

# LIDERAZGO EN UNA SOCIEDAD CONECTADA

---

¿ESTAMOS PREPARADOS?



## **LIDERAZGO EN UNA SOCIEDAD CONECTADA:**

### ***¿ESTAMOS PREPARADOS?***

IESE-IRCO

Pilar Garcia Lombardia, Investigadora Asociada IESE

Jose Ramón Pin, Profesor Ordinario, IESE

PERSONA METAPLACEMENT

Jose Ignacio Echegaray, Socio

Iñaki Martin, Director Social Media & Innovation

*Queremos agradecer la participación de todos aquellos que han colaborado en esta investigación, especialmente a los directivos que han intervenido en las diferentes mesas de debate, por sus valiosas aportaciones.*



# CONTENIDO

PRÓLOGO, JOSE RAMÓN PIN

RESUMEN EJECUTIVO

OBJETIVO Y METODOLOGÍA

1. REDES SOCIALES Y EMPRESA: LA EMERGENCIA DE UN CAMBIO SOCIAL INESPERADO

2. FRENOS Y PALANCAS ANTE EL RETO DEL CAMBIO

2.1. PRINCIPALES FRENOS AL CAMBIO

2.2. PRINCIPALES PALANCAS DE CAMBIO

3. RECOMENDACIONES Y PROPUESTAS DE ACCIÓN

4. SESIONES DE TRABAJO: RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

ANEXO 1: LA REUNIÓN DE HALF MOON BAY

## PROLOGO

*Los sistemas de management deben dar más poder a los empleados implicados emocionalmente con el futuro que a aquellos involucrados con el pasado.*

*“Moon Shots for Management”*

### *Conexión: facilidad versus intensidad.*

Una sociedad conectada ha existido siempre. La diferencia es la facilidad y la intensidad de la conexión. A lo largo de la historia ambas dimensiones han estado en relación inversa. Cuando la intensidad era alta, la facilidad era baja; ahora el riesgo es el contrario, gran facilidad y baja intensidad. En las primeras etapas de la existencia humana la facilidad de conexión se limitaba a los seres más cercanos, la familia o la tribu. La intensidad de esas conexiones era muy fuerte.

Conforme se fueron ampliando las facilidades de conexión, se mantenían aquellas que se caracterizan por una gran intensidad, las familiares por ejemplo, y se estableció la conexión con otros seres humanos más lejanos. Sin embargo con éstos últimos la conexión era mucho menos intensa. En la antigüedad se limitaba a la relación epistolar, y sólo cuando existía un medio para enviar las misivas.

Ahora estamos en una sociedad en la que la facilidad de conexión es enorme. A la conexión telefónica, que acerca distancias, se ha añadido internet y los procesos más novedosos dentro de la red. La posibilidad de conectarse es amplia y rápida. La pregunta es si esa facilidad puede perjudicar la intensidad. Ya la televisión supuso a nivel familiar un alejamiento/acercamiento. Las familias antes reunidas en la tertulia, generalmente postprandial, han acabado en hemiciclo frente al televisor. Ello ha reducido la intensidad de la interacción en algunos casos (una película que mantiene absortos y en silencio a todos), mientras en otros la ha aumentado dando temas de discusión y diálogo (véase, sino, el clima emotivo que se crea en la visión de un derbi futbolístico). Lo mismo puede pasar con internet y sus conexiones dentro de la empresa

La generación Z (que ahora no llega a los 21 años) es la más conectada y, a la vez, puede ser la más aislada de la historia de la humanidad. Acaban su trabajo escolar y se recluyen en sus cuartos pegados al ordenador. No tienen una relación táctil con compañeros de juego, pero pueden estar chateando con personas a miles de kilómetros. El mundo relacional que hemos conocido hasta la fecha, basado en el roce físico, puede ser sustituido por una nueva forma de relación a distancia. Ello comporta cambios en los conocimientos mutuos y en la generación de emociones humanas.

### *La necesidad de un nuevo estilo de liderazgo*

Es un territorio desconocido que debe de estudiarse. En el final del siglo XX y principios del XXI ya se ha realizado profundos estudios sobre los llamados ‘equipos virtuales’ y se tienen reglas para su funcionamiento. Para mejorar la intensidad de su conexión se aconseja que, en los equipos virtuales, siempre haya en el inicio, y a lo largo de su construcción y funcionamiento momentos de relación presencial; aunque sea para temas lúdicos. La otra regla es la necesidad de que los directivos de esos equipos desarrollen habilidades específicas para manejarlos. Una de ellas es la de aumentar la sensibilidad para conocer el estado de ánimo de los componentes del equipo. No es fácil; requiere ser capaz de detectar indicios y establecer una relación abierta a través de medios de comunicación fríos, como son los medios electrónicos. Además, estos directivos deben ser capaces de desarrollar planes de acción eficaces y eficientes para manejar los diferentes estados de ánimo que detecten. Pues bien, por ahí está la solución. Dentro de la empresa debe cambiar el liderazgo para sacar el máximo provecho a una conexión que cada vez es más fácil.

Esa es la razón por la que Persona Metaplacement y el IRCO del IESE han decidido colaborar en este estudio: para ayudar a esclarecer las condiciones que requiere el liderazgo en una sociedad conectada. No ha sido fácil, no hubiera sido posible sin la participación de todos aquellos que desinteresadamente han participado de los ‘Focus Groups’; a todos muchas gracias.

### *De lo general a lo particular para crear valor.*

Pero, como pasa siempre en el elusivo fenómeno del liderazgo, las conclusiones son generales y será tarea de los “practitioners” adaptarlas a cada caso en particular; cómo cada padre tiene que hacerlo con su hijo de la generación Z. Todos los seres humanos son únicos y, a la vez, iguales. Por eso las normas generales deben adaptarse. Esa será la primera de las capacidades del liderazgo en una sociedad conectada: la flexibilidad. La segunda es la necesidad de conectarse racional y emocionalmente, a través de los nuevos instrumentos electrónicos. Saber escuchar por medio de ellos y detectar el estado emocional de sus colaboradores, colegas, jefes, clientes internos y externos y todos a los que puede conectarse hoy en día con facilidad. Se trata de mejorar la intensidad de esta relación, con objeto de sacarle el máximo provecho.

### *Mayor capacidad de visión y comunicación, junto a una moral más exigente*

Si se consigue profundizar en estas nuevas habilidades, el Líder podrá hacer de la conexión algo provechoso. Podrá utilizarla para mejorar la capacidad de innovación. Podrá hacer que la creatividad individual se refuerce con la colaboración de todo el

colectivo. Podrá dar el salto a una creación de valor de manera que ahora no podemos imaginar.

Su habilidad en crear visiones atractivas para clientes, empleados, inversores y otros stakeholders aumentará y su habilidad en comunicarlas crecerá. Estas son dos de las dimensiones que caracterizan el liderazgo. No obstante deberá reforzar la tercera dimensión del liderazgo: la ético-moral.

La conectividad exige transparencia. Es más, la conectividad es transparencia. Todo puede quedar registrado en el espacio virtual. Todas las acciones, y las reacciones que provocan quedan a disposición de quienes tengan curiosidad por la historia de su líder. Se exige una mayor calidad moral cuando todo se puede conocer. Pero, no solo en los actos externos, también en las intenciones internas de la persona. Cuando dirigía la Concejalía de Personal del Excelentísimo Ayuntamiento de Madrid, aconsejaba a mis colaboradores: *si no queréis que algo se sepa, ni lo penséis*. El nuevo liderazgo da más posibilidades de crear visiones, al estar conectado; ayuda a comunicarlas mejor; y exige mayor calidad ética. Ese es el reto en una sociedad conectada.

José Ramón Pin Arboledas. Madrid Noviembre de 2011.

## RESUMEN EJECUTIVO

Pensar en que la sociedad abierta y conectada se agota en el uso de las redes sociales equivale a suponer que, en su momento, la aparición del teléfono sólo implicaría poder hablar con alguien que está distante. El cambio producido en la sociedad por la irrupción masiva de las redes es de tal magnitud que podemos hablar, sin riesgo a resultar exagerados, de la emergencia de nuevos valores que, de manera especial pero no exclusiva, están en el ADN de las nuevas generaciones.

El estudio realizado por Persona Metaplacement, Coca-Cola y el IRCO-IESE pretende ahondar en este cambio, en concreto, en el impacto que tiene en la vida de las empresas y en el perfil de sus líderes. Las empresas se han convertido en elementos clave de la sociedad. No sólo son generadoras de valor económico, de bienes y servicios, sino que, en su calidad de empleadoras, facilitan a millones de personas el entorno en el que desarrollarse y generar relaciones sociales. Lo que ocurra en las empresas nos afecta a todos: como empleados, como clientes, como proveedores...

Los límites entre la empresa y la sociedad no pueden ser muros infranqueables, sino más bien, son límites porosos a través de los cuales una y otra intercambian información, valores, conocimiento... La rápida transformación experimentada en el terreno de la sociedad ha dejado, momentáneamente, fuera de combate a algunas empresas, que están mostrando tener algunas dificultades en asumir el cambio.

Los valores emergentes en la sociedad, fruto de la acción de esta conexión tecnológica, tienen que ver con la apertura, la transparencia, el diálogo, la diversidad y la inclusión. Esos valores están impregnando las aspiraciones, expectativas y actitudes de esos mismos ciudadanos que son empleados, clientes o proveedores de las empresas. ¿Y cómo pueden o deben reaccionar éstas? En el informe se recogen las posibles alternativas: negarlo, asumir que el cambio existe pero negar su importancia o esperar a que “alguien haga algo” o empezar a caminar hacia esa nueva realidad, viendo en ese cambio una oportunidad para implantar un estilo de liderazgo acorde con los nuevos tiempos y los nuevos valores, más próximo al *engagement* que al “orden y mando”.

Los impulsores de este estudio, Persona Metaplacement y el IRCO, han utilizado una metodología ya utilizada con éxito en investigaciones anteriores: la celebración de una serie de sesiones de trabajo o *focus groups*, complementadas con una investigación teórica para enmarcar y dar contexto al debate.

Los resultados recogidos en el informe muestran un notable grado de consenso entre los responsables de las empresas invitadas a los debates. Entre ellos, destacar el acuerdo unánime en señalar que las redes y la tecnología no deben ser el fin: son el medio para conseguir el objetivo último, el cambio hacia un estilo de liderazgo inclusivo, abierto y basado en la confianza.

## OBJETIVO Y METODOLOGIA

El objetivo de este estudio es comprobar cómo afecta el nuevo paradigma de sociedad conectada al liderazgo y, más en general, a la gestión empresarial. ¿Están preparadas las empresas, y las personas que las integran, para asumir los cambios y actuar de forma proactiva, aprovechando las ventajas de este nuevo marco? ¿Cuáles son los principales retos a que se enfrentan las organizaciones del siglo XXI en relación a las redes sociales? ¿Cuáles son las palancas y motores que pueden actuar impulsando una incorporación provechosa a esta nueva sociedad? Para llevar a cabo una primera aproximación empírica a estas cuestiones se han realizado una serie de sesiones de debate con representantes de empresas de distintos sectores. Las principales conclusiones e ideas-fuerza que se desprenden de estas sesiones de trabajo y debate constituyen el núcleo de este documento.

# 1. MEDIOS SOCIALES Y EMPRESA: LA EMERGENCIA DE UN CAMBIO SOCIAL INESPERADO

*“Gente de la Tierra: ha comenzado una poderosa conversación global. A través de Internet la gente está descubriendo e inventando nuevas formas de compartir el 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.”*

Manifiesto Cluetrain (Levine, Locke, Searls, Weinberg)

Así comienza el Manifiesto Cluetrain. Sus autores (Levine, Locke, Searls y Weinberger) preconizaron en el año 2000 el nacimiento de una nueva forma de comunicación y cambios que serían vitales para las empresas del siglo XXI. En 2004, Tim O’Reilly acuñó el término Web 2.0 para referirse a la segunda generación de tecnología web. A partir de ese momento, 2.0 ha quedado como acrónimo que destaca las evoluciones en distintas materias: Business 2.0, Educación 2.0, Management 2.0... Y, obviamente, también aplicado a las personas: Directivos 2.0, Líderes 2.0, Clientes 2.0 e incluso Personas 2.0. Claramente estamos ante una nueva e imparable tendencia y, como ocurre habitualmente en los ámbitos novedosos de gestión, nos sobran las palabras y nos faltan indicadores para medir, valorar, diagnosticar y formar en este 2.0.

Algunos años más tarde, en mayo de 2008, expertos de todo el mundo, incluyendo gurús como Chris Argyris, Henry Mintzberg, Peter Senge o Gary Hamerl (Anexo 1), se reunieron en Half Moon Bay (California) con el objetivo de reelaborar la agenda de la innovación en dirección para este nuevo siglo. Fruto de aquel encuentro fue la propuesta denominada *Moon Shots for Management*, que recoge entre otras las siguientes ideas:

- El nuevo *management* debe integrar las ideas de la comunidad y los ciudadanos en los sistemas y procesos de gestión.
- El trabajo del líder debe ser redefinido: ya no debe ser considerado como un tomador de decisiones sino como el arquitecto de sistemas sociales que promueven la innovación y la colaboración<sup>1</sup>.
- Es preciso expandir la autonomía de los empleados, generando relaciones de confianza mutua que sustituyan al uso excesivo de los mecanismos de control.

Vivimos, por primera vez en la historia, en un mundo en el que formar parte de un grupo interconectado globalmente es una realidad para un gran número de personas. La tecnología ha derribado muchas de las barreras que impedían el acceso a la información, de manera que el tradicional “la información es poder” se ha convertido

en un “el acceso a la información y el criterio de discriminación es el poder”. Se ha producido, por decirlo así, una profunda democratización de la información.

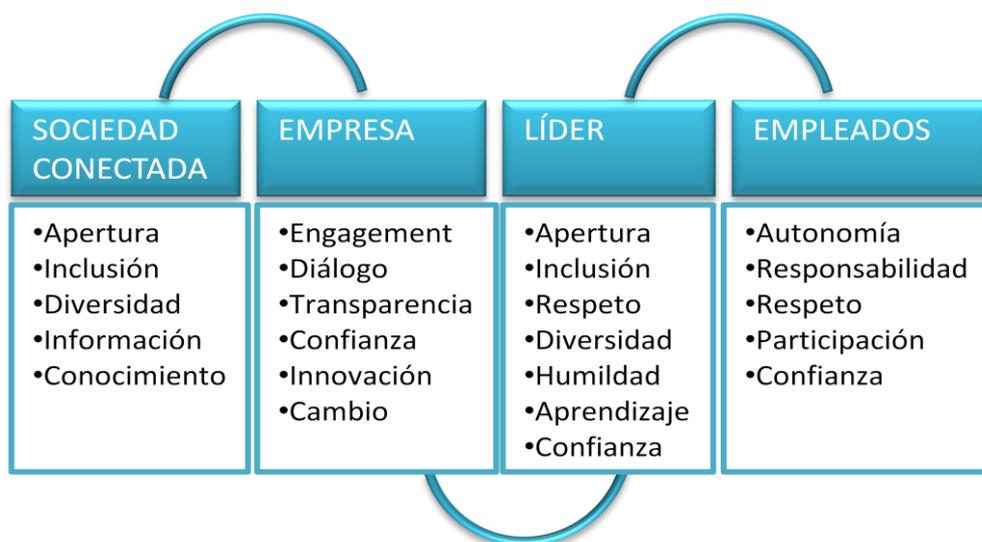
El nuevo paradigma de sociedad conectada implica la necesidad de reinventar la gestión de las organizaciones y, en especial, una nueva forma de ejercer el liderazgo dentro de las mismas. La verdadera revolución se ha producido en la sociedad, no dentro de los límites de la empresa: son factores del entorno los que están empujando a las organizaciones a reaccionar. Ante este empuje, las empresas deben adoptar una posición proactiva. Al estar la fuente del cambio en la sociedad, la rapidez con que las empresas sean capaces de adaptar su cultura y su estilo a esta nueva sociedad .0 va a influir mucho en su capacidad para atraer y retener el talento, en especial el talento joven.

Las empresas ocupan un papel cada vez más destacado en la sociedad y, sin embargo, la revolución de los medios sociales se ha producido fuera de sus límites, provocando en muchas de ellas una situación de cierto descompás respecto a la sociedad que deben corregir. Las claves del necesario cambio son las siguientes:

1. El uso de las redes sociales desde la organización debe formar parte de una estrategia definida e impulsada desde la dirección;
2. Los medios sociales deben entenderse como una herramienta para alcanzar el objetivo real: el cambio de cultura en las empresas;
3. El concepto de “sociedad conectada” no se refiere sólo a la extensión del uso de las redes sociales sino que implica la emergencia de unos valores que los ciudadanos reclaman con fuerza: transparencia, apertura e inclusión. Este es el sentido y la dirección del cambio que debe operarse en las empresas.

Los cambios producidos en la sociedad impactan en la empresa y deben producir cambios tanto en su cultura como en el estilo de liderazgo y las propias capacidades y actitudes de los empleados. La figura sintetiza los principales valores emergentes y su proyección en la empresa, el líder y los empleados.

Figura 1 Valores emergentes en la sociedad conectada



En definitiva, el reto que la sociedad conectada plantea a las empresas del siglo XXI es el siguiente: cambio cultural y de gestión hacia un estilo de liderazgo más acorde con los valores emergentes, que básicamente son la inclusión, la apertura, la transparencia y el diálogo. En este reto, las redes sociales representan el papel de motor y palanca de cambio: no son el fin en sí mismo, sino un medio, posiblemente, el principal, para lograrlo.

Figura 2 Valores emergentes frente a valores en declive

VALORES EMERGENTES	VALORES EN DECLIVE
<b>Apertura y transparencia</b>	La información como fuente de poder: no compartir
<b>Engagement (<i>seducción</i>)</b>	Control limitador
<b>Convencer</b>	Imponer
<b>Inclusión</b>	Segregación
<b>Horizontalidad</b>	Jerarquía
<b>Diversidad</b>	Homogeneidad

Ante este reto, las empresas pueden adoptar diferentes actitudes, de forma más o menos explícita:

**1. La estrategia del avestruz: “No es verdad, no existe este cambio en la sociedad, lo de las redes sociales y la tecnología es una moda que pasará, como tantas otras”**

Adoptar esta actitud es característico de empresas con fuerte aversión al cambio. En este caso, parece claro que no estamos ante una moda y que la transformación no solo no pasará, sino que lleva ya unos años en marcha.

**2. La estrategia reactiva: “Si, está ahí, tendríamos que hacer algo... Habría que montar una plataforma o algo. ¡Contratemos a un becario para que lo gestione!”**

El tiempo de las actitudes reactivas ha pasado. Cualquier empresa que quiera plantearse con cierta seriedad el cambio de cultura y de estilo de liderazgo que exige la sociedad conectada, debe plantear una estrategia integral desde la dirección general, implicando a todos los departamentos.

**3. La estrategia proactiva: “Vale, hay que tomar las riendas y hacerlo con decisión. Comencemos por saber dónde estamos y quiénes pueden asumir el papel de motores de este cambio”.**

Es imprescindible identificar los perfiles que, dentro de la empresa, pueden mover e impulsar el cambio, así como saber cuáles son las áreas de mejora y las fortalezas de la compañía en este terreno.

## **2. FRENOS Y PALANCAS ANTE EL RETO DEL CAMBIO**

Desde hace ya algunos años, estos valores vienen siendo reclamados desde diferentes tendencias de *management* y liderazgo: lo que es diferencial en este momento es que la presión y la exigencia del cambio viene impuesta por el entorno de la empresa, es la sociedad la que está cambiando.

Los medios sociales, y la tecnología a ellos asociada, son una herramienta para el logro de un fin: el cambio hacia una cultura de empresa más abierta y basada en la confianza mutua. De hecho, unas ciertas dosis de cambio son imprescindibles antes de plantearse, con ciertas expectativas de éxito, la *conexión* de la empresa a través de las redes sociales. La figura 3 muestra de forma esquemática los principales frenos y palancas que aparecen en este proceso y que se describirán a continuación.

Figura 3 Frenos y palancas ante el reto del cambio



## 2.1. PRINCIPALES FRENOS AL CAMBIO

La incorporación de la nueva cultura a las empresas se está produciendo de forma lenta y desigual. La mayor parte de las organizaciones que han comenzado a trabajar en el ámbito de los medios sociales lo han hecho hacia fuera, es decir, buscando una proximidad a los clientes e impactos en reputación y en la imagen de la empresa. Sin embargo, el grupo de interés integrado por los empleados no ha recibido tanta atención, siendo el principal motor del cambio interno en la cultura de la organización. ¿Cuáles son las principales barreras que están impidiendo esta aplicación de las redes dentro de la empresa?

Según un estudio elaborado por Deloitte<sup>ii</sup>, la gran mayoría de las organizaciones se han visto en dificultades para gestionar en sus inicios los medios sociales debido principalmente a:

- a. el desconcierto generado en torno a estos nuevos medios;
- b. la falta de conocimiento sobre su alcance y tecnología;
- c. la desconfianza sobre su valor potencial y los riesgos asociados.

Uno de los frenos más importantes es, seguramente, el miedo. El miedo a lo desconocido, especialmente si lo desconocido tiene que ver con apertura y autonomía. Este miedo es comprensible sobre todo en entornos muy jerarquizados y dominados por una cultura de empresa en la que la información es la base del poder y el control formal la principal herramienta de control. En este contexto, el miedo a la apertura puede verbalizarse como miedo a que los empleados pierdan el tiempo entrando en las redes, a que se publiquen informaciones no adecuadas o, simplemente, miedo a la pérdida de control. El *boom* que se produjo en los inicios de las redes sociales, momento en el que posiblemente sí había excesos en el uso de las mismas durante la jornada laboral, ha marcado en parte esta percepción de “*uso de redes = pérdida de tiempo laboral*”. Sin embargo, el paso de los años ha hecho, seguramente, que los usuarios de los medios sociales hayan madurado y racionalizado su uso.

Este miedo es síntoma de un estilo de dirección con altas dosis de desconfianza respecto a los empleados: no se confía en su madurez para hacer un uso razonable y adecuado de las redes. Por desgracia, tratar de imponer limitaciones en este terreno es como tratar de poner vallas al campo: la tecnología actual ha extendido y facilitado de tal manera el uso de las redes que resulta complicado establecer mecanismos formales de control que resulten efectivos.

Los frenos definidos hasta el momento muestran las diferentes caras y verbalizaciones de un miedo más intrínseco, profundamente arraigado: el miedo a la libertad del otro. Este miedo procede de la falta de confianza en su capacidad y, sobre todo, en su responsabilidad. Y, ateniéndonos a la vertiente negativa del efecto Pigmalión, debemos señalar que, efectivamente, tratar al otro con desconfianza puede hacer que, efectivamente, se comporte de acuerdo a esas expectativas, generándose circuitos de más control-más desconfianza que, cuanto menos, resultan ineficientes para la empresa, además de frustrantes e insatisfactorios para los empleados.

En las diferentes sesiones de trabajo organizadas para este estudio ha aparecido, de forma recurrente, la referencia al miedo a las expectativas que se puedan generar en procesos de apertura ligados a la cultura 2.0 y al uso de las redes sociales en el ámbito institucional. Esta consideración enlaza también con el tercero de los puntos señalados

en el informe de Deloitte: la desconfianza respecto al valor y los riesgos asociados al proceso. En efecto, la sensación de *y luego ¿qué? ¿tendremos capacidad para gestionar las expectativas que se generen?* Es frecuente, en especial en empresas muy tradicionales. En el mismo planteamiento de la cuestión subyace de nuevo la seguridad –más o menos falsa- que todos queremos encontrar en el control. Por tanto, si se relajan los mecanismos de control, aparece inevitablemente el miedo (inseguridad) a lo que pueda venir.

El desconocimiento preciso de cuanto rodea los medios sociales es una de las causas del último freno considerado: la consideración de los costes asociados y la otra cara de la moneda, el desconocimiento de los beneficios. En este punto es conveniente hacer referencia a las diferencias generacionales. Posiblemente, los directivos de más edad tienen más complicado comprender en toda su magnitud el potencial que encierra el cambio de cultura propiciado y exigido por los medios sociales. El retorno de la inversión en este terreno, desde luego, es difícil de medir, pero hay una cuestión que no debemos perder de vista: el cambio es imperativo, la sociedad lo reclama y, dentro de ella, los potenciales clientes y empleados. Por poner un ejemplo, la pregunta ya no será *¿estas herramientas me ayudarán a seleccionar talento?* Sino más bien, *sin este cambio, ¿cómo voy a poder atraer el talento que necesito?*. El diferente matiz de ambas cuestiones ejemplifica la naturaleza de las nuevas exigencias. Como veremos a continuación, las empresas tienen a su disposición algunas palancas o impulsores que contribuyen a allanar el camino hacia el logro del reto del cambio.

## 2.2. PRINCIPALES PALANCAS DEL CAMBIO

Cada vez más evidente que la incorporación al mundo de las redes sociales no es una alternativa, sino un imperativo. Y el cambio cultural que implica debe ser promovido desde dentro de la organización por un nuevo líder que asuma y personalice los citados valores: transparencia, apertura e inclusión. Para ello, el líder .0 debe disponer de ciertas capacidades o competencias que, en sí mismas, no son nuevas, pero sí que adquieren una nueva relevancia. Debe ser humilde y capaz de aprender, generar confianza a través del ejercicio de un liderazgo centrado *de verdad* en las personas y de la práctica del empowerment, aspirando a ganar grados de autonomía para el desempeño responsable de las personas a su cargo. Por contraposición a los frenos citados en el apartado anterior, podríamos calificar a este líder como líder *valiente*.

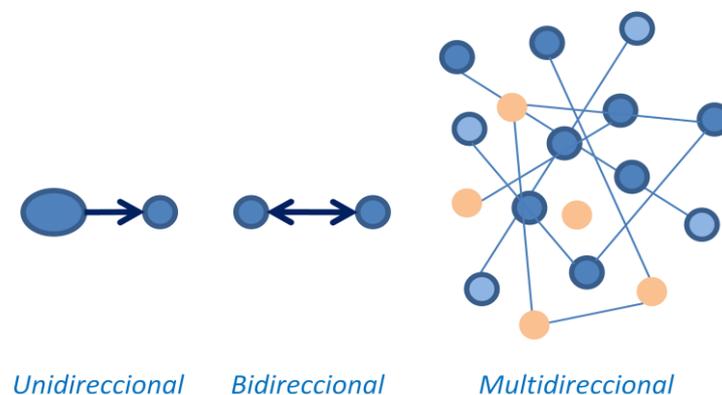
La estrategia más eficaz para conjurar el miedo a la libertad del otro es la confianza: confianza en sus capacidades, en su madurez, en su responsabilidad y en su actitud. Es la manera de invertir el círculo de la desconfianza y el control, convirtiéndolo en el círculo de la confianza y el respeto: es la clave del *engagement*. En un entorno de este tipo, es plausible suponer que cada empleado está comprometido responsablemente con sus objetivos y, por tanto, gestionará de manera adecuada el tiempo dedicado a

las redes sociales. Del mismo modo, personas comprometidas con la empresa no tendrán ninguna razón para utilizar de manera inconveniente contenidos o informaciones de la empresa en la red. Por supuesto, incluso en este idílico contexto pueden producirse errores, desajustes o actuaciones incluso de mala fe, pero la propia cultura debería ser capaz de asumirlos.

La política de comunicación interna posiblemente deba experimentar también una profunda revisión. Los nuevos canales determinan los contenidos y el estilo y pueden jugar un papel muy relevante en el logro de una mayor autonomía para los empleados en la auto-gestión de algunos procedimientos.

También la comunicación externa debe adaptarse. La principal diferencia de los nuevos canales, que implica un salto cualitativo y no solo cuantitativo, es que las comunicaciones en los entornos sociales son multidireccionales. Hace años las empresas vivieron un primer cambio: el paso de la comunicación unidireccional (la empresa *informa* a clientes, accionistas, etc.) a la comunicación bidireccional (el interlocutor *responde* a la empresa). La comunicación multidireccional implica que, además de responder, los interlocutores se comunican entre sí, de manera autónoma respecto a la compañía (figura 4).

Figura 4 El cambio en la comunicación de la empresa



El último freno mencionado en el apartado anterior se refiere al desconcierto y desconocimiento respecto a los costes y a los beneficios. Es natural que la incertidumbre en este entorno paralice las decisiones respecto a un posible impulso del cambio a través de la implantación de estrategias de medios sociales. La principal palanca para neutralizar este freno es el diseño de una estrategia completa de implantación tecnológica y redes sociales, algo así como un *community planning*. Este plan estratégico debería tener en cuenta el corto, medio y largo plazo, determinar los objetivos en cada uno de ellos y contar, desde luego, con el empuje de la alta dirección.

Podría ser una buena recomendación para cualquier empresa que se esté planteando este *asalto a las redes*, elaborar un análisis DAFO de su situación actual. Este análisis permitiría conocer no sólo las debilidades y fortalezas de la organización y su cultura para enfrentar el cambio sino también, profundizar en el análisis de los factores externos (amenazas y oportunidades).

### **3. RECOMENDACIONES Y PROPUESTAS DE ACCIÓN**

#### **1. ADOPTAR UNA POSICIÓN PROACTIVA ANTE EL CAMBIO**

Adoptar una posición proactiva frente al reto planteado por la nueva sociedad conectada es un imperativo para cualquier empresa, independientemente de su tamaño o sector. Desde luego, habrá diferentes velocidades y diferentes puntos de partida, pero la estrategia del avestruz o la posición reactiva dejan a la empresa en condiciones adversas de competitividad y presencia en los mercados.

#### **2. HACER UN DIAGNÓSTICO DE SITUACIÓN**

Una buena forma de afrontar el cambio es hacer un primer diagnóstico, analizando las fortalezas y debilidades de la empresa ante los valores emergentes y también las amenazas y oportunidades externas que representa este reto. Esta recomendación incluye, por tanto, un autodiagnóstico interno sobre la situación de organización respecto a los valores señalados y también un diagnóstico externo en términos de oportunidad y riesgo del nuevo entorno.

#### **3. IDENTIFICAR LOS MOTORES INTERNOS DEL CAMBIO**

Identificar dentro de la empresa qué directivos, por su perfil o su posición, pueden promover el cambio cultural requerido, y empezar a trabajar con ellos, escuchar su punto de vista y diseñar una estrategia de incorporación de la empresa a la nueva sociedad conectada

## 4. SESIONES DE TRABAJO:

### RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

Este informe es fruto de una metodología basada en la celebración de una serie de sesiones de trabajo o focus group, en las que representantes de diversas empresas han debatido, según un guión preestablecido, la cuestión del llamado liderazgo 2.0. Se han celebrado un total de 5 sesiones de este tipo. A continuación se presentan las conclusiones principales de cada una de estas sesiones. De manera general, es posible concluir que existe un amplio consenso respecto a:

1. Que el cambio es real, está en la sociedad y desde el entorno, ejerce presión sobre las empresas;
2. Que la tecnología y las redes sociales son un medio, no el fin en sí mismo: el objetivo final es asumir un cambio de valores que se ha producido en la sociedad, como consecuencia, en gran medida, de los cambios en la forma y la tecnología de las comunicaciones;
3. El reto más importante para las empresas consiste en promover el cambio desde estructuras jerarquizadas basadas en el control, hacia estructuras permeables, abiertas y más planas, en las que el *engagement* tenga más fuerza que el control. Parafraseando a Unamuno, *convenceréis, no venceréis*.

## RELACIÓN DE PARTICIPANTES:

Carlos Olave	L.G	DRRHH
José Luis Grima	BP	DRRHH
Christine Lebriez	Lebara	DRRHH
Mariano Ballesteros	Europcar	DRRHH
Daniel Ferreiro	PrisaCom	DRRHH
María José Fraile	Meta4	DRRHH
Rosa Lacunza	Sandoz	DRRHH
Elena Leal	Banco Santander	DMKTRRHH
Gerardo Lara	Acciona	Dtor. Formación
Isaac Vittini	Coca Cola	Des RRHH
César López	Canon	DRRHH
Beatriz Martín Luquero	MSD	Gerente Desarrollo
Carina Pueyo	CapGemini	Manager RRHH
Santiago Manzanero	Visionlab	DRRHH
Miguel Ruiz	Logista	DRRHH
Félix Alarcón	Wolter Kluwer	DRRHH
José Luis Arcenegui	Pullmantur	DRRHH
Susana Gómez	Kellogg	DRRHH
Cruz Carmona	Nixdorf	DRRHH
Luis Herrera	Inversis	DRRHH
Isabel Mohedas	Schenker	DRRHH
Jesús Álvarez	Feu Vert	DRRHH
José Luis Sánchez	Sedecal	DRRHH
Minerva López	Canal Isabel II	Gerente Formación
Pilar Pérez	Kraft	DRRHH
Alfonso Gordon	Eulen	DRRHH
Jose Ignacio Echegaray	Persona Metaplacement	
Iñaki Martín Labrosa	Persona Metaplacement	
Juan Carlos Cantero	Persona Metaplacement	
Pilar García Lombardía	IESE Business School	
Angela Gallifa	IRCO – IESE Business School	

## CONCLUSIONES DE LAS SESIONES CELEBRADAS

6 mayo

1. El líder del entorno 2.0 debe ser un líder de servicio. Las principales características de este tipo de líder son: apertura al cambio, querer aprender, humildad. Estas características moldean un estilo de liderazgo basado en el respeto y, por ello, en la inclusión y la diversidad.
2. ¿Qué papel juegan las tecnologías y, más en concreto, las tecnologías de la comunicación? En primer lugar, impulsan el conocimiento en toda la organización, y las personas, al estar más informadas, son más autónomas. El líder debe asumir la función de proporcionar criterio para la gestión de esta información.
3. La nueva cultura está desvinculando la figura del directivo de la del líder. Aparecen nuevos "líderes" en las redes sociales, que pueden llegar a tener mucha influencia. El nuevo estilo de liderazgo, por ello, debe estar abierto al diálogo y a la confrontación.
4. En un entorno abierto de este tipo, donde las personas tienen fácil acceso a la información y el conocimiento y son más autónomas, el concepto clave es el *engagement*, ligado al liderazgo integrador, inclusivo y diverso.
5. La principal dificultad para el éxito de este cambio en España es la tradicional cultura del mando: miedo al cambio, rechazo hacia la movilidad. El cambio cultural dentro de las organizaciones en nuestro país va a requerir más tiempo y más esfuerzos.
6. Las características que deberían acompañar al líder 2.0 no parecen ser muy diferentes de las que son típicas de un buen líder: humildad, apertura, diálogo, inclusión. Entre sus responsabilidades está la de propiciar el cambio hacia una nueva cultura.

1. Las características diferenciales de las nuevas organizaciones .0 son, a juicio de los asistentes, una mayor apertura y transparencia. Además, deben ganar importancia los valores como la generosidad, para poder compartir, y la humildad para reconocer el valor de las opiniones de los otros. La gestión de estas organizaciones debe ser aperturista. Uno de los expertos lo representa de forma acertada al decir que “es como si ahora celebrásemos los Comités de Dirección sin puertas, abiertos a que todos escuchen y participen”.

2. Un matiz relevante es considerar que los valores son los mismos en las organizaciones tradicionales y en las .0: es la cultura lo que cambia, teniendo que evolucionar hacia formas más abiertas y basadas en la confianza mutua. Precisamente la necesidad de confianza ha sido una de las ideas más repetidas y compartidas en esta sesión.

3. Otra de las ideas propuestas es que no se debe reducir la gestión de las organizaciones .0 a la gestión de redes sociales: las redes sociales son un motor del cambio, pero no la esencia del mismo.

4. También ha habido ocasión para tratar el tema de las diferentes velocidades y estadios en que se encuentran las diferentes empresas: no todas pueden gestionar el cambio al mismo ritmo. Según el sector y las necesidades de cada empresa, el líder debería ser capaz de asimilar las novedades y, en definitiva, gestionar el cambio. Un experto lo expresa gráficamente con acierto al afirmar que “hay que hacer la digestión de estas cosas”.

5. En un contexto más amplio, se apunta la idea de que no se trata tanto de las organizaciones .0, sino que lo que ha aparecido es la sociedad .0. Esta idea da pie a resaltar que el cambio fuerte está fuera de las empresas, en la calle, en la esfera personal. Por tanto, las empresas deben hacer un esfuerzo por incorporar este cambio a su gestión. Entre otras cosas, y mirando a las generaciones futuras, la implantación de esta nueva forma de gestión y de cultura será una poderosa herramienta de atracción en el futuro cercano.

6. Se ha generado un interesante debate en torno a la figura del líder.0 ¿Realmente estamos ante la emergencia de un nuevo líder? Se han manifestado opiniones a favor y en contra de la idea de que se trate de un líder nuevo y diferente. Pero, como conclusión del debate se puede señalar que la cuestión radica en una variación en las competencias más valoradas de esa figura. Las nuevas competencias emergentes, que caracterizan a este líder .0 (sea nuevo o no) son su capacidad para generar confianza,

su foco en las personas, su carácter participativo y social y la necesidad de ser consecuente, por exigencias de la transparencia. Además, aparece con fuerza la idea de que son necesarias dos competencias, que quizás sí son nuevas respecto al perfil de líder tradicional: la resiliencia y el coraje.

7. Sí manifiestan acuerdo los expertos en la necesidad de impulsar el liderazgo compartido: ahora más que nunca es imprescindible extender el liderazgo en toda la organización: este liderazgo compartido y colectivo va a ser una clave de atracción en el futuro.

8. La naturaleza de los cambios que se avecinan y que las empresas y sus líderes deben tratar de dirigir, deben ser impulsados desde arriba y estar guiados por la ejemplaridad: no basta decir las cosas, hay que hacerlas y vivirlas, comportarse de acuerdo a la nueva cultura.

9. Respecto a los retos a que se enfrentan los líderes empresariales, el más acuciante de ellos es el tiempo. El cambio ya se está produciendo fuera e las empresas, y su velocidad es tal que los líderes deberán esforzarse al máximo para no perder el paso. Primero se ha de cambiar la cultura y, después, incorporar las herramientas.

1. La tecnología, y en concreto, las redes sociales, son la base y el motor de una cultura participativa. La presión desde la sociedad hacia las empresas por girar hacia este tipo de cultura es tan fuerte, que las empresas que quieran sobrevivir tendrán que incorporarse al mundo 2.0 y conectarse.
2. Para impulsar este cambio cultural en las empresas y poner en valor la creatividad y el talento subyacentes hace falta un líder visionario pero también el fortalecimiento de los valores tradicionales. El carácter visionario del líder se refiere sobre todo a su relación con la tecnología, respecto a la que debe mantener una actitud abierta y proactiva.
3. Por otra parte, es muy importante mantener la comunicación de persona a persona, generando confianza. La aparición de las redes sociales en la empresa puede utilizarse como herramienta para estratificar y racionalizar la comunicación interna.
4. La introducción de nuevas tecnologías en la empresa debe ir acompañada de una estrategia que defina los objetivos y de la formación necesaria para su utilización eficiente.
5. La implantación de los medios sociales hace que la comunicación interna sea mucho más transparente y participativa. Los empleados son más autónomos, disponiendo de ciertos espacios de autogestión en lo referente, por ejemplo, a recursos humanos.

1. El impulso de la alta dirección es imprescindible para conseguir el cambio cultural necesario: la tecnología y las redes son una herramienta, no un fin en sí mismo.
2. Uno de los principales obstáculos a la implantación del cambio cultural es la generación de un clima de confianza mutua: se sigue teniendo un cierto miedo al uso que los empleados den a las redes sociales, en la gestión del tiempo y de los contenidos.
3. Los asistentes están de acuerdo en señalar que debe asumirse que debe impulsarse el *engagement* por encima del control, y las redes sociales pueden contribuir mucho a este cambio.
4. El líder 2.0 se caracteriza por ser abierto e inclusivo y, sobre todo, por ser capaz de generar confianza y, a su vez, confiar en su equipo.

1. Los asistentes están de acuerdo en señalar que la tecnología debe entenderse como un medio para el cambio cultural, no como un fin en sí misma. Las organizaciones deben transformarse y lo harán mejor y con mayor eficiencia si ven un beneficio en ello, y la incorporación a los medios sociales puede ayudar a obtener ese beneficio.
2. Uno de los principales frenos a este cambio es el desconocimiento sobre cómo gestionar las expectativas que pueden emerger con la apuesta decidida por las redes sociales: *¿seremos capaces de gestionar esto? Y después, ¿qué?*
3. Otros dos frenos están actuando también en contra de la inmersión de las empresas en el mundo de los medios sociales. Por una parte, todo lo que tiene que ver con costes y, por otra, las dudas sobre la capacidad de los empleados para gestionar adecuadamente el tiempo que dedican a las redes y los contenidos que publican y difunden.
4. El tema generacional cobra gran importancia en este contexto. En la actualidad, es frecuente encontrar en una empresa la convivencia de tres generaciones distintas en la plantilla. Las diferentes generaciones se relacionan de manera distinta con los medios sociales y la tecnología y, sobre todo, incorporan y esperan culturas de empresa diferentes.
5. La cultura de la sociedad conectada se opone a la cultura tradicional, jerarquizada, en la que la información fluye sólo en una dirección –de arriba abajo-, con muchos controles.
6. Los asistentes muestran acuerdo también respecto al hecho de que, en las culturas empresariales más tradicionales, existe miedo a la libertad de los individuos, de los empleados. Este miedo se conjura mediante sistemas de control estrictos, que ralentizan todos los procesos emulando un estilo funcional y burocrático de empresa. En este tipo de organizaciones es necesario iniciar el cambio antes de dar el paso hacia la tecnología y los medios sociales: solo con la tecnología, sin cambio cultural, será difícil obtener algún impacto positivo. Y el miedo a la libertad de los empleados debe ser eliminado mediante un liderazgo basado en la confianza mutua.
7. El desarrollo de relaciones dentro de la empresa basadas en la confianza mutua y el respeto a la libertad de cada individuo se consigue en gran parte mediante un estilo de liderazgo basado en el conocido *efecto Pigmalión*: tratar a los empleados como, efectivamente, nos gustaría que se comportaran aumenta en gran medida la probabilidad de que se comporten así.

8. Parece claro que, aun considerando la necesidad de asumir el cambio e implantar la cultura 2.0, hay que poner ciertos límites: no todo el mundo tiene que gestionar toda la información en cualquier momento. Hay que considerar los grados de madurez y responsabilidad de cada usuario.

## Anexo 1 La reunión en Half Monn Bay (California)

### Moon Shots

1. Asegurarse de que el trabajo de la dirección sirve a fines superiores.
2. Llenar los sistemas de dirección con ideas de la comunidad y la ciudadanía.
3. Reconstruir los cimientos filosóficos del management.
4. Eliminar las “patologías” jerárquicas.
5. Reducir el miedo e incrementar la confianza.
6. Reinventar los significados de control.
7. Redefinir el trabajo de liderazgo.
8. Expandir la diversidad.
9. Reinventar la creación de estrategias como un proceso emergente.
10. Desestructurar y disgregar la organización.
11. Reducir la importancia del pasado.
12. Compartir el trabajo de elegir la dirección a seguir.
13. Desarrollar mediciones holísticas de rendimientos.
14. Extender las perspectivas y el marco temporal de los ejecutivos.
15. Crear una democracia de la información.
16. Potenciar a los apóstatas y desarmar a los reaccionarios.
17. Expandir la autonomía de los empleados.
18. Crear mercados internos de ideas, talentos y recursos.
19. Despolitizar la toma de decisiones.
20. Optimizar los intercambios.
21. Llevar más allá la imaginación humana.
22. Permitir las “comunidades de pasión”.
23. Optimizar el management para un mundo abierto.
24. Humanizar el lenguaje de los negocios.
25. Adiestrar de nuevo las mentes directivas.

### Asistentes

Eric Abrahamson, Columbia Business School  
Chris Argyris, Harvard University  
Joanna Barsh, McKinsey & Company  
Julian Birkinshaw, London Business School  
Tim Brown, IDEO  
Lowell Bryan, McKinsey & Company  
Bhaskar Chakravorti, Harvard Business School  
Yves Doz, Insead  
Alex Ehrlich, UBS  
Gary Hamel, The Management Lab  
Linda Hill, Harvard Business School  
Jeffrey Hollender, Seventh Generation  
Steve Jurvetson, Draper Fisher Jurvetson  
Kevin Kelly, Wired  
Terri Kelly, W.L. Gore & Associates  
Ed Lawler, USC's Marshall School of Business  
John Mackey, Whole Foods Market  
Tom Malone, MIT's Sloan School of Management  
Marissa Mayer, Google  
Andrew McAfee, Harvard Business School  
Lenny Mendonca, McKinsey & Company  
Henry Mintzberg, McGill University  
Vineet Nayar, HCL Technologies  
Jeffrey Pfeffer, Stanford University  
C.K. Prahalad, University of Michigan's Ross School of Business  
J. Leighton Read, Alloy Ventures and Seriousity, Incorporated  
Keith Sawyer, Washington University in St. Louis  
Peter Senge, Society for Organizational Learning and MIT  
Rajendra Sisodia, Bentley University  
Tom Stewart, Booz & Company  
James Surowiecki, author of *The Wisdom of Crowds*  
Hal Varian, University of California, Berkeley  
Steven Weber, University of California, Berkeley  
David Wolfe, Wolfe Resources Group  
Shoshana Zuboff, Harvard Business School (retired)

---

<sup>i</sup> Hamel, G.: “Moon Shots for Management”, *Harvard Business Review*, February 2009, (91-98)

<sup>ii</sup> *CRM 2.0 o CRM Social*, Deloitte, junio 2011