

ESPECIAL

# “Diario de una tortuga ninja”

DE Tecnología & Sentido Común



ESPECIAL

AGOSTO  
2023

Evento Cierre de temporada y Premio Tecnología y Sentido Común 2023 **08**

Bienvenidos al cambio **14**

Tenemos un plan **18**

El modelo **22**

El arte de la guerra **26**

¿Medir para mejorar? **30**

“Muda” y valor: claves de una organización lean **34**

**38** Organizaciones lean: Kaikaku y el síndrome “PSP-PCP”

**42** Organizaciones lean: en busca de la perfección

**46** ¿Podría ChatGPT dirigir una empresa?

**50** Claves para transformar la cultura organizativa en la era digital

**54** Motivación, esa energía invisible

**58** Lanzamiento del Service Management Institute SMI®

# ESPECIAL

# “Diario de una tortuga ninja”

## DE Tecnología & Sentido Común



### EQUIPO TYSC

Javier Peris - El Gubernauta  
Manuel D. Serrat - Futuro y Seguridad  
Maryna Danylyuk - Economía de la Salud  
Miguel Angel Arroyo - Hack & News  
Juan Carlos Muria - Diario de una Tortuga Ninja  
Marlon Molina - Es Tendencia  
Ricard Martínez - Ojo Al Dato  
Catalina Valencia - Ecosistema Emprendedor  
Marcos Navarro - Ai Robot  
Víctor Almonacid - La Nueva Administración  
Tommi Lattu - Nordic Mindset  
Jesús López Peláz - Consejo de Amigo  
Renato Aquilino - Marcos y Normas  
Pablo Molina - Ethics Today  
Marta Martín - Mentes Divergentes  
Lucio Molina - América Próxima  
André Pitkowsky - Meu Brasil

### PUBLICIDAD Y CONTRATACIÓN

Carmen Usagre  
carmen.usagre@businessandcompany.com  
Teléfono: +34 96 109 44 44

### GABINETE JURÍDICO

Jesús López Peláz

### ATENCIÓN AL LECTOR

soluciones@businessandcompany.com

### EDITA

Business, Technology & Best Practices, S.L.

Av. San Onofre, 20  
46930-Quart de Poblet (Valencia)  
Teléfono: 96 109 44 44  
Fax: 96 109 44 45  
<https://tecnologiaysentidocomun.com>  
soluciones@businessandcompany.com



## Juan Carlos Muria Tarazon

Licenciado en Informática y Doctor Cum Laude en Organización de Empresas por la Universidad Politécnica de Valencia. Con acreditación en Gestión de Datos para Investigación Clínica por la Universidad de Vanderbilt, ha sido profesor de marketing digital, big data e inteligencia de negocio, y ahora es profesor de Organización de Empresas en la Universidad Politécnica de Valencia. Miembro de la Junta Directiva de la Asociación Valenciana de Informáticos de Sanidad (AVISIA), auditor CISA, CGEIT y profesional certificado en ITIL, COBIT 5 y PRINCE 2.

Con casi 20 años de experiencia en el sector de la salud, ha dirigido proyectos de interoperabilidad, seguridad y big data, y actualmente es directivo en una importante multinacional de soluciones de TI para el sector de la salud.

#### LinkedIn:

<https://www.linkedin.com/in/jcmuria/>

#### Twitter:

<https://twitter.com/juancarlosmt>

# MasterGEIT®

## Gobierno y Gestión de Información y Tecnología

### TITULACIÓN

# MasterGEIT®

## CONTENIDO DEL MASTER

### Módulo 01: Gestión del Tiempo

Curso de Doble Certificación TSG4® Yellow Belt + TSG4® Green Belt

### Módulo 02: Gestión de Procesos de Negocio

Curso de Doble Certificación BPM Executive + ISO 19510 Leader

### Módulo 03: Dirección y Gestión de Proyectos

Curso de Doble Certificación OpenPM² (PgM) Executive + ISO 21502 Leader

### Módulo 04: Dirección y Gestión de Programas

Curso de Doble Certificación OpenPM² (PgM) Executive + ISO 21503 Leader

### Módulo 05: Gestión de Servicios de Tecnología

Curso de Doble Certificación FitSM Executive + ISO 2000 Leader

### Módulo 06: Gestión de Seguridad de la Información

Curso de Doble Certificación CSX Executive + ISO 27000 Leader

### Módulo 07: Gestión de la Continuidad del Negocio

Curso de Doble Certificación CBCI Executive + ISO 22301 Leader

### Módulo 08: Gobierno de Información y Tecnología

Curso de Doble Certificación COBIT 2019 Executive + ISO 38500 Leader

### Módulo 09: Gobierno del Dato

Curso de Doble Certificación DAMA Executive + ISO 38505 Leader

### Módulo 10: Gobierno Corporativo

Curso de Doble Certificación COSO Executive + ISO 37000 Leader

\*Niveles de Certificación pertenecientes a los Esquemas de la Entidad de Certificación Business&Co.® y alineados con la Norma UNE-EN ISO/IEC 17024:2012 Evaluación de la Conformidad. Requisitos Generales para los Organismos que realizan Certificación de Personas. Más información: <https://www.businessandcompany.com/certificacion-de-personas>

## MISIÓN

Nuestra misión consiste en instituir una nueva clase directiva capaz de liderar con éxito las oportunidades que nos brinda la era digital.

## FORMACIÓN BUSINESS CLASS

- ✓ Formación experiencial y participativa en remoto y en directo para una mayor comodidad del alumno.
- ✓ Cursos de cuatro sesiones en formato tardes de martes y jueves o formato viernes tardes y sábados mañanas.
- ✓ Máximo doce alumnos por convocatoria para una mayor interacción y compartición de experiencias y anécdotas.
- ✓ Cursos de Doble Certificación convalidables por asignaturas del Master en Gobierno y Gestión de Información y Tecnología MasterGEIT®.



# índice

## DE CONTENIDOS

<https://tecnologiasentidocomun.com>



**Evento Cierre de temporada y Premio Tecnología y Sentido Común 2023**



**Organizaciones lean: Kaikaku y el síndrome "PSP-PCP"**



**"Muda" y valor: claves de una organización lean**



**Motivación, esa energía invisible**

Copyright

03

Índice de Contenidos

04

Evento Cierre de  
temporada y Premio  
Tecnología y  
Sentido Común 2023

08

Bienvenidos  
al cambio

14

Tenemos un plan

18

El modelo

22

El arte de la guerra

26

¿Medir para mejorar?

30

“Muda” y valor:  
claves de una  
organización lean

34

Organizaciones  
lean: Kaikaku y el  
síndrome “PSP-PCP”

38

Organizaciones lean: en  
busca de la perfección

42

¿Podría ChatGPT  
dirigir una empresa?

46

Claves para  
transformar  
la cultura organizativa  
en la era digital

50

Motivación, esa  
energía invisible

54

Lanzamiento del  
Service Management  
Institute SMI®

58

TIPOLOGÍA

#TYSC

# Premios recibidos



## Premio 2016 a la Difusión de los Valores de la Gestión y Gobierno TI



El Foro de Profesionales de la Gestión del Servicio en España itSMF otorga a «Tecnología y Sentido Común» el Galardón 2016 a la Difusión de los Valores de la Gestión y Gobierno de Tecnologías de la Información.

## Premio Medio de Comunicación 2018 de la Asociación Profesional Española de Privacidad



La Junta Directiva de la Asociación Profesional Española de Privacidad durante su VI Congreso Nacional de Privacidad APEP celebrado en Madrid otorga el Premio Medio de Comunicación 2018 a Tecnología y Sentido Común #TYSC

## Tecnología y Sentido Común "Premio Sapiens" Medio de Comunicación 2022



El Colegio Oficial de Ingeniería Informática de la Comunidad Valenciana entregó el Premio Sapiens Medio de Comunicación 2022 a nuestra Revista "Tecnología y Sentido Común #TYC". El Colegio Oficial de Ingeniería Informática de la Comunidad Valenciana COIICV alabó tanto la gran labor de difusión que viene realizando Tecnología y Sentido Común desde hace siete

temporadas como su capacidad de adaptación y resiliencia adaptándose a nuevos formatos con los que continuar en su labor de evangelización en Buenas Prácticas al conjunto de los profesionales a pesar de la alerta sanitaria con nuevos formatos que partiendo de un programa de Radio y Podcast han permitido seguir llevando su mensajes a través de la Revista Mensual, o el informativo televisivo "El Semanal" de Tecnología y Sentido Común.

## Premio 2022 ESET al Periodismo y Divulgación en Seguridad Informática



VI Premios ESET Periodismo y Divulgación: Tecnología y Sentido Común Premiada en la Categoría Blogs por el Artículo de Ricard Martínez "Seguridad en el Smartphone".

Los Premios ESET apuestan por la educación y la concienciación de la sociedad en materia de ciberseguridad, y los medios de comunicación son esenciales en este cometido.

Los periodistas y divulgadores son fundamentales para difundir el conocimiento necesario que permita a los usuarios disfrutar de la tecnología de una manera más segura. Estos VI Premios ESET pretenden fomentar la divulgación de la ciberseguridad.



# Formación Experiencial InCompany

**Adiós a la teoría, bienvenida sea la experiencia.**

Si eres de esos directivos que están buscando otro modelo de formación en donde no solo se hable de teoría, sino que se priorice interiorice vuestra casuística concreta y se encuentren soluciones concretas a vuestros problemas concretos estas de suerte. Business&Co.® tienes ese tipo de formación donde expertos de reconocido prestigio internacional se encargarán de enseñarte el camino adecuado en base a su experiencia. Sabemos donde quieres llegar, hemos estado allí y hemos vuelto para acompañarte.

**Business&Co.®**  
Business, Technology & Best Practices, S.L.

**fórmate!**

<https://businessandcompany.com/incompany>

# Evento Cierre de temporada y Premio Tecnología y Sentido Común 2023

El miércoles 13 de julio se celebró en la sede de UNE Asociación Española de Normalización el evento de Clausura de la 2ª Temporada de Stakeholders.news la Revista Líder de la Alta Dirección y los Profesionales en Gobierno, Dirección y Gestión de Portfolios Programas y Proyectos donde se dieron cita importantes directivos tanto de la Administración Pública como de empresas privadas.

El Acto fue presentado por Paloma García López, Directora de Normalización y Grupos de Interés de la Asociación Española de Normalización UNE y Javier Peris Chief Knowledge Officer CKO de Business&Co. y director de la revista Stakeholders.news quienes agradecieron al público la fantástica acogida a esta clausura.

Tras una presentación de UNE, su gran actividad de fomento, y difusión de la normalización y su importante proyección internacional de la entidad a cargo de Paloma García se dio paso a una ponencia magistral a cargo de Marc Berghmans Embajador del Centro de Excelencia PM<sup>2</sup> (CoEPM<sup>2</sup>) de la Comisión Europea sobre Gestión de Portfolios (Portfolio Management) y Gestión de Programas (Programme Management) con metodología PM<sup>2</sup> de la Comisión Europea.

Recientemente el Centro de Excelencia PM<sup>2</sup> (CoEPM<sup>2</sup>) de la Comisión Europea amplió su alcance para desarrollar, mantener y promover metodologías adicionales que incluyen Gestión de Portfolios y Gestión de Programas.

Tras la ponencia de Marc Berghmans los miembros del equipo de Stakeholders.news presentes en el evento ofrecieron una Mesa Redonda moderada por Javier Peris donde explicaron el contenido más significativo de todos los artículos publicados durante esta temporada en cada una de sus respectivas secciones.



CONTINÚA EN  
PRÓXIMA PÁGINA

gratis

& común

DS

AS

## Mesa Redonda "Tecnología y Sentido Común"



**Manuel Serrat**  
Sección Futuro y Seguridad



**Juan Carlos Murza**  
Sección Diario de una Tortuga Ninja



**Marcos Navarro**  
Sección AI Role



**Miguel Angel Arroyo**  
Sección Hack & News

## Tecnología & Sentido Común

Stakeholders



Stakeholders

En primer lugar, Jose Luis Portela con la sección "Empleo y Futuro" hizo reflexionar al público sobre los importantes cambios de paradigma que van a producirse alrededor del empleo en las próximas décadas. Seguidamente Pedro Balsa, en la sección "Steering Committee" llevo a cabo importantes reflexiones sobre como valorar lo mejor poniendo como ejemplo el mundo del tenis profesional. Charo Fresneda desde su sección "El Lado Humano" puso como hace siempre a las personas en el centro poniendo el énfasis en una adecuada gestion de las emociones y la comunicación como factor determinante del logro de cualquier objetivo. Por su parte Juan Jesus Urbizu desde la sección "TecnoTransformación" nos hizo ver que por encima de la tecnología están las personas que son las que deben poder usar y hacer valer esa tecnología y produzca los resultados adecuados que permitan obtener los beneficios esperados con los que alcanzar los objetivos estratégicos. Por su parte Juan Manuel Dominguez nos habló desde la sección "Organizaciones Resilientes" de importantes reflexiones relativas a la resiliencia.

Javier Peris moderador de la mesa agradeció a todo el equipo de la Revista, tanto a los presentes como a Angela Plaza, Carlos Pampliega, Ricardo Sastre y Luis Guardado quienes que no pudieron asistir al evento por compromisos profesionales.

Tras la Primera Mesa Redonda dedicada al equipo de la Revista Stakeholders.news se dio paso a una segunda Mesa Redonda donde participo el equipo de la Revista hermana "Tecnología y Sentido Común" la Revista Líder de habla hispana de la Alta Dirección y los Profesionales en Gestión de Proyectos, Gestión de Servicios, Gestión de Procesos, Gestión de Riesgos y por supuesto Gobierno de Tecnologías de la Información también moderada por Javier Peris Director de ambas publicaciones y en la que participaron cuatro miembros del equipo de la revista.

La Mesa comenzó con Manuel Serrat y la sección "Futuro y Seguridad" donde se puso el énfasis en la necesidad de una mayor concienciación de la debilidad tecnológica y la importancia de invertir esfuerzos y recursos ante la enorme amenaza que representa el crimen organizado. Juan Carlos Muria de la sección Diario de una Tortuga Ninja hablo de la importancia de unos adecuados procesos y formacion en el ámbito de la Gestion y el Gobierno de las Organizaciones y hablo de su ultimo articulo dedicado a la motivación, esa energía tremendamente poderosa. Marcos Navarro desde su sección "Ai Robot" dedicada a Robotic Process Automation RPA e Inteligencia artificial IA nos lanzo un mensaje claro de un presente en el que los humanos vamos a convivir con robots no

necesariamente humanoides tanto en el ámbito profesional como en el personal a modo de asistentes para multitud de tareas. Por último, Miguel Angel Arroyo de la sección "Hack&News" puso el énfasis en la Ciberseguridad y en la Inteligencia de Amenazas y como la inteligencia artificial tambien puede ayudar de una manera considerable a reducir el impacto en las organizaciones respecto de la ciberdelincuencia.

Javier Peris hizo notar la gran densidad de conocimiento de la Revista Tecnología y Sentido Común con 16 colaboradores qe generan mensualmente un documento de más de cien páginas repletas de Tecnología pero sobre todo de sentido común convirtiendo esta publicación en la revista menos friqui de tecnología de las que existen hoy en el mercado y finalizo agradeciendo a Maryna Danylyuk de "Economía de la Salud", Marlon Molina de "Es Tendencia, Ricard Martinez de "Ojo Al Dato", Catalina Valencia de "Ecosistema Emprendedor", Victor Almonacid de "La Nueva Administracion, Tommi Lattu de "Nordic Mindset" Jesus Lopez Pelaz de "Consejo de Amigo", Renato Aquilino de "Normas y Marcos", Pablo Molina de "Ethics Today", Marta Martín de "Mentes Divergentes" y Lucio Molina de "América Próxima" quienes con su trabajo y su absoluta generosa construyen mes a mes este impresionante documento que se puede disfrutar gratuitamente.

Siguiendo la agenda del evento, Javier Peris Director de ambas publicaciones invitó a participar a los nuevos fichajes de ambas revistas quienes explicaron ante la audiencia los contenidos que van a tratar dentro de cada una de sus respectivas secciones.

Los nuevos miembros del equipo que comenzarán a publicar en la próxima temporada que dará comienzo en setiembre son, por parte de Tecnología y Sentido Común se incorporan Nacho Alamillo con la sección "Tecnoregulación en Prospectiva" quien nos traerá la actualidad reguladora tanto de España como de la Unión Europea en materia tecnológica con el foco en tecnologías disruptivas y basadas en cadena de bloques y entidad raíz de confianza. Y German Sanchis con la Sección "I'm IA" dedicada a la Inteligencia Artificial quien disculpó la asistencia al evento.

Por parte de la Revista Stakeholders.news se incorporan Jose Antonio Puentes, veterano Maestros y Director de Proyectos quien desde la sección "Tendiendo Puentes" se comprometió a compartir experiencias y consejos atesorados en su dilatada carrera profesional para que puedan



ser de utilidad al resto de profesionales y nuevas generaciones que se adentren en el maravilloso mundo del Cambio Organizacional. Luis Moran desde "Procesos y Personas" también ofreció todo su conocimiento alrededor de la Gestión de Procesos y Personas para ayudar al conjunto de la profesión desde su conocimiento y experiencia con el fin último de ayudar a crear mejores organizaciones. Para finalizar esta mesa redonda, Alejandro Aliaga desde "Radio Security" pondrá el acento mes a mes en desgranar nuevos vectores de amenazas que habitualmente pasan desapercibidos no por menos vulnerables y cuyos impactos en las organizaciones y en la vida de las personas pueden ser tremendamente significativos ¿Son los satélites vulnerables? nos anticipaba.

Llegado al punto álgido de la jornada se otorgaron los premios Tecnología y Sentido Común 2023 y Stakeholders.news 2023" siendo entregados a UNE Asociación Española de Normalización y al Centro de Excelencia PM<sup>2</sup> (CoEPM<sup>2</sup>) de la Comisión Europea respectivamente.

Javier Peris, en nombre de todo el equipo de Tecnología y Sentido Común anunció como ganador del Premio "Tecnología y Sentido Común 2023" a UNE Asociación Española de Normalización por su importante trabajo, su gran influencia y su elevada reputación mundial en el ámbito de la normalización, premio que fue recogido por Alfredo Berges, Presidente de UNE.

Alfredo Berges agradeció el Premio y elogio la labor de ambas publicaciones que se alían con los objetivos de la asociación de crear un mundo mejor a través de la creación y difusión de Normas, Estándares, Metodologías y Bases de Conocimiento que permitan un futuro mejor. Alfredo Berges Presidente de UNE aseguró que "Es un reconocimiento que nos hace más ilusión si cabe al ser concedido por uno de nuestros miembros, Business&Co.®, Miembro Adherido Empresa de UNE, y que ha sido entregado por Javier Peris, quien preside el Comité de Gestión de servicios y Gobierno de la Tecnología de la Información y con el que tenemos una relación muy estrecha desde hace varios años".

Javier Peris, en nombre de todo el equipo de Stakeholders.news anuncio como ganador del premio "Stakeholders.news 2023" al Centro de Excelencia PM<sup>2</sup> (CoEPM<sup>2</sup>) de la Comisión Europea por haber ampliado su alcance para desarrollar, mantener y promover metodologías adicionales que incluyen Gestión de Portfolios y Gestión de Programas, premio que fue recogido por Marc Berghmans embajador de PM<sup>2</sup> de la Comisión Europea.



**CONTINÚA EN  
PRÓXIMA PÁGINA**



Marc Berghmans agradeció el premio y elogio la labor de difusión que viene llevando a cabo la revista no solo en el ámbito de Proyectos sino en el de Programas y Portfolios e invitó a toda la audiencia a descargarse de manera gratuita y usar la metodología PM<sup>2</sup> que ha sido sufragada por todos los ciudadanos de la Unión Europea y ahora hay que aprovecharse de ello y usarla. Javier Peris le agradeció enormemente el esfuerzo que ha llevado a cabo Marc Berghmans con su presencia en el evento por encontrarse en este momento de vacaciones.

degustación de un Jamon ibérico con el que deleitar el paladar de todos los asistentes e invito a todos a volvernos a leer la próxima temporada.

El Networking entre los asistentes, grandes profesionales tanto de la administración pública como de la empresa privada se extendió por más de una hora y en donde además de degustar el Jamón Ibérico recién cortado por las manos expertas de un Maestro Cortador se pudieron compartir anécdotas, consejos y reflexiones entre todos los invitados.

Para finalizar el evento Javier Peris presentó a Antonio Galvez, Maestro Cortador de Jamón Ibérico quien realizaría una demostración de corete en vivo y

**Hace mucho tiempo que hablas.**

**¿Pero hace cuánto no dialogas?**



Somos una organización global de beneficio para la comunidad cuya misión es crear normas para contribuir a la construcción de un mundo más seguro, sostenible y competitivo.

Creamos espacios de colaboración neutrales e inspiradores en los que compartir conocimiento para desarrollar, a través del diálogo y el consenso, normas que sirvan a los intereses de toda la sociedad y que movilicen a los que apuestan decididamente por la excelencia empresarial y la conciencia social.

“

**Para gestionar bien el cambio, el primer paso es crear un sentido de urgencia**



# Bienvenidos al cambio

Una tercera temporada en la revista Tecnología y Sentido Común se merecía un reto a la altura.

La verdad es que tras dos temporadas dando un repaso exhaustivo a la aplicación de las tecnologías de la información en el sector de la salud, propuse a la dirección de la revista que quizá sería bueno que alguien tomara el relevo para que nuestros lectores pudieran disfrutar de puntos de vista diferentes. Ojalá sea así y la salud siga formando una parte especial de esta revista en el futuro.

Al mismo tiempo, me apetecía dejar ese campo de tecnología sanitaria, en el que desarrollo gran parte de mi actividad profesional, para hablar de dirección y organización de empresas, campo en el que desarrollo otra parte de mi actividad profesional, en este caso, como profesor en la segunda universidad emprendedora de Europa, según clasificación del Accreditation Council for Entrepreneurial and Engaged Universities, ACEEU: **la Universitat Politècnica de València**.

El gobierno y la gestión de cualquier organización es una labor compleja, pero es una labor que en cierto modo nos concierne a todos, a veces porque tenemos que tomar decisiones, a veces porque nos vemos afectados por ellas.

Así que, aquí estamos... Mis objetivos: compartir ideas acerca de aspectos tan diversos como el gobierno corporativo, la gestión del cambio, de la innovación, la cultura empresarial, la comunicación, la planificación estratégica, los modelos de negocio, la calidad y la mejora continua, intentando explicarlo todo de una forma suficientemente sencilla como para que lo entienda una tortuga ninja que, como todo el mundo, debe gobernar y gestionar en lo profesional y en lo particular.

Recuerdo haber escuchado una frase que decía que las personas no tenemos miedo al cambio, solo tenemos miedo a ser cambiados. Comencemos esta sección hablando de esta gestión del cambio...



CONTINÚA EN  
PRÓXIMA PÁGINA

# CHANGE

Según John Kotter, hay ocho pasos para gestionar correctamente un cambio:

- El primero es crear un sentido de urgencia, de que tenemos que cambiar porque así no podemos seguir. Cuando un partido político nos dice que el otro partido que gobierna está agotado y no da una, o cuando nos dicen que tenemos que vender más o mejorar la calidad de los servicios, nos están creando ese sentido de urgencia.

- El segundo es formar alianzas, identificar quienes comparten nuestra visión de la necesidad de cambio y están dispuestos a apoyarlo. Cuando tomamos un café con nuestros compañeros e intentamos arreglar la empresa en cinco minutos, si bien no es muy probable que lo consigamos, estamos formando alianzas.

- El tercer paso, según Kotter, sería el de crear una visión para el cambio clara y fácil de comunicar. Aquí ya empieza a hacerse tortuoso nuestro camino: no solo es necesario que resumamos porqué y cómo debemos cambiar, sino que además debe poder entenderlo cualquiera, incluida nuestra familia en el pueblo, e incluso nuestro querido cuñado.

- El cuarto paso, como es lógico, es comunicar esa visión. Y este paso no debe descuidarse, porque la visión de porqué queremos cambiar debe llegar a todos los rincones de nuestra organización, ya que si algún oscuro departamento no conoce esa visión, probablemente no sienta la motivación del cambio en absoluto, al menos como nosotros la sentimos.

- El quinto es eliminar los obstáculos, alineando a los reticentes mostrándoles qué pueden ganar en la nueva situación. Ya saben, debemos “vender” el cambio explicando a cada parte cómo va a salir beneficiada de él. Eso sí, sin mentir, ya que si lo hacemos lo que estamos generando es un enemigo y una buena razón para serlo.

- Es fundamental también asegurarse unos resultados positivos a corto plazo, para así reforzar la motivación. La moral del equipo es fundamental, y si no nos aseguramos de salpicar el camino de algunos resultados positivos y quedan todos para el final, muchos de nuestros aliados cambiarán de equipo por el camino.

- Tras haber alcanzado el cambio deseado, el séptimo paso es construir sobre él una cultura que haga del cambio un viaje mediante la mejora continua, no un destino. Ya saben, como le decían a Karate Kid: “dar cera, pulir cera”.

- Finalmente, dado que en el futuro pueden venir más cambios, debemos asegurarnos de que la conveniencia de los cambios esté bien asentada en la cultura de nuestra organización. Heráclito de Efeso decía que lo único constante es el cambio, así que la mejor “herencia” que podemos dejar en una organización es que esté dispuesta a cambiar para mejorar. Tengámoslo en cuenta y recordemos que Roma no se conquistó en un día, ni Zamora en una hora.

Ah, y por cierto, algún día desvelaré quién es la tortuga ninja a quien le cuento estas cosas para que vaya escribiendo su diario.

# MasterPPM®

## Gobierno, Dirección, Gestión y Ejecución de Porfolios, Programas y Proyectos

### TITULACIÓN

## MasterPPM®

### CONTENIDO DEL MÁSTER

#### Módulo 01: Gestión del Tiempo

Curso de Doble Certificación TSG4® Yellow Belt + TSG4® Green Belt

#### Módulo 02: Gestión de Procesos de Negocio

Curso de Doble Certificación BPM Executive + ISO 19510 Leader

#### Módulo 03: Dirección y Gestión de Proyectos

Curso de Doble Certificación OpenPM² (PjM) Executive + ISO 21502 Leader

#### Módulo 04: Dirección y Gestión de Programas

Curso de Doble Certificación OpenPM² (PgM) Executive + ISO 21503 Leader

#### Módulo 05: Gestión de Servicios de Tecnología

Curso de Doble Certificación FitSM Executive + ISO 20000 Leader

#### Módulo 06: Gestión de Proyectos Ágiles

Curso de Doble Certificación OpenPM² (Ágil) Executive + KANBAN Leader

#### Módulo 07: Dirección y Gestión del Porfolio

Curso de Doble Certificación OpenPM² (PjM) Executive + ISO 21504 Leader

#### Módulo 08: Gobierno de Proyectos, Programas y Porfolios

Curso de Doble Certificación P3MGO® Executive + ISO 21505 Leader

#### Módulo 09: Gobierno de la Externalización

Curso de Doble Certificación SGF Executive + ISO 37500 Leader

#### Módulo 10: Gobierno Corporativo

Curso de Doble Certificación COSO Executive + ISO 37000 Leader

\*Niveles de Certificación pertenecientes a los Esquemas de la Entidad de Certificación Business&Co.® y alineados con la Norma UNE-EN ISO/IEC 17024:2012 Evaluación de la Conformidad. Requisitos Generales para los Organismos que realizan Certificación de Personas. Más información: <https://businessandcompany.com/certificacion-de-personas>

### MISIÓN

Nuestra misión consiste en instituir una nueva clase directiva capaz de liderar con éxito las oportunidades que nos brinda la era digital.

### FORMACIÓN BUSINESS CLASS

- ✓ Formación experiencial y participativa en remoto y en directo para una mayor comodidad del alumno.
- ✓ Cursos de cuatro sesiones en formato tardes de martes y jueves o formato viernes tardes y sábados mañanas.
- ✓ Máximo doce alumnos por convocatoria para una mayor interacción y compartición de experiencias y anécdotas.
- ✓ Cursos de Doble Certificación convalidable por asignatura del Master en Gobierno, Dirección, Gestión y Ejecución de Porfolios, Programas y Proyectos MasterPPM®.

# Tenemos un plan

Ya en las primeras temporadas de Tecnología y Sentido Común, cuando aún éramos solamente un programa de radio abriéndose paso en las ondas para nuestros oyentes (ya saben, aquellos tiempos en los que aún era posible tener una discusión mínimamente inteligente en Twitter: hace mucho), alguno de nuestros entrevistados animaba a pasar del Powerpoint al Excel para hacer la “prueba del algodón” de una idea de negocio: poner números en una tabla siempre nos ayuda a ver si lo que estamos proponiendo es económicamente viable.

Y es cierto que, muchas veces, el paso de una idea que teóricamente puede tener mucho interés al mundo de los números ayuda a descartarla o, por supuesto, a mejorarla.

Veamos cómo podemos hacer un plan de negocio de una forma sencilla pero completa...

Un buen plan de negocio debe comenzar con un par de fases previas:

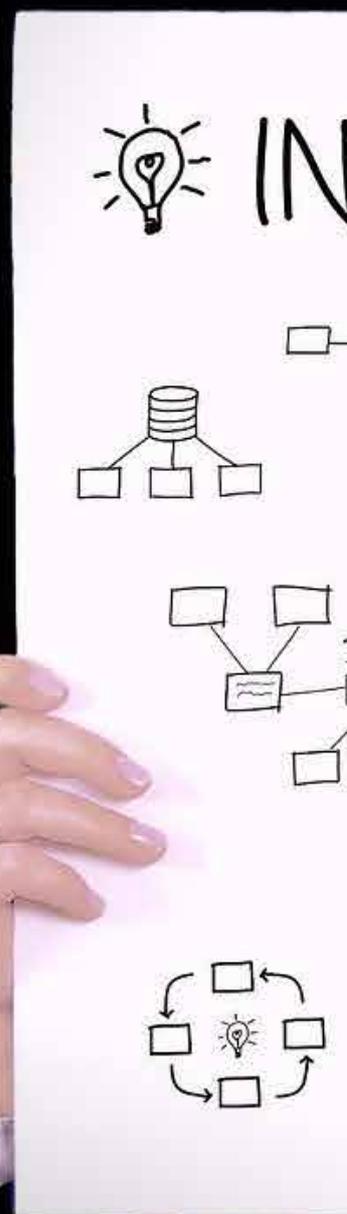
**-Análisis sectorial:** es necesario detectar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. También debemos indicar cuál va a ser nuestra estrategia para competir, cómo nos vamos a diferenciar, qué ventajas competitivas vamos a generar (economías de escala, etc.), en qué momento, y cómo esperamos que la competencia reaccione.

**-Análisis del proyecto:** establezcamos la misión y la visión, así como unos OKR (objectives and key results) a corto, medio y largo plazo. Unos objetivos bien definidos nos indicarán a dónde queremos llegar, mientras que los resultados clave nos permitirán medir si hemos llegado a alcanzar dichos objetivos con éxito.

A continuación debe definir bien los siguientes aspectos:

**-Modelo organizativo y marco legal:** aquí debemos definir cuál va a ser nuestro modelo organizativo, quién tiene qué responsabilidades sobre las tareas, así como en qué marco legal (sectorial, local, nacional, internacional) nos vamos a mover para ofrecer nuestros servicios o nuestros productos.

**-Productos y servicios:** una empresa o un negocio nace para satisfacer una necesidad no resuelta a través de la fabricación de un producto o de la prestación de un servicio. La calidad del producto o del servicio y el soporte posterior a la venta deben estar también contempladas en este apartado.

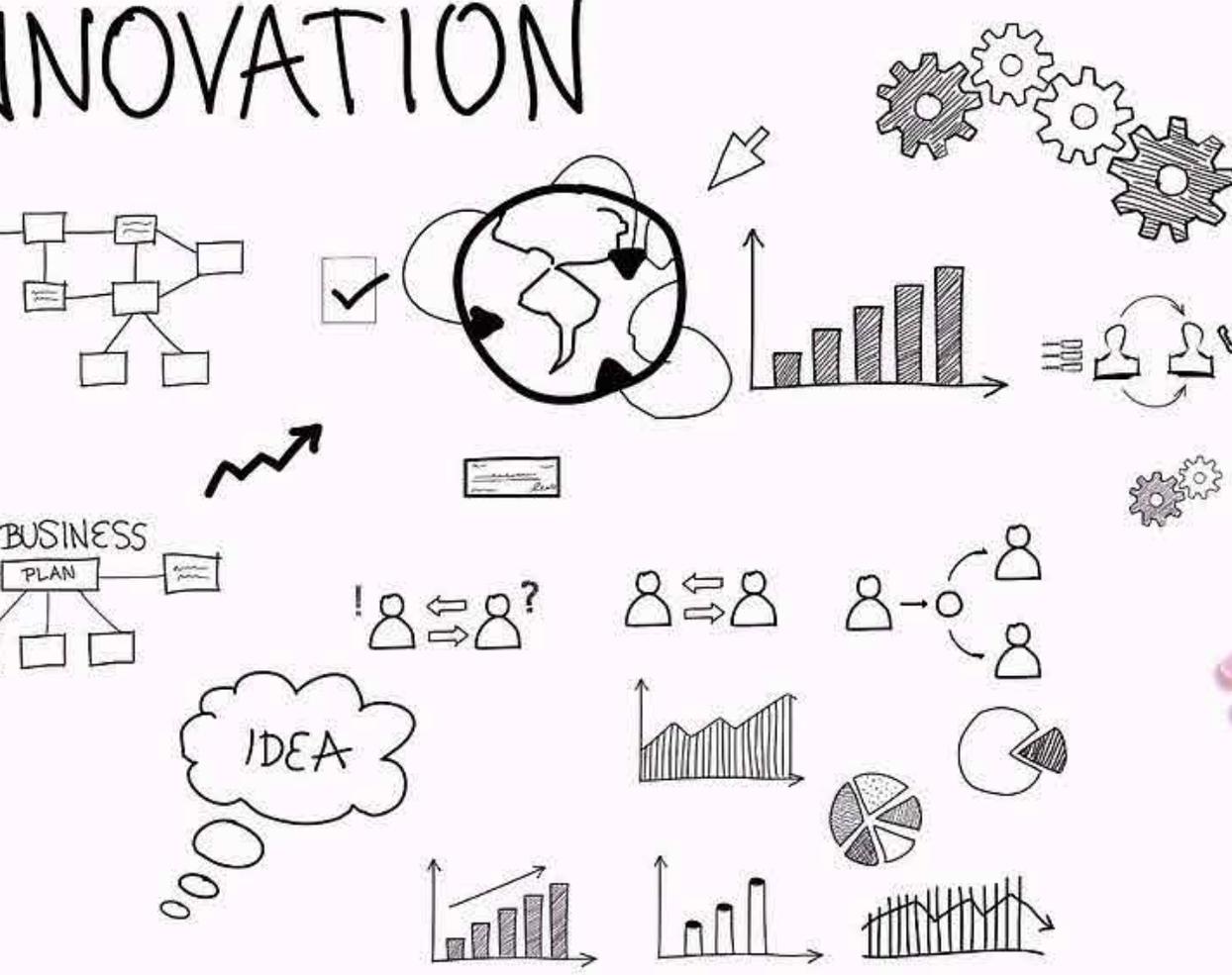


CONTINÚA EN  
PRÓXIMA PÁGINA



**Un buen plan de negocio debe empezar por un análisis sectorial y un análisis del proyecto**

# INNOVATION





**El modelo de negocio y el plan de negocio están íntimamente ligados y pueden llevar nuestras ideas al éxito o al fracaso**

**-Clientes y mercado:** debemos conocer a nuestros clientes potenciales, sus necesidades, cómo nos vamos a poner en contacto con ellos, cómo vamos a darnos a conocer, cómo podemos fidelizarles, y sobre todo, cómo vamos a hacer todo esto mejor que nuestros competidores.

**-Plan financiero:** qué inversión será necesaria, en qué momentos, y de dónde esperamos que venga ese dinero. También tendremos que indicar los riesgos que pensamos que pueden afectar a este plan y las estrategias de mitigación. No olvidemos que también deberemos señalar cuáles serán los beneficios esperados, cuándo se producirán y qué parte habrá que invertir o devolver a nuestros acreedores.

Sobre estos cuatro aspectos construiremos:

**-Plan de operaciones:** debemos indicar cuál va a ser el cronograma de puesta en marcha del negocio, y cómo y cuándo vamos a ir invirtiendo los fondos que hemos obtenido, así como qué recursos humanos y materiales van a emplearse a lo largo del tiempo. Lógicamente, aquí también debemos asignar responsables de que las cosas se hagan.

**-Plan de marketing y comercial:** cómo vamos a entender a nuestros clientes mejor que nuestros competidores, cómo vamos a atraerlos y cómo

vamos a acceder al mercado. Definiremos la política de imagen, las campañas de publicidad y los canales para comercializar nuestros productos. No debemos olvidar tampoco que necesitamos generar una estrategia de retención de nuestros clientes.

Como ven, para algunos de estos aspectos es necesario hacer números, lo que aportará credibilidad a nuestro proyecto y nos permitirá captar inversores o, en el peor de los casos, refinar nuestra idea inicial.

A partir de ahí, podremos pasar a ejecutar la inversión y a hacer realidad nuestro negocio. Ya para terminar, y como saben nuestros lectores, el modelo de negocio y el plan de negocio están siempre íntimamente ligados y pueden llevar nuestras ideas al éxito o al fracaso (el modelo de negocio lo veremos en el próximo número de la revista).

La aptitud y la actitud de las personas son la otra parte importante, que no se ve en el plan de negocio porque no es cuantificable, pero nos marca la capacidad de ejecutar ese plan de negocio. También hablaremos de eso en próximos números.

De momento, dejemos que la tortuga ninja vaya tomando nota de estas cosas y espere pacientemente hasta el próximo número.

# TSG4® Yellow Belt + Green Belt

## Time Slot Governance

### Gestión del Tiempo

## COMIENZA POR ORGANIZARTE

Si vas desbordado, te cuesta cumplir con las necesidades de negocio, no eres capaz de evidenciar el valor que aportas y no te da la vida para implantar Buenas Prácticas comienza por organizarte tú y organizar tu equipo con Time Slot Governance TSG4®. Porque lo que no es Método es Improvisación.

## NIVELES DE CERTIFICACIÓN



### TSG4® YELLOW BELT\*

Forma y Certifica a Responsables y Miembros del Equipo en la Metodología de Gestión del Tiempo Time Slot Governance TSG4®



### TSG4® ORANGE BELT\*

Reconoce y Certifica a Miembros del Equipo que aplican la Metodología de Gestión del Tiempo Time Slot Governance TSG4®



### TSG4® GREEN BELT\*

Forma y Certifica a Responsables de los Equipos en la Metodología de Gestión del Tiempo Time Slot Governance TSG4®



### TSG4® BROWN BELT\*

Reconoce y Certifica a Responsables de Equipos que aplican la Metodología de Gestión del Tiempo Time Slot Governance TSG4®



### TSG4® BLACK BELT\*

Forma y Certifica a Implementadores de Buenas Prácticas con la Metodología de Gestión del Tiempo Time Slot Governance TSG4®

## MISION

Nuestra misión consiste en instituir una nueva clase directiva capaz de liderar con éxito las oportunidades que nos brinda la era digital.

## FORMACIÓN BUSINESS CLASS

- ✓ Formación experiencial y participativa en remoto y en directo para una mayor comodidad del alumno.
- ✓ Cursos de cuatro sesiones de 5 horas en formato tardes de martes y jueves o formato viernes tardes y sábados mañanas.
- ✓ Máximo doce alumnos por convocatoria para una mayor interacción y compartición de experiencias y anécdotas.
- ✓ Cursos de Doble Certificación convalidables por asignaturas de los Masters MasterGEIT® y/o MasterPPM®.

## CONVOCATORIAS 2022/23

- ✓ TSG4® Yellow Belt + Green Belt (Martes y Jueves Tardes)  
TSG4® Yellow Belt 15 de Septiembre de 2022 (Miércoles)  
TSG4® Green Belt 4, 6, 8 y 12 de Junio de 2023 (Martes y Jueves)
- ✓ TSG4® Yellow Belt + Green Belt (Viernes Tardes y Sabados Mañana)  
TSG4® Yellow Belt 1 de Octubre de 2022 (Sábado)  
TSG4® Green Belt 7, 8, 14 y 15 de Julio de 2023 (Viernes y Sábados)



“

**La estrecha  
combinación de un  
buen plan de negocio  
y un buen modelo de  
negocio es el camino  
al éxito.**



# El modelo

En el pasado número hablamos de qué entendíamos por un plan de negocio. Se trataba en definitiva de definir bien los recursos necesarios, un cronograma, objetivos e indicadores de resultados, etc.

Pero una de las cosas que señalábamos en el artículo anterior era que la estrecha combinación de un buen plan de negocio y un buen modelo de negocio era el camino al éxito de nuestra idea empresarial.

Ese modelo de negocio debe tener identificada, en primer lugar, cuál va a ser nuestra propuesta de valor: qué va a hacer que nuestros potenciales clientes se decidan por nuestros productos o nuestros servicios. Debemos encontrar cuál o cuáles serían nuestras ventajas con respecto a la competencia, cómo podemos diferenciarnos de ellos (por precio, por calidad, por ofrecer algo único, ...).

A partir de ahí, el siguiente paso sería identificar a nuestros potenciales clientes (consumidor final, otras empresas, comunidades o asociaciones, gobiernos, etc), cuáles de sus necesidades no resueltas vamos a satisfacer. Cuanto más sepamos de estos potenciales clientes, mejor podremos aproximarnos a ellos.

Una vez hayamos identificado a nuestros clientes potenciales, debemos definir cómo pensamos llegar a ellos, para darnos a conocer y para atenderlos en el proceso de compra y en el soporte postventa. Esto es muy importante, puesto que una buena comunicación con nuestros clientes va a facilitarnos mucho las cosas en el día a día de nuestro negocio.

Ahora que ya tenemos claro quiénes son nuestros clientes, cómo vamos a llegar a ellos y qué vamos a ofrecerles nosotros que no ofrezcan los demás, miremos a nuestra espalda y veamos con qué aliados debemos contar: un proveedor de infraestructura cloud, un fabricante de moldes de plástico, una plataforma de comercio electrónico, etc.

A continuación, miremos al interior de nuestro modelo de negocio: qué actividades son clave para que el negocio funcione, y qué recursos vamos a necesitar (sí, podemos mirar en el plan de negocio si lo tenemos ya).

Finalmente, aún nos quedan dos apartados por completar en nuestro modelo de negocio: la estructura de costes que debemos soportar (empleados, local, hosting, logística, etc.) y cómo vamos a recibir los ingresos de las ventas que realicemos (pago por uso, alquiler, pago por la propiedad, etc.).



**CONTINÚA EN  
PRÓXIMA PÁGINA**



**El modelo de negocio debe tener identificada en primer lugar cuál va a ser nuestra propuesta de valor**



Este último punto, el modelo para captar los ingresos, es normalmente el que suele “clasificar” nuestro modelo de negocio en las distintas categorías. Sin pretender hacer una lista exhaustiva, hay diferentes estrategias:

-Retail, es decir, compramos productos ya acabados y los vendemos a los clientes, como es el caso de las farmacias, las floristas, o los bazares.

-Fabricación. Convertimos materias primas en productos acabados. Una vez lo hacemos, vendemos estos productos a otras empresas o a consumidores finales. Por ejemplo, podemos fabricar muebles, automóviles, zapatillas, etc.

-Pago por servicio. Puede ser un pago por horas, un pago al mes o “retainer”, o una comisión por resultados. Aquí podemos encontrar desde peluqueros hasta agentes inmobiliarios.

-Suscripción. Se trata de un pago recurrente para acceder a un servicio o producto determinado. Algunos servicios como música en streaming o vídeo en streaming.

-Producto como servicio. Puede ser un pago en modo suscripción (véase más arriba) o pago por uso (kilometraje, horas de computación, nº de conexiones concurrentes, etc.). El alquiler de coches, motos eléctricas o de patinetes, así como algunos servicios IaaS (Infraestructura como servicio) en la nube responden a ese modelo.

-Leasing. Normalmente se trata de alquiler de un bien con un valor alto (una vivienda, un vehículo, maquinaria industrial, etc.) que normalmente cuenta con una opción de compra por lo que no deja de ser un modelo de financiación.

-Franquicia. Se trata de vender el uso de una marca y/o una conexión a una red de proveedores a cambio de que el comercio siga unas normas básicas. El franquiciado normalmente paga a la franquicia un porcentaje de los beneficios, aunque quizá también pueda haber una parte del pago que sea fija.

Hay otros modelos, como el de distribución, modelos freemium, o de marketing afiliado, así como otros donde se compra un producto a bajo precio y luego se recupera el beneficio a través de los consumibles (como en el caso de las impresoras) o los servicios (como en el caso del software libre), pero no queremos ser exhaustivos.

Consideremos aquí cumplida la misión de introducir a nuestra tortuga ninja (y a nuestros lectores) en los entresijos de un modelo de negocio, y por supuesto les invitamos a leer el trabajo de Alex Osterwalder como una referencia a tener en cuenta.

Nos leemos en el próximo número, con más contenidos que esperamos sean de interés para nuestros lectores.

# BPM + ISO 19510

## Business Process Management

## Gestión de Procesos de Negocio

### CERTIFÍCATE EN PROCESOS

Si quieres aportar valor al negocio comienza por Descubrir, Modelar, Implementar, Automatizar y Mejorar sus Procesos de Negocio con Business Process Management BPM. Además la Gestión por Procesos es el origen del resto de Buenas Prácticas relacionadas con Proyectos, Servicios, Productos o Riesgos pues todas ellas se basan exactamente en Procesos.

### NIVELES DE CERTIFICACIÓN

#### Nivel de Certificación Board\*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de la materia, su entorno y ámbito de aplicación, sus roles y responsabilidades que les permita participar en las iniciativas.

#### Nivel de Certificación Executive\*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de las Buenas Prácticas, Metodologías y Bases de Conocimiento aplicables con el fin de dirigir o participar en equipos de implementación.

#### Nivel de Certificación Leader\*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de las normas y Estándares ISO aplicables con el fin de dirigir o participar en equipos de implementación.

#### Nivel de Certificación Skilled\*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de la elaboración de documentos, informes, planes, herramientas y/o artefactos que les permitan la aplicación práctica de los conocimientos.

\*Niveles de Certificación pertenecientes a los Esquemas de la Entidad de Certificación Business&Co.® y alineados con la Norma UNE-EN ISO/IEC 17024:2012 Evaluación de la Conformidad. Requisitos Generales para los Organismos que realizan Certificación de Personas. Más información: <https://businessandcompany.com/certificacion-de-personas>

### MISION

Nuestra misión consiste en instituir una nueva clase directiva capaz de liderar con éxito las oportunidades que nos brinda la era digital.

### FORMACIÓN BUSINESS CLASS

- ✓ Formación experiencial y participativa en remoto y en directo para una mayor comodidad del alumno.
- ✓ Cursos de cuatro sesiones en formato tardes de martes y jueves o formato viernes tardes y sábados mañanas.
- ✓ Máximo doce alumnos por convocatoria para una mayor interacción y compartición de experiencias y anécdotas.
- ✓ Cursos de Doble Certificación convalidables por asignaturas de los Masters MasterGEIT® y/o MasterPPM®.

### CONVOCATORIAS 2022/23

- ✓ SEPTIEMBRE 2022 (Formato Martes y Jueves Tardes)  
Martes 20, jueves 22, martes 27 y jueves 29
- ✓ OCTUBRE 2022 (Formato Viernes Tardes y Sábados Mañanas)  
Viernes 21, sábado 22, viernes 28 y sábado 29
- ✓ FEBRERO 2023 (Formato Viernes Tardes y Sábados Mañanas)  
Viernes 3, sábado 4, viernes 10 y sábado 11



# El arte de la guerra

En la universidad, cuando explicamos los distintos tipos de estructuras mercado, hablamos de competencia perfecta, competencia monopolística, oligopolio y monopolio. La realidad es que muchos de ellos acabarán trabajando en mercados de competencia monopolística, donde las empresas tienden a buscar diferenciarse de algún modo de sus competidores para ganar cuota de mercado.

En este número de Tecnología y Sentido Común vamos a abordar las distintas estrategias para competir, que básicamente son tres: competición basada en precio, competición basada en diferenciación y competición basada en segmentación.

Pero primero sepamos a qué nos enfrentamos, quiénes son nuestros competidores: Michael Porter identificó en su día lo que llamó el modelo de las 5 fuerzas para definir la estrategia de nuestra empresa.

-Amenaza de nuevos entrantes: se trata de empresas que, sin estar previamente en nuestro mercado, pueden entrar en él. Cuanto más fácil sea entrar en nuestro mercado, esta amenaza será mayor. Un ejemplo muy conocido sería el de Apple en el mercado de los teléfonos móviles.

-Amenaza de productos sustitutos: se trata de competidores que, ofreciendo un producto diferente al nuestro, pueden quitarnos cuota de mercado. Sería el caso de algunas redes sociales frente a los medios de comunicación. Sin ofrecer el mismo producto, al final todos compiten por el tiempo de los consumidores.

-Rivalidad entre empresas ya existentes: Se trata de la competencia más obvia, empresas que están ya posicionadas en el mismo sector que nosotros y que compiten con nosotros por los mismos consumidores. Un ejemplo sería los fabricantes de automóviles BMW y Mercedes.

-Poder de negociación de los proveedores: más allá de la competición, otras fuerzas identificadas por Porter pueden influir en nuestra estrategia competitiva, en este caso si nuestros proveedores tienen una mejor posición negociadora que nosotros, es fácil que nos puedan poner condiciones económicas o de calidad que no podremos suavizar. Es el caso de muchos productos de lujo con una marca reconocida, donde incluso tenerlos simplemente en el escaparate ya da prestigio a un comercio. También el de los proveedores de materias primas como el petróleo o el gas, como estamos viendo últimamente.

-Poder de negociación de los clientes: en este caso son los clientes los que tendrían una mejor posición negociadora, como ocurre por ejemplo con las grandes cadenas de supermercados y sus interproveedores.

Este modelo nos puede servir a modo de checklist para asegurarnos de que no nos dejamos ningún aspecto de nuestro mercado sin analizar, sin conocer a fondo.



**CONTINÚA EN  
PRÓXIMA PÁGINA**



Una vez conocemos nuestro mercado con ese nivel de detalle, debemos definir cuál será nuestra estrategia de competición, que como hemos mencionado antes, estará basada en costes, en diferenciación o en segmentación.

**Estrategia basada en costes:** esta estrategia busca reducir al mínimo nuestros costes para poder ofrecer nuestros productos al mercado a un precio más barato que la competencia. Estos bajos costes pueden conseguirse teniendo mucha capacidad de negociación con proveedores o mediante una ventaja tecnológica frente a sus competidores, aunque también puede darse el caso de deslocalizar la producción y llevársela a otros países con mano de obra más barata, con unos riesgos que están muy presentes en la actualidad.

**Estrategia basada en diferenciación:** en este caso buscamos diferenciarnos frente a nuestros competidores por la calidad de nuestros productos, por los canales para acceder a ellos, por alguna innovación, etc. Esto hace que podamos vender a un precio superior a nuestros competidores porque ofrecemos más valor para el consumidor que ellos.

**Estrategia basada en segmentación:** con esta estrategia buscamos ser hiperespecialistas en un sector o producto concreto. El inconveniente de esta estrategia es conseguir tener una masa crítica de clientes que haga nuestro

“  
**Una vez conocemos  
nuestro mercado con  
ese nivel de detalle,  
debemos definir cuál  
será nuestra  
estrategia de  
competición.**

negocio sostenible. Pero esto es algo que con Internet se ha hecho mucho más fácil.

Así pues, si lo pensamos un poco, seguro que la estrategia competitiva de la empresa donde trabajamos cada uno de nosotros sigue alguno de estos patrones. De hecho, es muy posible que utilice diferentes estrategias para diferentes productos o servicios, según el posicionamiento de este o de la propia empresa.

Como decía Sun-Tzu, “conoce a tu enemigo y concóctete a ti mismo, y saldrás triunfador en mil batallas”. Nos leemos en el próximo número, con más contenidos que esperamos sean de interés para nuestros lectores y para nuestra tortuga ninja.

FitSM + ISO 20000

Service Management

Gestión de Servicios de Tecnología

## CERTIFICATE EN SERVICIOS

Estamos en un mundo cada vez más "As-a-Service" donde todo se comercializa como servicio con la ayuda de las nuevas tecnologías, pero las tecnologías que soportan los servicios deben ser adecuadamente gestionadas para dotarlas de capacidad, continuidad, disponibilidad, seguridad y resiliencia. Si quieres prepararte para la Era Digital fórmate en Servicios.

### NIVELES DE CERTIFICACIÓN

#### Nivel de Certificación Board\*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de la materia, su entorno y ámbito de aplicación, sus roles y responsabilidades que les permita participar en las iniciativas.

#### Nivel de Certificación Executive\*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de las Buenas Prácticas, Metodologías y Bases de Conocimiento aplicables con el fin de dirigir o participar en equipos de implementación.

#### Nivel de Certificación Leader\*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de las normas y Estándares ISO aplicables con el fin de dirigir o participar en equipos de implementación.

#### Nivel de Certificación Skilled\*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de la elaboración de documentos, informes, planes, herramientas y/o artefactos que les permitan la aplicación práctica de los conocimientos.

\*Niveles de Certificación pertenecientes a los Esquemas de la Entidad de Certificación Business&Co.® y alineados con la Norma UNE-EN ISO/IEC 17024:2012 Evaluación de la Conformidad. Requisitos Generales para los Organismos que realizan Certificación de Personas. Más información: <https://businessandcompany.com/certificacion-de-personas>

### MISION

Nuestra misión consiste en instituir una nueva clase directiva capaz de liderar con éxito las oportunidades que nos brinda la era digital.

### FORMACIÓN BUSINESS CLASS

- ✓ Formación experiencial y participativa en remoto y en directo para una mayor comodidad del alumno.
- ✓ Cursos de cuatro sesiones en formato tardes de martes y jueves o formato viernes tardes y sábados mañanas.
- ✓ Máximo doce alumnos por convocatoria para una mayor interacción y compartición de experiencias y anécdotas.
- ✓ Cursos de Doble Certificación convalidables por asignaturas de los Masters MasterGEIT® y/o MasterPPM®.

### CONVOCATORIAS 2022/23

- ✓ SEPTIEMBRE 2022 (Formato Martes y Jueves Tardes)  
Martes 6, jueves 8, martes 13 y jueves 15
- ✓ ENERO 2022 (Formato Martes y Jueves Tardes)  
Martes 17, jueves 19, martes 24 y jueves 26

# ¿Medir para mejorar?

Vivimos en una época muy cuantitativa. A menudo despreciamos lo cualitativo. Esto puede que sea el resultado de unos últimos años donde la informática ha transformado muchos procesos de las organizaciones. Es cierto que muchas veces esto es una equivocación, pero tampoco podemos caer en el extremo opuesto.

¿Lanzamos una campaña de marketing digital? Midamos el ratio de conversión.

¿Queremos crecer como empresa? Midamos cuánto se ha vendido con respecto al año pasado.

¿Queremos adquirir una compañía? Midamos su ratio de solvencia, EBITDA, endeudamiento, etc.

Pero ¿y si queremos medir la experiencia del empleado? ¿y si queremos medir la experiencia de nuestros clientes? Sí, es cierto, podemos hacer encuestas, podemos definir nuestro "customer persona", cuáles son los momentos de la verdad, etc. Pero una conversación con nuestros empleados sobre qué les motiva para venir a trabajar, o con nuestros clientes sobre qué les preocupa sobre la calidad de nuestro servicio aporta una información que muchas veces complementa la que nos proporciona un simple cuadro de indicadores.

Muchos de nosotros nos hemos educado con la frase "lo que no se mide no puede mejorarse". En realidad, si no medimos no podemos saber cuánto hemos mejorado o empeorado el servicio o el producto con nuestra última decisión, pero sí podemos hacernos una idea. No estoy diciendo que no sea importante medir: si no medimos no podemos saber cuánto estamos avanzando por el camino que queremos seguir, así que pueden imaginarse nuestros lectores lo importante que es medir.

Pero debemos tener en cuenta que hay otros factores emocionales que resulta complicado medir con precisión, no debemos renunciar a lo que los japoneses llaman GEMBA, a pisar el lugar donde ocurre la acción y evitar el riesgo de quedarse torpemente parapetado tras los cuadros de mando. Especialmente en estos tiempos en que el teletrabajo es tan habitual.

Para hacer un Gemba es importante tener identificado el flujo de valor de nuestra organización, aunque quizá si no lo tienes claro, al hacer el recorrido puedes acabar de entenderlo.



CONTINÚA EN  
PRÓXIMA PÁGINA



**Vivimos en  
una época muy  
cuantitativa.  
A menudo  
despreciamos lo  
cualitativo.**





“  
**Tenemos que  
pisar el lugar  
donde ocurre la  
acción y evitar  
el riesgo de  
quedarse  
parapetado tras  
los cuadros de  
mando.**

También es importante no ponerse a dar lecciones, ni siquiera a juzgar la forma en que se hace el trabajo. Lo mejor aquí es intentar entender por qué pasan las cosas.

Sin embargo, esto que queda tan claro cuando hablamos de un entorno de fabricación, ¿cómo lo aplicamos a los nuevos negocios digitales? ¿cómo hacemos un Gemba si tenemos al equipo teletrabajando?

Bien, pues también podemos hacerlo si nos enfocamos en la esencia del Gemba: identifiquemos el flujo de valor y los departamentos o áreas que intervienen, expliquemos a nuestro equipo que la esencia del Gemba es analizar el proceso, no a las personas, a continuación, elijamos un caso (puede ser una incidencia de un cliente, puede ser un pedido que hay que servir de forma urgente, puede ser un proceso de captura de requisitos y desarrollo ágil, etc.), y finalmente organicemos una sesión de videoconferencia para ir viendo cómo ocurren los pasos y qué hace cada uno.

Comprobemos si las cosas se hacen de una manera estándar o cada uno las hace de una manera, si el entorno de trabajo es seguro y está ordenado, si hay mucho movimiento superfluo, si los empleados pasan mucho tiempo parados esperando el resultado de un proceso o si los procesos comienzan tarde porque se retrasa el empleado, si cada miembro del equipo tiene claro las tareas de las que él es responsable, etc.

Pregunta poco, pero bien: ¿por qué crees que el resultado ha sido este? ¿qué crees que podría hacerse mejor la próxima vez? ¿qué dificultades has encontrado en el proceso?

Y, por supuesto, guárdate tus opiniones para otro momento y escucha las respuestas. Lo que dicen, y lo que no dicen. Es posible que la dinámica de la sesión haga que algunas personas puedan callar ciertas cosas cuando eso implica criticar lo que hace otro departamento. Es posible que otros asistentes a la videoconferencia se permitan recomendar a los demás cómo hacer su trabajo. Esto son aspectos que debemos valorar y que pueden hacer que sea preferible una sesión uno a uno en lugar de una sesión conjunta.

Por último, recordemos otra cosa que es difícil de cuantificar y que, sin embargo, es clave para el éxito: la cultura de la organización. Peter Drucker lo decía hace tiempo: “la cultura de una organización se come a la estrategia para desayunar”, y es una realidad muy tozuda.

Hablaremos en otro momento de esto. De momento solo queríamos mostrar ejemplos de cosas que no se miden, pero que tienen la capacidad de transformar nuestra organización, para bien o para mal.

Aprovecho para desear a nuestros lectores y a nuestra tortuga ninja un feliz nuevo año 2023 lleno de satisfacciones.

# OpenPM<sup>2</sup> (PjM) + ISO 21502

## Project Management

## Gestión de Proyectos

### CERTIFICATE EN PROYECTOS

La Gestión de Proyectos es la vía natural con la que implementar cambios en las organizaciones. Por encima de la ejecución de actividades una adecuada Gestión de Proyectos permite tener bajo control y garantizar aspectos tan importantes como plazos, costes, riesgos y beneficios ofreciendo información confiable a quien la necesita.

#### NIVELES DE CERTIFICACIÓN

##### Nivel de Certificación Board\*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de la materia, su entorno y ámbito de aplicación, sus roles y responsabilidades que les permita participar en las iniciativas.

##### Nivel de Certificación Executive\*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de las Buenas Prácticas, Metodologías y Bases de Conocimiento aplicables con el fin de dirigir o participar en equipos de implementación.

##### Nivel de Certificación Leader\*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de las normas y Estándares ISO aplicables con el fin de dirigir o participar en equipos de implementación.

##### Nivel de Certificación Skilled\*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de la elaboración de documentos, informes, planes, herramientas y/o artefactos que les permitan la aplicación práctica de los conocimientos.

\*Niveles de Certificación pertenecientes a los Esquemas de la Entidad de Certificación Business&Co.® y alineados con la Norma UNE-EN ISO/IEC 17024:2013 Evaluación de la Conformidad. Requisitos Generales para los Organismos que realizan Certificación de Personas. Más información: <https://businessandcompany.com/certificacion-de-personas>

#### MISION

Nuestra misión consiste en instituir una nueva clase directiva capaz de liderar con éxito las oportunidades que nos brinda la era digital.

#### FORMACIÓN BUSINESS CLASS

- ✓ Formación experiencial y participativa en remoto y en directo para una mayor comodidad del alumno.
- ✓ Cursos de cuatro sesiones en formato tardes de martes y jueves o formato viernes tardes y sábados mañanas.
- ✓ Máximo doce alumnos por convocatoria para una mayor interacción y compartición de experiencias y anécdotas.
- ✓ Cursos de Doble Certificación convalidables por asignaturas de los Masters MasterGEIT® y/o MasterPPM®.

#### CONVOCATORIAS 2022/23

- ✓ SEPTIEMBRE 2022 (Formato Viernes Tardes y Sábados Mañanas) Viernes 16, sábado 17, viernes 23 y sábado 24
- ✓ OCTUBRE 2022 (Formato Martes y Jueves Tardes) Martes 18, jueves 20, martes 25 y jueves 27
- ✓ NOVIEMBRE 2022 (Formato Viernes Tardes y Sábados Mañanas) Viernes 18, sábado 19, viernes 25 y sábado 26

# “Muda” y valor: claves de una organización lean

Comenzamos aquí con una serie de artículos centrados en organizaciones *lean*. Seguro que muchos de nuestros lectores habrán oído hablar de esta escuela de pensamiento que en los últimos años se ha aplicado, entre otros campos, a la forma de organizar los procesos de producción, al diseño, a los modelos de negocio, y también a la tecnología.

*Lean* tiene varios significados en inglés, pero en este caso se utiliza en referencia a una organización o a sus procesos para indicar que son esbeltos, sin grasa, sin nada que pueda ser prescindible.

Conceptos como eficiencia y mejora continua se alinean en armonía en la escuela *lean*, teniendo muy presente el valor percibido por el cliente y eliminando o reduciendo todas aquellas actividades en los procesos de una organización que no ayudan a construir ese valor.

De acuerdo con *J. P. Womack* y *D. T. Jones*, autores del libro *Lean Thinking*, los principios del pensamiento *lean* son cinco: especificar qué es valor en cada producto, identificar el flujo de creación de dicho valor, conseguir que este flujo no tenga interrupciones, adaptarse a la demanda del cliente, y perseguir la perfección. Si nos fijamos bien, todo gira en torno al valor y a una reducción de lo superfluo (“*muda*” en japonés). Acertar en la definición del valor y en la reducción de actividades que no aportan ese valor es lo que nos llevará a perseguir la perfección.

Hablemos de qué entendemos por valor: no tiene que ser el valor que los ingenieros, los diseñadores o los directivos quieren que el cliente perciba. El valor que realmente debemos buscar es el que espera el propio cliente.

Aún recuerdo sesiones de formación en *lean* donde, en la primera sesión, pedía que me dibujaran un gato. Más de veinte personas con experiencia laboral se lanzaban a dibujarlo sin dudar un momento. Cuando me lo entregaban, ninguno me valía, porque nadie me había preguntado a mí, al cliente, cómo lo quería: con la cola más o menos larga, de perfil o de frente, más grande o más pequeño, de qué raza, color, etc. Si no escuchamos primero al cliente, es muy probable que estemos más cerca del fracaso que del éxito.



CONTINÚA EN  
PRÓXIMA PÁGINA

“

**Acertar en la  
definición del valor y  
en la reducción de  
actividades que no  
aportan ese valor es  
lo que nos llevará a  
perseguir  
la perfección**





“  
**Una reducción de los costes no implica necesariamente una mejora de calidad, pero una mejora de calidad sí que implica una reducción de los costes.**”

Ahora supongamos que hemos identificado correctamente cuál es el valor que espera el cliente. A continuación, tendremos que proporcionarle nuestro producto de la forma más rápida, al menor coste y con la mayor calidad posible (recuerden que perseguimos la perfección). Para ello tenemos que actuar sobre lo fútil, lo superfluo (“muda”).

*Lean* define 8 tipos de “muda”: defectos de fabricación que obligan a repetir total o parcialmente el proceso, almacenamiento y conservación de lo producido por fabricar por encima de la demanda, pasos o actividades que no son necesarias porque no agregan valor para el cliente, movimiento innecesario de los trabajadores que intervienen en el proceso, transporte de productos finales o intermedios de un lugar a otro, tiempo de espera del trabajador porque no le llega algún material o simplemente porque la fase anterior no ha terminado, exceso de inventario de materias primas o productos intermedios, y talento no utilizado.

Así es cómo el pensamiento *lean* nos invita a entender el valor esperado por el cliente y a ir mejorando nuestros procesos de forma continua partiendo de la base de que una reducción de los costes no implica necesariamente una mejora de calidad, pero una mejora de calidad sí que implica una reducción de los costes.

Por otro lado, ese valor que creamos no es un artificio contable o una burbuja financiera, es un valor real y duradero.

Pensemos además que un enfoque *lean* en la empresa pretende que el tiempo transcurrido desde que se recibe un pedido hasta que el cliente lo recibe sea el mínimo posible, permitiendo personalizar el producto con mayor facilidad y buscando pequeños incrementos de la capacidad en lugar de grandes cambios.

Esto hace que las organizaciones *lean* estén más preparadas para el cambio y sean mucho más resilientes que las que no tienen interiorizado dicho pensamiento *lean*.

Por citar algunos ejemplos, Toyota, Nike o Intel son reconocidas como organizaciones *lean*, y han demostrado una notable resiliencia y adaptación a los cambios en el entorno.

Así pues, tener bien definido el valor percibido por el cliente, practicar la mejora continua para perseguir la perfección y reducir todo lo superfluo, son las ideas más sencillas que podemos presentar a nuestra tortuga ninja (y a nuestros lectores) para que su relación con los conceptos de *lean* sea duradera y satisfactoria. ¡Nos leemos en la siguiente entrega!

# OpenPM<sup>2</sup> (PgM) + ISO 21503 Programme Management Gestión de Programas

## CERTIFICATE EN PROGRAMAS

La Gestión de Programas de Proyectos es responsable de que los resultados de los proyectos se conviertan en beneficios, mientras que los Proyectos finalizan con la entrega de sus resultados, los Programas quedan aportando valor al negocio más allá de la vida de cada proyecto. Si quieres de verdad lograr beneficios certíficte en Gestión de Programas.

## NIVELES DE CERTIFICACIÓN

### Nivel de Certificación Board\*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de la materia, su entorno y ámbito de aplicación, sus roles y responsabilidades que les permita participar en las iniciativas.

### Nivel de Certificación Executive\*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de las Buenas Prácticas, Metodologías y Bases de Conocimiento aplicables con el fin de dirigir o participar en equipos de implementación.

### Nivel de Certificación Leader\*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de las normas y Estándares ISO aplicables con el fin de dirigir o participar en equipos de implementación.

### Nivel de Certificación Skilled\*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de la elaboración de documentos, informes, planes, herramientas y/o artefactos que les permitan la aplicación práctica de los conocimientos.

\*Niveles de Certificación pertenecientes a los Esquemas de la Entidad de Certificación Business&Co.® y alineados con la Norma UNE-EN ISO/IEC 17024:2012 Evaluación de la Conformidad. Requisitos Generales para los Organismos que realizan Certificación de Personas. Más información: <https://businessandcompany.com/certificacion-de-personas>

## MISION

Nuestra misión consiste en instituir una nueva clase directiva capaz de liderar con éxito las oportunidades que nos brinda la era digital.

## FORMACIÓN BUSINESS CLASS

- ✓ Formación experiencial y participativa en remoto y en directo para una mayor comodidad del alumno.
- ✓ Cursos de cuatro sesiones de 5 horas en formato tardes de martes y jueves o formato viernes tardes y sábados mañanas.
- ✓ Máximo doce alumnos por convocatoria para una mayor interacción y compartición de experiencias y anécdotas.
- ✓ Cursos de Doble Certificación convalidables por asignaturas de los Masters MasterGEIT® y/o MasterPPM®.

## CONVOCATORIAS 2022/23

- ✓ **NOVIEMBRE 2022 (Formato Martes y Jueves Tardes)**  
Martes 15, jueves 17, martes 22 y jueves 24
- ✓ **ENERO 2023 (Formato Viernes Tardes y Sábados Mañanas)**  
Viernes 20, sábado 21, viernes 27 y sábado 28

# Organizaciones lean: Kaikaku y el síndrome “PSP-PCP”

Siguiendo con la serie de artículos sobre cómo debe funcionar una organización *lean*, este mes le toca el turno a cómo algunos conceptos que parecen de sentido común desde la teoría empresarial fallan estrepitosamente al aplicarlos (y a veces sin ni siquiera darnos cuenta): el síndrome de las iniciativas “perfectas sobre el papel, pero un caos en la práctica” o PSP-PCP.

Aunque este síndrome puede darse en múltiples ámbitos de la vida personal y profesional, en esta ocasión nos vamos a centrar en un proceso de fabricación.

Muchas organizaciones, cuando nacen, son *lean* ya de origen, dado que tienen muy claro lo que proporciona valor al cliente, sus procesos son muy ágiles para reaccionar a cambios en el entorno y el *muda* o desperdicio brilla por su ausencia. Sin embargo, cuando las primeras presiones para ser más eficientes van apareciendo, el sentido común (y la teoría empresarial) nos lleva a la producción en masa: esto permite sobre el papel generar unas mayores economías de escala incrementando al mismo tiempo la calidad al homogeneizar el proceso de fabricación. Parece lógico ¿verdad? En realidad, depende del grado de personalización que demanda el mercado: si nuestro producto no tiene variantes y el mercado está dispuesto a admitir eso, esta teoría se muestra imbatible.

Pero la competencia, tarde o temprano, aparece y necesitamos diferenciarnos... ¿y si queremos ofrecer un producto con un cierto grado de personalización, por escaso que sea? Necesitaremos ser flexibles. Una estructura de producción en masa deja de ser tan eficiente cuando necesitamos flexibilidad, principalmente porque los cambios de contexto generan *muda* (reprogramación de máquinas, cambios de materias primas o intermedias necesarias, limpieza, transporte, etc.).

Es por eso por lo que las organizaciones *lean* se plantean paralelizar diferentes flujos de producción para atender necesidades diferentes de clientes diferentes. Máquinas y equipos pequeños que cubran todas las fases es algo habitual en organizaciones de este tipo, porque eso les aporta la flexibilidad necesaria para ofrecer un producto o servicio personalizado al cliente con un *muda* reducido.

Esto por desgracia es en muchas ocasiones difícil de asimilar, ya que puede traducirse en que las inversiones en maquinaria realizadas hasta la fecha y pendientes de amortizar son cuestionadas, o en que el “departamento de producción” debe sustituirse por células que controlen el flujo continuo de fabricación de cada producto. Es lo que se conoce como *kaikaku*, o cambio radical.

En el artículo anterior hablábamos de la mejora continua o *kaizen*. Esta se produce normalmente de abajo a arriba en la organización, gracias a las iniciativas de los empleados directamente implicados en el proceso de producción. Son los pequeños cambios que vamos introduciendo para mejorar la calidad o conseguir ser más eficientes. Sin embargo, nos dejamos para este segundo artículo el cambio radical o *kaikaku*, que es más habitual que se produzca de arriba a abajo en la organización, o al menos con el soporte de la dirección, ya que implica un cambio sustancial en la forma de trabajar.



CONTINÚA EN  
PRÓXIMA PÁGINA



**Muchas organizaciones, cuando nacen, son lean ya de origen, tienen muy claro lo que proporciona valor al cliente**





**Una estructura de producción en masa deja de ser tan eficiente cuando necesitamos flexibilidad porque los cambios de contexto generan muda**

Por otro lado, el *kaikaku* tiene como objetivo actuar sobre todo el flujo de valor mientras que el *kaizen* actúa habitualmente sobre tareas concretas dentro de ese flujo.

La apertura de una nueva fábrica o centro de trabajo, el lanzamiento de un nuevo producto o servicio o algún cambio en la dirección, son circunstancias que pueden dar lugar a un cambio radical o *kaikaku* en la organización. Este cambio puede producirse en una sola sede, en un departamento, etc., para luego extenderse al resto de la organización tras estudiar sus resultados.

El hecho es que lo más recomendable sería comenzar con un *kaikaku* y luego, una vez realizado el cambio radical, ir aplicando pequeñas mejoras en el ciclo habitual PDCA (plan-do-check-act).

Sin embargo, el *kaikaku* también es susceptible de sufrir el síndrome PSP-PCP, por lo que debemos definir bien todos los detalles de este cambio radical antes de ponerlo en marcha y asegurar el apoyo de

nuestro equipo (recuerden los lectores el primer artículo de esta temporada sobre gestión del cambio).

En definitiva, en este artículo hemos visto que la flexibilidad exigida por los clientes nos invita a buscar otras maneras de ser eficientes, a no tener miedo de aplicar un cambio radical al principio para ir introduciendo pequeños cambios progresivos a continuación, y a aprovechar a veces circunstancias del entorno para poder llevar a cabo ese cambio radical.

Como sabe bien nuestra tortuga ninja, y nuestros lectores, el primer paso para salir de un hoyo es dejar de cavar y, en ocasiones, cuando el hoyo es la baja productividad, el primer paso debería ser plantearse nuevas formas de hacer las cosas, aunque estas a priori no parezcan tan eficientes.

Saludos cordiales, y nos leemos en el próximo número de Tecnología y Sentido Común.

# COSO + ISO 37000

## Corporate Governance

### Buen Gobierno Corporativo

## CERTIFICATE EN BUEN GOBIERNO

El Buen Gobierno significa que la toma de decisiones dentro de la organización se basa en el espíritu, la cultura, las normas, las prácticas, los comportamientos, las estructuras y los procesos de la organización. El Buen Gobierno crea y mantiene una organización con un propósito claro que ofrece valor a largo plazo.

### NIVELES DE CERTIFICACIÓN

#### Nivel de Certificación Board\*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de la materia, su entorno y ámbito de aplicación, sus roles y responsabilidades que les permita participar en las iniciativas.

#### Nivel de Certificación Executive\*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de las Buenas Prácticas, Metodologías y Bases de Conocimiento aplicables con el fin de dirigir o participar en equipos de implementación.

#### Nivel de Certificación Leader\*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de las normas y Estándares ISO aplicables con el fin de dirigir o participar en equipos de implementación.

#### Nivel de Certificación Skilled\*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de la elaboración de documentos, informes, planes, herramientas y/o artefactos que les permitan la aplicación práctica de los conocimientos.

\*Niveles de Certificación pertenecientes a los Esquemas de la Entidad de Certificación Business&Co.® y alineados con la Norma UNE-EN ISO/IEC 17024:2012 Evaluación de la Conformidad. Requisitos Generales para los Organismos que realizan Certificación de Personas. Mas información: <https://businessandcompany.com/certificacion-de-personas>

### MISION

Nuestra misión consiste en instituir una nueva clase directiva capaz de liderar con éxito las oportunidades que nos brinda la era digital.

### FORMACIÓN BUSINESS CLASS

- ✓ Formación experiencial y participativa en remoto y en directo para una mayor comodidad del alumno.
- ✓ Cursos de cuatro sesiones de 5 horas en formato tardes de martes y jueves o formato viernes tardes y sábados mañanas.
- ✓ Máximo doce alumnos por convocatoria para una mayor interacción y compartición de experiencias y anécdotas.
- ✓ Cursos de Doble Certificación convalidables por asignaturas de los Masters MasterGEIT® y/o MasterPPM®.

### CONVOCATORIAS 2022/23

- ✓ JUNIO 2023 (Formato Martes y Jueves Tardes)  
Martes 20, jueves 12, martes 27 y jueves 29
- ✓ JULIO 2023 (Formato Viernes Tardes y Sábados Mañanas)  
Viernes 21, sábado 22, viernes 28 y sábado 29

# Organizaciones lean: en busca de la perfección

Finalizamos con este último artículo la serie que hemos dedicado a las organizaciones *lean*. Esta vez hablaremos de las ventajas de aspirar a la perfección y de algunos aspectos a tener en cuenta para abordar una implantación *lean* en cualquier organización.

Aquellas personas que han profundizado en el pensamiento *lean* lo saben perfectamente: las iniciativas *lean* no buscan competir contra otras empresas de su sector, su objetivo no es otro que buscar la perfección a través de una evaluación prolongada en el tiempo.

No obstante, para una organización, buscar la perfección no puede ser un objetivo realista si se plantea de forma individual. Dicho de otro modo, nuestros proveedores y otras empresas con las que interactuamos también deben apostar a su vez por esa búsqueda de la perfección. Si no es así, estaremos construyendo nuestro éxito sobre arenas movedizas.

Sin embargo, es complejo definir la perfección. En realidad, la propia imagen que tenemos de la perfección no es "perfecta" (diferentes personas la pueden percibir de diferentes formas). Algo así como lo que ocurre en el plano personal con la felicidad: es difícil definirla y, a veces, cuando pensamos que la hemos alcanzado, surgen cambios en nuestro entorno que hacen que la perdamos.

En el entorno de las organizaciones ocurre exactamente lo mismo: es posible que hayamos mejorado mucho nuestros procesos y nos hayamos alineado con el valor esperado por el cliente, pero a veces nuestros procesos se desajustan o los clientes cambian sus expectativas. Por eso hablamos de perseguir la perfección y no de alcanzarla. Sin embargo, en el momento que hablamos de una reducción de defectos o fallos en nuestros productos o servicios, sí podemos acercarnos a la definición de perfección: cero defectos en el producto podrían hacernos considerar que el proceso de fabricación es perfecto.

Si miramos al servicio de atención al cliente, también podemos aventurar una definición de la perfección, por ejemplo: un cliente tiene una necesidad esta se resuelve en una única llamada con su proveedor y como resultado el cliente le concede la máxima puntuación en la encuesta posterior. Esto podría considerarse perfección en atención al cliente.

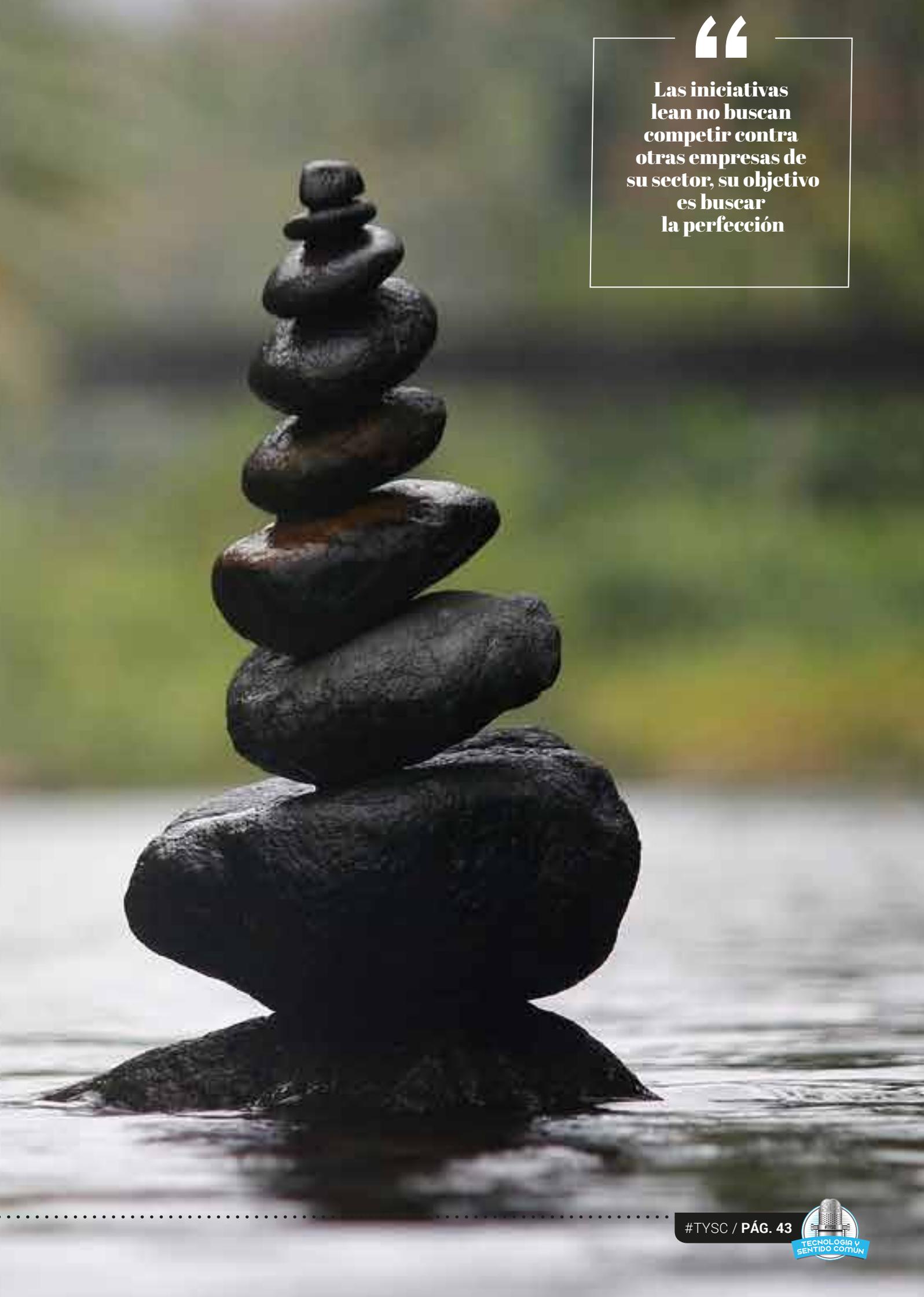
Si nos centramos en el espacio de trabajo, podríamos definir la perfección utilizando las 5 eses: un entorno sin elementos innecesarios (*seiri*), con las herramientas y materiales necesarios ordenados (*seiton*), limpio (*seiso*), con normas y procedimientos que permitan estandarizar el trabajo y detectar claramente cuándo se produce una anomalía (*seiketsu*), y mantener todo lo anterior en el tiempo (*shitsuke*). Como vemos, aunque alcanzar la perfección sea una tarea ardua y a veces utópica, sí podemos aplicarnos en ella a través de pequeños cambios que pueden dar grandes resultados.



**CONTINÚA EN  
PRÓXIMA PÁGINA**



**Las iniciativas lean no buscan competir contra otras empresas de su sector, su objetivo es buscar la perfección**





“  
Si buscamos la perfección a través de costosas inversiones en mejora de actividades aisladas, probablemente vayamos por el camino equivocado

En cambio, si buscamos la perfección a través de costosas inversiones en mejora de actividades aisladas, probablemente vayamos por el camino equivocado, ya que podríamos quedarnos sin presupuesto para acometer otras alternativas más modestas y con mejores resultados, o bien esas mejoras aisladas podrían provocar desperdicio o *muda* en otras partes de la cadena de producción.

Es preferible siempre aplicar los principios *lean* sobre el flujo de valor: definir en primer lugar qué es lo que aporta valor a nuestro cliente, identificar cómo fluye el valor a lo largo de la cadena de producción, organizarse para asegurar un flujo continuo de actividades y poner en marcha un sistema *pull*, donde cada actividad tire de la anterior exactamente cuando la necesita y solo en la medida que la necesita.

Una vez conseguido todo esto es cuando debemos priorizar qué *muda* debemos reducir en primer lugar. En ocasiones todo ello conlleva tomar decisiones impopulares, como la de reducir plantilla o recolocarla, pero seamos precavidos: una mejora en la eficiencia puede llevarnos a una reducción de la partida de personal, pero una reducción de la partida de personal no

necesariamente nos llevará a una mejora en la eficiencia. El líder de una implantación *lean*, o “agente del cambio” como le llaman Womack y Jones en su libro “Lean Thinking” debe asegurarse de que todos los actores involucrados en el flujo de valor tengan el convencimiento de que ese es el camino más positivo para todos.

Ocasionalmente, podría actuar como un déspota (de hecho múltiples anécdotas sobre Taiichi Ohno, autoridad acreditada en la implantación de *lean*, lo describen como tal), pero nunca debe olvidar que los ingredientes fundamentales para que una implantación de *lean* funcione son siempre el compromiso y la motivación de los trabajadores.

En resumen, mientras que podemos encontrar múltiples ejemplos de empresas que han salido a flote después de una crisis aplicando *lean*, ninguna organización ha superado una crisis únicamente reduciendo su tamaño y los costes.

Aunque algunos de estos conceptos los desarrollaremos en futuras entregas de este diario, por ahora, concluimos aquí la serie de artículos sobre el pensamiento *lean* y las características de las organizaciones que lo ponen en práctica.



**Stakeholders**  
**.news**

Cada tercer domingo de mes disfruta de la Revista Stakeholders.news Revista Mensual de los Profesionales en Dirección y Gestión de Porfolios, Programas y Proyectos, Cambio Organizacional y Transformación Digital.

# ¿Podría ChatGPT dirigir una empresa?

No. Este artículo NO ha sido generado automáticamente por un algoritmo.

Y tras esta advertencia (quién sabe si será la primera de muchas otras de este tipo que veremos en el futuro) abordamos un tema que muy probablemente interesará a nuestros lectores: el uso de herramientas de inteligencia artificial (IA) generativa como ChatGPT en la dirección de empresas.

¿Podría una IA generativa dirigir una empresa? Por supuesto que sí. Como ya saben nuestros lectores, no existe ninguna certificación en dirección de empresas que pueda asegurar el éxito de una empresa, por lo que tampoco es cuestión ahora de ponernos exquisitos, o de pensar que si la empresa es dirigida por un algoritmo vaya a funcionar peor que si la dirigieran algunos seres humanos.

¿Puede resolver problemas en entornos de incertidumbre? Aquí ya nos topamos con lo más complicado puesto que estos sistemas de inteligencia artificial generativa se basan en el pasado para proyectar sobre el futuro y, tanto la creatividad como la motivación de un humano, parecen ser a priori las mejores herramientas con las que contamos para resolver un nuevo problema en un entorno de incertidumbre. Sin embargo, una vez más, podríamos pensar en algunas decisiones que, en ocasiones, han tomado directivos frente a problemas de este tipo y que, sin lugar a duda, hubiera sido preferible dejar en manos de una máquina.

¿Quién asume la responsabilidad de una decisión si esta llega a desencadenar consecuencias legales negativas? Quizá este aspecto sea el que más preocupe a algunos empresarios a la hora de contratar una inteligencia artificial generativa a la que encomendar la dirección de su nueva empresa. Ahora mismo la legislación europea todavía no está definida. Digamos que nos espera un intrincado y costoso camino en caso de litigio para dilucidar las responsabilidades de nuestro algoritmo directivo y de nosotros mismos como empresarios.

Y si nuestras decisiones afectaran a la propiedad intelectual, ¿a quién corresponderían los derechos? Tengamos en cuenta que cuando la inteligencia artificial empiece a producir resultados que sean suficientemente buenos para sustituir el trabajo de los humanos, muchos de estos humanos van a poder invertir su tiempo libre recientemente ganado en poner demandas legales por infringir la propiedad intelectual. Así que, de nuevo, parece plausible que surjan nuevas demandas legales que impacten en nuestra cuenta de resultados.

¿Y si las decisiones que tomara nuestro algoritmo de inteligencia artificial generativa fueran sesgadas? Por ejemplo, podría considerar que es mejor contratar gente de raza blanca o de determinado sexo o determinada edad para ocupar algunas posiciones. Aunque la verdad es que en estos aspectos tampoco diferiría del pensamiento de algunos directivos humanos, pero al menos a estos últimos se les ve venir...

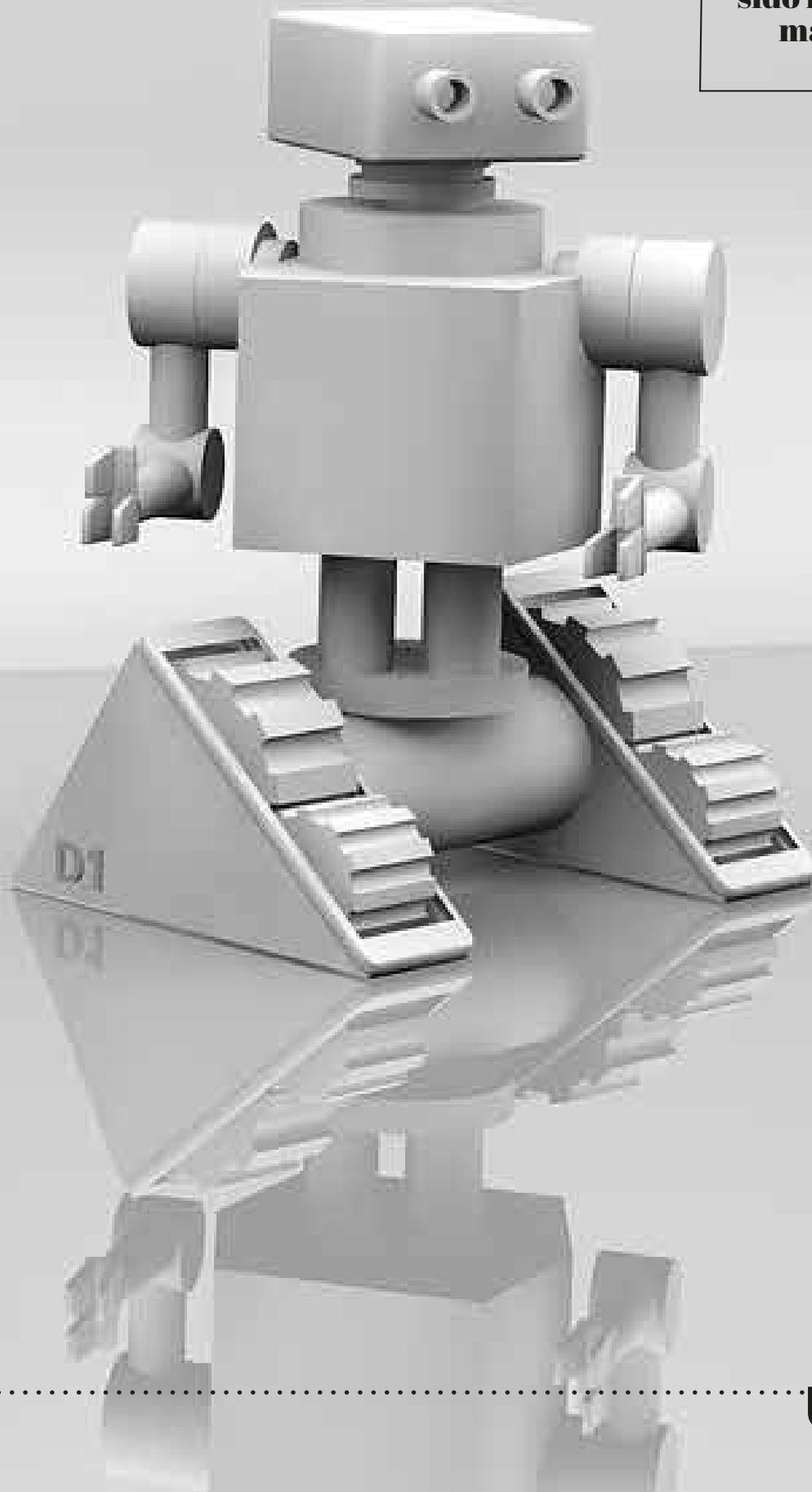
Una empresa, a la hora de competir, se basa entre otras cosas en la diferenciación con respecto a la competencia. ¿Qué pasaría entonces si un algoritmo tomará decisiones idénticas para idénticos problemas en diferentes empresas? ¿Se imaginan que Coca Cola y Pepsi sacarían el mismo producto al



CONTINÚA EN  
PRÓXIMA PÁGINA



**Seguro que podemos pensar en decisiones que han tomado directivos frente a ciertos problemas que seguro hubiera sido mejor dejar en manos de una máquina**





“

**En caso de litigio nos espera un intrincado y costoso camino para dilucidar las responsabilidades de nuestro algoritmo directivo**

mismo tiempo y con el mismo diseño para competir entre ellas? La inteligencia artificial es intrínsecamente mecánica y está basada en reglas. Es cierto que los científicos de datos apuestan por reentrenarla gradualmente para mejorarla, pero en su núcleo, la idea es que sea un conjunto complejo de condiciones que recopilen cierto conocimiento de una manera invariable, es decir, que para un mismo problema siempre se dé la misma solución, lo que podría provocar un cierto estancamiento intelectual.

Finalmente, el reto principal para los usuarios de estas inteligencias artificiales generativas es saber cuándo son inexactas. Por ejemplo, si hablamos de generar una imagen, quizá sea más fácil, pero cuando estamos ante un texto que hace relación a un área especializada sobre la que no somos expertos nos va a resultar bastante más complicado. Esto va a

provocar en un futuro la emergente necesidad de verificar si lo que nos está diciendo un algoritmo es válido o no lo es, teniendo en cuenta que a diferencia de los buenos jugadores de póker, una inteligencia artificial ni siquiera sabe cuándo nos está mintiendo.

Así que, aunque no niego que la inteligencia artificial generativa puede aportar valor en cualquier organización y debemos explorar cómo podemos sacar provecho de ella, las dificultades expuestas hasta este momento me llevan a recomendar a los lectores, y a nuestra tortuga ninja, que nos resistamos ante discursos excesivamente optimistas sobre las posibilidades actuales de dicha tecnología, pero sin quitarle los ojos de encima .

# 12 MESES GRATIS

NUEVO PROGRAMA DE DIGITALIZACIÓN DISPONIBLE

## Programa ITSM

Implementa uno de los ITSM más completos de todo el mercado europeo a un coste 0€ (paquete básico)



### ¿Por qué elegir ITSM de Efecte?

1. Contamos con más de 20 años de experiencia.
2. Plataforma low-code, fácil de usar y muy gráfica.
3. Efecte es el único proveedor que ofrece 12 meses de uso GRATIS.
4. Ofrecemos ayuda experta gratuita y a medida, antes, durante y después de la implementación.

El proceso de selección de empresas ya está abierto y las plazas son limitadas.  
¡DATE PRISA!



MÁS INFORMACIÓN

**efecte**

[www.efecte.es](http://www.efecte.es)

# Claves para transformar la cultura organizativa en la era digital

En nuestro artículo de enero de este mismo año explicábamos que una de las cosas verdaderamente complicadas de medir pero que, al mismo tiempo, tenía un gran impacto en la organización, es la cultura organizativa.

Una fuerte cultura organizativa muestra cómo se deben hacer las cosas en nuestra organización, pero al mismo tiempo puede ser una barrera importante para el cambio. Y el cambio, en la era digital, es algo con lo que nos desayunamos cada mañana.

Como comentamos en su día, hay una frase de Peter Drucker que no debemos olvidar, y es que la cultura se come a la estrategia para desayunar. Es decir, podemos tener un plan estratégico fantástico, una estrategia digital, o de comunicación, etc. pero la cultura de nuestra organización puede hacer que no funcione como esperábamos.

Pero ¿qué entendemos por cultura organizativa? Según Stephen P. Robbins, se trata de un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización que la distinguen de otras. Podemos encontrar expresiones formales o informales de esa cultura, y girarán en torno a 7 “vectores” (Chatman, J. A., & Jehn, K. A. (1994)): el apetito por innovar y correr riesgos, la atención al detalle, la orientación a los resultados, la orientación a las personas que forman parte de la organización, la importancia del trabajo en equipo, la competitividad, y estabilidad o resistencia al cambio.

Como podrán suponer nuestros lectores y lectoras, así como nuestra tortuga ninja, una cultura organizativa puede aportar mucho éxito a una organización, pero también puede traer muchos problemas en forma de barreras al cambio, a la diversidad (un ingrediente clave de las organizaciones de éxito), y también puede hacer que una adquisición o fusión de empresas no funcione.

En resumen, estamos ante una herramienta muy poderosa que nos puede servir para transformar digitalmente nuestra organización o puede acabar con esta. Supongamos que tenemos una misión y una visión claras y bien comunicadas a los miembros de la organización, que existen unos valores bien definidos y que están alineados con la adaptación al cambio, y que tenemos un liderazgo transformador en nuestra organización. Esa sería la base de la que tendríamos que partir.



CONTINÚA EN  
PRÓXIMA PÁGINA

“

**Una fuerte cultura organizativa muestra cómo se deben hacer las cosas en nuestra organización, pero puede ser una barrera importante para el cambio**





Sin embargo, como hemos dicho anteriormente, la era digital es una era donde los cambios se producen muy rápidamente, por lo que la cultura de nuestra organización debe facilitar la adaptación al cambio, la autonomía y la flexibilidad.

Por otro lado, si todo cambia tan rápido, deberemos tener unos canales que permitan una comunicación continua y clara de los objetivos y nuestra estrategia, así como de los resultados que estamos teniendo.

Favorecer la creación de comunidades que facilite el trabajo en red, con equipos que se forman y se disuelven según las necesidades y que no necesariamente tienen que estar físicamente en el mismo sitio, y una adecuada gestión del conocimiento, también son ingredientes fundamentales de esa cultura organizativa digital.

Y si es importante saber adaptarse a los cambios, más importante aún es que podamos provocar esos cambios nosotros y liderarlos. Por eso, una cultura organizativa digital debe promover el pensamiento crítico y debe permitir experimentar y aprender de los errores sin

“  
**Si es importante  
saber adaptarse a  
los cambios, más  
importante aún es  
que podamos  
provocar esos  
cambios nosotros y  
liderarlos**

penalizarlos. Solo de esta forma podremos favorecer la creatividad y por tanto la capacidad de generar y liderar cambios en nuestro sector.

Finalmente, para atravesar estos océanos digitales, deberemos formar a nuestros empleados en competencias digitales, con el doble objetivo de aprovechar las oportunidades que la tecnología nos ofrece y de mantenernos a salvo de los peligros que el uso de esta puede traer.

Por tanto, analicemos cuidadosamente cómo es la cultura de nuestra organización, comprobemos si los siete vectores de los que hemos hablado están alineados con nuestra estrategia digital, asegurémonos de que seremos capaces de adaptarnos rápidamente a los cambios, y trabajemos para ser nosotros los artífices de futuros cambios en nuestro sector que nos permitan crecer y ofrecer productos y servicios excelentes.  
¡Adelante!

# No está solo

**Mas de 20 años acompañando  
a la Alta Dirección.**

La Misión de Business&Co.® consiste en ayudar a las Organizaciones a conseguir sus Objetivos de Negocio aplicando Buenas Prácticas con la ayuda de la Tecnología.



**Business&Co.®**  
Business, Technology & Best Practices, S.L.

**más información en:**  
<https://businessandcompany.com>

# Motivación, esa energía invisible

Decimos muchas veces que la economía de los próximos años va a estar basada en el conocimiento. Lo cual es mucho más cierto aún si cabe cuando nos enfrentamos a un escenario donde la inteligencia artificial va a desempeñar un papel cada vez más importante.

Normalmente hablamos de ello mientras pensamos en qué perfiles necesitamos seleccionar e incorporar a nuestras organizaciones. Pero, si bien es difícil atraer talento de este tipo, es mucho más difícil mantenerlo en nuestra organización. Para mantener este conocimiento dentro de nuestra organización, e incluso lograr que siga desarrollándose dentro de nuestra estructura —de la misma manera que el esqueleto sostiene el cuerpo humano, y permite su movimiento mientras va creciendo—, hace falta un ingrediente fundamental: la pasión.

Si no se le ponen cortapisas, el conocimiento adquirido por los miembros de nuestra organización hará que seamos capaces de dar soluciones óptimas a los problemas de nuestros clientes, y por tanto que nuestro negocio sea un éxito. Pero esa pasión por lo que hacemos es difícil conseguirla, por no decir imposible, con una simple subida salarial, al menos si eso es lo único que podemos ofrecer. Según múltiples encuestas de reconocido prestigio, cuando nuestros empleados tienen un salario satisfactorio encuentran más motivación en otros incentivos: el reconocimiento de su labor, el sentirse involucrado en la toma de decisiones, el reto intelectual que les supone su trabajo, o la seguridad que les ofrece su puesto de trabajo.

Sin embargo, no se le suele dar la importancia suficiente a estos factores, puede que por la inercia de pensamiento que nos dice que “el dinero es realmente lo que hace que la gente venga a trabajar”.

Al mismo tiempo, es importante no contrarrestar los elementos de motivación anteriormente citados. Frederick Herzberg, en su teoría de los dos factores, lo denominó factores de higiene: una burocracia abrumadora, un supervisor que microgestiona en exceso, un espacio de trabajo poco saludable, o unas relaciones con los compañeros negativas o inexistentes, por citar algunos ejemplos, son elementos que pueden provocar desmotivación, aunque el hecho de que estos factores de higiene no existan no consigue por sí solo que nuestros empleados estén motivados por su trabajo.



CONTINÚA EN  
PRÓXIMA PÁGINA





“

**Si bien es difícil atraer talento de este tipo, mucho más difícil es mantenerlo en nuestra organización**

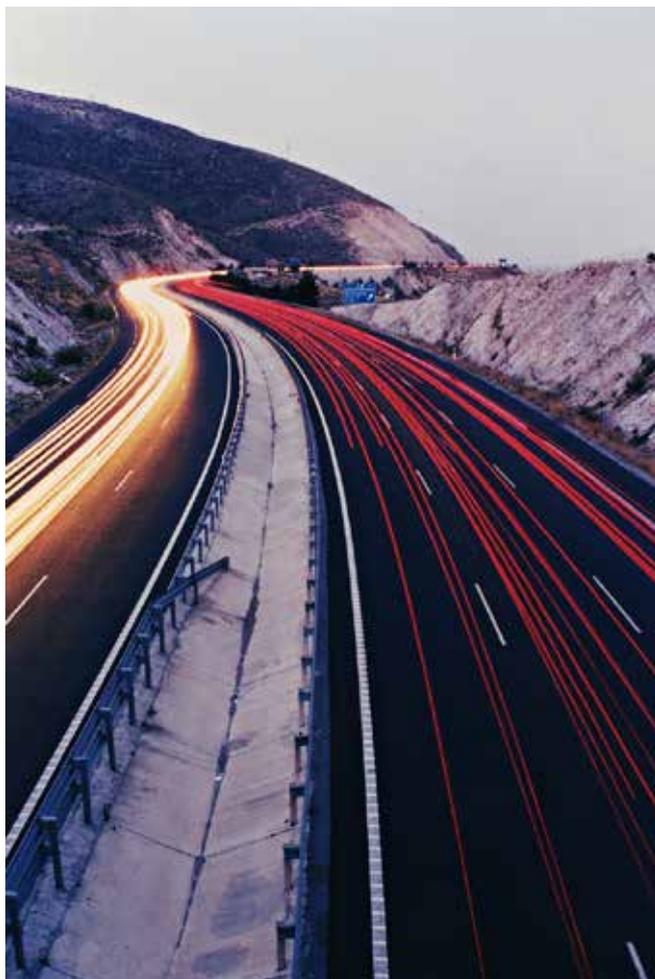
Dicho de otro modo, hay factores como la agilidad o la flexibilidad de la organización que, si bien no aumentan la motivación, al menos no la “erosionan”. Son las auténticas vías de comunicación por donde fluyen las iniciativas y las ideas de nuestros empleados: como directivos, debemos asegurarnos de que tenemos unas buenas autovías para este fin, y no simples caminos rurales, o peor aún, callejones sin salida.

Según uno de los estudios recientes más citados sobre el impacto que tiene el liderazgo de los directivos en los resultados de una organización (Madanchian, Mitra, et al., 2017), este liderazgo impacta en cuatro factores muy importantes: el rendimiento del equipo y su consecución de objetivos, el compromiso y el desempeño de los subordinados, la opinión de los subordinados sobre trabajar para su líder y la voluntad de hacerlo, y el incremento de la satisfacción de los miembros del equipo.

Y estos factores de motivación no solo consiguen que el talento de nuestros empleados alcance su “punto de ebullición”, sino que transmitirán a sus familiares y conocidos la satisfacción con el trabajo que desempeñan, lo que hará que atraigamos al mejor talento: si nuestros empleados están a gusto, hablarán bien de nuestra organización, y si lo hacen, los mejores querrán trabajar con nosotros, bien sea como empleados, bien sea como clientes. Por último, no olvidemos otro hecho importante: la motivación no va de empleados haciendo un estupendo trabajo, sino de empleados que se sienten estupendamente haciendo su trabajo. Suponiendo que todo lo anteriormente señalado se cumple, no hay motivación más fuerte para los empleados que saber que su trabajo importa, es relevante para alguien y va más allá de los números.

Por ello, cuando queramos motivar a nuestros empleados, démosles el contexto y transmitámosles la relevancia de lo que hacen, anticipémonos a los obstáculos para facilitar las tareas, reconozcamos su contribución al valor del producto o del servicio, y asegurémonos de que, como líderes, nosotros también estamos motivados.

La tortuga ninja y este que escribe les invitamos a reflexionar sobre todo esto durante estas vacaciones estivales, para volver en septiembre mucho más motivados, pero sin olvidar la gran importancia de disfrutar de la compañía de nuestra familia y amigos. Eso hará que todos volvamos al pie del cañon con la mejor de nuestras sonrisas. Y por favor, hagamos lo posible para que nuestra pasión y motivación no se apaguen al volver: recordemos que la pasión conduce al conocimiento, el conocimiento a una solución óptima, y ésta al éxito.



**La pasión conduce al conocimiento, el conocimiento a una solución óptima, y ésta al éxito**

# COBIT® 2019 + ISO 38500

## IT Governance

## Gobierno TI

## CERTIFÍCATE EN GOBIERNO DE TI

Gobierno de Información y Tecnología EGIT es un nivel de madurez sobre la Gestión de las Tecnologías de la Información ITSM que consigue Alinear la Tecnología al Negocio y no viceversa. Puede haber Gestión sin Gobierno, pero jamás habrá Gobierno sin Gestión. Y tú ¿Gobiernas o solo Gestionas la Información y la Tecnología?

## NIVELES DE CERTIFICACIÓN

### Nivel de Certificación Board\*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de la materia, su entorno y ámbito de aplicación, sus roles y responsabilidades que les permita participar en las iniciativas.

### Nivel de Certificación Executive\*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de las Buenas Prácticas, Metodologías y Bases de Conocimiento aplicables con el fin de dirigir o participar en equipos de implementación.

### Nivel de Certificación Leader\*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de las normas y Estándares ISO aplicables con el fin de dirigir o participar en equipos de implementación.

### Nivel de Certificación Skilled\*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de la elaboración de documentos, informes, planes, herramientas y/o artefactos que les permitan la aplicación práctica de los conocimientos.

\*Niveles de Certificación pertenecientes a los Esquemas de la Entidad de Certificación Business & Co.® y alineados con la Norma UNE-EN ISO/IEC 17024:2011 Evaluación de la Conformidad. Requisitos Generales para los Organismos que realicen Certificación de Personas. Más información: <https://businessandcompany.com/certificacion-de-personas>

## MISION

Nuestra misión consiste en instituir una nueva clase directiva capaz de liderar con éxito las oportunidades que nos brinda la era digital.

## FORMACIÓN BUSINESS CLASS

- ✓ Formación experiencial y participativa en remoto y en directo para una mayor comodidad del alumno.
- ✓ Cursos de cuatro sesiones de 5 horas en formato tardes de martes y jueves o formato viernes tardes y sábados mañanas.
- ✓ Máximo doce alumnos por convocatoria para una mayor interacción y compartición de experiencias y anécdotas.
- ✓ Curso de Doble Certificación del Master de Gobierno y Gestión de Información y Tecnología MasterGEIT®

## CONVOCATORIAS 2022/23

- ✓ ABRIL 2023 (Formato Martes y Jueves Tardes)  
Martes 4, jueves 6, martes 11 y jueves 13
- ✓ MAYO 2023 (Formato Viernes Tardes y Sábados Mañanas)  
Viernes 5, sábado 6, viernes 12 y sábado 13

# Lanzamiento del Service Management Institute SMI®

El miércoles 26 de abril tuvo lugar el lanzamiento del Service Management Institute SMI®, la comunidad global de profesionales en la Dirección y Gestión de Servicios, Comprometidos con la Innovación, las Buenas Prácticas y la Mejora Continua.

Este acto fue la escenificación de la transformación de la Asociación sin Ánimo de Lucro itSMF España, asociación profesional que desde el año 2004 ha atendido las necesidades de la Gestión de Servicios de Tecnología (ITSM), y que a partir de 2023 se renueva para atender los servicios de una forma global en todas las áreas de la empresa.

Con el lanzamiento del Service Management Institute SMI® nace la nueva Certificación Profesional en el Ámbito de la Dirección de Servicios, que tiene como objetivo acreditar a los mejores profesionales en dirección de servicios a nivel internacional. Por tanto, es una acreditación global que no depende de sectores o países, sino que es aplicable a cualquier empresa y sector.

El presidente del Consejo Asesor del Service Management Institute SMI®, Marlon Molina, fue el encargado de dar la bienvenida al acto de lanzamiento, que calificó como “un momento histórico”, ya que “casi 20 años después pasamos a atender la dirección y la gestión de todos los servicios en un mundo ‘As a Service’”.

“El sector público y el sector privado, todos están viviendo una gran transformación. Hasta el año 2030 vamos a movernos de los productos a un mundo ‘As a service’, un mundo absolutamente lleno de servicios que, además, interactúan unos con otros. Hace 20 años que ya existe la profesión de gestión de servicios y hoy ha nacido oficialmente la Asociación de Director de Servicios. Tenemos una gran oportunidad porque todo está por crear, pero desde nace desde la experiencia”, resaltó Molina.



CONTINÚA EN  
PRÓXIMA PÁGINA





Acto seguido, el presidente del Service Management Institute SMI®, Javier Peris, apuntó que la presentación es “el renacimiento” de itSMF España, que a partir de ahora aplicará su conocimiento en dirección servicios no únicamente a IT, sino a todos los departamentos: “La asociación lleva 20 años en los que ha ido aprendiendo, los servicios han ido cambiando, las tecnologías han ido apareciendo, hemos vivido nuevos enfoques y tecnologías, y de alguna manera cada vez más vamos a un mundo más ‘As a Service’ donde no solo se requieren gestión de servicios sino verdaderos Directores de Servicios” .

Por tanto, “si lo que la ciudadanía necesita es percibir los servicios, también deberíamos de acreditar a verdaderos directores de servicios que los ofrezcan con el valor que se espera”, recalcó el presidente de Service Management Institute SMI®. De esta forma, nace esta comunidad global que tiene como objetivo certificar a aquellos profesionales que cuentan con las habilidades necesarias para no solo gestionar sino también dirigir servicios.

En este punto, Javier Peris destacó que a pesar de que “estamos impactados por una cantidad de servicios tremenda, hasta la fecha se le había dado demasiada importancia al proyecto”. “Los proyectos son necesarios, pero tienen una fecha de inicio y de fin conocida, mientras que los servicios son lo que perdura, se disfruta y el usuario de verdad percibe. Es fácil encontrar disciplinas, metodologías y profesionales formados y certificados como directores de proyectos, pero hasta hoy no era fácil encontrar profesionales en dirección de servicios. Gracias al Service Management Institute ya es posible, podemos encontrar la alta dirección formada adecuadamente como Directores de Servicios”, añadió.

 CONTINÚA EN PRÓXIMA PÁGINA



Durante el acto, el presidente del Colegio Oficial de Ingeniería Informática de la Comunitat Valenciana (COIICV), Alejandro Blasco, se congratuló de que la asociación escogiera la Semana Informática como el espacio idóneo para presentarse de forma oficial y consideró “muy oportuno el momento de nacimiento de Service Management Institute SMI®”, que representa a un colectivo que tiene mucho que ver con la parte IT, pero que va más allá.

A continuación, tuvo lugar un acto simbólico sobre el escenario de Las Naves, con una fotografía de familia de representantes de los cuatro sectores ‘padrinos’ de Service Management Institute SMI®: Manuel Serrat, Vicepresidente de la Asociación de Técnicos Informáticos de la Administración Local ATIAL; a Carlos Pampliega, Vicepresidente del Capítulo de Madrid del Project Management Institute PMI Madrid; Cayetano Hernández, Presidente de la Federación de Asociaciones de Informática de la Salud FAIS, y Alejandro Blasco, presidente del Colegio Oficial de Ingeniería Informática de la Comunidad Valenciana COIICV.

Tras la fotografía, la presidenta del Consejo Académico del Service Management Institute SMI®, Esperanza Marcos, presentó la Base de Conocimiento de la Asociación, el Service Management Body of Knowledge SMBoK®, quien afirmó que “estamos en un mundo absolutamente de servicios”. La globalización, el aumento de la esperanza de vida o la transformación digital son algunos de los factores que, según Esperanza Marcos, han provocado que, cada vez más, las economías se basen en servicios.

En su ponencia, la presidenta del Consejo Académico del Service Management Institute SMI® explicó que, a pesar de estar en un mundo de servicios, las organizaciones trabajan como en una época industrial y los profesionales siguen formándose de esta manera. Por este motivo, señaló, es el momento de empezar a formar a profesionales para un mundo de servicios y para organizaciones de servicios.

“Nos faltan certificaciones de profesionales en dirección de servicios. El Service Management Institute SMI® es una iniciativa muy pertinente en este momento y estamos trabajando en la elaboración de un cuerpo de conocimientos que defina qué conocimientos debe tener un director de servicios”, resaltó.

A su juicio, el director de servicios es como el director de orquesta: “No tiene que saber tocar perfectamente el piano o ser un experto violinista, pero necesita saber cómo suena cada instrumento y saber en qué momento y con qué intensidad les tiene que dar la entrada”.



**CONTINÚA EN  
PRÓXIMA PÁGINA**



Tras la intervención de Esperanza Marcos, fue el turno del Vocal y miembro de la Junta Directiva del Service Management Institute SMI®, Marcos Navarro Alcaraz, quien expuso los detalles de la Certificación Service Management Profesional SMP® y su Proceso de Grandfathering que permite por Méritos Propios obtener la Certificación. Marcos Navarro detalló que, con la creación del Service Management Institute SMI®, se extiende la vinculación anterior de itSMF únicamente con la tecnología, para pasar a acreditar y reconocer además de certificar a profesionales de todos los sectores y ámbitos. “Queremos que los servicios no solo se gestionen sino se dirijan cada vez mejor, esa dirección va a requerir mejores profesionales y que se puedan identificar más fácilmente. Generando esta certificación lo que queremos es que se puedan identificar de la misma forma que cuando las empresas buscan profesionales en la dirección de proyectos”, explicó.

Marcos Navarro subrayó que se trata de una certificación global, que no depende de sectores, países o tecnologías, por lo que es aplicable a cualquier empresa: “Nuestro objetivo primordial con la certificación es que, mirando a una sala, sepamos quienes tienen el pin del Service Management Profesional SMP® del Service Management Institute SMI®. Queremos que sea un distintivo de calidad de los profesionales”. Así, el objetivo del Service Management Institute SMI® es generar una certificación que sea reconocida por la industria y que permita evaluar a buenos profesionales en la dirección de los servicios, mediante experiencia, conocimientos y un examen de evaluación.

Por último, Marlon Molina Presidente del Consejo Asesor del Service Management Institute SMI® presentó y moderó la mesa redonda titulada ‘La Dirección y Gestión de Servicios en la Administración Pública y la Alta Dirección’ con la participación de Inmaculada Sánchez Ramos, de Madrid Digitaliza; Ana Bastida, del Instituto Municipal de Informática del Ayuntamiento de Barcelona; y Ana María Pont, de la Oficina de Proyectos Europeos del Ayuntamiento de Valencia. En dicha mesa, las ponentes abordaron la necesidad de extender la cultura de los servicios a las administraciones públicas, del reto que supone para éstas el mundo ‘As a Service’ o de la importancia de la figura del director de servicios.

En su intervención, Inmaculada Sánchez insistió en la importancia de “generar ecosistemas de relación y confianza mutua en las administraciones públicas, porque las realidades hoy en día son sofisticadas y son servicios continuos, y no proyectos que empiezan y acaban”. “Toda la vida hemos ofrecido servicios, pero el mundo ‘As a Service’ supone movernos en procesos dinámicos y flexibles, antes éramos muy lineales y ahora estamos en un mundo totalmente dinámico”, dijo.

Para Inmaculada Sánchez, las administraciones públicas han de adaptarse al mundo actual y “aprender a pensar fuera de la caja”, de forma que se ponga al ciudadano en el centro. También insistió en la necesidad de crear consejos asesores para que se generen espacios de colaboración público-privada.



**CONTINÚA EN  
PRÓXIMA PÁGINA**





Por su parte, Ana Bastida recalcó la importancia de “impulsar servicios y proyectos transversales porque los ciudadanos necesitan que tengamos una visión holística de los mismos y que cuando les ofrezcamos un servicio, lo hagamos de manera transversal”.

Sobre el nacimiento de Service Management Institute SMI®, Bastida lo calificó como “una oportunidad” para trasladar el concepto de gestión y de dirección de servicios no al ámbito de IT, sino al ámbito municipal y de todas las administraciones públicas. “Espero y deseo que esta iniciativa ayude a las administraciones públicas a posicionarse como administraciones ‘As a Service’, que es lo que esperan los ciudadanos: tener una administración líquida en consonancia con lo que es la sociedad actual”, aseguró.

Respecto a este cambio hacia el mundo ‘As a Service’ en las administraciones, Ana Pont consideró que es “un camino que todavía no hemos explorado y que puede ser parte de la solución a este estado de bienestar en el que vivimos y que queremos fortalecer”. Para ello, resaltó que “el proceso de transformación en las administraciones públicas debe partir desde arriba: desde la visión política hacia abajo”.

En este sentido, Ana Pont señaló que “es un reto y una obligación” transformar cómo funcionamos en las

administraciones y extender la cultura del proyecto a la dirección de servicios. “Es más necesario que nunca el Service Management Institute SMI® sobre todo para las administraciones y los empleados públicos. El mundo gira cada vez más ‘As a Service’ y los ciudadanos requieren que las administraciones, como prestadoras de servicios, lo hagamos cada vez mejor, con un coste más eficiente y que el ciudadano realmente se sienta satisfecho con lo que hacemos”, concluyó.

Un evento el Lanzamiento del Service Management Institute SMI® que concluyó con un vino español, cóctel y exhibición de corte y degustación de Jamón ibérico a cargo de un maestro cortador que permitió el Networking y el intercambio de experiencias, anécdotas y conocimientos entre distinguidos profesionales tanto del sector público como el privado llegados tanto de distintos puntos de la geografía española como de países donde el Service Management Institute SMI® empieza a tener presencia.



ABOGADO AMIGO

---

*Bufete Experto en  
Nuevas Tecnologías*

# NUEVOS MASTERS



MCEIT
eGov

## MasterGEIT®

### Gobierno y Gestión de Información y Tecnología

MPPM
eGov

## MasterPPM®

### Gobierno, Dirección, Gestión y Ejecución de Portfolios, Programas y Proyectos

**TITULACIÓN**  
**MasterPPM®**

**CONTENIDO DEL MÁSTER**

- Módulo 01: Gestión del Tiempo**  
Curso de Datos Certificación MasterPPM Gestión del Tiempo + 150h 150h Lección
- Módulo 02: Gestión de Procesos de Negocio**  
Curso de Datos Certificación MasterPPM Gestión de Procesos de Negocio + 150h 150h Lección
- Módulo 03: Dirección y Gestión de Proyectos**  
Curso de Datos Certificación MasterPPM Dirección y Gestión de Proyectos + 150h 150h Lección
- Módulo 04: Dirección y Gestión de Programas**  
Curso de Datos Certificación MasterPPM Dirección y Gestión de Programas + 150h 150h Lección
- Módulo 05: Gestión de Servicios de Tecnología**  
Curso de Datos Certificación MasterPPM Gestión de Servicios de Tecnología + 150h 150h Lección
- Módulo 06: Gestión de Proyectos Ágiles**  
Curso de Datos Certificación MasterPPM Gestión de Proyectos Ágiles + 150h 150h Lección
- Módulo 07: Dirección y Gestión del Portfolio**  
Curso de Datos Certificación MasterPPM Dirección y Gestión del Portfolio + 150h 150h Lección
- Módulo 08: Gobierno de Proyectos, Programas y Portfolios**  
Curso de Datos Certificación MasterPPM Gobierno de Proyectos, Programas y Portfolios + 150h 150h Lección
- Módulo 09: Gobierno de la Externalización**  
Curso de Datos Certificación MasterPPM Gobierno de la Externalización + 150h 150h Lección
- Módulo 10: Gobierno Corporativo**  
Curso de Datos Certificación MasterPPM Gobierno Corporativo + 150h 150h Lección

**MISIÓN**

Nuestra misión consiste en facilitar una nueva clase directiva capaz de liderar con éxito las oportunidades que nos brinda la era digital.

**FORMACIÓN BUSINESS CLASS**

- ✓ Formación especializada y participativa en talleres y en prácticas para una mayor comprensión del mundo.
- ✓ Cursos de calidad realizados en formato híbrido de manera presencial y telemática (webinars y sesiones prácticas).
- ✓ Incluye otros talleres por competencias para una mayor interacción y conocimiento de especialistas e invitados.
- ✓ Cursos de Datos Certificación reconocidos por organismos del Estado en Gobierno y Gestión de Información y Tecnología (MCEIT).

**Escuela de Gobierno eGov®**  
admisiones@escueladegobierno.es  
<https://escueladegobierno.es>



**Escuela de Gobierno eGov®**  
admisiones@escueladegobierno.es  
<https://escueladegobierno.es>