



➤ Marketing de RR.HH.: Banco Santander Afianza su **marca como empleador**

- **Entrevista a Pilar Jericó:** "En el momento actual hay que **recuperar** valores como **el heroísmo**"
- **Persona 2.0. El directivo del siglo XXI**
- **Reputación organizativa: "El buen paño, en el arca se vende"**





Persona 2.0. El directivo del siglo XXI

“Gente de la Tierra: Ha empezado una poderosa conversación global. A través de Internet la gente está descubriendo e inventando nuevas formas de compartir conocimiento relevante a gran velocidad. Como consecuencia directa, los mercados incrementan su inteligencia y lo hacen a más velocidad que la mayoría de las empresas. Y los mercados se forman de conversaciones. Sus miembros se comunican en un lenguaje natural, abierto, franco, directo, gracioso y, a menudo, escandaloso...”

JOAQUINA FERNÁNDEZ, directora general de Escuela Superior de Humanidades y Negocios (info@hune.org)

A sí se inicia el Manifiesto Cluetrain, cuyos autores Rick Levine, Christopher Locke, Doc Searls y David Weinberger preconizaron en el año 2000 el ocaso de la empresa convencional y el nacimiento de una nueva forma de comunicación global que derribaría las estructuras autocráticas con una burocracia anquilosada donde el conocimiento era depositado bajo llave, a resguardo de los infiltrados.

Este movimiento surgió de unas largas conversaciones entre estos cuatro participantes, y buscaba desterrar los modelos convencionales por los que se regían las empresas hasta ese momento, vinculando el lado humano y el de los negocios con la tecnología punta. Para ello redactaron 95 tesis, entre las que destaco las tres primeras: “Los mercados son conversaciones”, “Los mercados están integrados por seres humanos, no por sectores demográficos” y “Las conversaciones entre seres humanos suenan humanas. Se llevan a cabo con una voz humana”.

En mayo del año 2008, un grupo de renombrados académicos y expertos del mundo empresarial se reunieron en Half Moon Bay, California, con un objetivo claro: elaborar una agenda para reinventar la gestión en el siglo XXI. Después de dos días de reuniones y con la participación estelar de Eric Schmidt, CEO de Google, crearon una propuesta llamada “Moon shots for Management”, que recoge 25 ideas entre las que cabe destacar:

- Asegurar que el trabajo del manager sirve a un bien superior y tiene una intención noble y socialmente significativa.

FICHA TÉCNICA

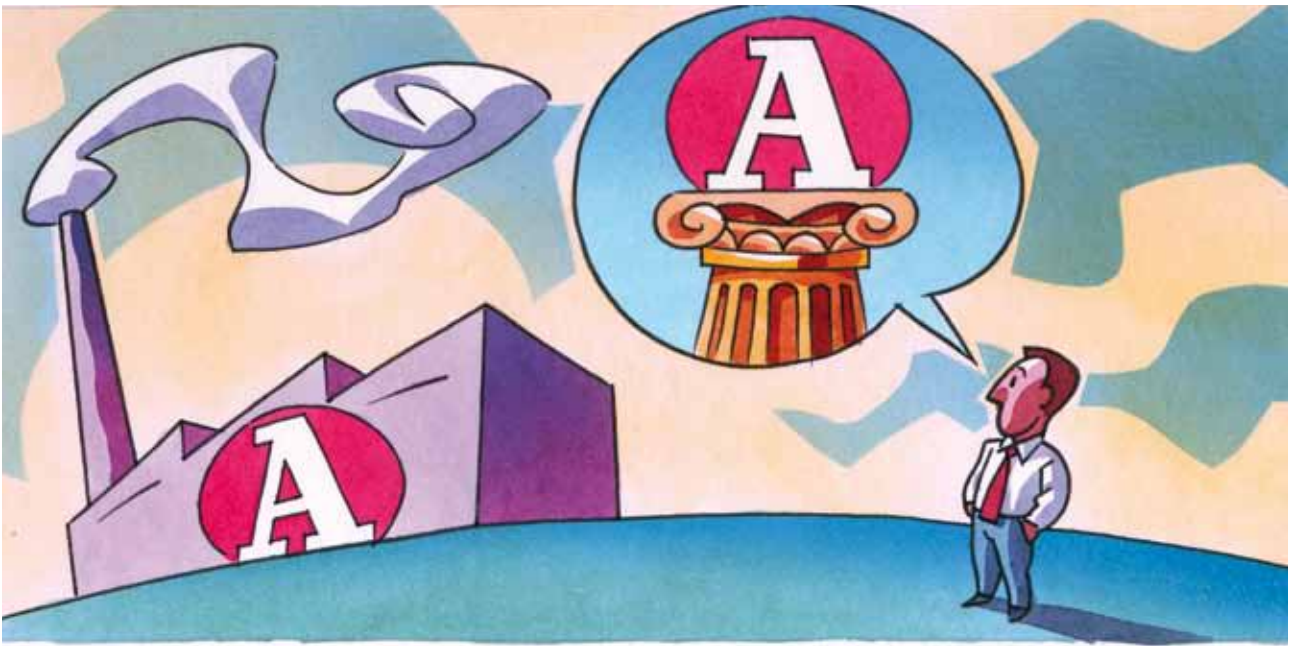
Autor: FERNÁNDEZ, Joaquina.

Título: Persona 2.0. El directivo del siglo XXI.

Fuente: Capital Humano, nº 243, pág. 00. Mayo, 2010.

Resumen: ¿Qué es un directivo 2.0? El líder 2.0, el directivo 2.0 o la persona 2.0 engloban un mundo de conversaciones múltiples donde es imposible no participar o dejar de escuchar. En este artículo se definen las cualidades que posee un buen líder que practica el liderazgo 2.0. Cabe señalar valores como la transparencia, la autenticidad, la escucha, la empatía, la honestidad, la humildad y el saber ser persona, con autenticidad. Este directivo está abierto a la crítica de cualquier individuo (directivo, subordinado, cliente, proveedor...) y la recibe como un regalo muy preciado además de que responde a ella adecuadamente.

Descriptores: Web 2.0 / Liderazgo / Directivo



- Integrar las ideas de la comunidad y los ciudadanos en los sistemas y procesos de gestión.
- Reconstruir los fundamentos filosóficos del Management.
- Redefinir el trabajo del líder. Pasar de una visión de héroe en la toma de decisiones a arquitectos de sistemas sociales que promueven la innovación y la colaboración.
- Descubrir alternativas en los sistemas de compensación y remuneración donde prevalezca el largo plazo frente a las ganancias a corto plazo.

Una a una, las 25 ideas (se pueden ver en su totalidad en el número de febrero de 2009 del *Harvard Business Review*) quedaron expuestas como un medio de avanzar en la transformación de la concepción del Management que hasta ese momento había conformado el panorama mundial. Ocho años después del Manifiesto Cluetrain, poco o nada había cambiado, y dos años más tarde tendemos a decir, más que a hacer, en la dirección del cambio. Cosas que parecen obvias, como que todo es del hombre y para

el hombre, aún son discutidas, y requieren de reuniones mundiales para ratificarlas, aunque después no son puestas en marcha en muchas organizaciones y empresas.

El término Web 2.0 fue utilizado por Tim O'Reilly para referirse a una segunda generación de tecnología Web. Se distinguía de la anterior en basarse en la comunicación de usuarios y en una gama especial de servicios, como las redes sociales, los blogs, los wikis, que fomentan el intercambio colaborativo, rápido y eficaz de información. Cuando utilizamos el término Web 2.0 nos referimos a aplicaciones y páginas Web que utilizan la inteligencia colectiva para proporcionar servicios interactivos en red, basados en una "arquitectura de participación". Esta web es un centro de comunicación vivo y rápido. Nada es más interesante o inquietante que escuchar la voz de los otros. Cada nueva idea es compartida, discutida, debatida y confrontada por todas las voces que quieren participar. La identidad se mide por los conocimientos y la motivación para compartirlos.

Ha quedado el 2.0 como una especie de acrónimo que destaca evoluciones en distintas materias: Marketing 2.0, Business 2.0, Comunicación 2.0, Educación 2.0 y, última-

mente, Directivos 2.0. Hemos pasado de la tecnología (Web 2.0) a las organizaciones (Manifiesto Cluetrain) y a la gestión (Moon shots for Management), para llegar finalmente a lo que nos resulta relevante para este artículo: la persona y el directivo.

Entonces, ¿qué es un directivo 2.0? Rafael Aguilar, director general de la división de consumo de Kimberly Clark Iberia, nos da una respuesta clara y comprometida: "Es un directivo alineado con las nuevas tecnologías, que le permite crear vínculos directos con su entorno, especialmente con el consumidor final de su producto y gestionar la información de manera más útil para su compañía. Es una persona dinámica, que viaja, que se sitúa en un mundo globalizado en el que la ventaja competitiva que le aportan las tecnologías es esencial para liderar la empresa. Pero es también por eso mismo, por pertenecer a un colectivo que está en la vanguardia, una persona con una responsabilidad social: la de promover el empleo de esas herramientas, extender su uso en la sociedad en la que vive, para generar progreso y bienestar".

Entendemos que son las personas las únicas protagonistas de cualquier cambio, y que es la psicología evolutiva la encargada de estudiar este proceso. La mayoría de los evolucionistas piensan que la conciencia debe estar incluida en todo cambio para que este sea verdaderamente valioso, ya que sólo así puede servir a un proceso de evolución congruente y estable en el cual se sintonizan valores, objetivos y acciones para que el resultado sea beneficioso para el individuo y el entorno. Estas variables, si son verdaderas, involucran modificaciones en lo cognitivo, lo emotivo y lo conductual.

Desde este punto de vista de la evolución, la conciencia no es vista como un estado interior subjetivo, sino como una estructura significativa y compleja, una función psíquica superior que organiza la conducta en su conjunto y que tiene su origen en las formas históricas y sociales de la existencia humana. La conciencia es la cualidad del ser huma-

no que le permite reconocerse a sí mismo y cambiar. El hombre nace y evoluciona desde la autoconciencia hasta la autotrascendencia. Este recorrido afecta a todos los niveles de su desarrollo, desde lo físico a lo trascendente, pero necesita superar estadios que le fortalezcan y le dejen ahondar en las cosas sin riesgo de perderse o fracasar. En el mundo previo a este avance tecnológico, el desarrollo de la persona había avanzado notablemente; sin embargo, dentro de la era global está siendo necesario una reubicación e incorporación de hábitos y actuaciones altamente novedosas y muy comprometidas, que en muchos casos generan ciertas dificultades y siempre entrañan un cambio de conciencia.

La persona 1.0 identifica su conciencia con sus hechos y los resultados de los mismos. Para conseguir sus expectativas se marca hitos de superación activando su voluntad y marcando objetivos que serán satisfechos mediante hábitos y normas. Esto le permitirá convivir con el entorno resolviendo crisis de miedo a través de un conocimiento mucho más profundo de todo aquello que está próximo a él. Asimismo le confiere un papel primordial a todo lo que es material y a los beneficios de su actividad principal, que es el trabajo. La autoestima la relaciona con el poder, y eso conlleva una predominancia de la jerarquía vertical. El conocimiento es un bien personal, y rara vez se comparte abiertamente. Todo lo que posee le da poder sobre los otros. Las cuestiones importantes se basan en lo que puede realizar, quiénes son sus colaboradores para ejecutarlo y cuáles serán los resultados derivados de esas acciones. La visión es unipersonal y está basada en valores originarios que solo se comparten con grupos afines.

Cuando la persona supera la necesidad de sobrevivir y se relaja porque considera que el poder que tiene no es discutible, se abre a un nuevo mundo lleno de apreciaciones mucho más interpersonales. Necesita a las personas para conformar su entramado social. Hay una necesidad de vivencias compartidas, de experiencias que enriquezcan los espacios personales y se fortalezcan con la aceptación y el beneplácito de los amigos. Se busca el afecto y el prestigio que proviene del exterior. Esto a la vez le somete a una dependencia que a veces le descontrola por miedo a la crítica y a la descalificación. Cuánto más abre su campo de intimidad más

El directivo 2.0 debe adaptarse a la nueva forma de pensar, sentir y ver el mundo de las personas que se desarrollan en el entorno cambiante en el que vivimos

frágil puede ser si no está soportado por autenticidad, honestidad y generosidad para aprender de sus errores y compartir todos sus conocimientos. Sus grandes preguntas están en cómo y cuándo relacionarse, cuánto y hasta dónde puede alcanzar su influencia.

Este cambio de conciencia le permite reconocer el beneficio de la diversidad y le arrastra a una apertura hasta ahora desconocida apreciando su ilimitado campo de acción. Las fronteras se resquebrajan y las novedades tecnológicas exigen y valoran la capacidad de escuchar el pensamiento de los otros. Nada es verdaderamente útil si no se confronta y se analiza en foros, debates, chats, a la vez que se amplía el marco de referencia mediante las redes sociales que facilitan la comunicación interactiva. La empatía con los demás es una necesidad que requiere práctica y exige no tener miedo a perder el poder. Los poderosos se encierran, temerosos de la fuerza que esta nueva dimensión está adquiriendo. Los creativos dibujan nuevos conceptos en los medios, y la Web 2.0 abre las puertas a un nuevo hombre detrás de la pantalla.

¿Cómo puede impactar este nuevo directivo en una organización? Esta pregunta nos la contesta Luisa Orlando, subdirectora general Internacional de la Editorial SM, quien dice: "Aporta a la organización un sistema de trabajo que permite integrar equipos multidisciplinares y multijerárquicos. Así mismo optimiza la gestión por proyectos añadiendo valor a la compañía al incorporar más conocimientos y, más información con mayor eficacia y rapidez. Toda la organización participa más porque está mejor informada, tiene más capacidad de impactar y hay un mayor compromiso con el desarrollo de los objetivos". En este punto Alfonso Ortin, director de Relaciones Externas del Grupo Fiat, incide en que este nuevo directivo además "aporta tranquilidad

al tomar conciencia de que se está en el buen camino para obtener resultados y respuestas a las acciones que se acometen, porque se han canalizado adecuadamente".

Esta conciencia de la que habla Ortin debe regir a este nuevo ejecutivo, porque el directivo 2.0 puede convocar sus reuniones por Twitter mediante el iPhone, pero lo importante es si su alma guarda la esencia de que sirve a un bien superior. Ya han acabado los tiempos del héroe que en solitario tomaba las decisiones. El hombre es un ser holístico con una suma de necesidades que no deben obviarse en aras de resultados muy cortoplacistas. 2.0 es una actitud con la que el directivo debe trabajar, enfocado en el progreso de los individuos, además de en la organización a la que sirve. Y es aquí donde la persona 2.0 toma el mando de la dirección para propiciar una apertura sin límite a la opinión y el conocimiento. Vamos hacia la Web 3.0, que está regida por la conciencia universal y el nivel cognitivo sin fronteras, cuando aún no se ha desarrollado ni evolucionado hacia la persona empática con los suyos y con el entorno.

El directivo 2.0 debe adaptarse a la nueva forma de pensar, sentir y ver el mundo de las personas que se desarrollan en el entorno cambiante en el que vivimos. Para ello, antes de emprender este camino, debe tener clara la visión que va a definir los objetivos y el modo de lograrlos. Tal es el camino para conseguir las cotas de sensibilidad y apertura que el término 2.0 lleva implícito. Un directivo puede mostrarse apasionado por Internet, tener cientos de amigos en las diferentes redes sociales, o docenas de seguidores en Twitter, ser un jefe empático e interactivo, pero eso no es suficiente. Hay un paso más que dar, y ese paso viene de una toma de conciencia de cuál es su propósito y qué medios debe utilizar para alcanzarlo. Hay que estructurar el cambio dentro de uno mismo, y todos los



El acrónimo 2.0 se identifica con personas con capacidad para conectar, difundir y aportar valor, siendo estos sus elementos clave para dirigir desde la perspectiva 2.0

elementos que confluyen en su interior han de estar armonizados para propiciar la transformación. Solo de este modo será eficaz y podrá ser aplicado al exterior (equipo, empresa, sociedad). Únicamente este tipo de cambios son duraderos, creíbles e inspiradores.

¿Cómo extender este concepto a las empresas tradicionales? María José Revaldería, directora general de Madrid Televisión, piensa que las empresas deberían adaptarse en lo posible para poder afianzar sus negocios, sobre todo en épocas de crisis, donde nos vemos forzados a tener el mismo rendimiento con menos personal. Revaldería piensa que con una buena formación cualquier directivo debería ser capaz de alcanzar las cotas del éxito en este nuevo modelo de gestión.

Los cuatro ejecutivos encuestados opinan que es necesario un periodo de adaptación para lograr adecuar los modelos existentes a los nuevos y así comprobar, de primera mano, los beneficios que tiene el uso de estas herramientas y su potencialidad para mejorar resultados.

Dentro de la red social LinkedIn propiciamos un debate en distintos grupos preguntando cuáles eran las cualidades más relevantes para un directivo 2.0. Los más de 60 participantes repartidos entre Social Media y Directivos y Gerentes dieron una visión mucho más amplia de los grandes significados que tiene este nuevo líder en la sociedad actual. Un líder que se cuestiona, que conversa, que se amplía ilimitadamente.

El acrónimo 2.0 se identifica claramente con personas con capacidad para conectar, difundir y aportar valor a otros, siendo estos sus elementos claves para dirigir desde la perspectiva 2.0, que trasciende la tecnología aunque haya sido uno de los útiles más preciados para expandirse.

Otra de las cuestiones más comentada fue la apertura al conocimiento sin fronteras, a descubrir nuevos modos de pensamiento basados en un aprendizaje constante en la medida en que la evolución nunca se detiene. Esto haría del directivo 2.0 una persona amante de los cambios, de las pruebas, y sobre todo, una

persona que piensa constantemente en la evaluación, en la métrica y el valor de la analítica.

La diferencia de la situación actual con la del directivo 2.0 se fija en el cambio que se ha experimentado en las relaciones con los demás. En este punto se definen cualidades que más hablarían de un buen líder que de un liderazgo 2.0; no obstante, cabe señalar valores como la transparencia, la autenticidad, la escucha, la empatía, la honestidad, la humildad y ser persona. Este directivo está abierto a la crítica de cualquier persona (directiva, subordinada, cliente, proveedor...) y la recibe como un regalo muy preciado además de que responde a ella adecuadamente.

Cuando se habla del tipo de relación que se establece con este sistema de dirección, varios debatientes coinciden en que las nuevas relaciones son neuronales, puesto que no existen jerarquías, sino que hay un trato entre iguales. El poder se basa en la colaboración y la participación, y es necesario ampliar las opciones a la hora de tomar decisiones, pues en el mundo de redes y opciones múltiples no hay un solo camino. Muchos de los participantes emplean el término de inteligencia colaborativa para explicar esta habilidad que consideran que debe tener el directivo 2.0 a la hora de obtener y aportar valor a las relaciones que establece con su equipo, con la empresa y con los agentes del mercado.

El énfasis estuvo también en la democratización del conocimiento y la comunicación ya que el nuevo líder comparte sus descubrimientos con todos por igual mediante debates abiertos, artículos, foros, en los que todos participan. El concepto de jerarquía hasta ahora conocido se modifica y se deposita la confianza en lo que cada cual aporta.

En definitiva, aunque el término directivo 2.0 surge ligado con el movimiento tecnológico, y se apropia de alguno de sus términos, lo trasciende ampliándolo a un concepto orientado a la persona actual y a todo lo que le rodea, dando un significado especial a compartir conocimientos, al liderazgo neuronal, a colaborar, a participar, a mantener relaciones abiertas en todos los ámbitos, traspasando fronteras.

El líder 2.0, el directivo 2.0 o la persona 2.0 engloban un mundo de conversaciones múltiples donde es imposible no participar o dejar de escuchar. ▲