOR: PACO CORMA

Los Líderes creativos de las organizaciones se enfrentan a diferentes paradojas:

- Lograr crecimiento global y a la vez reducir los riesgos.
- Lograr diferenciación en productos y servicios pero mejorar la eficiencia operativa.
- Incrementar los controles operativos y, al mismo tiempo, lograr una mayor descentralización en la organización.
- Innovar de forma sistemática pero garantizar una estabilidad, cuando no incremento, en los ingresos.

No es fácil compaginar estas situaciones o paradojas en las organizaciones. Máxime si se quieren implementar simultáneamente. Y sin embargo los líderes deben conseguirlo.

Para ello y desde el Liderazgo se requiere:

- Creatividad
- Decisión
- Organización adaptada.

En las organizaciones basadas en criterios funcionales es extremadamente difícil establecer negociaciones o resolver tensiones entre las diferentes funciones ya que pueden resultar paradojas mutuas. **Este es uno de los pasos que pretende resolver la Gestión por**

Procesos:

- Disponer de una organización basada en Procesos.
- Identificar a los líderes de cada proceso.
- Disponer de métricas para medir el rendimiento del proceso.
- Verificar que los Procesos funcionan. Realizar seguimiento.

Cuando afloren las paradojas habrá que circunscribirlas a los procesos concretos relacionados (no es un tema de toda la organización) **y acometer su resolución desde esos procesos:**

- Identificar, creativamente, las soluciones y desde la óptica de cada proceso.
- Negociar las alternativas mediante estudio de escenarios.
- Verificar afectación mutua.

Un proceso como este solamente será posible si existe un verdadero liderazgo (en cada proceso) que reúna las características indicadas y que, a su vez, cuenten con el apoyo decidido de la alta dirección durante todo el proyecto de cambio que ha dado lugar a las paradojas.

Solamente se podrán resolver las paradojas cuando los procesos relacionados y sus líderes las acometan de forma decidida, entusiasta y coordinada. De lo contrario aparecerán las tensiones y su no resolución abocará al desastre.

¿Se pueden acometer simultáneamente planes aparentemente contradictorios?

¿Cómo afrontar situaciones que aparentemente perjudican a una de las partes y benefician a la otra?

<http://www.pacocorma.com/2014/05/las-paradojas-inherentes-al-liderazgo/>

4 PASOS PARA ESTABLECER LOS OBJETIVOS DE CALIDAD EN TU SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD.

AUTORA: MARIFÉ MONTES

La manera en que puedes establecer y gestionar los objetivos de calidad va a tener un gran impacto en la efectividad y productividad de tu empresa y de tu sistema de gestión. Los objetivos de calidad te ayudarán a impulsar mejoras estratégicas a lo largo de toda tu empresa, consiguiendo un reconocimiento significativamente mayor del sistema de gestión de la calidad.

La norma ISO 9001 nos propone unos requisitos básicos muy simples:

- Establecer objetivos de calidad en las funciones y niveles pertinentes.
- Que sean medibles.
- Que los objetivos nos ayuden a cumplir con los requisitos del producto.
- Comunicar a todo el personal relevante y como va a contribuir a su consecución.
- Que sean revisados periódicamente.

Te propongo 4 simples pasos para ayudarte a establecer los objetivos:

Paso 1: Establecer las bases para objetivos

Antes de ponerte a definir los objetivos, ten presente la misión y estrategia de la empresa, ya que son la base para la selección de objetivos.

La definición de la misión debe ser lo más ajustada posible a la intensidad de la empresa y sus propósitos. Pero a la vez debe ser amplia y universal, que forme el núcleo de la existencia misma de tu empresa y no sólo para cubrir el sistema de gestión de calidad

Una vez definida la misión, la alta gerencia debe desarrollar la estrategia para conseguir cumplir con dicha misión. El propósito de la estrategia es permitir el logro de la misión, es decir, para definir los pasos específicos necesarios para cumplir con los objetivos generales de la misión.

Los objetivos de calidad serán en última instancia los medios para la consecución de estos dos requisitos: "misión y estrategia".

Paso 2: los objetivos de calidad sobre la base de medidas clave

Para obtener el máximo beneficio de tu sistema de gestión se deben definir los objetivos de calidad con una perspectiva amplia sobre el significado de "producto" pero también teniendo en cuenta "el resultado de un proceso."

De esta forma no nos centramos solo en el producto sino en cómo lo estamos haciendo.

Los objetivos de calidad deben ser elegidos por los "dueños" del proceso, es decir, los gerentes que son directamente responsables de los procesos en cuestión. Mientras que a la misma vez, deben ser confrontados con los objetivos de otras áreas para asegurar que están alineados y no son contradictorios.

Los propietarios de procesos deben fijar objetivos de sus propios objetivos de calidad. Las metas deben establecerse dentro de la capacidad del proceso subyacente. El viejo truco de



“dos por ciento mejor que el año pasado” es un engaño si no hay una base lógica para el destino, puede ser que ya nuestro proceso no tenga mayor capacidad de mejora.

Por último, recuerda que los objetivos deben ser medibles y estar claramente definidos.

“Medible” significa que el rendimiento es rastreado a través del tiempo a partir de datos cuantitativos. Todos los objetivos son medibles, el detalle está en cómo lo definimos y que indicador de medida le asociamos.

No seas ambiguo en la definición de los objetivos, descríbelos lo más claro posible y así el éxito de conseguirlos puedes tenerlo más asegurado

Hazte estas preguntas cuando definas tus objetivos:

- ¿Es un objetivo con una medida objetiva?
- ¿Está mi objetivo encaminado en las medidas clave, misión y estrategia de mi sistema?
- ¿Puedo calcular mi objetivo?
- ¿Tengo datos o dispongo de una fuente de los datos fiables?
- ¿Tengo forma de recoger los datos, y con qué frecuencia?

Paso 3: Seleccione los indicadores de medidas y analiza los datos.

Necesitamos un conjunto de herramientas que nos midan los objetivos

Por ello los objetivos de calidad deben ser medibles, debemos hacer uso de indicadores. Es este punto debe existir una clara implicación de la alta dirección para facilitar estas medidas clave. No es aconsejable determinar más de 10 objetivos. El número perfecto estaría entre 4 y 10. Cuanto más objetivos más atomizada estará nuestra misión y más desenfocada. Intenta abarcar una amplia gama de interés y así se verán implicados y finalmente beneficiados mayor parte de la empresa.

Medición sin análisis crítico es inútil. No recopiles datos sin sentido si luego no eres capaz de analizar. La norma ISO 9001 nos establece un seguimiento de los objetivos dentro de la revisión del sistema de gestión. Pero no caigamos en el error de hacer un seguimiento anual. Si tu estrategia para conseguir el objetivo no está funcionando no esperes a final de año para darte cuenta. Establece una periodicidad inferior y así tu capacidad de respuesta estará optimizada. Ten en cuenta una serie de cuestiones para no precipitarte en sacar conclusiones de los objetivos, por ejemplo ¿Hay ciclos estacionales en tu producción? No te establezcas alarmas planas, adáptala a tu estacionalidad.

Paso 4: Formación del personal implicado

Es vital la formación del personal implicado en materia de los objetivos de sus áreas. El personal debe tener una comprensión clara de lo que en su departamento se está trabajando para lograr y cómo pueden contribuir a este esfuerzo, el personal debe comprender sus objetivos de forma clara.

Establece las responsabilidades pertinentes a todos los niveles.

Evita las frases como “Estamos tratando de mejorar” y “Queremos hacer de la mejor calidad posible”. Debes dar datos, indicadores, estrategia, métodos, plazos, responsables,... todo lo más concreto posible.

Errores que debes evitar con Objetivos de Calidad:

- El uso de los objetivos de calidad, simplemente como una forma de cumplir con los requisitos de ISO 9001 en lugar de como una herramienta para la toma de decisiones y la gestión estratégica
- El uso de objetivos que no tienen ningún vínculo con la misión o estrategia de la organización
- El uso de objetivos que no se pueden medir

- El uso de objetivos que no están claramente definidos
- No entrenar adecuadamente al personal sobre el sentido práctico de sus objetivos y la forma en que cada empleado puede contribuir a su consecución

<http://clubresponsablesdecalidad.com/4-pasos-para-establecer-los-objetivos-de-calidad-en-tu-sistema-de-gestion-de-calidad/>

CONOCIMIENTO TÁCITO Y EXPLÍCITO. DIFICULTADES DE TRANSFORMACIÓN

AUTOR: PACO CORMA

Si definimos el **Conocimiento Tácito** como el conocimiento práctico, difícilmente parametrizable, basado en la experiencia o el “saber hacer” personal y definimos el **Conocimiento Explícito** como el que es parametrizable, comunicable a terceros, el que se puede poner en común y resulta asimilable (Nonaka), nos encontramos con gran parte del problema que presentan muchas organizaciones, especialmente las industriales y de tamaño pequeño o muy pequeño.



Cualquier organización, del tamaño que sea y actividad en la que desarrolle su actividad, dispone de un conocimiento. Muy posiblemente dispondrá, seguro, de un Conocimiento Tácito, centrado en la experiencia de años de actividad, focalizado en las personas más antiguas o en los encargados, maestros, etc. que son los depositarios de ese “saber hacer”. Pero qué sucede cuando la organización requiere cambios, cuando se enfrenta a situaciones nuevas, no vividas antes, nuevos procesos o materiales, nuevos requerimientos, etc. La experiencia, por propia definición, exige una experiencia previa y, por lo tanto, de poco servirá en estas situaciones.

Si a lo anterior unimos la necesidad de cambio, incluso de urgencia en dicho cambio, unimos la presencia de nuevas personas en la organización y que han sido formadas en el Conocimiento Explícito y que, además serán más jóvenes. El conflicto puede estar servido.

La Gestión del Conocimiento, bien sea el Tácito, el Explícito, la combinación de ambos o la transformación de uno en otro, implica, en último extremo, aprovechar al máximo todo el conocimiento disponible, el asimilable, el que se pueda investigar o importar para, en definitiva generar más e incluso nuevo conocimiento que permita hacer frente a los cambios, problemas o necesidades de la **organización**.

Para ello es necesario poner en marcha una **metodología de acción** en la organización y en las personas para lograr una buena combinación de los tres factores: **Información, personas y tecnología**. Pero será motivo de otro escrito, ya que ahora sólo quería llamar la atención de un fenómeno con el que habitualmente nos encontramos a la hora de trabajar en la **Gestión del Conocimiento**.

<http://www.pacocorma.com/2012/10/conocimiento-tacito-y-explicito-dificultades-de-transformacion/>

GESTIÓN DE CONOCIMIENTO EN CENTROS DE ATENCIÓN AL CLIENTE

AUTOR: PDCA HOME

Vamos a tratar un tema de especial relevancia en la atención al cliente y el management de data centers sobre los centros de atención en la multicanalidad, en todas las empresas con un mínimo volumen de clientes y que tengan una implantación de nuevas tecnologías no encontramos este tipo de plataformas donde dan cabida a una amplia gama de peticiones por parte del cliente, desde información sobre un servicio, realizar una reclamación o un cambio de datos personales. Yendo más lejos no solo nos quedamos con el canal telefónico sino que para dar



la mayor cobertura posible destaca la creación de la multicanalidad, donde plataformas como internet o automatismos como IVR (Interactive Voice Response) entran a formar parte del juego.

Por ello una parte clave de las empresas es cuidar los procesos involucrados en estos centros y que el servicio que se presta sea de la calidad necesaria. Para poder realizar este tipo de gestiones existen herramientas específicas para dar cobertura a las transacciones solicitadas por los clientes donde a su vez se pueden realizar estudios



sobre tendencias y comportamientos, con ello se consigue predecir con un bajo índice de error las acciones más habituales realizadas por el cliente el tipo de canal, por lo que en función de estos parámetros se puede priorizar la mejora de ciertos procesos y enfocar una estrategia hacia la personalización de estos servicios, contando con la posibilidad de conocer el histórico del cliente y comprobar que servicios frecuenta más para poder realizar una oferta a medida.

Entonces para poder contar con estos datos de cliente y poder personalizar al máximo su servicio es necesario tenerlos en un lugar accesible independientemente del canal por el que se ponga en contacto con nosotros. Las reglas de negocio deben ser consistentes para todos los canales y de fácil acceso y actualización, creando un valor añadido a la futura realización de campañas de marketing conociendo los movimientos de mercado siendo un factor diferenciador el poder lanzar ofertas personalizadas a potenciales clientes.

¿Quién forma parte de esta gestión?

En este papel entra el juego la participación e involucración de los empleados así como su formación, por norma general existe una deslocalización territorial sobre plataformas de atención al cliente y su principal foco se integra en países hispanoparlantes del Sur de América por lo que nos encontramos con una diversidad de perfiles que han de ser formados hacia un objetivo o fin común. El involucrar a este personal de atención telefónica marcará la diferencia

y su grado de eficiencia aumentará la satisfacción del cliente, existen parámetros o indicadores que son clave para dar un servicio de calidad como son: tiempo de espera, conocimiento de la solicitud en cuestión, tiempo de la llamada, número de llamadas para solucionar el problema de cliente entre otros. Para el caso de canales donde no existe un contacto persona-persona sino que la conexión es sobre una plataforma web es necesario contar con una sección de búsqueda y de FAQ (Frequently Asked Questions), donde el cliente pueda tener acceso rápido a la solicitud que demanda. en esta parte la dirección tanto de formación, como de calidad como la dirección general de la empresa deben asegurarse que se están realizando las labores correctamente y su impacto en el **Business Core** de la empresa.

Mejora del servicio al cliente...

La personalización de este tipo de servicios viene marcado por una serie de reglas impuestas por la organización, estas reglas define una relación entre una condición y una acción, es decir, una condición pudiera ser que el cliente sea avisado de cuando su saldo sea inferior a un valor, entonces la acción a desencadenar mandar un mensaje a todos los clientes que ha solicitado esto para avisarles de su saldo. El uso de nuevas tecnologías puede que este tipo de servicio se programe durante un tiempo o que el propio pueda activar estos servicios de forma autónoma una condición sobre este formato es conceder al cliente la máxima autonomía posible.

Una de las premisas fundamentales para que la gestión del conocimiento sea coherente y eficaz es que las reglas de negocio sean aplicables a todos los canales por los que el cliente entra en contacto con la empresa. Y con el conocimiento añadido de las tendencias de mercado se pueden crear campañas para las fuerzas comerciales con un enfoque más personal al cliente.



Profundizando más en esa parte de Customer Intelligence o **Inteligencia de Cliente** donde podemos extraer datos e información de cliente para luego tratarla y obtener datos relevantes es necesario hacer una recogida de información desde un Data Warehouse, para conseguir esta información es necesario desarrollar un formulario donde se recoja: nombre apellidos, dirección (Localidad), motivo de llamada, identificación de producto, fecha de llamada, fecha de resolución, departamentos implicados, tiempo de llamada, tiempo de espera. Con todo este conglomerado de datos podemos obtener estadísticas que ayuden a la comprensión del movimiento de mercados, con la ayuda del Business Intelligence o **Inteligencia de Negocio** se podrá crear la estrategia que más favorezca a la organización.

<http://www.pdcahome.com/5593/gestion-de-conocimiento-en-centros-de-atencion-al-cliente/>

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO (EN UN COLEGIO)

AUTOR: PACO CORMA

La **Gestión del Conocimiento**, la forma en que se transita de los datos a la información y de esta al conocimiento, es una constante en tiempos en que el Big Data se hace omnipresente. En esta ocasión se trata de aplicarlo a un Colegio, de hacer realidad un concepto muy manido aunque no del todo utilizado cual es el de **Gestión del Conocimiento**.



En ocasiones no sabemos muy bien cómo transformar los Datos en Información y, posteriormente, en Conocimiento. Eso es el **Conocimiento**: La transformación de Datos, tomados de campo o de bibliografía disponible, en Información mediante el análisis de los mismos, correlaciones, establecimiento de relaciones causa-efecto o simplemente tendencias, etc. Una vez analizados y transformados en Información, válida para la toma de decisiones, pasa a formar parte del Conocimiento mediante su estandarización. Gestionar todo este proceso es lo que denominamos **Gestión del Conocimiento**.

En los Colegios se tiene asumido, por ejemplo, la toma de los Datos relacionados con los resultados académicos (lo que denominamos “calificaciones”). La Información derivada sería:

- **El análisis de las mismas:** ver tendencias generales del alumno, aula, del colegio, por etapas, etc. (segmentación);
- Otra forma sería el **hacer comparativos** con cursos anteriores o la evolución por años, entre aulas, entre colegios (comparativos). En este punto ya se observan diferencias entre colegios ya que los hay que no hacen uso de la segmentación, tendencias o comparativas. Tampoco es habitual encontrar comparaciones de cada dato con un objetivo prefijado.

Las bases de un sistema más completo de Gestión del Conocimiento en un Colegio serían:

- **Primero:** Disponer de un Mapa de Procesos completo para disponer del máximo de actividades inmersas en los mismos. Cada proceso deriva en una ficha de proceso en la que se indica la actividad concreta y su procedimiento, responsable, entrada y salida e indicadores asociados.
- **Segundo:** Definir un Plan Estratégico del que se derivan, por ejemplo, cinco líneas o planes concretos de actuación, cada uno de los cuales se puede desplegar en actividades con calendario, responsable, recursos necesarios e indicador de seguimiento.
- **Tercero:** Cada Plan de los anteriores se relacionará con los procesos que le afecten. De esta forma ya se dispone de un primer cruce de indicadores (los del proceso y los de seguimiento del plan).
- **Cuarto:** Todas las actividades relacionadas con los procesos y actividades del Plan Estratégico quedan archivadas (ficheros) en carpetas enlazadas con la ficha del Plan correspondiente. Lo mismo con los Indicadores relacionados.

- **Quinto:** De forma periódica se repasan las fichas de los diferentes planes, los indicadores asociados y se verifica el grado de avance y resultados relacionados. Anualmente se puede efectuar el análisis de profundidad.
- **Sexto:** A la vista de los resultados y el análisis se decidirá mantener los planes, modificarlos o cambiarlos. La finalización de cada Plan implica disponer automáticamente de todo el historial y sus indicadores, evolución, segmentación y comparativos.

El Colegio, de esta forma, dispone de un sistema de Gestión del Conocimiento casi sin haberse dado cuenta. Dispone de un sistema para transformar los datos en información y ésta en conocimiento.

El paso para aplicarlo a los datos más allá de los planes ya está en marcha.

En los Colegios ¿es fácil incorporar la Gestión del Conocimiento?”

<http://www.pacocorma.com/2014/04/gestion-del-conocimiento-en-un-colegio/>

RESTAURANTE EL FOGÓN: UN EJEMPLO PRÁCTICO DE “CÍRCULO VIRTUOSO”.

AUTORA: M^a JOSÉ VEINTEMILLA PALOMAR



Restaurante El Fogón, Noain (Navarra)

¿La amabilidad tiene precio?

Precio... yo diría que NO. Pero SÍ se puede tangibilizar en euros y eso es lo que ha hecho el restaurante navarro El Fogón de Noain con una sencilla iniciativa que se resume en el siguiente tablón colocado en una zona ampliamente visible del bar del restaurante:

El Fogón consiguió primero ponernos un poco tensos, por lo caro del café, después arrancarnos una sonrisa y después nos dio un motivo para hacer risas entre nosotros y bromas al camarero, muy amable, como no podía ser de otra manera.

Y es que no siempre es una cuestión de presupuesto promover la mejora, con un poco de imaginación y buen talante se pueden conseguir grandes cosas.

Esto es lo que yo llamo crear “**círculos virtuosos**”: Pequeñas acciones como una sonrisa, un guiño, un detalle, unas palabras amables, una pequeña colaboración, un chiste, etc. que a su vez promueven otras en la misma línea lo que genera una envolvente de positivismo contagioso que se retroalimenta, justo lo contrario que los “círculos viciosos”.

Sembrar círculos virtuosos: Una excelente práctica para favorecer un buen **clima laboral**.



<http://buenaspracticasmgestion.wordpress.com/2014/05/25/restaurante-el-fogon-promoviendo-la-amabilidad-como-valor/>

APRENDER DE LAS LECCIONES APRENDIDAS

AUTOR: KICO ARJONA

Aprender de la experiencia

Dicen que gestionar las Lecciones Aprendidas constituye el penúltimo paso en un Sistema de Gestión. Y lo es porque no resulta suficiente con registrar lo qué hemos aprendido tras desarrollar un producto o entregar un servicio. Es también necesario (si no imprescindible) analizar la información recopilada para extraer conclusiones, plantear propuestas de mejora o corrección y establecer **Mejores Prácticas** que puedan extrapolarse a otros proyectos, servicios o áreas de la organización.



Y es aquí donde fallan la mayoría de los Sistemas de Gestión de Lecciones Aprendidas por motivos de muy diversa índole:

- Las Lecciones Aprendidas se registran al final del proyecto cuando ya es **demasiado tarde** para reaccionar. Pueden ser valiosas en el futuro pero hemos perdido un tiempo precioso
- No se ha establecido **un proceso sistemático** de análisis de las Lecciones Aprendidas que permita extraer conclusiones globales sobre la salud de los diferentes procesos o herramientas
- La **transferencia del conocimiento** adquirido no se realiza de forma eficaz
- No se han **establecido indicadores** que permitan conocer la rentabilidad del sistema
- Las Lecciones Aprendidas están **limitadas a las operaciones** olvidando la posibilidad de gestionarlas en otros procesos y, especialmente, en los transversales
- Las Lecciones Aprendidas son **demasiado específicas** y no pueden transferirse a otras áreas de la organización
- No se han establecido **canales de comunicación** que permitan difundir lo aprendido al conjunto de la organización
- Se establecen políticas que priman la **cantidad frente a la calidad**.

¿Cuándo aprendemos?

La primera pregunta que podemos hacernos es: ¿cuándo debe registrarse una Lección Aprendida?

En demasiadas ocasiones, este proceso se realiza tras finalizar un proyecto, recurriendo a términos un tanto tétricos como "autopsia" o "análisis post-mortem". Estos análisis, necesarios a todas luces, responden a la problemática planteada por George Santayana (en realidad, Jorge Ruiz de Santayana, un filósofo y ensayista español aunque afincado en Estados Unidos) "aquellos



que olvidan el pasado están condenados a repetirlo" o, de forma más campechana, "el hombre es el único animal que tropieza dos veces en la misma piedra".

Sin embargo, por muy detalladamente que se realice la autopsia de un proyecto, por muy útil que pueda resultar un buen análisis para esquivar la piedra, siempre llegarán demasiado tarde. Si hemos adquirido un valioso conocimiento, éste debería difundirse tan pronto como sea posible, convirtiendo la gestión de las Lecciones Aprendidas en una poderosa herramienta para la **promoción del cambio**.

Por tanto, a la hora de diseñar un sistema de gestión de Lecciones Aprendidas, es importante que éstas se puedan registrar en cualquier momento y que se establezcan los canales de comunicación adecuados para garantizar que serán analizadas con la suficiente diligencia.

¿Qué aprendemos?

En un análisis post-mortem solemos preguntarnos en qué hemos acertado, en qué nos hemos equivocado y por qué. Evaluamos cómo hemos gestionado el proyecto, qué tal ha ido la relación con el cliente o si hemos sido capaces de cumplir con los plazos de entrega. Analizamos el pasado pero, con cierta frecuencia, nos olvidamos del futuro.

Sin embargo, no es infrecuente que, durante la ejecución del proyecto, detectemos carencias en ciertas herramientas, nos veamos obligados a alterar algún proceso (para aligerarlo o hacerlo más robusto) o resolvamos una cuestión técnica de una manera diferente a la prevista. La mayoría de estos cambios serán tan específicos que sólo resultarán de utilidad para el proyecto concreto. Pero habrá algunos de alcance más global que puedan ser aprovechados por otros proyectos del mismo área, por otras áreas o incluso por la organización en su conjunto.



Con cierta frecuencia también olvidamos que la organización debe ser capaz de aprender de cualquier actividad que realiza y no sólo de las operaciones (ver "Learning Organization: cuando una organización aprende a aprender"). En consecuencia, la recopilación de Lecciones Aprendidas debe abarcar todos los procesos (compras, recursos humanos, formación, gestión comercial, etc.) y debe, como ya hemos comentado, poder realizarse en cualquier momento.

En función de todo lo anterior, para cada Lección Aprendida deberíamos registrar, al menos, la siguiente información:

- Autor y fecha
- Origen: proyecto, proceso, departamento, etc
- Problemática detectada
- Proceso, Método o Herramienta afectada
- Solución Adoptada
- Acciones realizadas
- Resultados Obtenidos
- Impacto económico
- Transferencia: si las acciones planteadas pueden ser de aplicación en otros proyectos, áreas de competencia, departamentos o en la organización en su conjunto

Transferencia del conocimiento

Tenemos ya un sistema que permite registrar lo aprendido en una base de conocimientos que podemos utilizar, cuando consideremos oportuno, para recopilar la experiencia adquirida en cualquiera de las actividades emprendidas por la organización.

Así que: ¡manos a la obra!. Planteamos un proceso de gestión del cambio incluyendo, acciones de formación y concienciación para transmitir la relevancia estratégica del nuevo sistema. Y lo lanzamos para descubrir con cierta sorpresa (o con cierto pavor) que, por una vez, hemos hecho bien nuestro trabajo. Tenemos la base de datos colapsada por docenas o cientos de Lecciones Aprendidas provenientes de los lugares más insólitos. Todo un éxito.



Toca ahora analizar la información recopilada. Seguramente encontraremos algunas descripciones extremadamente precisas sobre cómo configurar el entorno de pruebas proporcionado por un cliente o sobre cómo calibrar un cierto aparato de medida (demasiado específicas para sacar partido de ellas más allá del entorno del proyecto). Otras versarán sobre la importancia de reunirse con el cliente, planificar correctamente o realizar un seguimiento de los riesgos (un vano intento por recalcar lo que cualquier metodología de gestión ya propone) y algunas más resultarán incomprensibles. Pero también encontraremos algunas que proponen el uso de una nueva herramienta para mejorar la productividad del equipo o que plantean la redundancia de algunos mecanismos de uso obligado en el proyecto.

Es sobre estas últimas donde debe recaer la atención de la organización (considerándola en su conjunto) para transformarlas en **Peticiones de Cambio** (Change Requests) de los procesos, métodos, técnicas o herramientas establecidas por el Sistema de Gestión. Es más, sería mucho más conveniente que, en el momento de registrar la Lección Aprendida, se lanzara automáticamente la petición para ser evaluada y, si procede, realizar las mejoras necesarias.

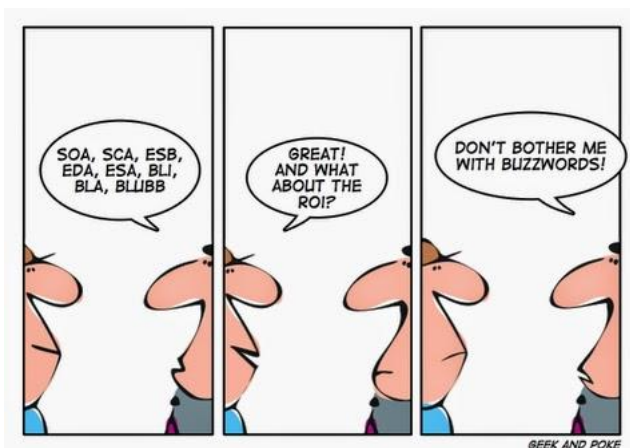
Convertimos así las Lecciones Aprendidas en una potente herramienta para promocionar el cambio en la organización y en uno de los mejores mecanismos para fomentar la **Mejora Continua** y la **Innovación**. Además es un buen **instrumento para reconocer** el trabajo de los equipos de desarrollo pues verán sus esfuerzos por mejorar trasladados a otros áreas o al conjunto de la organización.

El proceso de transferencia del conocimiento adquirido cobra tal importancia que algunas organizaciones no conciben las Lecciones Aprendidas sin las peticiones de cambio correspondientes.

Retorno de la inversión

Mediante el sistema propuesto podemos evaluar el impacto económico que ha supuesto cada cambio individual en un proyecto o proceso concreto, un indicador que hay que tratar con cierta precaución pero siempre interesante.

Podemos, además, analizar el número de peticiones recibidas y el número de mejoras implantadas; es un indicador mucho más fiable y fácil de calcular. Si además somos capaces de evaluar el impacto económico de cada uno de los cambios realizados



dispondremos de un mecanismo para justificar el Retorno de la Inversión del sistema implantado para recopilar y gestionar las Lecciones Aprendidas.

Conclusiones

En resumen, un buen sistema de gestión de Lecciones Aprendidas deberá:

- Permitir **registrarlas en cualquier momento** y no sólo cuando finalizan los proyectos
- Contemplar **cualquier actividad emprendida por la organización**
- Proporcionar **información estructurada** incluyendo los procesos, métodos, técnicas o herramientas que se ven afectados y el impacto económico de los cambios realizados.
- **Facilitar la transferencia** de lo aprendido hacia otras áreas de competencia, departamentos o a toda la organización
- Permitir las **peticiones de cambio** en los sistemas que, de ser aceptados, supondrán la transferencia efectiva del conocimiento adquirido.
- Ofrecer instrumentos para **reconocer los esfuerzos** de mejora de los equipos de desarrollo o de los diferentes departamentos.
- Facilitar el establecimiento de **indicadores** y la evaluación del **impacto económico** para poder así justificar el **Retorno de la Inversión** del sistema implantado

<http://www.calidadytecnologia.com/2014/04/gestionar-lecciones-aprendidas.html>

TERCER ANIVERSARIO. DEL PROPÓSITO AL IMPACTO. DESCUBRIR LO QUE NOS APASIONA Y TRABAJAR EN ELLO

AUTORA: ISABEL CARRASCO

Hablemos de liderazgo celebra hoy su tercer cumpleaños y la mejor forma de hacerlo es hablando del propósito de nuestra vida, de lo que nos mueve y apasiona y de aquello con lo que disfrutamos. Ya lo dice Mark Twain, en la cita de esta semana, descubrirlo es uno de los aspectos más importantes de nuestras vidas.

Nick Craig, presidente del Authentic Leadership Institute y Scott Snook, profesor de Business Administration en la Escuela de Negocios de Harvard, en el número de mayo de Harvard Business Review, plantean que en los últimos 5 años se ha despertado un enorme interés por el liderazgo ligado a un propósito. Los académicos argumentan que el rol más importante de los ejecutivos es el ser adalid y administrador del propósito de la organización. Los expertos en management defienden que el propósito es una de las claves para obtener un desempeño excepcional, los psicólogos lo describen como el camino para alcanzar un mayor bienestar y los médicos han encontrado que las personas que tienen un propósito definido en sus vidas tienen menor tendencia a enfermar.



Tener un propósito se está considerando, por tanto, como clave para navegar por el complejo mundo en el que vivimos en las organizaciones, en el que la estrategia cambia constantemente y en el que pocas decisiones se pueden considerar claramente buenas o malas. Los autores consideran que el proceso de articular nuestro propósito y de encontrar el coraje de vivir de acuerdo al mismo, lo que llaman el “propósito de impactar” es la tarea de desarrollo personal más importante que debemos acometer como líderes.

Craig y Snook señalan que el propósito de un líder es lo que éste es, lo que le distingue, lo que le mueve y lo que quiere conseguir. No es lo que hace, sino cómo lo hace y por qué lo hace, las fortalezas y pasiones que manifiesta. Es aquello que los que le rodean reconocen como distintivo y que echarán de menos si se va. Surge de su identidad, de la esencia de cómo es. No es la lista de su formación, experiencias y habilidades, ni un título profesional (como ejemplo Snook destaca que su propósito es “ayudar a los demás a que vivan vidas más llenas de sentido”). Debe ser específico y personal y que resuene con él y sólo con él. No se trata de lo que piense que tiene que ser, sino de lo que no puede evitar ser, aunque no sea completamente halagador.

Encontrar nuestro propósito no es tarea fácil. Estamos siendo constantemente bombardeados por mensajes poderosos de nuestros padres, jefes, gurús del management,..., sobre lo que tenemos que ser: más atractivos, más ricos, más fuertes,..., y sobre cómo debemos liderar: desarrollar a los colaboradores, ser auténtico, delegar responsabilidad,... descubrir quiénes somos en este mundo, ser “auténticos” supone un trabajo duro, pero los autores mantienen, según su experiencia, que una vez que tenemos un sentido claro de quiénes somos el resto surgirá naturalmente.

Craig y Snook recomiendan, para descubrir el propósito de nuestro liderazgo, seguir un proceso que deje espacio para la expresión de la individualidad pero que también ofrezca una guía práctica paso a paso.

I.- La primera tarea consiste en identificar nuestras fortalezas, valores y pasiones. En esencia lo que nos da energía y alegría. Nos pueden ayudar las siguientes preguntas y reflexiones:

1. ¿Qué nos gustaba hacer especialmente cuando niños, antes de que el mundo nos dijera qué es lo que nos debería gustar y lo que tendríamos que hacer o no hacer? Describir uno de esos momentos y cómo nos sentíamos entonces.
2. ¿Cuáles han sido dos de las experiencias más retadoras que hemos vivido? ¿Cómo nos han moldeado?
3. ¿Qué es lo que nos hace disfrutar más en el momento actual?

Los autores sugieren que es más aconsejable lidiar con estas preguntas contando con la colaboración de compañeros en los que confiamos o amigos, porque es muy difícil llegar a tener una imagen clara de cómo somos sin la ayuda de éstos.

II.- El segundo paso nos debe llevar a definir una declaración de propósito clara y concisa, que capture nuestra esencia y nos movilice a la acción. Por ejemplo: “Eliminar caos” o “Con tenacidad crear brillantez”.

III.- La tercera y última etapa nos conduce a desarrollar un plan con un propósito que impacte.

Clarificar nuestro propósito como líderes es crítico, pero escribir una declaración no es suficiente. Debemos, también, visualizar el impacto que tendremos en lo que nos rodea como consecuencia de vivir nuestro propósito. Nuestras acciones y no tanto nuestras palabras, son lo que de verdad importa.

Los planes con un propósito que impacte se diferencian de los tradicionales de desarrollo en diversos aspectos:

PLANIFICACIÓN CON UN PROPÓSITO	PLANIFICACIÓN DE DESARROLLO TRADICIONAL
Utiliza un lenguaje con un significado especial para el líder, que transmite su propósito	Utiliza el lenguaje estándar de negocios
Se centra en fortalezas para alcanzar las aspiraciones	Se centra en las debilidades para abordar el desempeño
Plantea una declaración sobre el propósito del liderazgo que explica cómo va a ser el liderazgo	Plantea unas metas orientadas al desarrollo de carrera profesional
Dibuja un marco de aspiraciones amplias y marca retos a corto plazo relacionados con el propósito del liderazgo para lograr ir alcanzándolas	Mide el éxito utilizando métricas ligadas a las metas de la organización
Se centra en el futuro, para definir los pasos que hay que dar hacia atrás hasta llegar al presente	Se centra en el presente, trabajando hacia delante
Es individual. Reconoce lo que somos como líderes	Es genérico. Describe el puesto o rol
Comprende una visión holística del trabajo y la vida personal	Ignora las metas y las responsabilidades fuera de la organización.

El desarrollo del plan tiene una serie de fases:

1. Definir una declaración de propósito.
2. Explicar la razón de la misma. Las investigaciones sobre el tema muestran que si somos conscientes de lo que nos motiva incrementa de forma dramática nuestra habilidad para alcanzar grandes metas.
3. Establecer metas para el tramo que va de los tres a cinco años siguientes, imaginando que ya estamos alcanzando nuestro propósito.
4. Considerar las metas a cumplir en el segundo año. Este es un momento en el que el gran futuro soñado y la realidad empiezan a fundirse. Nos tenemos que preguntar: “¿Qué nuevas responsabilidades vamos a acometer?, ¿Qué tenemos que hacer para prepararnos para alcanzar nuestros objetivos a largo plazo? No debemos olvidar que tenemos que considerar también nuestra vida personal, ya que nuestro propósito lo tenemos que incorporar a todas las facetas de nuestra vida.
5. Marcar las metas del primer año. Supone con frecuencia el mayor reto. Muchos profesionales se hacen estas dos preguntas:
 - a) ¿Qué puedo hacer si la mayoría de las cosas que hago actualmente no están alineadas de ninguna forma con mi propósito de liderazgo?
 - b) ¿Cómo puedo pasar de mi situación actual a la deseada?

Los autores recomiendan dos estrategias: cambiar la manera en la que realizamos determinadas tareas de forma que sean una expresión del propósito y buscar la forma de incorporar nuevas actividades que estén alineadas al 100% con el propósito.

6. Definir los pasos críticos que tenemos que realizar en el próximo mes, tres meses y seis meses para poder alcanzar las metas establecidas para el primer año. La importancia de reconocer los pequeños logros como factor motivador es fundamental, especialmente en esta fase. Podemos hacer una relación de las actividades que van a ser prioritarias para alcanzar los resultados deseados. De esta forma vemos que algunas de las tareas que realizábamos de repente son menos urgentes, mientras otras adquieren mayor relevancia.
7. Examinar las relaciones clave necesarias para transformar nuestro plan en una realidad. Identificar a las dos o tres personas que nos pueden ayudar más a vivir de acuerdo con nuestro propósito.

<http://clavesliderazgoresponsable.blogspot.com.es/2014/05/tercer-aniversario-del-proposito-al.html>

¿DÓNDE TENGO LA CABEZA? (I)

AUTOR: JI CONDE

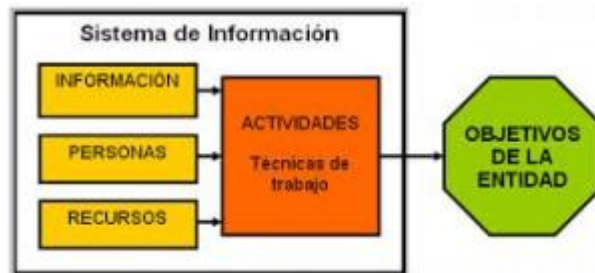
Según van pasando los años (y los proyectos), seguimos encontrando empresas, pequeñas en nuestro caso, en las que se siguen haciendo las cosas “a la española”: basadas en la improvisación, sin procedimientos claros, sin una estructura común, con soluciones limitadas, etc. Esto es, empresas que casi no saben *dónde tienen la cabeza*. Muchas empresas funcionan bien así, mientras se mueven en su zona de confort, esto es, mientras el entorno, los clientes, el sector, la sociedad que les rodea en general, no sufren alteraciones. Sin embargo, todos sabemos la enorme alteración que todos, *todos*, hemos sufrido durante los últimos años. Las zonas de confort, como mínimo, se han tambaleado, si no desmoronado estrepitosamente.



Por tanto, toca cambiar irremediabilmente o, simplemente, morir más tarde o más temprano.

Algunas de las empresas que acuden a nosotros adolecen, en primer lugar, de una falta grave de información de su realidad. Muchas disponen de algunos sistemas de información que han implantado casi porque la moda les ha llevado a ello o porque alguien cercano, *que sabía mucho de esto*, les instó a hacerlo bajo pena de quedarse atrás. Pero, después, el grado en que hayan explotado esas herramientas, generalmente, deja mucho que desear. Muchas veces se dispone de parches, que han cubierto necesidades concretas en momentos concretos y para áreas concretas. Pero, la mayor parte de las veces, esas soluciones parciales responden sólo al interés de una parte de la empresa, siendo opacas para el resto. Y, al final, tenemos muchos pequeños sistemas que no se hablan entre sí y que quedan obsoletos porque la empresa, en su conjunto, no impulsa su crecimiento, su actualización y su mejora.

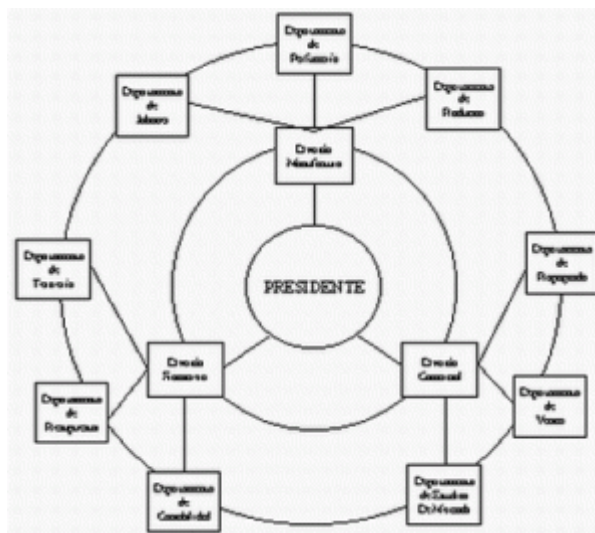
Cualquier herramienta tecnológica de gestión de la información debe de responder a dos dimensiones de la organización: por un lado, la **estratégica**, en cuanto a que la gestión de la información es una necesidad transversal de la empresa que debe servir para la consecución de sus objetivos generales, al igual que para



otros, más específicos. Por tanto, debe responder a un plan estratégico que implique a toda la compañía, en mayor o menor profundidad. Por otro lado, la **operativa**, en cuanto a que la gestión de la información debe convertirse en medio para desarrollar las capacidades de la empresa, así como para superar sus carencias. Es decir, debe ser un vehículo de eficiencia y de desarrollo. Y, en ambas dimensiones, se debe tener en cuenta la **capacidad económica** de la empresa para soportar los costes de las herramientas. Este punto, que puede parecer obvio, se descuida muy frecuentemente, porque se consideran sólo los costes iniciales de implantación, pero se olvidan los costes de mantenimiento, de actualización (la *necesaria* actualización y, si no, que se lo digan a los todavía usuarios de Windows XP), de integración, etc., que deben ser tenidos en cuenta en el largo plazo, no sólo en el corto, para que no lleguen a ahogar a la empresa y se correspondan, de forma proporcionada, a su crecimiento. En este punto, hay que tener, por ejemplo, en cuenta los “saltos” que puede suponer, en costes, pasar de trabajar con ciertas versiones iniciales a otras más avanzadas, o los costes de migración de datos entre

ellas. Y es **obligación** de la empresa que lleve a cabo los trabajos de implantación darlos a conocer al cliente si pretende hacer un trabajo honrado y satisfactorio.

Considerando las dimensiones descritas, parece irremediable que una buena implantación de un sistema de gestión de la información venga antecedita, si se pretende asegurar el éxito del proyecto, de una labor de consultoría. Esta labor se concreta en actividades de optimización de los procesos de gestión de la información, desde una perspectiva de sistema, esto es, entendiendo la empresa como un todo en que sus componentes interactúan. Esta labor de consultoría antecederá siempre al despliegue y la validación del cliente, etapas clásicas en las implantaciones de este tipo. Pero,



además, no debemos de olvidar la importancia fundamental de otras dos etapas, que se entrecruzan con las anteriores:

- De una parte, la **formación** del personal, tanto en los nuevos procesos como en las nuevas herramientas. La formación debe partir siempre de las capacidades y conocimientos iniciales del personal de la empresa, adaptándose en ritmo y extensión a la disposición y al potencial de aprendizaje con que se inicie el proceso. La formación se debe desarrollar en paralelo a la implantación para facilitar la gestión continua del cambio tecnológico.
- De otra parte, la **mejora continua** de la implantación, tanto en nivel de adaptación de la herramienta a la empresa como en forma de aplicación de sus funcionalidades e, incluso, si ello es posible, en potenciación de las mismas. Esta etapa parece lógico que nazca al concluir el proyecto de implantación, pero es evidente, y más si trabajamos con metodologías ágiles, que muchos aspectos de mejora surgen desde el momento en que se inicia la validación del cliente y en las fases iniciales de uso, si se ha conseguido implicar a los usuarios con el proyecto. Por lo tanto, la mejora es otro proceso que se debe desarrollar en paralelo al propio proyecto y le sobrevive de forma indefinida, potenciándose con la propia formación y la experiencia de uso.

<http://idiceas4business.es/donde-tengo-la-cabeza-i/>

¿DÓNDE TENGO LA CABEZA? (II)

AUTOR: JI CONDE

En nuestro post anterior introducíamos la necesidad de nuestras empresas, grandes o pequeñas, de disponer de sistemas **integrados** de gestión de la información. Apuntamos las etapas clave para su despliegue pero, sobre todo, hablamos de las dos dimensiones que debe cubrir un proyecto de implantación de una herramienta tecnológica que cubra esta necesidad: la estratégica y la operativa.

Si nos fijamos en esta última dimensión, los sistemas de gestión de la información son como *cebollas*: deben desarrollarse en diferentes capas dentro de la organización. De forma simple, podemos identificar las siguientes:



Operativa formal.

Desarrolla todos los procesos (directivos, de negocio y de apoyo) y permite la recogida y transferencia de la información que, de manera formal, se haya descrito en los diferentes procedimientos de trabajo. Esta capa es esencial para el funcionamiento eficiente de la empresa y alimenta, a su vez, con datos a la dirección para la toma de decisiones, dando el puls de la empresa. Cualquier implantación, como comentamos en la primera parte, precisa de un análisis que permita optimizar los procesos de generación, almacenamiento, procesado y transmisión de la información. De este modo evitaremos la perpetuación de errores, resolveremos cuellos de botella, ayudaremos a asignar correctamente responsabilidades, confirmaremos que todos los datos estén disponibles en el formato y en el momento y lugar adecuados, etc. Suena familiar, ¿verdad?

Operativa informal.

Esta capa, mucho más difusa en la mayoría de las empresas, sobre todo en las pequeñas y sobre todo en culturas como la nuestra (en la anglosajona está mucho más extendida) es la que permite establecer relaciones informales entre los diversos elementos, tanto individuales como orgánicos, de cada organización. Estas relaciones constituye, bien enfocadas, el caldo de cultivo ideal para la innovación. Pero, además, constituyen el repositorio del conocimiento implícito, señalan los expertos de la compañía en cada materia y marcan, en muchos casos, la cultura corporativa de una forma completamente diferente a la que se haya definido en los papeles: el liderazgo no asociado a los cargos formales, las rutinas organizacionales, etc. Para el desarrollo de esta capa son



idóneas las redes sociales corporativas, pues permiten articular los medios a través de los cuales se desarrollen esas relaciones informales en beneficio de la empresa.

Operativa externa.

Esta capa se desarrolla a través de la relación con todos los stakeholders de la empresa y resulta, igualmente, clave para la eficiencia de la organización. Pero, más allá de su influencia directa en los resultados, esta capa debe ser una fuente valiosísima de información sobre nuestros clientes, proveedores, el sector competitivo en que nos movemos, la sociedad, etc., que nos ayude a moldear nuestros productos y servicios y la forma en que los presentamos, ofrecemos, entregamos, etc. a nuestros clientes. Los modernos sistemas de información hacen cada vez más partícipes a los elementos externos de la organización de muchos repositorios de datos, compartiendo directamente la información que maneja la propia empresa, a través de adecuados y flexibles sistemas de seguridad que permitan el acceso sólo a determinadas piezas. La participación del cliente o de proveedores en los propios canales de información de la empresa ofrece posibilidades de co-creación tremendamente valiosas para el desarrollo de la misma. Por ello, disponer de medios tecnológicos que aseguren ese tipo de vías de comunicación de una forma segura y eficiente puede convertirse en fuente clara de ventaja competitiva.

Directiva.

Esta capa se alimenta (o debería alimentarse) de información de las otras capas, procesa los datos y los presenta de forma que la dirección, a todos los niveles (alta dirección, división, departamento, sección, etc.) disponga de los datos necesarios para cimentar sus decisiones, tanto a nivel estratégico como operativo. En este sentido, es importante tener en cuenta que la información, si las tres capas anteriores están bien resueltas, debe proporcionar una perspectiva global de la empresa y del medio en que desenvuelve su actividad. Es decir, no sólo se debe fijar en el funcionamiento de la organización, sino ponerlo en relación con los parámetros externos que definen su entorno. De este modo, como en cualquier proceso de planificación estratégica, se analizan tanto los aspectos externos a la empresa como los internos.



En cualquier implantación es necesario no desatender ninguna de estas capas. Sin embargo, la experiencia demuestra que la construcción del sistema de gestión de la información parte de dentro hacia fuera, debiendo consolidarse previamente la capa formal antes de empezar con la informal, la más delicada, o la externa, y así sucesivamente. La capa informal no está sino esbozada en la mayor parte de nuestras organizaciones y se incardina también con la implantación de sistemas de gestión del conocimiento, como medios de estructurar la parte más tangible de los beneficios de esa capa. Es, por tanto, frecuente que el sistema atienda únicamente las capas formal, externa y directiva. Y, en muchos casos, se desatiende la capa externa limitándose a disponer de información interna de la empresa. Sin duda, como creo que ha quedado manifestado en lo expuesto, este último tipo de implantaciones es, a todas luces, incompleto y manifiestamente mejorable.

<http://idiceas4business.es/donde-tengo-la-cabeza-ii/>

¿DÓNDE TENGO LA CABEZA? (III)

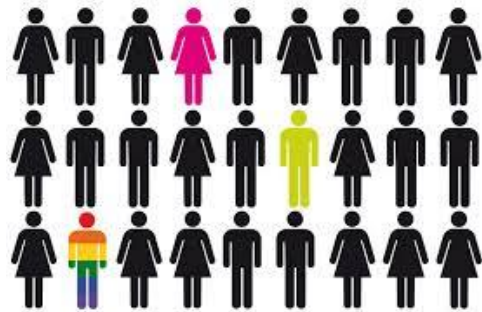
AUTOR: JI CONDE



En el *post* anterior de esta serie comentamos cuáles son los niveles o capas que tenemos que cuidar en una implantación de una plataforma tecnológica para la gestión de la información, desde las más claras e inmediatas tanto para usuarios como para la dirección (las operativas formales y las directivas) hasta las más complejas y difusas, sobre todo para estos últimos (las operativas informales y las externas).

Es complicado establecer el orden adecuado para atacar cada capa. Parece claro que las formales son las que pueden generar una forma más directa de obtener las mejoras que se esperan de estas implantaciones. Sin embargo, muchas veces el éxito o fracaso de un proyecto de este tipo reside en las relaciones informales dentro de la empresa. En efecto, muchas veces existen estructuras de poder (tácito) diferentes y, en ocasiones, contrapuestas a las estructuras de poder explícito o jerárquico. Estas estructuras pueden influir sustancialmente tanto en la correcta definición de un proyecto y de sus objetivos como en el modo en que intervengan, de forma positiva o negativa, los distintos grupos participantes o relevantes. Por tanto, deben de ser conocidas y entendidas en la estructuración inicial de un proyecto. Este trabajo, realmente complejo, es esencial en la mayoría de los casos y, en la medida de lo posible, **siempre** debe ser completado. ¿De qué forma? Podemos apuntar algunas ideas básicas:

- A través de **encuestas** previas que midan, aunque sea de forma indirecta, el ambiente laboral. Es decir, se trata de averiguar de qué manera el personal va a admitir el cambio, como consecuencia de la situación actual de motivación e implicación y si la estructura es adecuada (distribución de responsabilidades, participación de los mandos intermedios, organización, etc.).



- **Entrevistas** con la dirección y mandos intermedios. A través de ellas, se trata de localizar y comprender otros aspectos culturales mucho más elementales que pueden afectar sobre manera al proyecto: conocimiento y familiaridad tecnológica inicial del personal, cultura de innovación o de estabilidad, medias de edad, nivel de compartimentación dentro de la empresa en las distintas secciones o departamentos, canales actuales de comunicación, etc. Se trata de identificar patrones de hábito en la empresa que se deban aprovechar o, al menos, tener en cuenta para lograr que se integren adecuadamente con los nuevos hábitos a implantar.
- **Análisis** de la infraestructura IT inicial. Esta actividad, que es claro que se ha de desarrollar, nos aporta una gran cantidad de información sobre la situación del

personal en relación con la tecnología si se enfoca en este sentido. Al ver el grado de actualización de las *suites* estándar de ofimática, de los sistemas operativos, echar un vistazo a los escritorios, ver brevemente la forma de trabajar del personal de una empresa con un ordenador, etc. nos da idea bastante aproximada de cómo se maneja, en media, en relación con la tecnología. Este aspecto es clave para determinar el ritmo adecuado de una implantación de este tipo, así como el apoyo de formación necesario. Evidentemente, a mayor conocimiento, mayor ritmo es posible y a la inversa.

- Organización de **grupos** de trabajo. Es importante conseguir la mayor identificación posible del personal con las estructuras y métodos que se desplieguen sobre la tecnología. Para ello, es importante contar con usuarios (no sólo mandos intermedios) en los equipos con los que se trabaje a la hora de describir un proceso y optimizarlo (según se comentó en el primer *post* de la serie), de modo que participen activamente en ese trabajo. De ese modo, necesariamente verán reflejada su opinión, su forma de trabajar, etc. en el trabajo final de despliegue. Esta metodología, que parece sencilla de implantar, es frecuente que no se lleve a cabo, pues muchos directivos y mandos intermedios parecen tener cierto *miedo* a que participe su personal. La experiencia nos dice que, lejos de ser perjudicial, es enormemente enriquecedor para todas las partes. También es importante que los equipos sean transversales, es decir, que incluyan personal de diversos departamentos y no sólo de uno de ellos. Eso permitirá mejorar la comprensión del trabajo de los distintos equipos entre ellos cuando se analicen los procesos y las interacciones entre actividades. Otra cosa que se debe cuidar es que en el grupo existan personas de todos los niveles de familiaridad con la tecnología, tanto usuarios avanzados (*key users*), que deben *tirar* del resto, como usuarios básicos, que pongan el contrapunto al ritmo y profundidad de los trabajos.
- Designación del equipo de **validadores**. Como comentábamos en el primer *post* de esta serie, es fundamental que exista una validación de las estructuras y métodos que se hayan desarrollado en la plataforma tecnológica antes de su *puesta en producción*. Esa validación requiere de la implicación, previa designación formal, de un equipo de usuarios avanzados que valore de forma completa las funcionalidades desplegadas. De otro modo, será necesario efectuar correcciones y correcciones en fase de producción, con dos consecuencias: el retraso del proyecto y, lo que es más grave, la sensación de rechazo por parte de los usuarios, especialmente de los más reticentes.
- Establecimiento de un **lenguaje** común. Como explica Guillermo de Haro en su tesis doctoral (*La transformación organizacional y tecnológica hacia la empresa Cliente-céntrica*, Universidad del País Vasco, 2004), es fundamental establecer vías de comprensión entre los consultores que lleven a cabo la implantación y el personal (especialmente, el equipo de validadores) que participe en el proyecto. Muchos de ellos fracasan por falta de entendimiento de requisitos, de una parte, o de la definición de las soluciones propuestas a éstos, por otra. Por tanto, definir claramente cuáles son los términos y conceptos principales del proyecto para mutuo entendimiento supone eliminar barreras clave en el desarrollo del proyecto.



- Todas estas actividades, al menos, deben ser completadas en la fase de planificación del proyecto, por pequeño que éste sea. Lo contrario supondrá, como mínimo, obstáculos al correcto desarrollo del proyecto y retrasos en el mismo, indeseables para ambas partes.

<http://idiceas4business.es/donde-tengo-la-cabeza-iii/>

¿DÓNDE TENGO LA CABEZA? (IV)

AUTOR: JI CONDE

En el anterior *post* de esta serie comentábamos la importancia de tener en cuenta, durante la planificación de un proyecto de implantación de un sistema de gestión de la información, una serie de aspectos internos de la empresa, que pueden tener una importancia decisiva para el éxito del proyecto. Este tipo de aspectos se manifestarán durante todo el transcurso del proyecto y más allá de él, una vez superada su fase crítica, que podríamos llamar de *gran transformación*. Esta fase comprende todos los trabajos de optimización de procesos, despliegue y validación que citábamos en el primer *post* de la serie, durante los cuales se producen realmente los cambios profundos en los modos de trabajo e, incluso, en la cultura de la empresa. Sin embargo, si el proyecto está correctamente planificado (insistimos, como siempre, en la importancia de la planificación, de *pensar antes de hacer*) su incidencia será cada vez más tenue e, incluso, deberá revertir en un efecto beneficioso. Como indica Andrew McAfee, “para cualquier empresa que esté creando una infraestructura de colaboración nueva, las normas y la cultura on-line son una cuestión que irá evolucionando a lo largo del tiempo” (*Empresa 2.0 – el nacimiento de la colaboración emergente*, Harvard Business Review, Diciembre 2009).



En efecto, tenemos que pensar que es más que probable que muchas personas, por ejemplo, comiencen el proyecto sin los conocimientos o la familiaridad idónea con la tecnología. Sin embargo, si se crean las corrientes de actuación adecuadas en los grupos, esas personas se verán arrastradas hacia un uso diario que les hará comprender las ventajas y, a la vez, superar más fácilmente las dificultades que su puesta al día conllevan. Pero, para ello, es clave crear esas corrientes considerando los distintos ritmos y las distintas necesidades de cada grupo y, más aún, en empresas pequeñas, de cada individuo. Una forma útil de conseguir esto es identificar las buenas prácticas actuales no digitales e intentar establecer una ligazón clara entre dichas prácticas y su correlato digital. Es decir, mostrar que es un camino parecido, con indicaciones parecidas, pero con vehículos diferentes y, sobre todo, cambiando las *normas de tráfico*.

De nuevo, vemos la importancia de la capa informal en estos proyectos. En esta ocasión, a través de los distintos niveles de formación y agilidad que la empresa en el uso de la tecnología y que, normalmente, no están explicitados en ninguna documentación pero que **existen**, con un peso decisivo en la transformación. Como nos recuerda Simon Sinek en su charla TED, de acuerdo con la ley de difusión de la tecnología en nuestra sociedad las personas se clasifican por su mayor o menor rapidez a la hora de adoptar los cambios tecnológicos en su vida. Pues bien, esa misma clasificación se puede aplicar, perfectamente, en una empresa: habrá enamorados de la tecnología que se alineen con el proyecto desde el mismo momento en que se les permita participar, habrá otros que lo



adopten rápidamente una vez se comience con la validación y habrá otros que, una vez validadas las funcionalidades, se vayan incorporando. Finalmente, habrá los que no tengan más remedio que incorporarse *porque todo el resto de la empresa lo habrá hecho ya*. Será un asunto de evolucionar o morir pero, a la vez, de sencillez a la hora de encontrar apoyo y conocimiento para resolver dudas, torpeza o, incluso, miedos (como el típico *¿esto es para controlarnos más?*). Sin embargo, una de las claves del éxito del proyecto es la capacidad para agilizar la difusión, para que la tecnología aplicada obtenga rápidamente una validez suficiente como para que la mayor parte de la empresa se encuentre a gusto con ella y arrastre a los rezagados. Para ello, todas las teorías del cambio nos hablan de conseguir pequeños logros muy rápidos (*quick wins*) desde las etapas iniciales del proyecto que generen esa sensación. Pero, de nuevo, esos pequeños éxitos tienen que tener sentido en relación con la capa informal de la empresa para que, realmente, nos ayuden a lanzar el proyecto.

Volviendo sobre la evolución de la cultura tecnológica, una de las grandes aportaciones que se asocian a este tipo de proyectos es que proporcionan a la empresa una capacidad residual de transformación continuada, siempre hacia mayores cotas de eficiencia y productividad. Como indican Lesser y Prusak, “se invierten recursos y tiempo en impulsar la capacidad de crear, compartir y utilizar tanto el conocimiento individual como el colectivo con el fin de que los negocios pueda mejorar su productividad, su eficacia organizativa y su capacidad innovadora” (*Cómo conservar el conocimiento en un mundo incierto, Harvard Business Review*, Diciembre 2009). Y, en esta nueva capacidad, es esencial la parte tecnológica del proyecto ya que, como indica el propio MacAfee, “las nuevas tecnologías son significativas porque pueden servir para establecer los lazos que unan y articulen la empresa, y para facilitar el trabajo del conocimiento de una forma que en el pasado simplemente no era posible” (en el artículo ya citado). Por tanto, si somos capaces de transformar la empresa, de hacer evolucionar a su equipo a partir de proyecto de este tipo, teniendo en cuenta las necesidades de los diferentes grupos informales que existen en ella, seremos capaces de proporcionarle una nueva y diferente capacidad para seguir evolucionando. Seremos capaces de proporcionarle no sólo mayor productividad y eficiencia, sino potencial para crear nuevas ventajas competitivas desde la innovación interna y externa.

<http://idiceas4business.es/donde-tengo-la-cabeza-iv/>

¿DÓNDE TENGO LA CABEZA? (Y V)

AUTOR: JI CONDE

Para concluir esta serie de artículos, tras repasar el modo en que los proyectos de implantación de sistemas tecnológicos de gestión de la información pueden transformar las compañías y los aspectos más humanos de estos proyectos, creo que es necesario detenerse en otro ámbito clave de los mismos, en la que se entrelazan de forma singular los aspectos organizativos o de gestión con las soluciones puramente técnicas: la **estructura** de la información.



Hasta hace no muchos años (en tecnología parece que pasa una eternidad cuando nos referimos al último lustro), las PYMEs disponían, por lo general y muchas veces en el mejor de los casos, de una colección más o menos estandarizada de carpetas compartidas en un servidor o, remontándonos más aún, de papeles compilados en carpetas de cartón o los inolvidables A-Z. Es decir, de una estructura **estática** de su información,

organizada en documentos y tablas (de Excel o Access). Sin embargo, la mayor parte de los elementos que se incluyen dentro de esa estructura estática van sufriendo transformaciones a lo largo del tiempo, en operaciones similares a las que sufre la materia prima en una cadena de fabricación hasta obtener un producto final acabado. Un documento puede comenzar en una plantilla estándar, sobre la que se elaboran uno o varios borradores del mismo, ser aprobado por varias autoridades y, posteriormente, revisado y modificado en sucesivas ocasiones hasta llegar a una versión final que se entregue al cliente y que, posteriormente, puede sufrir actualizaciones con el paso del tiempo. Asimismo, ese documento es *transmitido* de diversas formas entre los miembros de la organización que la genera y, del mismo modo, con la organización receptora de la información. Toda esta transformación y transmisión (o comunicación) de la información constituye la estructura **dinámica** de la información de las compañías. Ambas estructuras, como se ha podido entrever en este ejemplo, se organizan igualmente en las capas de las que hablábamos.



A nivel tecnológico, la estructura estática se resuelve a partir de **plataformas** y la dinámica a través de **canales**. Las primeras, como hemos comentado, han evolucionado desde las carpetas del servidor a sistemas de gestión de los contenidos (ECM), de forma general, así como otros para la gestión de información más específica (ERPs para los recursos de la empresa y CRMs para la información asociada a las relaciones con los clientes, entre los más habituales). Las segundas, que cada vez más se integran con las primeras, han evolucionado desde el correo postal, pasando por el correo electrónico, mensajes de alerta (pop-ups) hasta sistemas como el chat, las conversaciones o el micro blogging en capas más formales o la mensajería instantánea a través de *smartphones* en las capas más informales (aunque cada vez más se confundan con las primeras, en aras de la rapidez). Sin olvidar, por supuesto, los *flujos de trabajo* que representan el equivalente a la robotización en la industria al trabajar con la información.

Tanto la estructura estática como la dinámica deben, una vez más, ser cuidadosamente analizados, planificados, desplegados y **validados** durante el proyecto, dado que constituyen el mayor problema de índole técnico que se debe resolver en su transcurso. De hecho, un estudio de *Forrester Research* demuestra que únicamente el 44% de los participantes en la encuesta estaba de acuerdo en que resultaba sencillo encontrar lo que estaba buscando en su intranet. A su vez, un estudio de Thomas Davenport (en *Thinking for a living*) indica que el 26% de los trabajadores encuestados tenía la impresión de que en sus organizaciones se abusaba del correo electrónico, el 21% se sentía agobiado por esta herramienta y el 15% tenía la impresión de que en la práctica disminuía su productividad. De hecho, el correo electrónico se identifica en multitud de propuestas para la mejora de la productividad como un *ladrón del tiempo*.



¿Qué elementos debemos de tener en cuenta o cuidar especialmente? Los siguientes son algunos de los habituales:

- Toda la estructura, tanto dinámica como estática, debe tener sentido para los trabajadores. Debe ser mostrar un lugar común, en el que se sientan, al menos en cierta medida, cómodos conociendo el terreno que pisan. Para ello, el análisis previo de los procesos se antoja fundamental, así como la adecuada plasmación de los resultados de ese análisis en la estructura. El paradigma, en este caso, lo proporcionaría una estructura en la que no sea necesario emplear buscadores para localizar la información, puesto que nos muestre fácilmente el camino.
- Se debe integrar la capa informal dentro los canales, especialmente, dado que se trata de una enorme fuente de información sobre los aspectos no previstos de los procesos y proyectos y, por tanto, de oportunidades de mejora de los mismos y del conocimiento tácito generado que, de esta manera, se explicita.
- El *taggeado* o etiquetado se ha mostrado como una de las herramientas más eficaces para facilitar la compartición y localización de la información. Existen, aquí, dos posibilidades, asociadas de nuevo a las capas formal e informal: el etiquetado social, que se ha dado en llamar folksonomía (por oposición con la taxonomía formal), sin una estructura ni una estandarización, que refleja la estructura informal de la empresa; y la categorización formal, estandarizada y controlada a nivel central. La primera tiene los inconvenientes de no ser multinivel y poder ser redundante, pero la ventaja de que sirve de vehículo de ese conocimiento informal del que hablábamos en el punto anterior.
- Se debe evitar, en la medida de lo posible, el uso simultáneo de las viejas estructuras y de las nuevas. Diversas experiencias nos muestran que la tendencia natural será la de mantenerse en la comodidad de lo conocido. En este punto, el liderazgo en el proyecto es fundamental para motivar y empujar al equipo al cambio.

Terminamos, así, esta serie, con la confianza de haber aportado cierta luz a los temores al atacar un proyecto de este tipo desde nuestra experiencia. Pero, sobre todo, con la esperanza de haber mostrado muchas de las ventajas que todas las empresas y, en especial, nuestras queridas PYMES, pueden obtener con esta transformación, sabiendo así, en todo momento, *dónde tienen la cabeza*.

<http://idiceas4business.es/donde-tengo-la-cabeza-y-v/>

PARA CATEGORIZAR, PRIORIZAR E INNOVAR, KANO HAS DE APLICAR

AUTOR: MÁXIMO FRAILE

El Análisis y grafica de Kano que como dice en el enlace de presentación sirve para el **desarrollo de productos estudiando previamente las características que les vamos a añadir**, pensando en conseguir la máxima satisfacción del cliente o consumidor final, y sin añadir características que no aporten valor. Es decir que puede ayudar, con el debido análisis, a categorizar los elementos de un servicio en:

- Factores de rechazo o contrarios.
- Factores imprescindibles o básicos.
- Factores indiferentes.
- Factores lineales o normales.
- Factores atractivos o de entusiasmo.

Aquí tenéis la descripción completa: <http://www.pdcahome.com/kano-analisis/>

Es una de las herramientas que antes de jurar o prometer acatar y defender la Constitución, creo que todo cargo electo y todo cargo político, y por supuesto funcional, deberíamos interiorizar estos conceptos y haber realizado un taller para conocer y saber aplicar el Análisis de KANO, desarrollo de **productos** (y servicios) pensando **en la satisfacción del cliente**.

Esta sencilla y desconocida herramienta que conozco y procuro manejar desde 1996, la utilizo con solo tres categorías y no con todas las anteriores:

- **Elementos o servicios básicos:** aquellos que no dan valor, pero en el momento que faltan, generan una gran insatisfacción. Me gusta usar el ejemplo de un municipio para categorizar los servicios pues los conocemos todos: que el agua salga incolora, inodora e insípida las 24 horas al día, los 365 días año, lo mismo que se enciendan las luces de las calles al anochecer y se apaguen al amanecer y que las basuras se recojan cada día, poco valor dan (aunque se puede trabajar para mejorarlos aplicándoles un KANO a cada uno de ellos dividiendo sus componentes, presión con que llega el agua, coste del agua, eficiencia de la depuradora, intensidad de las luces en la calle, horario de encendido, ruido y horarios de la recogida de las basuras....) pero como un día no haya agua o no se enciendan las luces, la satisfacción baja rápidamente.
- **Elementos lineales, que yo llamo contractuales:** a medida que los prestas mejor, aumenta la satisfacción de los ciudadanos. Y en ese prestar mejor contractualmente, se encuentran la disponibilidad de los servicios en la web, la rapidez en resolver las solicitudes, los impuestos y tasas pagados, a medida que los mejoramos, aumenta la satisfacción. Y también en ellos se puede hacer KANOs completos de básico, contractual y de fidelización.
- **Elementos de fidelización o de entusiasmo (como ex político, y en esta dinámica creo que se aplican en los servicios públicos, veo mejor el término de fidelización):** en este punto discrepo del autor del enlace que os he puesto cuando dice que si faltan no generan insatisfacción. Ojo, los elementos de fidelización no son esperados y por tanto aumentan rápidamente la satisfacción, **pero también rápidamente los incorporamos como básicos y si faltan generan insatisfacción**. En el caso de los servicios municipales podéis pensar en todo el catalogo imaginable de competencias impropias que han prestado y prestan los municipios: dar chiquibecas para las guarderías, organizar cine para mayores, organizar ludotecas para vacaciones de navidad, semana santa o verano, poner jucuzzi en las

instalaciones deportivas municipales, solarium, que nos pusieron en un polideportivo en Logroño y generaba el mayor nº de quejas de todo el ayuntamiento: solo había 1 para mas de 20.000 socios y encima a final de año sin dinero, no se podía cambiar las luces y había que cerrarlo.

Pero, además de para poder tener clara la importancia y categorizar los servicios y por tanto poder priorizar el destino de los recursos para, buscando la equidad que nos recuerda Alberto Ortiz de Zarate, garantizar muy bien los servicios básicos y **adaptarlos a los cambios de necesidades y expectativas que se producen en los ciudadanos con la crisis**, KANO permite poner el foco y la lupa de aumento, para entrar en detalle para **aligerar y simplificar**, lo mas superfluo incluso entre lo básico.

<http://porelarticulo103.blogspot.com.es/2014/05/para-categorizar-priorizar-e-innovar.html>

LOS NEGOCIADORES INTERNOS. EL PENSADOR Y EL AMANTE

AUTOR: ISABEL CARRASCO

Erica Ariel Fox, tras analizar en su libro “Más allá del sí. Un método para superar el autosabotaje y negociar con éxito”, como hemos visto en una entrada anterior, al primero de los Cuatro Magníficos: el Soñador, ya que para cerrar el Desfase del Desempeño, debemos comenzar por saber adónde queremos llegar, pasa a estudiar la importancia del Pensador, porque sin el razonamiento que éste ofrece se pueden pretender resultados imposibles de alcanzar.

II.- PERSPECTIVAS: COMPRENDER EL PUNTO DE VISTA DE NUESTRO PENSADOR.

Sin el análisis y la claridad del Pensador nos encontramos con fenómenos sin nombre que pueden ser malinterpretados. El resultado es que actuamos mal o no actuamos en absoluto. Necesitamos que nuestro Pensador interno entienda las cosas, ya que en la vida cotidiana hay muchas cosas sobre las que pensar, cuestiones que aprender, ventajas y desventajas que considerar, evaluaciones que hacer,...

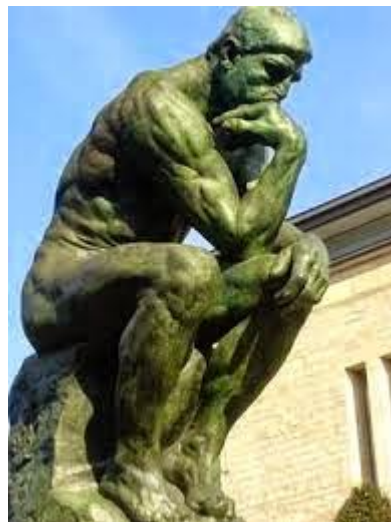
La fuente de poder del Pensador es la razón, y su característica más importante es la claridad. El Pensador equilibrado practica la reflexión y se especializa en las capacidades que se necesitan para realizar un análisis.

Los recursos internos del Pensador son:

- prudencia,
- humildad,
- curiosidad
- paciencia.

Los puntos óptimos del Pensador nos capacitan para:

1. **Expresarnos con datos y lógica, exponiendo ejemplos con detalle.** Los Pensadores muy activos deben tener cuidado para que no se les escape el significado más profundo de las cosas porque están demasiado ocupados calculando estadísticamente los resultados más significativos. Vivir racionalmente todo el tiempo puede volvernos insensibles. Si nuestra identidad está dominada sólo por el Pensador, puede que encontremos las respuestas correctas, pero perderemos la esencia de las cosas. Está bien dejar que nuestro Pensador sea el primero entre iguales, pero no debemos permitir que los datos y la lógica aplasten a los otros miembros de los Cuatro Magníficos.
2. **Considerar las consecuencias.** No es correcto suponer que si razonamos analizando datos y hechos tomaremos decisiones puramente racionales. Al contrario, debemos utilizar a nuestro Pensador para que capte todo lo que influye en nuestras evaluaciones para detectar la potencial influencia de los prejuicios en nuestras decisiones, antes de caer presa en ellos. Una forma valiosa de hacerlo es pararnos y preguntarnos cuáles pueden ser las implicaciones de lo que estamos planeando decir o hacer.



3. **Examinar la situación desde todas las perspectivas**, recordando que podemos estar equivocados. Los Pensadores de perfil alto pueden tener un problema que es la arrogancia ya que se caracterizan por tener una asombrosa capacidad intelectual, por analizar las situaciones y sintetizar la información a gran velocidad para tomar decisiones difíciles sin titubear. Se sienten inteligentes porque lo son y pueden manifestarse con un exceso de orgullo. Los buenos líderes saben que utilizar su intelecto en el campo laboral no significa dejar su humanidad en la puerta del despacho. El Pensador funciona mejor si lo hace en colaboración con el resto de los negociadores internos, esforzándose en reconocer el valor que puede haber en otras formas de liderar y de vivir.

La autora recomienda que nos hagamos una serie de preguntas para reflexionar sobre nuestro Pensador interno:

1. ¿Me resulta sencillo imaginar la perspectiva y los puntos óptimos del Pensador? ¿Me resulta difícil apreciar cómo funciona mi Pensador interno?
2. ¿Cómo me relaciono con la claridad, la prudencia, la humildad, la curiosidad y la paciencia?
3. ¿Cómo utilizo el poder de razonar de mi Pensador?
4. ¿Cuándo he dejado que mi Pensador considere las implicaciones, consecuencias y niveles de riesgo antes de hacer una operación? ¿Cuándo he pasado por alto la opinión de mi Pensador para reflexionar detenidamente sobre las cosas? ¿Qué he aprendido de esas experiencias?
5. ¿Qué creencias u opiniones mantiene con firmeza mi Pensador últimamente? ¿Hay alguna postura alternativa o incluso contraria? ¿Qué información o análisis podría menguar la certidumbre de mi Pensador de que tiene razón?
6. ¿Qué me parecen las estrategias más frecuentes de mi Pensador? ¿Sobresale mi Pensador sobre el resto de mis negociadores internos? ¿Se suele quedar rezagado mi Pensador? ¿Qué pasa cuando mi Pensador se hace con el mando o cuando le dejan fuera?
7. ¿Cómo creo que podría alcanzar un mejor equilibrio entre mis Cuatro Magníficos?

El tercer negociador interno, tras ver las posibilidades (Soñador) y perspectivas (Pensador) se ocupa de:

III.- PERSONAS. ESCUCHAR AL CORAZÓN DE NUESTRO AMANTE.

Mientras que el soñador medita acerca del futuro y el Pensador analiza las ideas, el Amante hace hincapié en las relaciones, asumiendo nuestras emociones y poniéndonos en contacto con otras personas.

El Amante es quien forja las relaciones. Se preocupa por los demás y se manifiesta en la variedad de papeles que interpretamos como amigos, padres, coach, hijos, hermanos, compañeros,... Si el amante es quien dirige podemos dedicar nuestra vida a ayudar a los demás.

El Amante se especializa en las competencias para tratar con las personas que son indispensables para el liderazgo. Aprecia la auténtica comunicación y escuchan además de hablar, se preocupa por la moral del equipo, se entristece cuando los demás reciben malas noticias y permite que el mundo exterior le afecte.

En las organizaciones los Amantes potentes se ocupan del compromiso de los profesionales. Están alerta ante la aparición de talento y se afanan por desarrollarlo, reconociendo el trabajo bien hecho. Ayudan a la promoción de sus colaboradores.

Nuestro Amante interior permite que los demás le echen una mano y al mismo tiempo que facilita el proporcionar ayuda y apoyo a otras personas. Recurrimos a él para practicar la solidaridad.

La fuente de poder del Amante es la emoción y su músculo más fuerte es la compasión. **Sus recursos internos** son: franqueza, generosidad, empatía y aceptación.

Los puntos óptimos del Amante son:

1. **Conectar con las emociones.** Tanto los hombres como las mujeres pueden poseer Amantes interiores que se muestren tibios. Por lo general, a los hombres se les ha enseñado a menudo desde muy pequeños a dejar de lado las emociones. Las investigaciones sobre el desarrollo del varón adulto muestran como las normas sociales contribuyen a la mala gestión emocional y a la limitada capacidad de empatía. El psicólogo Paul Dunion lo llama “el mandato cultural de la virilidad”: hábitos de aislamiento, rechazo de las emociones y las intuiciones y actitud centrada en el mundo exterior con rechazo del interior. En el mundo actual los Pensadores aunque sean muy brillantes chocarán contra un muro si no consiguen conectar a escala humana, ya que se espera que todo profesional serio aporte ciertas cuotas de inteligencia emocional a su trabajo., lo que requiere capacidades que facilita el Amante interior.

En el extremo opuesto del espectro, si la estrategia favorita de nuestro Amante es jugar fuerte, podemos llegar a mostrarnos excesivamente emotivos, provocar dramas innecesarios o forzar intimidades no requeridas. La franqueza para con los demás es un valioso recurso del Amante, si se usa de forma equilibrada. Si la llevamos demasiado lejos puede dar el resultado contrario, distanciar a la gente y agriar una relación.

2. **Colaborar con otras personas.** Las relaciones crean valor. En ocasiones la capacidad de colaborar es la variable decisiva para la creación de valor. El problema puede surgir con los Amantes apasionados que prefieren las relaciones antes que obtener lo que legítimamente necesitan y les dificulta el marcharse. Se ven atrapados por un doble vínculo emocional que les disuade de romper la situación. No desean hacer daño a otras personas, pero tampoco quieren sufrir ellos.

Los Amantes equilibrados entienden que no debemos ser crueles con los demás, ni tampoco ignorar descaradamente nuestros sentimientos, por lo que son mesurados y se interesan tanto por los demás como por sí mismos.

3. **Crear confianza y mantenerla.** Para ello primero tenemos que crear la relación comenzando por establecer el contacto, buscando un punto de conexión mutua con sinceridad. Tenemos que tener en cuenta que si queremos ganar la confianza de los demás debemos actuar de forma que seamos merecedores de su confianza.

Los Amantes equilibrados saben que para que funcione una relación de confianza debe ser sincera. Muchas veces los Amantes tibios cumplen con los requisitos del comportamiento correcto y luego se sorprenden cuando la gente no confía en ellos de verdad. Fomentar confianza significa que no aspiramos a parecer naturales sino más bien a sentirnos realmente naturales.

Un problema que se les plantea a los Amantes apasionados es que aunque la generosidad es una hermosa cualidad que poseen, si se ponen siempre en segundo

lugar llegan a no ser dignos de confianza en un aspecto importante: no merecen la confianza de ellos mismos. En la práctica necesitan muchas veces que su Guerrero o Soñador interno de un paso adelante para protegerlos de sí mismos.

Las preguntas para reflexionar sobre nuestro Amante interno que plantea la autora son:

- a)** ¿Me resulta sencillo percibir la visión del mundo y los puntos óptimos de mi Amante? ¿Es para mí un reto observar cómo actúa sobre mí mi Amante?
- b)** ¿Qué relación mantengo con la compasión, la franqueza, la generosidad, la empatía y la aceptación?
- c)** ¿Cómo utilizo la fuerza de la emoción de mi Amante?
- d)** ¿Cuándo he permitido que mi Amante cree y mantenga una gran confianza con alguien? ¿Cuándo he bloqueado a mi Amante para que no se acerque demasiado a alguien? ¿Qué aprendí de estas experiencias?
- e)** ¿En qué clase de situaciones me anima actualmente mi Amante a invertir? ¿Con clientes, compañeros, mi jefe,...? ¿Con mis padres, hijos, hermanos, amigos, pareja, comunidad,...? ¿Qué expresaría, pediría, haría o dejaría de hacer mi Amante en esas relaciones si le diese carta blanca?
- f)** ¿Qué ocurre cuando mi Amante toma el control o queda excluido? ¿Cómo puedo promover un mejor equilibrio entre mis Cuatro Magníficos?

<http://clavesliderazgoresponsable.blogspot.com.es/2014/06/los-negociadores-internos-el-pensador-y.html>

LOS NEGOCIADORES INTERNOS Y LA JUNTA DIRECTIVA INTERNA. UN MÉTODO PARA NEGOCIAR CON ÉXITO II

AUTOR: ISABEL CARRASCO

Erica Ariel Fox, en su libro “Más allá del sí. Un método para superar el autosabotaje y negociar con éxito”, que estamos comentando, tras analizar el papel y las características que tienen los que ella llama nuestros negociadores internos o los “4 magníficos”, responsables de nuestros deseos, pensamientos, sentimientos y acciones y que representan distintos aspectos de cada persona: el soñador inspirador, el pensador analítico, el amante relacional y el guerrero práctico, plantea la necesidad de contar con una junta directiva que los supervise para obtener un mayor rendimiento. Ésta debe funcionar de manera independiente, actuando en casos de conflicto de intereses y vigilando que los “4 magníficos” se mantengan fieles a sus objetivos y al crecimiento personal.

Nuestra junta directiva interna se compone de tres directores y cada uno de ellos desempeña un papel particular y exclusivo pero manteniendo el objetivo de mantenernos motivados, equilibrados, decididos, satisfechos y prósperos. La autora los llama los “transformadores”. Como grupo funcionan de manera independiente de los “4 magníficos” y cada uno es catalizador en el proceso de cambio, operando en el centro de lo que constituye nuestro ser y hacen posible nuestro crecimiento o autorrealización. Son los siguientes:



I.- EL CENTINELA.

Presta mucha atención a lo que pasa dentro de nosotros. Vigila cómo se comportan los “4 magníficos” y si alguno está reaccionando de forma exagerada ante algo que está ocurriendo. Ariel Fox pone el ejemplo de cuando nos encontramos en una reunión y el Pensador considera la presentación aburrida y equivocada y piensa que hay que intervenir para manifestarlo pero en ese momento actúa el centinela y nos recuerda que el orador es nuestro jefe y que puede ser más conveniente adoptar una actitud más prudente.

El centinela es transformacional porque da el primer paso para separarnos de los “4 magníficos”. Es crucial porque a falta de la perspectiva del centinela la mayoría de las veces escuchamos las instrucciones de los “4 magníficos” y las ponemos en práctica: estamos enfadados y hacemos comentarios sarcásticos, sentimos el impulso de solucionar el problema de alguien y ofrecemos una solución. No consideramos la visión limitada que posee cada negociador interno. Dan una orden y nosotros la cumplimos.

El centinela vigila las estrategias que emplean los “4 magníficos” y las ve tal como son: impulsos, sugerencias, posibilidades que podemos seguir o no. No son órdenes, sino diferentes partes de nosotros.

Cuando se pregunta a los centinelas qué está pasando, ellos indican qué negociadores internos están dominando y qué está haciendo cada uno de ellos. Nos avisan de cuando uno se apodera del juego y manda a los otros al banquillo. Nos muestra la negociación que está ocurriendo dentro de nosotros, jugada a jugada.

II.- EL CAPITÁN.

Coordina al soñador, al pensador, al amante y al guerrero y aprecia que cada uno de ellos tenga sus propios intereses y prioridades. Cada uno representa una parte de nosotros que se preocupa por hacer frente a nuestras necesidades, pero valorando cosas diferentes y definiendo lo que necesitamos de forma distinta: el amante trata de satisfacer nuestra necesidad de relaciones, el guerrero se ocupa de obtener logros y de nuestros anhelos de seguridad, por ejemplo.

El papel del capitán es escuchar a cada uno de nuestros negociadores internos y decidir con conocimiento de causa cómo debemos actuar. Lo que le distingue es la habilidad de recurrir a todos ellos en la medida en que los necesite y de permitir que éstos puedan desplegar todas sus competencias. Tiene la capacidad de dirigir la acción.

Una de las etapas más importantes para pasar de la competencia a la maestría es descubrir nuestro capitán interior. Puede resultar sorprendente que descubramos que, mientras hemos dejado que nuestro soñador o guerrero llevaran la voz cantante, existía dentro de nosotros una fuente de sabiduría mucho más profunda. Los capitanes ofrecen una brújula más fiable porque tienen en cuenta tanto la visión del soñador como el aspecto práctico del guerrero, el corazón del amante y la lógica del pensador.

Si queremos generar un cambio perdurable el centinela y el capitán pueden transformar nuestra conducta.

III.- EL VIAJERO.

Es el paladín de la forma de pensar orientada al crecimiento. Ayuda a diseñar nuevas estrategias para nuestros “4 magníficos” y a experimentar con ellos a lo largo del tiempo. El cerebro adulto cambia con el tiempo, tienen neuroplasticidad por lo que las neuronas tienen la capacidad de realizar nuevas conexiones, de abrir nuevos caminos a través del córtex y a asumir nuevos roles.

Nos marca nuevos rumbos. Conoce nuevas posibilidades que nosotros no imaginamos de una situación.

En la segunda parte del libro Erica Ariel Fox nos da pautas para descubrir nuestro perfil, analizando:

1. **Posibilidades:** contemplar la visión de nuestro soñador.

Los seres humanos tenemos una increíble capacidad de crear. Estamos inventando cosas todo el tiempo. Cuando somos niños lo llamamos jugar, en la adolescencia soñar despiertos y como profesionales adultos decimos que es innovación.

A los soñadores les gusta esforzarse, les gusta luchar por lo que nadie ha hecho antes, poner a prueba nuestros límites, establecer nuevos récords, buscar nuevas fronteras y llevarnos a lugares nuevos. Los innovadores producen un valor enorme al convertir sus sueños en realidad. Silicon Valley está lleno de ejemplos de ello.

La fuente de poder del soñador es la intuición y su músculo más poderoso es la creatividad. El soñador equilibrado se encarga de proporcionar la dirección y está especializado en las competencias que necesitamos para innovar. Los recursos internos son audacia, imaginación, pasión y esperanza.

Los **puntos óptimos del soñador** son:

- a) **Generar su visión de futuro.** Trabajar con nuestro soñador interno nos ayuda a hacer la transición desde lo que no queremos a lo que realmente queremos conseguir en nuestra vida. Debemos negociar con nuestros “4 magníficos” en lugar de ignorarlos o eliminarlos de nuestras vidas y aceptar que hacen lo que hacen porque tratan de

ayudarnos. El problema es que pueden funcionar con una estrategia anticuada, que en ciertos momentos podía haber sido adecuada, pero no se han dado cuenta de que los tiempos cambian.

Para empezar a tomar nuevas decisiones en nuestra forma de liderar y en nuestra vida personal tenemos que actualizar la base de datos de nuestros negociadores internos para ponerlos al día sobre su situación actual. Posteriormente podemos hacer que nuestro pensador y nuestro soñador trabajen juntos, extrayendo lo mejor de ambos, haciéndoles trabajar como equipo para conseguir que hagan grandes cosas juntos.

- b) **Atreverse a perseguir su sueño.** La osadía del soñador no consiste sólo en concebir grandes sueños. También requiere valor y fuerza para seguir insistiendo hasta que los que nos rodean y el mundo en general vea lo mismo que nosotros vemos en nuestro sueño. Realizar grandes cosas en la vida exige más que soñar con lo que deseamos o incluso atrevernos a intentarlo. Tenemos que desearlo lo suficiente para seguir intentándolo, aunque las cosas no nos sean favorables.
- c) **Percibir una vía de avance.** Lo que más nos cuesta, con frecuencia, a la hora de poner en funcionamiento nuestro soñador interno es el hábito de recurrir a nuestra capacidad racional. Tenemos que aceptar que no es preciso elegir entre el pensador y el soñador, podemos dejar que ambos estén activos. Los soñadores son muy buenos percibiendo hacia dónde dirigir los pasos cuando estamos decidiendo dónde ir y cómo llegar. Miran las cosas estratégicamente en lugar de tácticamente. Miran hacia el final del camino. Les interesa más dónde se encontrarán dentro de cinco años que dentro de tres meses. Utilizar a nuestro soñador no significa que tengamos que relegar a nuestro pensador. La intuición y la deducción deben asociarse y no considerarse adversarias.

Ariel Fox propone una serie de preguntas para reflexionar sobre nuestro soñador:

- ¿Nos resulta sencillo imaginar la visión del mundo y los puntos óptimos del soñador? ¿Nos resulta difícil ver cómo funciona el soñador dentro de nosotros?
- ¿Cómo se nos da la creatividad, la audacia, la imaginación, la pasión y la esperanza?
- ¿Cómo utilizamos el poder de intuición del soñador?
- ¿Hemos dejado alguna vez que el soñador persiga un gran sueño? ¿Hemos refrenado al soñador en alguna ocasión? ¿Hemos refrenado a nuestro soñador en alguna ocasión? ¿Qué hemos aprendido de esas experiencias?
- ¿Qué quiere actualmente nuestro soñador para nosotros, para las personas que nos importan, para nuestra organización y para el mundo? ¿Qué imágenes surgen si damos rienda suelta a la imaginación de nuestro soñador al pensar en esas esperanzas y visiones?
- ¿Qué observamos con respecto a las estrategias habituales de nuestro soñador? ¿Sobresale sobre el resto de los miembros de nuestros “4 magníficos”? ¿Tiende a ser dejado de lado? ¿Qué pasa cuando nuestro soñador asume el mando o cuando le hacen callar?
- ¿Qué sentimos cuando tratamos de equilibrar nuestros “4 magníficos”?

<http://clavesliderazgoresponsable.blogspot.com.es/2014/06/los-negociadores-internos-y-la-junta.html>

TUS SUEÑOS SE HARÁN REALIDAD GRACIAS A LA REALIDAD AUMENTADA

AUTORA: ISABEL RICO

¿Te imaginas retroceder en el tiempo para poder jugar con los dinosaurios o tener una velada romántica a la luz de las velas con Richard Gere o quizá jugar un partido junto a Cristiano Ronaldo?

Ten cuidado, que tus sueños pueden convertirse en realidad gracias a la realidad aumentada.

Así nos lo cuenta Miguel Angel Llorente en el octavo taller #JuevesForSM. Él es Ingeniero Informático y desarrollador de Android, Fundador de Mobartec y cofundador de IAR.

La Realidad Aumentada es una forma de ver más allá a través de un dispositivo electrónico. Es la extensión de la realidad combinando la imagen real con el entorno virtual de una manera mágica.

Desde el punto de vista emocional, nos abre unas puertas hacia una realidad con infinitas posibilidades.

La realidad aumentada tiene infinidad de aplicaciones, la tecnología ya no es un problema, y el límite lo pone la imaginación.



Turismo:

- Te ofrece la posibilidad de ver en tiempo real no sólo información turística sobre un lugar en el que te encuentras si no también imágenes en 3D sobre yacimientos, reconstrucción de monumentos como el Coliseo de Roma, etc.
- También puedes dotar de vida a los folletos y catálogos dándoles un valor añadido.

Publicidad y marketing:

- Tendrás imágenes y vídeos en 3D de uso práctico de un producto en el punto de venta, evitando la compra a ciegas en algunos casos o dotando de originalidad al producto en otros.
- Diferentes marcas o fabricantes usan la ropa para dar vida a sus productos
- En ferias, se aprovechan lugares amplios para hacer interactuar a las personas con objetos, animales, etc que parecen estar a tu lado realmente.

Arquitectura y construcción:

- Se consigue mostrar cómo quedará un edificio en construcción
- Puedes ver el mobiliario en tu casa sin necesidad de montarlo y así ver si realmente se ajusta al entorno real.

Ingeniería:

- Ver si la nueva maquinaria que se quiere adquirir tiene cabida en el espacio habilitado al efecto y cómo quedaría junto con la demás maquinaria.
- Utilizar como prevención de riesgos puesto que se puede configurar con alarmas y avisos ante cualquier tipo de incidencia interna y no visible.

Medicina:

- Asistencia en quirófano gracias a añadir tanto vídeos como imágenes para poder realizar operaciones con información adicional necesaria.

Con esta tecnología, la medicina, la técnica y cualquier actividad que implique información relacionada a lo que vemos y manipulamos serán objeto de cambios radicales en poco tiempo y la realidad aumentada, sin duda transformará la forma en que vivimos.

A través de la realidad aumentada podemos darle vida a un objeto hasta llegar a sentirlo. Las películas como Matrix que veíamos hace relativamente poco tiempo han pasado de ser algo inimaginable a convertirse en realidad gracias a la tecnología y es algo que asusta.

Ahora bien, esto nos hace pensar **¿qué nos deparará el futuro?**

<http://grupoforsm.com/tus-suenos-se-haran-realidad-gracias-a-la-realidad-aumentada-2861.html>

EL SÍNDROME DE EL CORTE INGLÉS

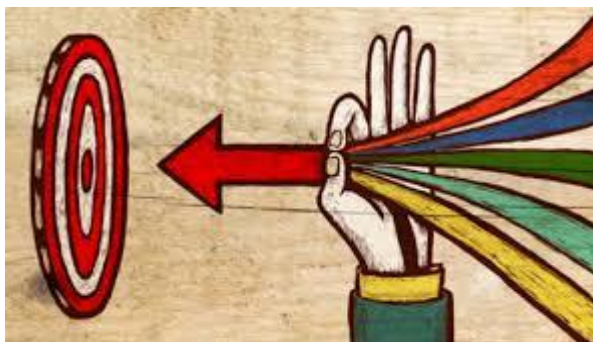
AUTOR: JI CONDE

Sin lugar a discusión de ningún tipo, una de las empresas que han marcado la historia de España es El Corte Inglés. Durante muchos años fue un modelo de negocio y de gestión envidiado no sólo en nuestro país, sino fuera de él. Aún recuerdo, de adolescente, como leía con orgullo que altos directivos de empresas de otros países visitaban El Corte Inglés como un ejemplo de gestión excelente a copiar, como el *best-in-class* de los estudios de *benchmarking*. Eso de que El Corte Inglés no tuviera necesidad, con un nivel de facturación de miles de millones de pesetas (por aquel entonces) y alcanzando, incluso, el billón (europeo), de financiarse a través de bolsa era algo extraordinario. Y todo eso quedó fijado en la mente de los españolitos de a pie algunos de los cuales, con el tiempo, montaron empresas que se querían parecer... a El Corte Inglés, claro.



Así pues, nacieron los servicios integrales, las tiendas que venden de todo, las reformas integrales, etc., todo ello ejecutado por PYMES, con recursos de PYME, presupuestos de PYME y personal de PYME. Es decir, se pretendía que entre 10-15 personas fueran capaces de saber casi de todo en un cierto sector, con el fin de *ser integrales*. “Aprendiz de todo maestro de nada”, dice el refrán de nuestra sabiduría popular. Y más teniendo en cuenta que, si vendes de todo como El Corte Inglés, o peleas en precio o es difícil que puedas pelear en calidad, porque con poca gente **no se puede abarcar todo**. Permítanme dos ejemplos de nuestra experiencia: una pequeña cadena de tiendas de muebles que ve con pavor la posibilidad de que se construya una tienda de Ikea en el Corredor del Henares. Solución: no pelees con Ikea, porque nunca vencerás. Busca los segmentos de muebles y de clientes que no comprarán nunca en Ikea. Otro caso: un gran comercio de maquinaria y material para agricultores y jardineros que, por poder cubrir todas las peticiones de sus muchos clientes, tendría un gran surtido en tienda de... pequeña herramienta de bricolaje casero. Ello hacía que su stock fuera enorme y penalizaba sustancialmente su balance, su tesorería y su capacidad de inversión en acercarse a los que realmente eran sus clientes, es decir, los que aportaban ese 80% de la facturación. De nuevo, la misma respuesta por nuestra parte: no pelees con Akí o con Leroy Merlin, porque no puedes hacerlo: busca al agricultor y al profesional de la jardinería que necesitan maquinaria de calidad y que no van a ir a comprar las herramientas *made in China* de las grandes superficies.

En ambos casos, se trata de enfocarse en lo que mejor podemos hacer, en lo que somos realmente expertos, y diferenciarnos en la **calidad** y la **excelencia** de nuestro producto o servicio. Pero, para ello, debemos olvidarnos de cubrir mucho *terreno* porque, no lo olvidemos, somos PYMES. No somos El Corte Inglés, con miles de empleados, grandes superficies de venta y un enorme poder de negociación con los proveedores. No podemos vender de todo y no lo podemos vender barato, salvo excepciones contadísimas. Si nos centramos en lo que realmente conocemos, seremos capaces, además, de defender nuestro producto con más



confianza y lanzarnos, con él, al mercado con la suficiente rapidez.

Seguro que a algunos se les vendrá a la cabeza el paradigmático caso de Apple que, siendo una empresa de informática, revolucionó el mundo de la música. Independientemente de la gran peculiaridad del caso y del personaje que consiguió tal cambio, hay que recordar que el propio Jobs, en su regreso a Apple en 1997, revisó por completo la línea de productos de la compañía y la redujo a cuatro únicos segmentos, retirando del mercado multitud de variantes que no hacían sino lastrar a la compañía. “Decidir qué es lo que no se debe hacer es tan importante como decidir qué se debe hacer”, decía. Porque, incluso una gran empresa como Apple, **necesitaba centrar sus esfuerzos** y, en particular, en la enorme crisis por la que pasaba en aquellos años. Éste es un excelente camino, además, para eliminar costes superfluos y buscar rentabilizar al máximo todos los recursos de la empresa, infinitamente mejor que los recortes desgraciadamente habituales en nuestras empresas (en personal, I+D, etc.).

Es muy fácil pensar que, si ofrecemos mucho, venderemos más (lo que yo llamo el *síndrome de El Corte Inglés*). Pero eso sólo podría llegar a ser cierto si competimos en costes lo cual, para la PYME española actual, es más que complicado. Sin embargo, centrarse en las necesidades de los clientes que mejor podemos satisfacer o en aquellas que podemos resolver de una manera diferente sí que puede traer aparejadas mayores cuotas de mercado o, simplemente, mayor cantidad de ventas. Sin exigir, además, el esfuerzo de disponer de enormes stocks de material, de formar a la gente en muy diversas disciplinas o tener un equipo demasiado numeroso para nuestra cartera de clientes.

Sin exigir, por tanto, **inversiones poco productivas**. Y proporcionando múltiples facilidades para ser mejores: conociendo mejor que nadie esa necesidad concreta que satisfacemos, controlando la forma en que negocian nuestros clientes, disponiendo de pocos proveedores con los que negociar mejor, contando con el personal mejor formado en ese producto o servicio concreto, facilitando su mejora y evolución continuadas... Muchas ventajas, demasiadas, para pasarlas por alto.



<http://idiceas4business.es/el-sindrome-de-el-corte-ingles/>

LA IMPORTANCIA DE UNA ESTRATEGIA ORIENTADA A LA CALIDAD

AUTOR: ROGELIO POLANCO

El mundo TI es posiblemente el entorno de negocio más cambiante que existe en la actualidad, y dada su juventud tiene por delante un gran número de regulaciones y normativas a las que tiene que hacer frente. Por este motivo, hay que estar preparados para que los servicios de cada compañía aporten ese grado de cumplimiento con las normativas actuales, despreocupando al cliente con estos temas internos que ahora mismo le inquietan, y dejando todo listo para estar en primera línea ante los nuevos retos normativos que están por llegar.

Hay que apostar por una integración total de los modelos de Calidad, Seguridad y Gestión de los Servicios. La Calidad que reciben los clientes tiene que ser percibida como la del aliado TI que está trabajando pro-activamente por mejorar su competitividad y su negocio. Y esto requiere tener la absoluta seguridad de que, con independencia de las

Dar al Cliente la máxima calidad posible en todas las actividades realizadas, deber ser siempre uno de los ejes centrales de una compañía desde su nacimiento.

áreas de nuestra compañía con las que se relacione, ni una sola tarea estará por debajo de los niveles de exigencia que tenemos para nosotros mismos. Es un proyecto ambicioso, que debe estar apoyado por toda la organización, y donde todo el equipo humano debe estar motivado y concienciado con su ejecución.

Suena a tópico, pero lo cierto, es que **la calidad es el valor añadido de cualquier organización**. Hacer las cosas como se espera que se hagan, entregar al cliente lo que éste espera recibir, y generar un entorno de trabajo, donde los proyectos y servicios se ejecutan y se cumplan, en todos los ámbitos posibles. **La calidad aporta ese plus a nuestros clientes que les permiten diferenciarse de sus competidores, ganar en eficiencia** y, lo que es más importante, olvidarse de la problemática TI y centrarse en sus propios negocios, que es el verdadero motor de crecimiento para ellos.

Más allá de las felicitaciones recurrentes por las tareas puntuales que realizan las personas que componen cualquier empresa, los clientes nos transmiten el alto grado de confianza que les da relacionarse con una organización como la nuestra, en la que desde hace tiempo han puesto su confianza y no les hemos defraudado. Lejos de ser algo en lo que confiarse, es una responsabilidad cada día mayor.

Cada uno de nuestros clientes ha delegado de una u otra manera parte de sus necesidades TI a nosotros y la responsabilidad y el compromiso que adquirimos para que la experiencia con nosotros sea la mejor posible, es total. Es prioritario para nosotros demostrar cada día, a cada cliente, que somos una empresa comprometida con sus intereses, preocupada por convertirlos en organizaciones competitivas y eficientes desde el ámbito TI, en el que podemos aportar nuestra tecnología y nuestro conocimiento, para que esa experiencia, se repita cada día con el mismo grado de satisfacción.

http://www.infocalidad.net/opinion?opinion=la-importancia-de-una-estrategia-orientada-a-la-calidad&categoria=&utm_source=hootsuite&utm_campaign=hootsuite

LA POLÍTICA, PRIMERA PIEDRA DEL SISTEMA DE GESTIÓN

AUTOR: DAVID RAMOS

La política es el documento más estratégico del Sistema de Gestión. No se debe iniciar la implantación de un Sistema de Gestión sin hacer de la política la primera piedra del edificio.

En este post se proporcionan consejos para elaborar una política útil para su organización creando el marco adecuado para fijar y revisar sus objetivos

Un enunciado claro y preciso de le ayudará a orientar y dirigir mejor los esfuerzos de la organización, facilitando la colaboración de todo el personal, trabajando en equipo para lograr un mismo objetivo. Desde la política, hasta los resultados, debe haber una unión de esfuerzos alineados. Política y objetivos proporcionarán el punto de referencia para dirigir la organización.



Presente las líneas de actuación que su organización ha puesto en marcha para conseguir el éxito. La política ha de traducirse en resultados, debe por tanto indicar las claves o principios que han de guiar a la organización para su consecución, evite declaraciones retóricas que no tenga realmente la organización en su punto de mira.

Sea concreto y aborde los aspectos esenciales. Hable de la eficacia de los procesos clave para el resultado final y no de todos los procesos. Mójese y diga por aquí: esto es lo importante para nosotros y así vamos a mejorar conseguirlo.

Debe personalizar contemplando el nombre de la empresa y el alcance del Sistema de Gestión teniendo en cuenta las peculiaridades de la organización: productos, área de actividad y empleados. Debe ser apropiada a las necesidades de la organización y de sus clientes considerando también a la competencia. No adopte una política que no pueda llevar a cabo con compromisos inadecuados para su organización. Esto suele ocurrir cuando se inspira en exceso en la de otra empresa.

No servirá de nada crear una política con fines elevados si a la organización le resulta imposible alcanzar dichos fines.

Será igualmente poco probable que pueda llevarse a cabo si no está correctamente alineada con la política global de la organización.

La política no debería considerarse algo estático, debe evolucionar a medida que la organización, sus clientes y sus productos cambian con el tiempo. La revisión debe realizarse en el momento adecuado. Si metas y objetivos están muy vinculados con la política la revisión debe ser una actividad constante. Puede ser apropiada su revisión en la revisión periódica de la planificación estratégica o en la revisión por la dirección.

La política se expresará formalmente por la alta dirección como encargada de dirigir la nave de las organizaciones dejando así constancia de su implicación. Además debe asegurarse de que es entendida por todos los miembros de la organización, asegurando que es una parte de la formación que se proporciona al personal. Comprender esta supone que todo el mundo conozca su papel a la hora de ponerla en práctica. Es recomendable que las afirmaciones sean lo más sencillas y claras posibles para que cada empleado pueda interpretarlas según su propio criterio y hacerlo correctamente.

http://gestionacalidad.blogspot.com.es/2014/06/la-politica-primera-piedra-del-sistema_2.html#.U4814fl_uW8

EL RESPONSABLE DE LA GESTIÓN DE LA IGNORANCIA

AUTOR: KICO ARJONA

Releyendo un viejo artículo que publiqué hace ya tres meses (¿A qué se dedica el Responsable de Gestión del Conocimiento?), me he percatado que no supe poner suficiente énfasis en una de las principales funciones del Responsable de Gestión del Conocimiento: la Gestión de la Ignorancia, entendida ésta en su acepción más amable posible (si es que existe alguna).

Espero con estas líneas subsanar este imperdonable descuido.



DOS MISIONES

Desde mi punto de vista, el Responsable de Gestión del Conocimiento tiene (o puede tener) dos misiones principales:

- **Promover un Cambio Cultural** en la empresa para conseguir que el conocimiento aflore de forma natural y convertirla así en una organización capaz de aprender de cada una de las actividades que emprende (ver Learning Organization). Es una labor tan apasionante como complejos son los retos que plantea. Implica crear una cultura de colaboración (altruista o interesada) y dotar a la empresa de los mecanismos que le permitan promoverla (procesos, herramientas, mecanismos de reconocimiento, etc.)
- **Gestionar la Ignorancia**, un proceso no menos importante que tiene que ver con identificar, estructurar y empaquetar el conocimiento que genera la empresa en su actividad para poder ofrecerlo a quién lo requiera en el momento oportuno. Hablamos aquí de explicitar el conocimiento tácito o implícito, de mapas de conocimiento, taxonomías y demás mecanismos que llevan pululando por ahí desde hace varias décadas.



GESTIONAR LA IGNORANCIA

Centrándonos en la segunda de estas dos misiones, la que podríamos considerar más tradicional, el proceso sería el siguiente:

- Determinar cuáles son los **procesos de la organización y las actividades principales**. Fácil, con suerte hasta tendremos un mapa de procesos detallado.
- Analizar **cada proceso** para determinar qué información se está generando y, de ésta, cual es valiosa y se gestiona correctamente y cuál se está perdiendo o no sabemos cómo sacarle partido.
- En el primer caso, bastará (es un decir) con analizar la **idoneidad de la información disponible**, la forma en que está estructurada y seleccionar las herramientas que

mejor nos permitirán exponerla, ya convertida en valioso conocimiento, a quién la necesite, cuándo la necesite, donde la necesite y cómo la necesite.

- El segundo es más interesante pues requiere de un trabajo de investigación para detectar posibles carencias en los procesos y en la información que generan. Nos adentramos ya más profundamente en lo que, maliciosamente, he querido bautizar como la **Gestión de la Ignorancia**.
- La última fase consiste en resolver las carencias detectadas re-definiendo los procesos, implantando nuevas herramientas, planteando acciones de concienciación o formación, etc.



Si lo analizáis fríamente, **la labor más compleja del Responsable de Gestión del Conocimiento** consiste en determinar qué es lo que no conocemos y qué deberíamos hacer para luchar contra esta ignorancia.

UNA LABOR INGRATA

Tras un concienzudo análisis de la situación sabemos ya qué no sabemos o qué sabemos pero no sabemos cómo gestionar. Ya tenemos hecho casi todo el trabajo. Queda ahora plantear soluciones e implantarlas. Las nuevas tecnologías y un poco de mano izquierda deberían garantizar que seremos capaces de hacerlo.

Pongamos un ejemplo: tenemos una fuerza comercial que utiliza disciplinadamente un CRM para registrar todas las visitas que realizan y las propuestas que presentan a los diferentes interlocutores de los clientes potenciales de la organización. Sin embargo, quizás la herramienta no permita clasificar a los clientes o las ofertas en las áreas de negocio en las que opera la empresa o los comerciales no consideren relevante dedicar tiempo a realizar esta tarea. Esta carencia de información, y a la postre de conocimiento, impide al Director Comercial determinar en qué áreas resultan las acciones más efectivas, dónde es necesario incidir más o en qué nichos de mercado las ofertas y soluciones de la organización resultan más exitosas. Y se queja, con razón.

Esta ignorancia puede ser fácilmente resuelta. Así que planteamos un proyecto de mejora para ampliar o re-configurar la funcionalidad del CRM y unos cuantos talleres de formación / concienciación. Seis meses más tarde, las acciones planteadas están ya tan imbricadas en el proceso comercial que nadie concibe registrar una acción comercial sin clasificarla correctamente.

Y voilà, problema resuelto. Recibimos la felicitación del Director Comercial, la empresa comienza a ganar algo más de dinero al enfocar mejor las acciones comerciales y ofrecer las soluciones que realmente está demandado el mercado y nos llevan en hombros por todo el edificio como muestra de reconocimiento (la crisis no da para más).

Pero acaba el año y toca fijar objetivos partiendo de unos resultados no demasiado boyantes. El Director Comercial está de nuevo preocupado. No sabe qué está haciendo la competencia, qué nuevas tecnologías inundarán en los próximos meses el mercado o cuáles son los planes de inversión de los clientes estratégicos.



En definitiva, vuelve a quejarse de las carencias de la organización en cuanto a gestión del conocimiento y, de nuevo, volvemos a pasear por el filo de la navaja con el fracaso amenazando nuestra cabeza y puesto de trabajo.

Es un proceso sin fin. Se resuelven las carencias más básicas en cuanto a conocimiento, la organización se vuelve más exigente, descubre que necesita saber más y vuelve a centrar su atención en el Responsable de Gestión del Conocimiento o, mejor, de la Ignorancia. ¿Cómo no lo había previsto?

Y no me quejo; es un trabajo apasionante, siempre con nuevos retos frente a ti y realmente necesario para el desarrollo de la organización.

<http://www.calidadytecnologia.com/2014/06/responsable-gestion-de-la-ignorancia.html>

CÓMO RECIBIR FEEDBACK. ¡CUIDADO CON LOS PUNTOS CIEGOS!

AUTORA: ISABEL CARRASCO

Douglas Stone y Sheila Heen, en el análisis que realizan en su libro “Thanks for the feedback. The science and art of receiving feedback well”, que estamos comentando en otras entradas, destacan otro aspecto más a considerar dentro del grupo al que llaman “triggers de la verdad” que es: **SER CONSCIENTES DE NUESTROS PUNTOS CIEGOS.**

Existe siempre un hiato entre la forma en que creemos que los demás nos ven y la realidad. Podemos no reconocernos en el feedback que nos dan, aunque exista unanimidad. Los autores dibujan un mapa de estas diferencias, ya que suelen ser predecibles y sistemáticas. Este mapa analizado de forma consecutiva permite detectar los puntos ciegos y está formado por:

1. Mis pensamientos y sentimientos
2. Mis intenciones. Lo que queremos hacer, lo que queremos que pase.
3. Mi comportamiento.
4. Mi impacto en los demás.
5. La interpretación que los demás hacen de mis intenciones y de mi carácter.
6. El feedback que los demás me ofrecen.

Un **punto ciego** es algo que nosotros no vemos de nosotros mismos pero que los demás si lo hacen. Cada uno tenemos algunos que son diferentes pero existen otros que todos compartimos. Entre ellos tenemos:

a) **La expresión facial.** Los demás pueden ver nuestro rostro, pero nosotros no. Transmitimos una enorme cantidad de información a través de nuestros gestos. Steven Johnson señala que podemos medir el estado de ánimo de las personas observando su mirada y los extremos de su boca.

b) **El tono de voz.** Facilita, también, mucha información sobre nuestros sentimientos. Los demás nos interpretan no sólo por lo que decimos, sino por cómo lo hacemos. La misma palabra puede tener significados distintos según la digamos. Por ejemplo “Te quiero” puede ser una expresión de pasión, resignación, confianza o duda. Puede ser una afirmación o una pregunta.

Existe una zona en el surco temporal superior (STS) que se activa al escuchar las voces y las reconoce e interpreta los tonos y los significados. Cuando hablamos nosotros se desconecta y por esta razón no escuchamos nuestra voz de la misma forma que lo hacemos cuando oímos a los demás por lo que en ocasiones nos sorprendemos cuando recibimos feedback sobre cómo hemos dicho algo y explica el por qué nuestra voz no nos suena familiar cuando la escuchamos en una grabación. Sophie Scott, investigadora en el University College de Londres sugiere que el STS no atiende al sonido de nuestra propia voz porque se encuentra muy ocupado escuchando nuestros pensamientos. Nuestra atención se puede centrar sólo en una cosa a la vez por lo que lo hace en nuestras intenciones y éstas pueden ser las que se estén manifestando realmente cuando hablamos.

c) **Los patrones de comportamiento.** Existen conductas que repetimos de forma habitual y puede que no seamos conscientes de ellas, pero los demás sí. Por ejemplo, mirar el móvil continuamente mientras hablamos con otras personas, cambiar de pareja con frecuencia y decir al inicio de la relación que es la definitiva,...

d) **El lenguaje de los correos electrónicos.** Por ejemplo, si se responde inmediatamente a un correo o se tarda en hacerlo estamos transmitiendo un mensaje, si es escueto o prolijo también puede tener un significado concreto,... El hecho de que los demás observen nuestras expresiones, tonos y comportamientos no quiere decir que

interpreten correctamente lo que ven. Si pueden deducir con exactitud que lo que decimos no concuerda con lo que hacemos, pero pueden equivocarse en su significado.

Los autores identifican tres amplificadores de los puntos ciegos:

1. **Las emociones.** Juegan un papel fundamental en la distancia que existe entre cómo nos ven los demás y cómo pensamos que nos ven. Restamos ciertas emociones de la ecuación: “Esta emoción no tiene nada que ver conmigo”, pero los otros pueden duplicarla: “Esa emoción representa exactamente lo que eres”. Tendemos a considerar a las emociones fuertes como parte del entorno, en lugar de parte de nosotros. Podemos pensar: “Yo no estaba enfadado, era la situación la que estaba tensa”, pero las situaciones no son tensas, son las personas las que están tensas.
2. **Las situaciones versus el carácter.** Cuando algo va mal y soy parte de ello tiendo a atribuir mis acciones a la situación, mientras los demás atribuirán mis acciones a mi carácter. Por ejemplo, si como el último trozo de pastel pueden decir que lo hago porque soy egoísta (personalidad), mientras yo diré que lo hago porque nadie lo quiere (situación), si cojo un día libre más, pueden pensar que es porque soy poco serio (carácter), mientras yo diré que ha sido para atender a mi padre enfermo (situación). Son formas alternativas de contar una historia.
3. **Impacto versus intención.** Nos juzgamos por nuestras intenciones, mientras los demás lo hacen por el impacto de nuestras acciones. Buenas intenciones pueden desembocar en resultados negativos que son los que quedan y sobre los que se va a transmitir un feedback que será negativo, para sorpresa del receptor. La historia de mis relaciones con los demás, para cada uno de nosotros, está marcada por nuestras intenciones. Por ejemplo se puede dar el caso de que tengo buenas intenciones y estoy tratando de ayudar, guiar o incluso hacer coaching, por lo que asumo que mis buenas intenciones conducirán a buenos impactos: los demás se sentirán ayudados y guiados y apreciarán mis esfuerzos para colaborar en su desarrollo. Por lo tanto éstos considerarán que soy una buena persona. Pero para los que nos rodean lo que van a tener en cuenta es el impacto.

A pesar de mis buenas intenciones puedo tener un impacto negativo en otra persona, ya que ésta se puede sentir excesivamente controlada y pensar que desconfiamos y no nos importan los sentimientos de la otra persona y que, por tanto, si mis intenciones son negativas significa que soy mala persona y el feedback que voy a recibir de la persona que yo creía que estaba ayudando va a implicar que soy controladora, lo cual me sorprende, pues mis intenciones no eran esas, y lo rechazo puesto que se que es erróneo. Lo correcto es separar las intenciones del impacto en el momento del feedback. Hablar de nuestras intenciones para que queden claras y analizar el impacto real que están teniendo con la otra persona. Todos estos amplificadores se van sumando y tienen un efecto negativo sobre el feedback.

Los autores proponen las siguientes recomendaciones para ayudarnos a ver nuestros puntos ciegos:

- a) Si nos preguntamos al recibir feedback “¿Cuál es su agenda secreta? O ¿Qué es lo que les pasa?”, tenemos que asegurarnos que nuestra siguiente reflexión vaya dirigida a analizar si el feedback que estamos recibiendo puede verse afectado por uno de mis puntos ciegos.
- b) Ser específicos cuando solicitamos feedback. Normalmente pedimos valoraciones muy generales o por nuestra forma de hacerlo los demás pueden asumir que lo que buscamos realmente es apreciación. Podemos preguntar “¿Cómo lo estoy haciendo? O ¿Tienes algún feedback que darme?”, lo que deja al interlocutor intentando averiguar qué es lo que queremos de verdad: ¿A qué nos referimos a un proyecto, a nuestra relación con la otra parte, a nuestro liderazgo?.... Lo que debemos preguntar es qué es

lo que el otro puede observar que estoy haciendo o dejando de hacer que está influyendo en mi actuación y mis resultados. De esta forma estamos acotando las posibles respuestas y estamos demostrando que buscamos una respuesta sincera.

- c) Identificar patrones de comportamiento. Nuestra respuesta habitual ante un feedback que nos resulta incómodo es buscar otro feedback que lo contradiga para protegernos. En lugar de reaccionar de esta forma debemos intentar encontrar feedback que sea consistente en dos aspectos:

1. Primero considerar si no estamos describiendo los dos el mismo comportamiento pero interpretándolo de forma diferente: yo me puedo ver como apasionado y el otro puede considerar que estoy siendo demasiado emocional o pensar que estoy siendo sincero y la otra parte piensa que lo que estoy siendo es desagradable. Los demás me pueden estar malinterpretando o puedo no estar siendo consciente del impacto que estoy teniendo. El feedback puede no ser el que inicialmente esperábamos pero al menos si lo reinterpretemos podemos identificar el comportamiento que está siendo discutido.
2. Preguntarnos dónde hemos oído esto antes. Si es la primera vez que lo escuchamos o si en otras ocasiones ya nos han planteado las mismas cosas.
- 4.- Buscar una segunda opinión. Si feedback que consideramos importante no nos convence podemos plantear el problema a una persona de confianza pidiéndole que sinceramente nos dé su opinión sobre lo acertado o no del feedback recibido.

<http://clavesliderazgoresponsable.blogspot.com.es/2014/06/como-recibir-feedback-cuidado-con-los.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/>

¿FRACASO O EQUIVOCACIÓN? ¿QUÉ SIGNIFICADO TIENE EL ERROR EN TU EMPRESA?

AUTOR: JAVIER ARNAL

Resulta curioso observar que, cuando le damos nuevos significados a las palabras, estamos modificando nuestra capacidad de actuar y, por tanto, de conseguir resultados. Si nos fijamos en la palabra ERROR, en función del significado que le demos en nuestra empresa, conseguiremos una organización con personas que buscan la excelencia o personas muy presionadas con un alto nivel de estrés. Organizaciones innovadoras u organizaciones estancadas. ¿Qué prefieres?



Si en nuestra empresa se instala el concepto de **error como fracaso**, el errando es un fracasado. El error se vincula a la **persona**, se la considera una torpe por haber fracasado. Se le da una reprimenda importante (con frecuencia en público para mayor escarnio). Alguien torpe lo es para siempre. Evidentemente, las personas que trabajan en esta empresa no querrán que nadie se entere cuando cometen un error, por lo que intentarán ocultar su torpeza. Las personas que trabajan en una empresa así, tendrán **miedo a explorar** nuevas opciones, pues es mejor no arriesgarse. Donde escuchamos “más vale malo conocido que bueno por conocer”, son empresas donde se pide autorización para tomar cualquier **decisión**, son organizaciones reactivas y lentas. Estas empresas se instalan en la exigencia y la presión, donde se vigila que no haya errores. Se sufre mucho en el proceso porque hay un enfoque absoluto al resultado final y se termina teniendo una empresa donde impera **el control y la vigilancia**.

Por el contrario, si en nuestra empresa se toma **el error como una equivocación**, cuando alguien se ha equivocado en esta **ocasión**, puede corregir y mejorar para la próxima vez. Nos centramos en el hecho, la equivocación, de la que podemos aprender, es una oportunidad de mejora. Las personas que trabajen en organizaciones de este tipo, tendrán interés en hacer aflorar los errores, pues representan la ocasión de avanzar. En estas empresas la **innovación** está en el ADN de las personas, se arriesgan a mejorar, la proactividad vive en los pasillos y despachos. Estas organizaciones se instalan en la Excelencia para quedarse en ella, disfrutan del camino y con ello consiguen favorecer y generar el **compromiso** de sus integrantes.

Incorporar nuevos significados a las palabras y ampliar el lenguaje que utilizamos en nuestra empresa puede ayudarnos a tener otro ambiente, a actuar de otra forma, a conseguir otros resultados. Empieza por este concepto de error y verás cómo se amplían tus perspectivas y posibilidades.

<http://deproconsultores.com/empresas/fracaso-o-equivocacion-error>

9 DE LAS EMPRESAS QUE MEJOR HAN GESTIONADO EL CONOCIMIENTO

AUTOR: KICO ARJONA

Aunque la Gestión del Conocimiento es una disciplina a la que cualquier empresa debería prestar la suficiente atención, existen tres grandes grupos de organizaciones para las que constituye un objetivo estratégico:

- Empresas cuyo principal activo es el **Capital Humano** (servicios profesionales, consultoras, algunas ingenierías, empresas especializadas en recursos humanos, etc): aquí es fundamental una correcta **gestión de las competencias** que permita localizar rápidamente los mejores recursos para incorporarlos a los nuevos proyectos y servicios. También la creación de **Redes de Expertos** se muestra vital para poder ofrecer un correcto soporte a los clientes y grupos de trabajos internos. La gestión de las **Lecciones Aprendidas**, las **Buenas Prácticas** y el establecimiento de mecanismos para facilitar la **transferencia de conocimiento** entre los diferentes sectores donde opera la compañía son también aspectos críticos.
- Empresas cuyo principal activo es el **Capital Intelectual** (empresas centradas en la innovación, principalmente, tecnológica): son organizaciones cuya supervivencia parte de un profundo conocimiento de las tendencias tecnológicas (**Vigilancia Tecnológica**) y de la evolución del mercado (**Análisis de la Competencia**). Conocer las **necesidades de los clientes** es otro aspecto fundamental cuando se plantea la definición de un modelo de gestión del conocimiento en este sector aunque con ciertas salvedades. Basta recordar lo que decía Henry Ford: *"Si hubiera preguntado a mis clientes me habrían pedido caballos más rápidos"* o Steve Jobs: *"Escuchar a los clientes es aceptable para impulsar la innovación gradual, pero difícilmente genera adelantos sin precedentes"*
- Empresas en donde **optimizar los costes de producción, mantenimiento o reparación** es crítico. Las técnicas para el **análisis de las causas** de los problemas y el registro de las **mejores prácticas** aplicadas en su resolución son procesos fundamentales al igual que la **transferencia de conocimiento** entre las diferentes unidades e individuos.

Aquí el tamaño sí importa. Es evidente que las necesidades en cuanto a Gestión de Conocimiento de una empresa de 50 empleados que opera en un nicho de mercado son muy diferentes de las de una con miles de empleados con negocio en sectores industriales dispares. No obstante, es en las pequeñas empresas donde es más fácil establecer una cultura que fomenta la colaboración y la transferencia del conocimiento. Con el paso del tiempo y el crecimiento de la organización, esta cultura se irá consolidando y aumentando en madurez, facilitando así la implantación de procesos de gestión del conocimiento más ambiciosos (el cambio cultural es siempre el principal escollo en las grandes organizaciones).



Establecer un ranking de las empresas que mejor gestionan el conocimiento es complicado pero no imposible. Existen diferentes análisis entre los que destaca el premio Most Admired Knowledge Enterprise (premios MAKE como se les conoce popularmente). En 2013 han ganado este galardón las siguientes empresas: Accenture, Amazon, Apple, Philipps, Deloitte, EY, Flour, Google, IBM, Infosys, McKinsey, Microsoft, POSCO, PWC, Samsung, Schlumberger, Tata, Toyota, Vale y Wipro.

Aunque podría centrarme en los modelos implantados por estas empresas, he preferido ofrecer una referencia a las organizaciones que, a lo largo de las últimas décadas, han guiado la evolución de la Gestión del Conocimiento, buscando aquellas que han implantado modelos diferentes para destacar los diferentes enfoques que podemos plantearnos a la hora de definir un sistema de este tipo.

Es, por tanto, una lista sesgada, de esas en las que "**son todos los que están pero no están todos los que son**"

LAS 9 EMPRESAS

SKANDIA

Es una empresa de seguros e inversiones a largo plazo de origen sueco que comenzó su actividad en 1885. Es también una de las pioneras en cuanto a Gestión del Conocimiento y, en particular, en la **Gestión del Capital Intelectual**.



A principios de los 90 nombró a Leif Edvinsson como CKO (Chief Knowledge Officer) bajo cuya dirección se publicó el primer **Informe de Capital Intelectual** del que se tiene noticia. En su libro, publicado en 1997, "Intellectual Capital: Realising Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower" fijó las bases para determinar el verdadero valor del Capital Intelectual en el seno de una organización.

Los principios fundamentales del modelo diseñado por Edvinsson (más información...) pueden resumirse en:

- Identificar y optimizar la **visibilidad** de los activos intangibles y no materiales de la organización
- Capturar y empaquetar estos activos y **transferirlos** a los usuarios
- Cultivar y desarrollar los activos identificados a través de la **formación** y el establecimiento de **redes de conocimiento**
- **Capitalizar y dar valor** de negocio a los activos a través del reciclado rápido del conocimiento y el aumento en la comercialización.

Quizás el aspecto en el que más destaca Skandia está relacionado con la **medida del valor de los activos de Capital Intelectual**, una de las disciplinas más complejas en la Gestión del Conocimiento. Su modelo conocido como "Skandia Value Schema" y las herramienta que lo soportan: "Skandia Navigator" (para ofrecer de forma estructurada información sobre los activos), "Dolphin" (un cuadro de mando de indicadores basado en la herramienta anterior) e "IC Index" (mediciones del valor de los activos a lo largo del tiempo) están completamente integradas en el negocio, un logro del que pocas organizaciones pueden presumir.

XEROX

Si hay una empresa mítica en cuanto a gestión del conocimiento, ésta es, sin duda, Xerox. A principios de los 90, John Seely Brown, director del PARC (el Centro de Investigación de Xerox en Palo Alto), creó un grupo de especialistas (con antropólogos entre ellos) para intentar mejorar el servicio de reparaciones de impresora que ofrecía a sus clientes. El grupo descubrió que los técnicos lograban una gran efectividad gracias a la información que compartían mientras conversaban junto a la máquina de café.



Este hecho anecdótico ha pasado a la historia como el impulsor del desarrollo de la Gestión del Conocimiento en Xerox. Ciertamente, ya en 2001 esta empresa tenía implantado un sistema (Eureka!) capaz de acreditar y compensar a los empleados (reconocidos ya por aquel entonces como "Knowledge Workers") que compartieran su conocimiento, un modelo ahora bastante de moda al estar ligado con la Gamificación.

El esfuerzo se centró en desarrollar una plataforma en donde los técnicos pudieran registrar los problemas detectados y las soluciones aplicadas (se enorgullecen de disponer de más de 50.000 de estas soluciones documentadas) así como en desarrollar sistemas expertos para la **Resolución de Problemas** capaces de sacar partido a la ingente cantidad de información disponible. La consecuencia: una mejora del 10% en la productividad en los primeros dos años que se ha mantenido en el tiempo (en 2010 se estimaba en torno al 5-10%, cerca de 10 millones de dólares).

Por cierto, la capacidad para evaluar el **Retorno de la Inversión** de la Gestión del Conocimiento, consecuencia de una correcta integración con los servicios financieros, es otro de los aspectos diferenciales de esta compañía.

Las **Comunidades de Práctica** han sido siempre otro de los puntos fuertes de Xerox junto con los mecanismos para asegurar la **motivación de los empleados**. Este aspecto es crítico en una organización que reconoce la interacción entre las personas como la principal fuente de conocimiento y otorga a la máquina de café poderes casi divinos. Para conseguirla han implantado sistemas de **retribución** económica y de **reconocimiento** y se ha puesto especial atención en el compromiso de los responsables, siempre reacios a que sus equipos dediquen demasiado tiempo en tareas alejadas de su trabajo diario.

Os dejó aquí algunos de los objetivos que Xerox persigue con su modelo:

- Hacer que el conocimiento de los empleados emerja para poder codificarlo
- Localizar los medios más adecuados para decodificar el conocimiento que es compartido por toda la organización
- Permitir un acceso sencillo y rápido al conocimiento
- Motivar a los empleados para que consideren al conocimiento como una ventaja exclusiva para su desarrollo personal, lo compartan y promuevan la creación de nuevas soluciones y estrategias para mejorar el negocio

Un último apunte, Eureka hace ya tiempo que se ha subido a la nube apoyada en los Xerox Cloud Services, un producto comercial de Xerox desarrollado por CISCO.

TOYOTA

Toyota es líder del sector del automóvil (adelantó a General Motors en 2007) siendo referente desde hace décadas en aspectos como la **Calidad Total**, la **Innovación**, el lanzamiento al mercado de nuevos productos y, especialmente, en **Productividad** (se piensa que utilizan cuatro veces menos ingenieros en el desarrollo de un producto que sus competidores americanos y europeos).

En 1984, General Motors creó una empresa junto a Toyota (NUMMI, New United Motor Manufacturing Inc.) con el fin de aprender las técnicas de producción de su alterego, transfiriendo a las nuevas instalaciones una buena parte del personal de la planta de Fremont, quizás la de peores resultados de toda la organización. Dos años después, la nueva planta era ya la más productiva y llegó a alcanzar niveles de calidad comparables con los obtenidos en Japón. Este experimento único demostró la importancia de gestionar **equipos de alto rendimiento** y fomentar la **cooperación** entre



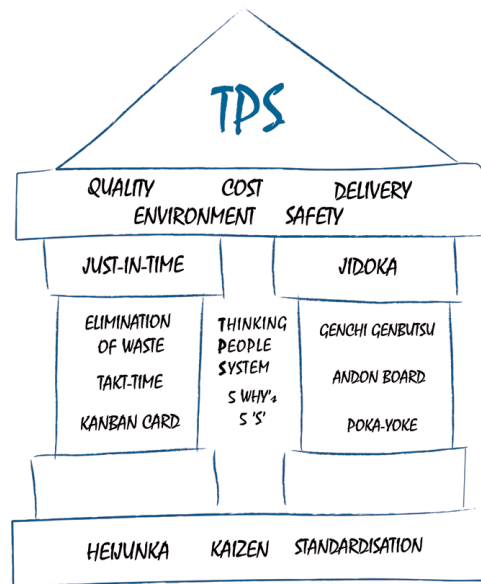
ellos.

Tolerancia cero a los defectos y al incumplimiento en las fechas de entrega (**Producción Ajustada** para asegurar el Just-in-Time en las entregas) o continuos procesos de mejora (basados en la filosofía **Kaisen**) marcan los Sistemas de Producción de Toyota (TPS: Toyota Production System) y con ellos la forma en que esta organización entiende la gestión del conocimiento.

Cada unidad de producción establece sus propios procedimientos y planes de mejora sin que existan directrices globales. Se fomenta el respeto a los empleados y el establecimiento de mecanismos informales de cooperación entre las unidades, pero poco más. En definitiva, un modelo basado en la **gestión del Capital Relacional** encaminado a mejorar la eficiencia de la producción, fomentar la mejora continua y la excelencia con el único fin de lograr una ventaja competitiva a largo plazo.

Es un modelo extraño, difícil de asimilar para un occidental y, sin embargo, de él han surgido conceptos como Kaizen (ahora mejor conocido como Lean Manufacturing, os dejo un vídeo en el que Massaki Imai, director del Instituto Kaizen presenta este modelo), las técnicas de análisis de las causas de los problemas basadas en los "5 Porqués" y el concepto de las 5S para la mejora de las condiciones del puesto de trabajo.

Todo un ejemplo a seguir aunque por aquí no sepamos muy bien cómo hacerlo.



HEWELT PACKARD

Hewelt Packard es otra de las empresas habituales en MAKE. Ya en 1997 mostró un gran preocupación por la Gestión del Conocimiento a pesar de ser un compañía muy descentralizada lo que dificultaba (y dificulta) este proceso.

Las primeras iniciativas, un tanto titubeantes, se centraron en la localización de **formadores internos** y en la puesta a disposición de los contenidos educativos generados convenientemente valorados. En el mismo sentido se establecieron **Redes de Expertos** apoyadas en una potente Intranet accesible a todos los empleados. Las **Lecciones Aprendidas**, como base para la **Resolución de Problemas**, fueron también parte fundamental en este primer modelo al incidir directamente en la mejora de la productividad.

La fusión con Compaq en 2001 hizo necesario revisar estos modelos potenciado la creación de **Comunidades de Práctica**, las **Comunidades de Interés**, la **Colaboración** y el **Trabajo en Grupo**. HP también ha destacado en la implantación de sistemas para facilitar la colaboración o el consenso en la toma de decisiones ("**Collaborative / Consensus Decision Making**"), la creación de repositorios de contenidos y los sistemas de localización de expertos.

En 2010, se redefinieron los objetivos de la Gestión del Conocimiento en HP (consecuencia de unas políticas previas no del todo exitosas):

- Aportar mayor valor a los clientes incrementando el capital intelectual en los productos y servicios entregados



- Crear un entorno en el que cada empleado comparta el conocimiento de forma entusiasta
- Consolidar y fomentar la reutilización del conocimiento adquirido

En definitiva, foco en las personas, en la necesidad de un cambio cultural que facilite la difusión del conocimiento adquirido como principal mecanismo para ofrecer a los clientes productos con un valor añadido. Y, como casi siempre, especial énfasis en la **Formación**, la **Gestión de Competencias**, las Lecciones Aprendidas y las herramientas para la **Resolución de Problemas y Toma de Decisiones**.

BRITISH PETROLEUM

British Petroleum es otra de las empresas con más experiencia en la Gestión del Conocimiento. Su modelo se basa en dos simples premisas: incorporar el conocimiento a las rutinas de trabajo y crear nuevo conocimiento para mejorar radicalmente los resultados en los negocios.

Los esfuerzos de BP se han centrado principalmente en fomentar la **Socialización del Conocimiento** al reconocer que el conocimiento está en las personas y no en documentos. Para ello ha fomentado la creación de **Comunidades de Práctica**, las herramientas para **Localizar Expertos** y la implantación de sistemas de **Trabajo Compartido** a los que se incorporan socios y proveedores.



Según Kent Greenes, el director del programa en los 90, el valor agregado que puede atribuirse a la gestión del conocimiento en BP ronda los 100 millones de dólares.

APPLE

Apple es una empresa disruptiva también en cuanto a su enfoque de la Gestión del Conocimiento, más centrada en entender su negocio para favorecer la **creatividad** y la **innovación** (la verdadera misión de Apple) que en establecer procesos y metodologías sistemáticas.

En su modelo, la filosofía de Steve Jobs aparece por doquier: huir de las normas, dejar fluir la creatividad, hacer las cosas con pasión, simplicidad, sentido común, buscar la diferencia, trabajar con personas excelentes.



Hay cuatro preguntas que resumen bastante bien los objetivos de la gestión del conocimiento en esta organización:

- ¿Qué es lo que mejor sabe hacer cada persona?
- ¿Con qué personas lo hacen mejor?
- ¿Qué pueden hacer mejor mañana?
- ¿Qué pueden usar del exterior para cumplir sus objetivos?

Es, como vemos, un modelo centrado en las personas, en aprovechar sus capacidades, en fomentar la colaboración entre los diferentes equipos, en potenciar su evolución profesional. Hace, también, una concesión al entorno reconociendo la necesidad establecer una fuerte conexión con el mundo real y, especialmente, con los clientes.

El objetivo de la Gestión del Conocimiento en Apple es, en definitiva, crear un clima (una cultura) que permita que el conocimiento se socialice y comparta en aras de fomentar la innovación en todos los niveles.

ACCENTURE

Accenture es una de las consultoras que destaca en cuanto a la gestión del Capital Humano aunque también dedica ingentes esfuerzos a la gestión del Capital Intelectual Interno y Externo.

En sus comienzos, se establecieron servicios centralizados para dar soporte a la búsqueda de información y asegurar la capitalización del conocimiento adquirido. Estos grupos actuaban también como facilitadores del intercambio de conocimiento y ofrecían soporte sobre las diferentes herramientas implantadas en la organización.

En cuanto a la información, se estructuraba en innumerables bases de datos (más de 700 construidas a partir de Lotus Notes) distribuidas según los siguientes criterios:

- ¿Qué hemos hecho?
- ¿Cómo lo hemos hecho?
- ¿Qué hemos aprendido?
- ¿Qué hacen los otros?
- ¿Dónde puedo encontrar la información apropiada?

Un sistema un tanto caótico pero innovador para la época y sobre el que se apoyó parte del crecimiento exponencial de la organización en los 90.

En la primera década del siglo veintiuno, la compañía redefinió sus procesos de Gestión del Conocimiento y abandonó Lotus Notes para crear una nueva plataforma basada en Microsoft Sharepoint. También se descentralizó la gestión, dando mayor protagonismo a las Unidades de Negocio y a los individuos.

La misión de la gestión del conocimiento en Accenture es "obtener valor del conocimiento para mejorar los beneficios, reducir costes y fomentar la innovación". Su visión: "crear una cultura de compartición del conocimiento que soporte el éxito de la compañía y se convierta en un referente mundial en su clase".

Para ello han establecido un modelo que cubre el ciclo completo de vida de todos los productos y servicios, desde la fase establecimiento del proyecto hasta la entrega al cliente. Sus objetivos son:

- Crear una cultura de compartición efectiva y sostenible del conocimiento
- Reducir el tiempo que necesitan las nuevas incorporaciones para adquirir las competencias necesarias
- Mejorar las capacidades de venta
- Asegurar el ROI en las actividades de KM
- Mejorar los márgenes y la calidad de la entrega en los proyectos

En definitiva, una preocupación por asegurar el cambio cultural, la gestión de las competencias, apoyar el desarrollo del negocio y mejorar la productividad y calidad de los productos ofrecidos a los clientes. Destaca también la necesidad de justificar el Retorno de la Inversión de las acciones emprendidas, unos de los aspectos más complejos en la Gestión del Conocimiento como ya he comentado.

NIKE

El caso de Nike es un tanto diferente. Dejando aparte sus procesos internos, ha creado un comunidad Online en la que participan activamente más de un millón de entusiastas de sus productos. Los miembros de este comunidad han registrado las experiencias vividas



High performance. Delivered.

recorriendo cerca de dos millones de kilómetros gracias al producto Nike+, desarrollado en colaboración con Apple para conectar el iPod con las zapatillas.

Es un buen ejemplo de la **co-creación de conocimiento entre empresas** y clientes (más información...). El modelo, definido por Venkat Ramaswamy y Francis Gouillart, en lugar de proponer valor y esperar la respuesta de los clientes, les hace partícipes en las diferentes fases del desarrollo del producto. Además, la plataforma ofrece a Nike un feedback continuo sobre las preferencias de los corredores (se han abierto ya más de 200.000 discusiones) y favorece la captura de nuevas ideas para el desarrollo de productos.

En contra de la propuesta de Apple, Nike sí escucha a sus clientes.



REPSOL

No podía terminar esta recopilación sin hablar de alguna empresa española. REPSOL ocupó el quinto lugar en 2008 en los premios MAKE europeos (detrás de BP, British Broadcast, Heineken y Nokia).

Definen la Gestión del Conocimiento como un medio para convertir el conocimiento individual en un bien compartido accesible para el conjunto de la organización.

Es un objetivo encaminado a compartir ideas, gestionar las lecciones aprendidas, facilitar la transmisión de las mejores prácticas y, en consecuencia, centrado en el establecimiento de **Comunidades Virtuales** y Redes Sociales. También se ha preocupado en la definición de mecanismos que permitan determinar las causas del éxito o fracaso de cada una de las acciones emprendidas (**Análisis Post-mortem**). **Mapas Conceptuales, Mapas de Conocimiento** y **sistemas de Vigilancia Tecnológica** son otras de las herramientas implantadas en esta organización.

Destaca especialmente el análisis que realizan sobre el coste del no-conocimiento.



CONCLUSIONES

La actividad de cada empresa marca en gran medida los objetivos del modelo de gestión del conocimiento implantado. Allá donde prima la innovación se establecen modelos de vigilancia tecnológica y mecanismos de colaboración para fomentar la creatividad. Las empresas en los sectores industriales centran más sus esfuerzos en ofrecer herramientas para la mejora de la productividad y en la transmisión de las mejores prácticas y las técnicas de resolución de problemas.

En todas ellas hay tres factores críticos para asegurar la correcta implantación de un Sistema de Gestión del Conocimiento:

- Asegurar el **alineamiento de sus objetivos con los de negocio**.
- Establecer una **cultura que favorezca y premie la colaboración y difusión del conocimiento**.
- Implantar mecanismos que permitan determinar el **Retorno de la Inversión** en Gestión del Conocimiento.

<http://www.calidadytecnologia.com/2014/05/Gestion-Conocimiento-Mejores-Empresas.html>

¿QUÉ SISTEMA DE CALIDAD ES EL QUE MAS NOS CONVIENE EN NUESTRA ORGANIZACIÓN?

AUTOR: MÁXIMO FRAILE

Existen varias Guías en el apartado de documentos de la FEMP con recomendaciones y ejemplos de cómo acometer planes de calidad en una administración elaborada por expertos y con ejemplos y modelos, así que no tengo la pretensión de intentar repetir lo mismo.

Lo que me gustaría es intentar plasmar en un breve comentario las recomendaciones que hace unos cuantos días, unos 5840 días (podéis calcular los años si tenéis curiosidad), presentaba, no sé si en Logroño, en Málaga o en Alcobendas nuestra amiga Carmen Mayoral y que venía a recomendar lo siguiente en función del ámbito o tamaño de la organización:

1. Para un servicio administrativo, unidad administrativa por excelencia: una carta de compromisos, que me gusta más que de servicios, máxime en el siglo XXI en que está de moda la transparencia, los compromisos se deben reflejar en una carta pública de servicios prestados.
2. Para una Dirección General: gestión por procesos, que nos permita romper el departamentalismo y gestionar con visión transversal y poniendo el foco en la misión, actividades y resultados de cada proceso del que es competente la Dirección General. No es necesario someterlo a certificación externa, si a auditorías internas periódicas
3. A nivel de una organización: un modelo de mejora continua, sea el CAF, sea el Iberoamericano, o el de excelencia europea (EFQM) que es el que más conozco. Es un modelo muy duro y exigente, pero también es el que bien aplicado marca más caminos para la mejora continua a nivel global de una organización.

Tendremos tiempo de debatir sobre pros y contras de cada sistema de manera individualizada, hoy solo aplicare la tabla de requisitos para el éxito de cualquier plan:

PLAN	LÍDERES	PERSONAS	RECURSOS	ACCIONES	ÉXITO
Carta de servicios	Directamente puede el jefe de servicio, no dependerá del político	Ejerciendo su liderazgo el JS implicara a su personal	Con los equipamientos informáticos existentes y las competencias o procedimientos gestionados por el servicio se elabora fácilmente la carta. Si existen memorias anuales del servicio, ya nos orientan a los compromisos a marcar en lagarta por los resultados de años anteriores	Metodología: http://www.aeval.es/export/sites/aeval/comun/pdf/calidad/guias/Guia_CARTAS_2009.pdf No olvidar incluir compromisos de tiempos de tramitación, ni de satisfacción de los usuarios, así como de incorporar al menos una idea innovadora cada año en los servicios	Cargos políticos y ciudadanos satisfechos con el compromiso y transparencia del servicio Dificultad: mínima Recursos necesarios: mínimos Tiempo de implantación: como mucho 2 meses

PLAN	LÍDERES	PERSONAS	RECURSOS	ÉXITO
Implantar gestión por procesos en el ámbito, como mínimo, de una Dirección General	Aquí necesitaremos la implicación del responsable político para que coordine a los jefes de servicio bajo su competencia. Puede delegar la coordinación en uno de los JS, aunque para los casos de roces Inter. servicios tendra que resolver el/ella	En un primer momento, para definir el mapa, solo se necesitaría a los JS, para definir posteriormente la ficha de cada proceso, se debe contar ya con el personal que los gestiona	Necesitaremos organizar algunas sesiones formativas, las metodologías existen, pero no son conocidas de manera generalizada los contenidos que debe tener cada ficha de proceso No se requieren aplicaciones informáticas especiales, aunque existen en el mercado, con word y excell es suficiente, incluso para dibujar los flojos con las actividades de cada proceso de forma gráfica. La metodología si es conocida por los servicios internos de calidad con lo que no sería necesaria consultoría externa	Tanto el alto cargo como los JS tendrían en una sola imagen, el mapa de los servicios que prestan bajo la gestión por procesos. Y una vez definidos los mismos, las actividades a desarrollar, su descripción, los clientes a que se dirige y como se van a medir y evaluar los resultados de cada proceso adecuadamente definido

PLAN	LÍDERES	PERSONAS	RECURSOS	ACCIONES	ÉXITO
Implantar un modelo global de mejora continua: EFQM, CAF	Para estos modelos se necesita el apoyo explicito de los responsables políticos de la organización, y tambien la implicación de los jefes de servicio	A través de la gestión de los procesos y a través de grupos de mejora, o innovación que se crearan, se irá extendiendo la implicación de las personas	Aunque también existen numerosas Guías: http://www.novagob.org/file/view/84687/guia-para-implantar-efqm-en-residencias-de-la-tercera-edad Aquí necesitaremos apoyo de consultoría especializada, bien sea interna, bien externa, durante unos 4 años a razón de 4 horas al mes, dependiendo de si partimos de cero o si ya medimos satisfacción y gestionamos por procesos	1º año: definir grupos de interes y encuestas para medir su satisfacción, pasar ya la primera medición 2º- año: comenzar a definir mapa y cada uno de los procesos del mismo. Segunda medición de satisfacción 3º- año: plan estrategico + seguir definiendo procesos + medir satisfacción 4º- año: medir satisfacción + comenzar a elaborar memoria	El éxito del modelo no radica en el reconocimiento, sino en conseguir que las personas de la organización a traves de los procesos en los que participen, y dando respuesta a los subcriterios agentes del modelo, apliquen de forma sistemática los ciclos anuales de PDCA (o REDER) Y en resultados, que las organizaciones valoren su nivel de excelencia, no por que mejoran cada año, sino por como estan comparadas con la media y el mejor de su actividad. Estos son los éxitos del modelo

Unas últimas recomendaciones prácticas para comenzar:

1º- UNA EXPERIENCIA PILOTO: no queramos abarcar todo hasta no conocer / dominar la metodología

2º- EN UN SERVICIO ORIENTADO AL CIUDADANO: buscando que sea valorado positivamente por estos y eso conlleve mas apoyo y recursos desde los líderes políticos

3º- EL JEFE SE PRESENTE VOLUNTARIO: a lo largo de la implantación surgiran problemas y si ha sido impuesto el proceso habra menos implicación para resolver las dificultades

4º- ESPEREMOS UNA MEJORA EN LA GESTION PARA LOS PROPIOS TRABAJADORES: muy importante para que hablen bien de la experiencia a quienes vayan a seguir tras la experiencia piloto.

5º- APRENDAMOS DE UN BUEN BENCHMARK: entre las 18.000 entidades públicas existentes en nuestro pais, seguro que vamos a encontrar alguna que sea similar a la nuestra y que haya ya recorrido el camino que nosotros queremos recorrer, desplazarnos con el reducido grupo de personas en que nos vamos a apoyar a conocer su experiencia, dificultades incluidas, y hacer venir a alguien de esa organización a contar su experiencia a la gente de nuestra organización, puede ser un buen elemento catalizador cuando ya tengamos claro lo que queremos hacer

Y finalizar diciendo que, a estas alturas del siglo XXI, después de 7 años desde la publicación de la Ley 11/2007, de acceso electrónico de los ciudadanos a los servicios públicos, de no sé cuantos planes y convocatorias de ayudas de los ministerios de Administraciones Públicas y de Industria para implantar la administración electrónica, de la existencia de aplicaciones tipo desarrolladas por Administraciones Públicas, debemos integrar los medios tecnológicos en la prestación de nuestros servicios, pero para ello nada mejor que comenzar con la definición del mapa de procesos de la organización y el posterior análisis y reingeniería de esos procesos como paso previo a su informatización.

http://porelarticulo103.blogspot.com.ar/2014/06/que-sistema-de-calidad-es-el-que-mas_5.html

SORPRENDER AL CLIENTE, ¿UNA BUENA PRÁCTICA EN LA GESTIÓN DE PROYECTOS?

AUTOR: KICO ARJONA

Llevo ya tiempo sin añadir nuevas entradas a la colección de Frases Memorables de la Calidad. Había pasado por alto una especialmente interesante:

"Mi cliente va a flipar"

Y lo es porque los buenos propósitos no están considerados dentro del conjunto de prácticas que debe aplicar un gestor de proyectos profesional.

SORPRENDER AL CLIENTE

El milenio comenzó con el escándalo financiero Enron noqueando a Artthur Andersen, allá por el año 2002. Tras ser desmantelada la división española, dos de los socios se decidieron a escribir un libro ("El Legado de Arthur Andersen") para contar una historia de éxitos, ilusión y desilusión y para exponer el modelo cultural de la que fue una de las cinco mayores firmas de auditoría del planeta (los Arturos siempre se referían a su empresa como "la Firma").

Esta cultura se apoyaba en siete columnas, siete factores estructurales que marcaban la estrategia pero también la vida cotidiana de los profesionales que trabajaban en cualquier área de la compañía.

Uno de esos pilares era el **Servicio**: la idea de calidad, la búsqueda de la innovación, el estricto respeto al cliente y el **deseo de sorprenderlo positivamente**. No era suficiente con trabajar duro para colmar sus expectativas, era imperativo superarlas siguiendo un proceso establecido, controlado y gestionado con acierto; no era cuestión de cambiar los requisitos para ofrecer un solución diferente, tal vez óptima desde el punto de vista del auditor o asesor, pero inútil para el cliente. Los compromisos adquiridos se cubrían escrupulosamente pero también se buscaba ofrecer un valor añadido entregando, por ejemplo, un informe final con propuestas de mejora o un análisis de mercado.

Sorprender al cliente es una vieja práctica bendecida ahora por un término, ¡Wow!", un tanto vanal, y no tan nuevo como se pregona por las redes. ¿Tiene aplicación en la gestión de proyectos?, ¿Sabemos gestionar los riesgos asociados con esta propuesta tan deseable como peligrosa?

GOLD PLATING

¡Wow! es la práctica de moda en las empresas, especialmente en los servicios de atención al cliente, a pesar de ser una idea ancestral y algo trillada. Los arquitectos egipcios ya se afanaban por sorprender al faraón emprendiendo proyectos cada vez más ambiciosos. Más recientemente (quizás hace tres o cuatro décadas), unos famosos grandes almacenes nos sorprendieron a todos permitiendo devolver o cambiar cualquier producto adquirido sin realizar pregunta alguna. Sorprendieron también a la competencia, acabando con la mayoría de sus rivales en apenas un lustro.



Nadie duda de la rentabilidad de este tipo de estrategias, especialmente para asegurar la fidelización de los clientes. No obstante, cuando se trasladan al mundo de la gestión de proyectos, son realmente peligrosas, capaces de provocar el suicidio profesional.

En su conjunto, estas prácticas son conocidas como Gold Plating, término que se refiere a la ampliación de los trabajos en un proyecto con el fin de ofrecer al cliente nuevas o mejores funcionalidades no solicitadas. A algunas personas les sorprende que PMI (Project Management Institute, probablemente la organización referente en el sector) identifique el Gold Plating como una mala praxis en el PMBok, la guía de prácticas y estándares de gestión base de la certificación PMP.

¿Qué hay de malo en buscar la Excelencia? Dedicar recursos para mejorar un producto, ¿no es la mejor inversión?.

Tal vez ganaremos un poco menos de dinero en el primer proyecto pero el cliente volverá a contratarnos y lo recuperaremos multiplicado hasta donde alcance la imaginación.



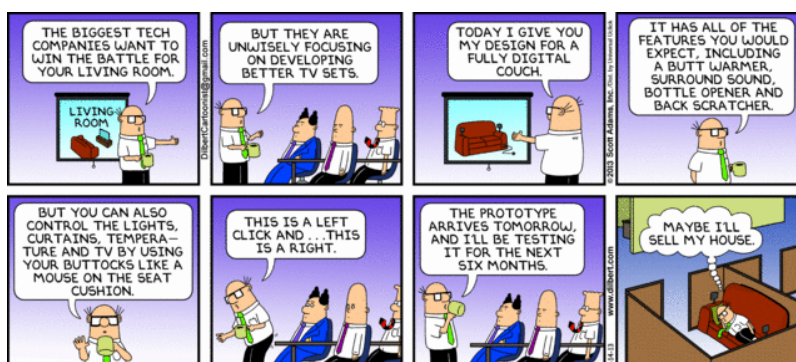
PLANIFICAR LA INVERSIÓN



Todas las aseveraciones anteriores parecen razonables, lo que lleva a confusiones y amargos debates cuando hablamos de Gold Plating.

El quid de la cuestión no radica en analizar la bondad de sorprender al cliente o si es deseable trabajar en pos de la mejora de los productos entregados. Podemos y debemos hacerlo pero siempre de forma controlada, planificando los costes de la inversión y los riesgos que podría suponer tal inversión para la consecución de los compromisos adquiridos. Si a un cliente le ofreces una mejora en el producto de forma gratuita, ¿cómo no va aceptarla?. Pero, una vez que lo haga, para él formará parte del proyecto, indistinguible de las solicitadas inicialmente y, como tal, deberás responder por ella. Si al final no la puedes desarrollar, ya no podrás alegar que no estaba planificada; el cliente la querrá y luchará por conseguirla o te soltará la tan temida frase "Ya que estamos podríamos hacer otra cosilla...".

La principal misión de un Gestor de Proyectos es planificar las tareas que deben acometerse para asegurar el cumplimiento de los objetivos en cuanto al tiempo (los plazos de entrega), al coste (el presupuesto, los



recursos) y la calidad del producto (el cumplimiento de los requisitos del cliente). Habrá hecho bien su trabajo si entrega a tiempo, dentro del presupuesto establecido y cuando el producto cumple con las expectativas del cliente. Por muchas vueltas que le demos, no hay otro objetivo; el resto de las actividades que debe acometer (por ejemplo, la gestión y el liderazgo del equipo) están siempre encaminadas a cumplir éste.

En este sentido, terminar un proyecto antes de tiempo, dedicando menos recursos de los previstos o generando un producto con características mejoradas es un fracaso del gestor

pues, aunque tenga efectos positivos, constata la incapacidad para planificar, para hacer que el desarrollo y coste de los proyectos sea siempre predecible (ver "El principal objetivo de la calidad no es lograr la satisfacción del cliente").

Algunas cabezas de incautos arquitectos egipcios rodaron por las tórridas arenas del desierto tras defraudar al faraón. Pero las de los Arturos se mantuvieron bien asentadas sobre los hombros pues ofrecer un valor añadido era un proceso planificado, promovido por la Dirección y asumido dentro de los presupuestos (cabe decir que, cerca del final, más que a los clientes consiguieron sorprender a los tribunales de justicia). Tampoco los responsables de ventas de los grandes almacenes vieron peligrar su integridad física, supieron transferir con gran eficacia el riesgo asociado con la nueva política de devoluciones a los proveedores (cual magos consiguieron ofrecer un mejor servicio, impensable en la época, sin coste alguno, una gran historia que merece ser contada aunque ahora no sea el momento).



Si queremos sorprender al cliente, ¡perfecto!, pero es necesario planificar la inversión e incluirla en el presupuesto del proyecto desde su misma concepción. Podemos, por ejemplo, asignar algunas horas de trabajo para realizar mejoras imprevistas (consecuencia de unos requisitos demasiado abiertos o de una estrategia fijada por la Dirección) e incluir un riesgo relacionado con tal posibilidad. En cualquier caso, el coste previsto del proyecto aumentará y deberá ser paliado con un incremento del presupuesto o una disminución del margen previsto. Como decía mi profesor de

PMP: "al final todo es dinero".

Otra situación bastante común se produce cuando, en la fase de ejecución del proyecto, descubrimos que con muy poco esfuerzo podemos realizar una modificación que mejorará dramáticamente las características del producto. ¿Cómo vamos a dejar pasar esta oportunidad para sorprender al cliente, para salir en hombros de la reunión de cierre?, ¿cómo vas a entregar un producto que sabes puedes mejorar chascando los dedos?, ¿a caso no se establece una relación de confianza con el cliente que te insta a ofrecerle siempre lo mejor?

La respuesta es Sí. Debes hacerlo, pero planifica la mejora, analiza las consecuencias sobre la planificación por muy pequeñas que sean y fija una reunión con el cliente. Plantea la mejora como una petición de cambio de alcance del proyecto, expón los costes asociados y cómo se verán afectadas las líneas base. Consigue su aceptación al cambio y lucha por un incremento del presupuesto. Si no lo consigues, al menos solicita la autorización a la Gerencia para realizar el cambio (para invertir en sorprender al cliente) pues, sin duda, los márgenes de tu proyecto se verán afectados.

CONCLUSIONES

- Gold Plating se refiere a la entrega al cliente de un producto con funcionalidades no solicitadas. Es una mala práctica, sin matices, en la gestión de proyectos
- Sorprender al cliente es un objetivo lícito pero la inversión necesaria debe ser planificada e incluida en el presupuesto del proyecto.
- Si durante la ejecución del proyecto se considera conveniente emprender alguna mejora, debe solicitarse un cambio de alcance (aprobado por el cliente y por la gerencia). Esto no siempre implica cobrar más (quizás los márgenes del proyecto soporten la inversión o la gerencia la considere estratégica) pero el cliente debe ser consciente de los esfuerzos realizados y las consecuencias sobre la planificación.

Por último, es importante recordar que **el cliente también suele flipar cuando se le entrega un producto a tiempo con la calidad esperada**. Desafortunadamente, tal y como están las cosas, ésta es quizás la mejor manera de sorprender al cliente en la actualidad.

<http://www.calidadytecnologia.com/2014/04/sorprender-al-cliente-Gold-Plating.html>

EL PRINCIPAL OBJETIVO DE LA CALIDAD NO ES LOGRAR LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE, AL MENOS NO DEBE SER EL ÚNICO

AUTOR: KICO ARJONA

En casi todas las normas, artículos y foros "lograr la satisfacción del cliente" es un tema prioritario cuando hablamos de los sistemas de aseguramiento de la calidad.

En la sección "1.1 Generalidades" de la norma ISO 9001:2008 nos encontramos con los objetivos que debe cumplir todo sistema de gestión de la calidad:

- Demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos que satisfagan los requisitos del cliente (...)
- Aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema (...)

Y no hay más.

No niego que ambos sean objetivos relevantes, fundamentales, pero creo que un sistema de gestión queda incompleto sin añadir al menos uno más:

"Un Sistema de Gestión de la Calidad debe lograr la satisfacción de los ACCIONISTAS"



Los accionistas (los de la bolsa, el presidente, el CEO o los dueños de la empresa) estarán, desde luego, satisfechos si lo están los clientes, pero también exigen **PREDICTIBILIDAD** en los resultados de la empresa y en consecuencia en los resultados de cada uno de los proyectos que se ejecuten.

Esperan que su compañía sea capaz de realizar estimaciones realistas en cuanto al coste, tiempo y calidad para asegurar que las planificaciones y presupuestos se cumplan (especialmente en cuanto al margen operativo, al dinero). **Odian la incertidumbre**; desean ver gráficas de evolución ascendentes pero sin sobresaltos.

En mi opinión, **ganar mucho más dinero del previsto es casi tan nefasto como perderlo**. Es un síntoma de que no hemos sabido planificar de forma adecuada el proyecto, de que planteamos mal los presupuestos. En definitiva, un mal desempeño del Director del Proyecto.

Malas estimaciones suponen el descontento del accionista al no poder tener una visión clara de lo que ocurrirá a corto y medio plazo, lo que supone un importante riesgo para su inversión. Tampoco el cliente estará muy contento al comprobar cómo uno de sus proveedores gana dinero a espuestas con sus proyectos.

En definitiva, para mantener satisfechos a unos y otros, es fundamental que el Sistema de Gestión que implantemos asegure que las estimaciones que realicemos sean precisas y que las planificaciones se cumplan (en los tres ejes: coste, tiempo y calidad).

Para conseguirlo, deberíamos plantear acciones de mejora como:



- Definir una metodología para realizar planificaciones incluyendo doble chequeo (por ejemplo, realizando una planificación top-down y otra bottom-up) y validaciones de expertos
- Realizar un seguimiento del cumplimiento de las estimaciones y, en especial, del margen operativo. Y hacerlo no sólo por proyecto, sino de forma global, reportando estos análisis en los procesos de revisión con la Dirección.
- Actuar sobre los proyectos cuando se presenten desviaciones tanto positivas como negativas.
- Analizar siempre el riesgo de incurrir en desviaciones en los dos sentidos.

En definitiva, ganar mucho más dinero del previsto es una oportunidad que, a la larga, se convertirá en un problema. Pan para hoy y hambre para mañana.

NO PODEMOS OLVIDARNOS DE LA INNOVACIÓN

En este artículo hablo de proyectos llave en mano realizados para un cliente concreto, con presupuestos y planificaciones cerradas.

Sin embargo, existen otros entornos, como los de producción y la innovación en nuevos productos, en los que obtener un mayor rendimiento del previsto es un objetivo en sí mismo. Ejemplos concretos los tenemos con el lanzamiento del iPhone de Apple (aunque lo sospecharan, dudo que tuvieran previsto un impacto de tal calibre en la sociedad) o, como me han recordado en un foro, el éxito de los japoneses en los procesos de ensamblaje de automóviles en los noventa que tantos quebraderos de cabeza dio a los americanos.

Y aquí ya entraríamos en otro tipo de debates fuera del alcance de este artículo: ¿se puede planificar la innovación?, ¿qué indicadores marcan el grado de innovación de una empresa?, etc.

<http://www.calidadytecnologia.com/2014/01/el-principal-objetivo-de-la-calidad-no.html>

ME CUESTA MÁS PLANIFICARLO QUE HACERLO

AUTOR: KICO ARJONA

Me soltó este improprio Nico, uno de nuestros gerentes de operaciones, hace no mucho. Y se quedó tan pancho. Acababa de menoscabar uno de los grandes logros de la Humanidad, la planificación, pero su proyecto era muy especial y no le era de aplicación un proceso que ha demostrado su eficacia durante los últimos 10.000 años.

Según Nico, los ingleses del neolítico debían pasear tranquilamente por el condado de Wiltshire en busca de piedras de dimensiones considerables. Cuando encontraban una, la cogían, le daban unas cuantas cinceladas y la ponían allá donde cupiera en el montículo conocido como Stonehenge. Tampoco los egipcios debían pensarse mucho las cosas. Tallaban los bloques y los iban colocando unos encima de otros hasta que al final, y sorprendentemente, conseguían una pirámide de proporciones casi perfectas.



Bromas aparte, el trasfondo de la cuestión radica en que el proyecto de referencia es un Servicio en el que se reciben de forma continua peticiones para realizar inspecciones. En el proyecto no hay una fecha de fin establecida, ni es fácil determinar cuantas peticiones se van a recibir o si lo harán de forma regular o se acumularán en ciertos periodos de tiempo.

No sé por qué, mucha gente piensa que el objetivo de la fase de planificación debe ser generar un bonito Diagrama de Gantt en el que una serie de actividades se desarrollan en el tiempo. No es así, en un proyecto deben planificarse las tres líneas base relacionadas con la calidad, el coste y el tiempo (y algunas cosas más, pero vamos a centrarnos en las tres más fundamentales).

Planificar la Calidad en un Servicio es relativamente sencillo. Basta con establecer un proceso de revisión y validación de las entregas que se realizan al cliente así como los criterios de aceptación para cada una de ellas.

Planificar el coste (los recursos) es algo más complicado. En muchos casos esta planificación se reduce a poner una serie de recursos en el proyecto y ver qué pasa. Si están ociosos la mayor parte del tiempo se quitan algunos y el cliente más contento que unas castañuelas; pagará menos por el mismo servicio. Si llega más carga de trabajo, pues volvemos a poner más recursos. Habrá un desfase hasta que podamos atender toda la carga con la suficiente diligencia, pero el cliente sabrá entenderlo.

En cuanto al tiempo, ¿para qué nos vamos a preocupar?. Tenemos un contrato por cinco años así que ponemos los recursos y ya se apañan ellos.

PLANIFICAR LOS PROCESOS

Sin embargo, si es posible planificar el tiempo y los recursos necesarios en un servicio. Para ello es necesario:

- Identificar los tipos de peticiones de servicio que podemos recibir y otras actividades relacionadas como por ejemplo la realización de informes de seguimiento, la gestión de indicadores y acuerdos de nivel de servicio (SLA). El resultado debe ser una lista de los servicios que ofrecemos descritos a alto nivel.
- Establecer las actividades que deben ser realizadas (el proceso de resolución) para atender cada uno de los tipos de peticiones de servicio identificados en el paso

anterior. Tras este paso dispondremos de una serie de diagramas de actividades que definirán los procesos que debemos implantar en el servicio

- Estimar el tiempo necesario para completar cada actividad, el coste asociado y los recursos requeridos

Tras este análisis, tendremos definidos los procesos que debemos implantar en el servicio, el coste asociado a cada proceso y los recursos necesarios para atenderlo expresados, por ejemplo, en horas de dedicación.

El siguiente paso es estimar el número de peticiones que pueden recibirse en un periodo de tiempo, por ejemplo en un mes, y calcular las horas y recursos necesarios para atenderlas. Cuando no tengamos una información clara (es muy frecuente que ni el mismo cliente sepa cuál va a ser la carga de trabajo), se puede recurrir al Método de Montecarlo para realizar simulaciones del número de recursos necesarios en diferentes escenarios seleccionando, al final del proceso, un valor optimista, pesimista o intermedio.



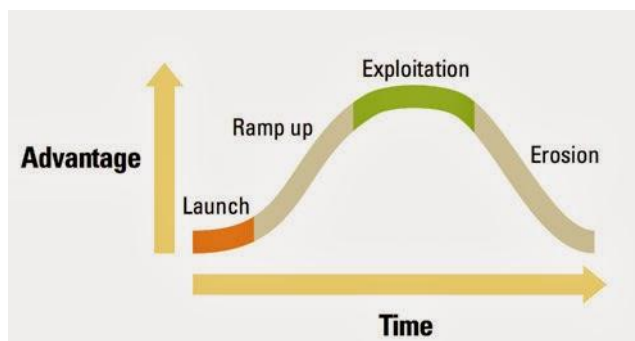
En definitiva, habremos planificado el servicio:

- Para cada tipo de petición tendremos la lista de actividades necesarias para atenderla y un diagrama de procesos asociado
- Conoceremos el tiempo requerido para resolver cada petición y los recursos necesarios
- Habremos estimado cuántos recursos necesitamos en diferentes escenarios (optimistas, pesimistas) y podremos planificar la asignación de recursos

RAMP-UP / RAMP-DOWN

Llegados a este punto merece la pena considerar estos dos conceptos.

Ramp-up se refiere a la previsión de las necesidades crecientes de recursos desde que se lanza un producto (arranca un servicio) hasta que se llega al máximo nivel de demanda. Por ejemplo, si en el servicio damos soporte a un nuevo producto de una operadora, es de esperar un incremento progresivo de la demanda hasta que el producto sea bien conocido y se gane la confianza de los clientes. En este momento comenzará la fase de explotación que continuará durante un cierto tiempo hasta que el producto pierda la novedad en el mercado, momento en el cual comenzará el **Ramp-Down**.



Existen infinidad de estudios sobre estos dos conceptos así como modelos predictivos de la evolución de un producto / servicio en el mercado (la gente de marketing y ventas se dedican a estas cosas) que podemos utilizar para realizar nuestras propias estimaciones.

Hay análisis de todo tipo. Aquí os dejo uno que me encanta por ser un tanto anecdótico. Es la curva de contratación de un pequeño negocio desde que se crea hasta que consigue asentarse en el mercado.

Se puede apreciar un entusiasmo inicial, una decepción casi inmediata y la vuelta a la cruda realidad caracterizada por un largo periodo de duro trabajo, de lucha con la competencia, hasta que la compañía logra despuntar en el mercado. Ni que decir tiene, que en demasiadas ocasiones la curva de ramp-down comienza antes de que el negocio consiga asentarse provocando el cierre prematuro.



MEJORA CONTINUA



Este método de planificación para el servicio tiene una ventaja añadida al facilitar los procesos de mejora continua u optimización del servicio.

Con el tiempo podremos disponer de una estimación bastante precisa del número de peticiones que recibimos y podremos refinar nuestras estimaciones. Podremos, por ejemplo, concluir en qué días de la semana se reciben más peticiones y de qué tipo, si existen periodos de baja actividad a lo largo del año, etc.

Además, es frecuente que tras un periodo de adaptación, la lista de actividades necesarias para atender una petición pueda aligerarse gracias, entre otras cosas, a la mayor experiencia de los recursos asignados al servicio.

Y una cosa más, si podéis reducir los recursos asignados a un proyecto, hacedlo. El cliente es una persona inteligente y no tardará en comprender que tenemos al equipo ocioso la mayor parte del tiempo. Él también sabe realizar estimaciones. Si no lo hacemos, nos le encontraremos al cabo de un tiempo buscando un nuevo proveedor para el servicio.

<http://www.calidadytecnologia.com/2014/02/me-cuesta-mas-planificarlo-que-hacerlo.html>

EN MI PROYECTO SÓLO HEMOS DETECTADO UN PAR DE RIESGOS

AUTOR: KICO ARJONA

En la mayoría de los proyectos que inspeccionamos, nos encontramos unas mínimas listas de riesgos (entre dos y cinco, quizás diez). Quitando honrosas excepciones, el Jefe de Proyecto se limita a escoger algunos de entre los disponibles en alguna lista corporativa y a asignarles una probabilidad y un impacto casi al azar.



Agustín, nuestro auditor externo en las normas ISO 20000 e ISO 27001 y ya casi un amigo, me ilustró sobre el error que subyace bajo este planteamiento. Me comentó que cuando hablamos del riesgo alto o bajo en un proyecto, lo hacemos casi siempre de forma errónea.

El riesgo, o mejor el nivel de riesgo, es un simple número arbitrario. Es el producto de la probabilidad de que una amenaza aproveche una vulnerabilidad en nuestros activos por el impacto sobre dichos activos que puede suponer tal amenaza (en FMEA se introduce otro parámetro, la DETECTABILIDAD bastante interesante; hablaré de él un poco al final de este artículo).

La definición es una tanto rebuscada, lo sé. Pero esta frase esconde algunas joyas de conocimiento que intentaré sacar a la luz.

En la norma "ISO 31000 Gestión del Riesgo" aparece una definición mucho más sencilla, pero que va en la misma línea:

"El riesgo es el efecto de la incertidumbre sobre la consecución de los objetivos"

ACTIVOS, AMENAZAS Y VULNERABILIDADES

Para sacar partido a estas dos definiciones debemos considerar siempre tres conceptos cuando hablamos de riesgos: nuestros activos, las posibles vulnerabilidades que pueden presentar, y las amenazas que pueden aprovechar las mencionadas vulnerabilidades para impactar de forma negativa en el proyecto (si el efecto es positivo, estaremos hablando de oportunidades).



Por supuesto, todo proyecto se mueve en un entorno y, por tanto, puede verse afectado por aspectos tales como la seguridad, cambios en la legislación, catástrofes naturales, etc. Son aspectos a considerar pero aquí nos vamos a centrar en los que afectan más directamente a las operaciones.

De la última definición, se infiere que debemos conocer los objetivos de un proyecto para poder evaluar el riesgo. Y estos son, sencillamente, tres:

- Entregar a tiempo
- Entregar con calidad
- Entregar dentro de los costes planificados.

Además de los mencionados sobre cumplir con los requisitos derivados de la legalidad y normativas, de la seguridad, etc.

Por tanto, todos los proyectos tienen 3 activos, al menos tres, que presentan una serie de vulnerabilidades:

- Retrasarnos o adelantarnos en la entrega
- No pasar los procesos de validación internos o del cliente
- No cumplir con el presupuesto

Y estas vulnerabilidades pueden ser aprovechadas para llevar al fracaso a nuestro proyecto. Y aquí es donde aparecen las famosas listas de riesgos que, en realidad, lo son pero de amenazas. Y os doy algunos ejemplos:

- Riesgo de que un proveedor se retrase en la entrega. Es una amenaza sobre la planificación (el tiempo; puede suponer retrasarnos en una entrega) y/o el coste (quizás tengamos parado al equipo de desarrollo a la espera de algún componente)
- Riesgo consecuencia de la rotación o bajas por enfermedad. Es una amenaza sobre la planificación, el coste y, posiblemente, sobre la calidad. Sustituir a un miembro del equipo en mitad del proyecto supone costes de formación, retrasos hasta que se adapta y costes derivados de ellos
- Riesgo de retrasarme en la entrega. Ni es un riesgo, ni una amenaza. Es, como he dicho, una vulnerabilidad de uno de nuestros activos, la planificación.

ANÁLISIS DE RIESGO

Aclarados estos conceptos (sé que algunos no estaréis de acuerdo con ellos) toca analizar el nivel de riesgo que presenta un proyecto y decidir si estamos dispuesto a aceptarlo o debemos actuar para mitigarlo.

Lo primero es que el riesgo debe evaluarse desde las tres perspectivas mencionadas: tiempo, calidad y coste. Y, por tanto, debe realizarse sobre la planificación del proyecto.

Lo ideal es evaluar el riesgo de cada una de las tareas que vamos a realizar. Quizás no una por una, pero sí debemos analizar en detalle las que conforman el camino crítico del proyecto, cierran una fase o constituyen un hito de entrega. Decir que "puede que me retrase en la entrega" no significa nada. ¿En qué entrega?, de la lista de actividades del proyecto, ¿en cuales tienes más riesgo de desviarte?, ¿en todas tienes la misma probabilidad de fracasar?, ¿todas las desviaciones tienen el mismo impacto sobre la planificación?

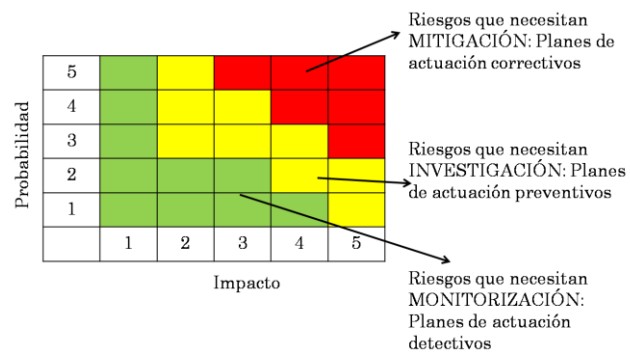
Un análisis de riesgos realizado con un cierto nivel de madurez debe partir de la WBS (Workbreak Down Structure) y debe llegar hasta las actividades críticas allí identificadas. Si hay cien quizás nuestra lista de amenazas tenga el mismo número de elementos o el doble, no pasa nada.

Identificadas las amenazas hay que proceder a analizar el nivel de riesgo que supone cada una de ellas. Evaluar la probabilidad exacta de que una vulnerabilidad sea explotada por una amenaza es un arte más propio de un nigromante que de un ingeniero. De ahí que surjan las escalas para ponderar estos dos factores y convertirlos, en última instancia, en números que puedan procesarse.

Por ejemplo, en relación con el impacto sobre el coste, podemos considerar el porcentaje del presupuesto que puede verse afectado (1: <5%, 1: 5-10%, etc.). Consideración similares pueden realizarse para el tiempo. En cuanto a la calidad, es más frecuente utilizar escalas relacionadas con los procesos de verificación (interna) o validación (externa). Por ejemplo, la probabilidad de que un producto no supere las pruebas internas, que el cliente no acepte la entrega etc.

ACTUAR SOBRE LOS RIESGOS: PLANES DE MITIGACIÓN Y CONTINGENCIA

Sea como fuere, al final tendremos una lista de amenazas asociadas con las actividades críticas del proyecto y, para cada una de ellas, un nivel de riesgo consecuencia de multiplicar su probabilidad por su impacto. Si utilizamos escalas de 1 a 5 para estos factores tendremos un MAPA de RIESGO de 25 que suele representarse en una matriz con diferentes colores que no hacen sino indicar la relevancia de la amenaza y la necesidad de actuar sobre ella.



En la figura se aprecian tres niveles:

- **Rojo:** el nivel de riesgo está por encima del **NIVEL TOLERABLE** o aceptable por la organización. En teoría /y creo que en la práctica), un **proyecto con un nivel de riesgo en este rango debería detenerse de forma inmediata** hasta conseguir solucionar los problemas detectados. ¿De verdad seguiremos trabajando en un proyecto en el que con seguridad del 90-100% se producirá un problema que afectará al 30 o 40 por ciento de nuestro presupuesto?. No tiene sentido; hay que actuar estableciendo un **PLAN DE MITIGACIÓN** y ejecutándolo hasta que el nivel de riesgo baje a niveles aceptables.
- **Amarillo:** el nivel de riesgo está por encima del **NIVEL DE SEGURIDAD** fijado por la organización. En este caso existen dos opciones: plantear acciones de mitigación que se ejecutarán mientras el proyecto sigue su curso normal o establecer un **PLAN DE CONTINGENCIA** que nos servirá para saber cómo actuar (para estar preparados) en caso de que la amenaza sobre nuestro activo se materialice.
- **Verde:** el nivel de riesgo está por debajo del **NIVEL DE SEGURIDAD** y, por tanto, la organización acepta el riesgo. Nada que hacer más allá de realizar un seguimiento por si las condiciones cambiaran.

SEGUIMIENTO DE LAS AMENAZAS

Lo más normal es encontrarse un proyecto que identifica un puñado de amenazas (riesgos) en la fase de arranque y descubrir que todas siguen en los mismos niveles de riesgos o similares en la fase de cierre. Pues bien, es de perogrullo, pero hay que recordarlo:

El nivel de riesgo tras la entrega y aceptación de un proyecto es siempre CERO

Esto implica que el nivel de riesgo de cada amenaza debería evolucionar (hacia arriba o hacia abajo) durante toda la vida del proyecto hasta ser cancelado al final del proyecto.

También me encuentro con frecuencia proyectos que se han retrasado en un entrega y siguen manteniendo una amenaza en la planificación. No es una amenaza es un hecho. No hay INCERTIDUMBRE al respecto, ya te has retrasado, no puedes hacer nada más que intentar no retrasarse más. La constatación de un retraso debe suponer el cierre del riesgo asociado (y no me refiero sólo a las entregas sino a cualquier actividad del proyecto) y una re-planificación del proyecto. De nuevo es necesario realizar un análisis del riesgo en el que aparecerá (o no) una nueva amenaza relacionada con el retraso en la planificación (si aparece te estás jugando el cuello, la organización no tiene una paciencia ilimitada) pero no será la misma que ya se ha materializado.

COMPARTIR EL RIESGO CON EL CLIENTE

Es un tema tabú (más...). ¿Cómo le voy a decir al cliente que estoy casi seguro que me voy a retrasar?, ¿cómo le explico que la rotación en mi empresa es del 20% y que con cierta seguridad alguna de las personas claves del proyecto dejará la empresa antes de que éste finalice? ¿cómo le justifico la participación de cada vez más juniors en el equipo o mi falta de confianza en las capacidad para entregar a tiempo de un proveedor?.



La respuesta es bien sencilla: se va a enterar. Más tarde o más temprano descubrirá que no les has entregado en la fecha prevista, o comprobará que lo que entregas no vale para nada (mucho peor que entregar tarde) y no les costará mucho suponer que estás incurriendo en costes más allá de lo previsto.

Es mucho mejor adelantarle los problemas, las posibles amenazas y demostrarle que estás preparado.

LA DETECTABILIDAD

En la mayoría de los modelos se habla del nivel de riesgo como el producto de la probabilidad por el impacto. Pero no son los únicos factores que pueden considerarse.



Uno de los más complicados de analizar es la DETECTABILIDAD, propuesta en algunas metodologías como FMEA (Failure Mode and Effects Analysis) y en uso desde hace décadas en sectores como la automoción y, en general, la fabricación y que, ahora, se incorpora a las labores de ingeniería.

Básicamente (muy básicamente) se refiere a la capacidad que tenemos para detectar una amenaza cuando esta se materializa. En algunos casos nuestros sistemas de pruebas o nuestra falta de conexión con los procesos de producción hacen imposible detectar los problemas con la suficiente antelación.

Este factor se incorpora al nivel de riesgo de forma que:

$$\text{Nivel de Riesgo} = \text{Impacto} \times \text{Probabilidad} \times \text{No-Detectabilidad}$$

Si usamos una escala de 1 a 5, nos ofrece un MAPA DE RIESGOS de 125 valores mucho más refinado.

Establecer una escala para este factor es complicado pero puede emplearse algo similar a lo siguiente:

- **5:** el producto se entregará al cliente con fallos que no serán detectados en primera instancia
- **4:** el producto se entregará al cliente quién detectará el fallo gracias a sus procesos de validación
- **3:** el proceso de verificación interna no será capaz de detectar el problema pero sí es posible detectarlo antes de realizar la entrega (por ejemplo en un proceso de pruebas de integración)
- **2:** el problema se detectará en la última fase de inspección

- **1:** el problema se irá detectando a lo largo de la vida del proyecto y podrá ser corregido a tiempo

<http://www.calidadytecnologia.com/2014/02/en-mi-proyecto-solo-hemos-detectado-un.html>

¿A QUÉ SE DEDICA EL RESPONSABLE DE GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO?

AUTOR: KICO ARJONA

La Gestión del Conocimiento, en mayúsculas, es una disciplina agraciada con un nombre tan popular y grandilocuente como mal comprendido.

¿A qué se dedica el responsable de este área en una empresa?. La respuesta parece sencilla pero yo me paso el día explicándolo. Hay demasiada confusión en torno a este término.

ALGUNAS DEFINICIONES

Los que seguís este blog sabéis que huyo de los grandes conceptos para centrarme en mi experiencia personal y profesional, siempre un tanto limitada por el entorno donde trabajo pero, también, siempre bastante pragmática (o eso intento, al menos). Renunció, por tanto, a ofreceros un puñado de definiciones sacadas de cualquier página de Internet. Son, casi siempre, demasiado enrevesadas al intentar abarcar en una sola frase todos los aspectos de un concepto demasiado universal.



En su lugar, utilizaré algunas expresiones que, considero, ofrecen una buena aproximación a la Gestión del Conocimiento desde muy distintos puntos de vista. Ninguna de ellas es completa pero ninguna del todo desacertada.

1. "La gestión del conocimiento consiste en transformar los datos en información y ésta en conocimiento".

Según tan sintética definición, el responsable de este área debería localizar, analizar y estructurar la información disponible en la organización, ofreciéndola a quién la necesite ya convertida en precioso conocimiento.

No está mal, pero quizás describe mejor la función de un Analista de Sistemas o un Responsable de Organización.

Veamos un ejemplo sencillo.



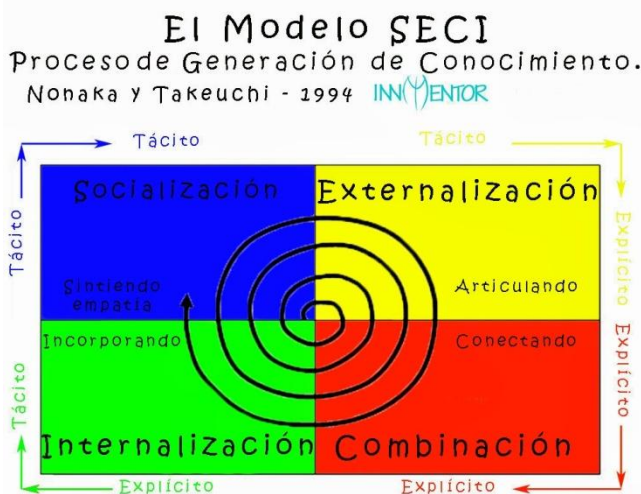
Saber cuánto gana cada empleado de una empresa, el salario medio o la retribución inicial de las nuevas incorporaciones es, sin duda, un conocimiento valioso. Mal que bien, todas las empresas lo saben pero dudo que ninguna de ellas le encargue esta misión al Responsable de Gestión del Conocimiento. La razón es sencilla: la gestión de nóminas es un proceso bien establecido basado en datos fiables soportados por herramientas suficientemente maduras. No parece adecuado dedicar esfuerzos adicionales en este área.

2. "La gestión del conocimiento consiste en hacer explícito el conocimiento implícito de la organización".

Descartado el análisis de los procesos más triviales, parece adecuado dedicar los esfuerzos del Responsable de Gestión del Conocimiento a extraer ese conocimiento que atesoramos en nuestras cabecitas y convertirlo en preciosa información, instrucciones técnicas o buenas prácticas. Aquí también podríamos asignarle la misión de fomentar la comunicación y la colaboración con la esperanza de que, de estas interacciones, surjan nuevos conocimientos que hagan avanzar a la empresa.

Es una visión bastante interesante pero, de nuevo, incompleta.

Algunos autores diferencian tres tipos de conocimiento (otros sólo dos como se aprecia en el diagrama):



- El Conocimiento Explícito es aquél que se genera en los procesos internos de la organización y puede expresarse mediante algún medio sea físico o virtual. Son todos los datos e informaciones que sabemos cómo gestionar y para los que disponemos de herramientas capaces de hacerlo.
- El Conocimiento Implícito es inherente a la organización y bien conocido por sus miembros. Es un conocimiento que aún no ha sido explicitado aunque si es susceptible de serlo; sólo tenemos que ponernos a ello. Quizás los comerciales conozcan a la perfección a los clientes y sus necesidades, sepan por dónde se mueve la competencia y qué pide el mercado, pero este conocimiento queda atesorado en su persona y no hemos encontrado aún el medio de ponerlo a disposición del conjunto de la organización.
- El Conocimiento Tácito es el más complicado de gestionar, tanto que algunos autores renuncian siquiera a mencionarlo al ser, por su propia naturaleza, un conocimiento que existe pero que no puede ser expresado de forma explícita. Consideremos dos técnicos que se dedican a reparar calderas. Ambos pueden servirse de detallados manuales para localizar un problema y seguir paso a paso las instrucciones para resolverlo. Sin embargo, excepto que sean dos robots, siempre uno de ellos será más hábil, encontrará más rápidamente la avería y sabrá, casi de forma innata, cual es la mejor de las soluciones posibles. Y, sin embargo, no podrá transmitir este conocimiento o detallarlo en un procedimiento. No es que no sepa o no quiera hacerlo, es que no es posible; su destreza es una habilidad cognitiva incrustada en su cerebro a través de la experiencia o, quizás, de la genética.

Según estas tres (o dos) categorías, el Responsable de Gestión del Conocimiento debería olvidarse de los procesos internos bien establecidos para centrar su labor en el análisis de, por decirlo de alguna manera, los "datos ocultos", aquéllos que están en alguna parte pero que no se encuentran disponibles para la organización por motivos desconocidos. Paradójicamente debe gestionar aquéllo que no conocemos. Una ingrata labor a todas luces pues siempre se muestra inacabada (ver El Responsable de la Gestión de la Ignorancia).

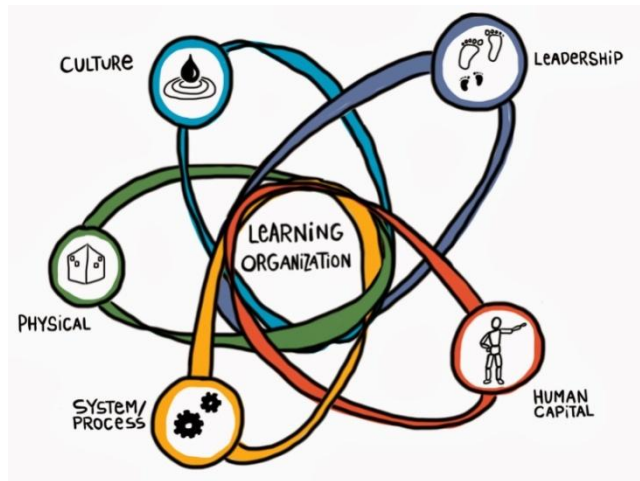
3. "La Gestión del Conocimiento tiene como objetivo convertir a la empresa en una Organización que Aprende (Learning Organization)".

Es una visión estratégica. Implica la transformación continua de la empresa para convertirla en una máquina capaz de aprender, de sacar lo mejor, de exprimir cualquiera de las actividades que realiza para extraer de ellas todo el conocimiento posible (ver Learning Organization, cuando una empresa aprende a aprender).

Es sin duda la misión más atractiva del Responsable de Gestión del Conocimiento. Sin embargo, sólo plantearla supone convertir a esta figura en un ente casi

omnipresente y omnipotente en la organización. Debe poder intervenir de forma activa en todos los procesos o conseguir que la organización en su conjunto trabaje sin fisuras en pos de un mismo objetivo. Necesita que la Gestión del Conocimiento se convierta en un objetivo estratégico de la empresa, más allá de las buenas intenciones.

No digo que no sea posible, pero muy pocas organizaciones tienen un nivel de madurez suficiente como para intentar siquiera plantearse este objetivo; hay que ser realistas.



¿Y ENTONCES?

Como casi siempre, en el equilibrio está la virtud. Hay que tomar una pizca de cada una de las definiciones anteriores y mezclarlas en las proporciones que mejor se adapten a la coyuntura de cada organización.

Así, el Responsable de Gestión del Conocimiento se transforma en un habilidoso barman que, con su brillante coctelera, es capaz de:

- Asegurar que los procesos bien establecidos en la organización continúen estándolo y que la información recogida sea estructurada, analizada y puesta a disposición de forma conveniente. Quizás el departamento de personal proteja las nóminas como si fueran un tesoro, incapaces de ofrecer cualquier información, siquiera consolidada, a departamentos que realmente la necesitan.
- Conseguir aumentar la madurez del resto de los procesos, explicitando sus actividades principales y dotándolos de las herramientas adecuadas. Podríamos pensar en implantar un buen CRM para que los comerciales puedan registrar y explotar toda la información que acumulan en su quehacer diario.
- Fomentar la colaboración y el intercambio de conocimiento entre las diferentes entidades que conforman la organización. ¿Cuántas veces se reinventa la rueda en una empresa?, ¿cuántas veces podrías evitar si conocieras o tuvieras un acceso sencillo a personas expertas en la materia?



- Fijar objetivos a largo plazo que vayan transformando a la organización en una entidad capaz de aprender de cada actividad y proyecto que emprende.
- En definitiva: una pizca de Analista de Sistemas, una migaja de Community Manager, una buena dosis de Director de Organización y mucha mano izquierda para agitar la coctelera y conseguir que toda la organización se mueva en pos de un objetivo, deseable, pero muchas veces un tanto etéreo.

<http://www.calidadytecnologia.com/2014/03/a-que-se-dedica-el-responsable-de.html>

FRASES PROHIBIDAS EN EL TRABAJO

AUTORA: RAQUEL MARTIN

Siempre hay que pensar antes de hablar, y más si puedes hacer daño a tu carrera profesional. Las palabras que empleas serán un factor importante para crear una imagen en las personas que te rodean. Por eso, siempre hay que tener mucho cuidado con lo que se dice. Forbes EEUU publicó estas 10 frases que ahora os traemos. Han sido seleccionadas por una encuesta como las peores que se pueden decir en la carrera profesional.



1. **"Ese no es mi trabajo."** Esta frase va completamente en contra de los activos cruciales de la carrera profesional como la flexibilidad y la voluntad de aprender nuevas habilidades. Si lo que quieres decir es que no es tu especialización y que te va a costar realizar el trabajo, pide ayuda.
2. **"Creo que..."** Las frases que empiezan con "Yo creo..." hacen parecer menos autoritario, y los compañeros de trabajo pueden verte como una persona débil. Es mejor dar directamente el mensaje sin prefacios.
3. **"No sé."** Puedes dar la imagen de ser una persona perezosa o que no estás dispuesto a avanzar en el trabajo. Es mejor preguntar dónde se puede aprender a realizar esa tarea.
4. **"No puedo."** Esta posición sugiere una rigidez y falta de voluntad para ser útil o proporcionar soluciones.
5. **"Pero..."** A veces parece que la palabra "pero" niega todo lo que se ha dicho anteriormente. Por eso es mejor sustituirlo por una "y" que suaviza el mensaje.
6. **"Eso no es una buena idea."** En vez de lanzar un mensaje negativo que desestime directamente la propuesta, haz preguntas para investigar más al respecto.
7. **"Lo intentaré."** O se hace o no se hace, pero no se intenta. Esa frase hará que surjan dudas sobre el resultado del trabajo.
8. **"No fue mi culpa."** No intentes quitarte culpas de primeras porque parecerá que estás a la defensiva. Mejor inténtate por solucionar el problema.
9. **"Supongo."** Es una palabra que normalmente la gente utiliza para cubrir su respuesta por miedo a decir algo equivocado. Expresará tu preocupación por ello.
10. **"Eso es imposible."** Dicen que nada es imposible. Por eso se trata de una frase muy negativa que tus jefes no querrán oír y que puede resultar contagiosa para tus compañeros.

<http://www.forbes.es/actualizacion/2118/frases-prohibidas-en-el-trabajo>

INDICADORES: LA NECESIDAD DE MEDIR

AUTOR: DAVID RAMOS

No se puede gestionar aquello que no se puede medir. Lo que se mide, se consigue. Para una toma de decisiones eficaz debemos adoptar un enfoque basado en hechos analizando datos e información.

Los indicadores proporcionan de manera objetiva datos que guían a la organización hacia la consecución de sus objetivos. Proporcionan información sobre la evolución de un área, proceso o parámetro conflictivo para: conocer rendimientos, efectuar comparaciones, establecer valores u objetivos medibles y detectar oportunidades de mejora, conflictos o problemas reales o potenciales. Siguiendo su evolución podemos observar el impacto de los cambios y progresos de acciones correctivas introducidas ejerciendo un mayor control.



Sin embargo, a veces el sistema de medición no es todo lo satisfactorio que debiera y los indicadores no orientan de manera eficaz. Se miden los indicadores que pueden, los que son más cómodos, no los que necesita realmente. Son errores comunes en la definición de indicadores:

- La organización no identifica y establece adecuadamente sus objetivos sobre los que se deben definir los indicadores. Se centra en hacer bien lo que actualmente hace, pero desconoce si esta realizando lo que realmente debería hacer para mejorar su competitividad, en definitiva, su grado de madurez estratégica es débil.
- Pese a contar con una estrategia adecuada al propósito de la organización, no se relacionan indicadores y estrategia. Lo que mides, es decir, los indicadores de desempeño, no están alineados con los objetivos estratégicos. Posiblemente el valor de referencia marcado se logra pero se observa una pérdida de competitividad.
- Se dispone de indicadores internos que relacionan resultados y objetivos, pero se desconoce la medida de la percepción externa por nuestros clientes acerca de los productos o servicios.
- Un incorrecto despliegue de objetivos a través de la organización, lleva a que el personal no dispone de una visión clara acerca de qué y en qué manera indicadores de menor nivel contribuyen a los de mayor nivel. Los indicadores no forman parte del sentir de cada miembro de la organización y alinean el día a día de la organización con factores críticos y objetivos.

Existen muchos indicadores posibles. Al ser los recursos limitados, debemos seleccionar un número manejable de indicadores que aporten valor a la organización y apoyen en la gestión a cada nivel de responsabilidad. Son factores críticos para la selección de un sistema de indicadores:

- Describir una actividad importante o crítica. Para ello, se deben identificar los factores críticos que contribuyen al éxito. Debe tener un fuerte carácter inductor

del éxito estando orientado al logro de objetivos. Debemos localizar las salidas de los procesos, localizar los indicadores inductores de los procesos posteriores, es decir, aquellos que perciban las salidas de los mismos. Deben ser específicos de cada organización.

- Seleccionar aquellos indicadores que nos permitan una mejor gestión. Pese a ser el indicador un dato numérico, la medición debe estar orientada a la gestión y no expresarse como un mero elemento de coste. Si medimos resultados, encontraremos procesos eficaces pero no eficientes. Si medimos sobre la actuación, estaremos orientados hacia el desempeño, mejorando nuestra competitividad e incluyendo medios y recursos empleados para alcanzar objetivos.
- Expresar el objetivo asignado a cada proceso en términos de cliente, midiendo la opinión percibida por el cliente respecto a la calidad del producto, más allá de la calidad objetiva medible y comparable desde un punto de vista técnico. Debemos evaluar la experiencia específica del consumo como medida de la satisfacción del cliente referida a los requisitos y expectativas (rapidez, fiabilidad, disponibilidad, bajo consumo, amplia garantía) de los clientes con mayor incidencia sobre el resultado final. No debemos olvidar indicadores referidos a requisitos del cliente interno (dirección) para evaluar la competitividad interna de la organización.
- Si no es posible medir la variable o requisito centrando la medida en aquello que se desea contrastar, se deben buscar indicadores indirectos a través de características correlacionadas con la variable o requisito que se desea medir. Debe existir una alta correlación. Siempre debe seleccionarse el indicador de manera que sea lo más representativo posible de la magnitud que se pretende medir.
- Se debe establecer un plan de control para los indicadores garantizando obtener un resultado contrastable al establecer cómo, quién, cuándo y dónde se efectuara la medida. Todos los observadores posibles del indicador deben estar de acuerdo con los resultados obtenidos. Una vez superada la puesta en marcha se realizará periódicamente una validación por los usuarios de la información para comprobar el grado de utilidad. Si no aportan lo suficiente se modificarán, sustituirán o eliminarán.

http://gestionacalidad.blogspot.com.ar/2014/09/indicadores-la-necesidad-de-medir.html#.VC1fOGd_t4w

PROHIBIDO PENSAR. ES PELIGROSO

AUTOR: MIGUEL A. ARIÑO

Hay directivos que valoran la paz en su empresa por encima de todas las cosas. Intentan evitar que haya controversias. Se rodean por tanto de gente que siempre va a estar de acuerdo con él. Intentan a toda costa apagar puntos de vista distintos al suyo.

¿Qué consiguen con esto? Pues que las decisiones que se toman en su empresa no pasan el escrutinio de la crítica. **Se llega siempre a un acuerdo enseguida a base de que** no se discuten los pros y los contras de lo que se hace. Las decisiones son por tanto de peor calidad.

También **consiguen que mucha gente en su empresa se frustre**, pues ven cómo alternativas mejores no pueden salir a la luz y discutirse. Estas personas acaban arrinconadas o marchándose. **Eso sí, hay gran paz en la organización y nunca hay discusiones.** Pero es una paz ficticia. Es una paz fruto del desinterés que se genera en muchos de sus profesionales.

Esto puede pasar en la alta dirección de una empresa o en departamentos más pequeños dentro de las empresas. Si observaras que te pasa a ti, haz algo para corregirlo. No tengas miedo a la gente capacitada que hay a tu alrededor. No seas pequeño.



<http://miguelarino.com/2014/09/11/prohibido-pensar-es-peligroso/>

PASOS PARA AFRONTAR UN ENFOQUE BASADO EN PROCESOS Y OBTENER RESULTADOS EFICIENTES

AUTOR: DAVID RAMOS

La manera en que se identifican y gestionan los procesos, tiene un gran impacto en la eficiencia de una organización y en su sistema de gestión. La adopción de un enfoque basado en procesos impulsa la mejora estratégica a lo largo de toda la organización gestionando de manera eficiente actividades y recursos como un proceso.

A lo largo de norma ISO9001 se constituyen los fundamentos de un sistema de gestión enfocado a procesos. A lo largo de este post se desarrollan paso por paso estos requisitos:



Paso 1: Identificar procesos (apartado 4.1)

“Se deben identificar los procesos necesarios y su aplicación a través de la organización”. El proceso identificado debe cumplir su definición como “conjunto de actividades relacionadas, repetidas y sistemáticas, mediante las cuales unas entradas se convierten en unas salidas o resultado”.

Es una tarea fundamental y no exenta de dificultad. Para obtener el máximo beneficio del sistema de gestión se debe tener en cuenta el resultado del proceso, preguntándose que sistemática se sigue para poner el producto o servicio a disposición del cliente. Debemos empezar identificando actividades por departamento o puesto. Posteriormente agruparemos estas actividades según finalidades, entradas o salidas comunes de manera homogénea no mezclando niveles macro con micro. Y finalmente listaremos estos procesos.

Paso 2: Documentar procesos (apartado 4.2.1)

“Se debe identificar la documentación, incluidos los registros, necesarios para asegurarse la planificación, operación y control de sus procesos”. En este paso debemos describir lo que hacemos, no lo que nos gustaría hacer.

La documentación es la base para entender y comunicar los procesos, por tanto, determinará la eficacia en la implantación de los procesos. En este paso vamos a encontrar las primeras necesidades e ideas de mejora en el proceso, al facilitar la documentación el análisis exhaustivo de los procesos. En este punto, una perspectiva interfuncional resulta muy interesante.

Paso 3: Relacionar procesos (apartados 4.1 y 4.2.2)

“Se debe determinar la secuencia e interacción de estos procesos”. Existe una necesidad de contemplar el sistema de gestión como un todo interrelacionado. Para entender la estructura de los procesos es importante comprender como están relacionados. Se debe describir de manera sencilla su secuencia e interacción, centrándonos en cómo funcionan las interacciones más importantes. Es en las interacciones entre procesos donde suelen

producirse los problemas. El mapa de procesos es un documento fundamental en la gestión por procesos (ver post “Como trazar un Mapa de Procesos y darle utilidad”).

Paso 4: Planificar y desarrollar los procesos (apartados 7.1 y 7.5.1)

“Se debe planificar y desarrollar los procesos necesarios para la realización de producto”. Las organizaciones deben meditar y planificar todos sus procesos. En la realización de producto se deben estudiar cuales son las actividades de verificación, validación, seguimiento, inspección, ensayo o prueba requeridas; que criterios de aceptación son necesarios; que registros aseguran que los procesos cumplen los requisitos; y cuál es la relación entre las mediciones y los objetivos mensurables de calidad. Se deben establecer controles para que cada proceso se lleve a cabo bajo condiciones controladas.

Al abordar este paso, se debe comprender la diferencia entre gestionar y documentar un sistema. Si bien la documentación de procesos es importante, el desarrollo e implantación de procesos suficientemente eficaces, asegura la obtención de resultados eficientes asignando de manera adecuada recursos e instalaciones en el proceso.

Paso 5: Seguimiento y medición de procesos (apartados 8.2.3 y 8.4)

“Se deben aplicar métodos apropiados para el seguimiento y medición de los procesos para demostrar la capacidad de los procesos para alcanzar resultados planificados llevando a cabo correcciones y acciones correctivas cuando sea necesario”. Solo se puede gestionar aquello de lo que se dispone evidencia objetiva que confirme un funcionamiento y control eficaz. Es decir, se puede gestionar aquello que se puede medir.

No es posible realizar seguimiento o medición de todos los procesos o todos los parámetros de los procesos, se debe realizar cuando sea posible o practico, dependiendo del tipo y volumen de la organización, complejidad e interacción de los procesos, o competencia del personal.

Este seguimiento suele realizarse a través de indicadores. Mientras los indicadores de proceso evolucionen correctamente, aseguramos mantener el proceso bajo control. Un proceso será estable cuando presenta una variación normal dentro de unos límites calculados estadísticamente en base a sus resultados históricos.

Paso 6: Mejorar los procesos (apartados 8.1 y 8.5.1)

“Se deben implementar las acciones necesarias para alcanzar los resultados planificados y la mejora continua de estos procesos”. Gestionar y mejorar de forma continua los procesos constituye el centro del enfoque basado en procesos. Cuando el seguimiento indica que no se están obteniendo los resultados deseados, debemos introducir mejoras en el proceso. La mejora es un proceso continuo, una vez implantamos las acciones de mejora debemos verificar nuevamente el resultado frente al objetivo. Cuando los indicadores no tienen capacidad de mejora y sea necesario obtener mejores rendimientos en el proceso, se debe plantear reingeniería en el proceso

En la búsqueda de acciones de mejora para aumentar la eficiencia de nuestros procesos no debemos centrar la atención en solicitar más recursos, más personas, mayor tiempo o más dinero. Debemos buscar soluciones creativas. El trabajo en equipo potencia la creatividad. Las decisiones creativas entrañan asumir riesgos. Las prisas, el estrés o la intranquilidad constituyen barreras a la creatividad.

http://gestionacalidad.blogspot.com.ar/2014/09/pasos-para-afrontar-un-enfoque-basado.html#.VC1gr2d_t4w

10 ASPECTOS VITALES QUE HACEN A LA ESENCIA DE UNA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

AUTOR: DAVID RAMOS

Seguramente, tú ya conoces bastante de Planeación Estratégica (PE): qué es, para qué sirve y cómo ejecutarla.

Pero veamos algunos conceptos importantes. Por ejemplo: *¿Cuál es para ti la esencia, la razón de ser, de una Planeación Estratégica (PE)?*

Para mí, su esencia es el llegar a lograr **ventajas competitivas medibles**.

Y para lograrlo, la PE tendrá que:

Reinventar la Estrategia para poder anticiparse al cambio

Reinventar su propio sector para identificar nuevas oportunidades y convertirlas en resultados a alcanzar

Reinventar el futuro a través de innovaciones que le permitan crear nuevas oportunidades que sorprendan y beneficien a sus clientes y futuros clientes

Si la Planeación Estratégica no logra su esencia, solo será un compendio de buenas intenciones y contendrá elementos comunes a toda PE: una Visión, una Misión, Valores, Objetivos Estratégicos, etc. Es decir, parecerá una PE pero le faltará lo más importante: su esencia.

Sabemos que no hay forma de crear el futuro ya que al futuro no se lo crea, simplemente se lo construye imaginándolo paso a paso.

Imaginar el futuro es imaginar cambios en los escenarios y nuevas estrategias que transiten esos escenarios generando ventajas competitivas en su sector, en sus productos y sus servicios, que sorprendan y beneficien a sus clientes y atraigan nuevos.

Y también sabemos que para imaginar el futuro se requiere actitud y aptitud, la cuales nacen y crecen a partir del desarrollo mental de una nueva forma de pensar más estratégica, que balancee el tradicional pensamiento operativo y aporte un **nuevo pensamiento estratégico con base sistémica y rigor científico**.

En nuestras consultorías y seminarios in house, animamos a los profesionales a identificar nuevas oportunidades a través de un aprendizaje activo, basado en ejercicios reales de su propia organización.

Una vez identificadas estas oportunidades, continuamos animándolos para que logren convertirlas en desafíos y puedan evaluar -con rigor científico- su incorporación y ejecución para lograr ventajas competitivas sobre sus competidores mas cercanos.

Es que hoy, y tú lo sabes, ya no se compete solo por la participación en el mercado (Market Share) sino por las oportunidades ocultas que éste presenta.

Para identificar esas oportunidades, los profesionales aprenden a convertir la estrategia en un proceso y los miembros de la Alta Dirección crecen y se convierten en arquitectos estratégicos.



El resultado que se logra con este procedimiento es una organización orientada a la excelencia, con resultados superiores al promedio de las organizaciones de su sector.

Cómo hacer una Planeación Estratégica efectiva y novedosa

En tiempos de alta competitividad, la Planeación Estratégica orientada a la Gestión por Resultados es clave.

Es por esta razón que sugerimos –como venimos haciéndolo hace ya más de 14 años- realizar este proceso en una forma novedosa, con base científica y basada en la validación matemática.

10 aspectos vitales que hacen a la esencia de una Planeación Estratégica (PE)

1. Visión

Dado que la Visión representa una imagen del futuro deseado, entonces es importante que cada organización tenga certeza científica de que esa Visión tiene alta probabilidad de alcanzar realmente ese futuro deseado.

No se trata solo de corregir o mejorar el texto sino de validarlo matemáticamente, procedimiento indispensable para tener certeza de que -tanto la Visión como la Misión- aportarán valor real y medible a la organización.

2. Factores Críticos de Éxito (FCE)

Los FCE son aquellos factores que serán los determinantes de resultados a lograr y, para que sean verídicos y tengan un sustento científico, también se deben validar matemáticamente.

3. Análisis FODA

Una vez redactadas la Visión y la Misión, identificados los valores y los factores críticos de éxito, la organización debe analizar cuáles son los factores internos y externos que la afectan, reconociendo fortalezas y debilidades por un lado y amenazas y oportunidades por el otro. Para eso, lo más apropiado es realizar un análisis FODA (o DOFA).

Pero si se utiliza el método clásico, el listado será subjetivo y los objetivos que se creen a partir de él también lo serán. Por lo tanto, es aconsejable –en este paso- utilizar el FODA Matemático, método científico con base matemática que asegura la creación de verdaderos objetivos estratégicos.

4. Identificación y redacción de los Objetivos Estratégicos

Con el análisis FODA Matemático -y a partir del Árbol Estratégico que genera el software que se utiliza- se identifican aquellos objetivos estratégicos diferenciadores, únicos, que solo son aplicables a la organización donde se redactan, dando así nacimiento a las ventajas competitivas.

5. Diseño de Estrategias

Con los objetivos estratégicos ya identificados y redactados a partir del análisis científico, la organización ya está en condiciones de reinventar sus estrategias diferenciadoras.

6. Matriz de Riesgos Estratégicos

Hay que prestar atención al hecho de que la ejecución de una estrategia, presentará peligros y riesgos que habrá que mitigar. Pero no solo hay que prestar atención a los riesgos operativos, financieros y laborales sino también a los estratégicos. El modelo IPER Matemático (Identificación de Peligros y Evaluación matemática de Riesgos) valora con base científica y soporte matemático cada riesgo en cada área, en cada actividad y en cada tarea.

7. Tablero de Comando (Balanced Scorecard) de la Alta Dirección

Para comenzar la ejecución de la Planeación Estratégica, se debe crear el Balanced Scorecard. De esta manera, la alta dirección podrá tener control total del avance del Plan Estratégico mes a mes y tomar decisiones basadas en hechos reales. Así, la Visión convertida en objetivos tendrá sus indicadores de avance. Lo mismo que los Valores, que –al ser medidos con indicadores no financieros- permitirán un gerenciamiento por valores.

8. Tablero POA para la Gestión, el Alineamiento y la Sincronización Total

La Sincronización de Procesos con la Estrategia permite que todas las personas de todas las áreas, todos los días trabajen y tomen decisiones vinculando sus procesos con la estrategia. Esto es que cada director, cada gerente y cada responsable de área se alinea para apoyar a la Alta Dirección. De esta forma, pueden convertir en realidad -y entre todos- el Plan Estratégico, su Visión, Misión y Valores con la finalidad de evitar que termine quedándose una vez más en lo que es: un Plan.

9. Indicadores NO Financieros

Todos los elementos incorporados al Plan Estratégico deben ser medidos para poder hacer el seguimiento de su evolución. Sin embargo, en algunas organizaciones no se les presta debida atención a los indicadores o se mide de forma inadecuada. Como cuando se pretende medir una capacitación de recursos humanos con “horas de capacitación”. En realidad, lo que se está midiendo son las “horas nalga”, el tiempo que las personas estuvieron sentadas en una sala, que nada tiene que ver con el nivel de capacitación recibido.

10. Coaching y Auditoría Estratégica

Una organización debe contar con una auditoría externa que le informe periódicamente por escrito acerca del cumplimiento y avance estratégico y le aporte ideas de mejoras.

Ese es el espíritu que nos motivó a ofrecer un **servicio gratuito de coaching** y una auditoría de 60 días, posterior a las formaciones que ofrecemos in house.

<http://www.tablerodecomando.com/aspectos-vitales-esencia-planeacion-estrategica/>

LAS SIETE COSAS QUE APRENDÍ DE PMP

AUTOR: KICO ARJONA

Hace más de tres lustros recibí la formación para la preparación de PMP (Project Management Professional certification). No recuerdo la fecha exacta y, lo que es más lamentable, he olvidado también el nombre de formador. Era el presidente de PMI (Project Management Institute) en España pero hasta ahí llegó. Fui un alumno participativo lo que equivale a decir rebelde y un tanto puñetero. Por aquél entonces era un Jefe de Proyecto con poca experiencia, acostumbrado a técnicas de gestión caseras (por no decir, chapuceras), muy diferentes de las propuestas por aquel organismo. Salí contento de la formación pero sin la más mínima intención de aplicar lo aprendido en el trabajo. Como decía el gran Obelix: "están locos estos americanos".

Sin embargo, algunas recomendaciones de aquél formador anónimo quedaron grabadas en mi cabeza y, poco a poco, las fui interiorizando y aplicando en mi trabajo diario.

Son siete lecciones, tamizadas por el tiempo y mi experiencia profesional. En estos años, la certificación PMP ha cambiado y yo también. Es posible que estas buenas prácticas hayan recibido un nuevo enfoque pero creo que lo aprendido aún sigue manteniendo cierta vigencia.



UNA TAREA UNA "PERSONA"

Para planificar un proyecto, PMBok® (Project Management Body of Knowledge) propone su descomposición en tareas utilizando las famosas WBS (Workbreakdown Structures) que, más adelante, se combinarán con las OBS (Organizational Breakdown Structure) para crear la RAM (Responsability Assignment Matrix) conocida también como RACI (de las iniciales de los actores implicados: Responsable - Aprobador - Consultado - Informado).

Este proceso debe continuar hasta que cada tarea quede asignada a un sola "persona". Y en este punto llegó mi primera objeción. Consideraba que varias personas podían y debían colaborar para realizar una misma tarea.

El formador me explicó que, en este contexto, el concepto "persona" debe asociarse con el responsable del cumplimiento de los objetivos establecidos, con la única persona con la que el Jefe de Proyecto debe hablar para conocer el grado de progreso de una actividad. Si la tarea fuese especialmente compleja, será esta persona la encargada de subdividirla en otras y realizar las correspondientes asignaciones. Pero, desde el punto de vista de la jefatura de proyecto, este proceso es transparente. De no serlo, la descomposición realizada es, indudablemente, inadecuada.

Supongamos que un arquitecto necesita cavar un hoyo de ciertas dimensiones. Para acometer esta labor, contrata un equipo de excavación (excavadora, capataz, operador y asistentes). Aunque es evidente que, para realizar la excavación, varias personas deberán realizar diferentes trabajos, el arquitecto lo ve como un único proceso; un día camina por un terreno llano y al otro se encuentra con un hoyo. Si hay retrasos, será el capataz del equipo de excavación quién deba responder. Seguramente, alegará que el conductor ha enfermado o que se ha encontrado con alguna roca enterrada. Muy interesante, pero al arquitecto estos problemas deben resultarle indiferentes, el trabajo no está hecho y punto.

PARA PLANIFICAR, PREGUNTA.

Por aquel entonces, consideraba el proceso de planificación como una responsabilidad exclusiva del Jefe de Proyecto. Su experiencia debería permitirle conocer con suficiente detalle cada actividad como para estimar cuanto tiempo sería necesario para completarla.

Sin embargo el formador aconsejaba justamente lo contrario. Tras subdividir el proyecto en actividades, es conveniente, si no imprescindible, solicitar a cada responsable una estimación en tiempo, coste y esfuerzo. Después el Jefe de Proyecto deberá valorarlas y **asignar un grado de incertidumbre (un nivel de riesgo) en función de su experiencia y, si es afortunado, de los datos históricos** de los resultados de tareas similares acometidas con anterioridad.

Es un proceso de **negociación** que concluirá cuando se alcance un **consenso**. Jamás deberían iniciarse los trabajos sin él.

Continuando con el ejemplo de la excavadora, lo lógico es preguntar al capataz cuanto tiempo va a tardar en hacer el hoyo. Por mucho que nos empeñemos, es evidente que él ha hecho mucho más agujeros que nosotros. Toca entonces evaluar la propuesta y comenzar el proceso de negociación. Quizás el capataz esté protegiéndose y proponga unos plazos un tanto exagerados (**estimación pesimista**) o puede que quiera complacernos y se comprometa a unos plazos que sabe no podrá cumplir (**estimación optimista**).

Toca negociar con él hasta encontrar una estimación que satisfaga a ambas partes. Y aún así habrá que ajustarla con un **factor de incertidumbre** que cubra factores como la probabilidad de lluvia, la posibilidad de encontrarnos con un terreno más duro del previsto o el número de errores que el contratista ha cometido en el pasado.

Este proceso de preguntar, negociar, consensuar y asignar un nivel de incertidumbre tiene una ventaja adicional: **hace partícipe al responsable en la planificación y le compromete** con los objetivos establecidos.



NO PREGUNTES "¿CÓMO VAMOS?"

Mi malestar continuaba en aumento. No entendía nada. Debía preguntar cuando no lo consideraba conveniente y no podía hacerlo para saber como iban los trabajos.

Sin embargo, conseguí comprender que de nada sirve preguntar "¿Qué tal vamos?". Nos dirán que bien, que ya hemos completado el 50% de los trabajos planificados, luego andaremos rondando el 70% y continuaremos así hasta que, justo cuando íbamos a entregar, comiencen los problemas. Es lo que se conoce como **el síndrome del 90%**.

Los responsables de los trabajos tienden a ocultar los problemas mientras consideren que aún tienen tiempo para resolverlos. No quieren molestarnos con los detalles así que siguen reportando avance hasta que se encuentran entre la espada y la pared.

Imaginemos al arquitecto preguntando "¿qué tal va el hoyo?" y al capataz respondiendo "fantástico, ya hemos excavado la mitad". Es una información interesante pero ¿de qué nos sirve?. Sólo necesitamos saber si estará acabado a tiempo para poder llamar a la hormigonera.

Para evaluar el avance de un proyecto debe fijarse un criterio claro y objetivo:



- **Evaluación Optimista:** considerar que una tarea está completada al 100% nada más comienzan los trabajos. Requiere confiar en los equipos de desarrollo y el progreso reportado puede verse afectado por imprevistos pero es tan válida como cualquier otra.
- **Evaluación Pesimista:** no asignar ningún progreso a una tarea hasta que esté completada. Tiene la ventaja de que no tendremos que rectificar un progreso ya reportado y el inconveniente de que siempre parecerá que vamos algo retrasados. Aún así, es mi preferida.
- **Evaluación Media:** se asigna un 50% de progreso tan pronto comienza una tarea y se mantiene así hasta que es completada. En teoría combina las ventajas de las dos anteriores pero, desde mi punto de vista, es la menos adecuada (como dicen por ahí, "ni chicha ni limoná")

TODO ES DINERO

La gran batalla comenzó cuando el formador afirmó que para controlar un proyecto basta con analizar el estado del presupuesto. Le rebatí comentando que si el Jefe de Proyecto entrega a tiempo utilizando los recursos que le asigna la organización, ha cumplido su trabajo. Si ha resultado más caro de lo previsto, no es su problema. Era un ingenuo.

Continuó la exposición explicando cómo, comparando lo presupuestado con lo gastado, es posible determinar el grado de avance del proyecto y, lo que es más importante, prever futuras desviaciones en tiempo o esfuerzo.

Ir ajustado al presupuesto suele implicar que los trabajos han comenzado y finalizado cuando estaba previsto y que los recursos asignados se corresponden con los planificados. Si los excavadores se encuentran con una roca que retrase los trabajos, seguramente solicitarán un incremento del presupuesto. Analizando los costes en que hemos incurrido podemos saber si se han presentado problemas. En una primera aproximación el dinero nos permite obviar los detalles.

No voy a entrar en detalles sobre las diferentes técnicas que propone PMBok® para el control de presupuestos. Simplemente una recomendación: **primero mira el dinero y luego busca las explicaciones de las desviaciones.**

NO HAGAS CASO AL CLIENTE

Una vez que has presentado una propuesta al cliente, incluyendo una planificación en tiempo, coste y esfuerzo, no debes cambiarla, diga lo que diga el cliente (no os asustéis, aclararemos este tema).

Imaginem de nuevo a un indeciso arquitecto que, a mitad de excavación, decide que el agujero no está en el emplazamiento más adecuado. Cuando comente el problema al capataz, éste seguramente le responderá "no hay problema, dime dónde quieres que cavemos; te va a costar XXXX". Parece difícil imaginar que la empresa subcontratada para realizar los trabajos esté dispuesta a asumir el coste provocados por los errores del responsable del proyecto.



Esta situación, impensable en los proyectos de obra civil, es, sin embargo, frecuente en otros sectores donde el cliente cambia continuamente los requisitos y realiza interminables propuestas de mejora (especialmente en el entorno del desarrollo software).

No es que no debamos atender estas peticiones. No es cuestión de entregarle un producto que no responda a sus necesidades. Pero los cambios en los requisitos implican cambios en la

planificación y, sobretodo, un mayor coste que debe asumir el cliente (ver Los Clientes valoran la Flexibilidad de tu empresa, ¡Ten cuidado!) aprobando una nueva oferta.

NO OFREZCAS MÁS DE LO QUE TE HAN PEDIDO.

Es frecuente pensar que, ofreciendo al cliente algún desarrollo adicional no ofertado, se consigue aumentar su grado de satisfacción con los trabajos realizados.

Si es una estrategia de la organización, puede ser una práctica aceptable siempre y cuando esté claramente diferenciada de los trabajos planificados y el cliente sea consciente de ella. Sin embargo, durante el desarrollo del producto es común descubrir áreas de mejora que podrían aumentar sus prestaciones o disminuir el coste de producción. Evidentemente, no es cuestión de ocultarlas, pero tampoco de implementarlas sin el conocimiento del cliente y, de nuevo, sin evaluar y aprobar los costes necesarios para emprender tales desarrollos.

Ofrecer más de lo esperado, intentar sorprender al cliente, es una cortesía que suele resultar bastante cara. Imaginemos al capataz comentando al arquitecto que ha decidido enlosar el agujero para hacerlo más resistente a humedades. El arquitecto estará encantado seguramente al no suponer ningún coste adicional. Pero, a partir de ese momento, considerará el enlosado como parte de los servicios contratados. Si llueve y las losas se derrumban exigirá responsabilidades al contratista a pesar de no haber pagado por el trabajo. No va a aceptar quedarse con un agujero derrumbado o gastar un euro más para retirar los escombros.

Ofrecer más de lo previsto sin modificar el presupuesto es una práctica conocida como Gold Plating y debe evitarse a toda costa (ver "Sorprender al cliente, ¿una buena práctica en la gestión de proyectos?").



NO ACEPTES UN PROYECTO SI SABES QUE VA A FRACASAR

Esta afirmación fue la gota que colmó el vaso de mi paciencia. Aquella persona vivía entre alucinaciones en los Mundos de Yupi. La empresa gana una oferta, me asignan el proyecto, les digo que con ese presupuesto es imposible cumplir los plazos y que me niego a aceptarlo y, al día siguiente, estoy en la calle.

Sin embargo, y como siempre, tenía razón. Si sabes que no vas a cumplir con los plazos, que los recursos asignados no son suficientes también sabes que no obtendrás el margen esperado o incluso que tu empresa acabará perdiendo dinero. Tardarás más en patear las Oficinas de Empleo, pero el resultado va a ser el mismo.

Sin embargo, existe una solución sencilla para este dilema temporal: negociar con el cliente un cambio de alcance nada más comenzar los trabajos. Debes ser transparente y explicar las desviaciones que ya sabes se van a producir. Quizás no puedas pedir al cliente más dinero pero puedes hacerle comprender que tendrás que limitar las funcionalidades del producto en algún sentido si quiere que el proyecto llegue a buen puerto.

Aunque podáis pensar lo contrario, el cliente suele mostrarse comprensivo ante este tipo de situación. Quizás sepa de la dura negociación con compras o sea consciente de algunas indefiniciones en la especificación. En el fondo, él está tan interesado como tú en que el proyecto sea un éxito. El también debe responder de los problemas que puedan surgir.

<http://www.calidadytecnologia.com/2014/07/PMP-Lecciones-Aprendidas.html>

EMILIO MORALEDA: "UN BUEN LÍDER NUNCA ESTÁ SATISFECHO"

AUTOR: COMUNICACIÓN Y PUNTO S.L.

Emilio Moraleda volvió ayer a Espacio Marketing (Onda Cro) para seguir charlando con Paco García acerca de los "Los retos del directivo actual", libro de Moraleda que aborda aquellas conductas, competencias y valores que piensa son imprescindibles en el profesional del siglo XXI.

YOUR BEST FRIEND IS YOUR TREND

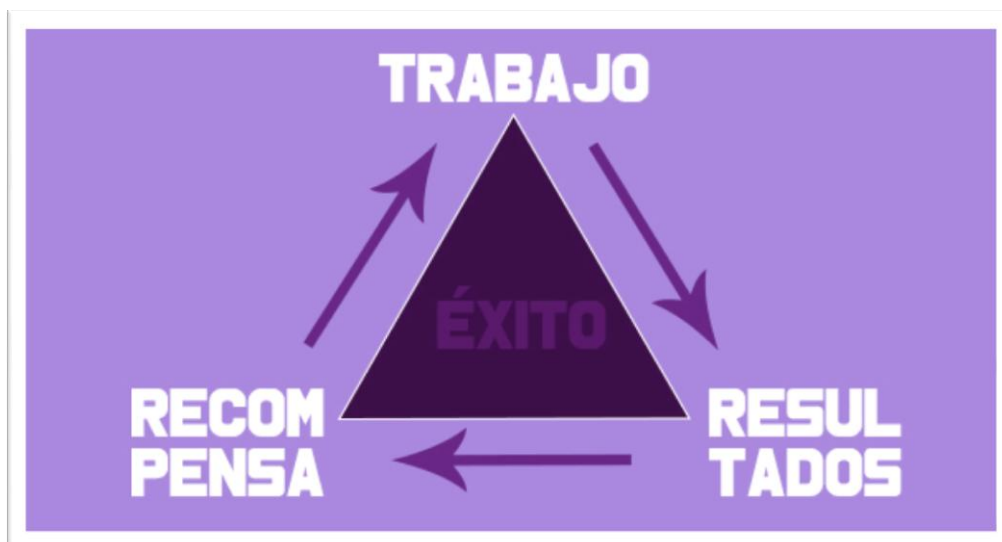
"Este es un refrán americano muy popular en su cultura empresarial. Se refiere a que el mejor amigo que tenemos en una empresa es nuestra propia evolución, nuestros números, nuestra eficiencia, nuestra conducta; es, en definitiva, el resultado de nuestro propio esfuerzo y de nuestro propio trabajo", afirma Moraleda.

LA CULTURA DEL CRECIMIENTO

"El crecimiento hay que crearlo, no cae del cielo, hay que proponérselo. Hay que intentar crecer, haya crisis o no. Los líderes de las compañías tienen que tener una visión de crecimiento, una determinación a crecer siempre más que el mercado, más que los competidores". *Para generar esta cultura de crecimiento el lenguaje es muy importante. La palabra 'crecer', 'crecimiento', tiene que estar muy presente en el día a día de la compañía. Además SIEMPRE hay que establecer objetivos ambiciosos, que poner el listón alto. Eso sí, tienen que ser alcanzables para no generar frustración en la gente. Por último, para esta cultura del crecimiento es muy importante reconocer y premiar los logros.*

TRABAJO-RESULTADOS-RECOMPENSA

"Si pides trabajo duro, y te lo dan, y pides resultados, y te los dan, hay que recompensar siempre, tanto económica como emocionalmente", asegura Moraleda. "La coherencia de los líderes es importante. Los líderes tienen que hacer lo que prometen. Si es así, el equipo estará preparado para volver a subir el Everest la próxima vez que se lo pidas", continúa.



EFFECTO SECUNDARIO DE LOS BUENOS RESULTADOS

"En las organizaciones de éxito pueden caer en la tentación de caer en la autocomplacencia. Si esto es así, inmediatamente después viene la decadencia; esto no falla", explica Moraleda. Un buen líder no puede cometer este error. Un buen líder nunca está satisfecho. Por ejemplo, la Selección Española de fútbol, que viene de ganar dos Eurocopas y un Mundial, no puede conformarse con lo conseguido. Tiene que seguir aspirando a más si quiere seguir cosechando éxitos. Otro ejemplo que se menciona es Rafa Nadal, que tenía 8 Roland Garros y ha conseguido su noveno. "Ya tiene que estar pensando en el décimo", afirma Moraleda.

¡POLÍTICOS FUERA! DE LA EMPRESA... CLARO

El perfil del 'político medrador' es peligroso en una empresa. Es alguien visible, simpático, que está en todas partes... menos trabajando. Suele ser alguien adulator del poder. "Si subsisten dentro de las compañías es porque alguien de más arriba lo consiente o no ha tenido la capacidad de identificarlo", afirma Moraleda. Si tienen talento, habría que tratar de reconducirlos haciéndoles trabajar duro. Si no hay talento, directamente habría que expulsarlos de la organización porque son un lastre para todos.

IDENTIFICAR EL TALENTO

"En nuestra sociedad, en nuestras empresas, hay mucho talento esperando a ser identificado. En este sentido, hay que intentar rodearse de los mejores, de gente mejor que tú. Los líderes mediocres procuran rodearse de gente mediocre", afirma Moraleda. "Los miembros de tu equipo, a su vez, tienen que hacer lo mismo, tienen que tratar de rodearse de gente con talento", continúa. "Así se alcanza la excelencia". La forma de identificar este talento, afirma Moraleda, es estar en continuo contacto con la gente.

MOVER EL BANQUILLO

"Todo el mundo, en todo momento, tienen que tener mariposas en el estómago. El agua no se puede estancar, tiene que correr. En este sentido, la gente que no esté en forma hay que mandarla al banquillo, aunque ese alguien esté en un comité de dirección. Todos tienen que estar en forma y estar preparados para ser los mejores en los suyos, por muy senior que se sea y por muchos campeonatos que se hayan ganado".

<http://comdotcom.es/blog/185-articulo-moraleda>

LA GRAN MENTIRA DEL ENGAGEMENT EN RECURSOS HUMANOS

AUTOR: ISABEL IGLESIAS

Si hay algo que nos gusta hablar a los profesionales del área de RRHH es del *engagement* o del **compromiso**. Más bien, de cómo generar compromiso con los empleados. O qué hacer para que éstos tengan una vinculación especial con la empresa que trascienda los límites de lo que establece su contrato de trabajo.

Un reciente estudio de la empresa Gallup ha puesto de manifiesto que **SÓLO** un 13% de los empleados a nivel mundial están comprometidos. Este dato muestra la cruda realidad hoy en día y, seguramente, la necesidad de que, tanto las empresas como los profesionales de RRHH, empecemos a replantearnos qué implica el compromiso en las organizaciones.

Resulta llamativo la cantidad de veces que puede ser nombrada la palabra *compromiso* en cualquier discurso relacionado con las personas. No sólo es algo que se busca activamente en los empleados, sino que se valora de forma especial a aquellos que lo tengan y que estén dispuestos a mostrar su compromiso para con la empresa.

¡Mentira!

Llevamos años mintiendo sobre el tema del compromiso, hablando de él como si fuese la panacea, o el santo grial en las organizaciones.

A los empleados les pedimos compromiso, que sean capaces de dar ese plus que los haga entrar en el olimpo de los “empleados comprometidos”.

¿Y QUE DAN LAS ORGANIZACIONES A CAMBIO?

Si tengo que dar respuesta a esto en estos momentos, mi respuesta es que la mayoría de las empresas no dan nada o casi nada.

Es decir, se pide compromiso a cambio de nada. Eso no es generar compromiso. Eso es pedirle al empleado que voluntariamente se implique más o realice un esfuerzo extra a cambio de ni siquiera una palmadita en la espalda de agradecimiento.

Hace varias semanas asistí a una charla con un grupo de empresarios. En uno de los talleres salió a relucir el tema de la motivación de los empleados. Varios de ellos comentaban que no estaban de acuerdo en que se tuviese que motivar a los empleados para hacer aquello por lo que les pagaban. Al fin y al cabo cada uno cumplía su parte del contrato: uno trabajaba y el otro pagaba.

Entonces, y partiendo de esa idea, **¿dónde queda el compromiso?** Si ya has asumido como empresario o directivo que la labor de un empleado es hacer aquello por lo que se le paga, entiendo que te resultará indiferente cómo lo haga. O más bien, que lo que se valora es la cantidad de trabajo que pueda realizar un empleado independientemente de la calidad de ese trabajo.

Porque esa es la triste realidad hoy en día, donde algunas empresas valoran que sus trabajadores estén atados a su puesto de trabajo y “saquen” cuanto más trabajo mejor. Eso es lo importante.

Es decir, compromiso a golpe de **miedo**. Hemos generado un compromiso ficticio basado en el miedo a perder el puesto de trabajo, a que nos rebajen el salario, o a que perdamos derechos adquiridos a base de mucho esfuerzo.

Desde que empezó la crisis he escuchado en más de una ocasión frases del estilo “**hay una cola de gente esperando para un puesto**”, “**las cosas van mal, es necesario que todos hagamos un**



esfuerzo” o “ya cobras todos los meses puntualmente”.

Al final, todo esto ha supuesto que hemos llegado a colocar el compromiso como si fuese un **artículo de saldo** cuyo precio regateamos en el mercadillo de turno.

Hay una frase inglesa que ilustra de manera significativa este tema:

*“If you pay peanuts, you get monkeys”
“Si pagas con cacahuetes, tendrás monos”*

¿QUÉ SUPONE EN REALIDAD GENERAR COMPROMISO?

- Generar compromiso en los empleados es algo mucho más complicado y tiene que partir necesariamente de la **voluntad** de las organizaciones de construir una relación donde **ambas partes ganan** y no sólo una de ellas. Quizá ya ha llegado el momento de empezar a demostrar a los empleados que no son un número más y que se quiere empezar a construir relaciones basadas en la **honestidad** y la **humildad**.
- Generar compromiso implica que los **empleados** importen de verdad y sean considerados como el **activo más importante** de la organización. La teoría la tenemos clara y se puede ver en numerosas páginas de web y declaraciones de buenas intenciones de múltiples empresas. Luego la realidad es bien diferente. De hecho, una de las principales quejas de empleados que han empezado a trabajar en alguna empresa es que el proyecto y las posibilidades que se les ha vendido en el proceso de selección dista mucho de la realidad del día a día de la empresa. Necesitamos empezar a ser más **coherentes**.
- Implica que nos importa el **desarrollo profesional de los empleados** así como su **potencial**. Que vamos a ser capaces de darles la posibilidad de verdad, y no sólo de fachada, de que puedan desplegar su talento. De nada sirve contratar a los mejores profesionales si luego no les vamos a dar la posibilidad de que puedan desarrollar su verdadero potencial. ¿Cuánto talento hay hoy secuestrado en las empresas esperando a una mejor oportunidad para poder mostrar toda su capacidad?
- Generar compromiso significa firmar un **“contrato psicológico”** con los empleados desde el principio y hacer que, cada cierto tiempo, ese vínculo invisible se renueve mediante la realización de acciones que pongan de manifiesto la importancia de éstos en la organización. Una de las principales causas de salida de los empleados de las empresas es por haber perdido la **motivación**, la **ilusión** o, simplemente, porque no han visto sus **expectativas** cubiertas.

Y es que el compromiso en las empresas llegará el día que éstas descubran el verdadero valor de ser honestos con las personas.

<http://isabeliglesiasalvarez.com/2014/07/28/la-gran-mentira-del-engagement-en-recursos-humanos/>

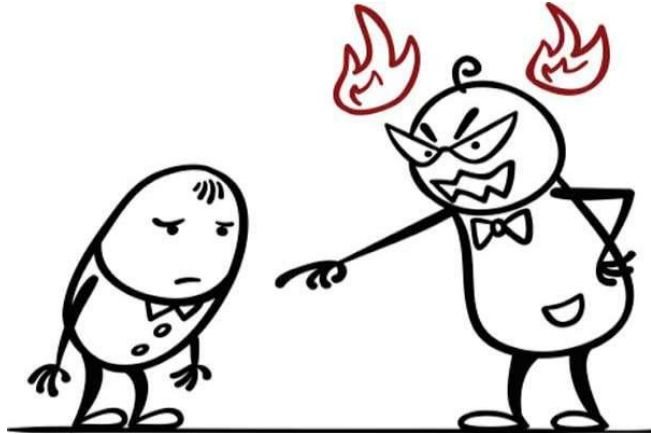
4 ACTITUDES TERRIBLES DE UN MANAGER

AUTOR: JEFF BOSS

Evita estos comportamientos a toda costa; afectarán tu reputación y tu capacidad para liderar a un equipo exitoso.

Todos tenemos una percepción sobre cómo luce un liderazgo “efectivo”, así que tratar de definir lo que es correcto para miles de personas sería un esfuerzo sin sentido –al igual que pedirle a tu jefe un aumento después de burlarte de su corte de cabello.

Si buscas liderazgo en Google, el buscador arrojará 159,000,000 resultados. Intenta resumir todo eso en una definición compartida sobre lo que significa el liderazgo en tu vida. Prácticamente sería imposible.



Sin embargo, aunque sea difícil definir con exactitud qué es el liderazgo y cuáles son las cualidades de un buen líder, sí existen ideas acerca de los comportamientos que no deseamos ver en los líderes en las que todos podemos coincidir; son comportamientos que simplemente no crean valor alguno para las personas.

Intenta hacer este ejercicio. Haz una lista de los ocho comportamientos que no deseas ver en un manager o directivo, y compáralos con los que comparto a continuación. ¿Coinciden?

1. Quejarse. Sencillamente, no está bien. Criticar a un empleado o a otro líder de la compañía sólo genera dos cosas (y ninguna de ellas te servirá para mejorar tu habilidad de dirección):

Primero, desecha los esfuerzos de liderazgo. Uno de los muchos retos que el líder de una organización enfrenta es conseguir el apoyo de su gente. Y lo que menos necesita es a alguien que sólo lo critica e insulta a sus espaldas; hacerlo únicamente erosionará la confianza que ha construido.

En segundo, te establecerá una reputación de chismoso. La autenticidad se trata de lidiar con el conflicto, y no de empezar a criticar cuando la persona deja la habitación. Cuando las personas saben dónde estás, también saben quién eres y qué apoyas.

2. Volatilidad emocional. No confundamos esta noción con expresar emociones. Se espera que los líderes se comporten profesionalmente, y eso significa tener auto reconocimiento sobre la manera en la que debes actuar, cuándo debes callar y cuándo actuar. También requiere un entendimiento sobre las diferentes personalidades, porque algunas personas aprenden con mayor facilidad después de tener una conversación sincera, mientras que otros necesitan una buena cachetada, en sentido figurado.

Adaptar tu estilo según el contexto y la persona requiere paciencia y observación, pero te ayudará a ser efectivo.

3. Jugar a ser el ‘amable’. Hacerte amigo de tus empleados no debe ser tu prioridad número uno, debido a que las decisiones que tomes no debes hacerlas con base en la idea de complacer a alguien. Recuerda esto: Las personas necesitan un líder, no un amigo. Los amigos te ayudan con el negocio; los líderes buscan entender y alinear tus valores y metas con la visión y estrategia de la empresa.

4. Inmiscuirte en todos los procesos (micromanagement). Al iniciar como emprendedor, necesitarás usar todos los sombreros, pero conforme tu empresa crece es momento de aprender a delegar. Tu logística ya no requiere un involucramiento directo, porque ahora estarás enfocado en una planeación de alto nivel.

No es fácil quitarse los sombreros tácticos, operacionales y estratégicos que el emprendedor inicialmente se coloca para después quedarse con uno solo. Pero este reconocimiento es solamente la mitad de la batalla. Si quieres que tu empresa crezca debes enfocarte en lo que tienes que hacer; y dejar que tu gente haga el resto.

Como líder, existen ciertas expectativas que las personas se hacen de ti, como comunicar un mensaje claro y brindar un servicio o producto de calidad.

<http://www.soyentrepreneur.com/26619-4-actitudes-terribles-de-un-manager.html#.U87Mre-ngqc.linkedin>

LOS 7 PRINCIPIOS DE GESTIÓN DE CALIDAD – DIS/ISO 2001:2015

AUTOR: MG. DANIEL JIMÉNEZ.

Ya lo dijo Stephen Covey: Hay tres constantes en la vida... el cambio, a elección y los principios.

A la fecha, la familia de normas ISO 9000 se sustentan en ocho principios de gestión de calidad, estos principios junto con las normas, pueden ser usados como marco de referencia para que las organizaciones se guíen así mismas en la búsqueda de resultados.



Estos principios son:

- Principio 1 – Enfoque en el cliente.
- Principio 2 –Liderazgo.
- Principio 3 –Participación del personal.
- Principio 4 –Enfoque basado en procesos.
- Principio 5 –Enfoque de sistema para la gestión.
- Principio 6 –Mejora continua.
- Principio 7 –Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones.
- Principio 8 –Relaciones mutuamente beneficiosas.

Con la publicación de los dos borradores ya (CD/DIS), del proyecto de revisión de la norma ISO 9001:2015, la ISO ha cambiado estos ocho principios de gestión de calidad a siete.

Hagamos un back to basic... ¿Qué son los principios?

Según los diccionarios de términos de negocios, en general, los principios:

“Son normas fundamentales, reglas o valores que representan lo que es deseable y positivo para una persona, grupo, organización o comunidad, y ayudan en la determinación de la legitimidad, la licitud de sus acciones; son una estructura para el desempeño en el logro de resultados. Los principios son mas fundamentales que la política y los objetivos, y tienen el propósito de gobernar”.

En resumen, los principios pueden expresarse diciendo:

“Es la forma en que hacemos las cosas por aquí”

¿Y que hay de nuevo en el DIS ISO 9001:2015 sobre los principios?

El siguiente diagrama muestra las propuestas nuevas de los siete principios de gestión de la calidad.

8 PRINCIPIOS DE GESTION DE CALIDAD

- PGC 1: Enfoque en el cliente
- PGC 2: Liderazgo
- PGC 3: Participacion de las personas
- PGC 4: Enfoque basado en procesos
- PGC 5:Enfoque de sistema para la gestion
- PGC 6:Mejora Continua
- PGC 7:Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones
- PGC 8:Relaciones mutuamente beneficiosas

7 PRINCIPIOS DE GESTION DE CALIDAD

- PGC 1:Enfoque en el cliente
- PGC 2: Liderazgo
- PGC 3:Compromiso y competencias de las personas
- PGC 4:Enfoque basado en procesos
- PGC 5: Mejora
- PGC 6:Toma de decisiones informadas
- PGC 7:Gestion de las relaciones

Rápidamente te darás cuenta que el principio “Enfoque de sistemas para la gestión” ha desaparecido de los relacionados, es así, pero este sigue ahí, implícito en la redacción de los 7 principios, que ahora son una versión LEAN de sus predecesores.

Los 7 principios están siendo revisados cuidadosamente, al momento se ha mejorado su redacción para fortalecer su comprensión. La ISO 9001:2008 no incluía en su contenido los 8 principios, ahora, al menos el DIS, de la versión 2015, están incluidos en el anexo B, tendremos una norma mas completa y comprensible.

Ahora cada principio se presenta, no solo con una declaración, también con una justificación que nos dice el ¿Por qué? De cada principio (similar al anexo B ISO 9004:2009), la redacción es clara y sencilla, en la mayoría de los casos la redacción contiene palabras claves que nos ayudaran a definir, medir y mejorar los procesos.

Ahora te dejo con una traducción libre los 7 principios de gestión de calidad declarados en el anexo B del DIS/ISO 9001:2015:

B.1 Introducción

Este documento presenta los siete principios de gestión de calidad en los que se basa la familia de normas ISO de sistemas de gestión de calidad.

Los principios fueron desarrollados y actualizados por expertos internacionales de ISO / TC 176.

En este anexo se ofrece una “declaración” que describe cada principio y las “razones” para explicar por qué una organización debería abordar el principio.

B.2 QMP 1 – Enfoque en el cliente

a) Declaración

El enfoque principal de la gestión de la calidad es satisfacer las necesidades de los clientes y esforzarse en exceder sus expectativas.

b) Justificación

El éxito sostenido se logra cuando una organización atrae y retiene la confianza de los clientes y otras partes interesadas sobre los cuales depende.

Cada aspecto de interacción con el cliente ofrece una oportunidad para crear más valor para el cliente. La comprensión de las necesidades actuales y futuras de los clientes y otras partes interesadas contribuye al éxito sostenido de una organización.

B.3 QMP 2 – Liderazgo

a) Declaración

Los dirigentes de todos los niveles establecen la unidad de propósito y dirección y crean las condiciones en que las personas se involucran en el logro de los objetivos de calidad de la organización.

b) Justificación

La creación de la unidad de propósito, dirección y compromiso permiten a una organización alinear sus estrategias, políticas, procesos y recursos para lograr sus objetivos.

B.4 QMP 3 – Participación de Personas

a) Declaración

Es esencial para la organización que todas las personas sean competentes, capacitadas y se comprometan en la entrega de valor.

Las personas competentes, empoderadas y comprometidas en toda la organización ayudan a mejorar su capacidad para crear valor.

b) Justificación

Para gestionar una organización eficaz y eficiente, es importante involucrar a todas las personas en todos los niveles y respetarlos como individuos. El reconocimiento, el empoderamiento y la mejora de las habilidades y conocimientos facilita la participación de las personas en la consecución de los objetivos de la organización.

B.5 QMP 4 1731 – Enfoque basado en procesos

a) Declaración

Resultados consistentes y predecibles se alcanzan de manera más eficaz y eficiente cuando se entienden y gestionan actividades como procesos interrelacionados que funcionan como un sistema coherente.

b) Justificación

El sistema de gestión de la calidad se compone de procesos interrelacionados. La comprensión de cómo los resultados son producidos por este sistema, incluyendo todos sus procesos, recursos, controles e interacciones, permite a la organización para optimizar su rendimiento.

B.6 QMP 5 – Mejora

a) Declaración

Las organizaciones exitosas tienen un enfoque continuo en la mejora.

b) Justificación

La mejora es esencial para una organización para mantener los actuales niveles de rendimiento, para reaccionar a los cambios en sus condiciones internas y externas y para crear nuevas oportunidades.

B.7 QMP 6 – Toma de decisiones basada en la evidencia

a) Declaración

Las decisiones basadas en el análisis y evaluación de los datos y la información son más propensas a producir los resultados deseados.

b) Justificación

La toma de decisiones puede ser un proceso complejo, y siempre implica cierto grado de incertidumbre. A menudo implica múltiples tipos y fuentes de entradas, así como su interpretación, que puede ser subjetiva. Es importante entender las relaciones de causa y efecto y posibles consecuencias no deseadas. Hechos, pruebas y análisis de datos conducen a una mayor objetividad y confianza en las decisiones tomadas.

B.8 QMP 7 – Gestión de las Relaciones

a) Declaración

Para el éxito sostenido, las organizaciones deben gestionar sus relaciones con las partes interesadas, tales como los proveedores.

b) Justificación

Las partes interesadas influyen en el desempeño de una organización. El éxito sostenido es más probable lograrlo cuando una organización gestiona las relaciones con su partes interesadas para optimizar su impacto en su rendimiento. La gestión de las relaciones con sus proveedores y la red de socios es a menudo de una importancia especial.

<http://www.pymesycalidad20.com/los-7-principios-de-la-gestion-de-calidad-disiso-90012015.html>

REVISIÓN DE ISO 9001

AUTOR: DQS UL GROUP

Información preliminar 06-2014

1. Desarrollo de ISO 9001
2. Revisión de fondo
3. Plazos de revisión
4. Principales cambios
 - Nueva estructura
 - Nuevo contenido
 - Enfoque de riesgo
 - Principios de Gestión de Calidad.
5. Impacto para las organizaciones certificadas
6. Que sigue?

Desarrollo de ISO 9001

- 1987: Aseguramiento de calidad, 20 elementos.
- 1994: Pequeña revisión.
- 2000: Gestión de calidad, enfoque de procesos.
- 2008: Revisión menor.
- 2015: Publicación planificada de la norma revisada, nueva estructura incluyendo el pensamiento basado en el riesgo.

ISO 9001 Una historia de éxito.



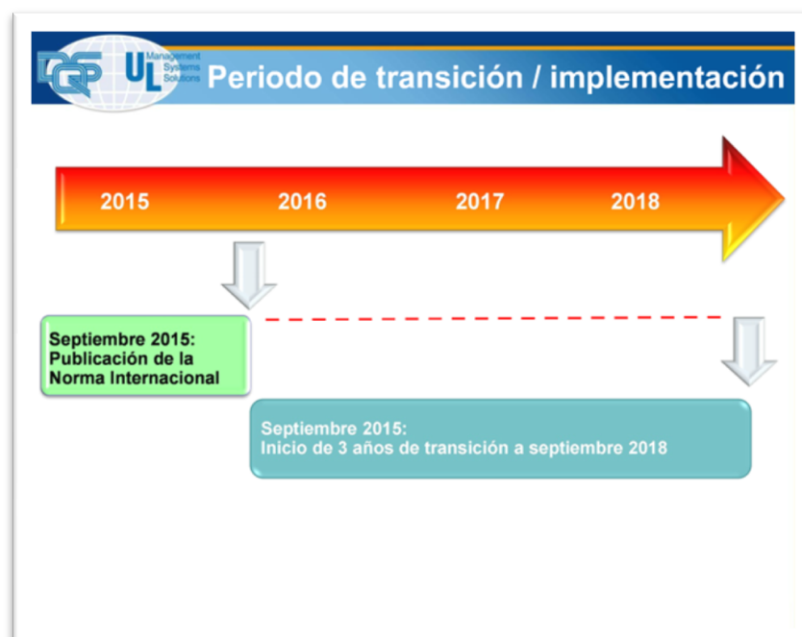
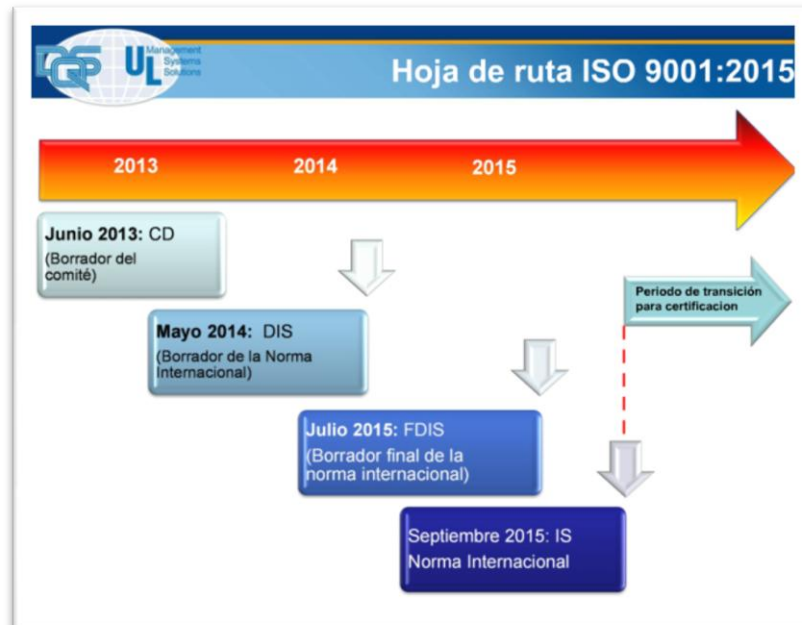
Beneficios de ISO 9001

- Minimización de los riesgos comerciales mediante procesos transparentes y mejorados.
- Prevención de errores en lugar de corrección.
- Reducción de costos mediante procesos internos mejorados.
- Reacción mas rápida ante los cambios en el mercado.
- Reducción del riesgo de la insatisfacción de los clientes.
- Creación de confianza y una mejor reputación
- Acceso a nuevas oportunidades de mercado.

- Mejora en la satisfacción y motivación del personal.

Principales objetivos para ISO 9001:2015¹

- Mantener el enfoque actual sobre la gestión eficaz de procesos para producir resultados deseados.
- Aplicar la estructura de alto nivel de las Directivas ISO para mejorar la compatibilidad y alineación con otras normas de sistema de gestión.
- Implementar un lenguaje simplificado y estilos de redacción para ayudar a la comprensión y tener interpretaciones consistentes de los requisitos.



Principales cambios

¹ Fuente: Diseño de especificaciones para la ISO 9001 revisada.

- Estructura de gestión de alto nivel, proveniente de un texto central (anexo SL)
- Incrementa los requisitos de compromiso y participación de la alta dirección en el sistema de gestión de la calidad.
- Enfatiza el pensamiento basado en riesgos
- Incrementa la consecución de valor para la organización y los clientes (resultados)
- Necesidad de comprender el contexto de la organización, las necesidades y expectativas de las partes interesadas
- Incrementa la flexibilidad en el uso de la documentación
- Requisito explícito del enfoque a procesos
- Las acciones preventivas desaparecen como un requisito explícito – se incluye en el enfoque basado en el riesgo
- Mas fácilmente aplicables por las organizaciones de tipo de servicio.
- Realza los requisitos de la competencia personal
- Se revisan los principios de gestión de la calidad

Los clientes siguen siendo el foco principal

Estructura consistente para los Sistemas de Gestión

Las directivas ISO/IEC, Parte 1, suplemento consolidado ISO, Anexo SL, Apendice 2, establece la estructura de alto nivel, texto central idéntico y términos comunes y definiciones centrales que son para formas, cuando sea posible, el núcleo de estándares de sistemas de gestión revisados y futuros tales como ISO 9001 e ISO 14001

Las organizaciones que implementan múltiples sistemas de gestión (p. ej. Calidad, medio ambiente, seguridad de la información) pueden alcanzar mejor integración y una implementación más fácil.²

Nueva estructura

Estructura de alto nivel

1. Alcance
2. Referencias normativas
3. Términos y definiciones
4. Contexto de la organización
5. Liderazgo
6. Planeación
7. Soporte
8. Operación
9. Evaluación de desempeño
10. Mejora

Pensamiento basado en el riesgo

ISO 9001:2015 requerirá un enfoque de manejo del riesgo en los procesos organizacionales³

- Identificar cuáles son los riesgos y las oportunidades que están en su organización – lo que depende del contexto.

² La estructura de alto nivel y los textos comunes son información pública, que se puede encontrar en el Anexo SL de www.iso.org/directives

³ Fuente: ISO/TC 176/SC2 WG23 N064 – Presentación: Risk based thinking

- ISO 9001:2015 no requerirá una completa evaluación formal de riesgos o un “registro de los riesgos”.
- ISO 31000 (“Gestión del Riesgo – Principios y directrices”) será de utilidad, pero su uso no será obligatorio.

¿Pensamiento basado en el riesgo?

- El concepto de riesgo ha estado siempre implícito en la ISO 9001, pero la revisión será más explícita y lo incorporará dentro de todo sistema de gestión.
- El pensamiento basado en el riesgo es parte del enfoque de procesos.
- El pensamiento basado en el riesgo hace que la acción preventiva sea parte de la rutina.
- A menudo, el riesgo es solo valorado en un sentido negativo, pero el pensamiento basado en riesgo también ayuda a identificar las oportunidades. Lo anterior ayudaría a considerar el sentido positivo del riesgo.
- En el contexto de ISO 9001 el concepto de riesgo está relacionado con la incertidumbre para alcanzar los objetivos (suministrando confianza en la capacidad del cumplimiento de los requisitos y en la mejora de la satisfacción del cliente).

Principios de sistemas de gestión (Anexo B)

1. Enfoque al cliente.
2. Liderazgo
3. Compromiso de las personas
4. Enfoque de procesos
5. Mejora
6. Toma de decisiones basada en evidencias
7. Gestión de las relaciones.

Impacto para las organizaciones certificadas

- Después de la publicación de ISO 9001:2015 las organizaciones certificadas necesitarán la transición a la norma revisada.
- Los procesos y documentación del sistema tendrán que ser revisados y alineados con los nuevos requerimientos.

¿Por qué se necesita una revisión?

- Todas las normas ISO se revisan periódicamente para garantizar su relevancia e idoneidad.
- Es necesario considerar:
 - La diversidad creciente de los usuarios de ISO 9001
 - Desarrollos en el conocimiento y tecnologías
 - Intereses más amplios de los usuarios
 - Cambios en la industria
- Los resultados de una extensa encuesta web en 2010/2011; 11.722 respuestas de 122 países
- Revisión sistemática y decisión de realizar la revisión en 3/2012

https://www.dqs-ul.com/fileadmin/files/gmbh/images/Holding/Video_Espanol/index.htm

DECISIONES Y CRITERIO. ¿CONCEPTOS COMPLEMENTARIOS?

AUTOR: ANTONIO SOLÉ CABANES

Todos sabemos que **tomar decisiones nunca es fácil**.

Fundamentalmente por **desconocimiento** sobre la materia o tema a decidir, **inseguridad** personal en la toma de decisiones, o **miedo a las consecuencias** derivadas de un potencial error de decisión.

Veamos cual es la definición de decisión, según el Diccionario de la Lengua Española:

“Determinación, resolución que se toma o se da en una cosa dudosa”

En la vida personal y también laboral, tomamos decisiones constantemente.

Tomar decisiones es básico para el desarrollo personal y profesional, en todos los sentidos.

En mi opinión, y desde un punto de vista referido más a la realidad industrial, decidir o tomar una determinada decisión, significa:

“Identificar diferentes opciones ante una misma situación, y escoger aquella que sea más favorable, en función del resultado esperado”.

Por lo tanto, hay una diferencia importante, respecto a la definición del diccionario.

¿Y por qué?

Porque en la industria o en el trabajo, no caben las dudas a la hora de decidir, sino que cabe la **información o percepción fiable de una determinada situación**, así como el **conocimiento** de las diferentes alternativas posibles a esta situación y sus consecuencias.

De lo anterior, se deduce que decidir no es un acto “descontrolado”, sino todo lo contrario, debe ser un acto totalmente **“controlado”**.

A este respecto, es muy importante la formación e información, en todos los factores que intervienen en la decisión.

Por ejemplo, se debe conocer muy bien:

- Producto o servicio sobre el que se decide
- Mercado al que va destinado
- Cliente al que va destinado
- Probabilidad de error en la decisión
- Consecuencias de una decisión errónea
- Etc.

¿Cómo podemos calificar las decisiones?

Sólo podremos calificar las decisiones, cuando conozcamos o intuyamos las consecuencias potenciales de las mismas. No las podemos calificar a priori, en general, ya que aún no podemos prever claramente sus consecuencias.

En realidad, las decisiones sólo podrán ser **acertadas o no acertadas**, ya que no existe término medio en este sentido.

Pero, alguien se podrá preguntar, ¿a qué viene esta retórica semántica y pseudofilosófica?, ya que hasta aquí el tema parece muy indefinido.

Pues bien, llegados a este punto, y teniendo en cuenta que **a la hora de tomar una decisión no sólo interviene un único factor o variable, sino que suelen intervenir muchos**, es el momento de introducir el concepto de criterio.

Según el Diccionario de la Lengua Española: **Criterio es:** Norma para conocer la verdad. Juicio o discernimiento.

En el mundo de la empresa, y en mi opinión, **“criterio es el resultado de la identificación y valoración de las diferentes circunstancias que intervienen en una determinada situación, con objeto de escoger la decisión más favorable, en función del resultado esperado”**.

Parece la misma definición que la de decisión, pero no lo es.

Criterio es toda aquella **actividad previa a la decisión**, en la que se **valoran y ponderan** diferentes opciones que intervienen en la decisión.

Decisión, es **el acto de escoger una opción**, entre todas las posibles.

Como consecuencia de lo anterior, es evidente que: **“para poder tomar una decisión con garantía de éxito, se debe basar en la aplicación de un criterio adecuado”**

Cuanto más “arriesgada” sea la decisión a tomar, (mayor probabilidad de error), más importante es el concepto de criterio.

La gran pregunta que nos podemos hacer, y que se deben hacer los directivos y mandos intermedios de las empresas, es **si sus empleados (yo les llamo colaboradores), tienen el criterio adecuado y suficiente, para poder tomar decisiones de éxito en su puesto de trabajo.**

El criterio, no sólo se adquiere con la formación teórica y práctica en el producto, servicio o proceso concreto, sino también **en las experiencias propias y ajenas de diferentes situaciones planteadas y de su decisión correspondiente, y de su resultado final.**

No siempre lo que está “objetivamente mal” puede ser un producto o servicio no conforme, que nos obligue a un determinado reproceso.

Puede haber un segmento de mercado, un uso concreto o un cliente determinado, que no sean sensibles a este “objetivamente mal”.

Aquí es muy importante aplicar adecuadamente el criterio, con objeto de disminuir costes y aumentar la rentabilidad y competitividad de la empresa en cuestión.

En ningún momento se pretende en este artículo, justificar las no conformidades o el producto no conforme, sino todo lo contrario.

Hay una frase que dice lo siguiente: **El trabajo bien hecho, no tiene fronteras. El trabajo mal hecho, no tiene futuro.**

Por lo tanto, y como conclusiones podemos decir que para tomar decisiones acertadas, es necesario tener:

- Formación
- Información
- Experiencia
- Criterio

www.asolengin.wordpress.com

OBJETIVO SMART, EL ARTE DE FORMULAR OBJETIVOS

AUTORA: ANA APESTEGUÍA

Definir el objetivo: la brújula en mi camino:

En un post anterior: “5 pasos básicos para la consecución de objetivos”, planteo unas pautas básicas para trabajar para alcanzar un objetivo que tengamos en mente. DEFINIR el objetivo de una forma correcta, es uno de los pasos esenciales.

Para ello en este post daré las claves de la buena formulación de un objetivo, que consiste en desarrollarlo de forma SMART. Ahora veremos qué es esto.

Definir el objetivo SMART.

La palabra Smart traducida del inglés significa “listo, astuto”, pero además es un acrónimo de las 5 características de un objetivo bien planteado:

- S: Específico (Specific)
- M: Medible
- A: Alcanzable
- R: Realista
- T: Temporalizable

Un objetivo SMART, tiene muchas posibilidades de llevarse a cabo, y ahora vamos a ver por qué.

S – Específico:

Un objetivo cumple el requisito de ser específico cuando hablamos de algo concreto, es decir, responde al “qué”, al “cuándo”, al “dónde”...

Vamos con un ejemplo. Si planteamos nuestro objetivo como “encontrar un trabajo”, vemos que no es en absoluto específico. No sabemos qué tipo de trabajo, en qué tipo de empresa, en qué cargo, con qué sueldo, en qué sector, en qué zona geográfica...

El permitir que nuestro objetivo sea tan genérico, nos da la sensación de no cerrarnos puertas, pero en contra de lo que puede parecer, nos hacemos flaco favor, porque no nos permite trabajar en profundidad para conseguirlo. Con una definición de este tipo es muy difícil saber qué pasos dar para alcanzarlo. ¿Por dónde empiezo? ¿A quién recorro? ¿Qué empresas visito?

Vamos a ver este otro objetivo: Llevar en el plazo de una semana el CV a 20 empresas de diseño web de mi provincia. Esto ya es otra cosa. Hablamos de algo muy concreto, que directamente te enfoca en su realización.

Es posible que el hecho de cumplir con mi objetivo (llevar los 20 CV) no sea suficiente para alcanzar mi meta que es encontrar un trabajo, pero algo que debemos tener en cuenta a la hora de plantear objetivos es que no pueden ser amplios, difusos, genéricos y vagos. Es prioritario concretarlos. Es mucho más eficaz plantear **10 objetivos SMART que 1 objetivo del tamaño de un elefante que no sabemos por dónde comenzar a digerir**, como ya señalé en el post “Cómo comerse un elefante”.

M – Medible:

El segundo requisito para asegurar que estamos en el buen camino consiste en **poder hacer seguimiento de las acciones a realizar** (y hacerlo, claro!).

En el ejemplo del apartado anterior, va a resultar muy sencillo hacer seguimiento de los CV entregados. Si llevo 3 días y sólo he entregado 3, ya se que voy a tener que realizar algún

cambio para alcanzar con éxito mi objetivo en el plazo fijado. Sin embargo en el caso de “encontrar un trabajo”, resulta imposible definir un modo de saber si me acerco o mi alejo de mis posibilidades de encontrarlo.

El tipo de seguimiento dependerá de la acción. Puedo utilizar un gráfico, una lista, el chequeo de las acciones,... lo que si debo tener en la cabeza es que todo objetivo que no pueda controlar mediante algún tipo de seguimiento no nos permite su control.

A – Alcanzable:

Un objetivo cumple este tercer requisito si **poseemos o podemos poseer en el futuro los recursos, habilidades y conocimientos para alcanzarlo**. Si por ejemplo, mi objetivo consiste en encontrar trabajo en el sector de diseño de páginas webs y no tengo la formación necesaria, este objetivo será hoy inalcanzable y por lo tanto no estará bien definido. Pero si yo tengo la intención y los recursos (tiempo y dinero) para formarme, entonces el objetivo es perfectamente alcanzable.

Así que a la hora de plantear un objetivo no te olvides de hacerte estas preguntas:

- ¿Tengo los conocimientos necesarios? En caso de que no sea así: ¿Los puedo conseguir? ¿Estoy dispuesto a realizar el esfuerzo?
- ¿Tengo las habilidades necesarias? En caso de que no sea así: ¿Las puedo aprender? ¿Estoy dispuesto a realizar el esfuerzo?
- ¿Tengo los recursos necesarios (tiempo, dinero,...)? ¿Los puedo conseguir? ¿Estoy dispuesto a realizar el esfuerzo?

La última pregunta es necesaria responderla con total sinceridad. Es posible que mientras realizo el esfuerzo tenga que dejar otras cosas de lado, y valorarlo antes de empezar puede evitarte el ver más adelante que realmente no te merece la pena tanto esfuerzo.

R-Realista:

Un objetivo bien planteado es realista, ya que si nos exigimos más de lo que podemos hacer, nos frustraremos en el intento. Para ello debemos **conocer nuestros límites y tenerlos presentes**.

En el ejemplo de los 20 CV, debemos tener claro el tiempo que le podemos dedicar, lo lejos que están unas de otras,... Si para cumplir con la entrega de los 20 CV vamos a desfallecer en el intento por cansancio, por estrés,... y vamos a tener que recuperarnos durante dos semanas, seamos realistas y pongámonos un objetivo menor, por ejemplo de 10 CV cada semana.

Pero, al mismo tiempo, **debemos asegurarnos de que nuestro objetivo nos resulte ambicioso**. Si aquello que nos planteamos es algo que no nos supone ningún reto, nuestra motivación para ponernos en marcha va a ser bajísima y, aunque sea una paradoja, también en este caso tiene muchas papeletas para no cumplirse. La entrega de 1 CV a la semana, puede hacer estemos tan poco motivados que algunas semanas ni siquiera sintamos que nos merece la pena esforzarnos en ello.

Así que una vez más debemos encontrar el equilibrio. En esta ocasión entre lo realista y lo ambicioso.

T-Temporalizable, limitado en el tiempo

El último requisito para cerrar el un objetivo bien planteado, es algo que aún siendo obvio a veces pasamos por alto. **Todo objetivo debe tener una limitación temporal**. Entre el objetivo: “entregar 20CV” y “entregar 20 CV es una semana” hay un mundo de diferencia.

Recordar que un objetivo definido sin un tiempo límite, no es un objetivo. Con suerte se quedará en un deseo, que tiene todas las papeletas de no llegar a hacerse realidad.

¡Así que adelante! Ponte en marcha y define correctamente tu objetivo. Establece pequeñas metas que puedas alcanzar y que sean los pasos que te lleven a conseguir tu deseo.

¿Quieres contarnos qué objetivo has definido? Compártelo con nosotros en el post y yo te ayudo!

<http://www.a3coaching.com/2014/02/los-5-pasos-basicos-para-la-consecucion-de-objetivos-ii.html#sthash.gLAW3fNF.mWFG7aAl.dpuf>

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

AUTOR: BLOG LIDERIA

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

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



Ya no sabemos lo que somos...

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

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

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

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

- **Cualitativos** (la satisfacción con el programa): Atención los que ávidamente buscáis comparativa y benchmarking. Para los 11 ponentes hemos tenido como resultado de "Satisfacción global" un 8,78 sobre 10 (la mejor nota ha sido de un 9,47)
- **Cuantitativos:** dos alumnas ya han empezado, o van a empezar en breve, dos sustituciones en dos colegios de Gijón- Esto sí que es rendimiento!! Y nos han llamado antes incluso de finalizar el curso... Esperemos que esto cezca mucho más a lo largo de estos meses antes de junio. Otro cuantitativo: el 100% de los ponentes de la primera edición, repiten en esta segunda que estamos preparando y han aportado mejoras para la misma.

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

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

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

20 VERDADES QUE NOS ENSEÑÓ MAFALDA, NUESTRA PESIMISTA FAVORITA

AUTORES: MARI LUZ PEINADO Y LUCÍA GONZÁLEZ

Para casi todo en la vida hay una frase de Mafalda.



Quino recibió este viernes el Premio Príncipe de Asturias de Comunicación y Humanidades por un personaje tan comunicativo y tan humano como él, que a sus 82 años decía hace días en una entrevista en *El País* que sigue llorando por guerras e injusticias. Literalmente se le caen lágrimas al leer lo que pasa en este mundo.

Mafalda sabía llevarlo un poco mejor. De sus bocadillos -dibujados entre 1964 y 1973- salían tantas verdades que esta jovencita que declaraba la guerra a los males del mundo y a la sopa se convirtió en nuestra pesimista favorita. En estas 20 verdades celebramos su pesimismo cargado de ironía:

1. Nunca debimos dejar de columpiarnos
2. La mayoría de lo que sale en televisión es deprimente.
3. Este mundo a veces resulta muy triste.
4. Los políticos no suelen estar a la altura de nuestras expectativas.
5. Lo peor de hacerse mayor es darse cuenta de los problemas.
6. La vida es mejor si nos dejamos sorprender.

- 7.** Ponerte a pensar lo que pasa en el mundo desmoraliza.
- 8.** Seamos realistas, pidamos lo imposible.
- 9.** Lo de la democracia sigue siendo un chiste.
- 10.** Hay mucha gente tóxica y mucho cenizo a nuestro alrededor.
- 11.** Es mejor trabajar para vivir que vivir para trabajar.
- 12.** La mayoría de la gente no tiene dos dedos de frente.
- 13.** Quejarse está infravalorado.
- 14.** La paciencia tiene un límite.
- 15.** La situación mundial es la que es.
- 16.** Hay días que cuesta horrores salir de la cama.
- 17.** Las verdades ofenden.
- 18.** Decir la verdad muchas veces no sirve para nada.
- 19.** La libertad no es lo que soñábamos.
- 20.** No hay respuestas a todos los porqués de esta vida.

<http://blogs.elpais.com/verne/2014/10/frases-pesimistas-mafalda.html>

6 ERRORES QUE UN NUEVO LÍDER DEBE EVITAR

AUTOR: JAVIER RODRÍGUEZ LABASTIDA

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

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

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

1.- Desinteresarte por tu personal

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

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

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

2.- Descuidar el clima laboral

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

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

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

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

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

3.- Ser miope

Llegar al puesto puede ser abrumador, la adaptación a las responsabilidades, incluso adaptarte a lo nuevo puede llevarte a cometer el tercer pecado: olvidarte que una empresa es

un ecosistema en el que interactúan otras áreas y otras direcciones. Deberás estar enterado de qué sucede en ellas, de otra manera no podrás ver la llamada "big picture", es decir, el escenario completo.

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

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

4.- Desconocer las competencias de tu equipo

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

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

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

Te recomendamos leer: Claves para crear indicadores de desempeño

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

5.- Abusar de las imposiciones

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

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

6.- No actualizarte

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

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

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

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

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

3 FRASES MAESTRAS QUE TE AYUDARÁN A CRECER COMO PROFESIONAL

AUTORA: ESTEFANÍA SIMÓN

Las frases de los grandes genios de la historia han sido la inspiración de muchos en la creación de su propio camino laboral y su crecimiento profesional. Los empresarios aspiran a conseguir el éxito y alejarse de lo convencional como en su día hicieron maestros como Marie Curie, Charles Darwin o Thomas Edison. Sus logros y su conocimiento han marcado el camino de la humanidad. Hoy en día sus frases siguen siendo claves para convertirte en un gran profesional. Aquí tienes tres citas magistrales que te ayudarán a triunfar en tu camino empresarial.

1. Ten curiosidad y pregunta

El esfuerzo del físico alemán Albert Einstein lo situó inmediatamente entre los más eminentes científicos de Europa. Sigue siendo una figura mítica en nuestros días de la que siempre podemos aprender. Decía: **"No te preocupes por lo que no puedes responder, y no trates de explicar lo que no se puede saber. La curiosidad es su propia razón. Trata de comprender un poco más cada día"**. En una empresa entran en juego muchos intereses que no siempre van en consonancia con los nuestros. Es crucial que escuches la voz más importante de todas, tu voz interior. Así podrás innovar y ser más creativos.

2. Ten poder sobre ti mismo

El arte de Leonardo Da Vinci también ha servido de guía y de modelo a seguir. Frases como esta denotan su capacidad de superación y de trabajo incansable: **"Uno no puede tener dominio menor o mayor que el dominio de uno mismo."** El tiempo es el recurso más valioso que tienes y no puedes desperdiciado en distracciones. De esta forma, potenciarás tus posibilidades y tus proyectos cogerán forma. Tu día a día tiene que estar marcado por los propósitos y el valor que demuestres para controlarlos.

3. Aprende siempre

"Dime y lo olvido. Enséñame y lo recuerdo. Hazlo y lo aprendo". La afirmación del científico e inventor estadounidense Benjamín Franklin forma parte de la historia que mejor se puede aplicar a la actualidad. El conocimiento nunca tiene límites ni ocupa lugar. Por ello, como empresario o como persona, nunca debes de dejar aprender para crecer profesionalmente. No importa el éxito que hayas conseguido. Es un proceso del que nunca te arrepentirás y te ayudará a continuar por el buen camino.

<http://www.forbes.es/actualizacion/1438/3-frases-maestras-que-te-ayudaran-a-crecer-como-profesional>

INNOVACIÓN EMPRESARIAL: PONER LOS CEREBROS A TRABAJAR CONJUNTAMENTE.

AUTOR: PACO CORMA

Si la Innovación es la palanca para relanzar la competitividad, el no innovar puede llegar a suponer la desaparición.

Una afirmación como al anterior parece una verdad de fácil puesta en marcha, hay que innovar, pero sin **embargo algo tendrá de compleja** cuando no todas las organizaciones la ponen en marcha e incluso las que la ponen no todas resultan con éxito.

El proceso innovador supone generar e interaccionar ideas que producen las personas. Se puede dar el conflicto entre ideas y que, obviamente, pueden llegar a conflicto entre personas.

Posiblemente este sea uno de los motivos de la dificultad en poner la innovación en marcha. Un verdadero reto para los líderes de innovación.

Cada persona del equipo puede tener diferente forma de razonar:

- Analítico-intuitivo
- Conceptual-experimental
- Socializador-individualista
- Basado en la lógica-basado en los valores

Estas distintas formas de pensar, al coincidir en un equipo de innovación, deben respetarse mutuamente, buscar las interacciones fructíferas y, sobre todo, evitar enfrentamientos que den la traste con la innovación. **Es labor del líder el hacerlas compatibles:**

- Respeto mutuo
- Enfoque común
- Normas básicas para el trabajo del equipo.

Los líderes, para evitar el conflicto, pueden decidir dos formas de confección del equipo:

- Evitar el choque de ideas. Crear un equipo uniforme, lo más parecidas a él mismo. Todos tienen una formación o forma de actuar similar. Se limita la creatividad resultado de la confrontación de ideas pero se gana en estabilidad.
- Aceptar diferentes formas de razonamiento pero sin saber muy bien cómo dirigirlos ni cómo afrontar las situaciones de enfrentamiento o de falta de respeto.

No es fácil la decisión.

Para los que se decidan por la variedad, que conduce a mayor creatividad, pero requieran ayuda en la dirección eficaz del equipo **conviene recordar que es necesario conocer la forma en que razonan los miembros del equipo y para ello realizar un diagnóstico será lo más eficaz.**

Diagnóstico para:

- Tener claro que las formas individuales de razonar no son buenas ni malas por definición. Son todas válidas.
- Las formas de pensar de cada cual están inmersas, desde edad muy temprana, en la cultura de cada uno y se mantienen estables con el tiempo.
- Las personas pueden ampliar e incluso cambiar sus formas de razonar, pero es extremadamente difícil.

- Sólo el conocimiento de las formas de pensar de los otros puede permitir colaborar mutuamente.

Con ello los pasos serán:

- Conocerse a uno mismo
- Inmersión en equipos de diferentes formas de pensar
- Dirigir el equipo para lograr creatividad
- Los conflictos serán entre ideas y nunca entre personas.

<http://www.pacocorma.com/2014/10/innovacion-empresarial-poner-los-cerebros-a-trabajar-conjuntamente/>

LA ORGANIZACIÓN QUE INNOVA

AUTOR: PACO CORMA

La **organización innovadora** puede, a primera vista y para algunos, resultar una contradicción, especialmente para aquellos que consideran que la palabras 'organización' y la palabra 'innovar' no casan bien y que es preferible el binomio desorganización creativa para innovar.

Pero, de entrada, soy partidario de organización para conseguir los fines propuestos, esto es, innovar.

No es fácil, es necesario decirlo, el crear una organización que esté basada en una cultura de innovación y que la lleve a buen fin.

Veamos los diferentes pasos a realizar y que suelen ser los que se aplican en labor de asesoramiento para crear organizaciones innovadoras:

- **Primero:** Apoyo decidido de la Dirección. Nada más que decir porque ya es reiterativo para cualquier acción dentro de las organizaciones.
- **Segundo:** Establecer las condiciones de trabajo que apoyen la innovación.
 - Credibilidad de la Dirección
 - La Dirección como inspirador
 - Enfoque claro hacia la Estrategia de la organización
 - Diálogo en todos los niveles
 - Cultura de aprendizaje continuo
 - Cultura de adelantarse al cambio
- **Tercero:** Fomentar la innovación en el equipo.
 - Formación en innovación y en técnicas de innovación.
 - Incentivar la innovación:
 - Enfoque del trabajo individual hacia la Estrategia
 - Máxima información
 - Facilitar y fomentar la capacidad creativa
 - Establecer sistemas de reconocimiento claros, tanto grupales como individuales.
 - Definir un responsable de gestión o de coordinación de las actividades. Un dinamizador.
- **Cuarto:** Disponer de un enfoque equilibrado de la innovación.
 - No focalizar exclusivamente en temas tecnológicos.
 - Ampliar a productos, procesos, modelos de negocio, marketing y organización. Todo es susceptible de ser innovado.
 - No enfocar exclusivamente en el equipo de I+D+i. Extender a toda la organización.
- **Quinto:** Hacer de la Gestión del Conocimiento la base sobre la que se sustente todo el proceso innovador.
 - Generar conocimiento, adquirir conocimientos y buscar conocimiento.
 - Gestionar el conocimiento y utilizar las tecnologías que lo permitan.
 - Difundir y circular el conocimiento interno.
 - Generar alianzas.
 - Entender que el conocimiento está casi siempre fuera. Open Innovation.
- **Sexto:** Disponer de un método, de un sistema para gestionar la Innovación.
 - Utilizar una metodología, a ser posible estandarizada, para todo el proceso innovador.

- Hacerlo también para la gestión de los proyectos
- Medir el avance y los resultados obtenidos.
- **Para finalizar:** Aflorar la pasión, que la pasión sea el combustible de todo el proceso.

¿Es posible transitar de una organización tradicional a una innovadora?

¿Qué pasos y en qué orden para llegar a una organización transformadora?

<http://www.pacocorma.com/2014/10/la-organizacion-que-innova/>

"ESENCIALISMO". LA BÚSQUEDA DE LO IMPORTANTE II

AUTORA: ISABEL CARRASCO

Greg Mc Keown, en su libro "Essentialism. The disciplined pursuit of less", que estamos comentando plantea que existen tres presunciones que tenemos que vencer si queremos vivir como "esencialistas". Estas son:

1. "Tengo que".
2. "Todo es importante".
3. "Puedo hacer ambas cosas".

Estas suposiciones son peligrosas, porque son seductoras, nos atraen y pueden conseguir que nos hundamos.

Si queremos abrazar la esencia del "Esencialismo" debemos sustituirlas por tres verdades que nos van a permitir perseguir lo que es realmente trascendente:

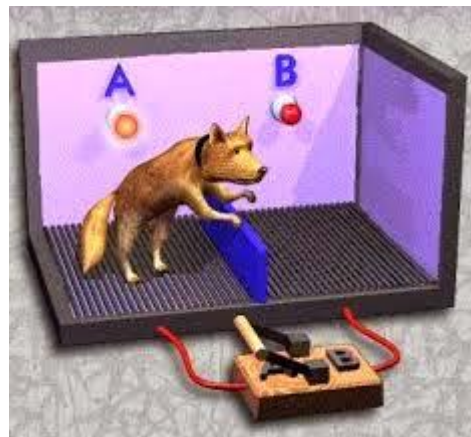
1. "Elijo esto"
2. "Sólo unas pocas cosas importan".
3. "Puedo hacer cualquier cosa, pero no todo".

El autor analiza el significado de cada una de estas verdades en la segunda parte del libro:

I.- EL INVENCIBLE PODER DE ELEGIR ELEGIR.

Durante demasiado tiempo hemos enfatizado en exceso los aspectos externos de nuestras elecciones (nuestras opciones) en detrimento de nuestra capacidad interna de escoger (nuestras acciones). Las opciones (las cosas) pueden ser arrebatadas, pero nuestra capacidad de elegir (libre albedrío) no.

En muchas ocasiones, hemos olvidado que tenemos la posibilidad de elegir. Martin Seligman y Steve Maier, en sus investigaciones con pastores alemanes descubrieron lo que llamaron: "indefensión aprendida". Distribuyeron a los perros en tres grupos. En el primero se les colocaba un arnés y recibían una descarga eléctrica, pero tenían una palanca con la que podían interrumpir la descarga. Al segundo grupo se le ponía idéntico arnés y se les facilitaba la palanca, pero esta no funcionaba y no podían hacer nada para interrumpir la descarga. Al tercer grupo se le colocaba el arnés, pero no recibían ninguna descarga.



Posteriormente se introducía a cada perro en una caja grande con una separación en el centro. En un lado de la misma se recibían descargas y en el otro no. Ocurrió algo curioso. Los perros del primer y tercer grupo que o bien no habían experimentado la corriente o podían interrumpir las descargas en seguida aprendieron a pasar a la zona segura, mientras que los del segundo grupo permanecían en la parte peligrosa, sin hacer nada para escapar. No sabían que tenían otra elección, habían aprendido a sentirse indefensos.

Diversas evidencias muestran que los humanos aprendemos a sentirnos indefensos de la misma manera. En las organizaciones se presenta cuando, por ejemplo, por mucho que nos esforcemos da igual y sentimos que no vamos a tener ningún tipo de reconocimiento. En este caso las personas reaccionamos, normalmente de dos formas:

- a) Dejamos de intentarlo y de esforzarnos.
- b) Hacemos lo contrario y nos volvemos hiperactivos, aceptando cualquier reto y oportunidad que se presente. Tratamos de hacer todo y de llegar a todo. Aunque este comportamiento no parece que sea un signo de indefensión, en realidad es una cortina de humo. Creemos que no tenemos ninguna posibilidad de elección y que tenemos que aceptar todo.

Elegir es duro, pues siempre supone tener que decir no a algo, que vamos por tanto a sentir que perdemos, pero forma parte de lo que es el núcleo central de ser un “esencialista”. Para llegar a serlo debemos reconocer que tenemos la capacidad de elegir y que esto supone que tenemos un poder invencible dentro de nosotros, si lo olvidamos nos sentiremos indefensos ante la vida y otros estarán eligiendo por nosotros.

II.- DISCERNIR. LA POCA IMPORTANCIA DE CASI TODO.

Trabajar duro es importante, pero el dedicar más esfuerzo no siempre va a significar que obtendremos más resultados ya que puede llegar un momento en que nos podemos atascar. En muchas ocasiones “menos pero mejor” es lo adecuado. El Principio de Pareto nos dice que el 20% de los esfuerzos produce el 80% de resultados. Posteriormente en 1951 Joseph Moses Juran, uno de los “padres” de la calidad, en su “Quality – Control Handbook” profundizó en la idea y la llamó la “Ley de los pocos vitales”. Su planteamiento defendía que se puede incrementar enormemente la calidad de un producto resolviendo una mínima parte de los problemas, los que eran realmente vitales. La “ley del poder” que dice que ciertos esfuerzos producen resultados exponencialmente superiores a otros avala, también, esta idea.

Un “esencialista” piensa que casi todas las cosas no son esenciales y sabe distinguir lo que es vital de lo que es trivial.

III.- SELECCIONAR.

Herb Kelleher, presidente de Southwest Airlines y responsable de los sorprendentemente buenos resultados que logró que obtuviese la compañía, dice: “Tenemos que analizar todas las oportunidades y decir que lo sentimos mucho pero que no vamos a hacer las miles de cosas que realmente no contribuyen mucho para la obtención de los resultados finales que pretendemos alcanzar”.

Con frecuencia nos encontramos con situaciones en las que tenemos que elegir entre dos cosas que queremos. Nuestra respuesta preferida es la de seleccionar las dos, pero por mucho que lo deseemos no podemos tener todo. Un “no-esencialista” aborda cualquier elección preguntándose: “¿Cómo puedo hacer todo?”, el “esencialista se cuestiona:” ¿Qué problema es el que prefiero?”. Jim Collins, autor entre otros libros de gestión de empresa del clásico “Good to great”, recibió el consejo, en una ocasión, de Peter Drucker en el sentido de que podía construir una gran compañía o generar grandes ideas, pero no ambas cosas. Siguió sus recomendaciones, eligió, y en la actualidad tiene una empresa con tres profesionales a tiempo completo, pero sus ideas han llegado a millones de personas a través de sus escritos.

Aunque resulten dolorosas las elecciones y renuncias subsiguientes, representan una oportunidad significativa. Al forzarnos a valorar las opciones y seleccionar estratégicamente la que va a ser mejor para nosotros, incrementa de forma significativa la posibilidad de alcanzar el resultado que buscamos. Un “esencialista” contempla las elecciones como una parte inherente de la vida que no tiene por qué ser negativa y en lugar de preguntarse: “¿A qué tengo que renunciar?”, se plantean “¿En qué quiero obtener resultados excelentes?”

La tercera parte del libro la dedica MC Keown a la EXPLORACIÓN para ser capaz de discernir lo que es vital de lo trivial.

Una paradoja del “esencialismo” es que los “esencialistas” tienen que explorar más opciones que los que no lo son. Éstos últimos, como se deslumbran prácticamente por todo y reaccionan ante todo, están tan ocupados persiguiendo cada oportunidad e idea que exploran menos. La forma de actuar del “esencialista”, por el contrario, consiste en explorar y evaluar una amplia variedad de opciones antes de comprometerse con alguna. Se cerciora previamente para garantizar que la elegida es la mejor. Dedica el mayor tiempo posible a explorar, escuchar, debatir, cuestionar y pensar, con el objetivo de discernir entre lo vital y lo trivial.

Existen cinco prácticas que resultan esenciales para poder discernir.

1. Espacio para pensar.
2. Tiempo para mirar y escuchar.
3. Permiso para jugar.
4. Sabiduría para dormir.
5. Disciplina para aplicar criterios altamente selectivos a las elecciones que hacemos.

En culturas caracterizadas por no ser “Esencialistas” estas actividades pueden ser vistas como distracciones triviales, en el mejor de los casos ser consideradas como agradables y en el peor como evidencia de debilidad o derroche. Una persona ambiciosa puede decir que naturalmente le gustaría dedicar tiempo a pensar pero que es un lujo que no puede permitirse en ese momento.

1.- ESPACIO PARA PENSAR.

Los “esencialistas” buscan crear espacios en los que puedan explorar y reflexionar sobre todas las posibilidades y preguntas. Lugares y momentos en los que se puedan concentrar y aislar de las distracciones externas. Cuando le preguntaron a Newton cómo había llegado a descubrir la Ley de la Gravedad su respuesta fue que pensando continuamente. Al generar un espacio de alta concentración, sin interrupciones, pudo dedicar el tiempo a explorar los elementos esenciales del universo.

Independientemente de lo ocupados que sintamos que estamos podemos encontrar tiempo o espacio para pensar. Jeff Weiner, el CEO de LinkedIn, por ejemplo, deja dos horas libres diariamente en su agenda de compromisos. Comenzó con esta práctica tras observar que las reuniones continuas no le dejaban tiempo para procesar lo que estaba pasando alrededor suyo. Al principio pensaba que era una pérdida de tiempo, pero eventualmente ha llegado a la conclusión que es la herramienta productiva más valiosa con la que cuenta: es la forma de asegurarse que tiene el control de su día y de que no va a estar a merced de él. En este espacio se puede dedicar a pensar en la estrategia de la compañía, a recuperar su energía emocional,...

Bill Gates también dedica con regularidad una semana exclusivamente a pensar y a leer. Independientemente del momento, debemos procurar dedicar todos los días momentos para crear espacios de reflexión.

2.- MIRAR. VER LO QUE REALMENTE IMPORTA.

Sabemos, instintivamente que no podemos analizar individualmente todas las informaciones que recibimos diariamente. Discernir qué es lo que es importante explorar requiere que seamos disciplinados en la forma en la que escaneamos y filtramos todos los hechos, opciones y opiniones que constantemente compiten entre sí para captar nuestra atención. Los “esencialistas” destacan por su capacidad de escuchar y observar. Leen entre

líneas, prestan atención a las señales que se encuentran tras lo aparente, están atentos para escuchar lo que no se dice de forma explícita y analizan para encontrar la esencia de las informaciones.

Los “no esencialistas” escuchan también, pero lo hacen mientras se preparan para decir algo. Se distraen con los ruidos externos, se concentran en los detalles inconsecuentes y escuchan a la voz más alta, captando el mensaje equivocado. En su ansia de reaccionar se despistan y descentran y pierden el rumbo.

En el caos de los modernos lugares de trabajo, con tantas voces elevadas a nuestro alrededor, tirando de nosotros en distintas direcciones, es cada vez más importante que seamos capaces de resistirnos a los cantos de sirena de las distracciones y mantengamos la concentración en lo importante. Mc Keown plantea, para ello, las siguientes sugerencias:

- a) Escribir un diario, recordando el principio de que “menos es mejor”.
- b) Analizar los problemas en el lugar donde se producen, para conocer los detalles que influyen y son verdaderamente importantes para encontrar las soluciones.
- c) Mantener los ojos abiertos para captar detalles inusuales o anormales. Llegar a la esencia de una historia o de un hecho requiere una amplia comprensión y conocimiento del tema, de su contexto y de cómo se relaciona con otros campos. Es importante buscar distintas perspectivas de una misma historia para contemplarla de una forma fresca y nueva.
- d) Aclarar las preguntas. Los políticos están entrenados, en muchos casos, para, cuando son entrevistados, no contestar las preguntas que se les hacen. Evadir las preguntas complicadas es una tentación que todos tenemos, ya que con frecuencia resulta más sencillo dar respuestas evasivas que sintetizar la información requerida para dar una respuesta informada y reflexionada. La consecuencia es que esta actitud evasiva nos conduce a una espiral “no esencialista” de desinformación y confusión. Siempre tenemos que preguntarnos cuál es la respuesta que realmente tenemos que contestar y hacerlo de forma clara.

<http://clavesliderazgoresponsable.blogspot.com.es/2014/10/esencialismo-la-busqueda-de-lo.html>

JUGAR Y DORMIR. PRÁCTICAS BÁSICAS DE UN "ESENCIALISTA"

AUTORA: ISABEL CARRASCO

Greg Mc Keown, como veíamos en una entrada anterior, en su libro “Essentialism. The disciplined pursuit of less”, plantea que existen cinco prácticas que nos ayudan a la hora de discernir. Las dos primeras: Espacio para pensar y tiempo para mirar y escuchar, ya las hemos comentado. La tercera es:

3.- JUGAR. ABRAZAR LA SABIDURÍA DE NUESTRO NIÑO INTERIOR.

La mayoría de las personas, en su niñez, no necesitan que les enseñen a jugar. Saben hacerlo de forma instintiva. Pero cuando nos vamos haciendo mayores nos van introduciendo en la idea de que jugar es infantil, trivial, que es innecesario, una pérdida de tiempo. Esta idea se refuerza en el mundo laboral, ya que las corporaciones modernas nacieron tras la Revolución Industrial que defendía que la razón de la existencia de las mismas era el alcanzar la eficiencia a través de la producción masiva de bienes. Más aún en muchos casos se inspiraron en las organizaciones militares, utilizando su terminología, como por ejemplo cuando hablamos de los trabajadores que están en primera línea o de compañía (unidad militar). Aunque la era industrial está superada muchas de sus estructuras y sistemas persisten en muchas organizaciones modernas.

El juego, considerado como cualquier cosa que hagamos sólo por el mero placer de hacerla, sin que tenga una finalidad concreta, puede parecer una actividad no esencial. Pero el juego es esencial en muchos aspectos. Stuart Brown, fundador del Instituto Nacional del Juego, ha estudiado lo que llama las historias de juego de aproximadamente 6.000 personas y ha llegado a la conclusión de que el juego tiene el poder de mejorar de forma significativa desde la salud individual a las relaciones o a la capacidad de las organizaciones de innovar. Dice: “El juego conduce a la plasticidad cerebral, la adaptabilidad y la creatividad. Nada estimula tanto la mente como el juego”.

Investigaciones realizadas en el mundo animal revelan que el juego es tan crucial para el desarrollo de habilidades cognitivas clave que puede desempeñar un papel en la supervivencia de las especies. Bob Fagan que lleva quince años estudiando el comportamiento de los osos grizzly ha descubierto que los osos que juegan más son los que alcanzan una mayor supervivencia.

El juego expande nuestras mentes de manera que nos permite explorar y por tanto germinar nuevas ideas o ver las antiguas desde otra perspectiva. Nos hace ser más inquisitivos, más dispuestos a aceptar las novedades, más comprometidos. Es fundamental para los “esencialistas” porque estimula la exploración, al menos de tres formas específicas:

a).- Amplia las opciones que tenemos a nuestra disposición. Nos ayuda a ver posibilidades que de otra forma no habríamos visto y a realizar conexiones que tampoco habríamos hecho. Abre nuestras mentes y ensancha nuestras perspectivas. Como dijo Albert Einstein en una ocasión:

“Cuando me examino a mí mismo y a mis métodos de pensamiento, llego a la conclusión de que el regalo de la fantasía ha significado más para mí que mi talento para absorber conocimientos útiles”.

b).- El juego es un antídoto del estrés, que es un enemigo de la productividad y que puede llegar a cerrar las zonas creativas, inquisitivas y exploradoras de nuestro cerebro. Todos conocemos la sensación de estar estresados en el trabajo y que de repente todo empiece a ir mal. Hallazgos recientes parecen sugerir que esto se produce porque el estrés incrementa la actividad del área cerebral que monitoriza nuestras emociones (la amígdala), mientras reduce la

actividad del área responsable de las funciones cognitivas (el hipocampo), con el resultado de que no podemos pensar con claridad.

c).- El juego tiene un efecto positivo en las funciones ejecutivas del cerebro. Edward M. Hallowell, psiquiatra especializado en investigar el funcionamiento del cerebro, dice: “Las funciones ejecutivas del cerebro incluyen la planificación, priorización, organización, anticipación, delegación, toma de decisiones, análisis,..., en resumen la mayoría de las habilidades que un ejecutivo debe dominar para sobresalir en su labor”.

El juego estimula las partes del cerebro que se encargan tanto en el razonamiento lógico y cuidadoso y en la exploración libre.

Algunas organizaciones innovadoras ya están siendo conscientes del valor esencial del juego. En Twitter se promueve el juego a través de la comedia y fomentan clases y actividades de improvisación para facilitar que sus profesionales amplíen su mente y su capacidad de pensar de forma más flexible, poco convencional y creativa. Otras fomentan el juego a través de sus ambientes físicos: IDEO convoca reuniones en un microbús, en el vestíbulo de Google nos podemos encontrar con un gran dinosaurio cubierto por flamencos rosas, los despachos de los creativos de Pixar están decorados como si fuesen un salón de western o una choza de madera, por ejemplo,....



4.- SABIDURÍA PARA DESCANSAR.

Es la cuarta práctica que recomienda Mc Keown para poder tener la capacidad de discernir adecuadamente.

Nosotros somos el mayor activo que tenemos para hacer una contribución al mundo. Si no invertimos en nuestra mente, cuerpo y espíritu estamos dañando las herramientas que necesitamos para realizar nuestras mejores aportaciones. Una de las formas más comunes en las que perjudicamos nuestro activo, especialmente en el caso de personas ambiciosas y triunfadoras, es por la falta de sueño y descanso.

Si dejamos que los instintos de la faceta A de nuestra personalidad se sobrepongan a los demás nos “quemaremos” demasiado pronto. Necesitamos diseñar una estrategia que nos conceda tiempo para nutrirnos, para explorar y desarrollarnos.

Un “no esencialista” cree que dormir es otra carga más en una vida con gran cantidad de compromisos y obligaciones, llena de ocupaciones que no siempre resultan productivas. Los “esencialistas” en cambio lo contemplan como una ayuda para operar logrando mayores contribuciones. Eligen hacer una cosa menos hoy, para poder descansar, y para así poder hacer una cosa más mañana.

NO ESENCIALISTA	ESENCIALISTA
Piensa: Una hora menos de dormir equivale a una hora más de productividad Dormir es para los fracasados Dormir es un lujo Dormir engendra pereza Dormir interfiere con la posibilidad de lograr "hacer todo"	Sabe que: Una hora más de sueño equivale a muchas horas más de mayor productividad Dormir es para las personas de alto desempeño Dormir es una prioridad Dormir genera creatividad Dormir facilita alcanzar los niveles más elevados de contribuciones intelectuales

En el famoso estudio de Anders Ericsson sobre el desempeño de los violinistas se observó que el primer factor que influía en llegar a ser un gran artista era el tiempo que empleaban en ensayar y el segundo era el tiempo que dedicaban a dormir. Los mejores dedicaban una media de 8,6 horas diarias a dormir y 2,8 horas a la semana a la siesta. Los autores del estudio llegaron a la conclusión que el dormir les permitía regenerarse y ensayar, posteriormente, con mayor concentración.

En "Sleep deficit: The performance Killer", publicado en Harvard Business Review, Charles A. Czeisler, profesor de Medicina del Sueño en la Escuela de Medicina de Harvard, explica como la carencia de sueño mina la alta productividad. Asimila el déficit de sueño con el exceso de bebida, explicando que estar 24 horas sin dormir o una semana con cuatro o cinco horas de sueño diario induce unas limitaciones similares a las producidas por un nivel de alcohol en sangre del 0.1%, por lo que sería como si estuviésemos trabajando borrachos.

Aunque normalmente se ha asociado el dormir con el descanso del cuerpo, recientes investigaciones muestran, como por ejemplo un reciente estudio de la Universidad de Lübeck, que dormir una noche completa puede aumentar nuestras habilidades mentales, especialmente de resolución de problemas. Los investigadores creen que se debe a que mientras dormimos nuestras mentes están trabajando duramente codificando y procesando la información y así al despertar se han producido nuevas conexiones neuronales que nos permiten visualizar nuevas soluciones a los problemas. Otros estudios han demostrado que hasta un periodo corto de sueño profundo puede servir para establecer nuevas conexiones que nos permiten explorar mejor nuestro mundo.

Nuestra máxima prioridad como "esencialistas" tiene que ser proteger nuestra capacidad de establecer las prioridades adecuadas y para poder hacerlo dormir es imprescindible.

5.- DISCIPLINA PARA APLICAR ELEVADOS CRITERIOS SELECTIVOS A LAS DECISIONES QUE TOMAMOS.

Es la quinta práctica necesaria para poder discernir correctamente.

Un principio "esencialista" fundamental se puede resumir como: "Si la respuesta no es un sí indudable, entonces tiene que ser no".

En ocasiones tendremos que rechazar una opción aparentemente muy buena y esperar a que la solución perfecta aparezca pronto. Puede ser que tengamos suerte o que no pero lo importante es que el mero hecho de aplicar criterios selectivos nos va a forzar a elegir cuál es la opción perfecta que vamos a esperar, en lugar de dejar que otros elijan por nosotros.

Los beneficios de este enfoque ultraselectivo en la toma de decisiones en todas las facetas de nuestras vidas son claros. Si nuestros criterios selectivos son demasiado amplios nos encontraremos comprometiéndonos con demasiadas opciones.

No esencialista	Esencialista
Dice que si a casi todas las peticiones u oportunidades Utiliza criterios de selección amplios del tipo "Si alguien que conozco lo está haciendo, yo debo hacerlo"	Dice que si exclusivamente al 10% de oportunidades más selectas Utiliza criterios estrechos y explícitos, como "¿Es esto lo que realmente estoy buscando?"

Fijar unos criterios selectivos y explícitos se convierte en una herramienta sistemática para discernir lo que es importante y filtrar lo que no es esencial.

Mc Keown recomienda que cuando se nos presente una oportunidad sigamos el siguiente proceso:

a).- Describir la oportunidad.

b).- Escribir una lista con los tres criterios mínimos que la oportunidad tiene que superar para ser considerada (por ejemplo: "¿Me apasiona?", o "¿Permite desarrollar mi talento?" o "¿Cubre una necesidad significativa de las personas?")

c).- Escribir una lista con tres criterios ideales o "extremos" que la opción tiene que superar para ser considerada.

Por definición si la opción no supera el primer conjunto de criterios se debe descartar, pero si no lo hace con dos de los "extremos", también deberíamos hacerlo.

<http://clavesliderazgoresponsable.blogspot.com.es/2014/10/jugar-y-dormir-practicas-basicas-de-un.html>

EFICIENCIA Y EFICACIA EN ADMINISTRACIONES PÚBLICAS Y ORGANIZACIONES EMPRESARIALES

AUTOR: LUIS MIGUEL MANENE CERRAGERIA

Recientemente escribí **un comentario tratando de clarificar los términos de eficiencia y eficacia aplicados a la función de la administración pública y su diferencia con respecto a las organizaciones empresariales.**

Dicho comentario se publico en el blog de Jose Maria Gorordo como respuesta a su artículo “. Medir la eficiencia y la eficacia de una decisión pública”.

A continuación adjunto el mismo, antes de añadir algunas ideas al respecto

“Te felicito por tus artículos explicando la normativa existente para evaluar los términos de eficacia y eficiencia en la gestión de las administraciones publicas.

Tratando de seguir tus pensamientos al respecto, te adjunto unos comentarios que persiguen clarificar ambos conceptos y, especialmente, indicar la diferencia entre la gestión en la empresa privada comparándola con la pública o estatal.

Podemos definir la **eficiencia como la relación entre los recursos utilizados en un proyecto y los logros conseguidos con el mismo.** Se entiende que la eficiencia se da cuando se utilizan menos recursos para lograr un mismo objetivo. O al contrario, cuando se logran más objetivos con los mismos o menos recursos.

Respecto a la **eficacia, podemos definirla como el nivel de consecución de metas y objetivos.** La eficacia hace referencia a nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos.

La eficacia difiere de la eficiencia en el sentido que la eficiencia hace referencia en la mejor utilización de los recursos, en tanto que la eficacia hace referencia en la capacidad para alcanzar un objetivo.

Podemos ser eficientes sin ser eficaces y podemos ser eficaces sin ser eficientes. Lo ideal sería ser eficaces y a la vez ser eficientes.

En el mundo de las organizaciones empresariales de las definiciones en curso, se consideran las que dicen **que la EFICACIA mide los resultados alcanzados en función de los objetivos que se han propuesto, presuponiendo que esos objetivos se mantienen alineados con la visión que se ha definido.**

Mayor eficacia se logra en la medida que las distintas etapas necesarias para arribar a esos objetivos, se cumplen de manera organizada y ordenada sobre la base de su prioridad e importancia.

Mientras **que la EFICIENCIA consiste en la medición de los esfuerzos que se requieren para alcanzar los objetivos. El costo, el tiempo, el uso adecuado de factores materiales y humanos, cumplir con la calidad propuesta, constituyen elementos inherentes a la eficiencia. Los resultados más eficientes se alcanzan cuando se hace uso adecuado de estos factores, en el momento oportuno, al menor costo posible y cumpliendo con las normas de calidad requeridas.**

A veces se suele confundir la eficiencia con eficacia, y se les da el mismo significado; y la realidad es que existe una gran diferencia entre ser eficiente y ser eficaz.

La eficacia tiene que ver con resultados, está relacionada con lograr los objetivos. La eficiencia, en cambio, se enfoca a los recursos, a utilizarlos de la mejor manera posible. ¿Se puede ser eficiente sin ser eficaz? ¿Qué tal ser eficaz sin ser eficiente? La respuesta a ambas interrogantes es afirmativa

En la vida real existen muchas organizaciones que cuentan con una gran cantidad de recursos: humanos, financieros, tecnológicos, de conocimientos, logísticos; sin embargo, por más que se esfuerzan no logran alcanzar sus objetivos. Utilizan de la mejor manera posible sus recursos pero fracasan en la consecución de sus objetivos.

Otros derrochan lastimosamente sus recursos y aún así logran llegar alcanzar su objetivo. Los menos, son los que aprovechan al máximo los recursos con que cuentan y otros, aun con pocos recursos, los aplican bien y logran resultados fabulosos, logran ser productivos.

Cuando se intenta hacer más eficiente el funcionamiento del aparato del Estado, asimilándolo con la eficiencia en el funcionamiento de la Empresa Privada, se analiza a los mismos como si ambos tuvieran exactamente los mismos fines y/u objetivos.

Creo que **el objetivo de toda empresa privada es primordialmente el fin de lucro, luego, el proveer al consumidor de un bien que este necesita, dice necesitar, o le hicieron creer que necesita.** Radica en este punto la cualidad y eficiencia de los hombres que trabajan y diseñan la estrategia de la producción y la venta del producto o servicio.

Está medianamente comprobado que a muchas empresas les interesa poco el verdadero impacto que sus productos o servicios producen en el consumidor o usuario. Lo verdaderamente importante para los directivos empresarios, es la EFICIENCIA, es decir maximizar ganancias minimizando los costos de producción.

El Estado en cambio, necesariamente debe ser antes eficaz que eficiente. Es decir, debe producir con su gestión un impacto positivo en la población a la que se dirige. El Estado no está para ganar dinero, sino para ser eficaz, para distribuir equitativamente, para proteger al más débil, para ser un árbitro justo en las lógicas diferencias que conviven en toda sociedad.

En síntesis, **es erróneo intentar analizar el funcionamiento del Estado desde la lógica de la eficiencia. Este debe ser primero eficaz, luego si es eficiente, mejor. En cambio la Empresa privada, debe ser primero eficiente, luego también eficaz, esto es, más responsable por el impacto que su inocultable fin de lucro, muchas veces produce negativamente en la población."**

Seguidamente tratare de clarificar aun mas los términos mencionados en mi comentario. Así tenemos:

- **Eficiencia:** Cuando se analiza y evalúa la gestión de un dirigente se dice que es eficiente, con una dimensión interna, de manera que hace las cosas bien, con el mínimo esfuerzo y consumo de recursos.
- **Eficacia:** Sin embargo, cuando se dice que es eficaz, se hace con una dimensión externa, considerando que cumple con los objetivos previstos, estando bien relacionado o adaptado con el entorno.

Por otra parte, es conveniente también considerar el siguiente termino:

- **Efectividad:** Es decir cuando un dirigente es efectivo se refiere a que es apto, capaz, competente, ya que hace las cosas y desempeña una acción favorable para los intereses de la organización.

Como orientación para una valoración se podría considerar los siguientes indicadores de eficiencia:

INDICE O EFICIENCIA GLOBAL= Eg (índice de competitividad)

$$Eg = \frac{Ra}{Rm} = \frac{\text{Resultado actual de la empresa}}{\text{Resultado mejor de la competencia}}$$

Se evalúan las ventas, el valor añadido, el beneficio, la producción, el cash-flow,.... por empleado, por unidad.

$$Eg = \frac{Rp}{Rm} \times \frac{Ra}{Rp} = Ee \times Eo$$

Rp = Resultado potencial u optimo de la organización empresariales

Ee = Indicador de eficiencia estratégica o externa

Eo = Indicador de eficiencia operativa o interna

El modelo para la mejora de la eficiencia se apoya en tres conceptos : personas, procesos y clientes.

La eficiencia de la organización se logra con:

- Personas y recursos de naturaleza tangible e intangible propio de las diferentes redes de flujos de la organizaciones
- Personas competentes o con capacidades, es decir con actitudes, aptitudes (conocimientos), habilidades y experiencias.
- Eliminando el trabajo entre el cliente y la persona que añada valor y que pertenezca a la organización
- Actuando con flujos rápidos, efectivos y continuos de actividades que añadan valor al producto o al servicio para el cliente con procesos eficientes, vía análisis de actividades y de valor.
- Organización horizontal, plana, ajustable y flexible, con personas motivadas , comprometidas y con capacidad efectiva de decisión o con poder y liderazgo. (empowerment)
- Orientación hacia el cliente

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

10 REGLAS PARA EL USO DE LAS MAYÚSCULAS EN EL LENGUAJE ADMINISTRATIVO

AUTOR: GERARDO BUSTOS

Entre los errores más habituales del lenguaje administrativo nos encontramos con el caótico uso de las mayúsculas. El problema no es sólo la incorrección en sí, sino la expansión del error entre los ciudadanos que acuden a los textos administrativos y normativos como fuente de su quehacer diario. A continuación se recogen los errores más frecuentes y también las reglas de mayor uso en el lenguaje administrativo.

El uso de las mayúsculas en el lenguaje administrativo es simplemente caótico, sin criterio y con incoherencias manifiestas entre una línea y la siguiente. Ya lo dijo María Moliner: el uso de las mayúsculas es la cuestión “más caótica de nuestra ortografía”. Esta circunstancia es más acusada aún en el lenguaje administrativo, con el agravante de que los textos administrativos tienen una gran difusión y colaboran así a extender la confusión.

Como se señala en la “Ortografía de la lengua española”, “la función primordial de la mayúscula en español es la de distinguir el nombre propio del nombre común”. Para el “Manual de estilo Chicago-Deusto” el concepto está claro: “llevan mayúscula inicial los nombres propios o los comunes que adquieren ese valor”.

Pero el mayor problema viene de la mano del reconocimiento, uso y tratamiento de los nombres propios y los nombres comunes. En algunos casos la distinción entre ambos no está clara, sobre todo en aquellas palabras que ejercen las dos funciones, según los casos. Por ejemplo, al referirnos al canal de Panamá, la palabra canal es con minúscula. Pero cuando en Panamá se refieren al Canal, está claro el uso de mayúscula, porque no hay otro.



Restringir el uso de las mayúsculas

A falta de un manual del lenguaje administrativo, como ya he señalado en otras ocasiones, tenemos alguna referencia al lenguaje administrativo en las “Directrices de técnica normativa”, aprobadas por Consejo de Ministros el 22 de julio de 2005.

En las se “Directrices” se señala que “el uso de las mayúsculas deberá restringirse lo máximo posible”. Y añade más adelante que es preciso cumplir las normas de la Real Academia, como no podría ser de otra manera. En concreto, apunta que “además de cumplir las normas ortográficas dictadas por la Real Academia Española, en la cita de disposiciones se seguirán las siguientes recomendaciones, atendiendo a la especial naturaleza del lenguaje jurídico-administrativo:...”

Esto no es un tratado exhaustivo sobre el uso de las mayúsculas, sino un intento de inventario de los errores más frecuentes en el uso de las mayúsculas en el lenguaje administrativo. Por tanto, nos encontramos sólo ante una selección de reglas que afectan en

mayor medida al lenguaje administrativo y, sobre todo, una selección de errores frecuentes del uso de las mayúsculas en el lenguaje administrativo.

1. Los nombres de organismos se escriben con mayúscula inicial.

- Los adjetivos y sustantivos que componen el **nombre de instituciones**, entidades, organismos, departamentos o divisiones administrativas, edificios públicos, partidos políticos, etc. se escriben con mayúscula. Ejemplos: el Gobierno, el Estado, Ayuntamiento de Madrid, Ministerio de Hacienda, Casa Blanca, Torre del Oro, Biblioteca Nacional, Museo Reina Sofía, Policía, etc.
- También se escribe con mayúscula el **uso corriente abreviado** de esos nombres. Así, El Instituto Geográfico, se suele sustituir en el habla corriente por el Geográfico, o el Instituto Cervantes por el Cervantes.
- Hay que diferenciar a la hora de usar la mayúscula inicial el significado de determinadas palabras. Así, Ejército se escribe con mayúscula si se refiere al organismo Ejército, pero con minúscula si se emplea como nombre común. Por ejemplo, el ejército medieval usaba catapultas. Lo mismo ocurre con palabras como Administración, Iglesia, etc.
- El plural de estos mismos usos también se escribe con mayúscula inicial. Por ejemplo, los Gobiernos español y francés han negociado un acuerdo.

2. Las formas de estado y de gobierno se escriben con minúsculas.

- Los sustantivos que **definen forma de estado o de gobierno son nombres comunes** que se escriben con minúscula. Así, la monarquía parlamentaria española, las dictaduras totalitarias, capital del reino, democracia parlamentaria, etc.
- Cuando forma parte de la definición oficial, los **sustantivos que definen el tipo de gobierno** sí van con mayúsculas. Es el caso del Reino de España, República Argentina, Principado de Andorra. Un ejemplo que cita “Ortografía de la lengua española” es muy ilustrativo. Se trata de república de Méjico, que va con minúscula porque el nombre oficial es Estados Unidos Mejicanos.

3. Los cargos con minúsculas y los poderes con mayúsculas.

- Se escribe con minúscula **el título de la persona que ocupa un cargo**, títulos, dignidades, empleos civiles o militares, etc. Es decir, alcalde, papa, princesa, infanta, rey, duque, embajador, general, almirante, ministro, subsecretario, presidente y jefe de negociado se escriben con minúsculas, tanto si van solos como si acompañan al nombre de la persona que ocupa el cargo.
- Es uno de los errores más frecuentes, quizá porque **el funcionario no se atreve a escribir con minúscula inicial** en un texto palabras como subsecretario, director general, ministro o alcalde.
- Las expresiones referidas a los **diferentes poderes del Estado se escriben con minúscula cuando se refieren de modo genérico al poder en sí**. Por ejemplo, el poder legislativo corresponde al Parlamento. Si se refiere a órganos del Estado, entonces va con mayúsculas. Así, el Poder Judicial nombró tres magistrados. Frecuente es usar la expresión el Ejecutivo español ha aprobado tres leyes, como sinónimo abreviado del Gobierno y, por tanto, con mayúscula.
- El “Manual de estilo de Chicago-Deusto”, que es muy dado a reconocer la realidad, comenta que “es frecuente, pero en absoluto obligatorio, que ciertos tratamientos o títulos de dignidad especialmente elevados lleven mayúscula inicial cuando aluden a un individuo concreto cuyo nombre propio no se menciona expresamente”. Sin embargo, hacerse eco de esta realidad no le impiden señalar

tajante: “tanto los nombres de cargos como los tratamientos son nombres comunes y, por tanto, les corresponde la minúscula inicial. El uso de la mayúscula es una simple concesión a la costumbre y debe evitarse”.

- En la administración militar este mal uso es muy frecuente, quizá debido al acusado sentido de la disciplina y a una postura muy servil del escribano. Sin embargo, debe quedar claro que se escriben con **minúscula inicial los nombres de armas** como caballería, artillería, infantería, aviación, etc. Y también se escriben **con minúscula inicial los nombres de unidades**, ya se trate de una división, una brigada, un regimiento, una escuadra, una compañía, o la que sea.
- En la **normativa** (leyes, decretos, órdenes ministeriales, etc.) y **documentos oficiales** es habitual encontrar en mayúscula inicial las palabras que aluden a altas dignidades institucionales, como Rey de España, Presidente del Gobierno, Secretario de Estado de Ondas, etc. Pero es una aberración, por muy habitual que sea. Es gramaticalmente incorrecto escribirlo así.

4. Los tratamientos, con minúscula.

- **Los tratamientos se escriben con minúscula.** Es el caso de señor, don, excelencia, licenciado, doctor, fray, sor, su señoría, su majestad, su alteza, su excelencia, su santidad, monseñor, etc. Sólo cuando se usa la abreviatura se escribe con mayúscula. Ejemplo: D. Mauricio, etc.
- El “Manual de estilo de Chicago-Deusto”, que como he comentado antes es muy dado a reconocer la realidad, afirma que “es costumbre asignar una mayúscula solemne a los tratamientos don, doña aplicados a los miembros de una familia real, en particular la español: la infanta Doña Elena”. Pero constatar este hecho, no le impide aclarar sin duda, como he recogido antes, que “tanto los nombres de cargos como los tratamientos son nombres comunes y, por tanto, les corresponde la minúscula inicial. El uso de la mayúscula es una simple concesión a la costumbre y debe evitarse”.

5. Leyes, decretos, normas.

- Los **elementos significativos de un título legal** se escriben con mayúscula inicial en todas las palabras que lo componen. Ejemplos: Ley de Propiedad Horizontal, Real Decreto 14/2002, Código Civil, Tratado de Versalles, Convención de Ginebra, etc.
- Cuando el **título de la norma es excesivamente largo**, sólo va con mayúscula la inicial de la primera palabra. Ejemplo: Ley 1/2014, de 28 de febrero, para la protección de los trabajadores a tiempo parcial y otras medidas urgentes en el orden económico y social. Ejemplo: Ley 2/2009, de 31 de marzo, por la que se regula la contratación con los consumidores de préstamos o créditos hipotecarios y de servicios de intermediación para la celebración de contratos de préstamo o crédito.
- Cuando se usa **un nombre que identifica a la ley**, pero que no es su nombre oficial, se escribe con minúsculas. Ejemplos: ley antitabaco, ley antidesahucios, etc.
- Cuando el **nombre de la norma se usa de forma genérica, va con minúscula inicial**. Ejemplos: el presente real decreto entrará en vigor, el preámbulo de esta ley es muy extenso.
- El mismo trato se da a los **nombres de documentos oficiales, legales e históricos**. Ejemplos: Tratado de Versalles, Carta de Naciones Unidas, Declaraciones Universal de Derechos Humanos, Convención de Ginebra.
- En las “Directrices de técnica normativa” del Gobierno se señala que “como regla general, se propone que los títulos de las distintas disposiciones se escriban en

minúscula, aunque se admitirán excepciones cuando se valore la existencia de determinadas circunstancias:

- Breve extensión del título...
- Regulación completa de la materia...
- Regulación de órganos constitucionales y grandes referentes legislativos del ordenamiento..."

Ejemplos: Ley 17/2001, de 7 de diciembre, de Marcas. Ley 14/1986, de 25 de abril, General de Sanidad. Ley Orgánica 6/1985, de 1 de julio, del Poder Judicial. Ley 6/1997, de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado.

6. Palabras relevantes con minúsculas.

- Con frecuencia nos encontramos con **palabras "relevantes"** escritas con mayúscula inicial. Son palabras del tipo humanidad, historia, bandera, patria, estado, nación, cristianismo, honor, etc. Quien así lo escribe está intentando resaltar la relevancia de su significado, pero el uso de la mayúscula inicial para estos casos es incorrecto.
- Este **tipo de mayúsculas de relevancia aparecen con criterios muy subjetivos**, de manera que no hay consenso sobre ellas. Eso quiere decir que representan al mayor caos en el uso de las mayúsculas, porque el autor de cada texto usa unos criterios personales y diferentes. Razón de más para evitarlas a toda costa.
- En "Las 500 dudas más frecuentes del español" los autores lo dejan muy claro: "Este tipo de mayúsculas no está justificado lingüísticamente y tiene un carácter subjetivo, por lo cual se recomienda evitarlas".
- El "Manual de estilo Chicago-Deusto" abunda también en la misma idea y señala tajante: "Las mayúsculas iniciales que se utilizan en algunas ocasiones para otorgar importancia a ciertas palabras (misa, presidente) no están justificadas en español".
- Igualmente, los sustantivos que reflejan **religiones** y conjunto de fieles también se escriben con minúsculas. Ejemplos: catolicismo, budismo, protestantismo, islam, judaísmo, etc. Igualmente, **las palabras que designan conceptos y entes religiosos se escriben con minúscula**. Ejemplos: eucaristía, comunión, sacramento, misa, bautismo, cielo, purgatorio, sacrificio, ritos, etc.

7. Los accidentes geográficos, las calles y los puntos cardinales se escriben con minúscula.

- El **topónimo o nombre con el que se designa un lugar es nombre propio**. Por tanto, va con mayúscula siempre.
- Los **nombres geográficos llevan mayúscula inicial**, pero no el accidente geográfico que lo clasifica, que sólo es un sustantivo común genérico. Ejemplos: mar Mediterráneo, río Turia, cordillera de los Alpes, canal de Panamá, etc.
- Caso especial es el uso del clasificador como nombre propio al referirse a un accidente único y de gran relevancia en un colectivo específico. Ya he mencionado más arriba el ejemplo del canal de Panamá. Cuando en Panamá se refieren al Canal, está claro el uso de mayúscula, porque no hay otro. Como cuando en España nos referimos al estrecho de Gibraltar, o decimos simplemente el Estrecho. Aquí la "Ortografía de la lengua española" es clara cuando especifica que estas consideraciones de nombre propio son "solamente admisibles cuando, en el ámbito de la comunidad a la que va destinado el mensaje, no existe otra referencia posible".
- Cuando el **sustantivo genérico no actúa de clasificador**, sino que forma un todo con el nombre propio, se escribe con mayúscula. Es el caso de Cabo Verde, que no

refleja un cabo llamado Verde, sino una isla llamada Cabo Verde. Igualmente ocurre con Sierra Nevada, Picos de Europa, etc.

- Caso singular es el uso de la palabra **península** cuando se usa con el adjetivo que alude al topónimo. Ejemplos: Se escribe con mayúscula inicial Iberia o Arabia, pero si se usa el accidente y el adjetivo del topónimo usamos minúsculas y escribimos península ibérica o península arábiga.
- Los **puntos cardinales** se escriben con minúscula, salvo cuando forman parte del nombre. Así, se escribe con minúscula si indican orientación o dirección. Ejemplos: viajar al norte, establecerse en el sur, recorrer de norte a sur, etc. Y se escriben con mayúsculas en expresiones como países del Este, América del Norte, etc.
- Los **nombres de líneas imaginarias**, hemisferios, nombres de la esfera terrestre o celeste son nombres comunes y se escriben con minúscula inicial. Ejemplos: ecuador, hemisferio norte, trópico de Capricornio, etc.
- Los **polos** se escriben con minúscula cuando designan extremos terrestres. Es un caso similar al de los puntos cardinales. Sin embargo, cuando se refiere a regiones geográficas se escriben con mayúscula.
- Es frecuente encontrar una dirección postal en un escrito administrativo. De la misma manera que en los accidentes geográficos, el nombre específico de la calle es nombre propio y va con mayúscula. Sin embargo, **el tipo de vía** (calle, callejón, cuesta, costanilla, plaza, callejón, travesía, parque, paseo, avenida, etc.) es un nombre común, un clasificador, y se escribe con minúscula inicial. La misma regla se aplica a los puertos, aeropuertos, estaciones, etc., que también son clasificadores.

8. Los meses y los días se escriben siempre con minúscula inicial.

- Los **días de las semanas** y los **nombres de los meses** son nombres comunes y se escriben siempre con minúscula. Son incorrectos los numerosos escritos administrativos donde el mes de la fecha aparece con mayúscula.
- Igualmente, los **nombres de las estaciones del año** son también nombres comunes. Lógicamente, este criterio se extiende a las denominaciones de otras culturas. Por ejemplo, si se menciona el rayab, o séptimo mes del calendario musulmán.

9. Los nombres de asignaturas, con mayúsculas.

- Los sustantivos y adjetivos que reflejan **nombres de disciplinas concretas, ramas del saber, materias de estudio, en general se escriben con minúsculas**. Ejemplos: el periodismo está cambiando, la física nuclear ha avanzado mucho, la informática ha cambiado el mundo.
- Esos mismos nombres y adjetivos que reflejan disciplinas concretas, materias de estudio, ramas del saber, se escriben **con mayúscula cuando se usan en entornos académicos o curriculares**. Ejemplos: licenciado en Periodismo, suspenso en Cálculo, doctor en Medicina.
- Los **cursos, congresos, jornadas, actos** se escriben también con mayúscula. Ejemplos: Seminario Internacional de Documentación, Jornada Internacional del Huevo, etc.
- Las **etapas educativas** se escriben con minúscula inicial. Ejemplos: bachillerato, licenciatura, doctorado, enseñanza básica, enseñanza superior, etc.

10. Las siglas no tienen plural.

- Un CD o tres CD no varía las siglas CD. Es decir, **es incorrecto escribir CDs o CD's**.

- La excepción la realiza el “Libro de estilo urgente” de la agencia EFE, que hace una “recomendación” diferente sobre el **plural de alguna siglas**. Señala que “cuando las siglas designan elementos contables... se recomienda hacer el plural añadiendo una –s al final para representar la lengua hablada”. Este manual es consciente de que no es lo correcto, pero lo justifica argumentando que “es la forma de hacer el plural de las siglas que más se ajusta al modo de hablar”. Y añade: “Decimos ‘unos cedés’ o ‘las oenegés’, no ‘unos cedé’ o ‘las oenegé’”. Asimismo, aclara que “la –s añadida debe ir siempre en minúscula, pues de escribirla en mayúscula podría confundirse con una letra más de la sigla”. Hay que entender este planteamiento como una licencia periodística a la hora de escribir.
- Como en el resto de los manuales consultados, el de la agencia EFE rechaza la fórmula del plural mediante apóstrofo, porque “es incorrecta, por ser ajena a nuestro idioma y a la normativa gramatical”.

11. Los acentos y los gritos

- Las **letras mayúsculas también se acentúan**. Se acentúan cuando corresponde, como las minúsculas. El origen engañoso y falso de la creencia de que las mayúsculas no se acentúan viene de los tiempos en los cuales la escritura a máquina encerraba numerosos problemas. Pero esa fase ya está superada.
- **Internet es internet**. El diccionario de la RAE incluye la palabra con minúscula, pero admite también su escritura con mayúscula inicial. Se trata de un extranjerismo que inicialmente era el nombre propio de una red determinada. Por tanto, debía escribirse con mayúscula. Pero ahora es el nombre común de un canal de comunicación. Lo más correcto es escribirlo con minúscula.
- **A gritos, con mayúsculas**. En las redes las mayúsculas equivalen a hablar a voces, chillando.

¿Se te ocurre alguna regla más? ¿Crees que he olvidado algún error frecuente sobre el uso de mayúsculas en el lenguaje administrativo?

Bibliografía empleada y aconsejada

- “Ortografía de la lengua española”. Editado por la Real Academia Española y la Asociación de Academias de la Lengua Española. Editado por Espasa Libros. Madrid 2010.
- “Las 500 dudas más frecuentes del español”. Editado por el Instituto Cervantes y Editorial España Libros. Autores: Florentino Paredes García, Salvador Álvaro García y Luna Paredes Zurdo. Barcelona 2013.
- “Compendio ilustrado y azaroso de todo lo que siempre quiso saber sobre la lengua castellana”. Editada por FundéuBBVA y Debate. Coordinada por Mateo Sancho Cardiel. Barcelona 2012. 3ª edición.
- “Manual de estilo Chicago-Deusto”. Adaptado y editado por Javier Torres Ripa. Editado por Universidad de Deusto. Bilbao 2013.
- “Ortografía de la lengua española”. Real Academia Española y revisada por las Academias de la Lengua Española. Editorial Espasa Calpe. Madrid 2000.
- “Directrices de técnica normativa. Aprobadas por Acuerdo de Consejo de Ministros de 22 de julio de 2005”. Editada por el Ministerio de la Presidencia. Madrid 2006.
- “Libro del estilo urgente. Agencia EFE”. Editado por agencia EFE y Galaxia Gutenberg y Círculo de Lectores. Autor: agencia EFE. Barcelona 2011.

<http://trabajandomasporunpocomenos.wordpress.com/2014/09/21/10-reglas-para-el-uso-de-las-mayusculas-en-lenguaje-administrativo/>

INTELIGENCIA SOCIAL Y SATISFACCIÓN DE CLIENTES: COMPRENSIÓN, ANÁLISIS Y ACCIONES

AUTOR: BÉRTOL GOROSPE

Tras casi 15 años en el mundo de la consultoría, y ahora dedicado a la **Inteligencia Económica en su vertiente de Inteligencia Social**, no paro de oír una canción que se repite hasta la saciedad que se titula “*satisfacer a nuestros clientes*” y que tiene como **estribillos pegadizos** “*maximizar su satisfacción con nosotros*”, “*conocer su opinión*” y “*escucharle*”.



No es un bolero, ni una rumba, pero si que es cierto que en algunos casos **parece más bien un disco rayado**. Son frases pegadizas que suenan una y otra vez, pero que a menudo son eso, **música celestial que se queda en el aire**. Yo no conozco a ninguna empresa que diga lo contrario “*minimizar su satisfacción*”, “*no escucharles*”,... pero es que es muy fácil decirlo, luego, **lo complicado es hacerlo**.

Las preguntas del millón de la Satisfacción de Clientes

- **¿Qué hace la empresa por tratar de satisfacerlo?**
- **¿Qué hace por conocer su opinión?**
- **¿Qué hace por escucharle?**

Claramente aquí hay solamente 2 posibilidades: Hago algo o no hago nada. Los que no hacen nada ni sigo con ellos. Ellos verán lo que duran, porque un poco antes o después lo pagarán. **Entre los que hacen algo podemos tener 2 vertientes:**

1. **Los que hacen acciones Esporádicas y a menudo Reactivas.** En este caso nos podemos referir a Estudios de Mercado tradicionales e investigaciones Cuantitativas (*por ejemplo Encuestas*) y/o Cualitativas (*por ejemplo Entrevistas personales o Grupos de Discusión*). No decimos que estas técnicas no sean válidas, pero desde luego **tienen una serie de problemas** que son los siguientes:
 - a) **Son Temporales:** Al estar fijadas en periodos concretos de tiempo, fuera de los mismos no captan el Sentimiento de los clientes.
 - b) **Seleccionan el público: Se dirigen a públicos concretos, por selección, muestra o como queramos llamarlo.**
 - c) **Están Dirigidas:** Al preguntar sobre algo, se está condicionando y se está dirigiendo la conversación.
 - d) **El Público sabe que se le está analizando:** Los participantes emiten su opinión conociendo que forma parte de un estudio y por tanto con un cierto grado de condicionamiento.
 - e) **Cliente = Masa y NO, Cliente = Individuo:** Estas técnicas Cuantitativas y Cualitativas tratan al cliente como una masa gobernable y cuyos datos son estadísticamente extrapolables, sin tener en cuenta aspectos como la Influencia que pueden ejercer unos sobre otros. En definitiva, **dejas en manos de unos tamaños muestrales que aquellos clientes insatisfechos o críticos con tus productos/servicios caigan en tus redes para poder escucharles, tratando a tus clientes como una masa uniforme y NO como clientes Individuales.**

2. Los que hacen acciones Continuas y Proactivas y usan Inteligencia Social. No es el que el uso de Inteligencia Social erradique el uso de Técnicas de Investigación Cuantitativas y Cualitativas tradicionales, **no es eso. Es más, incluso sirve para poder dirigir estas de una forma más eficiente hacia aspectos previamente detectados, hacia públicos concretos y hacia temáticas específicas.** Las ventajas son claras:

- a) **No hay Temporalidad:** Se trata de una escucha continua. Haya donde haya información sobre tu empresa o productos/servicios esta se recopila y se analiza.
- b) **No se selecciona el Público:** Cualquier emisor es importante y a todos se les escucha por igual.
- c) **Clasificación de Emisores:** Fruto de la emisión continua de opinión los emisores son identificados, evaluados y clasificados. Tiene lógica que una persona que se queje del servicio que ofrece un Operador de Telecomunicaciones de forma permanente, argumentada y justificada en un Foro de Telecomunicaciones importante, tenga más peso que si alguien lo hace a través de su twitter en el que tiene 10 seguidores.
- d) **Investigación sin Direccionamiento:** La escucha se efectúa de forma pasiva, son los propios consumidores, el propio público, **quien decide de qué habla sobre ti.** Este tipo de investigación además nos permite conocer exactamente ¿Qué le importa al Público sobre mí? Al no dirigir la investigación son ellos quienes ponen el foco en los factores que para ellos son claves.
- e) **Escucha silenciosa:** Los emisores no se ven coaccionados y por tanto emiten su opinión y sus valoraciones de forma totalmente libre, **sin condicionamiento de ningún tipo.** Sería fácil poner como ejemplo el trabajo que está desarrollando un Operador de Telecomunicaciones que tiene “puesta la oreja” en medios sociales para **detectar a clientes insatisfechos y contactarlos desde su SAT.**
- f) **Se valora la Masa y al Individuo:** A través del comportamiento de la masa se valora el comportamiento individual de los individuos. Se entienden figuras como los embajadores o influencers en ecosistemas de consumidores así como la creación de tendencias positivas y/o de crisis. Son muchas las ventajas y poco o ninguno el inconveniente. En una gran multitud de productos **el uso de estas técnicas tienen fantásticos resultados.** Basta con saber qué tipo de empresa y marca es y hacer un simple barrido para conocer niveles información en la red.

¿No hay información para comenzar un proceso de Inteligencia Social?

¿Qué conclusión podemos sacar si haciendo un barrido de una marca no hay casi conversación? (Nos referimos siempre a productos/servicios masivos de B2C).

- 1. Que no haya Información sobre esta marca y/o sus productos YA ES EN SI UNA INFORMACIÓN.
- 2. Sin duda se tratará o bien de un producto/servicio poco diferenciado, o bien de uno con clientes/usuarios de edad avanzada y/o poco digitales.

A modo de ejemplo, en 2010 tras hacer un barrido de 3 de las principales marcas de automoción Premium alemanas vimos una situación un poco “rara”:

- **BMW:** 1.500.000 comentarios en castellano cada 6 meses.
- **AUDI:** 1.000.000 comentarios en castellano cada 6 meses.
- **Mercedes-Benz:** 200.000 comentarios en castellano cada 6 meses.

¿Qué ocurría? ¿A qué se debía esta diferencia?

1. La edad media del cliente de Mercedes-Benz en comparación con el resto de marcas era mucho mayor.
2. El grado de penetración/desarrollo de las nuevas tecnologías en este tipo de clientes era muy bajo.
3. El grado de interacción de la marca con el cliente era mucho menor comparado con el que ejercían Audi y BMW.

Y en consecuencia, **los jóvenes preferían las marcas Audi y BMW** antes que Mercedes, viendo a esta última como una marca de señores mayores, con una imagen y gama de productos anticuada... y sobre todo, **poniendo en peligro el futuro comercial de la marca.**

A partir de ahí, el resto es historia e imagino que todos ya sabemos que ha hecho Mercedes-Benz en estos últimos 4 años... **¿Algo está pasando en Mercedes?**

<http://blog.idinteligencia.com/5946/satisfaccion-de-clientes-e-inteligencia-social/>

CONCIENCIACIÓN O EDUCACIÓN EN VALORES

AUTOR: JOSE MANUEL SEGOVIA CAMARGO

¿Es suficiente con la concienciación o concientización, como dirían nuestros amigos del otro lado del charco?

A veces tengo la sensación de que nos estamos acercando mucho, pero es como si no parásemos de andar y sin embargo no avanzáramos; como si tuviésemos una cuerda atada a la cintura y nuestros pies se deslizaran sobre un suelo helado.

Esa sensación de rozar con la punta de los dedos el vaso de agua sin poder atraparlo por mucho que estiremos el brazo. Y damos un empujón más y no conseguimos llegar. Lo tocamos pero no lo agarramos.

Bien, pues algo así me pasa cuando pienso en la concienciación en prevención de riesgos laborales. Me falta algo. No sé muy bien que puede ser, pero veo que me falta.

¿Cuántas veces os habéis preguntado sobre la efectividad real de las formaciones dirigidas a concienciar?

Muchos de nosotros somos conscientes de que sobrepasar los límites de velocidad aumenta en gran medida la probabilidad de sufrir un accidente y agrava sustancialmente el daño sufrido, y aun así seguimos haciéndolo [me incluiré en todos los supuestos, sea o no mi caso]; somos conscientes del riesgo que conlleva practicar determinado tipo de deportes y aun así seguimos practicándolos (yo personalmente tengo algunas heridas de guerra de los descensos de barrancos). Parece que nos encontramos con un sinsentido, ¿verdad? Somos conscientes del riesgo que entrañan determinadas actividades, y a pesar de ello, seguimos practicándolas. ¿Qué razón puede haber para este comportamiento?

Imaginaros, por seguir con mi caso particular del descenso de barrancos, que entre mi grupo de valores se encuentran “La Libertad” y “La Seguridad”, además de otros, y que hace unos diez años “La Libertad” se encontraba en un nivel jerárquico más alto. En este caso era lógico pensar que, a pesar de tener también como valor “La Seguridad”, como éste está subordinado a “La libertad” no tuviese ningún problema para tirarme desde una presa de más de 9 metros de altura al agua. Mi valor dominante era la necesidad de sentirme libre, y con este comportamiento lo conseguía.

Diez años más tarde, me encuentro con una hija, Lucía, a la que muchos conocéis, y la jerarquía de mis valores ha cambiado. Siguen estando los dos, pero el orden jerárquico es diferente: ahora la seguridad, como necesidad de cumplir con la protección y educación de mi hija, lidera y subordina a “La Libertad”, por lo que aunque sigue pareciéndome una actividad muy apasionante, solo la realizaría si tuviese la certeza absoluta de que no sufriría daños que pudiesen acarrear consecuencias para la educación de mi hija.

Como veis, los valores no dejan de ser creencias que condicionan nuestros comportamientos, además de forma inconsciente en muchos casos. No tengo que tomar la decisión de hacerlo o no conscientemente, la tomo porque creo que es lo correcto, y la tomo en la mayoría de los casos, como digo, de forma inconsciente.

“Para entender como actúan las personas, los valores son de utilidad primordial.”

Anthony Robbins

@cobate1
@josem_Hprl

H *PRL*
herramientas

Otra persona en circunstancias similares a la mía, quizá no habría dejado de realizar esa actividad, porque quizá sus valores están jerarquizados de formas distintas, o porque las normas que nos imponemos para hacer cumplir esos valores, aun teniendo jerarquías similares, son diferentes. Y no es ni mejor ni peor, simplemente es diferente.

Valores y entorno laboral

Cuando preguntamos a un compañero nuestro, después de haber cometido un desliz en su puesto de trabajo, si sabía que ese comportamiento no era el más adecuado porque podría poner en riesgo su seguridad y la de otros, en un porcentaje muy alto nos contestaría que sí, que lo sabe. Sabe que no debe hacerlo, está suficientemente formado para ello, y concienciado de que ese comportamiento puede poner en riesgo su vida; y aun así lo hace.

¿Estamos entonces ante un conflicto de valores?

Afirmar esto de una manera taxativa sería un atrevimiento puesto que cada persona es un mundo y los elementos de su inconsciente que condicionan su comportamiento un universo. Sin embargo, sí creo que ésta puede ser una buena línea de trabajo.

Anthony Robbins plantea en su libro *“Poder sin límites”* que los valores los vamos adquiriendo, modificando y jerarquizando a lo largo de nuestra vida de manera constante. Comenzamos adquiriendo valores de las personas influyentes de nuestra infancia bien por alejamiento (no me gusta ese valor y adquiero otro contrapuesto para alejarme de ese comportamiento), bien por acercamiento (me gusta ese valor y lo tomo como mío) y hacemos esto cada vez que nos encontramos con diferentes entornos, con personas, etc.

Lo mismo ocurre profesionalmente hablando. **Cuando paso a formar parte del equipo de una empresa determinado, mis valores pueden verse afectados atendiendo a los valores de esa empresa, o quizá sería mejor decir, atendiendo a los valores de quienes la dirigen.**

Si mi objetivo es ascender, mejorar y asegurarme un puesto en esa empresa muy probablemente asuma como míos, gran parte de sus valores. Si esto ocurre, mi inconsciente me dirá que mi comportamiento es el adecuado porque está en consonancia con mi objetivo, aunque sea consciente de que dejo de lado otros aspectos importantes como pueden ser mi propia seguridad y salud. He modificado mis valores o he cambiado su jerarquía porque en este momento, en este instante, lo que me preocupa es ascender o mantenerme en ese puesto, muy probablemente porque existe alguna creencia que me condiciona en la toma de esa decisión, como por ejemplo, que “el éxito personal consiste en tener un estatus poderoso dentro de mi entorno laboral” o por ejemplo “asegurarme el puesto de trabajo porque esa es la única manera de poder asegurar la manutención de mi familia”, etc., etc.

Desde este punto de vista, esas personas considerarán que están actuando correctamente, porque lo hacen acorde con sus valores.

Trabajando con valores

Creo que esta es una alternativa de trabajo que puede dar grandes resultados a todos los niveles. Por supuesto es compleja, pero no imposible, y supone trabajar en los diferentes niveles jerárquicos de la empresa. Quizá no sea necesario eliminar o adquirir nuevos valores; incluso quizá ni siquiera sea necesario modificarlos; simplemente con cambiar las jerarquías y trabajar con las normas (creencias) asociadas a esos valores sería suficiente para conseguir cambios.

Continuaré en esta línea en próximos artículos porque sinceramente creo que puede suponer una herramienta de trabajo muy potente, por eso me gustaría saber vuestra opinión al respecto.

Gracias.

¿Creéis que los valores pueden ser la causa de determinados comportamientos dentro del entorno laboral?

¿Creéis que es posible obtener resultados positivos en materia de seguridad y salud trabajando adecuadamente con los valores de las personas?

<http://www.herramientas-prl.com/conciencion-o-educacion-en-valores-preventivos/>

APLICACIONES DE LA GAMIFICACIÓN EN LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

AUTOR: KIKO ARJONA

¿QUÉ ES LA GAMIFICACIÓN?

Por una vez, tenemos una definición bastante clara y concisa (fuente gamificacion.com) y un cierto consenso sobre ella:

"Es el empleo de mecánicas de juego en entornos y aplicaciones no lúdicas con el fin de potenciar la motivación, la concentración, el esfuerzo, la fidelización y otros valores positivos"

Motivación, esfuerzo, fidelización son conceptos muy apreciados en la implantación de los Sistemas de Gestión de la Calidad:

- ¿Cómo **motivar** a las personas para que conozcan el sistema y lo utilicen?
- ¿Cómo conseguir que dediquen el **esfuerzo** necesario para cumplir con las normas, procesos y herramientas establecidos en la organización?
- ¿Cómo podemos hacer que **continúen** haciéndolo tras la novedad (o tras el trámite de la auditoría externa)?
- ¿Cómo podemos convertirlos en **promotores** del sistema?

Quizás la **motivación** sea, de los tres, el aspecto sobre el que más debemos trabajar pues es condición necesaria para conseguir el máximo esfuerzo y, por ende, el compromiso de los implicados con los objetivos establecidos.

Cuando hablamos de Gamificación en entornos de gestión podemos tomar en consideración diferentes aspectos, todos ellos íntimamente relacionados con nuestra herencia genética:

- El componente social, es decir, la **necesidad de sentirse parte de un grupo**
- La **competitividad** inherente a toda interacción humana
- El **estatus social** o la necesidad de alcanzar un cierto nivel dentro de la jerarquía grupal establecida

Estas motivaciones implícitas deberían ir acompañadas de recompensas tangibles o intangibles (motivación explícita):

- Recompensas económicas, promociones, etc.
- El **reconocimiento** social, prestigio, mejora de la imagen personal

MECANISMOS Y HERRAMIENTAS

De lo anterior podemos deducir que debemos incorporar ciertos mecanismos al Sistema de Gestión de la Calidad que permitan crear un sentimiento de grupo, fomentar la colaboración y la competitividad, ofrecer un reconocimiento social y una mejora de la imagen en la empresa y, en definitiva, promover el prestigio personal.

Una de las formas más habituales de concebir este tipo de entornos es crear un sistema de puntuaciones con niveles que se alcanzan acumulando puntos (bronce, plata, oro, por ejemplo) y tablas de clasificación que establezcan la posición de un individuo o un grupo en relación con la colectividad.

A este sistema básico (puntuaciones, niveles, clasificaciones) se le pueden agregar otros elementos como los desafíos (entre personas o grupos) o el establecimiento de objetivos, misiones y retos.

Finalmente, es también frecuente ofrecer ciertas recompensas, virtuales o no. Por ejemplo: dinero virtual intercambiable por productos de la empresa, vales de comida, bonos de fin de semana, entradas de cine, reconocimientos en los canales de comunicación de la compañía, etc.

Aquí tenéis un [infografía](#) que muestra los excelentes resultados obtenidos por compañías como **Nike**, **Starbuds** o el propio **ejército americano** aplicando técnicas de gamificación para motivar y fidelizar a sus clientes. Hay algunas propuestas realmente imaginativas que, quizás, hace unos años habrían provocado más de un carcajada pero que ahora resultan tremendamente efectivas.

¿QUÉ TIENE QUE VER TODO ESTO CON LA CALIDAD?

Dejaremos la gamificación como medio para conseguir la fidelización de los clientes para los departamentos competentes en esta área. Aún así aún queda espacio suficiente para la aplicación de estas técnicas en el área de la calidad.

La calidad -especialmente cuando hablamos de procesos, proyectos y servicios- suele ser considerada como un mal necesario. Tras una auditoría, el equipo del proyecto saldrá indemne o malparado pero nunca beneficiado (sé que el proceso de auditoría es una herramienta importante en la mejora continua pero permitidme, aunque sea sólo por un instante, pasarme al lado oscuro).

Y, sin embargo, los Responsables de Calidad tenemos a nuestra disposición una amplia gama de herramientas a las que podemos aplicar, sin demasiadas complicaciones, técnicas de gamificación. Quizás así podamos revertir la situación de un área siempre tan impopular como injustamente tratada.

Os propongo algunos mecanismos fáciles de implementar:

- **Valoración del cliente:** sea cual sea la herramienta que utilicemos, al final siempre podemos convertirla en un valor sobre una escala. Podemos así crear un ranking de los mejores proyectos del mes o del año, publicar esta clasificación o incluso dar algún tipo de premio a los proyectos mejor valorados. Además del reconocimiento a los equipos de trabajo, se fomenta el espíritu de grupo y la competitividad (es verdad que la motivación será tanto mayor cuanto mayor sea la recompensa, pero no todo es perfecto).
- **Auditorías:** podemos crear algún mecanismo que nos permita convertir los resultados de las auditorías internas en una puntuación y de nuevo establecer un ranking de los mejores proyectos. Las auditorías externas que "sufren" los proyectos seguirían un mismo proceso de valoración aunque quizás con mayores puntuaciones que deberían, al igual que en el caso anterior, repartirse entre todo el equipo.
- **Lecciones aprendidas:** si disponéis de algún sistema para registrarlas, se pueden asignar puntos por cada una de ellas o incorporar un sistema de valoración (las famosas estrellas o "smiles" omnipresentes en las redes sociales y gestores de contenidos). Es importante ofrecer esta posibilidad, valorar las aportaciones de los demás, al ser un aspecto estrechamente relacionado con el reconocimiento dentro del grupo y el prestigio individual.
- **Foros y consultas:** igualmente se puede valorar la participación de las personas en los foros y el apoyo que prestan a los compañeros.
- **Las Publicaciones** Internas o Externas pueden también ser reconocidas con puntos adicionales en función de las valoraciones recibidas.
- **Mejoras Implementadas:** aunque menos frecuente, es posible que los servicios o productos de la organización dispongan de un plan de mejora, acciones que pueden evaluarse en función de los resultados obtenidos (ahorro de recursos,

mejora de la rentabilidad o productividad) y recibir puntos en consecuencia para hacerlas partícipes de este juego que estamos proponiendo.

- **Puntuación global:** cada miembro de la organización podría tener una puntuación personal en función de la valoración del cliente, de los resultados de las auditorías, de la "popularidad" de las lecciones aprendidas compartidas o de las mejoras implantadas con éxito. De nuevo se pueden establecer rankings, publicarlos y ofrecer recompensas a los mejores. Frente a los mecanismos anteriores, que sacan provecho del componente social y del sentimiento de pertenencia a un grupo, aquí explotamos la motivación individual, la necesidad de reconocimiento y de alcanzar un estatus social.
- **Niveles:** a partir de las puntuaciones (individuales o grupales) se pueden establecer algunos niveles como, por ejemplo, Bronze, Silver y Gold. Estas sencillas clasificaciones aportan un objetivo al sistema y, de nuevo, lidian con las motivaciones individuales de las personas.
- **Retos:** por poner sólo dos ejemplos, podemos establecer un objetivo anual de mejora de la evaluación del cliente u otorgar premios mensuales a las lecciones aprendidas mejor valoradas por la colectividad.

Son sólo algunas propuestas sencillas. Las posibilidades son muchas y, lo que es más importante, pueden implementarse aprovechando procesos ya establecidos sin un coste adicional demasiado elevado. Eso sí, necesitaréis disponer de un Sistema de Gestión de la Calidad automatizado hasta un cierto grado. De no ser así, quizás primero deberíamos ocuparnos de ello y luego pensar en las técnicas de gamificación.

¿Echamos una partidita?

<http://www.calidadytecnologia.com/2014/03/gamificacioncalidad.html>

INFOGRAFÍA: 12 CLAVES PARA SER UN GRAN LÍDER EN EL MERCADO

AUTOR: SALVADOR VEGA

Ciudad de México. Existen múltiples claves y recetas para llegar al liderazgo. Y a pesar de que no todo el mundo está físicamente emocional y psicológicamente preparado para asumir la responsabilidad de un auténtico líder, hay estrategias bastante efectivas para las personas que pretenden **llegar a la cumbre de la pirámide empresarial.**

Por esa razón, el equipo de **GAPE Business Group** -empresa mexicana de *headhunting*- desarrolló una muy completa infografía en donde nos brindan **12 claves para ser un gran líder.**

Puntos destacados como el poder de decisión, el **entusiasmo de trabajar más que los demás** y la personalidad que logrará llevar a la persona correcta a la cúspide de su carrera profesional:

<http://www.merca20.com/infografia-12-claves-para-ser-un-gran-lider-en-el-mercado/>

12 CLAVES PARA SER UN GRAN LÍDER

Un gran líder no es solo aquél que sabe dirigir y controlar, sino alguien dispuesto a transformarse y adaptarse al cambio, capaz de innovar pues ya no es suficiente cumplir con las funciones predefinidas, un líder actual necesita gente que quiera ser liderada.

Para que sepas cómo llegar a ser esa persona inspiradora que todos siguen, GAPE, empresa mexicana especializada en el área de headhunting que ayuda en el reclutamiento y selección de ejecutivos para clientes de corporativos, te comparte algunos tips.

Valor inquebrantable:  Nadie quiere ser liderado por alguien a quien le falta valor o confianza.	Autodominio:  Una persona que no puede dominarse a sí mismo jamás podrá dominar a otros.
Justicia:  Sin nobleza y justicia ningún líder puede influir en sus seguidores ni ser respetado por ellos.	Decisión:  Cuando una persona duda de sus decisiones está demostrando que no está seguro de sí mismo, así no puede dirigir con éxito.
El líder exitoso debe planear su trabajo y trabajar su plan:  Un buen líder debe armar planes y seguirlos.	Trabajar más que los demás:  Es el tener una buena voluntad y hacer más de lo que exige a sus seguidores. De lo contrario no está demostrando un buen sentido de liderazgo, sino más bien una suerte de manipulación.
Personalidad agradable:  Las personas carismáticas, que tienen una personalidad agradable tienden a mejorar el sentido de liderazgo.	Simpatía y comprensión:  Un buen líder debe ser simpático con sus seguidores, y ser capaz de comprenderlos, a ellos como a sus problemas.
Maestría en el detalle:  Un buen líder debe ver desde el aspecto mínimo hasta el más avanzado, tratando de que nada quede afuera.	Voluntad y deseo de asumir plena responsabilidad:  Un líder de éxito debe desear asumir la responsabilidad de las equivocaciones de sus seguidores y equipo, si trata de evitar esta responsabilidad es casi seguro que no durará mucho en el puesto.
Cooperación:  Simplemente consiste en saber cooperar con los demás y lograr que los demás comprendan esto para que también lo apliquen.	Humildad:  Debe siempre prestar un servicio humilde, amable y cooperar con los demás.

GAPE BUSINESS GROUP

<http://www.gapebusiness.com.mx/>

[f](#) GAPE-Business-Group [t](#) GAPEBusiness [in](#) gape-business-Group

LA INNOVACIÓN NO ES UN ESTADO, ES UN PROCESO

AUTOR: JUAN SOBEJANO

¿Cuántos de ustedes han escuchado aquello de “ésta es una empresa muy innovadora”? ¿Cuántos han dicho (hemos dicho) que “ese producto o servicio es realmente innovador”? El 90%, y me quedo corto. Estamos acostumbrados a aplicar el adjetivo “innovador” a organizaciones u objetos cuando suponen un cambio respecto a lo que hacen otras organizaciones u objetos (productos). Daría para otro artículo el analizar si estamos aplicando semánticamente bien el concepto de Innovación, es decir, si le estamos dotando del contenido adecuado, porque a veces se definen como innovadoras algunas organizaciones que, digámoslo suavemente, no lo son. Y lo mismo ocurre con los productos y servicios.

Pero dicho esto, creo que uno de los principales problemas que genera esa identificación sustancial entre el adjetivo “innovador” y una organización, por ejemplo, es que **nos olvidamos del carácter activo de la innovación. Uno no es innovador, uno hace innovación, y en cuanto que hace innovación es innovador. No es lo mismo.**

Cuando hablamos de innovación lo hacemos de procesos, de acciones, enfoques, resultados... Hablamos de proactividad, de iniciativa respecto a la competencia y al mercado. Cuando denominamos que una empresa es innovadora hablamos de empresas que innovan, que “hacen innovación”. Es cierto que hay empresas con unas mejores condiciones que otras para la innovación, con mejores estructuras, con mejores conexiones internas y externas (redes), con una mejor gestión de la información... **pero no podemos hablar de empresa innovadora hasta que no actúa. Mientras, como mucho, podemos hablar de empresa con unas condiciones excelentes para la innovación.**

Es más, **el hecho de haber innovado una vez no quiere decir que puedas poner en tu empresa un sello que certifique que eres una empresa innovadora**, lo mismo que el hecho de poseer en un momento dado eso tan etéreo que llaman calidad no quiere decir que lo vayas a poseer siempre. Desarrollar un proyecto de innovación puede ser, en ocasiones, casi por casualidad, y aunque no lo sea no supone el nacimiento de un estado permanente. Naturalmente hay empresas más preparadas que otras para la innovación pero no quiere ello decir que “sean empresas innovadoras”, sino que están en mejor disposición que otras para desarrollar proyectos de innovación.

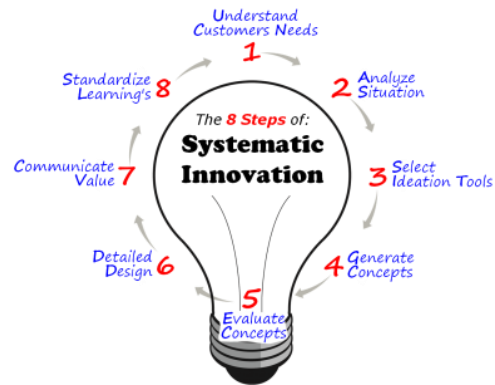
Hemos de tener claro que la innovación es, además de muchas otras cosas:

- **Acción.** Porque implica que la organización ha de actuar, ha de moverse para poner en marcha la innovación. No hay innovación en la quietud.
- **Cambio.** Porque esa acción no es para permanecer, sino para moverse, para modificar algo, para generar un cambio más o menos abrupto en la organización o en la forma de conseguir sus objetivos.
- **Inestabilidad.** Porque la innovación supone que se mueva nuestro suelo, que nuestras referencias, y las de la organización, se modifiquen de alguna manera produciendo la necesidad de nuevas lecturas del entorno.
- **Incertidumbre.** Porque hasta que no hemos sido capaces de asimilar ese nuevo entorno hay cierta ceguera en nuestras acciones, porque no sabemos cómo va a funcionar un producto, si el nuevo modelo de gestión va a dar resultado o si el modelo de negocio es el correcto.

¿Qué características suelen reunir las organizaciones con más disposición a desarrollar estrategias y procesos de innovación?

Son flexibles en su gestión para poder adaptarse a los cambios que se generen en su entorno.

- Gestionan la información como un valor cuando se utiliza y no cuando se posee.
- Son capaces de convertir la información en conocimiento.
- Implican a toda la organización en las estrategias de innovación y no sólo a un departamento.
- Aceptan el error como fuente de conocimiento y mejora y no como causa de castigo.
- Son humildes a la hora de poseer y compartir conocimiento, captándolo de fuera si es mejor que el interno y compartiéndolo si otros lo pueden mejorar.
- Asumen la inestabilidad y la incertidumbre como partes fundamentales de la gestión diaria. Comprenden que **no podemos adaptarnos a entornos cambiantes** haciendo y gestionando de la misma manera que antes.



¿Y qué hay de los productos y servicios?

Vale, entendemos entonces que las organizaciones no son innovadoras, sino que innovan y pueden crear condiciones propicias a la innovación. ¿Pero qué pasa con los productos y servicios? ¿Qué ocurre cuando decimos que un producto es innovador? Para empezar hemos de tener en cuenta que **un producto o servicio es el resultado de un proceso, por lo que es el resultado de la acción de innovar**. Pero al mismo tiempo un producto o servicio innovador tiene en su propia naturaleza el potencial de crear un doble movimiento en torno a él:

1. **Centrípeto** con todos aquellos que se sienten atraídos por las novedades e innovaciones que parece contener ese producto y servicio y que, por tanto, tratan de imitarlo o mejorarlo desde un estado empático.
2. **Centrífugo** con los que sienten rechazo por las novedades aportadas y tratan o bien de mantenerse en su statu quo o cambiar en la dirección contraria al producto o servicio.

Y tenemos dos ejemplos claros. El Circo del Sol, que ha generado una serie de imitadores con otros circos que tratan de alejarse del modelo tradicional, y al mismo tiempo ha hecho que los circos tradicionales pretendan mantener las esencias del circo para diferenciarse y sostener su mercado. O el ejemplo de Be Mate, que en el poco tiempo que lleva desde su anuncio ya ha generado grupos de seguidores y entusiastas con el modelo de Kike Sarasola, y otros que lo rechazan de plano como "huida de las esencias del negocio hotelero".

Entiendo que muchos no estarán de acuerdo con mi afirmación, la que da título al artículo, pero desde mi punto de vista es más **correcto, enriquecedor, verdadero y práctico enfocar la innovación como un proceso y una acción que como un estado más o menos permanente**. Es posible que así quite algo de romanticismo a la innovación, pero para eso siempre nos quedarán la biografía de Steve Jobs y su película.

<http://www.sintetia.com/la-innovacion-no-es-un-estado-es-un-proceso/>

9 ATRIBUTOS DE LAS ORGANIZACIONES COMPETITIVAS DE LA ERA DEL CONOCIMIENTO

AUTOR: OCTAVIO BALLESTA

El ecosistema empresarial de los tiempos convulsos que corren, dista mucho de ser aquél punto de encuentro, de ánimo apacible, talante cordial y dinámica predecible, donde hábiles vendedores, animados por el deseo de cristalizar sus ambiciosas metas de negocios, concurrían seguros, determinados y entusiastas, al encuentro de múltiples compradores, afanados unos, en la mejora de su estatus social, y motivados todos, por la satisfacción de necesidades, tanto individuales como colectivas.

Se suscitaba así, una suerte de ritual, que promoviendo la agregación sostenible de valor económico, favorecía la generación sistemática de bienestar, para beneficio de una sociedad, más bien conformista, fuertemente apegada a los valores conservadores de la época, y conocedora de lo que entonces, aspiraba, quería y necesitaba.



La etapa de oro de la Sociedad Industrial, ciertamente pertenece al pasado. Proliferan empresarios que aún añoran aquellos tiempos signados por la excelencia operacional, donde apenas era suficiente emerger como líder en precios, y apostar fuerte por la calidad en la gestión, para merecer un sólido reconocimiento como referente de primer orden en mercados maduros, que privilegiaban la estabilidad y continuidad en la ejecución operacional; sobre la innovación desplegada, en cualquiera de sus múltiples formas y expresiones.

Abundan los casos de empresas globales, que habiendo sido líderes en sus respectivos sectores de actividad económica, están ahora afrontando los rigores de una lenta y penosa desaparición. Los directivos de estas empresas tienen en común el haber desestimado el frenético curso evolutivo de mercados muy volátiles y cambiantes; han ignorado lo que clientes insatisfechos y potencialmente desleales tenían que decir; se refugiaron en prácticas de gestión que desestimaban la transformación empresarial como genuino pivote de competitividad; y se obcecaron en la contemplación pasiva de éxitos empresariales pasados, para negar la pertinencia de apostar al necesario e ineludible cambio en sus prácticas operacionales, enfoques de negocios y ejecución estratégica.

La organización competitiva de la Era del Conocimiento despliega su propuesta de creación de valor sostenible, aplicando premisas, prácticas y enfoques, cuya diversidad, complejidad y articulación, eran impensables en aquellos tiempos de la sociedad industrial, cuando era posible competir por calidad y costes; tenía sentido planificar el futuro con horizonte a 3 o 5 años; era usual que un profesional competente pudiese acceder a un empleo de por vida; y la tasa de mortandad de las empresas de entonces, era más el resultado de una mala gestión financiera, que de la inadvertencia de innovaciones disruptivas y dramáticos cambios, obrando insidiosamente sobre el tejido empresarial.

Buenas prácticas de gestión de personas, modeladas por un liderazgo transformador y potenciadas por tecnologías de punta, se desplegarán en ambientes colaborativos de trabajo, donde la diversidad de sus integrantes, y la apertura de la organización a la inteligencia colectiva de la Internet, significará la concreción de una decisiva e inalcanzable ventaja competitiva, que diferenciará a las empresas competitivas de la Era del Conocimiento, de aquellas otras, que aferradas a la tradición corporativa de tiempos ya pasados, estarán condenadas a sufrir un lento y prolongado declive, que podría significar su definitiva y cruenta desaparición del ambiente de negocios.

Veamos entonces, 9 atributos que caracterizarán a las empresas exitosas de la Era del Conocimiento.

Ver: Desafíos de la Gestión del Talento en la Era del Conocimiento

(<http://talentoenexpansion.com/2014/01/24/los-nuevos-retos-de-la-gestion-del-talento-en-la-era-del-conocimiento/>)

1. Colocamos el acento en la Gestión del Talento

La organización exitosa de esta nueva era girará en torno a la gestión de personas talentosas, motivadas por lo que hacen, inspiradas por un significativo sentido de propósito, implicadas a su rol para lograr resultados sobresalientes, y responsables de su desarrollo profesional en entornos personalizados de aprendizaje.

Líderes inspiradores aplicando buenas prácticas de gestión de personas, potenciadas con recursos de la psicología positiva y apalancadas por tecnologías sociales de última generación, lograrán construir con el aporte de los mejores talentos, la tan ansiada y necesaria diferenciación competitiva.

Solo así, podrán hacer frente a las fuertes exigencias emocionales, y a los ingentes retos profesionales, implícitos en escenarios operacionales y de negocios, caracterizados por su creciente volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad.

Los departamentos de Recursos Humanos no destacarán precisamente, por su superlativa habilidad para reclutar y seleccionar los talentos que la empresa precisa, en ambientes laborales de alta rotación, como parece ser la norma, en muchas de las empresas tradicionales de estos tiempos.

El acento ha de colocarse en la aplicación de buenas prácticas de gestión del talento, que adecuen las necesidades formativas de personas motivadas y comprometidas con la organización, a la construcción de las capacidades y competencias, que la empresa en lo sucesivo requerirá para ser viable, competitiva y relevante.

Ver: Preservar el talento de la empresa, máxima prioridad en la gestión de personas

<http://talentoenexpansion.com/2013/09/12/preservar-el-talento-de-la-empresa-maxima-prioridad-en-la-gestion-de-personas/>

2. La tecnología, el pivote de nuestra estrategia empresarial

Las tecnologías sociales tienen un impacto cada vez mayor, en como las personas que integran una organización, se comunican entre si, influyen en otras y aprenden de la inteligencia colectiva.

La organización abierta, carente de barreras físicas y ajena a la dispersión geográfica, es ahora un hecho tangible, cuando la irrupción de múltiples dispositivos móviles, facilita el acceso a la Internet, en todo momento y desde cualquier lugar.

Todos los aplicativos informáticos empresariales, y su data asociada pueden ahora accederse, desde ambientes distribuidos basados en la nube (cloud computing), para garantizar la ubicuidad y disponibilidad de los activos de tecnología, para todas y cada una de las áreas funcionales de la empresa.

El hallazgo de información, la identificación de tendencias y la construcción de conocimiento relevante al negocio, significarán una importante ventaja competitiva, para las empresas que apliquen nuevas prácticas de análisis de ingentes volúmenes de datos (big data).

Hablamos de aplicar las tecnologías emergentes agrupadas bajo el término de CAMS (Cloud Computing/Acceso a recursos informáticos en la nube, Analytics/Analíticas potenciadas por Big Data, Mobile/Dispositivos móviles con acceso a Internet, y Social Networks/Redes Sociales).

Ver: [La revolución digital justifica la reinversión de RRHH](http://talentoenexpansion.com/2014/06/23/la-revolucion-digital-una-justificacion-para-una-nueva-funcion-de-rrhh/)

<http://talentoenexpansion.com/2014/06/23/la-revolucion-digital-una-justificacion-para-una-nueva-funcion-de-rrhh/>

3. Nos apasiona la construcción de una cultura de innovación

La innovación es el imperativo estratégico clave, para garantizar la supervivencia y éxito sostenible, de cualquier organización, inmersa en un entorno de negocios, sometido a dinámicas inciertas de cambio acelerado.

Invertir en el desarrollo de una cultura de innovación comienza con el análisis crítico de prácticas tradicionales de gestión, que inhiben la creatividad tanto individual como colectiva de profesionales talentosos, que deberían estar comprometidos en la búsqueda de nuevas y más eficaces soluciones a problemas, que afectan la satisfacción de sus clientes.

Las culturas innovadoras se implantan en ambientes de colaboración, que gozan de la aquiescencia de directivos comprometidos con el proceso de transformación empresarial.

Las nuevas tecnologías sociales y de colaboración, facilitan la construcción de ecosistemas de innovación, que se complementan eficazmente con comunidades de práctica y de gestión del conocimiento, que logran ágil alineación de sus prácticas multidisciplinarias con una estrategia empresarial, que se actualiza constantemente, para anticipar nuevas realidades de negocios.

El buen quehacer de estas comunidades trasciende los límites físicos de una empresa que tiende a conformarse en red, al incorporar a profesionales pertenecientes a centros de investigación y universidades, cuyos proyectos apalancan la gestión de la innovación como dinamismo de competitividad empresarial.

Directivos comprometidos con la gestión de la innovación como motor del bienestar individual y colectivo. Arquitecturas organizativas ágiles y flexibles que facilitan la construcción de ambientes colaborativos de trabajo potenciados por tecnologías de última generación. Apego a políticas y estándares que colocan el error surgido de la experimentación, al servicio del aprendizaje organizativo permanente. Sistemas flexibles de retribución e incentivos, para premiar y celebrar las innovaciones de interesante valor comercial.

Todas estas iniciativas son tácticas relevantes, para implantar una cultura de innovación, que facilite la construcción de una ventaja competitiva, basada en la capacidad que la empresa competitiva, logra construir para cabalgar sobre el cambio, y generar una y otra vez, importante valor diferencial de mercado.

Ver: [Ambientes colaborativos en culturas de innovación. El ADN de las organizaciones 2.0](http://talentoenexpansion.com/2014/03/20/ambientes-colaborativos-en-culturas-de-innovacion-el-adn-de-las-organizaciones-2-0/)

<http://talentoenexpansion.com/2014/03/20/ambientes-colaborativos-en-culturas-de-innovacion-el-adn-de-las-organizaciones-2-0/>

4. Diversidad para favorecer la fertilización cruzada de ideas

En organizaciones líderes en innovación como Google, es usual que sociólogos, lingüistas y psicólogos integren equipos multidisciplinarios con ingenieros, matemáticos y estadísticos, para recrear versiones disímiles de la realidad, de cuyo análisis y contraposición surjan sugestivas oportunidades para retar el orden establecido a través de la innovación.

Con equipos de diversidad superlativa, se favorece la fertilización cruzada de ideas innovadoras, cuyo análisis se enriquece, en ambientes de abierta colaboración, cuando perspectivas profesionales, tan irreconciliables como el agua y el aceite suman voluntades y convergen en la solución de un problema de gran relevancia, tanto para la empresa como para la sociedad.

La innovación difícilmente se gestionará como una ventaja competitiva, cuando se la circunscribe a un silo funcional o a una unidad departamental, conformada por perfiles de cargos basados en especificaciones muy rígidas y específicas.

Si los mercados donde la empresa compete, y agrega valor están conformados por colectivos casi tan diversos, como la sociedad a la que pertenecen; tiene sentido, que las expectativas divergentes de distintos segmentos del mercado, sean fielmente interpretadas, desde enfoques tan distintos y quizá irreconciliables, como los expresados por una fuerza laboral diversa y plural, cuya visión de negocios, inspira a la acción entusiasta y comprometida, independientemente de su edad, profesión, historia formativa, intereses, orientación sexual, y origen étnico.

Hablamos de construir un ambiente laboral de abierta colaboración, donde el respeto a la creatividad, la promoción de la iniciativa personal, y el fomento del ingenio, tanto individual como colectivo, se traduzcan en interesantes oportunidades para generar innovación de sugestivo valor de negocio.

Ver: Diversidad e Inclusión. Claves para el diseño de organizaciones de alto rendimiento
<http://talentoenexpansion.com/2014/06/10/diversidad-e-inclusion-como-claves-para-construir-culturas-de-alto-rendimiento/>

5. Nuestra ejecución gira en torno a clientes satisfechos

En la organización tradicional, el cliente suele ser percibido como un hecho estadístico, o un concepto contable, que agrega valor de negocios y es relevante al éxito de la empresa, siempre que justifique el logro de metas de venta y alimente porcentajes de participación de mercado que permitan distinguir a la empresa de sus competidores.

Más que considerar al cliente como un pragmático guarismo estadístico, o un frío concepto contable, las empresas exitosas de la Economía del Conocimiento, orientan sus iniciativas a crear experiencias memorables, para fortalecer la lealtad y el compromiso emocional, en clientes que hoy día tienen numerosas y muy atractivas opciones para evidenciar su fidelidad y apego hacia otras marcas, productos y servicios.

La gestión de la satisfacción del cliente adquiere la estatura de un valor empresarial, cuando, sin importar el rol que un profesional ocupe en la empresa, se justifica cualquier iniciativa, para captar la atención del cliente, potenciar su lealtad, o reafirmar una actitud proclive hacia nuestra marca, producto o servicio.

La satisfacción al cliente se entiende integralmente y se asume como un rasgo inherente a la cultura de la empresa. Analistas de Selección, y Especialistas de Finanzas, por solo citar 2 roles funcionales, lo entienden así, y dedican su mejor esfuerzo en proporcionar un servicio oportuno, de calidad, y con sentido de propósito, a clientes internos, cuya satisfacción continua y persistente, los compromete a la empresa, y los torna en embajadores de la marca.

Redes sociales, analíticas de datos, aplicativos de gestión de la relación con el cliente, nos permiten conocer lo que el cliente piensa de nosotros; nos ayudan a indagar lo que la competencia hace mejor y diferente para captar la lealtad de nuestros elusivos clientes; son relevantes para adaptar nuestro portafolio de productos y servicios a las necesidades y expectativas de clientes cada vez mejor informados y con mayor conciencia de lo que verdaderamente quieren, necesitan y desean.

Ver: De la satisfacción laboral al compromiso del colaborador a la empresa. No es una sutil diferencia
<http://talentoenexpansion.com/2013/12/05/de-la-satisfaccion-al-compromiso-del-colaborador-a-la-empresa-mas-que-una-diferencia-sutil/>

6. Valores que comprometen. Misión y visión inspiradoras

Una organización no desarrollará su espíritu competitivo, ni acariciará las mieles del éxito, si la misión, la visión y los valores, que inspiran su acción en un escenario de negocios complejo, incierto y volátil, no son bien conocidos; se interpretan como entelequias frías y sin sentido; lucen desconectados a la realidad del entorno empresarial; no inspiran emoción alguna; o no son honrados con la acción y ejemplo consecuente, de líderes empresariales y profesionales influyentes.

Las organizaciones más exitosas se caracterizan por evidenciar una cultura empresarial fuerte, cuyos valores, misión y visión, inspiran la acción entusiasta, decidida y con sentido de propósito de su gente. La integración consciente entre sentido, visión y propósito incrementa las posibilidades de afrontar con éxito, escenarios de profunda crisis, que pudiesen comprometer la viabilidad de empresas que subestiman la importancia, relevancia y conveniencia de armarse de una cultura corporativa, fuerte, inspiradora y con sentido.

Líderes empresariales asumen la misión, visión y valores de la empresa como propios, e inspiran a otros a adoptarlos y seguirlos como referentes para la acción coordinada, comprometida y con sentido de propósito. Fungen entonces, como formidable fuente de inspiración, para ayudar a su gente a afrontar entornos operacionales y de negocios, tan complejos, inciertos y difíciles, que provocarían la mortandad de empresas ancladas en culturas, que no guardan correspondencia alguna, con los complejos factores del escenario empresarial actual.

Organizaciones resilientes y con superlativa capacidad de adaptación, para afrontar entornos de crisis, son aquellas que se apalancan en una misión, visión y valores, tan significativos e inspiradores, que alimentan el compromiso hacia la empresa, justifican el trabajo coordinado y con sentido de propósito, logran una implicación efectiva para alcanzar resultados sobresalientes en entornos de negocios complejos y amenazantes, y refuerzan un solido orgullo de pertenencia.

Esta actitud, diferencia a las empresas con alma y corazón, de aquellas otras, que no hacen más sino medrar en los fangos de ambientes empresariales cuya criticidad, complejidad y ambigüedad, las asumen con herramientas y enfoques que ahora lucen tan irrelevantes como inoperantes.

Ver: Gestión por valores, o el arte de alinear el desarrollo del talento a la estrategia empresarial

<http://talentoenexpansion.com/2013/10/06/gestion-por-valores-o-cuando-la-gestion-de-personas-ha-de-alinearse-a-la-estrategia-empresarial/>

7. Nuestra cantera de líderes está al servicio de la estrategia empresarial

Proveer los líderes que la organización precisa para el cumplimiento de sus metas operacionales y objetivos de negocios, es consustancial a una excelente gestión del talento, y constituye un punto álgido de la agenda directiva.

En organizaciones con ambientes laborales tóxicos es sumamente improbable proveer el flujo oportuno de líderes, que garantice el éxito sostenido de la empresa, en mercados altamente competitivos.

Un liderazgo comprometido con su empresa, e implicado con su gente, genera cohesión en los equipos de trabajo; inspira a la acción constructiva, motivada por un significativo sentido de propósito; influye en positivo, en el desarrollo de las personas a su cargo; y logra alinear una excelente ejecución operacional, con los vectores que guían la estrategia empresarial.

En organizaciones con sólidas inversiones en tecnologías sociales y de colaboración, se suscitan múltiples interacciones y se desarrollan espacios de influencia, que facilitan la identificación temprana de líderes, independientemente de la posición que ocupen en la estructura organizativa formal.

Líderes experimentados, asumen el rol de mentores para acompañar a estos talentos emergentes en procesos acelerados e individualizados de desarrollo profesional.

Los animan a explorar oportunidades para tomar decisiones en ambientes de creciente complejidad. Los orientan en procesos personalizados de aprendizaje que expanden su ámbito de poder e influencia. Los motivan a alinear una excelente ejecución operacional con los fundamentos de una estrategia empresarial que conocen bien y la comparten con generosidad.

Preservar la cantera de líderes garantiza que la organización siempre tendrá los agentes de transformación empresarial, que su alta competitividad precisará para alcanzar metas operacionales y objetivos de negocios, fuera del alcance de las empresas tradicionales.

Ver: Construir la próxima generación de líderes. Un reto estratégico para RRHH 2.0

<http://talentoenexpansion.com/2014/04/07/construyendo-la-proxima-generacion-de-lideres-un-reto-estrategico-para-rrhh-2-0/>

8. Apostamos por un proceso activo de vigilancia estratégica

Promoviendo el acceso a información privilegiada, sobre tendencias y mejores prácticas publicadas en blogs temáticos, revistas web especializadas, y redes sociales, cualquier unidad funcional de la empresa, tendrá la envidiable oportunidad de estar al día, en la aplicación de enfoques innovadores que agregan valor a su gestión. Esta táctica es relevante para adecuar la dinámica operacional, y fortalecer el músculo competitivo de la empresa, para los fines de afrontar con grandes posibilidades de éxito, los vaivenes de entornos complejos e inciertos de negocios.

El departamento de Recursos Humanos, puede por ejemplo, apostar a la implantación de redes sociales internas, para optimizar sus procesos de atracción y conexión de talentos; promover la marca empresarial como excelente empleador; reforzar el compromiso de los colaboradores a la empresa; y mejorar el retorno de la inversión en formación y desarrollo de personas.

El área comercial de la empresa puede amplificar sus capacidades analíticas, cuando aplica distintos medios de la web social para reforzar la fidelidad a la marca, conocer mejor a la competencia, o sostener conversaciones con segmentos relevantes del mercado.

En la empresa líder de la Economía del Conocimiento es pertinente promover su apertura total a los avances tecnológicos, metodológicos y procedimentales, que potenciarán su productividad, mejorarán su eficacia y potenciarán su eficiencia, en entornos altamente competitivos. En esta ecuación todas las áreas funcionales de la empresa deberían participar como radares de vigilancia estratégica, que faciliten la adopción de prácticas innovadoras, para mejorar la competitividad de la empresa, en todos sus ámbitos de operación.

La gestión de vigilancia estratégica es ahora una actividad inherente a todas las áreas de la organización; y no, un proyecto puntual a cargo de la empresa consultora del momento, o un rol cuya responsabilidad es asumida por un puñado de mentes privilegiadas, con libertad de análisis, buen norte estratégico y claridad en la acción.

Las tecnologías sociales al servicio de procesos de vigilancia estratégica, facilitan la alineación de todos los ámbitos funcionales de la organización a los vectores que sustentan la estrategia empresarial.

Ver: [¿Por que es tan difícil alinear la función de RRHH a la estrategia empresarial?](http://talentoenexpansion.com/2014/05/05/por-que-es-tan-inusual-alinear-la-funcion-de-rrhh-a-la-estrategia-empresarial/)
<http://talentoenexpansion.com/2014/05/05/por-que-es-tan-inusual-alinear-la-funcion-de-rrhh-a-la-estrategia-empresarial/>

9. Invertimos en la reputación de nuestra marca empleadora

Independientemente de su tamaño y ambición, cualquier empresa tendrá la oportunidad de captar a los mejores talentos del mercado laboral, cuando invierte agresivamente en la construcción de una excelente marca como empleador.

Se utilizan intensivamente el blog y la página web corporativa, así como diferentes medios sociales como LinkedIn, Facebook, Twitter y YouTube. El objetivo es apuntalar la reputación de la empresa, como un excelente empleador, y un gran lugar para trabajar. Cuando estas premisas son honradas con políticas y prácticas de gestión de personas que generan compromiso a la empresa, implicación al rol, y motivación a la acción, es factible captar el interés de los talentos que la empresa verdaderamente precisa, para alcanzar sus metas operacionales y sus objetivos de negocios.

Se aprovecha la versatilidad de los canales de comunicación 2.0, para promover los proyectos que justifican la acción empresarial. Se eleva su imagen de marca al difundir aspectos de su estrategia de negocios, que pueden ser de interés para profesionales talentosos, ávidos por lograr un impacto memorable en su gestión profesional. Se difunden los resultados de proyectos de responsabilidad social empresarial, que contribuyan a realzar la imagen de la empresa ante su público objetivo.

Si los intereses de la empresa son compatibles con los del potencial candidato, surgirá un espacio de conversaciones e interacciones, que no necesariamente ha de estar limitado a la típica relación de un candidato prospectivo, con algún analista de Recursos Humanos.

En organizaciones abiertas y receptivas al fenómeno de las tecnologías sociales aplicadas al ámbito empresarial, suele ser común que muchos de sus colaboradores amplifiquen el poder de la marca empleadora de la empresa, cuando ellos participan activamente en Twitter, LinkedIn y Facebook, y son además, autores de sus respectivos blogs de corte profesional.

Esta convergencia de intereses e iniciativas surgida del propósito de establecer una relación productiva, de máxima satisfacción y de mutuo beneficio, entre un profesional y la empresa 2.0, será siempre posible de alcanzar, cuando la comunicación y las interacciones entre las partes ocurran y evolucionen bajo criterios de confianza recíproca, con transparencia en la información a compartir, y siempre guiadas por el ánimo de concretar el mejor acuerdo posible entre las partes.

UN ESPACIO PARA LA REFLEXIÓN

La gestión efectiva del conocimiento en un entorno de negocios volátil, incierto, complejo y ambiguo será el factor clave para que la empresa líder de estos tiempos, innove a una velocidad superior y con mayor impacto de negocios, que la empresa promedio, más enfocada en consolidar la excelencia operacional y garantizar la calidad en la gestión, como era lo conducente en pleno auge de la Era Industrial.

La emergencia de tecnologías sociales y de colaboración, que ahora proliferan en todos los ámbitos de la organización contribuyen a acelerar la innovación como nunca antes había sido posible en la historia empresarial.

Nuevas arquitecturas organizativas potenciadas por tecnologías sociales y de colaboración elevan la productividad de las empresas líderes a cotas inimaginables 20 años atrás. Prácticas de gestión del talento orientadas al bienestar y compromiso de las personas, generan organizaciones que aprenden con gente positiva y feliz. Culturas organizativas que promueven

la innovación, en ambientes laborales abiertos al libre acceso a la inteligencia colectiva, producen mayor valor de negocios, y bienestar, tanto individual como colectivo.

Una nueva etapa en la historia empresarial ha comenzado, y con ella, están surgiendo oportunidades de reinención antes impensables, para quienes quizá alguna vez soñaron hacer carrera profesional de por vida en una empresa tradicional.

La Era del Conocimiento ha comenzado, y su impacto transformador en la sociedad lo estamos comenzando a sentir. ¿Ya lo percibes así?

<http://talentoenexpansion.com/2014/09/01/10-atributos-de-las-organizaciones-altamente-competitivas/>

8 HÁBITOS ESENCIALES DEL PROFESIONAL DEL S.XXI

AUTOR: ANDRÉS ORTEGA

De acuerdo a la cronología y al calendario, todos somos profesionales del S.XXI... sin embargo, en realidad, **no es ningún calendario el que define en qué medida somos profesionales contemporáneos del siglo en curso,**



sino nuestros hábitos, nuestras prácticas y nuestra forma de entender la realidad empresarial, económica, social y por supuesto tecnológica que nos rodea...

La forma de comportamiento del mercado, la manera en como las empresas nacen, se desarrollan...y se transforman resulta hoy radicalmente diferente a la de hace tan solo unos años. **En términos de empresa, de desarrollo y de evolución profesional, nunca antes fue tan necesario aplicar la archiconocida tesis de Charles Darwin: “No es la especie más fuerte la que sobrevive, ni la más inteligente, sino la que mejor se adapta a los cambios”** perteneciente a su obra fundamental “El origen de las especies”.

En consecuencia, todos los cambios experimentados por nuestro entorno empresarial y social en los últimos años deben invitarnos a cuestionarnos en qué medida nuestros comportamientos, nuestros hábitos, nuestra praxis profesional nos hacen contemporáneos del cambio de época que estamos viviendo... o por el contrario... nos condenan a una lenta, progresiva, pero segura extinción...

Nuestra supervivencia como profesionales en el S.XXI pasa por la puesta en práctica de nuevos hábitos y comportamientos y, por desarrollar una nueva forma de entender la realidad que nos rodea... estos son solo algunos de los rasgos que caracterizan a los auténticos y genuinos profesionales del S.XXI...



1. Convierten la incertidumbre en su zona de confort

Son conscientes de que la estabilidad es una utopía inalcanzable en el contexto empresarial del S.XXI (VUCA); una quimera, una fantasía, un espejismo, en definitiva, un concepto arcaico y obsoleto. **Entienden e interiorizan sin tensión que por encima de todo, la incertidumbre es y será su zona habitual de trabajo, y hacen de ella su zona de confort.**

2. Promueven la Co-Cultura

Son auténticos promotores de la cultura empresarial basada en la Conversación, el Conocimiento, la Conectividad y la Colaboración ya desarrollen su actividad como profesionales por cuenta ajena o bien lo hagan como profesionales independientes (en cualquiera de sus tipologías y variedades). **Comprenden la necesidad de compartir y conectar conocimiento a través del arte de la conversación** como mecanismo que asegure su empleabilidad y, por lo tanto, su supervivencia.

3. Practican el intra-emprendimiento

Sean profesionales por cuenta ajena o profesionales independientes, su actitud es eminentemente emprendedora. **Son promotores de dinámicas, proyectos e ideas desde una perspectiva constructiva y generadora de valor.** Su intra-emprendimiento se dirige hacia sus empleadores, hacia sus clientes y hacia las redes y entornos de las que forman parte. **Entienden que en el actual contexto empresarial su supervivencia es directamente proporcional a su capacidad de generar y poner proyectos y experiencias en práctica.**

4. Construyen sus relaciones de manera polivalente

Conscientes de los procesos de cambio que afectan a su entorno comprenden que quienes hoy son sus colaboradores y/o colegas, mañana pueden ser sus clientes y empleadores... y quienes hoy son sus empleadores mañana pueden ser sus colaboradores o proveedores. Un profesional del S.XXI desarrolla interacciones identificando el rol actual de su interlocutor, pero comprendiendo que esa persona puede adoptar otro rol en el futuro, por lo que su interacción hoy puede condicionar su supervivencia en el futuro.

5. Se orientan hacia la ultra especialización profesional

En un mundo hiper conectado, en el que las fronteras físicas para el ejercicio profesional han sido literalmente derruidas por la tecnología y en el que la competencia es glocal. **Un profesional del S.XXI sabe que su empleabilidad pasa necesariamente por su capacidad de ofrecer un servicio de alto valor añadido y ultra exclusivo.** El mercado no tiene fronteras, ni para los clientes ni para los competidores. Un profesional del S.XXI se preocupa por alcanzar el mayor grado de especialización posible en su área de conocimiento. **En el entorno empresarial del S.XXI las opciones de sobrevivir son directamente proporcionales al nivel de especialización.**

6. Dominan el arte de la construcción de red. Son Socialnetworkers

Como puede desprenderse de los hábitos anteriores un profesional del S.XXI entiende, práctica y domina la construcción de redes. **Son expertos en el arte del socialnetworking.** Conscientes de que el dimensionamiento de la red es un proceso a largo plazo, la práctica del socialnetworking trasciende su actividad profesional bien sea esta por cuenta ajena o por cuenta propia. El desarrollo de su red forma parte de su esencia profesional. **En un entorno ultraconectado, la práctica del socialnetworking es una de las claves para su supervivencia y evolución como profesionales.**

7. Beta permanente & aprendizaje en red

Una de los objetivos principales de la actividad en red de un profesional del S.XXI es el aprendizaje y el reciclaje constante. Se trata de profesionales auto-responsables en su proceso de crecimiento y desarrollo. Su mentalidad es abierta y flexible. **No necesitan una organización-sherpa que cargue con la responsabilidad de su desarrollo.** Han asumido que su supervivencia en un mundo en cambio pasa por adoptar un estado de beta permanente de sus conocimientos (y comportamientos). Utilizan la red para aprender y para que su entorno aprenda a través de ellos.

8. Son Superusers de la tecnología social (y general)

Es irrelevante si generacionalmente están etiquetados como “Baby-boomers”, “Xers” o “Millenials”; sea de forma innata (nativos digitales) o no (early adopters) son profesionales que se han preocupado y se preocupan por adquirir destrezas y competencias digitales. **Han tomado consciencia de que en un mundo tecnológicamente en constante evolución, su supervivencia como profesionales implica estar familiarizado con las herramientas, gadgets y aplicaciones de última generación. Su competencia digital es determinante para su supervivencia profesional en el S.XXI.**

Con total seguridad existen más hábitos y prácticas que identifican a un profesional contemporáneo a la realidad y el contexto empresarial del S.XXI, no dudéis en enriquecer la entrada con vuestras aportaciones, pero en mi opinión, este listado recoge los “basics”... una serie de comportamientos mínimos para poder sobrevivir en un ecosistema ostensiblemente diferente al de hace tan solo unos años.

Entiendo y comprendo a muchos profesionales que con nostalgia añoran tiempos pasados y que siguen confiando en que amaine la tempestad y todo vuelva a colocarse donde estaba... Sin embargo... ya existen demasiados indicios, estudios, evidencias en última instancia de que quizás no será así...

Por ello, conviene mirar a nuestro alrededor y realizar un sano y saludable ejercicio de autocrítica; colocarse frente al espejo y analizar en qué medida nuestros comportamientos nos acercan o alejan de esa nueva especie llamada “Profesional del S.XXI”... o, si por el contrario... nos hemos convertido en profesionales en peligro de extinción...

<http://www.directivosygerentes.com/index.php/es/management3/64-articulos/2232-8-habitos-esenciales-del-profesional-del-sxxi.html>

LOS 10 MANDAMIENTOS DE RECURSOS HUMANOS

AUTOR: [MAR BAIXAULI CUBELLS](#)

Recientemente tuve el placer de leer un artículo de **William Tincup** (CEO de la Consultora de **RRHH Tincup & Co**) sobre sus particulares **10 mandamientos enfocados al mundo de los Recursos Humanos** en la web **Fistful of Talent**. Con el afán de crear algo de debate, quisiera compartir este controvertido texto con todas y todos vosotras y vosotros. Por ello, he traducido las audaces ideas con las cuales el autor me fascinó. Disfrutad.

I. Amarás a Dios sobre todas las cosas

Pondrás los objetivos de la empresa por delante de tus propios objetivos.

Resulta que las prioridades e iniciativas de la empresa SON lo único que importa. Así que olvida tu ego.

II. No tomarás el Nombre de Dios en vano

Vivirás por y para de los valores de la empresa o ya puedes renunciar a ella.

Los valores son importantes y todo lo que hacemos en HR debe estar directamente relacionado con ellos.

III. Santificarás las fiestas

Honrarás el equilibrio entre el trabajo y la vida de tus empleados y empleadas.

Resulta que las personas trabajadoras quieren ser contratadas y valoradas, pero no quieren tener marcas del látigo sobre sus espaldas. No estamos en 1930 o 1830, para el caso.

IV. Honrarás a tu padre y a tu madre

Honrarás a tu padre (finanzas) y tu madre (operaciones).

Resulta que la mejor gestión de los RRHH no ocurre en un vacío. Nuestros padres -nos guste o no- son las finanzas y operaciones. A menos, por supuesto, de que fueras concebido a través de la Inmaculada Concepción. Si es así, entonces omita este mandamiento.

V. No matarás

No prohibirás Internet para el uso personal en el trabajo.

Eso es el equivalente a cometer un asesinato. Resulta que, no permitir el uso personal de Internet en el trabajo tiene tres consecuencias: tus empleados/as (1) te odiarán aún más, (2) utilizarán sus teléfonos con mayor frecuencia y (3) tendrán más descansos. Sólo para reiterar: tus empleados/as te odiarán más.

VI. No cometerás actos impuros

Realizarás ascensos por razones correctas.

Nunca permitas la metástasis dentro de la organización. Resulta que, en realidad, a nadie le gusta seguir a los líderes mudos. A corto plazo, seguimos a todo el mundo. A largo plazo, los líderes incompetentes son castigados.

VII. No robarás

No permitirás el robo de los almuerzos.

Poner una cámara si es necesario. No hay nada peor que te roben tu almuerzo, o Coca-Cola Light o lo que trajese a la oficina ese día de lluvia en junio. Es más dañino de lo que piensas. Es un asesinato moral.

VIII. No dirás falso testimonio ni mentirás

No cotillearás.

La verdad es que todas las personas tenemos secretos y todas somos consumidoras de los mismos. Odiadas serán aquellas personas que juegan con los secretos. No importa el qué: no seas ese tipo de personas.

IX. No consentirás pensamientos ni deseos impuros

Deberás confiar en el Big Data, especialmente cuando se combina con tu experiencia y/o sentido común. Resulta que, tu instinto siempre será importante por lo que no le tengas miedo a los datos.

X. No codiciarás los bienes ajenos

No codiciarás otras sillas de la mesa.

Crea tus propias mesas y sillas. Sé que es un cliché, pero este cliché todavía impregna nuestro mundo.

¿Algún mandamiento que desees incluir?

<http://www.brainstormingonhr.com/2014/09/los-10-mandamientos-de-recursos-humanos/>

EL ARTE DE CONTROLAR LA COMUNICACIÓN NO VERBAL

AUTOR: ISABEL CARRASCO

Nick Morgan en su último libro “Power cues. The subtle science of leading groups, persuading others and maximizing your personal impact”, que **estamos comentando**, propone como segundo paso para alcanzar un alto grado de maestría en nuestras comunicaciones, tras hacer un inventario de nuestros propios gestos para ser conscientes de ellos, la necesidad de:

II.- TOMAR EL CONTROL DE NUESTRA COMUNICACIÓN NO VERBAL.



Normalmente no pensamos en cómo ocupamos el espacio, en cómo gesticulamos y en la impresión que estamos causando en los demás. La mayor parte de esa actividad es inconsciente, por lo que cuando procuramos ser conscientes de ella nos distraemos. Es casi imposible el monitorizar nuestro lugar en el espacio y nuestros gestos, centrarnos en las personas que nos rodean y mantener una conversación inteligente al mismo tiempo. En raras ocasiones podemos ser conscientes del lenguaje corporal notando cuando alguien nos toca o si repentinamente se acerca mucho a nosotros, pero este tipo de percepción es breve e intermitente y se origina cuando se presenta un lenguaje corporal inusual y no por el habitual. El problema surge porque necesitamos desarrollar algún método para poder crear conscientemente el lenguaje no verbal adecuado, especialmente en los momentos importantes para nosotros, porque si lo dejamos al azar podemos, con frecuencia cometer dos clases de errores:

1. Proyectar nuestro nerviosismo.
2. Dejar que nuestra mente divague y nuestros gestos lo muestren.

Morgan propone, para poder tener un mayor control sobre nuestro lenguaje corporal, utilizar metodologías basadas en el método Stanislavski. Este actor y director ruso desarrollo un método que perseguía el que el actor se identificase con las emociones de su personaje, para que pudiese sentir lo mismo que éste y le pudiese personificar. El objetivo era dotar de vida a los personajes de una forma que fuese real. Para conseguirlo el actor debía procurar experimentar las emociones buscadas a través de ejercicios de memoria, de recuerdos conscientes de ocasiones en que hubiesen sentido emociones similares a las que tenían que representar.

El autor pone como ejemplo de cómo podemos trasladar estas enseñanzas a la vida cotidiana una situación como la de pedir un ascenso. En este caso recomienda dedicar tiempo, antes de la entrevista, a recordar un tiempo en el que nos sintiésemos como triunfadores (siempre buscar la memoria de algo que nos haya producido la emoción correcta). Utilizar, después, los cinco sentidos para volver atrás y encontrarnos en ese momento (los olores, sonidos, visiones,...), centrándonos especialmente en lo que veíamos y oíamos, porque suelen tener un mayor poder de evocación, normalmente, de memorias y emociones. Si somos capaces de dejar que nuestro cuerpo sienta la emoción a través de todos los sentidos podremos actuar naturalmente como el triunfador que fuimos y podemos seguir siendo. Estaremos erguidos, respiraremos profundamente, sonreiremos, echaremos los hombros hacia atrás,..., haremos todo lo que transmite a los demás que somos personas de éxito. La emoción

conduce a los gestos y el lenguaje corporal posteriormente nos va a llevar al pensamiento consciente.

Morgan no recomienda el apoyarnos exclusivamente en la adopción de una postura que irradie confianza. Debemos realizar el trabajo mental adecuado para que no nos distraigamos en el curso de las conversaciones y nos olvidemos de presentarnos como triunfadores. Si no lo hacemos nuestra postura volverá a la que tuviésemos previamente porque no tiene una emoción que la sustente. Controlar nuestra mente (nuestras emociones) es un aspecto esencial si queremos proyectar carisma. Para el autor el secreto del carisma se encuentra en lograr centrar la emoción. Los grandes actores lo consiguen porque se han entrenado para primero sentir una emoción y centrarse en ella excluyendo todo lo demás. El resultado es que no podemos apartar la mirada de ellos.

Si queremos centrar nuestra mente en una emoción debemos comenzar por recordar un emoción fuerte que hayamos sentido espontáneamente en un momento clave de nuestra vida. Intentar volver a ese instante con nuestros cinco sentidos. Mientras practicamos este ejercicio gradualmente aprenderemos a centrarnos con más facilidad y rapidez.

Otro fenómeno que influye en nuestras reacciones es el de las neuronas espejo. **Giacomo Rizzolatti** y su equipo estaban trabajando, en los años noventa del siglo pasado, en una investigación sobre el funcionamiento de nuestra mente utilizando monos. Registraban su actividad cerebral y como recompensa por sus respuestas ante distintas situaciones recibían cacahuetes, una comida que adoraban. Cada vez que comían uno se iluminaba su centro del placer en el cerebro. Un día uno de los investigadores se comió un cacahuete en lugar de entregárselo al mono y para su sorpresa observó como el centro del placer de éste se encendía como si hubiese comido realmente el cacahuete. Tras diversas investigaciones sobre este hecho el equipo descubrió que los monos y los humanos tenemos neuronas espejo que van a imitar las acciones y emociones de los que les rodean. Nuestro sentimiento de empatía es real: cuando vemos a alguien experimentar alegría y tristeza somos capaces de experimentar estas emociones con él. La mayoría de nuestras relaciones humanas no serían posibles sin estas neuronas, porque entonces no sabríamos cómo entender a los demás y la comunicación se torna muy difícil o imposible.

El conocimiento de las neuronas espejo nos sirve también para comprender la razón por la que consideramos atractivas a las personas carismáticas, ya que al centrarse en una emoción nos permiten a los demás percibirla y sentirla también. Sin ellas las negociaciones resultarían casi imposibles porque ninguna parte se preocuparía por dedicar tiempo a entender de manera amable las emociones de los demás.

Otro aspecto interesante que se deriva de la existencia de las neuronas espejo es que una vez que somos capaces de controlar nuestros gestos, utilizando las técnicas correctas, podremos influir para controlar las emociones y reacciones de los que nos rodean. De esta forma conseguiremos inducir deliberadamente emociones en otras personas para motivarles para abordar una tarea difícil o para compartir unos sentimientos que faciliten que puedan trabajar con compañeros en los que no confiaban previamente o para generar confianza rápidamente en un grupo a través de la creación de respuestas emocionales en sus miembros, sin que estos sean conscientes de la manipulación.

Morgan recomienda para aumentar nuestro carisma:

1. Incrementar nuestra credibilidad. Implica que debemos alinear completamente nuestras palabras y nuestros actos. No podemos ser auténticos si el contenido y el lenguaje corporal no concuerdan.
2. Aumentar nuestra pasión. Para lograrlo debemos centrarnos en nosotros y en cómo nos sentimos en ese momento y en relación con las personas con las que estamos y la situación en la que nos encontramos, para posteriormente ser capaces de expresarlo.

En este sentido, el autor propone para **abordar las reuniones** seguir una serie de pautas:

- a) **Antes de una reunión es importante: centrarnos en nuestra respiración.** La mayoría de las personas en los momentos inmediatamente anteriores al comienzo de una reunión o negociación importante empiezan a ponerse nerviosas, pensando sobre todas las cosas que pueden ir mal. Se preocupan por la posibilidad de ser juzgados negativamente por sus colegas y por tanto se están saboteando a ellas mismas. En lugar de vislumbrar el desastre podemos realizar al menos dos respiraciones abdominales lentas y profundas. No hay que mover los hombros durante el proceso. Cuando sentimos pánico y estamos dominados por la adrenalina tendemos a respirar con el tórax, con respiraciones entrecortadas y utilizando los hombros.

Existe otra razón para respirar y es que nutre y fortalece la voz. Las respiraciones profundas ayudan a fortalecer la voz y que ésta resulte más agradable de escuchar.

- b) **Al entrar en la sala de la reunión: comunicar poder a través de la postura.** Podemos ganar o perder el interés de nuestros compañeros en los primeros treinta segundos del encuentro por nuestro lenguaje corporal y específicamente por la postura que adoptemos en ese primer momento. Es importante sonreír, movernos con agilidad y mostrarnos interesados. Pero el verdadero secreto radica en nuestra postura. Existen tres maneras de estar de pie y una cuarta que es una combinación de la primera y segunda, pero sólo una de ellas es eficaz. Morgan propone que recordemos la postura que nos recomendaban nuestros padres: mantenernos erguidos, de forma que los pies, las caderas los hombros y la cabeza estén alineados, como si una línea recta fuese de la cabeza a los tobillos.

Algunas personas, por el contrario, proyectan su cabeza hacia delante. Es lo que ocurre a las personas que pasan mucho tiempo delante del ordenador. Transmite sumisión, humildad y deferencia ante la persona que tenemos delante.

Otras adelantan la pelvis. Esta postura, que se puede entender como de alto contenido sexual, es propia de adolescentes y no de profesionales maduros.

La tercera postura es la del corazón. Nos mantenemos erguidos pero nuestros hombros están relajados en lugar de rígidos. Irradia los atributos que cualquier buen profesional quiere transmitir: seguridad, confianza y autoridad.

La cuarta se corresponde a una mezcla de las dos primeras y es común también en la adolescencia.

- c) **Durante la reunión:**

1. Ocupar el espacio adecuado. Existen cuatro zonas en la distancia que mantenemos en relación con los demás. La primera es la pública y es superior a 3,5 metros. No tendemos a considerar personalmente lo que ocurre en ese espacio, por lo que no nos interesa demasiado. Entre esa distancia y 1,5 metros se encuentra la zona social, que es la que utilizamos en reuniones sociales para las charlas superficiales con conocidos y tampoco nos preocupa demasiado.

La tercera zona corresponde al espacio personal (1,5 a 0,5 metros). En el momento en que otra persona lo ocupa ya le estamos prestando una gran atención para detectar si sus intenciones son dañinas o amistosas, por ejemplo, y poder preparar una respuesta adecuada a las circunstancias.

La última zona es la íntima (0,5 a 0 metros). Si la ocupamos es porque existe algún tipo de compromiso con la otra persona. Nunca se debe utilizar en

reuniones de trabajo ni sociales, ya que ambas partes se sentirán incómodas.

En una reunión profesional podemos entrar en la zona personal si queremos captar su atención intelectual y si queremos persuadir.

2. Establecer el contacto visual eficaz. Diversas investigaciones muestran que tendemos a confiar en las personas que nos miran y desconfiar de las que no lo hacen porque pensamos que nos están mintiendo. Nick Morgan plantea las siguientes reglas, que considera sofisticadas, para el contacto visual:

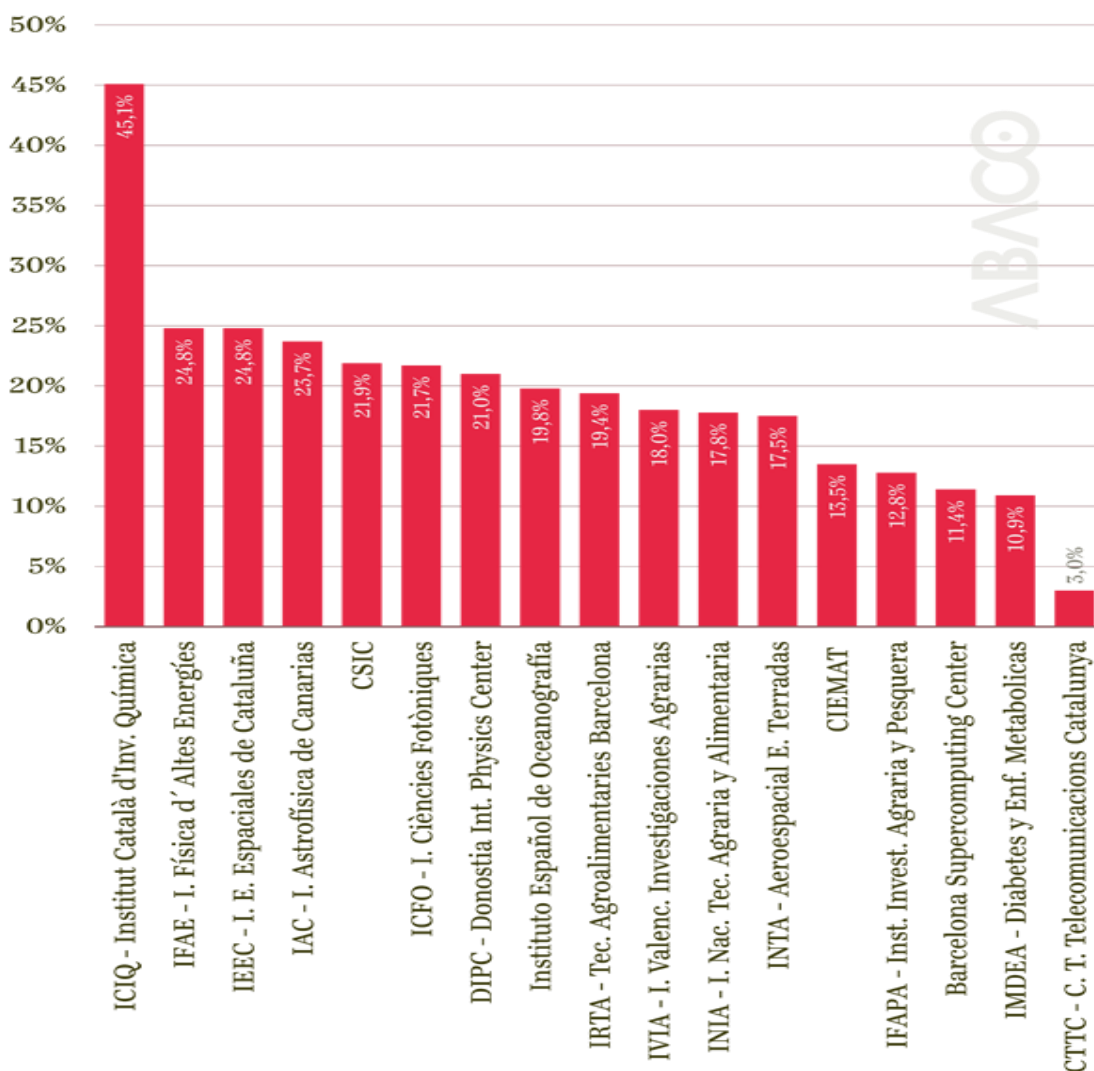
- Los ojos deben estar bien abiertos, no cerrados o guiñados.
- Realizar realmente el contacto visual a nivel individual, durante al menos treinta segundos. No mirar por encima de las cabezas del grupo, ni desviar la mirada con nerviosismo.
- Monitorizar si nuestros colegas están manteniendo también contacto visual con nosotros para intentar valorar hasta que punto les interesa nuestra conversación. Si un 80% de ellos están centrados en nosotros todo va bien, pero si más de un 40% están centrados en otra cosa podemos tener problemas.

<http://clavesliderazgoresponsable.blogspot.com.es/2014/10/el-arte-de-controlar-la-comunicacion-no.html>

CALIDAD DE LA PRODUCCIÓN CIENTÍFICA DE LOS CENTROS PÚBLICOS

AUTOR: OBSERVATORIOABACO.ES

Ratio de excelencia de los centros públicos, 2005-2009;
Unidad: Porcentaje; Fuente: Scimago; Elaboración: ABACO



Definición

Calidad de los centros públicos españoles según en número de publicaciones de alta calidad, su ratio de excelencia e impacto normalizado. Por publicaciones de alta calidad se entienden aquellas que se publican en las revistas académicas más influyentes -las que se encuentran en el primer cuartil (25%) en su categoría- según Scimago. La ratio de excelencia indica qué porcentaje del output de la institución está incluido en el conjunto formado por el 10% de los documentos más citados en sus campos de ciencia respectivos. Es una medida del output de alta calidad de la investigación de las instituciones. El impacto normalizado muestra la relación del impacto medio que tiene una institución con el impacto medio del mundo -que es 1-, de forma que si una institución tiene el valor 0,8 significa que la institución ha sido citada

un 20% menos que la media y 1,3 significa que la institución es citada un 30% más que la media. La muestra incluye valores para 17 centros públicos españoles durante el periodo 2005-2009. Los datos han sido obtenidos de SJR Scimago.

http://www.observatorioabaco.es/post_observatorio/calidad-de-la-produccion-cientifica-de-los-centros-publicos-2

CÓMO FOMENTAR LA INICIATIVA DE TUS EQUIPOS: 10 CLAVES

AUTOR: JUAN PEDRO SANCHEZ

A menudo queremos (y necesitamos) que nuestros colaboradores sean proactivos y que tengan iniciativa personal para “adelantarse” a los problemas, obstáculos o necesidades de la empresa y sus clientes.

Pero, **¿facilitamos de manera consciente la construcción de un clima favorable y coherente para la iniciativa personal de nuestros colaboradores?**

Por ejemplo, si cuando una persona de nuestro equipo viene con ideas novedosas sobre el producto o servicio que ofrecemos, nuestra primera reacción emocional es decir “Me parece absurdo eso que planteas. En esta empresa nunca daría resultado”, no estaremos ayudando para nada.

Puede que tengamos razón con nuestra respuesta, pero eso no importa. Si hablamos así, probablemente, nunca volveremos a escuchar una idea por parte de nuestros colaboradores.

Recordemos que no importa lo que hagamos o dónde estemos. Lo realmente importante es cómo nos sentimos. ¿Cómo se siente un colaborador al que le hemos “machacado una idea” antes de profundizar en ella?



Conductas de iniciativa, ¿qué son y cómo se generan?

Desde la psicología organizacional, algunos autores (Borman y cols., 1993), proponen la “conciencia de iniciativa” como un componente de lo que llamamos “conductas extra-rol” o “desempeño contextual” (ir más allá de lo que tenemos estipulado formalmente).

Este componente hace referencia a persistir en el trabajo con esfuerzos extra a pesar de las dificultades, a hacer todo lo necesario para cumplir con los objetivos, incluso con acciones que no forman parte de nuestras funciones habituales, y buscando trabajo adicional cuando hemos terminado el que teníamos.

Adicionalmente, se incluyen también dentro de las conductas de iniciativa, desarrollar conocimientos y habilidades para aprovechar las oportunidades dentro y fuera de la empresa, utilizando nuestro tiempo y recursos.

Es decir, **las características de la iniciativa personal** (Frese y Fay, 2001), son:

- **Conducta *autoiniciada*** (no hace falta que alguien diga qué se debe hacer, no formando parte además de nuestras obligaciones formales).
- **Proactividad** (conducta preventiva para tratar oportunidades, problemas o amenazas que aún no han sucedido).
- **Persistencia** y superación de obstáculos (en referencia a objetivos auto-impuestos, no de obligación).
- **Conducta pro-organización** (la iniciativa afecta de manera positiva a los resultados de la organización, a corto o largo plazo).

Entre los antecedentes (causas) que generan o facilitan este tipo de conductas existen tanto componentes individuales como de contexto.

Entre los componentes individuales se encuentra la orientación al logro de la persona, la autoeficacia percibida, el sentido de responsabilidad, conocimientos y destrezas, un afrontamiento activo de los problemas y orientación al cambio.

Entre los componentes ambientales o de contexto podemos encontrar:

- El control sobre el propio trabajo (autonomía) para decidir el orden en que se realizan las tareas.
- Claridad en los objetivos a conseguir.
- Apoyo por parte de compañeros y organización.
- Situaciones no demasiado estructuradas y predecibles.
- Gestión positiva del error (transparencia, aprendizaje, despenalización).

¿Qué podemos hacer para facilitar la iniciativa?

A la vista de la información anterior, parece que estemos hablando de lo que llamamos actualmente “intraemprendedores”, pero no se tienen por qué dar todas las características de un intraemprendedor.

Cualquier colaborador pueden tener conductas de iniciativa si se da el contexto adecuado.

Parece que sería ideal tener trabajadores que quieran libertad de acceso a los recursos, logro, reconocimiento, sentido de la responsabilidad, orientados al futuro inmediato, atentos a lo que ocurre dentro y fuera de la empresa, con tendencia a la acción y a un riesgo moderado, que no tengan miedo a ser despedidos, que se relacionen bien con los demás y que trabajen para su organización y para sí mismos.

Pero este perfil, altamente exigente consigo mismo, también requiere empresas altamente generosas con los recursos, las recompensas y los reconocimientos. Y esto supone tener un equipo directivo bien formado técnicamente, y sobre todo, bien entrenado en la gestión emocional de las personas.



Ahora bien, si queremos este tipo de perfil en nuestra organización o en alguno de nuestros departamentos, lo primero que tendremos que hacer es una selección de personas en esta dirección.

En cualquier caso es imprescindible construir un entorno que facilite las conductas de iniciativa, ya que si tenemos personas con este perfil pero no se da el contexto adecuado, estaremos desperdiciando mucho talento, desempeño y resultados.

Propongo especial atención a estos 10 comportamientos clave del equipo directivo para construir ese clima favorable:

1. Consensuar con claridad los objetivos y dar autonomía para conseguirlos.
2. Apoyo de la alta dirección, del supervisor directo y de los compañeros hacia la iniciativa individual y grupal.
3. Permitir expresarse a las personas con libertad (sin miedo a represalias ni críticas destructivas).
4. Permitir profundizar en las ideas de mejora o innovación para intentar convertirlas en sugerencias útiles.
5. Evitar relevar a la persona que ha tenido la iniciativa, con el clásico “deja, ya me encargo yo”.
6. Establecer estándares mínimos de calidad, claros, en los resultados.
7. Hacer públicos los errores para aprender de ellos. Nunca sancionar (salvo reincidencia negligente).
8. Dotar de recursos al trabajador ante tareas complejas o de alta exigencia.

9. Premiar y reconocer las iniciativas llevadas a cabo (no tiene porque ser necesariamente de forma económica).
10. “Gamificar” aquellas conductas de iniciativa que consideremos más importantes para nuestro negocio.
11. Es decir, no sólo hay que exigir o pedir a nuestros equipos que tengan iniciativa, sino que hay que demostrar, con un clima favorable y coherente, que la organización promueve y facilita de manera clara, sin maquillajes, este tipo de conductas.

¿Y tu empresa? ¿Facilita de manera consciente la construcción de un clima favorable y coherente para la iniciativa personal de sus colaboradores?

<http://lapalancadelexito.com/organizaciones-saludables-2/como-fomentar-la-iniciativa-de-tus-equipos-10-claves/>

DIVULGACIÓN VS. INVESTIGACIÓN

AUTOR: JUAN IGNACIO PÉREZ

Las universidades y centros de investigación **no** deben, con carácter general, incentivar o recompensar de algún modo las actividades de divulgación científica de su personal investigador.

El objetivo que debe marcarse un investigador que inicia su carrera científica es el de formarse como tal investigador. Esto no quiere decir que no deba hacer otras cosas en su vida. Por supuesto que tendrá sus aficiones, sus *hobbies*, su vida social, etc., pero la tarea a la que debe dedicar su actividad “profesional” o, si se quiere, “laboral”, es la de formarse como científico. Y eso se consigue haciendo investigación y tratando de que esa investigación sea lo mejor posible. En ciencia, decir que una investigación es buena significa, o implica, que los resultados de la misma tienen mucho interés para los especialistas, lo que se traduce en que los artículos científicos en los que se publican esos resultados son citados por muchos colegas en sus propias publicaciones. Por esa razón, el rendimiento de esa actividad formativa y el nivel que alcanza el investigador en ese periodo se evalúa a partir del número de artículos que publica y del número de citas que reciben esos artículos. Esos son los criterios que tendrán en cuenta quienes deban decidir acerca de si concederles nuevas ayudas para proseguir sus carreras o contratarlos en sus centros o equipos.

A los centros de investigación, departamentos e institutos universitarios, y universidades, también les interesa que su personal investigador, en general, y sus investigadores en formación, en particular, ofrezcan el máximo rendimiento posible en esos términos. Esa es la mejor garantía de que su actividad investigadora es de calidad y de que su personal ha alcanzado la mejor cualificación posible. Y por esa razón, esas instituciones, de un modo u otro, incentivan la publicación de artículos en revistas científicas de alto nivel. Solo de esa forma, además, alcanzan el reconocimiento internacional como centros de calidad y, en el caso de las universidades, obtienen buenas posiciones en los rankings internacionales.

Si incentivasen otro tipo de actividades, como la de la divulgación, por ejemplo, correrían el riesgo de que se le dedicasen demasiados esfuerzos a esas otras actividades, lo que iría en detrimento del objetivo básico y fundamental de esas instituciones, que es la buena investigación. Por lo tanto, no deben incentivarse.

¿Quiere eso decir que los investigadores no deben divulgar los resultados de su trabajo? No, no quiere decir eso. Los investigadores, a título personal, pueden hacer lo que mejor les parezca, del mismo modo a como hacen en general con su tiempo libre. Pero una cosa es que hagan lo que les apetezca y otra, muy diferente, es que las actividades distintas de la investigación se premien. Como ya he señalado, recompensar actividades diferentes de la investigación de calidad provocaría una peligrosa confusión en los objetivos de las instituciones.

¿Quiere esto decir que las instituciones de investigación no deben tener entre sus objetivos el de dar a conocer y divulgar sus resultados? Por supuesto que no quiere decir eso. Las instituciones de investigación deben promover y facilitar la divulgación y extensión social del conocimiento científico, en general, y de los resultados de su investigación, en particular. Pero los responsables y agentes de esa tarea no tienen por qué ser los investigadores, y menos aún los investigadores en formación. Lo que deben hacer esas instituciones es contar con personal específico para esa tarea o recurrir a agencias profesionales externas.

<http://culturacientifica.com/2012/04/29/divulgacion-vs-investigacion/>

CICLOS TECNOLÓGICOS INCONCLUSOS, RETO PARA EMPRESAS

AUTOR: ALEJANDRO FLOREÁN

La innovación suele superar la capacidad de adopción de una compañía, dice Alejandro Floreán; sin embargo, no pueden detener su crecimiento y deben desarrollar plataformas con nueva tecnología.

CIUDAD DE MÉXICO (CNNExpansión) — En diversas instancias tengo la oportunidad de escuchar o presentar casos de análisis sobre la adopción de nuevas tecnologías, en estos ejemplos se explica la problemática, la solución y los resultados al negocio; sin embargo, hablando con los asistentes a estas conferencias, me comentan: “cómo puedo hacer esto que me explicaron si aún tengo situaciones que la misma tecnología no ha resuelto; es decir, aún tengo ciclos tecnológicos que no se han cerrado y en algunos casos no se logró obtener el resultado esperado, por lo que me resulta muy difícil justificar un nuevo proyecto o pedir más dinero”.

Pensándolo con más detenimiento, los usuarios no dudan de la tecnología, conocen sus beneficios y entienden de alguna manera que tienen que subir en este expreso de la tecnología; sin embargo, tienen razón en preguntarse si podrían obtener los mismos resultados que estas compañías, las cuales reflejan una realidad diferente a la de su empresa.

Un ejemplo que muestra claramente estos ciclos se da con la evolución de Business Intelligence, ya que hace 7 años hablábamos de BI, 5 años más tarde evolucionamos el concepto a Business Analytics, y actualmente hablamos de Big Data. Recientemente al terminar una ponencia de Big Data, un grupo de usuarios se me acercó y me preguntó si no era lo mismo de lo que hablábamos hace siete años, ya que no había terminado de implementar la solución de Business Analytics, cuando ya tenían que pensar en Big Data.

En realidad este grupo de usuarios tiene un punto válido, y es que la innovación tecnológica normalmente es superior a lo que una compañía con una madurez promedio en sus procesos de negocio puede adoptar; algunos ejemplos encontrados en la encuesta CXO Barometer que IDC realizó a usuarios de negocio en América Latina lo confirman:

- Solo 34% de los CFO entrevistados afirman que cuentan con el talento analítico para responder a las necesidades del negocio y que aprovechen las inversiones en Business Analytics realizadas previamente.
- 45% de los usuarios de negocio entrevistados necesitan ayuda del área de sistemas para la generación de reportes o ellos mismos crean sus propios sistemas basados en hoja de cálculo para este propósito.
- 48% de los ejecutivos de Recursos Humanos entrevistados afirman que no usan algún tipo de red social para propósitos de reclutamiento de ejecutivos.
- Únicamente 12% de los ejecutivos de marketing (CMO) entrevistados afirman que la información de sus campañas de marketing digital se encuentra integrada en una plataforma única de colaboración y 88% afirmaron que la información que proviene de redes sociales tales como Twitter o Facebook la utilizan para fines informativos o simplemente no la usan.

Aunque estas estadísticas son reveladoras, las compañías no pueden detener su crecimiento y deben desarrollar plataformas de innovación a través de la incorporación de nuevas tecnologías; por lo cual, a lo largo de varios años de analizar el comportamiento y los patrones de adopción de tecnología en las empresas de América Latina, recomiendo los siguientes puntos antes de iniciar un nuevo proyecto de tecnología:

- Antes de decidir implementar una nueva tecnología, investigue, documente y haga las correcciones según sea el caso en los proyectos de tecnología previos, cierre ciclos antes de abrir uno nuevo.
- Tenga un claro entendimiento del proceso de negocio o de la problemática que quiere resolver con tecnología, tanto del área usuaria o de negocios, así como del área de tecnología, para qué usará la tecnología.
- Revise si las inversiones previas pueden contribuir a la solución del problema; no haga un gasto doble, tenga un inventario de la tecnología con la que cuenta su empresa.
- Tenga en mente que la implementación de una nueva tecnología puede generar un impacto tanto horizontal como vertical en sus procesos de negocio, ocasionando inversiones adicionales, haga su modelo de causa y efecto.
- Compare y mire casos en empresas similares a la suya al momento de implementar nuevas tecnologías, vuelva el Benchmarking una práctica de negocio cotidiana en su empresa.
- Lea detenidamente los contratos de servicios, pregunte y firme solo si tiene un claro entendimiento de la responsabilidad tanto de su empresa como de su socio de tecnología, recuerde que en el nuevo entorno tecnológico los niveles de servicios son clave en el éxito de su proyecto.
- Vuélvase un integrador de servicios, aproveche sus inversiones previas y dótelas de agilidad a través de servicios externos, hacerlo en casa no siempre es la solución más económica.

Considere los puntos anteriores para no dejar ciclos tecnológicos inconclusos y recuerde que un toque de innovación puede ser la diferencia entre el fracaso o el éxito de cualquier proyecto de tecnología

<http://www.cnnexpansion.com/opinion/2014/10/15/ciclos-tecnologicos-inconclusos-reto-para-empresas>

REFLEXIONES SOBRE #LIDERAZGO (I): LA IMPORTANCIA DEL ENTRENADOR

AUTOR: VICTOR ALMONACID LAMELAS

“La multitud por sí sola nunca llega a nada si no tiene un líder que la guíe” (Hermann Keyserling)

El reciente Campeonato Mundial de baloncesto celebrado en España nos ha mostrado muy buenos ejemplos en relación con una de las cuestiones que más nos ocupa y preocupa actualmente en la Administración, que es la del liderazgo. En los deportes de equipo debe funcionar el equipo, valga la redundancia, y para eso cada uno debe asumir su rol. Es más que conveniente que haya un líder sobre la cancha de juego pero, sobre todo, en el banquillo. No conozco ningún ejemplo de éxito deportivo en el que el entrenador no haya ejercido de líder. Como siempre el ejemplo del mundo del deporte es totalmente extrapolable a nuestras organizaciones públicas.

Hoy mismo ha dimitido Juan Antonio Orenga como seleccionador y entrenador del equipo español de baloncesto. Vaya por delante que no es mi estilo ejercer esa crítica feroz (otro deporte nacional) que por ejemplo también tuvo que soportar Del Bosque, pero Orenga, al cual como persona apoyo totalmente y es el primero que debe sentirse mal en este momento, no ha liderado bien el equipo. Nadie dijo que fuera fácil ganar un mundial (enseguida salen “listos” que están seguros de que lo hubieran hecho mejor), pero al final los errores cuestan caros, y, no por dolo sino por negligencia, se producen fracasos en los que se debe asumir la responsabilidad (cada uno en la parte que le toque). No queremos hacer esta valoración de la actuación española demasiado extensa, ya que el objetivo es hablar de liderazgo, pero sí daremos, con todo el respeto, tres detalles técnicos:

1. Incomprensible “quemar” a los mejores jugadores solo para ganar algunos partidos de la primera fase por más de treinta puntos, algo que es totalmente irrelevante.
2. Inconcebible no preparar un partido de eliminatoria contra un rival que siempre es difícil, confiando únicamente en la hipotética superioridad.
3. Inexplicable no reaccionar ante un mal inicio de partido. Hablábamos de Del Bosque. El baloncesto es un deporte muy distinto al fútbol. En fútbol empiezas perdiendo 2-0 y es francamente difícil (no imposible) remontar: si atacas “a lo loco” puedes recibir el tercero al contraataque, pero si no marcas tres goles, pierdes. Un partido de baloncesto da mucho más margen a la reacción, y el entrenador es mucho más importante y puede tener una gran incidencia *durante el partido*. Hay tiempos muertos, tiempos entre los cuartos, tiempo de descanso, instrucciones a pie de cancha que se oyen perfectamente por parte del base, cambios ilimitados, infinitos dibujos y combinaciones de defensas y ataques que incluso se pueden cambiar en cada jugada... Aquí el que da primero no da dos veces y hay muchos ejemplos de grandes remontadas. Leí en algún medio “Francia nos sorprendió”. A mí sí, pero solo durante 2 ó 3 minutos. A partir de ese momento me sorprendió España.

Valga el anterior argumentario como crítica constructiva, pero sobre todo como ejemplo, por desgracia negativo, de lo que queremos ilustrar. Un buen entrenador es un entrenador líder. Y un entrenador líder no da pie a que su mejor jugador haga un cambio (por mucho que ese jugador tenga toda la razón en querer descansar y al mismo tiempo dar confianza a un compañero que no juega prácticamente nada); un entrenador líder tiene capacidad de reacción ante momentos de crisis, ya que lo importante es ganar el combate, no un asalto; un entrenador líder plantea los campeonatos de menos a más, pensando en estar mejor en las eliminatorias que en la primera fase; un entrenador líder confía en todos sus jugadores; un

entrenador líder no sucumbe ante la primera dificultad, pues hay partidos que se ganan por treinta puntos y otros en los que hay que sufrir y se gana por dos... Un entrenador líder da la cara, y eso sí, la ha dado y ha asumido su responsabilidad. Porque un entrenador tiene mucha responsabilidad, pero no toda. Que conste que algunos jugadores tampoco estuvieron nada acertados y también tienen la suya. Ahora mi voto es que vuelva Pepu, quien en realidad nunca debió irse.

En el bando contrario, en el de las alegrías, precisamente los tres equipos medallistas nos muestran tres tipos de entrenador y al mismo tiempo tres modalidades de líder. Nos fijaremos en estos buenos ejemplos. A saber:

- **Oro: Mike Krzyzewski (Coach K). El liderazgo del respeto y la experiencia.** Con diferentes equipos, sin duda todos ellos fantásticos y eso ayuda y mucho, Coach K tiene el increíble récord de 64 victorias en 65 partidos como seleccionador de USA. Por el camino varios oros en Mundiales y JJOO, y siempre jugando bien. Decía que tener jugadores fantásticos ayuda mucho, pero esto no asegura tener un buen equipo. Solamente Chuck Daly, entrenador del Dream Team de Magic, Jordan y Bird, se podía permitir el lujo de ver los partidos como un espectador de primera fila. El resto se lo han tenido que trabajar. Krzyzewski ya tenía una larga y exitosa trayectoria en el baloncesto universitario (donde curiosamente muchos de los entrenadores están mejor valorados que los de la NBA), exhibiendo una sabiduría que solo está al alcance de los que reúnen al mismo tiempo inteligencia, experiencia, psicología, y por supuesto conocimiento táctico del juego. De forma concreta, la psicología es una cualidad importantísima en un líder, y manejar doce egos como los de las jóvenes estrellas de la NBA solo es posible con grandes dosis de respeto ganado por su parte y motivación. En resumen: el USA Team no era el Dream Team; tenía puntos débiles (son un equipo mucho más corriente en ataque estático ante zona que en el contraataque), pero no se han notado.



La mayoría de jugadores que ganan títulos lo celebran. Djordjevic, aprovechando la presencia de la TV, sacó una pancarta y entre lágrimas de rabia le exigió a la OTAN que dejase de bombardear su país. Personalidad única; líder nato

- **Plata: Aleksandr 'Sasha' Djordjevic. Pasión y mentalidad ganadora.** Sin duda fue una gran sorpresa que Serbia alcanzara la final. Djordjevic, entrenador relativamente inexperto, venía avalado sin embargo por una impresionante trayectoria como jugador, y visto lo visto ha quedado demostrado que es exactamente el mismo tipo de entrenador que de jugador: un gran líder carismático. Orgulloso, intenso, ganador... Desde siempre mostró una gran fortaleza mental y como jugador es conocido entre otras hazañas por haber ganado muchos partidos (y títulos) en el último segundo. Pero esto no se consigue solo con una mentalidad ganadora: por supuesto también era buenísimo; más que aceptable en todos los aspectos del juego pero especialmente sobresaliente en el lanzamiento de tres puntos. Como botón de muestra, decir que en la final del Eurobasket del 95, en la que Yugoslavia ganó a la Lituania de Sabonis, Djordjevic hizo 41 puntos (con nueve triples). Me hubiera gustado tener la oportunidad de enfrentarme a él como jugador. Como entrenador, apenas un año después de

quedar séptimos en el Campeonato europeo, Djordjevic, el nuevo técnico de Serbia, ha sido capaz de transmitir sus cualidades a sus jugadores para ascender nada menos que cinco puestos. Ganó muchos títulos como jugador (los niños que antes eran sus jugadores le admiraban) y ahora simplemente muestra el camino. Desborda pasión: para él el juego consiste en ganar o morir, y solo los americanos le han privado de un campeonato que ya ganó como jugador. Su liderazgo es incuestionable.

- **Bronce: Vincent Collet. Aprendiendo de la derrota...** En los últimos años España siempre ha vencido a Francia en baloncesto, a pesar de que los dos equipos son de altísimo nivel lo cual daría alguna opción más a los franceses que la derrota casi segura. Solo las semifinales del pasado europeo, resueltas en el último segundo, dieron un sufrido triunfo a la mejor Francia de la Historia frente a una España mermada por la ausencia de dos de sus mejores jugadores. No se esperaba algo así este año. En este Campeonato coincidieron en la fase previa y España dio buena cuenta de los de Collet por 24 puntos. Pero Collet tomó apuntes... En realidad siempre los ha tomado. Como en el caso de USA, España es un equipo impresionante pero no invencible. Sus puntos débiles, para qué negarlo, son más que evidentes, y sin duda un equipo atlético que disponga de aleros de dos metros y pívots tiradores puede hacerle daño a los nuestros. Por un lado porque nuestros exteriores, de enorme calidad, sufren ante físicos superiores; y por otro porque nuestros pívots, los Gasol, no defienden tan cómodamente los triples como los tiros cerca de canasta. A pesar de esto, que es muy teórico, no es nada fácil ganar a un equipo superior, y Francia lo hizo la semana pasada con España. Para ello es preciso preparar muy bien el partido, mentalizar a los jugadores de que su “bestia negra” es vulnerable (aquí también hay un gran trabajo psicológico), y por último orquestar toda la puesta en marcha. Lo cierto es que Collet le dio una lección táctica a Orenga y ese es exactamente el modo en el que un equipo puede vencer a otro que sobre el papel es mucho mejor. Un gran líder también es un gran estratega.

Al margen de la certeza de la frase, el señor que dijo esto era el mayor líder que yo he visto sobre una cancha

En definitiva, al igual que Collet aprende de la derrota, nosotros podemos aprender de estos buenos ejemplos y, si tiene usted, lector, la condición de directivo público, sepa que es una especie de entrenador y que bien podría inspirarse en estos modelos a seguir.

Como dijimos en Liderazgo y motivación en la Administración Pública es imposible tener éxito en un proyecto si uno está solo. Ganan los equipos, no las personas. Un líder conforma grandes equipos, sacando lo mejor de cada miembro, y si hay un denominador común en todos los ejemplos analizados es que el colectivo estaba por encima de las individualidades.

También decíamos en Conclusiones del I Foro Intraemprendizaje en la Administración Pública, que hay que reconvertirse e incluso en algunos casos reinventarse. A veces si algo va bien no hace falta cambiarlo, pero hemos visto que jugar siempre de la misma manera te convierte en previsible. El cambio triunfa, el estatismo fracasa. Alguien dirá “el cambio es arriesgado”. Claro, y el que no arriesga no gana.

ANEXO. UNA DE MIS PRESENTACIONES SOBRE LIDERAZGO Y GESTIÓN DEL CAMBIO

(<http://www.slideshare.net/NoSoloAytos/liderazgo-y-gestin-del-cambio-39122792>)

<http://nosoloaytos.wordpress.com/2014/09/17/reflexiones-sobre-liderazgo-i-la-importancia-del-entrenador/>

REFLEXIONES SOBRE #LIDERAZGO (II): INTELIGENCIA EMOCIONAL Y GESTIÓN DEL CAMBIO

AUTOR: VICTOR ALMONACID LAMELAS

Sin ninguna duda, unas de las cualidades inherentes no ya solo al nuevo directivo público sino con carácter general para cualquier empleado, es la inteligencia emocional. Como punto de partida, sabemos que hay personas y personas. Es más sencillo desarrollar en los empleados públicos las cualidades que ya tienen innatas pero lo cierto es que, nos guste o no, todos debemos reconvertirnos en un tipo de trabajador muy distinto al que requería la administración del siglo pasado porque, perdón por la obviedad, estamos en este siglo. Esto se traduce en determinadas necesidades formativas radicalmente distintas. Nos han entrenado para manejar leyes y procedimientos. Habrá que empezar a desenvolverse entre personas (compañeros, ciudadanos, concesionarios...), y esto requiere una capacitación específica en las competencias profesionales precisas para ello (por ejemplo en técnicas de comunicación y negociación). Se acabaron los cursos de la Ley 30/92.

Hemos dicho cientos de veces que la administración electrónica es más (y más importante) de lo que muchos creen.

«La administración electrónica es el uso de las TIC en las AAPP, combinado con cambios organizativos y nuevas aptitudes, con el fin de mejorar los servicios públicos y los procesos democráticos y reforzar el apoyo a las políticas públicas.» (Comisión Europea)

Además de TIC, cómo no, comprende cambios organizativos (cambios que solo pueden tener un componente innovador y tendente a la eficiencia), y requiere nuevas aptitudes (sin ninguna duda podríamos añadir “y actitudes”). El fin es de lo más elevado: mejorar los servicios públicos y los procesos democráticos. Fantástica por cierto, en esta línea, la ponencia de **Eva Altaver – El Sí quiero a la administración electrónica.**

Ante tanta novedad urge que *alguien* tome las riendas y gestione el cambio y es aquí donde tienen sentido las nuevas aptitudes (que de este modo son medio y fin), y acciones formativas sobre liderazgo, habilidades directivas o técnicas de comunicación. Pero...

¿Cómo se gestiona este cambio? Podríamos hablar de fases (Plan de actuación, ejecución, gestión de la resistencia al cambio, medición, redefinición/ajuste y consolidación), pero en este momento hablaremos más bien de verbos o acciones:

- **ACEPTAR LA RESISTENCIA AL CAMBIO.** Es algo connatural al ser humano, que existe y existirá. La reacción natural ante un cambio es la defensa del *statu quo*, y más en la Administración que históricamente se ha rutinizado (“*es que siempre se ha hecho así...*”)
- **LIDERAR.** “*La multitud por sí sola nunca llega a nada si no tiene un líder que la guíe*”. (Hermann Keyserling). Este es uno de los cursos que tendríamos que hacer (formación en liderazgo). En realidad la propia acción de liderar comprende o puede comprender muchas otras:
- **FORMAR E INFORMAR.** Ya hemos explicado cuál es nuestra línea formativa. En cuanto a la activación de los distintos canales de información (formales e informales), tiene infinidad de efectos positivos, como la implicación de los empleados en proyectos a los que se les llama a participar y aportar, el propio valor de la aportación en sí (lo que llamamos “la suma”, ya que 100 saben más que 3), o el fin de la nefasta rumorología (“*...es que parece ser que van a hacer...*”, “*nos quieren trasladar...*”, “*...nos quieren cambiar el sistema de...*”, etc...). La información siempre debe ser oficial (completada por los citados cauces informales) y totalmente sincera (con exposición no solo de todos los aspectos teóricos, sino de los motivos y los beneficios de la medida), y aunque es cierto que no todo el mundo debe tener toda la información, cuando compartimos algo con

alguien debemos hacerlo sin sesgos ni manipulaciones. Su confianza en nosotros está en juego. Seamos sinceros y humildes en nuestras relaciones humanas. Si hablamos de las relaciones internas (con los compañeros) es fundamental no solo para el avance de los proyectos sino para el clima y la convivencia.

- **MOTIVAR.** Hay diversos tipos de motivación. La retributiva o económica tiene un peso específico cierto, pero relativamente insignificante con la automotivación, aquella que nace (de forma provocada o incluso espontánea), dentro de nosotros mismos. Los siguientes vídeos son muy ilustrativos:
 - Motivación deportiva: Braveheart
 - Motivación emocional: Fofito...
- **ELIMINAR LA BUROCRACIA CIUDADANA (Y LA INTERNA!!).** Ya deberíamos haber eliminado la burocracia de los trámites administrativos del ciudadano, pero sobre todo debemos de una vez eliminar (o al menos eliminar al máximo) la burocracia interna, e incluso eliminar la excesiva seriedad en nuestras relaciones laborales (*Si hay algo que tomo en serio es el no tomar nada en serio*, Francis Picabia). Yo aún alucino (perdonen el coloquialismo) cuando me cuentan de casos de comunicaciones o envíos de documentos interdepartamentales (dentro de un mismo Ayuntamiento) en los que el “Jefe” envía a un subalterno con el expediente y un oficio con acuse de recibo que el Jefe del otro Departamento debe firmar. En alguna ocasión he escuchado (*“así si se pierde el expediente yo puedo demostrar que a partir del 17 de octubre lo tiene Fulanito...”*). Desgarrador.
- **HACER MEJORES A LOS DEMÁS.** Como dijimos en esta ocasión, *Magic Johnson* fue uno de los grandes líderes del deporte, y quizá el que más se ha caracterizado por hacer mejores a sus compañeros. Aumentaba su producción (en puntos, a través de sus maravillosas asistencias) y mejoraba su estado de ánimo (con sonrisas y con victorias). Era un fantástico jugador, pero a pesar de ser tan bueno como para anotar constantemente, sus ojos se abrían como platos y siempre encontraba un compañero al que asistir, a veces sin mirar, consiguiendo de este modo ganar y también hacer felices a los demás (sus compañeros, el público y él mismo). Esta acción abarca el antes, el durante y el después de la gestión del cambio. *“Comienzo con la premisa de que la función del líder es producir más líderes, no más seguidores”* (Ralph Nader). Estos procesos de cambio comienzan con unos pocos innovadores, pero al final del camino todos o prácticamente todos deben serlo.
- **DAR EJEMPLO (LA LEGITIMACIÓN DEL LÍDER).** Hay que ganarse el respeto de los demás. Un Jefe va el último con el látigo, como los capataces de la construcción de las antiguas pirámides, pero un líder está el primero de la fila, cargando más peso y asumiendo más riesgo que ningún otro. *La única manera de ser seguido es correr más deprisa que los demás* (Francis Picabia)
- **HUMANIZAR (ORGANIZACIONES MÁS HUMANAS).** Paradójicamente es la tendencia que mejor encaja con la tecnología. Se debe tratar bien a todo el mundo (un “gracias” o un “buen finde” de vez en cuando es suficiente). Los efectos positivos de la calidad de las relaciones humanas en una organización son incalculables. A nivel de liderazgo, se debe involucrar a todo el mundo, como bien dijo Confucio (lo haremos con formación, información y motivación).
- **AVANZAR.** Mejor pecar por acción que por omisión. Y mil frases más, como:
 - *Siempre puedes editar una mala página, pero no una página en blanco* (Jodi Picoult)

- *Hay que hacer algo, pero no pensar en hacer algo* (Francis Picabia)... Aunque también es verdad que *mejor no hacer nada que hacer cualquier cosa* (Francis Picabia)
- Hé aquí mi preferida: *El movimiento no siempre equivale al avance.*

- **CONSOLIDAR EL CAMBIO.**

En conclusión, vivimos en unos tiempos en los que todas las AAPP deben ser modernas y eficientes. El ciudadano exige un servicio público de calidad, más tecnológico (a fin de reducir las cargas administrativas) pero complementaria y en ningún caso contradictoriamente, más humano. Muy importantes los empleados de atención ciudadana, muy importantes los directivos o líderes públicos y muy importantes, en definitiva, todos y cada uno de los trabajadores públicos. **Se habla en los últimos tiempos de funcionarios innovadores o intraemprendedores.** Sí, son -o quizá somos- los que han tirado del carro de una manera totalmente espontánea y altruísta. Es por ese motivo, y no tanto por otros como el presupuesto, por el que unas AAPP está más adelantadas que otras, pero no puede haber ciudadanos de primera o de segunda según estén empadronados en un municipio u otro. **Todas las AAPP (todos los Ayuntamientos) deben ser eficientes, por lo que todos los empleados públicos también deben serlo.**

In fine: se acabaron los cursos de la Ley 30/92, porque ahora lo que necesitamos son organizaciones y empleados más eficientes e inteligentes; los artículos de la Ley siempre van a estar ahí para leerlos o estudiarlos. Debemos pues formarnos en habilidades directivas, liderazgo, técnicas de comunicación, gobierno abierto, igualdad de género e inglés administrativo, entre otras “novedades” que no deberían serlo tanto... Si usted discrepa con lo anterior probablemente tenga buenos argumentos y algo de razón, aunque probablemente también necesitaría asistir a una acción formativa específica que desarrolle su inteligencia (emocional, que conste)

<http://nosoloaytos.wordpress.com/2014/10/17/reflexiones-sobre-liderazgo-ii-inteligencia-emocional-y-gestion-del-cambio/>