

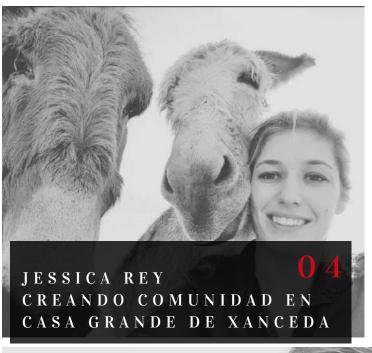
66

JIM COLLINS

# UNA GRAN VISIÓN SIN GRANDES PERSONAS ES IRRELEVANTE.

James C. Collins (nacido en 1958, Boulder, Colorado) es un consultor de negocios estadounidense, además de escritor y conferenciante sobre gestión empresarial. Collins estudió Matemáticas en la Universidad de Stanford. También tiene un MBA. Su carrera profesional comenzó en McKinsey, donde trabajó como consultor. Seguidamente, trabajó como jefe de producto en Hewlett-Packard.

99













Jessica Rey es una persona alegre que contagia entusiasmo y una gran profesional del marketing. Quizás por eso, la comunicación de Casa Grande de Xanceda sea tan auténtica.

V.- ¿Marketing tradicional o marketing digital?

JR.-No, Mario, marketing omnicanal. No se trata de dos tipos de marketing, se trata de marketing. De imprimir una imagen de nuestra marca en las personas y aprovechar los distintos canales de comunicación. Por ejemplo, cuando nos hacen una visita a la granja, nos preocupamos de que todo esté como debe de estar, que vivan una buena experiencia en la vistia. Y esa experiencia es la marca. Luego, se puede compartir en redes y llegar a más gente, o

incluso, que sean los mismos visitantes quienes compartan la experiencia. Lo importante son las personas, luego el producto.

V.- Así que las personas son lo primero en publicidad. JR.- No es una publicidad basada en el producto y su posicionamiento. Nos centramos en las personas, en ser auténticos y si las personas se interesan en nostros, se interesarán después en un producto lácteo ecológico de calidad.



V.- Así que el marketing va de personalidad y personas.

JR.- Sí, Casa Grande de Xanceda tiene una personalidad propia, original, transparente, fresca, simpática... Y esa personalidad es la que si le gusta a las personas, nos elegirán en un lineal de un supermercado.

JR.- Se comunica. Hay que ser auténticos, honestos, mostrar cómo somos, nuestra vida en la granja, los problemas que tenemos... Y de ahí crear contenidos de marca teniendo en cuenta cómo contarlo, qué lenguaje utilizar, qué

V.- ¿Y se crea esa personalidad?

iimágenes... Aquí tenemos la ventaja de que no necesitamos un banco de imágenes, basta con salir por la puerta y las tienes todas. "CASA GRANDE DE XANCEDA TIENE UNA PERSONALIDAD AUTÉNTICA: CERCANA, ALEGRE Y RESPONSABLE CON EL MEDIO AMBIENTE."

V.- Supongo que tendréis muchas anécdotas.
JR.- Sí, muchísimas. Por ejemplo, la
"sachoterapia" que fue un cartel que pusimos y
se hizo viral: "Técnica relajante más barata que
el psicólogo y por encima, tienes patatas". La
gente hizo fotografías y las subía a redes
sociales o las compartía por WhatsApp. Igual
que el cartel del toro que circula por los prados.
Es divertido para nosotros y para la

# "PRIMERO, LAS PERSONAS; LUEGO, EL PRODUCTO."

## -JESSICA REY, RESPONSABLE DE MARKETING DE CASA GRANDE DE XANCEDA

gente que nos visita. Pero te cuento un secreto...

### V.- Dime.

JR.- Nunca hemos medido la velocidad del toro, es un chiste. En Xanceda nos gusta el humor, es una forma de ser y la gente conecta con eso. Pero tenemos que tener cuidado con lo que publicamos. Por ejemplo, el 28 de diciembre hicimos una inocentada diciendo que en Xanceda habíamos incorporado a "Sapoconcho", una tortuga gigante de las islas Galápagos. Hicimos un fotomontaje y era tan grande como una oveja. En los días siguientes, recibimos multitud de llamadas

para ver la tortuga y nos costó desmentirlo. Así que hay que ser muy honesto con lo que publicas. Por eso nosotros mostramos siempre nuestros animales o las personas que trabajamos en Casa Grande de Xanceda.

V.- Veo que te gusta comunicar.

JR.- No creo en la publicidad, creo en la buena comunicación. Hay que tratar a los consumidores como iguales. Crear contenidos que puedan compartir ellos, darles algo, no pedirles algo. Así se crea comunidad.

V.- ¿Y cuál es la red social que más aprovecháis?

JR.- Hace un año, Facebook, sin duda.
Tenemos una gran comunidad allí, pero su nueva política de "si no pagas, no te ven", hace que nos replanteemos nuestra estrategia. No podemos perder la comunidad que tenemos en Facebook, tenemos que hacer un plan de contingencia. Pero estamos creciendo en otras redes como Instagram.

Las redes sociales son al mismo tiempo un canal de fidelización de los clientes como un motor de ventas. La gente ve los contenidos, conecta con la marca, se preocupa por nosotros y nos pregunta dónde comprar nuestros productos. Y al mismo tiempo se entretiene con nosotros, comparte contenidos y eso genera fidelidad.

# "No creo en la publicidad; creo en la buena comunicación."

V.- Y supongo que tenéis que estar siempre innovando.

JR.- Eso es lo bonito. Tenemos que sorprender siempre a la gente que nos sigue. Tenemos que ser creativos y sacar recursos para sorprenderles. A nadie le gusta el SPAM y la propaganda o que te digan que un producto es el mejor, sino que hay que crear contenidos que conecten con las personas.

V.- ¡Muchas gracias, Jessica! JR.- ¡Muchas gracias, Mario!



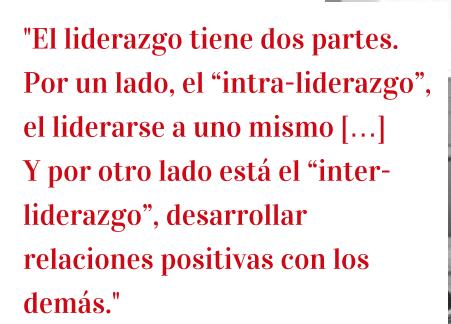


El Instituto Tecnológico y de
Estudios Superiores de Monterrey
cumple 75 años y al frente del
recientemente creado Instituto de
Liderazgo está Santiago Vázquez,
viviendo una experiencia
apasionante. Como él dice: "estoy
disfrutando una nueva etapa
profesional en un nuevo sector y en
un ámbito del comportamiento
humano apasionante". Hablamos con
él sobre la transformación que está
viviendo el liderazgo.

V.- Muy buenas, Santi ¿Qué es lo que le hace tan especial al Tecnológico de Monterrey (TEC)? SV.- Aguí todo es especial, Mario, El

SV.- Aquí todo es especial, Mario. El TEC es una Universidad privada sin ánimo de lucro y eso lo cambia todo. Trabajar aquí es muy inspirador. Son 26 campus, con 6 escuelas nacionales con una oferta educativa muy variada y tenemos más de 55.000 alumnos. Aquí tienen muy claro que la educación es la clave de la transformación social; yo diría que

Más de 25 años trabajando en la gestión de personas en España, República Dominicana, Filipinas y ahora en México como Director of Leadership Institute del Tecnológico de Monterrey



si algo define a la visión del Tec es la de formación que transforma vidas.

V.- Acabáis de crear el Instituto de Liderazgo, ¿Cómo está? SV.- Si, es un proyecto recién nacido; el tercer instituto dentro del Tec de Monterrey después del Instituto de Emprendimiento y el Instituto de Ciencias de la Felicidad. Actualmente estamos en la etapa de sentar las bases, construir el equipo de trabajo, definir los objetivos y las estrategias de trabajo.

V.- ¿Y por qué hablar ahora de liderazgo?
SV.- Bueno, no se trata de hablar de liderazgo ahora; el Tec tiene el liderazgo en su ADN desde su fundación hace 75 años. Lo cierto es que el mundo padece una importante

crisis de liderazgo, tal y como se ha señalado en las últimas ediciones del World Economic Forum, lo que nos ha llevado a intensificar nuestro compromiso con el desarrollo de la sociedad a través de la investigación, reinvención y desarrollo del liderazgo.

V.- ¿Y qué es el liderazgo para Santiago Vázquez?

SV.- Es una pregunta difícil, pero el liderazgo tiene dos partes. Por un lado, el "intraliderazgo", el liderarse a uno mismo, el equilibrio vital, la gestión de nuestras propias emociones a través del autoconocimiento... Y por otro lado está el "inter-liderazgo" o inteligencia social, que consiste en desarrollar relaciones positivas con los demás.

V.- ¿Tiene que ver el liderazgo con la felicidad?

SV.- Sí, liderazgo y felicidad son dos caras de la misma moneda; el verdadero liderazgo, en mi opinión, consiste en liderarse a uno mismo para alcanzar adecuados niveles de felicidad personal y esto se consigue principalmente generando felicidad en los demás.

V.- ¿Y existen esos buenos líderes que generan felicidad en los demás?

SV.- Sin duda sí existen estos lideres; son aquellos que generan un ambiente positivo, sentido de pertenencia y compromiso. Hemos pasado del líder capataz al líder inspirador, del líder carismático, mesiánico, que tiene las respuestas para todo; al líder que sabe decir "no sé", "me equivoqué". El líder que inspira a otros, que sirve de



66

Liderazgo y felicidad son dos caras de la misma moneda.

99



coach, de desarrollador de personas... El líder del s. XX era un líder autoritario, pero ese estilo de liderazgo no funciona en la era actual ni con las generaciones de hoy en día.

V.- ¿Y se puede aprender a ser un líder del s.XXI?

SV.- Se puede y se debe aprender. Siempre desde la humildad de saber que puedes mejorar; es un aprendizaje constante donde nunca terminas de aprenderlo todo - requiere humildad y consciencia. Se pueden aprender herramientas como la inteligencia emocional, el autoconocimiento o la inteligencia social. Conocerte como ser humano, tus fortalezas, qué te genera estrés, qué te da miedo, qué te hace feliz... Conocerte te servirá para enfrentarte a los retos que se presentarán como líder. Como sabes, en los procesos de coaching es lo que hacemos: te observas y buscas pautas explicativas de lo que te beneficia o te perjudica y así eres más consciente.

# Se puede aprender y se debe aprender a ser un líder del s.XXI

V.- Entonces, se puede aprender, pero no existe un "título" académico de líder.

SV.- No, el liderazgo no es un título. Existen competencias que tenemos que desarrollar para liderar, pero no es un título. Cuando me reuní con el que es mi "líder" aquí en el Tecnológico, me dijo: "Santiago, estoy aquí para que tengas éxito". Eso es liderazgo; contribuir al éxito de los demás y sacar lo mejor de ellos. Y de la misma forma, yo contribuiré al éxito de quien me lidera y al éxito de mis colaboradores.



V.- Se puede decir que vamos hacia un cambio de mentalidad sobre el liderazgo. SV.- Sí, el liderazgo está cambiando. Estamos ante un cambio de era ("Human Age") y como en todo cambio, hay gente a la que le cuesta. Piensan que lo que ha funcionado hasta ahora, ¿por qué cambiarlo? Pero ahora ya no funciona. Hay que entender que el liderazgo en las organizaciones tiene que estar más distribuido y más orientado a servir que a servirse. Tenemos mucho que desaprender sobre liderazgo. Por ejemplo: el miedo a lo diferente. Tenemos miedo a lo que no conocemos. Queremos estar en entornos clónicos, trabajar con gente que piensa igual que nosotros. Si alguien

tiene otro punto de vista nos da miedo. Y ese principio tenemos que desaprenderlo. El liderazgo hoy es diversidad y hay que valorarla y disfrutarla. Hoy estamos en un mundo donde el conocimiento evoluciona a una extraordinaria velocidad, lo que implica que para entender mejor el liderazgo debemos enfocarlo desde una visión multidisciplinar: desde la psicología, la biología, la medicina, la economía...

V.- ¿Y desde la ciencia política, supongo?

V.- Sí, desde todas las perspectivas. Y sobre todo, hay que liderar con propósito, dándole un significado a lo que hacemos, se trata de dar sentido. No importa que seas docente, responsable de una empresa de energía o barrendero; siempre puedes encontrar un propósito. No se trata de ser un líder populista que dice a la gente lo que quiere oír para conseguir seguidores; sino de ser un líder con propósito, con significado. Los grandes líderes de la historia siempre han puesto el interés general por encima de sus intereses individuales. En el s. XXI el propósito es un elemento fundamental del liderazgo.

V.- ¡Muchísimas gracias, Santi! SV.- A ti, Mario, un placer

"EN EL S. XXI EL PROPÓSITO ES UN ELEMENTO FUNDAMENTAL DEL LIDERAZGO."



Apasionada por el desarrollo de las personas, Sonia M. González Diéguez sabe que ante los cambios desbordantes del entorno actual, la solución es formarse continuamente.

- V.- Sonia, antes de hablar de lo que la formación les aporta a las empresas hoy en día, ¿qué te aporta a ti? ¿Por qué decidiste dedicarte a la formación? ¿Hay algún motivo?
- SG.- La verdad es que siempre me ha gustado la formación. Es una colaboración muy estrecha con las empresas, con el desarrollo de sus plantillas y soy una apasionada del desarrollo de las personas.
- V.- La verdad es que se te nota la pasión que tienes al hablar.
- SG.- Es que soy curiosa por naturaleza. La formación permite desarrollar habilidades, crear entornos saludables, descubrir las entrañas de la empresa, lo que está pasando, conocer a las personas que están trabajando en ellas, vers sus dificultades y ofrecerles soluciones.



V.- ¿Y las empresas piden formación o hay que ofrecérsela?

SG.- Hay de todo. Existen empresas con un plan de formación y piden formaciones concretas; pero la mayoría no detectan bien sus necesidades. A veces, creen que necesitan una formación específica en calidad, por ejemplo, y lo que necesitan es una formación en comunicación. Ahí está nuestra labor: detectar la necesidad formativa y encontrar soluciones.

V.- ¿Y cómo está el panorama de la formación? SG.- Con este entorno tan cambiante en el que estamos, queda mucho por hacer en las empresas. Los departamentos de recursos humanos se ven desbordados. Por un lado, saben que tienen que mantener el talento que

"LOS DEPARTAMENTOS DE RECURSOS HUMANOS SABEN QUE DEBEN MANTENER EL TALENTO QUE YA TIENEN EN LA EMPRESA Y FORMARLO".

ya tienen y por otro, que deben trabajar en planes de formación orientados a las habilidades digitales.

V.- ¿Existe una preocupación por lo digital? SG.- Sí, existe. De hecho, las empresas invierten en tecnología y máquinas, pero necesitan personas que sepan usar las nuevas herramientas digitales. No sirve poner máquinas

# "TENEMOS QUE SABER GESTIONAR BIEN EL CAMBIO. PRIMERO, SENSIBILIZAR EN EL DEBER DE CAMBIAR Y DESPUÉS, FORMAR."

# -SONIA M. GONZÁLEZ, DIRECTORA DE ADECCO TRAINING CASTILLA Y LEÓN

con una pantalla digital si las personas no saben usarlas o les da miedo.

V.- ¿Has dicho miedo?

SG.- Sí, ante el cambio solemos tener miedo, lo vemos como una amenaza, pero tenemos que saber gestionar bien el cambio, encontrar motivos para el cambio. Esa es nuestra misión en formación. Primero, sensibilizar y después formar. Ver que somos capaces de aprender y luego, aprender las herramientas. Las tareas cambian, pero nosotros podemos adaptarnos a las nuevas tareas.

V.- ¿Es todo tecnología y digitalización lo que se demanda?

SG.- No, hay más. Por ejemplo, en Adecco estamos muy centrados desde el año pasado en los cambios del convenio del metal que requiere formaciones muy concretas y las empresas siguen demandando formación en habilidades de comunicación, influencia de los mandos intermedios, trabajo en equipo, productividad o marca personal. La marca personal mejora la empleabilidad de las personas, pero además, la suma de marcas personales genera la marca empresa. Es buena para la organización.

V.- Entonces, podemos decir que la formación está viva.

SG.- Sí, si no nos formamos, morimos. Hoy en día es necesaria una formación continua. Antes, tenías que tener una titulación; ahora, tienes que estar en constante actualización. De nada sirve lo que tengas, si no sigues actualizándote.

# "Ahora, tienes que estar en constante actualización."

V.- ¿Y a quién le corresponde decidir qué formación hacer?

SG.- Las empresas tienen que apostar por la formación, pero los empleados también. Tenemos que pensar en nuestro aprendizaje y demandar lo que necesitamos aprender. Somos responsables de seguir aprendiendo.

V.- ¿Personas o máquinas?
SG.- Personas y máquinas. Las máquinas tendrán sus posiciones y nosotros tendremos otras Por eso es imporante formarse hoy más que nunca. En todas las profesiones, en todas las empresas... El entorno lo demanda y los cambios avanzan a un ritmo muy alto, por tanto, tenemos que buscar una formación continua.

V.- Pues muchas gracias por tu visión apasionada de la formación, Sonia. CA.- Muchas gracias a ti, Mario.





Xavi Pascual y Amaia Reiriz acaban de presentar BeDebate en el Mobile World Congress celebrado en Barcelona, la plataforma de aprendizaje por retos para potenciar las habilidades del s. XXI

V.- Hola, Xavi, ¿puedo usar en recursos humanos BeDebate?

XP.- Sí, claro. BeDebate sirve para capacitar a los trabajadores con una metodología ágil ante los cambios que estamos viviendo. Las empresas que buscan fomentar el intraemprendimiento, potenciar la creatividad, la innovación o la participación de su gente necesita herramientas. Se trata de conectar el triángulo: Innovación, Marketing y Recursos Humanos.

V.- Y tú, Amaia, te has unido al proyecto de BeDebate ¿por qué?

AR.- Verás, conocí a Xavi como profesor del Master de Educación y TIC de la UOC y luego conocí su plataforma. Me gustó mucho porque es un cambio en el modelo de aprendizaje y se basa en retos.

V.- ¿Por qué a través de retos?

XP.- Porque las empresas buscan cómo solucionamos



problemas, no cuánto sabemos.

AR.- Y un reto nos permite ubicar el aprendizaje en un contexto real. No se trata de memorizar información, sino de aplicarla,

V.- Entonces, ¿planteamos un reto y los participantes aportan sus soluciones en vídeo? AR.- Sí y se puntúan las respuestas, de forma que se va generando un portfolio de habilidades demostradas.

XP.- Las empresas quieren evaluar las soft skills y BeDebate se lo pertmite. Por ejemplo, a tavés de un reto privado, la empresa puede ver y valorar las iniciativas de su su equipo o captar talento interno.

V.- ¿Y también hay retos públicos?

XP.- Sí, sería una paso más de la empresa para conectar con su público.

AR.- Por ejemplo, plantear un reto abierto de diseño de un producto o incluso, para hacer un mundo más ecológico.

XP.- Es una una innovación de impacto. Las empresas que siguen la tendencia de la cocreación generan relación directa con sus clientes y además, posicionan su marca de acuerdo a los valores de su público.

V.- ¡Muchas gracias, Xavi y Amaia! ¡Probaremos el aprendizaje por retos de BeDebate!

### BEDEBATE, APRENDIZAJE POR RETOS



# VENTAJAS

- Desarrolla las soft skills de tu equipo.
- Resuelve retos reales, pon a prueba a tu equipo.
- Comparte las ideas y opiniones mediante vídeo.
- Consigue la valoración de los compañeros/as de trabajo.
- Fomenta el intraempedimiento.
- Descubre el talento interno.
- Haz que el talento del equipo impacte positivamente en la organización.
- Fomenta la relación con el cliente.
- Posiciona tu marca con los valores de tu cliente.



Xavi Pascual Fundador de BeDebate www.bedebate.com VEINTE RECURSOS HUMANOS

EL BLOG DE...

# ELENA ARNAIZ ECKER

Dirección:

http://elenaarnaiz.es/

Consultora de Desarrollo de Personas y RRHH | Marca Personal y empleo |Psicóloga.

Ayudo a identificar tu talento, a ponerlo en acción y a darle visibilidad para dejar huella y conseguir tus objetivos profesionales



...LIBROS



# APRENDIENDO DE LOS MEJORES 2

FRANCISCO ALCAIDE

Dirección:

18

http://www.aprendiendodelosmejores.es/

Tu desarrollo personal es tu destino: en lo que te conviertes se acaba reflejando directamente en lo que obtienes. Por eso, no hay mejor inversión que la que se hace en uno mismo. ¿Y cuál es la mejor forma de hacerlo? Aprendiendo de los mejores, de las personas que han conseguido resultados en aquellas parcelas –dinero, éxito, relaciones, liderazgo– que a ti también te gustaría alcanzar. Decía Betrand Russell que «la mejor prueba de que algo puede hacerse es que antes alguien ya lo hizo». Las personas verdaderamente inteligentes aprenden de la experiencia de los demás.



# Todo el mundo es capaz de "reconocer". Solo hace falta que te equivoques, para que todo el mundo lo reconozca: "Te has equivocado". Otra cosa distinta es cuando haces algo bien.

Sé de grandes líderes de equipos que saben bien el valor de reconocer. Casi todos han estado en ambientes donde había una falta de costumbre. ¿Qué hicieron? Empezar a crear nuevos hábitos. Un reconocimiento a la semana como mínimo, en privado o en público, en una reunión, en un e-mail, en una nota de comunicación interna, incluso con algún premio.

Vieron que lo frecuente era ver el lado "negativo" como si todo error fuera una amenaza y en un ataque de miedo y adrenalina, lo primero era encontrar culpables y hacérselo pasar mal. ¿Qué hicieron? Aceptar que el error es posible, pero hay que buscarle soluciones y minimizar el riesgo de que aparezcan. Eso es responsabilidad.

Y por último, se dieron cuenta de que la gente no estaba acostumbrada a que la felicitasen y que cuando lo hacían, daban un paso atrás o agachaban la cabeza. Pero se trata de reconocimiento, de un aplauso por hacerlo bien y quien lo hace bien, se lo merece.

Según el último "Índice de Reconocimiento en España" elaborado por Amstel y el Instituto de Investigación MyWorld, más del 83% de personas afirman que los jefes no valoran el trabajo bien hecho. Me alegro de conocer a gente que sí está entre ese otro 17% y a los jefes y jefas a quienes se les da bien "reconocer" a los demás en su trabajo.

MARIO LÓPEZ GUERRERO WWW.MARIOLOPEZGUERRERO.COM

RECURSOS HUMANOS

**EDICIONES MLG** 

WWW.MARIOLOPEZGUERRERO.COM

A B R I L 2 0 1 8