

CAJA DE HERRAMIENTAS 40 AÑOS ACAIRE

40 años
acaire
Fortaleciendo juntos su bienestar



diseñada especialmente para usted





La Junta de Dirección General 2020-2021 hace entrega a sus miembros de esta **CAJA DE HERRAMIENTAS**, como parte de la celebración de los **40 AÑOS** de **ACAIRE**, con el fin de apoyar la sostenibilidad de las empresas y enfrentar la crisis generada por la emergencia sanitaria a causa del COVID-19 y la disrupción evidenciada en los mercados.

La **CAJA DE HERRAMIENTAS** que usted está a punto de descubrir contiene cuatro componentes, cada uno de ellos dirigido a un área dentro de las empresas:

estratégico, técnico, administrativo y mercadeo.



Cómo utilizar este regalo?



Herramientas:



10
estratégicas



10
técnicas



10
administrativas



10
mercadeo

¡En la próxima página destape la caja e interactúe con sus **40 regalos!**
10 herramientas disponibles en cada uno de los cuatro módulos

10 herramientas
disponibles en cada módulo

(De click al grupo que quiere conocer)



herra-
mientas



1

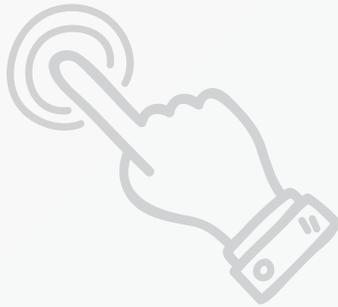
estra-
tégico



- ▣ Lienzo modelo negocio
- ▣ Asociaciones clave
- ▣ Actividades clave
- ▣ Recursos clave
- ▣ Propuestas de valor
- ▣ Relaciones con clientes
- ▣ Canales
- ▣ Segmentos de clientes
- ▣ Modelo de costos
- ▣ Fuentes de ingresos

10 herramientas
disfrútelas



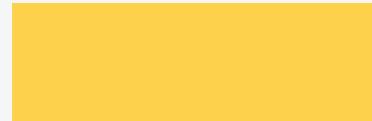


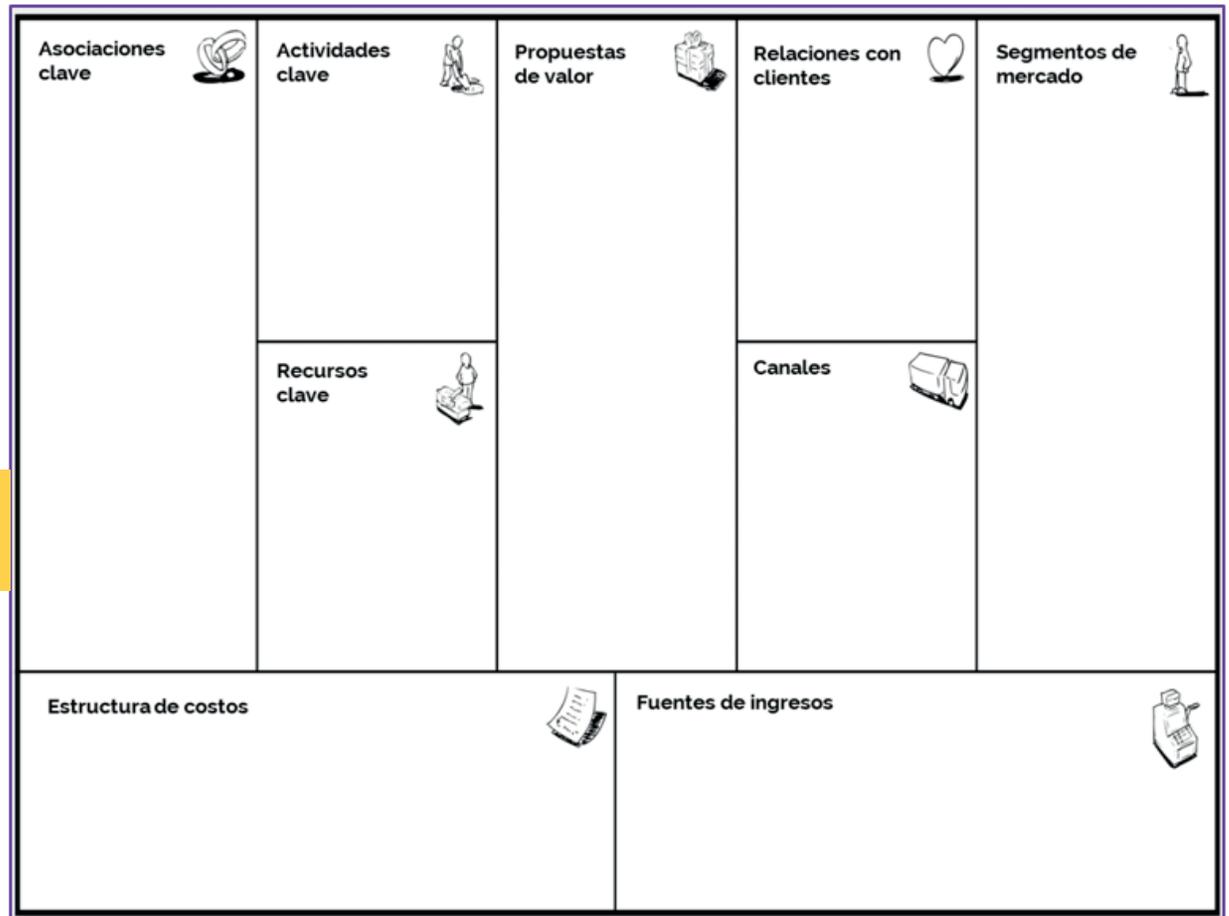
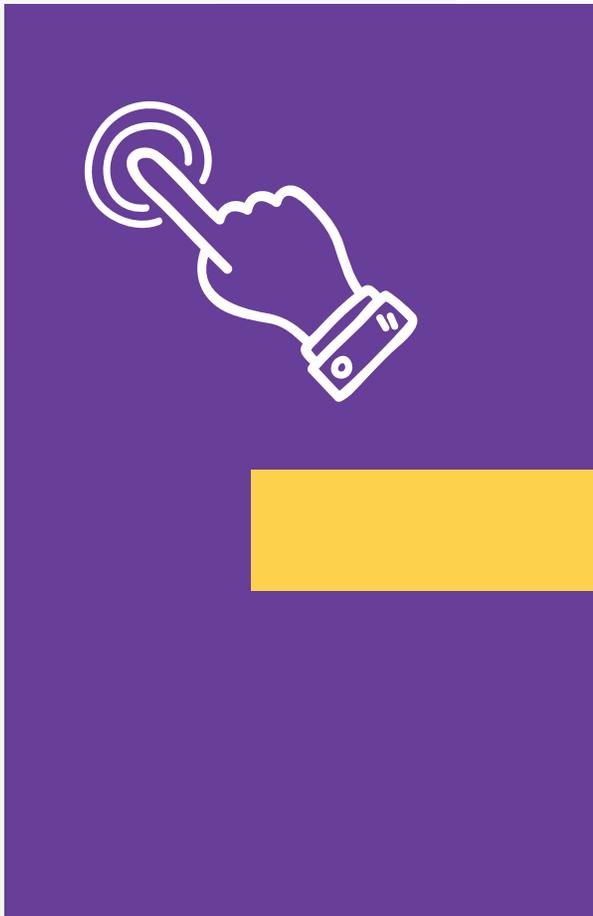
Lienzo del modelo de Negocio

Business Model Canvas o **Lienzo del Modelo de Negocio** es una plantilla de gestión estratégica y de arranque para el desarrollo de nuevos modelos de negocio o la documentación de los ya existentes.

Es un gráfico visual con elementos que describen la propuesta de valor de una empresa o producto, la infraestructura, los clientes y las finanzas.

El lienzo del modelo de negocio es una gran herramienta para ayudarte a entender un modelo de negocio de una manera directa y estructurada. El uso de este lienzo le llevará a comprender los clientes a los que sirve, qué propuestas de valor se ofrecen a través de qué canales y cómo su empresa gana dinero.





Esta herramienta está disponible y fué construida en apoyo con la empresa AP Media SAS y con base en las teorías de "Business Model Canvas", para diseñar, optimizar y poner en marcha MODELOS DE NEGOCIO.



Segmentos de Clientes

Este bloque define los diferentes grupos de personas a los que quieres llegar y servir. Los clientes rentables constituyen el corazón de cualquier modelo de negocio. Para satisfacer a los clientes de la mejor manera posible, hay que agruparlos en distintos segmentos basados en necesidades, problemas o comportamientos comunes. Los empresarios exitosos toman una decisión consciente sobre qué segmentos servir y cuáles ignorar.

¿Qué tipo de clientes es el más importante para su negocio?

- Mercado de Masas:** centrarse en un gran grupo con necesidades muy similares.
- Mercado de Nicho:** cubrir las necesidades de un grupo específico con necesidades muy específicas.
- Segmentado:** distinguir entre grupos con necesidades ligeramente diferentes.



Propuestas de Valor

Este bloque define la razón por la que los clientes prefieren a una empresa sobre otra. La propuesta de valor es típicamente un paquete de beneficios que una compañía ofrece a sus clientes. Algunas pueden ser innovadoras y representan una oferta nueva o disruptiva. Otras pueden ser similares a los productos y servicios existentes pero con características y atributos añadidos. La clave es identificar el DOLOR más crítico del cliente y luego encontrar maneras de ayudar a aliviarlo.

Propuesta de Valor Cuantitativa

- Mejoras en velocidad del servicio
- Innovaciones en los precios
- Añadir nuevas características y funciones
- Mejores resultados
- Reducción de costos
- Conveniencia

- Mejoras en experiencia
- Personalización
- Rendimiento
- Identidad de marca
- Mejora de "status"

Propuesta de Valor Cualitativa

Propuesta de Valor Disruptiva

- Novedad en el producto
- Creación de nueva industria
- Innovación centrada en el ser humano



Canales

Este bloque define como nos comunicaremos y llegaremos a nuestros segmentos de clientes para entregar la Propuesta de Valor. Los canales de comunicación, distribución y venta son la interfaz de la empresa con los clientes. Sirven como puntos de contacto clave que determinan la satisfacción del cliente. Los canales se conforman de fases.



¿Qué tipo de canales de venta es el adecuado para su negocio?

Fuerza de Ventas

Ventas por Internet

Tiendas de la Compañía

Tiendas de Socios

Tienda de Mayoristas



Relaciones con los Clientes

Este bloque define como nos relacionamos con los clientes en las diferentes fases de los canales . Las investigaciones muestran que los seres humanos no son criaturas pensantes que sienten, sino criaturas sensibles que piensan. Las relaciones con los clientes pueden variar desde altamente personales hasta automatizadas. Las relaciones son importantes ya que afectan directamente la adquisición de clientes, retención de clientes, aumento de ventas.

Asistencia
personal

Autoservicio

Comunidades



Fuentes de Ingresos

Este bloque define que valor está cada segmento de clientes realmente dispuesto a pagar. Cada corriente de ingresos tiene un mecanismo de fijación de precios como la lista de precios fijos, precios de descuento, precios dependientes del mercado o precios dependientes del volumen.

Ingresos Transaccionales

- Pagos únicos de los clientes
- Venta en un supermercado
- Venta de un automóvil

Ingresos Recurrentes

- Pagos en curso para entregar una propuesta de valor a los clientes o proporcionar asistencia al cliente después de la compra.
- Suscripción de una revista o TV cable.
- Licencias de software
- Tarifa por uso en servicios públicos



Recursos Clave

Este bloque define los recursos necesarios para entregar la propuesta de valor a los segmentos de clientes. que valor está cada segmento de clientes realmente dispuesto a pagar. Esta categoría incluye activos físicos como instalaciones de fabricación, tiendas de venta al por menor, máquinas, vehículos, sistemas de puntos de venta, almacenes y redes de distribución. Los minoristas como Wal-Mart y amazon.com dependen en gran medida de los recursos físicos.

Recursos Físicos

- Instalaciones de fabricación
- Tiendas de venta al por menor
- Maquinaria
- Vehículos
- Sistemas de puntos de venta
- Almacenes
- Redes de distribución

- Personas
- Marcas
- Conocimiento (know how)
- Patentes
- Bases de datos

Recursos Humanos e Intellectuales

Recursos Financieros

- Efectivo
- Lineas de crédito
- Acciones



Actividades Clave

Este bloque define las acciones más importantes que una compañía puede tomar para crear y entregar la Propuesta de Valor a los Segmentos de Clientes claves, mientras mantiene las Relaciones con los Clientes deseadas y necesarias para generar las Corrientes de Ingresos. Las Actividades Clave se clasifican a menudo como:

Operaciones
y Producción

Marketing

Ventas,
Finanzas y
Administración



Asociaciones Clave

Este bloque define las asociaciones y alianzas estratégicas se convierten en la piedra angular de muchos modelos de negocio. Estas alianzas ayudan a optimizar su modelo de negocio, reducir el riesgo o adquirir los conocimientos y recursos necesarios. Normalmente hay cuatro tipos diferentes de asociaciones.

Alianzas
estrategicas
entre no
competidores

Asociaciones
estrategicas
entre
competidores

Empresas
conjuntas
para
desarrollar
nuevos
negocios

Alianzas
comprador-
proveedor
para asegurar
suministros
fiables



Modelo de Costos

Este bloque define la estructura de costos planteada para ejecutar la operación que garantiza la entrega de la propuesta de valor al segmento de clientes definido. Las Estructuras de Costos típicamente incluyen costos fijos y costos variables, con énfasis en el aprovechamiento de las economías de escala.

Estrategia enfocada en bajo costo

Los modelos se centran en minimizar los costos siempre que sea posible para crear una estructura de costos ajustada.

Los modelos se centran en la creación de valor y se preocupan menos por el costo de la entrega de la Propuesta de Valor

Estrategia enfocada en alto valor

Estrategia Mixta

Muchos modelos de negocio son una combinación de ambos enfoques, pero casi todos los modelos de negocio tienen que elegir un enfoque dominante.



téc-
nico



técnico

2

Seminario Recomendaciones de seguridad y eficiencia energética para sistemas de refrigeración comercial e industrial con refrigerantes naturales.

- ▣ Conceptos y teorías para sistemas de refrigeración.
- ▣ Seleccione evaporadores ajustados a los requerimientos de sus productos
- ▣ Cómo desarrollar una evaluación de integridad de tuberías de refrigeración
- ▣ Estrategias de control de alta eficiencia
- ▣ Principios y prácticas de integridad mecánica

Seminario Recomendaciones de diseño de sistemas de agua helada para distritos térmicos.

- ▣ Conceptos y teoría de sistemas de Agua Helada.
- ▣ Enfriadores: Selección y tipos
- ▣ Tuberías: Diseño y selección-Válvulas: Selección y accesorios
- ▣ Recomendaciones para los sistemas de control
- ▣ Caso de éxito: Distritos Térmicos

10 herramientas
disfrútelas





En fecha por confirmar, **ACAIRE**, enviará invitación para participar, sin costo, en los dos Seminarios de 8 horas cada uno, **EXCLUSIVO PARA MIEMBROS**. Los temas, de gran relevancia e impacto en la productividad, serán desarrollados por conferencistas nacionales e internacionales de alto nivel.

Seminario Recomendaciones de seguridad y eficiencia energética para sistemas de refrigeración comercial e industrial con refrigerantes naturales.

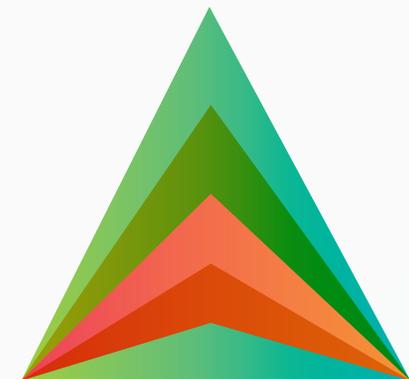
Seminario de un día con seis (6) charlas técnicas de ingeniería y un (1) foro, enfocados en establecer un conocimiento para la toma adecuada de decisiones en sistemas de refrigeración con dióxido de carbono y amoníaco.

Objetivo: Destacar estrategias prácticas para hacer uso en sistemas de refrigeración con amoníaco

Campo de aplicación: Sistemas de refrigeración con amoníaco, dióxido de carbono y refrigerantes de uso industrial y comercial

Contenido:

- ❏ Conceptos y teorías para sistemas de refrigeración.
- ❏ Seleccione evaporadores ajustados a los requerimientos de sus productos
- ❏ Cómo desarrollar una evaluación de integridad de tuberías de refrigeración
- ❏ Estrategias de control de alta eficiencia
- ❏ Principios y prácticas de integridad mecánica





Seminario Recomendaciones de diseño de sistemas de agua helada para distritos térmicos.

Seminario de un día con seis (6) charlas técnicas de ingeniería y un (1) foro, enfocados en el diseño, selección y operación eficiente de plantas de agua helada para sistemas de climatización.

Objetivo: Profundizar en los campos de aplicación en la ingeniería, invitando a los participantes a asumir los desafíos actuales en eficiencia energética y ciencia de las edificaciones

Campo de aplicación: Climatización, eficiencia energética y desempeño energético de sistemas y edificios, proyectos de sostenibilidad.
Contenido:

- ▼ Conceptos y teoría de sistemas de Agua Helada.
- ▼ Enfriadores: Selección y tipos
- ▼ Tuberías: Diseño y selección-Válvulas: Selección y accesorios
- ▼ Recomendaciones para los sistemas de control
- ▼ Caso de éxito: Distritos Térmicos





3

administrativo

- ▾ COVID-19 lo atrapó, ¿y su productividad, bajó? Aquí, cómo recuperarla
- ▾ Manteniendo la productividad en un mundo virtual
- ▾ 10 medidas que deben adoptar las empresas para afrontar una pandemia
- ▾ Transformación digital: los aprendizajes de un proceso que se aceleró en 2020
- ▾ Uso de herramientas tecnológicas de videoconferencia actuales
- ▾ Pasos para mejorar la precisión de entrevistas virtuales
- ▾ Trabajo en 2025, los 4 cambios fundamentales para los próximos años
- ▾ Organización para el futuro: Nueve claves para convertirse en una empresa preparada para el futuro
- ▾ Satisfacer la creciente demanda mundial de refrigeración
- ▾ Tendencias globales en energías renovables

3

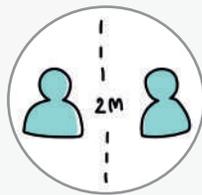
adminis-
trativo

10 herramientas
disfrútelas





A continuación, ofrecemos una selección de artículos relacionados con la productividad de las empresas, un aporte para el año que enfrentamos.



COVID-19 lo atrapó, ¿y su productividad, bajó? Aquí, cómo recuperarla

Fuente: Forbes, Octubre 4, 2020, John Hall - Senior Contributor - Traducción ACAIRE

Bibliografía

Covid-19 lo atrapó, ¿y su productividad, bajó?

En los primeros días de la pandemia de Covid-19 -piense febrero o marzo- estaba un poco nervioso. Estoy seguro que muchos de ustedes también estaban preocupados por la salud de su familia, la economía y todas las incógnitas que se avecinaban. A medida que el virus se propagó, todos tuvimos que adaptarnos a una nueva forma de vida. De repente, trabajar desde casa se convirtió en la norma. Muchos tuvimos que convertirnos en maestros de nuestros hijos, mientras nos acostumbrábamos a auto aislarnos y a distanciarnos socialmente.

Al comienzo no fue terrible para mí. No me importaba evitar mi desplazamiento diario, y quedarme en casa me obligó a abordar finalmente algunos proyectos domésticos que había estado posponiendo. Además, disfruté tiempo de calidad con mi familia. A medida que pasaba el tiempo, sin embargo, comencé a quebrarme un poco. Quería estar con mis amigos y familia para celebrar cumpleaños y graduaciones. Los partidos de béisbol y las vacaciones anuales en familia tuvieron que ser descartados. Más aun, realmente extrañé socializar con mi equipo en la oficina. Y para ser honesto, la incertidumbre de lo que nos depara el futuro y cómo afectará mi negocio me ha desvelado.

De nuevo, no soy una anomalía. Una encuesta realizada por el proveedor de salud mental Ginger encontró que 7 de cada 10 empleados consideran la pandemia Covid-19 el momento más estresante de su carrera, incluso más que eventos traumáticos como el 11 de septiembre. Esto ha llevado a mayores tasas de ansiedad, estrés e insomnio, así como abuso de sustancias y suicidio.

El estrés relacionado con la pandemia ha causado cambios en los patrones de alimentación y sueño de las personas, y también ha hecho más difícil concentrarse en el trabajo. Baste decir que nuestro bienestar y productividad se han visto afectados durante este tiempo turbulento e incierto. Afortunadamente, hay maneras sencillas de cuidar de nuestra salud mental durante Covid-19. Eso no sólo mejorará nuestro bienestar general, sino que también puede ayudarnos a ser más productivos.



Cree una nueva rutina

Me voy a arriesgar y adivinar que el coronavirus ha interrumpido completamente su rutina diaria. Es una pena porque, como señalan notas de Northwestern Medicine, aquellos sin rutina pueden sufrir estrés, sueño insuficiente, dieta poco saludable, mala condición física y uso ineficaz del tiempo. Obviamente, eso es terrible para su salud y la producción de trabajo.

La buena noticia es que incluso si su día a día ha sido trastocado, es posible establecer una nueva rutina diaria. Un buen punto de partida sería establecer un ciclo de sueño-vigilia consistente y comer sus comidas en el mismo horario. Cuando se trata de trabajar, trate de programar sus tareas prioritarias cuando sea más productivo. Si estar rodeado de miembros de la familia lo hace imposible, trabaje alrededor de sus horarios. Usted podría comenzar a trabajar antes de que los niños se levanten o programar reuniones cuando están tomando una siesta o jugando fuera.

Cuide su salud emocional y física

Hay muchas maneras de atender su salud mental y física. La clave es encontrar cualquier método que le ayude a hacer frente al estrés y la ansiedad. Dicho esto, no puede equivocarse durmiendo suficiente, haciendo ejercicio y llevando una dieta saludable.

Además, trate de pasar tiempo al aire libre. La investigación ha encontrado que la eco terapia puede reducir el estrés, la ansiedad y la depresión. Ya sea llevando su perro a pasear o acampando con su familia, pase todo el tiempo que pueda en la naturaleza. Si no es posible, por lo menos escuche sonidos de la naturaleza, rodéese de plantas interiores o ubique su espacio de trabajo cerca de una ventana. Otros métodos fáciles y eficaces para proteger su salud mental incluyen hacer ejercicios de respiración, llevar un diario, el autocuidado y estar dispuesto a ayudar a otros. Además, evite el consumo excesivo de alcohol y sustancias.

Tome un descanso de noticias

"Aunque es importante mantenerse informado de acontecimientos actuales, demasiada atención puede causar problemas", explica Joseph McGuire, psicólogo infantil de Johns Hopkins Medicine. "Establecer límites puede evitar sentirse abrumado por la situación".

Resalto iniciar sesión en redes sociales sólo dos veces al día: por la mañana antes de empezar a trabajar y al final de la jornada laboral. Es posible que haya notado que mencioné inicio de sesión. No fue un error. He eliminado estas aplicaciones de mi teléfono para que tenga que iniciar sesión. Es una forma sencilla de limitar el uso de las redes sociales. También restrinjo mi consumo de noticias. Si bien fue difícil al principio, he establecido temporizadores para que sólo vea alrededor de 30 minutos de noticias por día. De esa manera, puedo estar informado sin exagerar.



Programar el tiempo de inactividad

Durante la pandemia, he sido más intencional programando el tiempo de inactividad en mi calendario. Eso no significa que programo cada minuto del día, simplemente bloqueo horarios específicos para hacer actividades que disfruto. Por ejemplo, no programo reuniones virtuales después de las 5 p.m. Bloqueo mis noches para pasar tiempo con mi familia y participar en actividades que me ayudan a relajarme, como leer o escuchar podcasts. También mantengo mis fines de semana alejados de tareas relacionadas con el trabajo. En su lugar, utilizo el tiempo de inactividad para pasatiempos, limpiar la casa y prepararme para la próxima semana.

Conéctese con otros

Tengo la suerte de estar rodeado de mi familia, pero mucha gente no tiene tanta suerte. Sin interacciones sociales en el trabajo, la soledad se ha convertido en epidemia. Y esa sensación de aislamiento puede dañar su salud mental y afectar su desempeño laboral. Incluso si no puede interactuar con otras personas en persona, tome el teléfono y llame a un amigo o familiar que pueda levantarle el ánimo. Programe una video llamada con sus compañeros de trabajo para intercambiar ideas y colaborar. Mejor aún, socialice con ellos planeando un almuerzo virtual o actividades fuera del horario laboral como una noche de cine o de juegos.

Saber cuándo y dónde buscar ayuda

Por último, si el estrés, la ansiedad o la depresión han estado afectando su vida diaria, no dude en buscar ayuda. Comience por hablar con las personas de su sistema de apoyo, como su cónyuge o mejor amigo. También puede encontrar un terapeuta local usando directorios de empresas prestadores de salud.

Si usted está experimentando una crisis, por favor contacte las líneas de ayuda locales.

Fomentar la productividad y la moral de los empleados

Si está en una posición de liderazgo, puede apoyar a su equipo creando una cultura de trabajo flexible y programando check-ins frecuentes uno-a-uno. También puede enviar a los empleados refrigerios saludables para comer o tener una asignación para que puedan preparar su espacio de trabajo en casa. Además, planificar actividades divertidas que todo el mundo espere. Hasta que sea seguro reunirse como grupo en persona, lo mejor es centrarse en opciones virtuales como intercambios de regalos, batallas de GIF o torneos de juegos en línea.

Todos queremos tener Covid-19 en nuestro espejo retrovisor, pero no podemos descuidar nuestro bienestar emocional mientras tanto. Use estos consejos para aumentar la salud mental y la de su equipo (y la productividad) hasta que pateemos el coronavirus.





Manteniendo la productividad en un mundo virtual

Fuente: PWC

Manteniendo la productividad en un mundo virtual.

Mantener los niveles de productividad entre los empleados con teletrabajo es un reto constante. A continuación, encontrará cinco formas para ayudar a las personas y a los negocios a prosperar en el mundo del trabajo post-pandémico. Nele Van Buggenhout, Soraya Murat, y Tom de Sousa

¿Cómo fue la cuarentena para sus equipos? ¿Se sienten estresados y aislados? ¿O el trabajar desde la casa resultó una revelación productiva, libre de traslados, y con la posibilidad de trabajar en ropa cómoda? Una cosa parece ser cierta: Este experimento global de trabajo flexible ha cambiado nuestras rutinas profesionales, probablemente para siempre. En la Encuesta de Teletrabajo de PwC EE. UU., llevada a cabo en junio, 39% de los ejecutivos de los EE. UU. dijeron que la mayoría de los empleados de sus oficinas estaban teletrabajando por lo menos un día a la semana antes de la pandemia. Pero durante la crisis de COVID-19, casi todo el que podía trabajar exclusivamente desde casa, lo hizo.

Nuestra investigación encontró que tres cuartos de los ejecutivos consideraron que el experimento forzado fue un éxito, contrario a las expectativas de muchos. Los datos recogidos al principio de la cuarentena y a lo largo de la más reciente fase de apertura de la pandemia demuestran que la productividad, a pesar de un bajón inicial, rápidamente mejoró durante la cuarentena y volvió a la normalidad (ver "Desempeño durante la Cuarentena").

Este hallazgo está respaldado por nuestras encuestas de primavera de los directores de finanzas; en marzo, 63% de los líderes de negocios se preocupaban de que el teletrabajo resultara en una pérdida de productividad, pero para junio, este número había bajado a tan solo 26%.

Los resultados finales muestran una productividad constante o mejorada – esa es la línea sólida en la muestra que muestra un repunte, lo que en primera instancia parece como buenas noticias, pero esos resultados esconden un problema potencial que aparece cuando estudias mejor la data. Existe una mayor variación alrededor del desempeño medio durante las semanas después de la cuarentena que antes: Las líneas azules empiezan a ensancharse a medida en que las cuarentenas son impuestas. Esto sugiere que la productividad es mantenida por un grupo de personas de gran éxito (alrededor de un tercio de la muestra total), lo que ha disimulado un bajón en la productividad entre el resto. Estas personas de gran éxito han trabajado más duro y por más tiempo que antes en las excepcionales circunstancias de la pande-



mia, quizás porque se han visto beneficiados por menos distracciones, o se han nutrido de la adrenalina de la crisis. El resto de los empleados sintió que las cosas eran más difíciles; el teletrabajo no es para todo el mundo, por razones prácticas o emocionales, o una combinación de ambas. Esto provoca estrés y cansancio, lo que presenta riesgos para el compromiso, desempeño, y salud mental. “Me siento desconectado” es un lamento familiar. El reto de los líderes es encontrar formas de hacer frente al desempeño, porque no pueden depender de los colaboradores de gran éxito para que sigan compensando la deficiencia por mucho más tiempo.

Este análisis proviene de datos obtenidos de más de 2,000 usuarios de Perform Plus, una herramienta desarrollada por PwC que ayuda a promover discusiones diarias sobre el desempeño individual y de equipo, lo que también incluye un énfasis en el bienestar. La herramienta logra esto a través del uso de tableros visuales, y también registra cómo la gente se conecta entre sí y cómo se sienten sobre su trabajo a través de verificaciones diarias. Estos datos se recogen y analizan para observar tendencias, y su contenido puede ayudar a fomentar importantes diálogos con los empleados. Entender lo que sucede de esta forma ayuda a los líderes a desarrollar estrategias que se adapten a las necesidades de su negocio y su gente mientras reparan, reconsideran y reconfiguran su fuerza laboral para evitar peligros potenciales más adelante.

La pregunta clave sobre los datos de productividad es si esta es sostenible a medida en que la gente empieza a volver al trabajo durante los próximos meses, cuando los negocios comienzan a ver que más de sus empleados están trabajando desde casa, como parte de un modelo híbrido cuando la crisis del COVID-19 casi esté por terminar. Nosotros no lo creemos así, a menos de que los líderes tomen pasos directos para abordar la diferencia de desempeño entre los empleados. Para hacer esto, deberán invertir en los sistemas y procesos subyacentes que ayudará a que los equipos trabajen de forma productiva y comprometida. A continuación, cinco puntos que deben tener en cuenta los negocios y líderes al momento de desarrollar formas para hacer que el teletrabajo sea un éxito y sostener el desempeño y el compromiso.

Defina el grupo correcto de KPIs. La eficaz gestión de rendimiento de los tele trabajadores requiere indicadores integrales; los indicadores clave de rendimiento (KPI por sus siglas en inglés) no son simplemente un tema de llamadas de ventas o reportes presentados.

Los KPIs de los negocios que dan seguimiento tanto a la productividad (en términos de rendimiento) como efectividad, impulsan el enfoque y la responsabilidad dentro del equipo, pero también deben añadirse KPIs de bienestar y colaboración. Estas pueden ayudar a predecir productividad o proporcionar alertas tempranas de cuando la gente se siente agotada.

Estas métricas de bienestar y colaboración pudieran incluir medidas tales como el número de puntos de contacto entre los equipos, o niveles de estado de ánimo de los individuos, o cómo la gente está haciendo frente a su carga de trabajo. El bienestar y la felicidad, claro está, tienen diferentes significados para diferentes personas, de manera tal que la data no es una medida definitiva, pero puede dar pie a una discusión para que la gente explique y explore (si así lo desean) las razones por las cuales no están a gusto, y permitan la opción de recibir ayuda.

Cree un equipo conectado. Las reuniones periódicas ayudan a mantener un equipo conectado y un sentido de comunidad, aun cuando la gente está tele trabajando. De hecho, nuestra data sugiere que los tele trabajadores buscan activamente oportunidades para conectarse, observamos un aumento de más de 20% en la actividad colaborativa entre los usuarios de Perform Plus en las semanas posteriores a la cuarentena.



Los puntos de contacto frecuentes crean oportunidades para discutir desempeño, bienestar, prioridades y cualquier tema en cuestión, y de la misma forma para celebrar éxitos. En la herramienta Perform Plus, las reuniones diarias de tan solo 15 minutos permite que los participantes revisen los métricos claves de mayor importancia.

El personal británico del proveedor de software de negocios Sage, el cual incluye alrededor de 1000 empleados que tratan directamente con clientes, cambio a teletrabajo en marzo. También estaban utilizando Perform Plus por más de un año, y después del cambio, la herramienta ayudó a los equipos a mantener su “forma de trabajar en comunidad” durante la cuarentena. “Puede que estuvieran en teletrabajo, pero existía aún una cercana conexión en el equipo”, dijo Jon Cummins, VP de servicios y éxito del cliente en Sage, con sede en Newcastle, Inglaterra. Las reuniones en las que participaban el núcleo de la plataforma se llevaban a cabo de manera virtual. “Esto significaba que las ideas podían seguir compartiéndose, y la gente podía preguntarles a sus colegas cómo estaban tratando situaciones específicas. Significaba que un sentido de aislamiento no llegaba a desarrollarse y a permear en el negocio”, dijo Cummins. Los resultados eran alentadores. De acuerdo a Cummins, “la productividad incrementó para los equipos de servicio al cliente durante ese tiempo [según] las medidas de satisfacción al cliente que utilizamos, y vimos cómo el estado de ánimo de la gran mayoría de nuestra gente mejoró o permaneció a un alto nivel.”

Desarrolle el rol de los líderes. Liderar un equipo de teletrabajo requiere un fuerte énfasis en habilidades específicas de liderazgo, tales como empatía, la habilidad de crear un sentido de comunidad, y el uso de habilidades digitales que maximicen el uso de tecnología; esto debe reconocerse en entrenamiento y desarrollo de liderazgo. Los líderes de equipo pueden necesitar entrenamiento específico para poder administrar exitosamente a aquellos que tienen un rendimiento bajo; por ejemplo, es mucho más difícil mantener una conversación de un tema difícil de forma remota.

Algunas habilidades de liderazgo en un ambiente remoto son más esotéricas, pero no menos importantes. Los tele-trabajadores necesitan sentirse empoderados para poder dar lo mejor de sí, por ejemplo. Los líderes deberán crear un ambiente en el que los equipos se apropien de su trabajo y de su estilo preferido de trabajar cuando no están en la oficina.

Las organizaciones deberán adaptar su estrategia de desarrollo de liderazgo para crear líderes que puedan sacar lo mejor de sus equipos de teletrabajo. Esta estrategia de desarrollo también debiera reconocer las diferentes exigencias que se le hacen a los líderes en este nuevo ambiente; añadir tiempo de recuperación a los horarios y supervisión del bienestar de quienes tienen alto rendimiento será esencial para los próximos meses.

Cree un reconocimiento positivo. El reconocimiento regular no solo ayuda a mantener una cultura de trabajo positiva, sino también es un importante agente de productividad. El reconocimiento se hace más importante aún en un ambiente de teletrabajo en donde los gerentes no tienen acceso a las claves verbales y físicas que pueden captar en la oficina, y ahora hay menos oportunidades de interacciones informales para proporcionar reconocimientos inmediatos. Los líderes deben identificar los momentos propicios para expresar su reconocimiento, de una forma personalizada, significativa y genuina: Tableros de líderes de desempeño o competencias con premios pueden fomentar los comportamientos deseados.

Utilice estructura para desviar las distracciones. Aun antes de la cuarentena, nuestra data sugería que tanto como un 30% del tiempo de un equipo se invierte en actividades que no añaden valor. Existe un riesgo de que este porcentaje aumente en un nuevo ambiente de trabajo

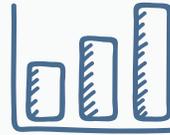


Utilice estructura para desviar las distracciones. Aun antes de la cuarentena, nuestra data sugería que tanto como un 30% del tiempo de un equipo se invierte en actividades que no añaden valor. Existe un riesgo de que este porcentaje aumente en un nuevo ambiente de trabajo híbrido, como resultado de las distracciones del hogar, el cuidado de los niños, y la tendencia de algunos a sentirse agotados después de un largo día de llamadas virtuales en conferencia. El construir una estructura clara en los horarios de los equipos (tales como reuniones cortas diarias, tiempo para enfocarse en actividades específicas, y descansos) ayudan a mejorar el enfoque de un equipo disperso.

La tecnología nos ha dado la oportunidad de recoger datos sobre el bienestar y la colaboración, y de hacer una conexión entre esos puntos de datos y la productividad. Pero puede hacer mucho más. La data indica que no todo el mundo encontró que la cuarentena fue un período productivo o feliz. Esta es información procesable que los gerentes pueden utilizar para ayudar a la gente a ajustarse.

Es muy probable que el modelo de trabajo híbrido sea la nueva realidad, y que la gente tenga que ajustarse a medida en que emergen nuevos hábitos de trabajo. Los ganadores en este nuevo mundo virtual serán aquellas organizaciones que naveguen exitosamente los riesgos específicos de gestionar equipos remotos. La variación en niveles de productividad durante la cuarentena sugiere que los niveles actuales de desempeño son insostenibles porque dependen de las personas de gran éxito para que aumenten el promedio, pero los cinco puntos indicados ayudarán a las organizaciones y sus líderes a mantener y mejorar niveles de productividad para todos mientras nos adentramos en este nuevo mundo de trabajo.





10 medidas que deben adoptar las empresas para afrontar una pandemia

En un momento en el que la mayoría de los países están luchando contra la pandemia, el papel que desempeñan las empresas en este escenario es fundamental. Como actores clave de la economía, la responsabilidad social de las compañías consiste en llevar a cabo una buena gestión empresarial y, principalmente, garantizar la seguridad y la organización adecuada de todos sus empleados. En este momento, las empresas se están enfrentando a diversos riesgos estratégicos y operacionales, como el retraso o la interrupción del suministro de materias primas; los cambios en la demanda de los clientes; el incremento de los costes; las reducciones logísticas que provocan retrasos en entregas; los problemas de protección de la salud y la seguridad de los empleados; la insuficiencia de mano de obra; o las dificultades relacionadas con el comercio de importación y exportación.

Partiendo de un análisis de las principales prácticas empresariales, en materia de planificación de continuidad de negocios y gestión de emergencias, exponemos 10 medidas para hacer frente con garantías a esta situación:

Establecer equipos de toma de decisiones de emergencia.

Todas las compañías deberían contar con un "Equipo de Respuesta a Emergencias" que establezca la estrategia y marque los objetivos del plan de emergencia, garantizando que se toman las decisiones de la manera más rápida y acertada posible. Este grupo también debería evaluar los puntos fuertes y débiles de la compañía y de sus profesionales para ajustar procesos en momentos de crisis.

Evaluar los riesgos y establecer los mecanismos de respuesta de emergencia

Muchas empresas multinacionales han establecido planes de contingencia para emergencias o planes de sostenibilidad empresarial, que suelen aplicarse inmediatamente en caso de una emergencia importante.

Si una empresa no tiene un plan de este tipo, debe realizar una evaluación exhaustiva de todos los riesgos de inmediato, analizando el capital humano de la compañía, las subcontrataciones, la cadena de suministro, los clientes y el sector público (gobiernos).

De acuerdo con la evaluación de riesgos, la empresa debe responder a cuestiones relacionadas con el espacio de oficinas, los planes de producción, las adquisiciones, el suministro y la logística, la seguridad del personal y el capital financiero, así como organizar otros aspectos relevantes relacionados con los planes de emergencia y la división del trabajo.



Establecer un mecanismo de comunicación de información positiva para empleados, clientes y proveedores, y crear documentos de comunicación estandarizados.

Es necesario mantener una comunicación fluida tanto con los públicos internos como con los externos, así como reforzar los servicios de atención al cliente. De esta forma evitaremos que se produzca una opinión pública negativa.

Al mismo tiempo, el sistema de información establecido en la empresa debe utilizarse para recopilar, transmitir y analizar la información sobre epidemias y emitir avisos de riesgo inmediatos.

Mantener el bienestar físico y mental de los empleados

Según una encuesta realizada recientemente por Deloitte, el 82% de las empresas afirma que la flexibilidad en el trabajo es, en estos momentos, el medio más importante de gestión de los profesionales.

Es recomendable que las empresas establezcan mecanismo de vacaciones y trabajo flexible, utilizando los medios técnicos y tecnológicos disponibles para establecer métodos de trabajo no presencial durante periodos extraordinarios.

Además, la empresa debe establecer un sistema de vigilancia de la salud de los empleados y mantener la información personal sobre la salud de estos con total garantía de confidencialidad. La empresa debe garantizar la seguridad de los entornos de trabajo mediante la limpieza y desinfección de estos espacios, cumpliendo con los requisitos de gestión de la higiene de las autoridades de salud pública nacionales y regionales, para los periodos de enfermedades infecciosas graves.

La empresa debe reforzar la educación sobre seguridad epidémica, establecer directrices contrastadas de autoprotección de los empleados y aumentar la conciencia sobre la seguridad y la prevención de riesgos.

Centrarse en los planes de respuesta por los riesgos generados en la cadena de suministro.

Las empresas suelen contar con materias primas suficientes y diferentes canales de adquisición de las mismas para no tener que detener la producción o reemprenderla en cuanto pase el periodo de cuarentena.

En la gestión de los inventarios, las organizaciones deben tener en cuenta factores como el bloqueo del consumo, el correspondiente aumento de los costes financieros y la presión sobre el flujo de efectivo. Al mismo tiempo, en las industrias con ciclos de producción prolongados, las organizaciones deben prepararse con antelación para un repunte del consumo cuando la epidemia se haya calmado, para evitar el riesgo de un inventario insuficiente.



Desarrollar soluciones para los riesgos de cumplimiento y mantenimiento de las relaciones con los clientes que surgen de la incapacidad de reanudar la producción a corto plazo.

Después de una situación de emergencia sanitaria, las organizaciones deben trabajar estrechamente con los clientes para comprender los cambios que ha sufrido el mercado y entender el impacto de reanudar su actividad., Además, es importante analizar exhaustivamente los contratos, ya que, debido a las causas excepcionales y a las leyes emitidas durante el periodo de crisis, puede que los incumplimientos de contrato no tengan consecuencias legales.

Las empresas deben identificar y evaluar los contratos cuya ejecución pueda verse afectada y notificarlo con celeridad a los clientes, para mitigar las posibles pérdidas, así como evaluar si es necesario firmar un nuevo contrato o cláusulas adicionales. Es importante generar y conservar todas las evidencias documentales para utilizarlas en posibles demandas civiles.

Responsabilidad social y estrategias de desarrollo sostenible en la toma de decisiones.

La publicación de información corporativa adecuada sobre la crisis puede mejorar la imagen pública de una empresa. Es necesario poder aplicar la responsabilidad social de las empresas desde las perspectivas del medio ambiente, la sociedad, la economía y la estabilidad de los empleados, así como coordinar las relaciones con la comunidad y las empresas de suministros. Se debe evaluar el posible impacto y la duración de la epidemia, ajustar los planes y, a nivel de los accionistas o del consejo de administración, comunicar las medidas propuestas y los resultados de las mismas.

Elaborar un plan de gestión de los datos de los empleados, la seguridad de la información y la privacidad.

Las empresas deben establecer mecanismos de gestión de los datos de los empleados y registrar al personal interno y externo, a los proveedores y al resto de empleados con el que la organización tenga contacto.

También es necesario formular planes de respuesta de emergencia en materia de seguridad de la información para garantizar la misma y la estabilidad de las operaciones. Deben existir protocolos para asegurar el funcionamiento de redes, sistemas y aplicaciones. Es fundamental proteger la privacidad personal y de los datos, tanto de clientes como de empleados. En el caso de los datos clínicos y médicos, se debe establecer un control de acceso y un nivel de protección adecuado y según lo establecido por la regulación.

Las empresas deben considerar la posibilidad de ajustar sus presupuestos y sus planes de ejecución.

Aconsejamos a las empresas prestar especial atención al flujo de caja, para garantizar la seguridad de los fondos, de acuerdo con el ritmo de los proveedores y los planes de trabajo de los empleados.



Además, se debería prestar especial atención a la situación del comercio internacional de importación y exportación, en particular a los cambios producidos de manera repentina o a los posibles impactos en los lugares de origen de los principales productos, lo que podría dar lugar a considerables pérdidas en la propia empresa. Para evitar estos incidentes, las empresas deben establecer diferentes escenarios que incluyan las respuestas que se llevarían a cabo en estas situaciones, como planes de emergencia para proveedores básicos, proveedores alternativos y la consideración de otros medios de transporte.

Actualizar los mecanismos de gestión de riesgos de la empresa.

Según la encuesta de Deloitte sobre Gestión de Riesgos Empresariales, el 76% de los responsables de riesgos cree que su empresa podría responder eficazmente si mañana se produjera una emergencia importante. Sin embargo, solo el 49% de las empresas ha elaborado manuales pertinentes, y realizado pruebas previas basadas en escenarios de emergencia. Además, solo el 32% de las empresas ha llevado a cabo ejercicios de simulación de emergencias para cada uno de esos escenarios.

La mayoría de las empresas están expuestas a sufrir diferentes tipos de crisis por riesgos inesperados en cualquier momento. Por ello, es fundamental establecer o mejorar sus sistemas de gestión de riesgos para poder identificarlos y elaborar un plan de mitigación. Fortalecer el sistema de gestión de riesgos es tan importante como hacer frente a los acontecimientos negativos cuando estos se producen.





Transformación digital: los aprendizajes de un proceso que se aceleró en 2020

Luz Armando. Editora de Think with Google Latinoamérica. Enero de 2021
Think with Google Latinoamérica

A medida que la pandemia de COVID-19 tiñó todos y cada uno de los aspectos de nuestras vidas, las empresas de todo el mundo advirtieron la urgencia de acelerar su transformación digital. La tendencia, que ya venía en alza, se volvió impostergable. Cuáles son los motivos de esta ola y cómo sumarse al cambio.

Frente a los múltiples cambios que las personas experimentaron a nivel familiar, laboral, educativo y comercial, entre otros, ofrecer mayor valor a los consumidores se volvió este año más crucial que nunca para las marcas. El aumento exponencial del tiempo que los consumidores ahora pasan online ha hecho que la presencia digital de las empresas se volviera más necesaria que nunca.

Y la mejor manera de hacerlo fue de la mano de herramientas que ya venían pisando fuerte: la automatización y el machine learning, el análisis de los datos y un liderazgo mucho más flexible y con miradas más amplias sobre la nueva normalidad.

Sabemos que el corazón de la transformación digital está en alcanzar a los potenciales clientes y conseguir un vínculo duradero a partir de una presencia significativa en todo el recorrido de compra en línea. Es por eso que la madurez digital de las marcas está íntimamente relacionada con adoptar las tecnologías correctas y diseñar estrategias relevantes que consigan potenciar el alcance en un contexto cada vez más dinámico. En ese sentido, la adopción digital ha dejado de ser una opción para convertirse en una prioridad.

El tráfico en los sitios web aumentó un 16%
del primero al segundo semestre de 2020

Think with Google

Fuente: HubSpot, Impacto de COVID-19 en las empresas en el segundo trimestre de 2020.

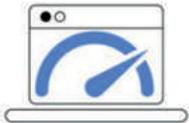


Y, tal como lo explica Jason Spero, vicepresidente global de Soluciones de Performance de Google, eso no solo implica abrazar las nuevas tecnologías, sino también a modificar la forma en que pensamos una organización. “A medida que evoluciona el comportamiento de los consumidores, y cambian las formas en que se relacionan con nuestros negocios, también debe cambiar nuestro enfoque en la manera de abordar las nuevas oportunidades, amenazas y desafíos. La “nueva normalidad” requerirá líderes que sean flexibles, se adapten y puedan pensar en nuevas soluciones a nuevos tipos de problemas”, afirma Spero.

También Fred Kofman, asesor en liderazgo y cultura, puntualiza en la importancia de un nuevo liderazgo capaz de hacer frente a tiempos inciertos. Además de señalar que debemos abrazar la experimentación y apostar por un aprendizaje permanente que nos permita responder con efectividad a cualquier escenario, Kofman asegura que un buen líder tiene la capacidad de impulsar a los miembros de su organización a enfrentar problemáticas laborales en primera persona y con miras al futuro.

Las tres aristas de un cambio realmente eficaz

A su vez, toda transformación digital exitosa viene de la mano de tres claves: entender a los consumidores, mejorar la experiencia del usuario e integrar los datos y analizarlos en tiempo real. De hecho, el machine learning y los datos fueron la mejor guía de los marketers este año: esas soluciones les permitieron obtener insights fundamentales para, por ejemplo, conectar con las motivaciones y nuevas necesidades de los clientes, aumentar el impacto de las campañas y potenciar la rentabilidad.



Los datos recientes muestran que **hemos avanzado 5 años en la adopción digital de consumidores y empresas** en unas 8 semanas.

Think with Google

Fuente: McKinsey, The COVID-19 recovery will be digital: A plan for the first 90 days

Queda claro que la transformación digital marca el camino a la recuperación. Readaptarse tiene que ver con ser más ágiles, estar preparados para los desafíos y construir estrategias de marketing basadas en lo digital. Las necesidades de los consumidores continuarán evolucionando, por lo que contar con las herramientas y los datos apropiados -y saber leerlos apropiadamente- están entre los pilares fundamentales para tomar las decisiones correctas en este año que comienza.

Queda claro que la transformación digital marca el camino a la recuperación. Readaptarse tiene que ver con ser más ágiles, estar preparados para los desafíos y construir estrategias de marketing basadas en lo digital. Las necesidades de los consumidores continuarán evolucionando, por lo que contar con las herramientas y los datos apropiados -y saber leerlos apropiadamente- están entre los pilares fundamentales para tomar las decisiones correctas en este año que comienza.





Uso de herramientas tecnológicas de videoconferencia actuales

¡Nuestra realidad cambió!

Con recursos limitados las empresas requieren más certidumbre y mejores inversiones. Una de las principales herramientas tecnológicas en uso hoy en día es la video llamada, videoconferencia o teleconferencia.

Utilidades y beneficios que ofrece esta alternativa:

1. Ahorra tiempo y nos da el poder de la Ubicuidad.
2. Nos hace tener visitas de negocio sin invertir dinero en, desplazamientos, tiquetes, viáticos etc.
3. Acorta distancias y permite que podamos reunirnos con nuestros interesados desde cualquier lugar
4. Tenemos contacto visual con las personas, que por temas de pandemia no podemos frecuentar.

Es importante que las reuniones de negocio sean concisas, cortas e interesantes para que puedan mantener la atención de los participantes y tener más productividad en los encuentros. La mayoría de las plataformas es gratuita, aunque con restricciones. Las podemos probar y considerar si las adquirimos en su modalidad paga o no.

Enlaces para conocer las plataformas más usadas:

- www.youtube.com/watch?v=2MR4rIXMR1A
- www.youtube.com/watch?v=IH46tdxiXD4
- <https://miracomosehace.com/utilizar-usar-google-meet-sacarle-maximo-provecho-trucos-google-meet/>
- www.youtube.com/watch?v=JiW99TynQzk
- www.youtube.com/watch?v=kQQ5JyBLyn0





Pasos para mejorar la precisión de entrevistas virtuales

Fuente: Forbes, octubre 4, 2020 Chaka Booker – Contributor

Sobran citas sobre el éxito en los negocios. "Una visión sin estrategia sigue siendo una ilusión". "La cultura come estrategia para el desayuno." ... "El negocio sólo tiene dos funciones: marketing e innovación". La lista continúa y cada uno tiene mérito. Sin embargo, ninguno de ellos trabaja sin gente talentosa. Son las personas que contrata las que determinan en última instancia el éxito de tu estrategia, cultura, marketing, innovación y todo lo demás que hace.

Sorprendentemente, nuestra capacidad para identificar el talento sigue siendo menos que suficiente. Un estudio de 1998 encontró que las entrevistas tradicionales sólo tienen un 50% de precisión. Las cosas no han mejorado desde entonces. En mi libro *The Empowered Candidate*, comparto un estudio reciente de Gallup que encontró que al entrevistar para puestos de dirección, tomamos la decisión de contratación incorrecta el 82% del tiempo.

Con el cambio actual hacia el trabajo a distancia y, por lo tanto, más entrevistas virtuales, evaluar con precisión el talento es cada vez más importante, pero cada vez más difícil. Evaluar a alguien sentado frente a usted ya era difícil. Evaluarlos a través del lente de una cámara, durante una entrevista realizada entre muchas otras reuniones virtuales, prepara para la toma de decisiones poco óptima.

Dos factores impulsan este problema: las señales sociales y el enfoque. Durante las reuniones virtuales hay menos señales sociales disponibles para ayudar con la comunicación y la evaluación. Algunos expertos creen que el fenómeno de la "fatiga de zoom" se debe en parte a que nuestro cerebro - acostumbrado a un mundo multisensorial en 3D- busca desesperadamente pistas en un mundo virtual 2D e inseguro de en qué enfocarse.

No tiene que ser así. Puede aumentar las señales sociales y mejorar su enfoque con un conjunto de prácticas clave, algunas de las cuales pueden contrarrestar los consejos previos que ha recibido.



La posición de la cámara no se trata sólo de mantenerlo al nivel de los ojos

El consejo común con respecto a la posición de la cámara es colocarlo a nivel de los ojos. Igual de importante es colocar la cámara lo suficientemente lejos como para que los hombros y la parte superior de los brazos sean visibles para que los movimientos de las manos que haga sean al menos parcialmente visibles. No trate de resolver esto simplemente inclinándose hacia atrás, lo que podría indicar arrogancia. Mantenga una postura que señale la atención pero ubique la cámara para que se pueda interpretar más su lenguaje corporal. Cuando envíe al candidato un correo electrónico de preparación para la entrevista, recomiende que intente posicionarse de la misma manera. Explíquelo que esto mejora la comunicación y la comprensión.

Cálmese

Consejos comunes dados acerca de hablar es evitar ser monótono modulando su voz. A menos que sea un artista entrenado, eso puede ser difícil de lograr. Un área realista de mejora es saber si usted es un habla-rápido. Si lo es, entonces ralentizar un poco es realmente alcanzable. Durante una entrevista virtual, la capacidad del candidato para comprender sus preguntas depende principalmente de su voz. La ralentización aumenta su capacidad para procesar sus palabras y libera su energía cognitiva para centrarse en proporcionar una respuesta informativa que le da la información que usted necesita.

No se mire a si mismo

El libro *Mastering The Hire* comparte otro estudio que recopiló datos de más de quince mil participantes en ochenta países que encontraron que nuestras mentes vagan en promedio el 47% del tiempo. Estar en una video llamada requiere más enfoque porque está en exhibición y siente la mayor necesidad de auto monitoreo. A cambio de centrarse únicamente en el candidato, usted también está pensando en sí mismo. No ayuda que durante una reunión virtual su propia imagen lo esté mirando fijamente junto a la otra persona. Esa imagen es más que distractora. La investigación muestra que cuando usted se mira a si mismo, es probable que se decepcione lo que ve. Esto se debe a un sesgo llamado "auto-mejora" en el que creemos que aparecemos mejor que nosotros, hasta que nos vemos a nosotros mismos. En lugar de juzgar al candidato, también se está juzgando a si mismo, y juzgando con dureza. Elimine esta distracción simplemente usando la función que elimina su propia imagen de su pantalla.

Dar permiso a los candidatos para "engañar"

Las investigaciones han demostrado que el estrés psicosocial afecta negativamente a la memoria funcional. El estrés psicosocial es el estrés que proviene de interactuar con personas, como durante una entrevista. La memoria funcional es la función del cerebro que permite la explicación de la información almacenada, como durante una entrevista. Puede eliminar parte de esta tensión en la memoria haciendo saber al candidato que está bien tener una copia de su currículum, así como notas delante de ellos.



Esto puede sonar contra intuitivo porque hemos sido entrenados para creer que los grandes candidatos pueden responder a cualquier pregunta sobre la marcha. Es una creencia falsa. Todo el mundo ha preparado sus respuestas. Durante una entrevista virtual, muchos candidatos tienen notas en su escritorio o grabadas detrás de la computadora. En lugar de centrarse en usted, ellos están tratando de escanear notas sin que se dé cuenta. Elimine esa parte innecesaria del juego. Hágales saber que desea grandes experiencias de su memoria, no evidencia de que tienen una gran memoria.

Las entrevistas virtuales pueden no ser tan efectivas como las entrevistas en persona, pero no necesitan ser notablemente peores. Una clave para entrevistar con éxito, de cualquier tipo, es eliminar la interferencia que existe entre usted y el candidato. Señales sociales mal leídas. Malentendidos. Distracciones. Estrés innecesario. El entorno virtual puede aumentar todos estos. Pero las prácticas intencionales para contrarrestar la interferencia aumentarán sus probabilidades de encontrar las grandes personas que impulsarán la estrategia, la cultura, el marketing, la innovación y todo lo demás que usted hace.





Trabajo en 2025, los 4 cambios fundamentales para los próximos años

Fuente: La Nota Económica enero 21, 2021

Las organizaciones ahora tienen la oportunidad de dar forma al futuro que desean, en lugar de simplemente administrar las condiciones que vienen. Cuatro cosas definirán la manera en que trabajamos en el próximo lustro. Conforme vaya quedando atrás la emergencia sanitaria que azota a la humanidad por estos días, ciertos patrones laborales adoptados se quedarán y otros nuevos aparecerán y se consolidarán para hacer frente a los desafíos económicos y ambientales generalizados que enfrenta la sociedad en su conjunto.

Respecto a este tema, el Foro Económico Mundial expone que a medida que el mundo se esfuerza por reconstruir mejor la economía, serán necesarios cuatro cambios clave en la forma en que trabajamos durante los próximos cinco años. El trabajo desde casa (o "remotopía"), los trabajos ecológicos, la revolución de los empleos temporales y la automatización reescribirán los libros de reglas.

Remotopía": trabajo desde casa, desde los márgenes hasta la corriente principal.

A principios de 2020, menos del 5% de los trabajadores realizaban su trabajo de forma remota. Ahora, más de la mitad de los trabajadores del conocimiento trabajan de forma remota. A raíz de la pandemia, varias empresas de alto perfil (Facebook, Google, PayPal, Shopify, Siemens y más) han anunciado políticas de trabajo remoto permanentes o a largo plazo.

Las disposiciones particulares del trabajo remoto, que son nuevas para muchas empresas y trabajadores, requieren formas de pensar y colaborar muy diferentes. Por ejemplo, la normalidad que surge con las fuerzas de trabajo distribuidas, le otorga una importancia aún mayor a las habilidades sociales como la comunicación, la relación, la empatía y la flexibilidad. Los estudios muestran que los empleados remotos trabajan más horas y son más productivos que sus contrapartes en la oficina. Tanto los trabajadores como los empleadores deben aprender a equilibrar esos logros con una mayor probabilidad de agotamiento y sentimientos de aislamiento.

Además, la contratación de trabajadores del conocimiento puede expandirse a nuevas geografías e incluir poblaciones previamente subrepresentadas, como trabajadores discapacitados o con enfermedades crónicas. Estas dinámicas cambiantes pasarán a la vanguardia de los recursos humanos en los próximos años.



Cuello azul. Cuello blanco. ¿Cuello verde?

El reloj climático sigue corriendo. Mientras Estados Unidos busca volver a unirse al Acuerdo Climático de París y fortalecer su compromiso con las políticas de mitigación del cambio climático, deberían abundar las nuevas oportunidades comerciales que vayan acorde a alcanzar dichos propósitos.

Para empezar, se espera que los vehículos eléctricos alcancen la paridad de precios con los vehículos con motores de combustión interna para 2024. Esto claramente ha motivado a Amazon, el minorista más grande del mundo, a impulsar su inversión en la electrificación de su flota de reparto. Todos los indicios apuntan a la importancia emergente de la economía empresarial ecológica. A medida que las nuevas regulaciones y nuevas tecnologías dan paso a nuevas plataformas y formas de hacer negocios, los trabajadores detrás de ellas deben evolucionar.

El aumento de los empleos de “cuello verde” representa una gran oportunidad para la creación de empleos y será una salvación para muchos trabajadores cuyos puestos laborales serán eliminados por las nuevas políticas en torno a los recortes de carbono industrial o la automatización. Durante la última década, la transformación digital ha convertido a cada empresa en una empresa de tecnología. Es probable que en la próxima década se produzcan transformaciones similares en las políticas y estrategias de sostenibilidad.

A medida que toda compañía se convierta en una empresa ecológica, las organizaciones deberán capacitar a los trabajadores de cuello verde para que combinen habilidades tecnológicas con capacitación específica de dominio en procesos comerciales amigables con el medio ambiente. Estos trabajos de cuello verde abarcarán desde técnicos de instalación solar hasta directores de gobierno ambiental, social y corporativo, que administran la cartera general de esfuerzos de reducción del cambio climático de una organización.

La evolución de la economía de empleos temporales

El próximo director de operaciones de su empresa trabajará de forma remota, permanecerá en la compañía durante seis meses y ni siquiera obtendrá una cuenta de correo electrónico empresarial. Pero serán la mejor contratación que haya realizado. Las plataformas laborales bajo demanda como TaskRabbit y Uber han ayudado a normalizar la economía de los empleos temporales, proporcionando una plataforma para que los trabajadores independientes realicen tareas ad hoc.

Esa normalización, junto con las nuevas tecnologías, ha abierto la puerta para el trabajo autónomo de trabajos administrativos como marketing, administración, ingeniería e incluso finanzas. Upwork, We Are Rosie y Guru proporcionan mercados para estos servicios profesionales. La combinación de estas plataformas y herramientas de colaboración como Mural, Slack y Zoom está creando un entorno en el que quedan barreras mínimas para que los trabajadores talentosos contribuyan a proyectos en una variedad de negocios con total flexibilidad.



En años pasados, el trabajo independiente se consideraba un último recurso para las personas que se desempeñaban en roles tradicionales o para aquellos que de otra manera eran empleados indeseables. Ahora, las personas más talentosas apuestan por sí mismas. El trabajo autónomo ofrece agilidad a las empresas que deben adaptarse a desafíos inesperados y brinda libertad a los trabajadores que desean arreglos de trabajo flexibles y remotos. Adoptar este cambio posiciona a todas las partes para tener éxito en el futuro del trabajo, sin importar dónde o cuándo suceda.

A medida que la pandemia de Coronavirus obliga a repensar las normas arraigadas de la cultura laboral, las herramientas para avanzar hacia una economía de plataforma menos explotadora y más justa serán esenciales, con estrategias que involucren transparencia, responsabilidad y poder de los trabajadores.

La automatización y la inteligencia artificial aumentan la fuerza laboral

Gran parte de la conversación sobre el empleo en la cuarta revolución industrial gira en torno a la importancia de los llamados trabajadores del conocimiento y el trabajo basado en la creatividad. La conclusión: las computadoras y el software no podrán replicar la creatividad humana. Si bien las máquinas inteligentes eliminarán parte del trabajo manual, estas generarán muchos más trabajos.

A raíz de la pandemia, las operaciones de logística han recurrido a servicios de automatización bajo demanda como Fetch Robotics para permitir el distanciamiento social y entornos de trabajo seguros en los almacenes. Otro ejemplo es la industria del transporte por carretera. A pesar de la automatización, la demanda de conductores continúa aumentando, especialmente con el fuerte aumento del comercio electrónico.

A primera vista, se tenía la idea de que los vehículos autónomos impulsados por inteligencia artificial parecerían destinados a eliminar millones de trabajos de transporte por carretera en todo el mundo. En cambio, es más probable que el desarrollo de vehículos autónomos mejore las condiciones de trabajo y la seguridad con sensores que predicen los patrones climáticos y el comportamiento de otros conductores.





Organización para el futuro: Nueve claves para convertirse en una empresa preparada para el futuro

11 de enero de 2021 | Artículo

La perspectiva de vacunas exitosas para COVID-19 ha dado a los líderes empresariales de todo el mundo la esperanza de que la pandemia pueda estar llegando finalmente a un punto de inflexión. Y ni un segundo antes: la adrenalina organizacional que ayudó a muchas empresas a hacer las cosas rápida y bien durante los primeros días de la pandemia ha sido, en muchos casos, reemplazada por la fatiga.

Sin embargo, incluso cuando los líderes toman medidas para revitalizar a su gente y organizaciones, los más progresistas ven una oportunidad más grande: la oportunidad de aprovechar los logros relacionados con la pandemia y reexaminar (o incluso re imaginar) la identidad de la organización, cómo funciona y cómo crece.

La presión para cambiar se había estado construyendo durante años. Mucho antes de la pandemia COVID-19, los altos ejecutivos rutinariamente se preocupaban que sus organizaciones fueran demasiado lentas, demasiado aisladas, demasiado empantanadas en estructuras de matriz complicadas, demasiado burocráticas. Lo que muchos líderes temían, y la pandemia lo confirma, es que sus empresas estaban organizadas para un mundo que está desapareciendo, una era de estandarización y previsibilidad que está siendo sobrescrita por cuatro grandes tendencias: una combinación de mayor conectividad, menores costos de transacción, automatización sin precedentes y desplazamiento de la demografía (Prueba 1). Y si los titulares no veían el futuro en sí mismos lo vieron claramente en la competencia: advenedizos digitales que siguen innovando y ganando, de maneras nuevas y audaces.



More connectivity  <ul style="list-style-type: none">• Rising interconnectivity speeds disruption, upending the principles for disruptive innovation• Free-moving information bypasses—and challenges—existing hierarchies	Lower transaction costs  <ul style="list-style-type: none">• Barriers to entry and costs to achieve scale are evaporating• Internal bureaucracy presents more friction than external interactions and free-market transactions
Unprecedented automation  <ul style="list-style-type: none">• Increased automation undercuts the mechanistic thinking upon which organizations were created• 200 years of management thinking on control and predictability become obsolete	Fundamental societal shifts  <ul style="list-style-type: none">• Gen Z and beyond will have new, fundamentally different career aspirations• Expect more variety and learning, more leadership and promotion opportunities, more social impact, and more career mobility

Cuatro tendencias interrelacionadas están a punto de acabar con las antiguas reglas de gestión.

En este artículo, sintetizaremos lecciones de nuestra experiencia y de nuevas investigaciones sobre las prácticas organizativas de 30 empresas principales para resaltar cómo pueden organizarse mejor para el futuro. Si bien ninguna organización ha descifrado el código, la experimentación en curso sugiere que las empresas preparadas para el futuro comparten tres características: saben quiénes son y qué representan; funcionan con una fijación en la velocidad y la simplicidad; y crecen ampliando su capacidad de aprender, innovar y buscar buenas ideas independientemente de su origen. Al adoptar estos fundamentos, a través de los nueve imperativos organizativos que los sustentan, las empresas mejorarán sus probabilidades de prosperar en la próxima normalidad.

¿Las malas noticias? Las empresas no tienen tiempo que perder. En un entorno empresarial en el que cada vez más el ganador se lleva todo, en el que la investigación de McKinsey encuentra que hasta el 95 por ciento de los beneficios económicos son obtenidos por el 20 por ciento superior de las empresas, cualquier organización que no está buscando nuevos enfoques está en tiempo prestado.

¿Las buenas noticias? Estos mismos altos cargos no sólo ofrecen indicios de cómo podría ser una organización mejor, sino que las empresas de todo el mundo están reconociendo que la pandemia ofrece una oportunidad única en una generación para el cambio. De hecho, la tan esperada —y sí, inevitable— transición del modo de crisis COVID-19 actual a la siguiente normalidad ofrece a los altos ejecutivos una oportunidad única y de congelación. Al aprovechar la iniciativa, las empresas pueden descubrir "desbloques" organizacionales y crear nuevos sistemas antifrágiles, más flexible, más orgánico, más interconectado, más intencionados y simplemente más humano.



Se necesita reinención

Pregunte a ejecutivos acerca de su empresa y espere que se le muestre un organigrama. Con razón. Los conceptos de administración que el organigrama visualiza (coordinación, jerarquía, una organización matriz) son con los que los líderes crecieron y conocen mejor, al igual que las generaciones anteriores. El organigrama original proviene de 1854, y fue introducido para ayudar a ejecutar el ferrocarril de Nueva York y Erie durante la era de la locomotora de vapor.

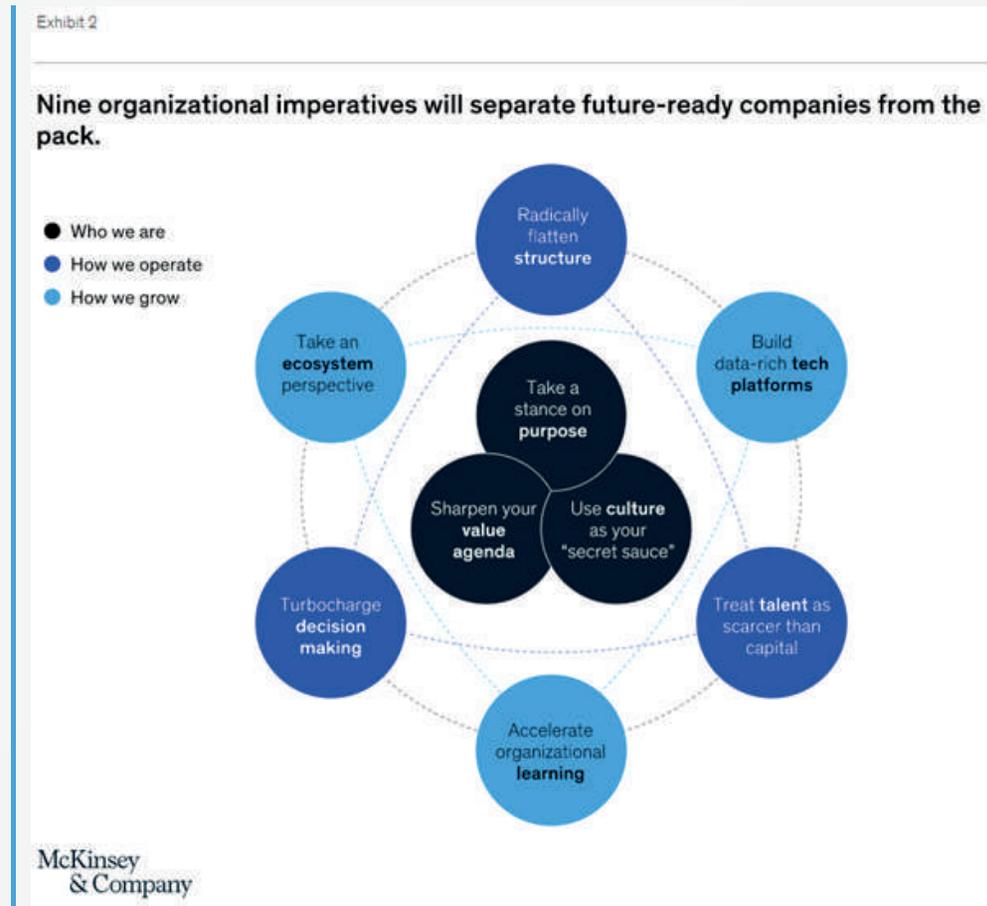
Ahí está el desafío. Las organizaciones de hoy en día se configuran como jerarquías tradicionales u organizaciones matrices con raíces que se remontan a las revoluciones industriales de los siglos XVIII, XIX y XX. En teoría, estas estructuras proporcionan líneas claras de autoridad desde los empleados de primera línea hasta las capas de gestión. En realidad, las estructuras de matriz sólo se han vuelto más complejas como lo han hecho los negocios, hasta el punto de que en algunas empresas son tan engorrosas que apenas funcionan.

¿El producto para llevar? No debemos esperar que estos viejos modelos sean aptos para el propósito en el entorno actual. Son mecanicistas por diseño, contruidos para resolver la uniformidad, la burocracia y el control, objetivos que socavan lo que las empresas ahora priorizan: creatividad, velocidad y responsabilidad.

La respuesta no es modificar los modelos antiguos, sino reemplazarlos por algo radicalmente mejor.

Organizarse para el futuro (el ganador-toma-todo)

Para definir "radicalmente mejor" para las organizaciones, nosotros, junto con nuestros colegas en la Práctica de Organización de McKinsey, nos embarcamos en un esfuerzo de investigación en 2018 para entender cómo las empresas podrían organizarse con éxito para el futuro. En esta labor se identificaron nueve imperativos, que se destacan en la Prueba 2, que creemos separan a las organizaciones preparadas para el futuro del paquete.



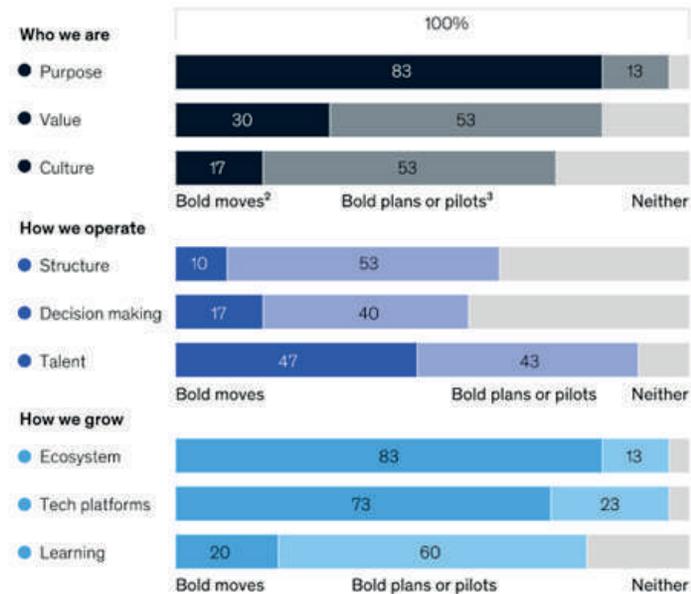
La Prueba 3 muestra el grado en que 30 empresas estadounidenses de primer lugar ya están haciendo o considerando movimientos audaces a través de los imperativos. Estas empresas, todas entre las tres principales de su industria, medidas por el beneficio económico total entre 2015 y 2019, representan la vanguardia de un mundo cada vez más ganador. Claramente, el caso de reinventar una organización y tomar medidas audaces nunca ha sido más claro. Para ver cómo las empresas pueden hacer ambas cosas, pasemos a los imperativos organizativos y examinemos las formas en que ayudan a las organizaciones a responder tres preguntas básicas: ¿Quiénes somos? ¿Cómo operamos? ¿Cómo crecemos?



Exhibit 3

Top-performing companies are taking bold action across all nine imperatives.

Share of 30 top companies making,¹ and considering, bold moves against the 9 organizational imperatives, %



¹To acknowledge that industries have different market fundamentals and face different headwinds and tailwinds, we selected the top 10 industries as measured by their average economic profit between 2015–19. We then selected the top 3 companies from each industry by the same metric.
²Bold moves defined as: 1) Company among the first to adopt a given practice; 2) the practice is unique and not copied elsewhere; or 3) the practice has been scaled across >60% of the company.
³Bold plans defined as: Company is actively planning or piloting a bold move as defined above.
 Source: McKinsey Organization Practice; McKinsey Strategy & Corporate Finance Practice

Como demostraron nuestros colegas en la Estrategia y Práctica de Finanzas Corporativas de McKinsey en su libro de 2018, Estrategia Más allá del Palo de Hockey, las empresas en el quintil superior para el beneficio económico capturan casi el 90 por ciento de él. Un análisis más reciente muestra que esta participación ha aumentado al 95 por ciento, básicamente todos los rendimientos excesivos sobre el costo del capital.



Quiénes somos: Fortalecer la identidad

En su ensayo seminal de 1937, "La naturaleza de la empresa", el economista y eventual premio Nobel Ronald Coase argumentó que las corporaciones existen para evitar los costos de transacción del libre mercado. Sin embargo, con los costos de transacción desplomándose (estimulados por el aumento de la conectividad) esta lógica ya no se sostiene. ¿Por qué existen empresas?

La respuesta es identidad. La gente anhela pertenecer, y quieren ser parte de algo más grande que ellos mismos. Las empresas que se fijan sólo en los beneficios perderán terreno para las organizaciones que crean una identidad sólida que satisfaga las necesidades de afiliación, cohesión social, propósito y significado de los empleados. Las organizaciones preparadas para el futuro logran esto de tres maneras: se ponen claras sobre su propósito; saben cómo crean valor y por qué son únicos; y crean culturas fuertes y distintas que ayudan a atraer y retener a las mejores personas.

Imperativo 1: Tomar una posición a propósito

Las organizaciones de alto rendimiento saben que el propósito es a la vez un factor diferenciador y un deber ser. Un sentido fuerte de propósito corporativo es la afirmación única de una empresa de su identidad, el porqué del trabajo —y encarna todo lo que la organización representa desde un punto de vista histórico, emocional, social y práctico.

Las empresas preparadas para el futuro reconocen que el propósito ayuda a atraer a las personas a unirse a una organización, permanecer allí y prosperar. Los inversores entienden por qué esto es valioso y tienen en cuenta su toma de decisiones: el auge de los fondos relacionados con el medio ambiente, las redes sociales y la gobernanza (ESG) es solo una de las maneras en que reconocen que ese propósito se vincula a la creación de valor de maneras tangibles.

Sin embargo, pocas empresas aprovechan plenamente el propósito. En una encuesta de McKinsey de empleados de empresas estadounidenses, el 82 por ciento dijo que el propósito de la organización es importante, pero sólo la mitad de ese número dijo que su propósito impulsó el impacto. ¿Cómo cerrar la brecha? Tomar medidas para poner en marcha el propósito de la empresa; ayudar a que sea real para la gente. Esto solo sucede cuando los empleados se identifican y se sienten conectados con el propósito de su empresa. Si bien estas conexiones pueden fomentarse y reforzarse a través de una acción simbólica significativa, por ejemplo, Amazon deja una silla vacía en las reuniones para representar el papel del cliente en las decisiones —el propósito también debe forjarse en elecciones y comportamientos tangibles. Considere la decisión de CVS Health de dejar de vender productos de tabaco para lograr plenamente un propósito de "ayudar a las personas en su camino hacia una mejor salud".

A menudo se dice que "su vocación está donde sus talentos y las necesidades del mundo se cruzan". De hecho, los empleados aspiran más (e incluso viven más tiempo) cuando sus energías se canalizan con un propósito. La investigación de McKinsey encuentra que las personas que dicen que están "viviendo su propósito" en el trabajo son cuatro veces más propensas a reportar niveles de participación más altos que aquellos que dicen que no lo son.



Cuando se centra en el corazón del trabajo, el propósito ayuda a las personas a navegar por la incertidumbre, inspira compromiso e incluso revela un potencial de mercado sin explotar. Las organizaciones preparadas para el futuro articularán claramente lo que representa, por qué existen y utilizarán el propósito como pegamento para conectar a los empleados y otras partes interesadas de manera que informen sus decisiones de negocio.

Imperativo 2: Afina tu agenda de valores

Mientras que todas las empresas tienen una estrategia de cómo crear valor, pocos pueden mostrar con precisión cómo la organización lo logrará. Las empresas preparadas para el futuro, en cambio, evitan este dilema mediante la creación de una agenda de valor, un mapa que desagrega las ambiciones y los objetivos de una empresa en elementos organizativos tangibles, como unidades de negocio, regiones, líneas de productos e incluso capacidades clave. Armados con tal representación, estas empresas pueden articular dónde se crea valor en la organización, lo que diferencia a la empresa de la manada, e incluso lo que podría impulsar su éxito en el futuro.

La clave es utilizar la agenda de valores para enfocar los esfuerzos de la organización e inculcar un sentido de lo que realmente importa en cada empleado. Cuando las organizaciones pueden aprovechar esta claridad, sabiendo exactamente lo que las diferencia de todos los demás, los resultados son poderosos y difíciles de replicar. Considere cómo Apple se moviliza para crear la mejor experiencia de usuario. La obsesión de la empresa cuando se trata de complacer a los clientes incluye cosas obvias como el diseño de productos, pero se extiende a cómo se empacan los productos: la empresa tiene un pequeño equipo dedicado sólo a empacar para asegurar que la experiencia de abrir la caja provoca la respuesta emocional correcta.

El poder de una agenda de valores claros no es sólo que ayuda a una empresa a alcanzar mejor sus prioridades estratégicas hoy en día, sino también que le da a la organización una línea de visión sobre cómo cambiar los recursos a medida que cambian las prioridades. Después de todo, las empresas de alto rendimiento reasignan a su gente de forma agresiva, dinámica y continua en contra de sus prioridades principales, reconociendo que esta actividad es tanto un motor económico como una fortaleza competitiva a largo plazo. Según la investigación de McKinsey, las empresas que frecuentemente reasignan talento a iniciativas de alto valor tienen más del doble de probabilidades de superar a sus pares en los rendimientos totales de los accionistas.

Imperativo 3: Utilice la cultura como su 'salsa secreta'

Además de tener un claro por qué (propósito) y qué (una agenda de valor), las empresas que prosperan en la próxima normalidad se distinguirán por sus culturas, el cómo de cualquier organización. La cultura es ese conjunto único de comportamientos, rituales, símbolos y experiencias que describen colectivamente "cómo manejamos las cosas". Entre las empresas más exitosas, la cultura constituye la columna vertebral de la salud organizacional y alimenta el rendimiento sostenido en el tiempo: las empresas con culturas fuertes logran rendimientos totales hasta tres veces más altos para los accionistas que las empresas sin ellas.

Entre los signos reveladores de una fuerte cultura de desempeño se incluyen líderes que constantemente llevan a cabo los comportamientos a los que la empresa aspira, prácticas de trabajo que se destacan y se sienten frescas para los forasteros, y enfoques innovadores hasta momentos importantes, desde la incorporación de empleados hasta cómo se ejecutan las reuniones.



Amazon, por ejemplo, aplica famosamente su "regla de dos pizzas" que exige que ningún equipo deba ser más grande de los que pueden alimentar dos pizzas. La regla apoya el enfoque idiosincrásico de la empresa para las reuniones: mantenerlos pequeños, sin PowerPoint, y comenzar con el silencio para dar a los participantes tiempo para releer la nota de premeeting requerida (tiempo que el CEO Jeff Bezos se refiere como "sala de estudio"). Estos enfoques pueden parecer peculiaridades, pero, de hecho, apoyan directamente un valioso objetivo comercial: ayudar a la empresa a tomar decisiones más rápidas y mejores.

Los líderes que esperan crear una cultura de rendimiento sólida necesitan comenzar por cocinar la propia "salsa secreta" única de su organización. El ingrediente principal: comportamientos específicos y observables a los que se adhieren los empleados de todos los niveles de la empresa.

Los temas generales como son suficiente. En su lugar, los comportamientos deben formar parte integral de las actividades empresariales principales y las tareas de trabajo específicas, especialmente para los momentos que importan. Un fabricante global, por ejemplo, quería que los trabajadores de taller consideraran la disciplina operativa como el trabajo de todos. Para promover esto, la compañía animó a los equipos de primera línea a acurrucarse brevemente al comienzo de cada turno para revisar las "reglas de seguridad de oro" de la compañía. En última instancia, el fabricante creó intervenciones personalizadas para diferentes grupos de empleados en función de sus respectivas funciones, objetivos e incluso mentalidades particulares que de otro modo podrían haber retenido a los empleados.

La cultura no puede existir sólo en eslóganes pintados en las paredes o en líneas de firma de correo electrónico pegadizas. Los principios definidos y las formas de trabajar son fundamentales para crear una organización cohesiva y duradera. Y se advierte a los plagiadores de la cultura: la cultura es diabólicamente difícil de copiar y, en última instancia, debe ser única para cada organización. Cuando los líderes eligen y construyen el tipo de cultura que quiere que la organización encarne, crean un ciclo virtuoso, atrayendo el talento adecuado que prosperará en su cultura, desbloqueará su agenda de valor y el desempeño de "turbocarga".

Cómo operamos: Prioriza la velocidad

Visite una organización preparada para el futuro y observará que la velocidad es a la vez una preocupación y un sesgo cultural. Incluso lo escuchará en el léxico de la compañía, en expresiones como "aumentar la velocidad del reloj", "tasa metabólica" o "un sesgo para la acción". Si bien la crisis COVID-19 ha hecho de la velocidad una prioridad para muchas organizaciones, también ha reforzado lo difícil que es aprovechar la velocidad. Una vez que las organizaciones galvanizan la identidad, necesitan optimizar la velocidad. Los modelos operativos deben ser rápidos, ágiles y sin fricción para crear formas de trabajo que fomenten la agilidad y la simplicidad. Necesitan permitir una red de equipos habilitados y dinámicos para encontrar bolsas de valor, incluso en los "bordes" de la empresa, donde los empleados están más cerca de los clientes.

Imperativo 4: Aplanar radicalmente la estructura

A medida que el entorno empresarial se ha vuelto más complejo e interconectado en los últimos años, muchas empresas han reflejado estos cambios en sus estructuras organizativas, creando una matriz cada vez más enrevesada. Sin darse cuenta, están apostando por la complejidad organizativa para resolver la complejidad del mercado.



Esta es una apuesta perdedora. Las organizaciones preparadas para el futuro, por el contrario, se estructuran de manera que estén más en forma, sean más planas, más rápidas y mucho mejor para desbloquear un valor considerable. Su objetivo no es erradicar la jerarquía tanto como hacerla menos importante como un mecanismo de organización. Aplanan la organización y adoptan la estructura de P&L más simple posible, reforzando los objetivos de negocio con una gestión clara y sólida del rendimiento y otros mecanismos.

Consideremos a Haier, el fabricante multinacional de electrodomésticos y electrónica de consumo con sede en China que se alejó de la estructura jerárquica tradicional y hacia equipos emergentes y ágiles. Empleando uno de los enfoques más intrigantes que hemos encontrado, Haier es una organización sin capas, sin jefes tradicionales y sin administración intermedia; sin embargo, la compañía es cualquier cosa menos un libre para todos.

En cambio, miles de "microempresas" independientes (equipos pequeños y flexibles que se forman por selección mutua) colaboran a través de redes de plataformas y personas para lograr los objetivos de la empresa. Las microempresas vienen en tres formas: unidades transformadoras que aspiran a reinventar los productos existentes; unidades de incubación que crean productos completamente nuevos; y unidades de nodos que soportan a los demás productos y servicios de componentes.

Otro enfoque intrigante es la "organización de hélice". En este modelo, la generación de informes se divide en dos líneas de rendición de cuentas paralelas separadas: una centrada en la estabilidad y otra en la velocidad. Para lograr el primero, un gerente de capacidades orientadas a funciones supervisa la trayectoria profesional a largo plazo y el desarrollo de habilidades de un empleado. Para este último, un "administrador de valores" orientado al mercado establece prioridades y proporciona supervisión diaria, asegurando que las personas puedan ser desplegadas de la manera más flexible que sea necesario para cumplir con las prioridades. Este modelo permite una reasignación ágil de las personas, evitando al mismo tiempo las confusiones de los informes duales tradicionales.

La visión del futuro que sugieren estos ejemplos es aquella en la que la estructura organizativa ya no se centra en cajas y líneas. En su lugar, se centra en la conectividad, en quién trabaja en qué con quién. Las organizaciones preparadas para el futuro requieren modelos diseñados, nutridos y cultivados en torno a personas y actividades. Además, los avances en la tecnología digital significan que los jefes en los próximos años pueden convertirse en verdaderos entrenadores y habilitadores, no micro administradores, a través de grandes intervalos de control (1:30 ratios de gerente a empleado son imaginables, frente a proporciones mucho más pequeñas). Cuando las empresas tienen una identidad sólida que informa sus prioridades y formas de trabajo, las responsabilidades y los derechos de decisión claros pueden capacitar al personal de primera línea para tomar decisiones en tiempo real.

Por último, repensar la estructura significa repensar los equipos. Muchas empresas han establecido redes de equipos que están facultados para operar fuera de las estructuras actuales, asumir algunas operaciones críticas y hacer frente a situaciones que evolucionan rápidamente. Empresas como Google siguen un enfoque de gestión de "suma no nula" en el que el desarrollo de líneas de comunicación en todas las direcciones es más importante que las relaciones jerárquicas. Los equipos pueden actuar con rapidez porque son flexibles. Se forman, se disuelven, se reconfiguran y experimentan a medida que aprenden, cometen y corrigen errores y prueban nuevos enfoques.



Imperativo 5: Acelerar la toma de decisiones

Un reciente estudio de McKinsey reveló que las organizaciones que toman decisiones rápidamente tienen el doble de probabilidades de tomar decisiones de alta calidad que las lentas. Las organizaciones que deciden sistemáticamente de forma rápida y correcta tienen, a su vez, más probabilidades de superar a sus pares. Sin embargo, sólo uno de cada tres encuestados dijo que sus organizaciones toman sistemáticamente decisiones rápidas y de alta calidad.

Lograr la calidad y la velocidad en conjunto requiere trabajo. Requiere un sistema que asigne adecuadamente las decisiones a los ejecutivos, equipos, personas o incluso algoritmos adecuados. El equipo directivo debe centrar su tiempo y energía en las decisiones empresariales fundamentales que sólo él puede tomar, como las iniciativas centrales de la agenda de valor. Otros líderes, por su parte, deberían dedicar más tiempo a decidir sobre la asignación de recursos y talento para esas iniciativas. Lo más importante para todos debería ser quién está trabajando en qué. Gestionando la acumulación de recursos desde la cima de la casa, las organizaciones acelerarán y aumentarán la calidad de las decisiones.

Para prepararse para el futuro, muchas empresas tendrán que reajustar su modo por defecto, desarrollando una predisposición a la acción y la capacidad de diferenciar entre las decisiones transversales y las delegables. La gran mayoría de las decisiones deberían delegarse a los niveles más bajos posibles, dando a los empleados de los bordes de la empresa la responsabilidad de las decisiones que están equipados, y mejor situados, para tomar. Por ejemplo, la mayor parte de las decisiones operativas de Alibaba son tomadas por pequeños equipos informados por el aprendizaje automático y las aplicaciones creativas de los datos. Los ejecutivos de nivel C de la empresa se centran en las decisiones transversales, incluida la asignación de recursos para las principales iniciativas. Muchas decisiones y procesos requieren menos de la mitad de los pasos que los ejecutivos imaginan que son necesarios. Este tipo de racionalización es vital para aumentar la velocidad de las decisiones.

Las organizaciones líderes también reducen el número de responsables de la toma de decisiones y las voces críticas que participan en una decisión. Hay que incluir a todos los participantes, con la intención de eliminar a los "espectadores" de la decisión o a otras personas que no desempeñan un papel crítico en el proceso. ¿Quién tiene voto? ¿Quién tiene voz? En particular, la claridad en esto no significa necesariamente limitar el número de personas que participan o eliminar las diversas perspectivas. Sólo significa asegurarse de que hay una razón de peso para que cada participante esté presente.

La crisis de COVID-19 ha obligado a las empresas a "acelerar" la toma de decisiones por necesidad. Por ejemplo, Sysco, la mayor empresa de distribución de alimentos de Estados Unidos, cambió su actividad principal en tan sólo unas semanas para prestar servicios al sector de la distribución de alimentos al por menor aprovechando su experiencia en la cadena de suministro.¹² Como confió un ejecutivo de otra empresa durante los primeros días de la pandemia, "en estos momentos estamos tomando decisiones para un mes cada día". Estos ejemplos sugieren que las empresas tienen los músculos para acelerar la toma de decisiones. Ahora deben fortalecer y flexibilizar esos músculos, incorporando lo que están aprendiendo de la crisis en los procesos de toma de decisiones rediseñados para el futuro.



Imperativo 6: Tratar el talento como algo más escaso que el capital

El mundo del trabajo está cambiando rápidamente. Algunos puestos de trabajo están siendo sustituidos por la automatización, mientras que otros, facilitados por las plataformas tecnológicas, se están dispersando más globalmente. Estos cambios están llevando a muchas empresas a replantearse su estrategia de talento. Las mejores empresas se basarán en un principio fundamental: nuestro talento es el recurso más escaso. A continuación, se centrarán en tres cuestiones fundamentales: ¿Qué talento necesitamos? ¿Cómo podemos atraerlo? ¿Y cómo podemos gestionar el talento de la manera más eficaz para cumplir nuestra agenda de valores?

Responder a la primera pregunta (¿Qué talento necesitamos?) será diabólicamente difícil para las empresas que aún no se han tomado el tiempo para crear una agenda de valor. Nuestra investigación encuentra que una cantidad sustancial de valor en las organizaciones está vinculada a tan sólo 25 a 50 roles, muchos de los cuales no están en los niveles superiores de la empresa. Los líderes deben saber cuáles son esas funciones. Si no lo hacen, pueden estar desperdiciando el mejor talento en roles que no pueden ofrecer un valor de gran tamaño. Crear un destino atractivo para los mejores talentos significa fomentar una experiencia inclusiva de los empleados. Esto influye en si los empleados se quedan y prosperan, lo que a su vez afecta a los resultados de la empresa. Una encuesta mundial reciente de McKinsey encontró que el 39 por ciento de los encuestados dijo que había rechazado un trabajo o decidió no perseguirlo debido a la falta de inclusión percibida por una organización. Y otras investigaciones de McKinsey encuentran que las empresas en el cuartil superior para la diversidad racial/étnica y la diversidad de género a nivel ejecutivo tienen 36 y 25 por ciento más probabilidades de tener una rentabilidad por encima de la media, respectivamente, que las empresas en el cuartil inferior.

Cuando se trata de la gestión del rendimiento, los altos ejecutivos pueden aprender de empresas como Netflix, que dice que prioriza tener "estrellas" en cada posición y en todos los niveles. Si bien esta declaración puede sonar como un lema vacío en otra compañía, para Netflix sirve a una necesidad valiosa: la cultura altamente autónoma de la compañía sufriría con las personas equivocadas en su lugar. Para disminuir las probabilidades de que esto suceda, Netflix aconseja activamente a los artistas "adecuados".

Por último, las empresas preparadas para el futuro ven que los ecosistemas de talento a menudo permiten la mejor gestión y asignación de los mejores talentos. En algunos casos, las empresas confían en mercados habilitados para la tecnología para adaptar mejor las habilidades a los proyectos. Estos ecosistemas de talento pueden incluso llegar más allá de los límites corporativos tradicionales. Por ejemplo, Networking Academy de Cisco ofrece capacitación de TI autoguiada y desarrollo de habilidades para preparar a los estudiantes para una variedad de roles relacionados con la tecnología y luego los conecta con oportunidades de trabajo, incluso con socios externos. Los participantes se benefician de mayores oportunidades para el avance profesional. Pero Cisco también gana, aprovechando un grupo más grande de talentos potenciados con habilidades específicas que la empresa prioriza.

Cómo crecemos: Construir para la escala

Las organizaciones no pueden simplemente tomar decisiones sobre su identidad o modelos operativos y declarar la victoria. A medida que la conectividad y la automatización aumentan, y a medida que cambian las expectativas de las generaciones más jóvenes, las empresas deben estar preparadas para una adaptación ágil y constante si esperan crecer con cualquier consistencia.



Hacerlo implica una interacción constante con las partes interesadas, la tecnología y los empleados. La mejor manera de garantizar esto es aprovechando un vibrante ecosistema de socios fuera de los límites tradicionales de la empresa, construyendo plataformas tecnológicas ricas en datos que apoyen el crecimiento y la innovación, y acelerando el aprendizaje para impulsar el motor de talento que necesitarán para tener éxito.

Imperativo 7: Adoptar una visión del ecosistema

En 2014, Tesla tomó la decisión aparentemente radical de abrir sus patentes y alentar a otras empresas a utilizar su propiedad intelectual. En retrospectiva, esa elección es un modelo brillante de las decisiones orientadas al ecosistema que todas las empresas preparadas para el futuro deben tomar. Tesla reconoció que no podría crecer sin socios que construyeran estaciones de carga y ofrecieran servicios para crear la infraestructura para soportar vehículos eléctricos. Al ponerse en el centro de un floreciente ecosistema de socios, Tesla sentó las bases para su propio crecimiento explosivo.

Las organizaciones preparadas para el futuro tomarán en serio estos ejemplos, reconociendo que se están alterando los entendimientos tradicionales sobre lo que es una organización y dónde se encuentran sus límites. El viejo pensamiento se trataba de ganar apalancamiento y controlar la cadena de suministro. Sin embargo, cada vez más, el valor se crea a través de redes donde los socios comparten datos, código y habilidades; donde las comunidades de empresas crean valor y antifragilidad juntos.

El reconocimiento subyacente que las principales empresas adoptan (y que los rezagados luchan por aceptar) es que las fuentes de valor estarán cambiando constantemente, de maneras que no pueden ser aprovechadas únicamente por el negocio tradicional y principal de una empresa. Las empresas exitosas necesitan sobresalir en la visión de los límites, tomando una vista de los sistemas en lugar de una mecanicista, y abrazando la fluidez sobre los planes fijos.

Las organizaciones preparadas para el futuro ven a los socios como extensiones de sí mismas. Estas relaciones presentan límites porosos y altos niveles de confianza y dependencia mutua para compartir valor y permitir que cada socio se enfoque en lo que hace mejor. Por ejemplo, Amazon alentó la formación de nuevas start-ups de entrega lanzando un programa de entrega de última milla que ofrecía dinero semilla de los empleados de alto rendimiento, furgonetas arrendadas y capacitación. Si bien estos socios del sistema de entrega son autónomos, Amazon los ve como una extensión de su ecosistema logístico y una nueva forma de asociación propia.

Las asociaciones deben cultivarse a largo plazo para desarrollar mejor la antifragilidad que ayuda a los socios a capear los shocks. Por ejemplo, JLABS de Johnson & Johnson proporciona soporte y recursos sobre cumplimiento, mercados, ciencia y otros temas a empresas emergentes prometedoras. Al hacerlo, la empresa apoya y desarrolla relaciones con emprendedores en las "frágiles primeras líneas de la innovación".¹⁴ En lugar de relaciones transaccionales, ganar-perder, modelos como éste adoptan asociaciones motivadas por el éxito compartido.



Imperativo 8: Construir plataformas tecnológicas ricas en datos

Las empresas preparadas para el futuro se toman los datos en serio. Para ellos, los datos no se trata simplemente de informar de lo que está sucediendo en el negocio o responder a una pregunta de negocio. Los datos son el negocio. El auge de Netflix es un ejemplo de ello, como demuestra su transformación de pequeño proveedor de DVD por correo a plataforma global multifacética, servicio de streaming y creador de contenidos. Netflix logró su crecimiento aprovechando los datos de sus usuarios en los potentes algoritmos que crearon su motor de recomendación.¹⁵ El sistema de recomendación de la empresa representa ahora el 80 por ciento del tiempo que los clientes dedican a la transmisión de contenidos de Netflix.¹⁶ Las empresas preparadas para el futuro entienden que los datos pueden potenciar continuamente las decisiones y la agenda de valor de formas inesperadas, aunque prometedoras.

Para sacar el máximo partido a los datos, las organizaciones líderes deben abordar un complejo conjunto de tareas. Deben crear enfoques convincentes para la gobernanza de los datos, rediseñar los procesos como aplicaciones modulares, aprovechar las ventajas de la tecnología escalable basada en la nube y respaldar todo esto mediante presupuestos tecnológicos de coste variable que se reasignen de forma dinámica. Al aprovechar la capacidad de los datos para conectarse y escalar, estas empresas podrán desarrollar nuevos productos, servicios e incluso negocios en ciclos rápidos de lanzamiento y actualización, de forma similar a como Tesla actualiza sus productos por aire varias veces al año.

Imperativo 9: Acelerar el aprendizaje como organización

La capitalización de los nuevos enfoques de los datos requiere habilidades modernas de DevOps, así como otras capacidades que serán nuevas para la mayoría de los líderes. Esto subraya la urgencia del último imperativo organizativo, el que ayuda a que los demás funcionen: acelerar el aprendizaje. Las empresas tienen que aprender bien para alimentar su motor de talento y crear una fuerza de trabajo capacitada que domine el arte de "fallar rápido, aprender y repetir".¹⁸ Las empresas de alto rendimiento promueven una mentalidad de aprendizaje continuo que anima y apoya a las personas a adaptarse y reinventarse para satisfacer las necesidades cambiantes.

Llegar a este nivel requiere inculcar una mentalidad de crecimiento, curiosidad y apertura a la experimentación y al fracaso. Satya Nadella, CEO de Microsoft, lo describe como una prueba de hipótesis. "En lugar de decir 'tengo una idea'", observa Nadella, "¿qué pasaría si dijeras 'tengo una nueva hipótesis, vamos a probarla, a ver si es válida, a preguntar cuán rápido podemos validarla'? Y si no es válida, pasamos a la siguiente".¹⁹ Este enfoque, y el impulso subyacente de la empresa para cambiar su mentalidad colectiva de "saberlo todo" a "aprenderlo todo", es emblemático de una organización de aprendizaje.

Los entornos de experimentación y aprendizaje fomentan el crecimiento personal acelerado y la mejora de los empleados. Pueden impulsar una innovación beneficiosa, como demuestra la famosa política de Google del "20% de tiempo", que anima a los empleados a trabajar en sus propias ideas para Google el 20% del tiempo (este enfoque contribuyó a la creación de Gmail y Google Maps, entre otros).²⁰ El valor real de estos programas es que señalan a la organización que el aprendizaje, la experimentación y la innovación forman parte del trabajo diario de todos, no algo que se hace en un "skunkworks" u otro grupo especializado.



Dado que las instituciones educativas tradicionales por sí solas no pueden ofrecer las habilidades que las empresas necesitarán, las organizaciones deben mirar hacia adentro. En lugar de crear programas centralizados monolíticos a los que asistan las personas antes de regresar a su trabajo diurno, las empresas con visión de futuro desarrollarán viajes de aprendizaje que tienen una mezcla de contenido básico e individualizado, entregados cuando la gente lo necesita y a la escala requerida.²¹ Y de acuerdo con las lecciones aprendidas durante la pandemia, estos programas deben funcionar en los entornos de trabajo virtuales de hoy en día.

Hacia el futuro

Para la mayoría de las organizaciones, la pandemia COVID-19 y sus secuelas han mejorado la vida tal como la conocíamos. El dolor, el dolor y la dislocación económica resultantes se sentirán en el futuro. La primera prioridad para los líderes, por lo tanto, es liderar con empatía y compasión a medida que revitalizan y revitalizan sus equipos y organizaciones agotados.

A medida que las empresas se enfrentan a un paisaje incierto y postcrisis, les instamos a recordar el aliento de Albert Einstein de que "en medio de cada crisis, se encuentra una gran oportunidad". A medida que las organizaciones pasen de una mentalidad de afrontar a una de las que compiten, las mejores empresas aprovecharán la oportunidad única de descongelar ante ellas para imaginar —y crear— nuevos sistemas y modos de organización que sean más flexibles, integrados, resistentes y, en última instancia, más humanos. Estas organizaciones se verán a sí mismas como sistemas interconectados que buscan experimentar constantemente, fracasar, aprender, crecer e iniciar el proceso de nuevo cuando el mundo cambie invariablemente de nuevo.





Satisfacer la creciente demanda mundial de refrigeración

Parte de Hoy en el Laboratorio - ¿Mañana en Energía?

Artículo — 13 de noviembre de 2020

Hoy en el laboratorio – Mañana en energía? destaca los proyectos de investigación en desarrollo en los Programas de Colaboración Tecnológica (TCP). Obtenga más información sobre la iniciativa,lea el comentario de lanzamiento o explore los TCP.

¿Cuál es el objetivo de este proyecto?

Mejorar la eficiencia de los sistemas de aire acondicionado y refrigeración.

Se proyecta que las poblaciones en crecimiento y las economías en desarrollo aumentarán enormemente la demanda mundial de refrigeración espacial, deshumidificación y refrigeración. Este proyecto tiene como objetivo mejorar la eficiencia de los sistemas de aire acondicionado y refrigeración. Esto reducirá la demanda de energía y disminuirá los impactos adversos del calentamiento global.

¿Cómo podría explicarse esta tecnología a un estudiante de secundaria?

El proyecto se centra en la mejora de varias tecnologías. Esto incluye sistemas tradicionales basados en compresión de vapor que utilizan refrigerantes que contribuyen mucho menos al calentamiento global que los convencionales. Es probable que sean una parte muy importante de la solución al cambio climático. También se está investigando y desarrollaron enfoques no tradicionales. Estas incluyen tecnologías en las que los materiales de estado sólido cambian de temperatura cuando están expuestos a un campo magnético, una tensión mecánica o una corriente eléctrica. Otras tecnologías de refrigeración no tradicionales mueven el calor disolviendo el gas en un líquido o un material sólido en una parte del ciclo y expulsándolo en otra.

¿Cuál es el valor de este proyecto para la sociedad?

- aumenta la eficiencia de los sistemas de refrigeración y refrigeración y reduce las emisiones de gases de calentamiento global
- mejora el nivel de vida en climas calurosos
- reduce el desperdicio de alimentos debido a una mala o ninguna refrigeración.

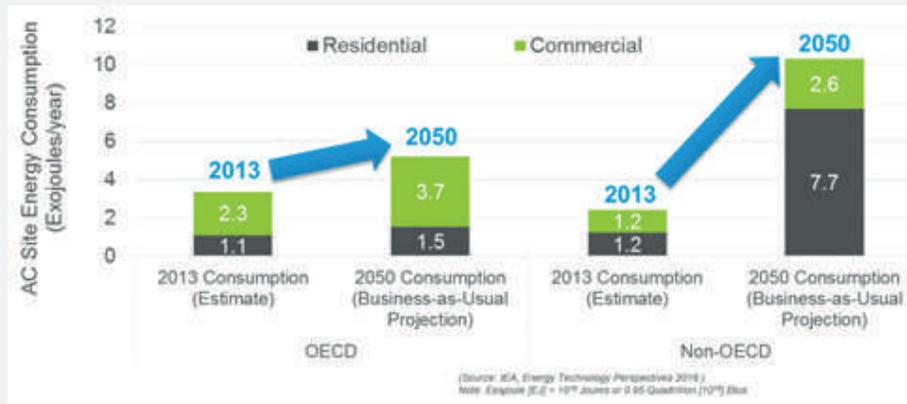


¿En qué etapa de desarrollo está el proyecto?

El proyecto comenzó en 2019 y se espera que se ejecute hasta 2022. Las tecnologías no tradicionales se encuentran en las primeras etapas de desarrollo. Algunas tecnologías están en desarrollo conceptual, mientras que las pruebas de concepto en el laboratorio están en marcha para otras. Al final del proyecto, la demostración de algunos prototipos de ingeniería debería estar en marcha en el laboratorio y tal vez en el campo.

¿Qué políticas gubernamentales podrían llevar esto del laboratorio al mercado?

- apoyo continuo y creciente a la investigación y el desarrollo acelerados de tecnologías avanzadas de refrigeración y refrigeración
- la implementación de estándares mínimos de rendimiento de eficiencia para los aires acondicionados y la refrigeración con umbrales en continuo aumento.



Socios

- Laboratorio Nacional Oak Ridge, Estados Unidos
- Universidad de Maryland, Estados Unidos
- Laboratorio Ames, Estados Unidos
- Instituto Coreano de Maquinaria y Materiales
- ITAE, Italia
- Fraunhofer IPM, Alemania
- Universidad Xi'an Jiao Tong, China
- Universidad de Tsinghua, China
- Universidad Jiao Tong de Shanghai, China
- Universidad de la Ciudad de Hong Kong, China

Financiadores

Agencias de financiación en los países participantes

Acerca del Programa de Colaboración Tecnológica sobre Tecnologías de Bombeo de Calor (HPT TCP)

Establecido en 1977, HPT TCP funciona como un marco internacional de cooperación e intercambio de conocimientos en el campo de las tecnologías de bombeo de calor utilizadas para calefacción, refrigeración, aire acondicionado y refrigeración en edificios, industrias, redes térmicas y otras aplicaciones.





Tendencias globales en energías renovables

La energía solar y eólica pasa a ocupar un lugar dominante en la inversión en fuentes de energía

Las fuentes de energía renovables, en especial la energía solar y eólica, ya figuran entre las favoritas en inversiones energéticas futuras. Las exigencias de la demanda, así como la combinación de la reducción de costes y la innovación tecnológica, están propiciando que ambas fuentes de energía puedan competir con las tradicionales hasta el punto de posicionarse por delante de estas en proyecciones de inversión. Encontramos tres tendencias que favorecen la competitividad de estas energías alternativas frente a las tradicionales. En primer lugar, la paridad de precios y la continua reducción de sus costes derivada de la innovación tecnológica. En segundo lugar, la continua mejora en sus capacidades de integración, que permiten a estas tecnologías disponer de la capacidad para suministrar y abastecer la red eléctrica de manera fiable y rentable. Y en tercer lugar, la evolución de los mercados eléctricos y regulaciones que favorecen las tecnologías libres de emisiones de CO₂. Estos factores implican que tanto la energía solar como la eólica puedan competir y superar a las energías tradicionales en entornos competitivos y sin necesidad de ningún estímulo de subsidios.

Otro parámetro que propicia que la balanza se incline a favor de las renovables son las tendencias en la evolución de la demanda, cada vez más favorables hacia este tipo de energías alternativas. Los consumidores buscan fuentes de energías fiables, asequibles y respetuosas con el medio ambiente. En este sentido la evolución de la demanda se está concretando para los diferentes tipos de consumidores. Así, por ejemplo, las grandes corporaciones y empresas comienzan a involucrarse en la adquisición y consumo de energías renovables. Otro ejemplo, es la adopción de modelos de uso de energías alternativas "comunitarias", de titularidad compartida, lo cual facilita el acceso por parte de los ciudadanos a este tipo de fuentes de energía, así como también reinvertir parte de los beneficios en la comunidad. El informe señala adicionalmente otros dos agentes clave en el aumento de la demanda de energías renovables: por un lado, el auge de las llamadas smart cities o ciudades inteligentes, que pretenden mejorar la calidad de vida de sus residentes favoreciendo al mismo tiempo la sostenibilidad. En segundo lugar, el gran desarrollo de la demanda en mercados emergentes, así, en 2017, los mercados emergentes acaparaban ya el 63% de la inversión global en energías renovables, ampliando la brecha de inversión en fuentes de energía alternativa con respecto a los mercados maduros hasta una cifra récord.



The background features a blue-tinted cityscape with various skyscrapers and buildings. Overlaid on this is a network of white lines and diamond shapes, suggesting a digital or technological theme. The text 'merca' and '-deo' is positioned on the left side, and a large '4' is on the right.

merca
-deo

4



mercadeo

- ▾ Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Estudios económicos.
- ▾ Sistema de reporte empresarial Superintendencia de Sociedades. SIREM
- ▾ Base de datos de empresas en Colombia. Cámara de Comercio de Bogotá.
- ▾ Bases de datos regionales
- ▾ Bases de datos comerciales
- ▾ Datos abiertos Colombia
- ▾ Estadísticas oficiales de Colombia.
- ▾ Información de exportaciones e importaciones
- ▾ Publicaciones técnicas Unidad Técnica Ozono – UTO
- ▾ Información internacional

10 herramientas
disfrútelas





A continuación, ofrecemos fuentes de información y bases de datos relacionados con la industria del acondicionamiento del aire y refrigeración. Si usted va a enviar información comercial, debe solicitar el permiso para el tratamiento de datos, según directrices de la ley 1581 de 2012.

Recomendamos hacer la revisión de la siguiente información: www.sic.gov.co/preguntas-frecuentes-pdp

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Estudios económicos.

- Estudios económicos | MINCIT - Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
- Perfiles económicos y comerciales por departamentos | MINCIT - Ministerio de Comercio, Industria y Turismo
- Informe de importaciones y balanza comercial a octubre del 2020 (mincit.gov.co)
- Información: Perfiles Económicos Regionales (mincit.gov.co)
- Informe económico Colombia II trimestre 2020 (mincit.gov.co)

Sistema de reporte empresarial Superintendencia de Sociedades. SIREM

Estados financieros suministrados por las empresas que se encuentran sometidas a inspección o vigilancia por esta Superintendencia y que pertenecen al sector real de la economía. www.supersociedades.gov.co

Base de datos de empresas en Colombia. Cámara de Comercio de Bogotá.

Base de datos de empresas en Colombia. Información de diferentes fuentes como: las principales cámaras de comercio, cifras de importación y exportación, listas de riesgos para la prevención del lavado de activos y financiación del terrorismo LA/FT, entre otros. www.ccb.org.co/Fortalezca-su-empresa/Temas-destacados/Bases-de-datos-e-informacion-empresarial



Bases de datos regionales

- **Cámara de comercio de Barranquilla**
www.camarabaq.org.co/paso-a-paso-para-descargar-bases-de-datos/
- **Cámara de comercio de Cali**
www.ccc.org.co/serviciobasesdedatos/
- **Cámara de comercio de Medellín**
www.camamedellin.com.co/quiero-un-servicio-para-mi-empresa/plataformas-especializadas-para-los-negocios/bases-de-datos-camara-negocios

Bases de datos comerciales

- **Venta de bases en Excel empresariales de Colombia**
<https://datos.net.co/>
- **Super bases de datos**
www.superbasesdedatos.com

Datos abiertos Colombia

Cámara de Comercio de Bogotá.

GOV.CO es el Portal Único del Estado Colombiano que ofrece en un solo lugar toda la oferta de trámites, servicios, ejercicios de participación e información del país. (<https://datos.gov.co/>)

Datos abiertos Bogotá (<https://datosabiertos.bogota.gov.co/dataset>)

¿Qué son datos abiertos? En Colombia la Ley de Transparencia y Acceso a la Información, define los datos abiertos como “todos aquellos datos primarios o sin procesar, que se encuentran en formatos estándar e interoperables que facilitan su acceso y reutilización, los cuales están bajo la custodia de las entidades públicas o privadas que cumplen con funciones públicas y que son puestos a disposición de cualquier ciudadano, de forma libre y sin restricciones, con el fin de que terceros puedan reutilizarlos y crear servicios derivados de los mismos” (Ley 1712 de 2014. Literal J, artículo 6. Definiciones.)



Estadísticas oficiales de Colombia. DANE

www.dane.gov.co/index.php/52-espanol/noticias/noticias/4325-bases-de-datos-anonimizadas-disponibles-en-la-web
Ejemplo: Estadísticas de licencias de construcción (ELIC)
Licencias de construcción (dane.gov.co)

Información de exportaciones e importaciones

Trade Map proporciona - en forma de tablas, gráficos y mapas - indicadores de desempeño exportador, de demanda internacional, de mercados alternativos y de mercados competitivos, así como un directorio de empresas importadoras y exportadoras. Esta herramienta cubre 220 países y territorios y 5300 productos del Sistema Armonizado. Los flujos comerciales mensuales, trimestrales y anuales están disponibles desde el nivel más agregado hasta el nivel de línea arancelaria. www.trademap.org/Index.aspx

Publicaciones técnicas Unidad Técnica Ozono – UTO

Enlaces de publicaciones de la Unidad Técnica Ozono, referentes a la implementación del Protocolo de Montreal en Colombia.
www.minambiente.gov.co/index.php/asuntos-ambientales-sectorial-y-urbana/unidad-tecnica-ozono-y-protocolo-de-montreal/publicaciones

Información internacional

World Bank
(<https://datos.bancomundial.org/>)





JDG 2020 – 2021

Giovanni Barletta	Presidente
Roberto D'Anetra	Vicepresidente
Diego Arias	Presidente Capitulo Cadena de frio
César Isaza	Presidente Capitulo Antioquia
Ernesto Porras	Presidente Capitulo Occidente
Gustavo Mahecha	Capitulo ASHRAE
Rolando Torrado	Presidente Capitulo Oriente
Adis Machado	Miembro JDG
César Claro	Miembro JDG
Miguel Carranza	Miembro JDG
Gabriel Gómez	Miembro JDG
Gerardo Alfonso	Miembro JDG
Milen Balbis	Miembro JDG
Monique Rubiano	Miembro Externo JDG
Rubiela Arias	Miembro JDG
Bolívar Monroy	Director Técnico
Claudia Sanchez	Directora Ejecutiva



© Todos los derechos reservados
ACAIRE 2021

CAJA DE HERRAMIENTAS 40 AÑOS ACAIRE

