

# Contexto 2.0: Reconfigurando prácticas ante viejas preocupaciones

Notas para la presentación

Ing. Pablo Miozzi

[www.pablomiozzi.com](http://www.pablomiozzi.com)

Primero quiero agradecerles la presencia y muy especialmente agradecer a mis compañeros de ADRHA MDP que me invitaron a participar, abriendo esta jornada e introduciendo algunas de mis reflexiones para que juntos repensemos el escenario actual y el tema que luego ampliará el Prof. Bodenheimer.

Me resulta interesante y creo importante plantear algunos conceptos que tienen un peso específico relevante en el contexto de lo que hoy nos convoca, para ampliar y a la vez encuadrar este fenómeno en nuestra vida diaria y en los desafíos que implica para las organizaciones donde nos desempeñamos o con las cuales trabajamos a diario.

Para ello es bueno recuperar el valor de la pregunta como dinamizadora del pensamiento, y sin dudas en estas presentaciones surgiran muchas preguntas y otras se encadenaran dando lugar a una agenda en el conocimiento de nuestra realidad.

Primeramente quisiera rescatar un concepto que para muchos sonará conocido y muchos pensarán que es trivial, pero si lo contrastamos con la realidad que vivimos y nuestras empresas, veremos que merece un lugar importante en nuestras preocupaciones diarias.

¿En que negocio estamos?

Estamos en el negocio de facilitar EXPERIENCIAS MEMORABLES.

Tras eso van nuestros productos y servicios. Y acá un cambio de palabras marca mucho. No es vender productos o servicios, sino facilitarle al cliente una experiencia única, memorable.

¿Por que?

Queremos tener la experiencia mas caliente "HOTTEST", un experiencia es Holística, Omnicomprensiva, Total, Transformadora, EMOTIVA, Social, Triunfadora.

Starbucks no vende cafe, vende una experiencia completa.

Harley Davidson, no vende motos, en palabras de uno de sus ejecutivos :

*“Lo que nosotros vendemos es la posibilidad de que un contable de 43 años se vista de cuero negro, atraviese las ciudades pequeñas y haga que la gente le tema”*

ESTILO DE VIDA REBELDE...

**“Es la Experiencia, estúpido.”**

y este es mi primer gran punto, y marco de referencia para el actuar de la empresa: la

### **EXPERIENCIA del CLIENTE:**

Ahora, esto da el marco perfecto para ir hacia adentro de la organización por un momento.

Toda empresa que se jacte de tener como centro o foco al cliente, debe tener seguramente en alguna de sus formas un MAPA DE LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE, debe tener identificados en ese mapa los momentos de verdad (momentos de EXPERIENCIA) donde se graba una marca indeleble en la memoria del cliente.

Y todos acá coincidiremos en que la gente que trabaja en nuestras empresas es lo que hace la diferencia, son quienes otorgan en esos momentos de verdad el plus de experiencia sobrasaliente al cliente, es decir, no puede haber un cliente con una experiencia WOW sin un empleado que se sienta WOW !!!

Ahora, ¿cuantas empresas tienen hecho un MAPA DE LA EXPERIENCIA DEL EMPLEADO? La Voz del Cliente externo llega a través del cliente interno, ¿Cuánto logramos que nosotros como empleados PENSEMOS CON EL CORAZON de Cliente?

Cuantos se están ocupando de desarrollar su estrategia de marca de empleo, es decir trabajan en el “employment branding”?

Y este es un segundo concepto hacia adentro que me parece esencial:

### **La EXPERIENCIA del empleado**

Pero antes de continuar dentro, volvamos un poco al contexto de modo de entender este Nuevo Hombre, este Hombre 2.0:

El mercado y su evolución, las nuevas tecnologías que experimentan un desarrollo muy acelerado, permiten al hombre nuevas experiencias. Estas nuevas experiencias se juegan en la comunicación, la globalización sin esta revolución tecnológica no hubiera sido posible y la globalización cambió todas las reglas de juego en los mercados. En la medida que las tecnologías tocan el campo de la comunicación, en esta sociedad red (como la llama el sociólogo Manuel Castells), tocan los estamentos de poder y configuran nuevos juegos de poder. Pensemos en la posición que ahora tiene una organización de defensa al consumidor, el poder de la web en ese sentido es enorme.

**El pensamiento ecológico**, que reconfigura la relación del hombre con la naturaleza. Ya no es un objeto a modificar, a descubrir su ley de gobernanza y manipularla a nuestro beneficio, comenzamos a vernos insertos en ella, en una simbiosis que por nuestro mal comportamiento comprometemos a nuestra propia especie, las próximas generaciones y comenzamos entonces a hablar de la Huella ecológica.

Estas nuevas experiencias, como en el pasado también lo hicieron otras experiencias (economía mercantil y los sistemas políticos, en el surgimiento la sociedad del acuerdo, el Contrato social), van configurando una nueva concepción del hombre.

De modo que pasamos de una **concepción organicista** (Cristiano-Feudal, donde el hombre no existía fuera del estamento) a una individualista, donde el hombre se encontró con sus emociones y el placer, y se descubre eternamente insatisfecho, sujeto de deseos y pasiones, no dispuesto racionalmente a aceptar los límites de su propia finitud (la forma pesimista en la antropología de Maquiavelo)

Y en esta concepción de una etica protestante, en el capitalismo, sujeto en estos tiempos a nuevas experiencias, se concibe una etica hacker: donde se busca la pasion + el tiempo flexible, el ocio y el entretenimiento (homo ludens) , las ansias de libertad, la necesidad de visibilidad. Lo que quiere el hombre moderno es **SER VISIBLE**.

Un individualismo que en las practicas de RRHH de los últimos tiempos podemos corroborar (planes de carrea, evaluaciones de desempeño, por citar algunas)

Pero un individualismo que presenta paradojas, un individualismo que necesita la comunidad para realizarse, el Individuo necesita la RED, necesita redes, porque le dan cobertura/seguridad, tal vez al miedo que genera en el hombre la libertad.

**Este es nuestro nuevo hombre: un HACKER, un Homo LUDENS, pero un APASIONADO, en busca de BALANCE, en busca de COMUNION.**

Esto presenta nuevos desafios a las organizaciones, que intentan responder. En relación a eso Jason de 37 signal en una charla TED menciona el principal problema de las empresas hoy : **M&M** (**Managers and Meettings**). Y es que las reuniones y los gerentes con su visión clásica de dominio y control, son hoy problemas que se deben enfrentar.

Por otro lado con este tema de **WikiLeaks** surgieron muchos analisis en torno a la privacidad y el resguardo de la informacion. Y en un diario reciente se dan estadisticas de los problemas de las empresas donde ROBO y FRAUDE en distintos tipo ocupan casi todo el espectro. En relacion a ello surgen la opinion de expertos que confrontan dos modelos:

1 MANO DURA

2. COMPROMISO

Pero mi sorpresa fue al ver el detalle de ambos:

En ambos esta implicita la **logica de DOMINACION y CONTROL !!!!**

La misma vision antropologica que Maquiavelo :)

Eso es avanzar hacia el futuro mirando el espejo retrovisor !!

*Taylorismo en el acceso a la información = Dominación y Control*  
*Respecto a la infraestructura de sistemas de información, es evidente que su topología favorece o dificulta la colaboración entre personas. En aras a la seguridad se limita la actividad del “usuario” a quien se encajona mediante “perfiles” que representan los principios tayloristas de división del trabajo trasladados al acceso a la información y el conocimiento. No conviene olvidarlo.*

Entonces el punto aquí es que el contexto que cambia al hombre, exige que las organizaciones **CAMBIEN**... Pero éstas son “dispositivos para no cambiar”, por ende hay un espacio en este escenario de

## **DESTRUCCION CREATIVA, un desafio de metamorfosis de las organizaciones para evitar que se autodestruyan.**

Aparecen entonces otros desafíos para RRHH que tiene la oportunidad de transformarse en un socio estratégico del negocio, haciendo foco en la “gestión del talento”.

Nuevos desafíos como

1- **Reclutar, Desarrollar y Retener el Talento** (es decir personas talentosas) Ya Peter Drucker nos hablaba del trabajador del conocimiento como el nuevo trabajador y su posición social, surgen desde entonces nuevas formas de retribución a este trabajador, más allá del monetario. A este NUEVO HOMBRE hay nuevas formas de retribuirle.

2. Una Comprensión Reticular de la organización, de stakeholders, y una metáfora organizacional particular centrada en el lenguaje : La organización, los mercados mismos, como una red de conversaciones. De aquí que uno de los aspectos primordiales para RRHH que siempre fue la comunicación interna, esté en promover (hacer posible los, derribar barreras para los) **espacios de conversación.**

¿Cómo lo hacen algunas empresas?

Gary Hamel nos comenta el caso de Google:

*En Google existen varios mecanismos [...]. El primero es “Misc List”, una mezcla de ideas y comentarios abierta a todos los miembros del equipo [...]. El segundo es la intranet de Google, “MOMA” [...]. El tercero es “Snippets”, una página en la que cada ingeniero de Google cuelga un resumen semanal sobre actividades y logros personales [...]. El cuarto es “TGIF”, un encuentro semanal en el café Googleplex; allí Brin y Page presentan a los últimos contratados, resumen los hechos importantes de la semana y dirigen una sesión de preguntas y respuestas.*

### 3) Vinculación Experiencia del Cliente con la Experiencia del Empleado.

Una clave en este tema es la “Significancia de la Tarea”: Todos queremos saber que nuestro trabajo importa, que contribuye a una causa superior, queremos sentido, queremos saber que el mundo será un lugar mejor que el que era antes de nuestra intervención.

#### **RRHH como Rescatistas del Sentido**

Es importante (lo muestran diversos estudios disponibles en Internet) que las personas en las empresas tengan contacto con el cliente y con la experiencia resultante del producto/servicio en el cliente.

Los trabajadores en Ferrari saben que hacen un producto unico, exclusivo y ponen el corazon para mantenerlo asi, PIENSAN CON EL CORAZON y comparten los mismos valores a lo largo de toda la organizacion.

Otras actividades pueden ser los trabajos a partir del dialogo apreciativo y las historias mas significativas. En el John Hopking Hospital tienen un programa llamado “Values in Action” y se trata de contar historias donde se exponen los valores de la organización en la acción de algún empleado... ¿Recuerdan quienes compartieron la anterior charla de Redes Sociales de la propuesta Nuestros Valores en Accion?

(<http://www.nuestrosvaloresenaccion.com/>) Bueno, reconocernos en valores compartidos nos hace sentir mas comunidad.

4) Luego el desafío del cambio cultural:

La cultura no se cambia por otra, la cultura que es un conjunto de practicas, creencias, valores, etc... se puede Influenciar y de esta forma ir transformandose.

Ahora bien para cambiar algo, es necesario construir un modelo en el que la gente pueda confiar.

La base de esta influencia es la **CONFIANZA** !!

5) A lo largo de todos estos desafíos el permanente es el de la

**apropiación de la tecnología** para lograr eficacia en la gestión y una mayor eficiencia.

En un **informe del 2009 de McKinsey** sobre la Web2.0 y sus usos se destacaba principalmente;

1) Entre quienes cambian, se hace en las  
practicas de management  
y estructura organizacional

2) Los usos principales por ahora son Internos, en menor medida con clientes y mucho menos con proveedores y socios de negocio

3) La Satisfaccion gral con la Web2.0 en America Latina es baja , las razones:

a- No se puede demostrar el **retorno financiero**

b- Sin respuesta por parte de la **cultura organizacional**

c- **Lideres** menos que entusiastas con la Web 2.0

Para concluir , dejar estos conceptos y este marco de referencia que intenté sintetizar y no es acabado sino tan solo una sintesis personal, y dejar paso a la presentación de Juan,

creo que el desafío mas grande que nos involucra a todos es el de **generar liderazgo**

1- Necesitamos la mirada de adulto en las Organizaciones, de estrategia por un lado (y esto no viene aun de la generacion Y)

2- Necesitamos lideres que cuenten historias que valgan la pena ser vividas

3- Necesitamos lideres que generen mas lideres, que conecten y se apropien de las tecnologías para conectar

4- Necesitamos entender el liderazgo no por la magnitud de la oportunidad sino por la **calidad de la respuesta**, y este liderazgo nos involucra a todos.

TODOS podemos ser lideres, todos estamos llamados a ser heroes cotidianos, necesitamos perseguir las utopías y no ser hacedores de las distopías,

Necesitamos hacernos cargo del futuro que estamos construyendo, generando las conversaciones que nos lleven a crear el futuro que queremos.

Porque como dice una canción conocida: **Hay un heroe dentro de ti !!**

Muchas Gracias.