

A photograph of a modern building's interior, featuring large glass windows and a curved ceiling. The image is overlaid with a teal gradient at the top. The text '+ tendencias' is written in a large, white, sans-serif font across the middle of the image.

+ tendencias

Tendencias en Aprendizaje y Desarrollo 2011 - 2013

Coordinación Equipo I+D+i Overlap

Introducción

Fuentes del estudio:

- Foros internacionales
- “Best practices” de clientes
- Proyectos innovadores con “partners”

Equipo de trabajo:

- Miguel Gómez de Agüero – Director Escuela Corporativa Heineken
- Antonio Rubio – Director I+D+i Overlap
- Javier Aranduy – Gerente Desarrollo Internacional Overlap
- Juan Carlos Cantero – Consultor
- Yolanda Merino – Consultor

Estructura del documento:

- Se exponen once tendencias organizadas en cuatro categorías en función de su área de aplicación:
 - Conocimiento de Negocio
 - Liderazgo
 - Comercial
 - Aprendizaje y Desarrollo.
- Cada tendencia se estructura en tres apartados:
 - Descripción de la tendencia con gráficos, imágenes y links de interés.
 - Gráfico síntesis de la tendencia.
 - Ejemplo ilustrativo de las posibles aplicaciones prácticas de la tendencia.



Índice



A. Conocimiento de Negocio: Pg. 5

Impacto sobre la gestión global de las empresas.

1. Rentabilización del conocimiento interno
2. "Open management"
3. Cadena de excelencia

C. Comercial: Pg. 61

Las ventas desde la relación con el cliente y evaluación del impacto.

1. Mejora del desempeño en equipos comerciales
2. Énfasis en la medición previa y posterior en los proyectos de aprendizaje comercial
3. "Sales 2.0"

B. Liderazgo: Pg. 31

El individuo como agente del cambio en las organizaciones.

1. Cultura 2.0
2. Liderar "millennials"
3. Gestión de motores emocionales

D. Aprendizaje y Desarrollo: Pg. 87

Enfoque social del aprendizaje a través de la tecnología 2.0.

1. "Cloud Computing" en el aprendizaje
2. Metodologías para la Personalización del Aprendizaje

+tendencias

A. Conocimiento de Negocio

Impacto sobre la gestión global de las empresas.

01. Rentabilización del conocimiento interno
02. "Open management"
03. Cadena de excelencia

01. Rentabilización del conocimiento interno

El método de explotación del conocimiento interno podría convertirse en la principal ventaja competitiva de una compañía frente a sus competidores.

- Este conocimiento interno se compone de:
 - Comprensión del negocio.
 - Divulgación de experiencias y lecciones aprendidas.
- La **retención del conocimiento** supone un reto para las compañías por la dificultad en la captura de la información y su posterior difusión en la organización.
- La gestión del conocimiento hasta fechas recientes ha sido realizada de un modo centralizado que ha requerido importantes inversiones en sistemas así como la estandarización de los modos para conservar y poner a disposición de los empleados la información.



01. Rentabilización del conocimiento interno

Las tecnologías web 2.0 romperán con el esquema de gestión de conocimiento clásico abriendo a cada individuo la posibilidad de explotar el conocimiento interno de un modo libre.

Cuatro formas de rentabilizar el conocimiento interno:



1. Potenciar "user generated content" (identificación/creación y transmisión).

- La generación de contenidos por el usuario crea una oportunidad de compartir su "expertise" a través del uso de herramientas 2.0 como pueden ser wikis, blogs, La clave de este proceso reside en la actitud del individuo que ha de ser abierta, colaborativa y creativa. A partir de esta actitud se inicia el proceso de creación de "objetos de conocimiento" en diferentes formatos.
- En 2006 la revista Time identificó a los millones de usuarios de la web "generadores de contenido" como el personaje del año.



- En el contexto empresarial han surgido barreras para la difusión espontánea del conocimiento debido a miedos en cuanto a la validez del contenido publicado, alineación con los mensajes corporativos y fuga de información.
- La necesidad de capitalizar el conocimiento interno situará a los profesionales de la compañía en el centro de la difusión de la información corporativa clave.

01. Rentabilización del conocimiento interno

2. Diseñar soluciones personalizadas para la mejora del desempeño.

- El entorno 2.0 favorece el aprendizaje al permitir el acceso abierto a la información generada por otros usuarios, facilitando asimismo la búsqueda de contenidos/aplicaciones a través de etiquetas (“tags”) que recogen los conceptos clave establecidos socialmente: “folksonomía”, en contraposición a las taxonomías.
- Existen dos familias de herramientas de apoyo en el puesto
- **Widgets:** Pequeñas aplicaciones que aportan un acceso fácil a funciones de uso frecuente como por ejemplo, calendario, calculadora, agenda, horarios mundiales, tiempo.... Además de estas aplicaciones genéricas existen otras orientadas a negocio que hacen llegar al ordenador del usuario información en tiempo real útil para realizar el trabajo.
- **EPSS (Electronic Performance Support System):** Estas herramientas se refieren a ayudas para el desempeño en el puesto favoreciendo el “just in time training”. La web 2.0 permite crear fácilmente EPSSs a través de vídeo, guías de navegación, “rapid learning” por los usuarios expertos y ponerlo a disposición del resto de empleados para su localización en el momento en que surge la necesidad de aprendizaje.



A. Conocimiento de Negocio

01. Rentabilización del conocimiento interno

3. Clasificación de expertos:

- Todos somos al mismo tiempo maestros y principiantes con un recorrido de aprendizaje personal, cada individuo se sitúa en un estadio de "expertise" dependiendo del contenido de que se trate.
- A fin de gestionar el conocimiento de la compañía se crea una segmentación de expertos en relación a los conocimientos críticos de la compañía. En este mapa se sitúan los profesionales según su posible aportación a la compañía y su potencial de crecimiento y actualización ("push-pull"). Este mapa es "vivo" en la medida en que cambian las necesidades de negocio y las personas evolucionan en su desarrollo profesional.

Clasificación de expertos y aprendizaje:

PRINCIPIANTE	CONOCEDOR	EXPERIMENTADO	MAESTRO
Nuevo en el trabajo y con escaso conocimiento	Capaz de ejecutar los procesos básicos	Capaz de adaptar el comportamiento según las situaciones	Capaz de inventar nuevas formas de realizar la actividad y enseñar a otros.
"Muéstrame cómo"	"Ayúdame a hacerlo mejor"	"Ayúdame a encontrar lo que necesito"	"Muéstrame cómo crear mi propio camino"

Más comunes	NECESIDAD DE APRENDIZAJE	Más específicas
Más formal (formación estructurada)	TIPO DE SOLUCIÓN	Más informal (colaboración)
Más genérico (currículum común)	PERSONALIZACIÓN DE LAS ACCIONES	Más personalizado (desempeño)
Learning 1.0: Prescripción	MODELO DE APRENDIZAJE	Learning 2.0: Suscripción

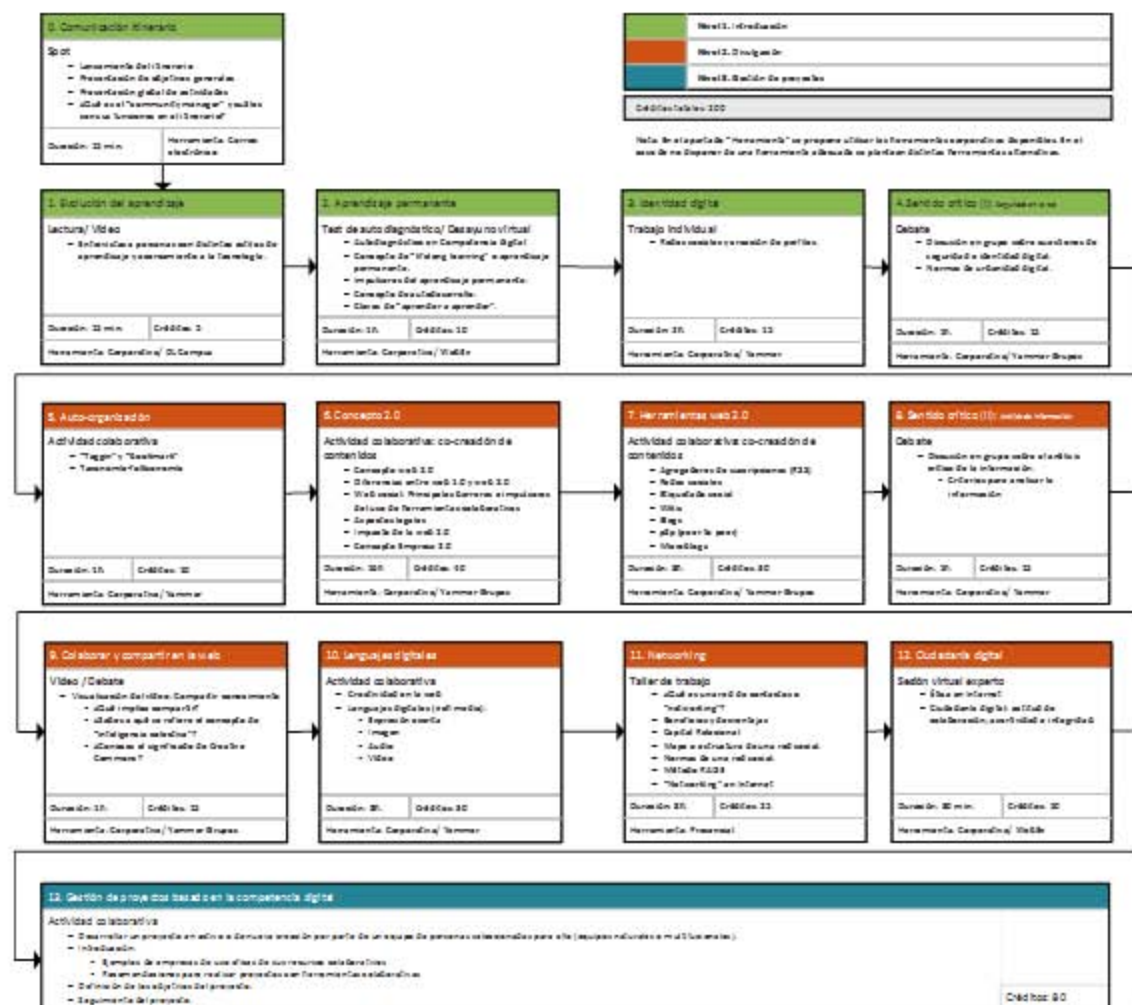
Fuente: Marc Rosengber, 2010

01. Rentabilización del conocimiento interno

4. Desarrollo en competencia digital:

- El uso de las herramientas de generación de contenidos y comunicación en red requiere de un entrenamiento y preparación previas por parte de los usuarios. Las nuevas generaciones de empleados muestran una **habilidad "natural"** ya que han crecido en un entorno digital. Las empresas facilitarán la incorporación de los **"inmigrantes digitales"** al entorno 2.0 a través de **itinerarios de desarrollo** de esta competencia con el apoyo de los líderes proclives a la colaboración y los expertos digitales.

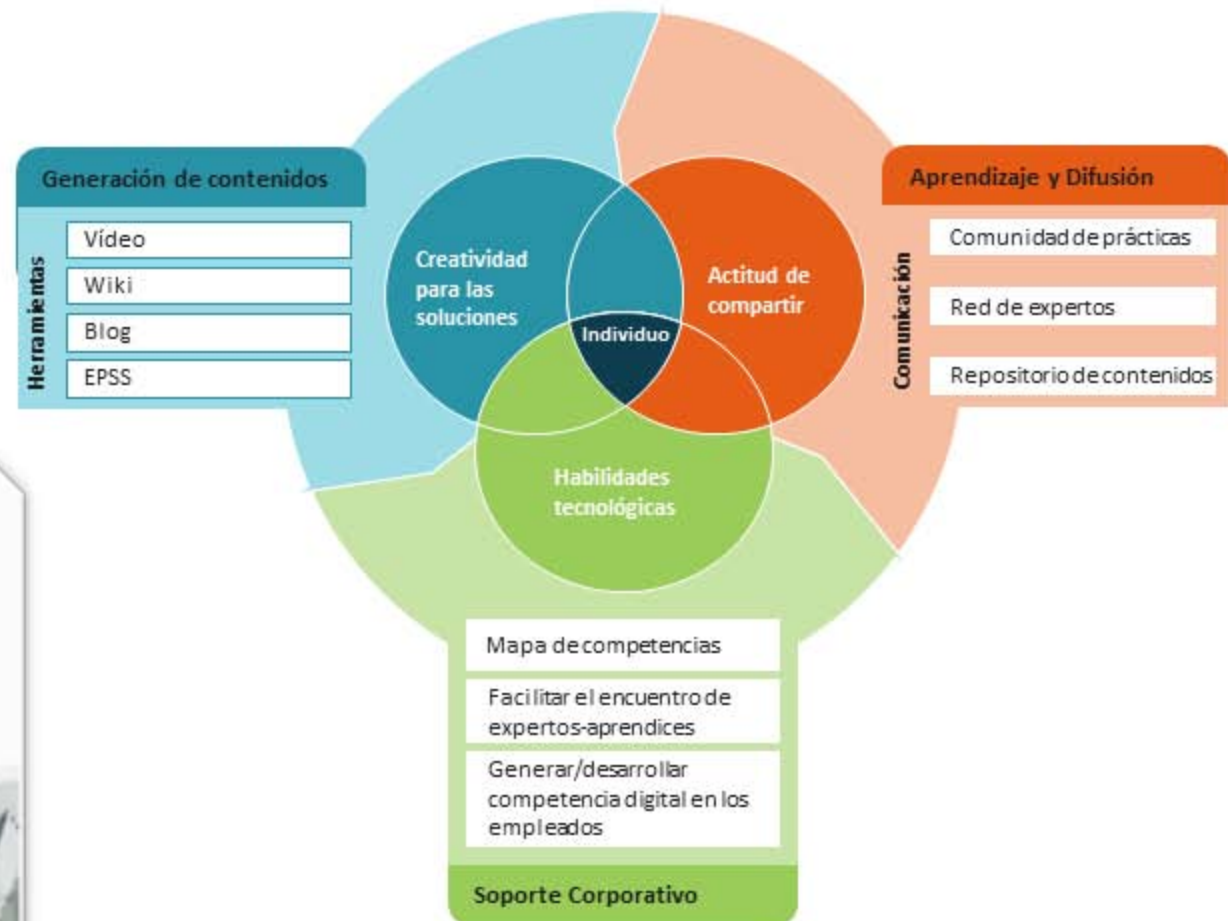
Itinerario 2.0.



Fuente: Overlap 2009

01. Rentabilización del conocimiento interno

Síntesis



01. Rentabilización del conocimiento interno

Posible aplicaciones

Creación de vídeos por el usuario

- Los **dispositivos móviles** que permiten la grabación de vídeos y las **cámaras digitales** y “**webcams**”, se encuentran a disposición de gran parte de los empleados y niveles directivos, lo que supone una **oportunidad para crear nuevos objetos de conocimiento en formato de vídeo.**
- Los vídeos **estimulan, motivan** cuando muestran los éxitos, **facilitan el cambio** de actitudes, transmiten **credibilidad** al estar realizados por nuestros compañeros y refuerzan su **impacto** cuando están realizados por los líderes/modelos de la compañía.
- **Proceso para la creación de un vídeo:**

Creación de vídeos por el usuario

- **¿Qué ideas podemos llevar a cabo través de vídeos?**
 - Demostraciones para realizar tareas/ procesos.
 - Entrevista a expertos.
 - Entrevistas sobre situaciones críticas o de éxito.
 - Presentación de una mejor práctica o recomendaciones.
 - “Storytelling” de una experiencia de negocio.
 - Diagramas animados: “in plain english”.
 - Metáforas o analogías visuales.
 - Ilustración de conceptos con ejemplos reales.
 - Contraste de situaciones yuxtapuestas: “do’s & dont’s”.
 - “Role plays” comentados



A. Conocimiento de Negocio

01. Rentabilización del conocimiento interno

Referencias

- **What every manager must know about learning 2.0**, Marc J. Rosenberg, ASTD International Conference 2010, Chicago
- **Solving the knowledge transfer problem: 12 practical strategies**, William J. Rothwell, ASTD International Conference, Chicago
- **Web 2.0 and video: Learners at teachers at Google**, Steph Fastre, Julia Bulkowski, ASTD International Conference, Chicago
- **Web 2.0 tools for effective informal training**, Filipe Carrera, ASTD International Conference, Chicago
- **User –generated content in the classroom... Preparing our learners for the future?** Ciaran McCormack, EDEN 2010 Annual Conference, Valencia
- **Designing Video and Multimedia for Open and Flexible Learning**, Jack Koumi (2008), Routledge Falmer.
- **Performance Support Engineering: An Emerging Development Methodology for Enabling Organizational Learning**, Barry Raybould. Performance Improvement Quarterly, 8(1) pp. 7-22. (1995) International Society for Performance Improvement
- **Designing EPSS for the Marine Industry.** Ashok Banerji and Rajan Bhandari. International Conference on Computers in Education, December 2-6, 1997, Kuching, Sarawak, Malayasia



02. "Open management"

Las relaciones de negocio no se comprenderán sin el uso de los "social media", que permiten evolucionar la comunicación hacia experiencias compartidas donde las claves para lograr el compromiso de proveedores, clientes y empleados serán la confianza, la transparencia y la autenticidad.

"Open management" supone **visibilizar y hacer fluir la información necesaria** en la cadena de valor, en este sentido cada compañía define esta **estrategia** a partir de sus objetivos en el ámbito externo ("partners" y clientes) y de gestión interna.



02. "Open management"

1. Gestión interna:

- En el liderazgo se establecerá una **relación distinta entre el líder y su equipo**: la decisión se traslada al colaborador quien decide su nivel de compromiso con el proyecto. El líder habrá de ser capaz de **canalizar y compartir información**, así como **establecer relaciones** a través de los diferentes departamentos y funciones.
- Los **"open leaders"** naturales se erigen como motores para el impulso de la estrategia de apertura de la compañía. Pueden encontrarse dentro de la compañía o pertenecer a otros colectivos externos, como consumidores o "stakeholders".
- Los **equipos directivos** evolucionarán hacia un liderazgo abierto en las diferentes áreas de negocio de la compañía, lo que supone aumentar **confianza y desarrollar la humildad** abandonando el énfasis sobre el control de las personas y logrando su compromiso.
- La **construcción de una relación de confianza**, donde cada persona siente que tiene información y capacidad de decisión, conlleva una **actuación responsable** y un **compromiso real** con los objetivos.



Autoevaluaciones sobre "open leadership" en
<http://www.charleneli.com>

02. "Open management"

Diferencias entre "traditional leadership" y "open leadership"

Liderazgo tradicional	"Open Leadership"
Pasa poco tiempo pensando en cómo ser auténtico y transparente	Gestiona activamente la transparencia y autenticidad para formar relaciones
Plantea la estrategia y lo controla a través de la cadena de liderazgo	Plantea la estrategia y logra el compromiso compartiendo una visión común
Usa las comunicaciones para enviar mensajes de visión y estrategia	Usa las redes sociales para difundir la visión y estrategia
Cree que el liderazgo es un rasgo raro y precioso	Cree que el potencial de liderazgo reside en cada persona
Busca el compromiso en la Dirección en primer lugar	Compromete en todos los niveles, fuera y dentro de la organización
Desarrolla la confianza en las transacciones	Inspira confianza con el compromiso
Controla la información por miedo a que se escape de la organización	Desarrolla una cultura de confianza y compartir información
Escribe reglas buscando conformidad y consistencia	Escribe reglas para asumir riesgos

Fuente: Li (2010)



02. "Open management"

Principios del "open management":

- **Eliminación de barreras** de acceso a la información y a las personas clave, lo que facilita la **toma de decisiones**.
- **Difusión** más rápida y extensa de las iniciativas con menor coste en la comunicación.
- **Conocimiento en tiempo real** de lo que sucede en los "social media", permitiendo una **rápida respuesta** a los cambios.
- **Cercanía en las conversaciones** digitales, lo que aumenta el **compromiso** de empleados y de clientes.
- **Contacto directo** con la empresa a través de herramientas 2.0:
 - **Empleados:** comunidades internas, blog del Presidente/CEO.
 - **Clientes:** interacción en diferentes redes sociales.

2. Gestión externa:

Algunas recomendaciones para la mejora en el uso de los "social media" en la relación con los clientes:

- Utilizar distintas plataformas para llegar a las personas.
- Incorporar la figura del "community manager".
- Dirigirse a la persona de forma "one to one".
- Promocionar a las personas, no solo a la marca.
- Proporcionar lugares de intercambio sobre el producto, servicio y nuevas ideas.
- Contar historias sobre la compañía de manera abierta y transparente.
- Recompensar la implicación de las personas con la marca.



Comunidad J&B (<http://www.jbonline.es/Default.aspx~/mundo-jb>)



02. "Open management"

Síntesis

Fundamentos del "open management"

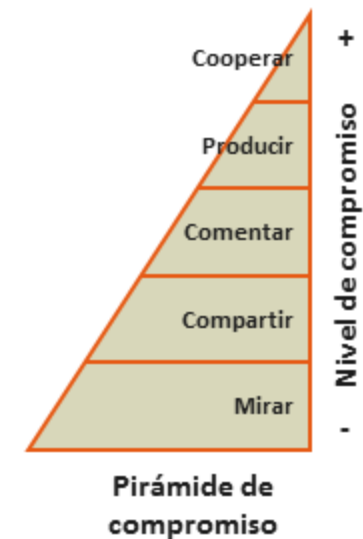
Compartir información

- Explicar objetivos y estrategia a fin de crear compra interna
- Actualizar la información diaria sobre lo que se está realizando
- Conversar con clientes y empleados para lograr mejoras
- Incentivar la participación a través de una estrategia de "micrófono abierto"
- Resolver problemas en colaboración: "crowdsourcing"
- Establecer estándares de actuación para compartir datos en plataforma

Tipos de toma de decisiones utilizando "open management"

- **Centralizada:** compartir la información que ha llevado a tomar determinada decisión
- **Democrática:** Permitir la elección de la decisión sobre varias alternativas pre-establecidas.
- **Consenso:** implicación de cada una de las personas afectadas por la decisión
- **Distribuida:** considerar las aportaciones de cada persona implicada y centralizar la decisión final

Incremento nivel de compromiso



02. "Open management"

Posible aplicaciones

El caso de Procter & Gamble

- P&G ha considerado la innovación como la clave del éxito en el medio y largo plazo. Históricamente P&G ha generado sus nuevas ideas de productos y servicios internamente. En un mundo conectado, se plantean la oportunidad de colaborar con millones de científicos e ingenieros a nivel global, por lo que relanzaron su estrategia de innovación abriéndose a la búsqueda de ideas externas a través del Programa "Connect + Develop".
- La iniciativa incluye un portal de intercambio donde P&G lanza sus necesidades de innovación y está receptivo a nuevas ideas en los ámbitos de "packaging", diseño, modelos de marketing, métodos de investigación, ingeniería y tecnología que mejoren sus productos y servicios. Igualmente P&G pone a disposición de otras compañías sus ideas a través de licencias de uso.
- Actualmente existen más de 1000 acuerdos en activo y declaran: "Estamos interesados en todo tipo de "business partners" de alta calidad, desde inventores individuales o empresarios hasta pequeñas compañías y aquellas listadas en FORTUNE 500 — incluso competidores".



Fuente: <https://secure3.verticali.net/pg-connection-portal/ctx/nowauth/PortalHome.do>

02. "Open management"

Referencias

- Open Leadership, Charlene Li, 2010
- Social media and branding, Tom Smith, IAB Interact Congress 2010, Barcelona, en: <http://globalwebindex.net/thinking>
- pgconnectdevelop.com
- www.charleneli.com



03. Cadena de excelencia

El éxito de un negocio a largo plazo implica la **lealtad del cliente** y la **repetición de la actividad comercial**, ya que resulta menos costoso **incrementar las ventas con los clientes actuales** que **conseguir nuevos clientes**.

La cadena de la excelencia persigue poner en valor las experiencias de éxito con los clientes de manera que sean éstos quienes sientan el interés de la marca a la vez que comunican personalmente sus vivencias únicas a nuevos clientes.

En este sentido, la **cadena de excelencia**, una cadena de servicio paralela a la cadena de valor, representa la conexión entre el liderazgo y los resultados financieros y la repetición de negocios, pasando por la motivación de los empleados y la satisfacción de los clientes. Se trata de un modelo que categoriza las actividades que la organización empresarial ha de desarrollar para alcanzar la excelencia del negocio.



03. Cadena de excelencia

Cadena de valor



Modelo de "Cadena de Excelencia Disney"



Creatividad	Liderazgo para la excelencia	Gestión de personas	Servicio de calidad	Lealtad a la marca
<ul style="list-style-type: none"> • Cultura colaborativa • Identidad organizacional • Sistema estructural 	<ul style="list-style-type: none"> • Visión organizacional • Estructuras y procesos • Participación y compromiso 	<ul style="list-style-type: none"> • Mensaje consistente • Selección del talento • Formación y gestión de carreras 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de servicio excepcional • Estándares de calidad • Integración del servicio de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Seguimiento identidad de marca • Construcción de relaciones • Ventaja competitiva sostenible



03. Cadena de excelencia

Cinco principios para crear la cadena de la excelencia

1) Creatividad: Los nuevos productos/servicios, las ofertas innovadoras y las presentaciones inventivas estimulan las ventas y hacen que los clientes vuelvan, por lo que la compañía ha de fomentar y sostener la participación en la aportación y desarrollo de nuevas ideas y mejora de procesos.



2) Liderazgo de la excelencia: Para alcanzar la excelencia organizacional es importante desarrollar un liderazgo que inspire la dedicación, compromiso y "empowerment" de los empleados, un entorno colaborativo que acerque los recursos a toda la organización y fomente y reconozca la movilización del conocimiento.

Escuela Corporativa Heineken España: Programa LiderHa



Extracto entrevista José Luis Romero Director de Recursos Humanos de Heineken España.

En Equipos & Talento:

<http://www.equipoystalento.com/tv/tema/universidad-corporativa/Jose-Luis-Romero/director-de-RR-HH/heineken/Escuela-Corporativa/>

03. Cadena de excelencia

Cinco principios para crear la cadena de la excelencia

- 3) **Gestión de personas:** crear significados y valores compartidos, desarrollar y fortalecer una cultura organizacional que sirva de apoyo a la prestación de un servicio de calidad excepcional, comunicar con claridad las expectativas a desarrollar y mantener un enfoque orientado a los resultados. Los modelos de aprendizaje han de enfatizar la lealtad a la marca, el impacto sobre la reputación y el desempeño financiero, la personalización de la experiencia del cliente y la excelencia del negocio.



Estructura jerárquica



Gestión en red



03. Cadena de excelencia

Cinco principios para crear la cadena de la excelencia

4) Servicio de calidad excepcional:

Establecer los estándares de calidad proponiendo criterios operacionales, alineando los procesos para apoyar y personalizar las experiencias del cliente e implementar una matriz de calidad del servicio. La progresión del servicio de calidad se evalúa y sostiene mediante estudios de “benchmarking”.

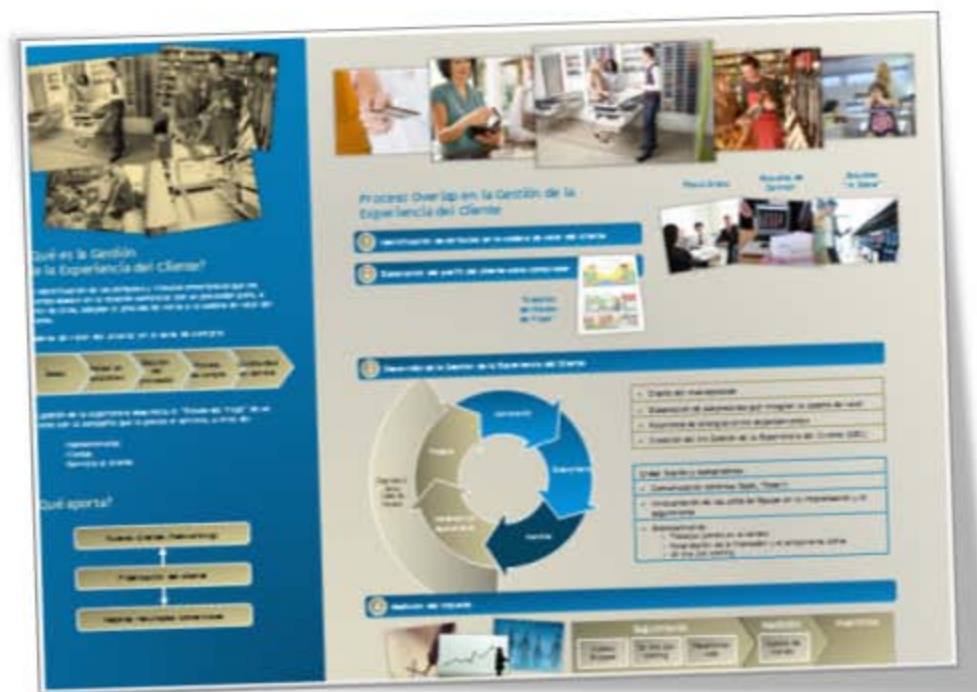


Servicio que permite recibir avisos cada vez que se comente algo o alguien en Internet, configurando alertas sobre nombres, productos, empresas, servicios o direcciones web.

Busca entre la información publicada en blogs, webs, revistas, prensa, foros o redes sociales enviando los resultados por email.

5) Lealtad a la marca:

Identificar los elementos clave que ayudan a construir una relación emocional que garantice que el cliente repita su experiencia con la compañía y aporte referencias a terceros. Las prácticas, metodologías y procesos utilizados para gestionar de forma estratégica la exposición de un cliente a una empresa, producto o servicio y construir la relación emocional deseada, se aglutinan bajo el concepto de “Customer Experience Management”.



03. Cadena de excelencia

Cinco principios para crear la cadena de la excelencia

Para construir la **cadena de excelencia** se construyen **mapas de experiencia** representativos de las actividades críticas de la organización, donde se identificarán:

- Los elementos clave para satisfacer las necesidades del cliente.
- Los elementos que definen un servicio excelente.
- Las actividades a desarrollar para lograrlo.

La cadena de excelencia se realiza para distintos “agentes movilizados”, desde los empleados de la compañía, hasta los accionistas e inversores, clientes y usuarios, subcontratistas y proveedores, administraciones públicas, la comunidad local y la sociedad en general.

El proceso para la construcción del mapa de experiencia conlleva cuatro pasos:

1. La empresa define las experiencias emocionales clave que han de ser valoradas considerando su cadena de valor.
2. Los usuarios del servicio (empleados, clientes, accionistas, proveedores,...) valoran las experiencias seleccionadas, especificando cuáles han sido los comportamientos que le han llevado a realizar dicha valoración.
3. Valoración del emisor del servicio de su aportación sobre cada una de las situaciones evaluadas.
4. Se sitúan en el mapa las experiencias identificadas con los comportamientos clave en función de la valoración obtenida en los dos ejes.



A. Conocimiento de Negocio

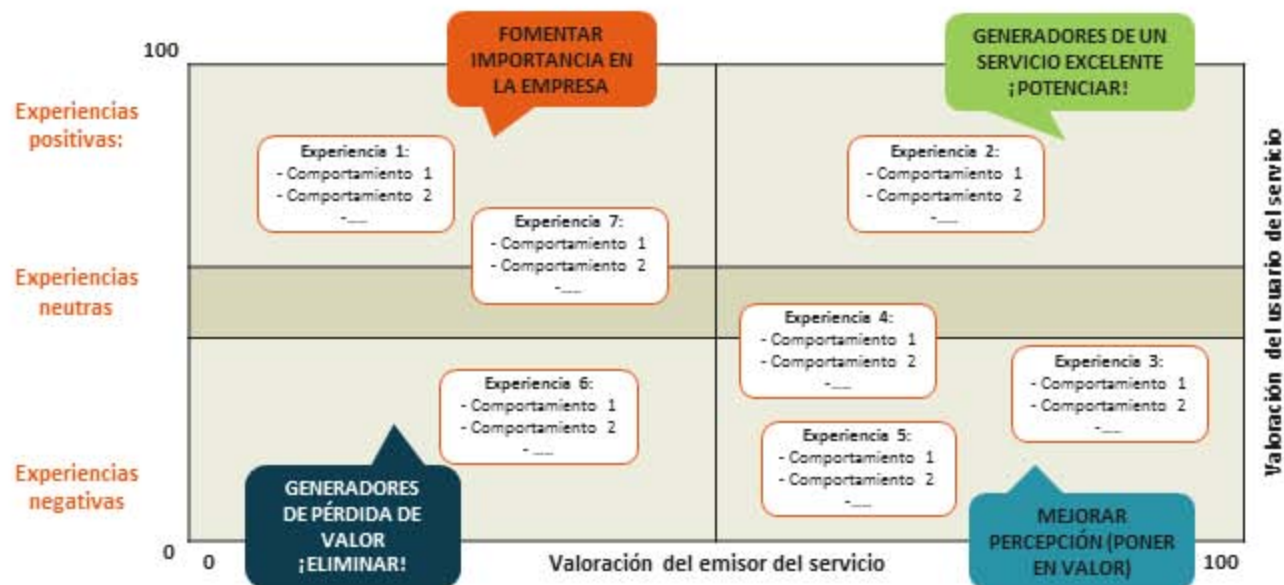
03. Cadena de excelencia

Síntesis

Cadena de valor



Mapa de experiencia

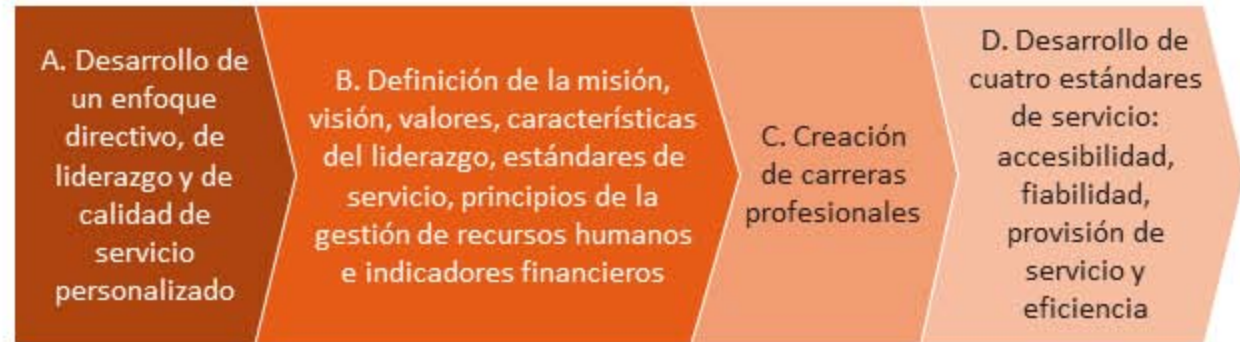


03. Cadena de excelencia

Posibles aplicaciones

Start Holding, un ejemplo de la aplicación de la “Cadena de Excelencia Disney”:

- Start Holding, la segunda agencia de trabajo temporal de los Países Bajos con más de 5.100 empleados y 650 oficinas en Holanda, España y Alemania, elaboró un patrón siguiendo el modelo de “Cadena de Excelencia Disney” para estandarizar las prácticas del servicio de calidad en diferentes países y generar ventajas competitivas.
- Con ese propósito, se desarrolló un plan de implementación de acciones para aplicar en cascada (desde el Consejo de Dirección en los Países Bajos hasta los empleados temporales) a las operadoras internacionales:



- Se utilizó el modelo de “Cadena de Excelencia” Disney para guiar a la compañía en su esfuerzo de cambio incluyendo elementos como el liderazgo de la excelencia, la excelencia de los empleados, la satisfacción de los candidatos, la satisfacción del cliente y los resultados financieros/valor cliente. Todo esto diseñado para lograr la lealtad de los trabajadores y de los clientes.

Fuente: Start Holding Case Study. www.disneyinstitute.com

03. Cadena de excelencia

Referencias

- **Disney's Approach to Brand Loyalty**, Lisa Spahn, ASTD International Conference 2010, Chicago.
- **Disney's Approach to Business Excellence**, www.disneyinstitute.com.
- **Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connection with Your Customers**, Bernd H. Schmitt, 2003.
- SMA Experience, IZO System: www.izo.es

