

# +tendencias

## **B. Liderazgo**

El individuo como agente del cambio en las organizaciones

01. Cultura 2.0
02. Liderar "millennials"
03. Gestión de motores emocionales



## 01. Cultura 2.0

La colaboración se está produciendo en el ámbito extralaboral de manera espontánea, utilizando las redes sociales y el “cloud computing”\* para la creación de contenido. Las organizaciones incorporarán estas herramientas para su gestión en un modelo de negocio abierto y conectado.

El reto en las empresas residirá, además de garantizar el **acceso a los sistemas tecnológicos**, en la promoción de su uso entre los empleados, “partners” y clientes, a fin de generar un **beneficio corporativo e individual**. La puesta a disposición de las personas de la tecnología no asegura su uso.

\* “El denominado “cloud computing” se refiere a las herramientas web 2.0 gratuitas y disponibles para cualquier usuario, permitiendo utilizar la tecnología con un coste flexible, ya que los cargos se realizan por el servicio utilizado, es el modelo “software as a service” (SAAS).” Ver tendencia: “Cloud Computing” en el aprendizaje:



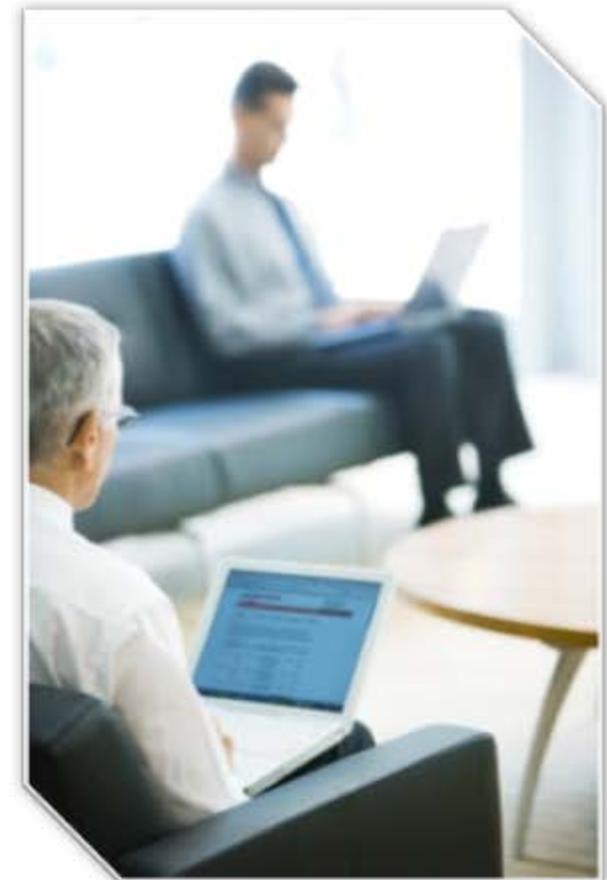
## B. Liderazgo

### 01. Cultura 2.0

Se denomina cultura 2.0 a la **cultura colaborativa**, donde se promueve la **apertura** y la **transparencia** en la comunicación y el **autodesarrollo** de las personas. La **confianza** y **respeto** mutuos son necesarios a fin de lograr la **difusión de la información clave** de manera transversal **entre áreas de negocio** y en los distintos **niveles jerárquicos**, así como en la relación con los **“Stakeholders”** **externos**.



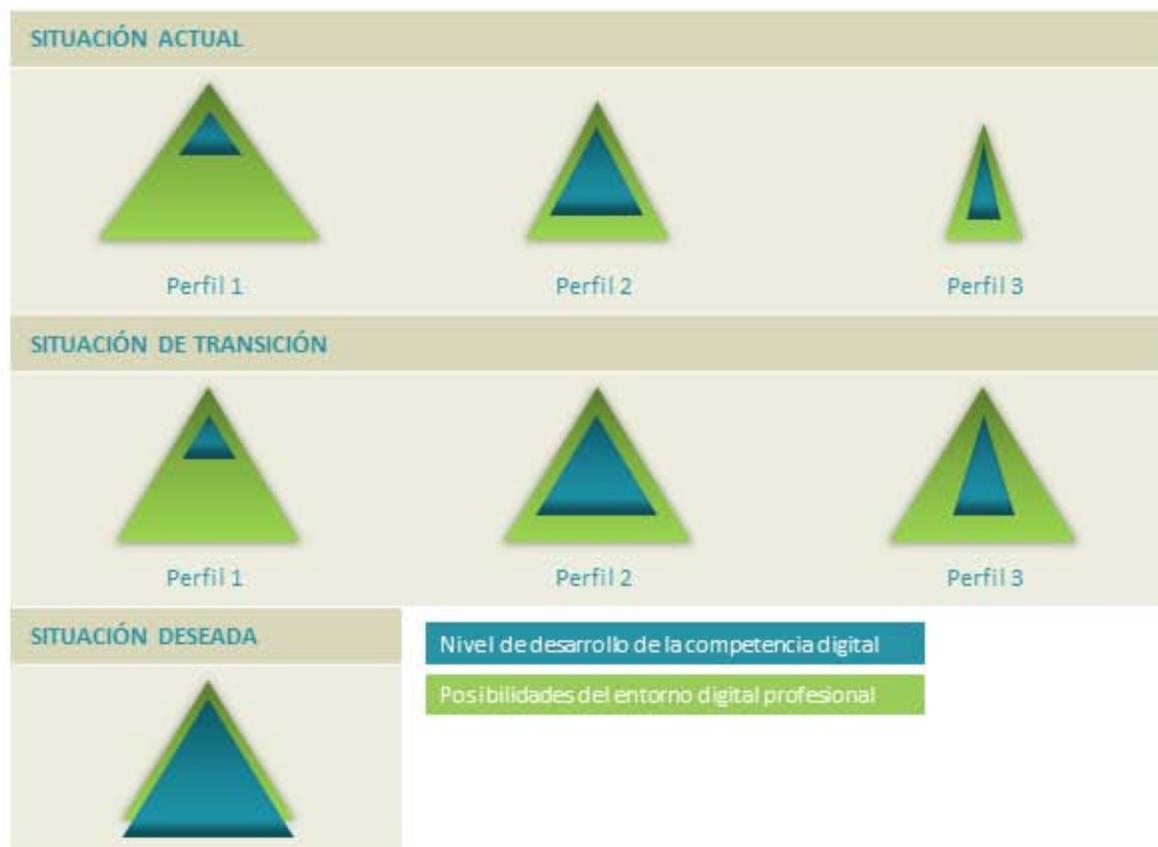
Entrevista Evan Rosen: "Collaboration Now" Show — CNBC  
<http://www.thecultureofcollaboration.com/video/cnbc.html>



## 01. Cultura 2.0

La cultura 2.0 se apoya en una filosofía “lifelong learning” (LLL)\*. lo que supone que la persona es capaz de iniciarse y persistir en el aprendizaje a lo largo de la vida, tanto en el entorno profesional como personal. El desarrollo de la persona no depende de la organización si no de cada individuo. La empresa, por su parte, facilita los medios “on the shelf”,

\* LLL: Se refiere a la capacidad de autodesarrollo durante toda la vida, desde la infancia hasta la etapa adulta. Refuerza la idea de que el aprendizaje ocurre en nuestras interacciones diarias tanto en el contexto personal como profesional, impulsando la competitividad en las empresas y la empleabilidad de los profesionales.



### Nivel de desarrollo de la competencia digital:

**Perfil 1:** Población con un desarrollo medio-bajo de la competencia digital. En el entorno profesional infrutilizan las posibilidades tecnológicas que permite la empresa

**Perfil 2:** Profesionales con un nivel medio-alto de competencia digital. Dentro del entorno profesional utilizan solo parte de la tecnología dejando de lado algunos sistemas corporativos.

**Perfil 3:** Población con un alto desarrollo de la competencia digital, que superan el uso de la tecnología que se ofrece en el entorno profesional.  
Perfil deseado

## B. Liderazgo

### 01. Cultura 2.0

La capacidad de **autodesarrollo** implica **compromiso de la persona para pensar y tomar decisiones por sí misma**, sentido de la **responsabilidad y actitud proactiva**, **metas claras** para buscar oportunidades de desarrollo intelectual y actuar en forma **creativa e innovadora**.



#### Diferencias en el nivel de toma de decisiones

##### Ámbito personal



*"So who's being taken for a ride?!"*

Ha sido una decisión importante trasladarnos a esta ciudad... Cambiar nuestro trabajo, comprar una nueva casa, cambiar la hipoteca, los colegios...

##### Ámbito profesional



*"It would appear, Hopkins, that your gut feel was only indigestion"*

Entonces, ¿dice ud. que necesita autorización para un gasto de 35€ en material de oficina?

Imágenes en: <http://timoelliott.com/blog/category/media>

## 01. Cultura 2.0

El **impacto** de la cultura 2.0 se puede apreciar asimismo en otros **ámbitos de gestión** de la compañía:

1. Ventas
2. Relación con los clientes
3. Innovación
4. Gestión del talento: "Talent 2.0"
5. Gestión del conocimiento



**1. Ventas:** El proceso de compra del cliente evoluciona haciéndose más ubicuo e instantáneo evolucionando la relación del comercial con el cliente hacia un enfoque colaborativo: "Sales 2.0".

- Con vistas al lanzamiento de su nuevo modelo DS3, Citroën ha lanzado en su web una convocatoria para seleccionar una persona que conduzca este vehículo durante un año y escriba en un blog sus impresiones y vivencias con este modelo
- Entre los requerimientos que solicitan al candidato destaca que sea una persona inquieta, con intereses sociales y culturales y con facilidad de establecer relaciones.



<http://acw1.citroen.com/ekontratoDS3/index.htm>

## 01. Cultura 2.0

**2. Relación con los clientes :** El nivel de información del cliente potencial sobre los productos y servicios de la compañía es, en numerosas ocasiones, superior al del comercial. Los clientes tienen la expectativa de estar más implicados, por lo que es necesario comprender y crear experiencias diferenciadas a partir de la colaboración continua: “Customer Management Experience” (CME).

- Nike lanza “Nike Plus”, una Web donde los clientes realizan diferentes actividades de colaboración orientadas a probar sus productos, como son concursos y eventos internacionales on line, que logran aumentar su compromiso con la marca al colaborar en su desarrollo y formar parte de la comunidad. Además proporciona una fuente de oportunidades comerciales continuas y la posibilidad de acceder a una mayor y mejor detección de necesidades.



[http://nikerunning.nike.com/nikeos/p/nikeplus/es\\_ES/](http://nikerunning.nike.com/nikeos/p/nikeplus/es_ES/)

**3. Innovación:** Involucrar a comunidades en la generación de nuevos productos y servicios: “prosumers”.

- Extracto intervención de Bernardo Hernández (Director Marketing Producto Google en Innovae 2009)



<http://www.youtube.com/watch?v=yh1NJA0YekY>

## 01. Cultura 2.0

### 4. Gestión del talento: "Talent 2.0":

Supone integrar a las personas con las habilidades y experiencias adecuadas con el proyecto existente, sin importar la zona geográfica. La oferta de compensación se realiza según los resultados obtenidos consiguiendo el mejor talento cuando y donde se necesita al coste adecuado.

Fuente:

<http://www.slideshare.net/alhoupart/outplacement-20-defined-explored-explained-1686103>



### 5. Gestión del conocimiento: Incorporar la inteligencia colectiva en los procesos de etiquetación, búsqueda y recuperación de la información ("folksonomía"), así como la posibilidad de crear contenidos relacionados ampliando el conocimiento corporativo.

Extracto ponencia de Bernardo Hernández (Director Marketing Producto Google) en el Instituto de Empresa. En:

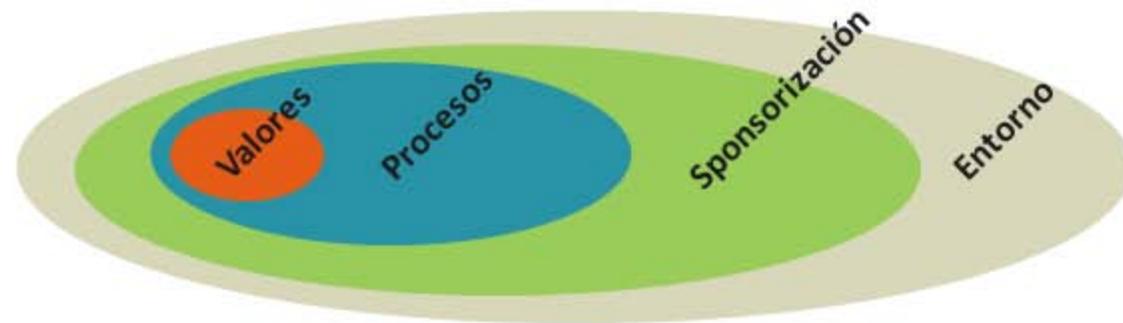
<http://www.youtube.com/watch?v=gpc5qT4hfw8&feature=related>



## 01. Cultura 2.0

### Síntesis

La construcción de la cultura 2.0 se puede estructurar sobre **cuatro dimensiones de actuación**: valores, procesos, sponsorización y entorno; en cada una de ellas la empresa ha de considerar la estrategia más adecuada para la **gestión del cambio** hacia sus objetivos de negocio.



Valores*	Procesos	Sponsorización	Entorno
<ul style="list-style-type: none"><li>• Colaboración</li><li>• Transparencia</li><li>• Integridad</li><li>• Innovación</li><li>• Rapidez</li><li>• Personalización</li><li>• Diversión</li><li>• Autonomía</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Participación activa</li><li>• Hábito de compartir</li><li>• Guía de comportamiento en la Comunidad</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Líderes 2.0</li><li>• Nativos digitales</li><li>• Agentes del cambio</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Redes sociales</li><li>• Comunidades</li><li>• Personal Learning Environments (PLE's)</li></ul>

\*Fuente: Don Tapscott

## 01. Cultura 2.0

### Posible aplicaciones

#### Rompiendo Silos en 5 pasos\*

- 1) **Eliminar formalidades innecesarias y jerarquías**, a fin de liberar a las personas de su preocupación por temas políticos y protocolarios, de manera que puedan utilizar su energía en innovar, desarrollar nuevos mercados y tomar mejores decisiones.
- 2) **Proporcionar acceso a la organización entera en un solo clic**, permitiendo de este modo conectar a los empleados entre sí y localizar a los expertos. A través de sistemas que nos permiten visualizar si la persona está disponible podremos conectar con ella por mensajería instantánea, voz o vídeo en tiempo real, independientemente del nivel, función o situación geográfica.



\*Fuente: Evan Rosen, 2010  
([http://www.businessweek.com/managing/content/feb2010/ca2010025\\_358633.htm](http://www.businessweek.com/managing/content/feb2010/ca2010025_358633.htm))

## B. Liderazgo

### 01. Cultura 2.0

#### Posible aplicaciones

##### Rompiendo Silos en 5 pasos\*

- 3) **Diseñar espacios físicos y digitales para la colaboración**, donde los integrantes de los equipos puedan encontrarse en un entorno que invite a la innovación y la creación de soluciones inter-departamentales, haciendo que estos espacios sean **configurables** según las necesidades de cada equipo.



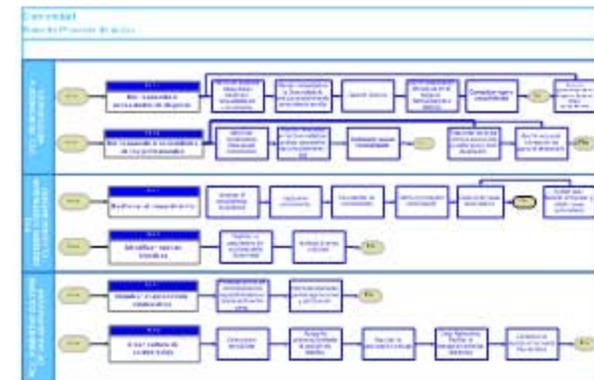
Oficinas de Google. En:  
<http://giiikah.com/index.php/2007/08/06/mama-mama%C2%A1yo-quiero-trabajar-en-google/>



\*Fuente: Evan Rosen, 2010  
([http://www.businessweek.com/managing/content/feb2010/ca2010025\\_358633.htm](http://www.businessweek.com/managing/content/feb2010/ca2010025_358633.htm))

- 4) **Adoptar sistemas y procesos comunes**, para facilitar la interacción entre personas y el acceso al mismo tipo de datos e información.

Mapa de procesos de una Comunidad de Gestión del Conocimiento



Fuente: Overlap 2010

## 01. Cultura 2.0

### Posible aplicaciones

#### Rompiendo Silos en 5 pasos\*

- 5) Establecer un sistema de "mentoring" inter-departamental, animando a encontrar un mentor en otras unidades de negocio o regiones. Este intercambio de experiencias mejora la visión global de la empresa y la empleabilidad de las personas.

Aplicación práctica: Conectar a los "implants" que trabajan en proyectos de "outsourcing" en la empresa-cliente, a través de un "mentor" cuya misión es comunicar información de interés de ámbito corporativo y recursos de autoaprendizaje.



\*Fuente: Evan Rosen, 2010  
([http://www.businessweek.com/managing/content/feb2010/ca2010025\\_358633.htm](http://www.businessweek.com/managing/content/feb2010/ca2010025_358633.htm))

El caso del sector aeroespacial.

**EXOSTAR**<sup>®</sup>

<http://www.exostar.com/>

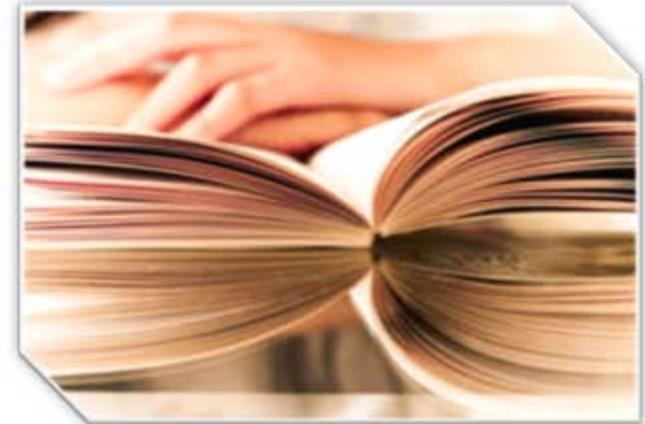
- Varias empresas competidoras en el sector aeroespacial colaboran a través de un consorcio de compras denominado Exostar. Han integrado herramientas colaborativas creando un entorno de trabajo compartido y seguro. Sin embargo, aunque las herramientas constituyen un importante impulsor, la clave de la colaboración entre competidores está ocurriendo porque los procesos colaborativos de compra encajan con la cultura de colaboración y creación de valor de estas empresas.

## 01. Cultura 2.0

### Referencias

---

- **General Session: “Open Leadership:** How social technology can transform the way you lead, Charlene Li, ASTD International Conference 2010, Chicago
- **The culture of collaboration:** Maximizing Time, Talent and Tools to Create Value in the Global Economy , Evan Rosen, 2007
- **Analysing new e-learning culture,** Ulf-Daniel Ehlers, EDEN 2010 Annual Conference, Valencia
- **Keynote: ICT fo Education in Europe and the new EU 2020 Strategy-Policy and Practice,** Maruja Gutiérrez Díaz y Brian Holmes, EDEN 2010 Annual Conference, Valencia
- **Enterprise 2.0: When social networks transform into collaborative platforms,** Helene Raimond, EDEN 2010 Annual Conference, Valencia

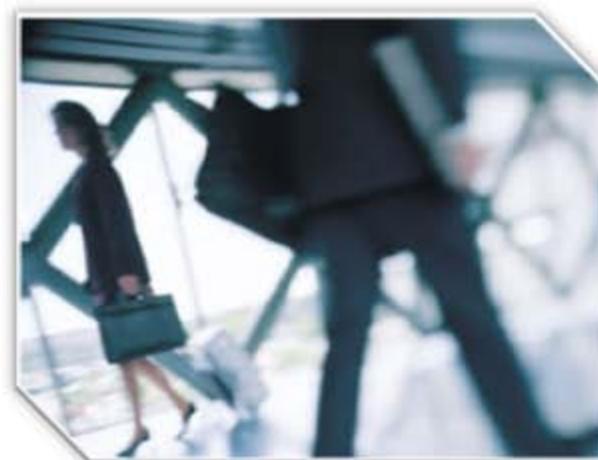


## 02. Liderar "millennials"

La denominada generación digital, generación "Y", "millennials", personas nacidas entre 1980 y 2000, se están incorporando al mundo laboral provocando un **cambio cultural en las compañías y en la forma de gestionar equipos.**

El reto para los líderes supondrá no solo incorporar un nuevo enfoque de gestión para estos colaboradores, sino **lograr el equilibrio** entre los múltiples perfiles que actualmente conviven en los equipos, comprendiendo sus valores individuales y las diferentes perspectivas de cada generación.

Esta tendencias en la gestión de personas, no implican una ruptura con otros posicionamientos de management, si no que permite **ampliar la visión de los equipos directivos** respecto a lo que las personas esperan de las empresas y de su liderazgo. La **personalización en la gestión** es la clave que permitirá a distintas generaciones, a diferentes personas comprometerse por un mismo objetivo.



## B. Liderazgo

### 02. Liderar "millennials"

Las dos principales **características de los "millennials"** se refieren al uso generalizado de la **tecnología** y a una evolución de los **valores**.

Autonomía:	flexibilidad horaria, trabajo por proyecto.
Transparencia:	"despachos abiertos", comunicación estrategia y objetivos.
Personalización:	uso "widgets"*, perfil social corporativo.
Integridad:	normativas "paperless", meritocracia.
Colaboración:	equipos de trabajo, "peer coaching".
Entretenimiento:	sentido del humor, espacios de ocio.
Velocidad:	acceso a información "on line", aceptación del error como aprendizaje.
Innovación:	espacios creativos, considerar nuevas ideas.

\* 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 (ver en Tendencia: Rentabilización del conocimiento interno).



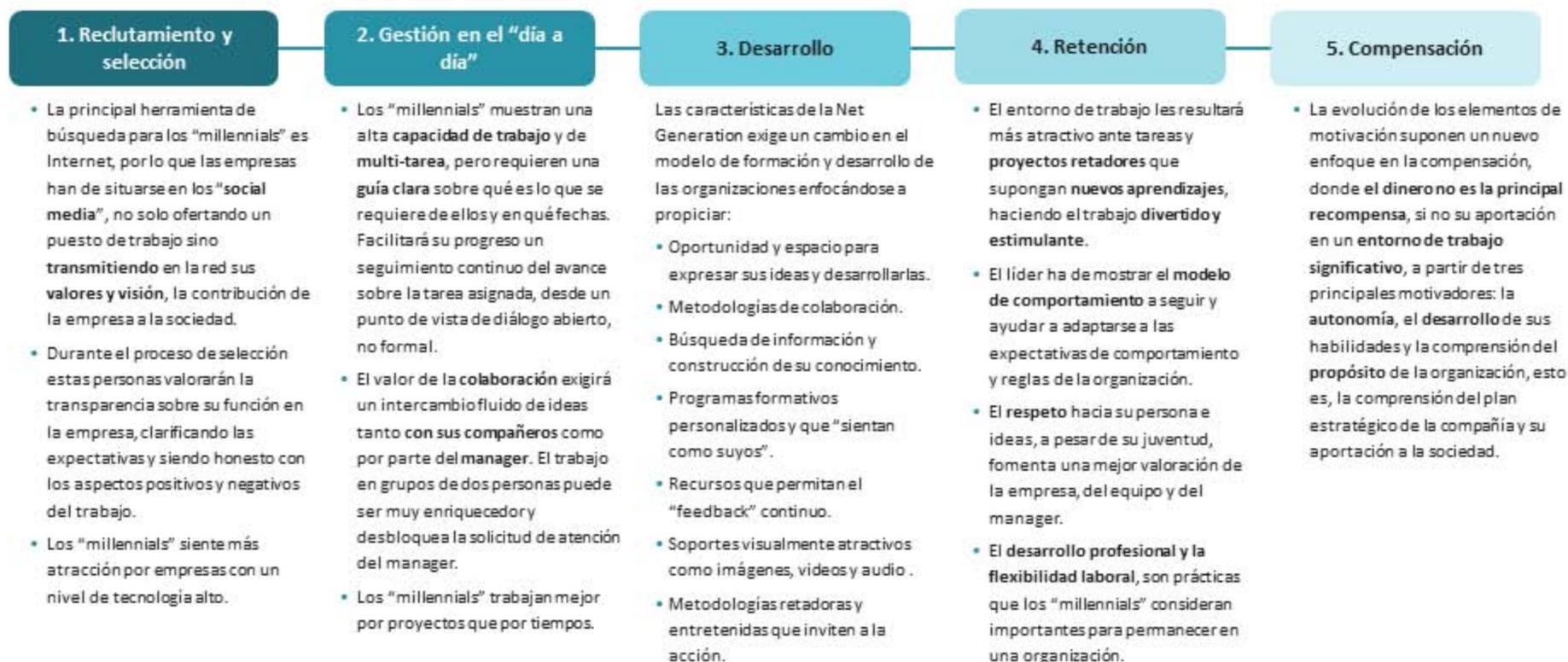
[http://www.bnet.com/2422-13950\\_23-196738.html?tag=content;col2](http://www.bnet.com/2422-13950_23-196738.html?tag=content;col2)

Fuente: Tapscott (2008).

"Managing millennials" Lynne Lancaster,  
Generational Expert, BridgeWorks

## 02. Liderar "millennials"

### Ciclo de vida del empleado\* "millennial"



\* Ciclo de vida del empleado: se refiere a las fases de gestión de un colaborador desde que entra a formar parte de la organización hasta el momento de su desvinculación.

## 02. Liderar "millennials"

### Síntesis



#### Excéntrico

Su fuente de energía es la inspiración por lo que necesita sentir que disfruta de flexibilidad en su trabajo.



#### Niño-Adulto

Apoya en tareas extra-oficiales y le gusta probar distintas opciones, necesita disciplina firme para evitar la dispersión.



#### Supereficaz

Se considera único y lleno de potencial, tiene ambición para progresar y se cambiaría de puesto fácilmente.



#### Tecnológico

Destaca por un alto conocimiento de la tecnología, disfruta con las últimas novedades digitales a nivel personal y profesional.



## 02. Liderar "millennials"

### Posible aplicaciones

#### La implicación de los padres/tutores en la carrera profesional de sus hijos

- La generación digital está muy unida a su familia, los padres/tutores se involucran con sus hijos en su educación y en la creación de una **relación segura y democrática** y continúan ayudándoles de adultos en la **gestión de su carrera profesional**: negociación de las condiciones económicas y beneficios y toma de decisiones sobre promociones o aceptación de un nuevo trabajo. Ante esta situación algunas empresas comienzan crear un posicionamiento de cara no solo a los futuros empleados si no a sus padres/tutores.
- **Office Depot** en el lanzamiento de su nueva página web ha incluido un mensaje dirigido a los padres/tutores con el objetivos de convencerles de la oportunidad de trabajo en la empresa.
- Otras compañías como **Merrill Lynch**, han lanzado una iniciativa de puertas abiertas donde estos pueden participar en la presentación corporativa y conocer los beneficios sociales.



**Office DEPOT**  
What you need. What you need to know.

 **Merrill Lynch**

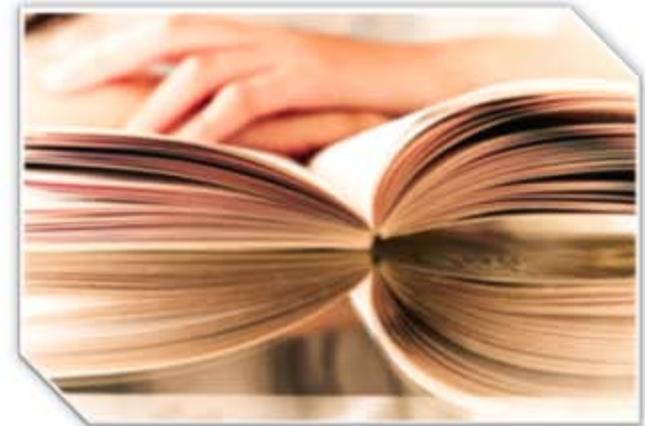
Fuente: Three Strategies for Managing Generation Y, Andrew Tiliin, en [http://www.bnet.com/2403-13059\\_23-201845.html?tag=content;col2](http://www.bnet.com/2403-13059_23-201845.html?tag=content;col2)

## 02. Liderar "millennials"

### Referencias

---

- **Vídeo de Lynne Lancaster**, en: [http://www.bnet.com/2422-13950\\_23-196738.html?tag=content;col2](http://www.bnet.com/2422-13950_23-196738.html?tag=content;col2)
- **Workforce Millennials**, A BNET Field Guide, Jake Swearingen, en: [http://www.bnet.com/2403-13059\\_23-202118.html?tag=content;col2](http://www.bnet.com/2403-13059_23-202118.html?tag=content;col2)
- **Grown up digital**, Don Tapscott, 2008
- Supervising Net Gen, Forget top-down management. To harness the potential of young employees, you'll need to collaborate and give them lots of feedback": [http://www.businessweek.com/technology/content/dec2008/tc2008125\\_260819.htm](http://www.businessweek.com/technology/content/dec2008/tc2008125_260819.htm)



### 03. Gestión de motores emocionales

El deseo de colaboración, la pasión, las emociones y el compromiso de los empleados y clientes generarán un desempeño exitoso en la nueva “Conceptual Age”, sucesora de la era de la información.

Esta nueva era requiere de los empleados **creatividad, capacidad de análisis y de transformación de la información** así como el deseo de generar “**networking**”.



## B. Liderazgo

### 03. Gestión de motores emocionales

Los **motores emocionales**, propios de cada compañía, son los recursos a disposición de la empresa para movilizar emociones y generar “engagement” tanto en empleados como en clientes.

Las compañías aprovecharán el deseo de autonomía, colaboración y pasión de los empleados y clientes para alcanzar los indicadores de negocio.

A partir de ellos, la empresa elabora **matrices de vinculación** de cada uno de los recursos con las transformaciones emocionales esperadas derivadas de su uso y basándose asimismo en **mapas de experiencia** (ver tendencia “Cadena de excelencia”).



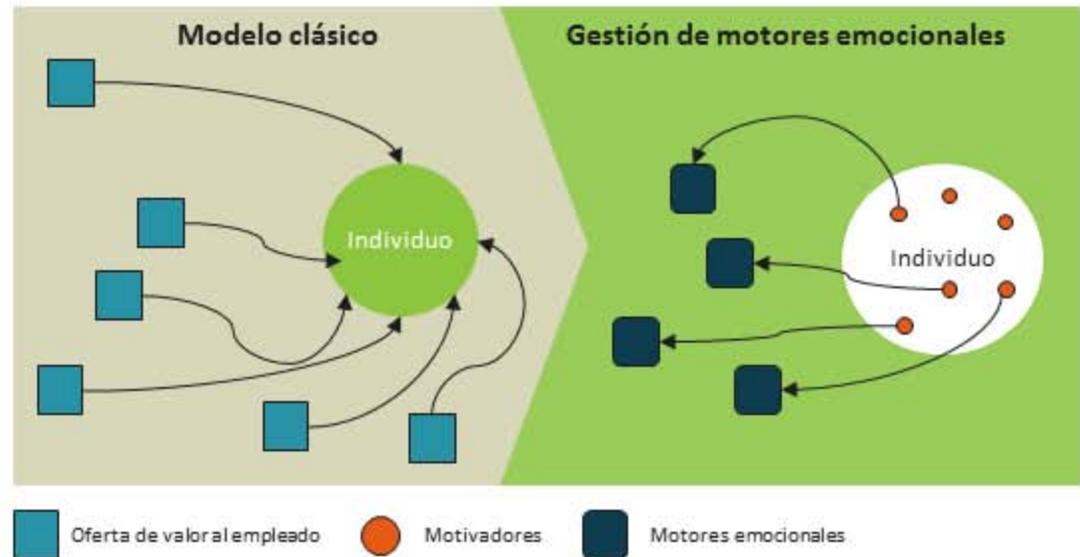
Fuente: Overlap 2010

### 03. Gestión de motores emocionales

#### 1. Gestión de motores emocionales en colaboradores: Employee Branding



Extractado de Sticky.Culture™  
<http://www.employeebranding.net/>



### 03. Gestión de motores emocionales

#### 2. Gestión de motores emocionales en clientes: Brand Loyalty

Según el estudio de Gallup, "Customer engagement: What's your engagement ratio? (2009) existen cuatro niveles de "engagement":

- **"Fully engaged"**: Clientes que se encuentran conectados emocionalmente y son leales a la marca.
- **"Engaged"**: Clientes que empiezan a sentir el compromiso emocional con la marca.
- **"Disengaged"**: Clientes emocionalmente neutrales hacia la marca.
- **"Actively disengaged"**: Clientes desvinculados emocionalmente y activamente opositores a la marca.

En el estudio se muestra que los clientes denominados "fully engaged" compran más, son más fieles y dan más beneficios que un cliente "disengaged".

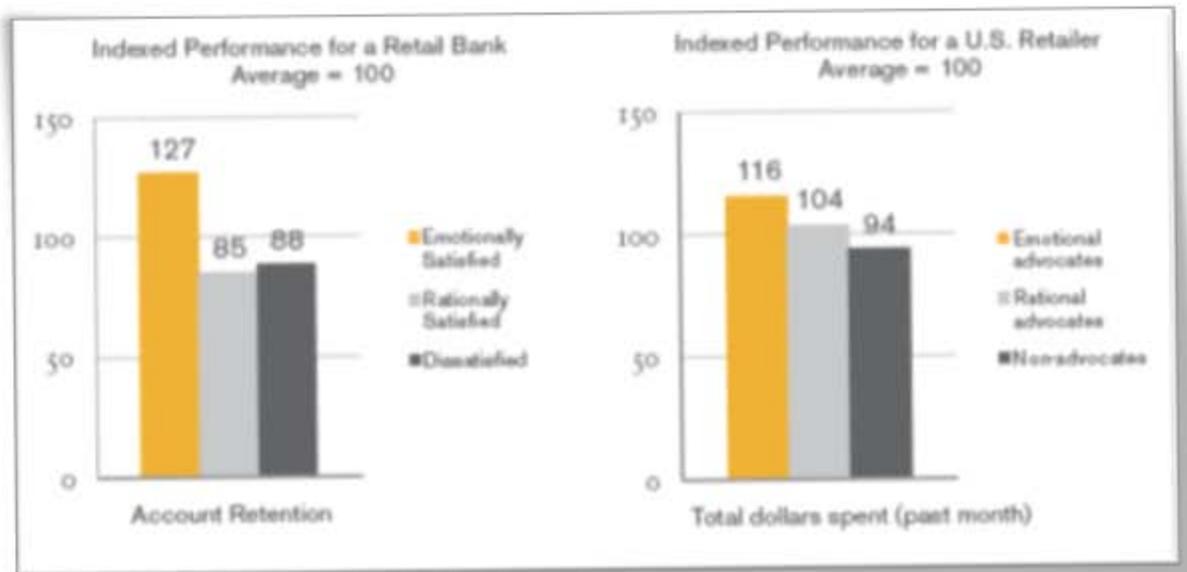
Lograr el compromiso de los cliente requiere un proyecto de **cambio organizacional** a medio-largo plazo impactando en **procesos, sistemas y comportamientos** a fin de lograr la anticipación en las necesidades de los clientes.

Implicará un compromiso con el proyecto en los distintos **niveles organizativos** desde el equipo directivos hasta los empleado de línea para lograr el cambio: proyecto organizativo "change management".



### 03. Gestión de motores emocionales

Los clientes emocionalmente conectados tienden significativamente a lograr mejores resultados para la compañía cuando se les compara con clientes más racionales.



Fuente: Customer Engagement / What's Your Engagement Ratio?: Gallup (2009)

Los clientes emocionalmente conectados tienden significativamente a lograr mejores resultados para la compañía cuando se les compara con clientes más racionales.



Entrevista Tom Cates

Fuente: [http://www.bnet.com/2435-13723\\_23-0.html?tag=width:gums](http://www.bnet.com/2435-13723_23-0.html?tag=width:gums)

## B. Liderazgo

### 03. Gestión de motores emocionales

#### Síntesis



#### Matriz de vinculación



## 03. Gestión de motores emocionales

### Posible aplicaciones

#### “Veritas”: la red del “Employee Engagement”



“Veritas” es una red de transferencia de conocimiento “peer-to-peer” que sirve como punto de encuentro para empleadores/ profesionales de recursos humanos consultores sobre aspectos relacionados con “employee engagement”. El valor añadido de Veritas consiste en:

- Plataforma de distribución de servicios gratuitos y de coste mínimo.
- Información, investigación y materiales formativos.
- Servicios de apoyo independientes y no comerciales.
- Datos normativos independientes sobre el “employee engagement”.
- Normas, acreditaciones y premios.
- Colaboración con miembros pertenecientes a diferentes compañías que ponen en práctica actividades de “employee engagement” entre los empleados de su organización.
- Red de trabajo directa entre pares, en funcionamiento 24 horas al día los 7 días de la semana.



## B. Liderazgo

### 03. Gestión de motores emocionales

#### Posible aplicaciones

Entre los 120 profesionales miembros de la red se encuentra expertos de las siguientes multinacionales. Esta red profesional gratuita está articulada a través de LinkedIn.

HSBC	Telefonica O2	Tata
HBOS	GSK	Ford
Sony	Unilever	Renault
Kotmatsu	Volvo	Carlsberg
Virgin Group	B&Q	BSkyB
FedEx	IKEA	Starwood
Bank of America	Lockheed Martin	Pfizer
AXA	BP	Proctor & Gamble
Lloyds TSB	Deloitte	KPMG
Bardays	ING Group	Financial Times
Sodexo	EDF	Vodafone



The screenshot shows the LinkedIn interface for a group named 'Veritas: Heads of Engagement'. The group description states: 'Independently defining standards in employee engagement practice. P2P network for practitioners & Hds of Engagement in EMEA. Members incl. 75+ multinationals including Unilever, Volvo, Shell, Telefonica, Sony, Vodafone etc. (VENDORS INELIGIBLE)'. The 'About this Group' section indicates it was created on August 29, 2008, is a Networking Group with 125 members, and is owned by Pete Nicholls. The website listed is http://www.veritas-network.org.



En este momento, la red de trabajo está desarrollando:

- a) directorio especializado
- b) repositorio de información online
- c) premio anual
- d) normativa para la asociación
- e) servicios de apoyo a la carrera para los especialistas
- f) encuentros anuales y regionales para los miembros.

## 03. Gestión de motores emocionales

### Referencias

---

- **Disney's Approach to Brand Loyalty**, Lisa Spahn, ASTD International Conference 2010, Chicago.
- **Speech by Alan Greenspan**, October 14, 1997 , *University of Connecticut*  
<http://advance.uconn.edu/1997/971020/grnspch.htm#one>
- **A Whole New Mind**, Daniel Pink, 2005.
- **Drive. The Surprising Thruth About What Motivate Us**, Daniel Pink, 2010. Video:  
<http://www.youtube.com/watch?v=u6XAPnuFJlc>
- [www.gallup.com](http://www.gallup.com)

