

Harvard Deusto



Management & Innovation

CASO PRÁCTICO

**BMW. De “poseer”
a “vivir”: veinte años
“conduciendo”
experiencias**

ENTREVISTA

**Vibhanshu
Abhishek:
Los fabricantes
también pueden
salir ganando
en la economía
colaborativa**

IDEAS PARA ACTUAR

**El tamaño de
los equipos
de trabajo**

DOSSIER

**‘DESIGN
THINKING’**



Formación Continua a Distancia

Marta
sólo necesitó
30 minutos al día
para emprender un
nuevo negocio

Infórmate en

deustoformacion.com

900 49 45 79

Bolsa de empleo gestionada por:

 **randstad**



NÚMERO 14 ABRIL 2019

HARVARD DEUSTO MANAGEMENT & INNOVATION es una publicación que aporta información práctica y útil sobre las principales áreas del *management*, con especial atención al impacto de la innovación en la gestión empresarial. Combina información breve y orientada a la acción con artículos que tratan en profundidad, y desde distintas perspectivas, temas de especial interés para el lector de la mano de autores de renombre, cuya aportación se une al análisis de casos de éxito empresarial.

EDITA
Planeta DeAgostini Formación, S.L.
Avda. Diagonal, 662. 08034 Barcelona
Tel.: 902 11 45 58 Fax: 902 99 61 14

RESPONSABLE EDITORIAL
Montserrat Civera Gibert
mcivera@planetadeagostini.es

RESPONSABLE DE NEGOCIO
Lluïsa Serrallach Orejas
mllserrallach@planetadeagostini.es

EDICIÓN Y REDACCIÓN
Redactora jefe
Angi González
agonzalezv@prismapublicaciones.com
Diseño y maquetación
Susana Domínguez

Prisma Publicaciones 2002, S. L.
Edificio Planeta
Av. Diagonal, 662-664, 4.ª planta.
08034 Barcelona
Tel.: 93 492 68 73
www.prismapublicaciones.com

PUBLICIDAD
Cristina Baturone
cbaturone@planetadeagostini.es
Tel.: 626 05 17 82

SUSCRIPCIONES
Tel.: 900 81 81 92
info@harvard-deusto.com

© Planeta DeAgostini Formación, S.L.
EAN (epub): 8432715113850

Ningún artículo de esta revista puede ser reproducido, total o parcialmente, en cualquier forma o por cualquier medio, sin autorización escrita del editor.
Los editores no se hacen responsables de las opiniones vertidas por los autores en esta publicación, ni comparten necesariamente sus criterios.

EDITORIAL

Pensamiento de diseño

El diseño y su forma de aproximarse al planteamiento y resolución de problemas dan pautas que son de gran utilidad en otros contextos para afrontar retos con componentes abstractos y ambiguos. El dossier central de este número se encamina a aportar diferentes visiones y a mostrar distintas posibilidades derivadas de aplicar a la gestión empresarial la mentalidad y la metodología que utilizan los diseñadores para crear productos y dar soluciones.

Además, el caso BMW nos muestra la aplicación práctica de una campaña de publicidad basada en el *marketing* experiencial, y a través de la entrevista conoceremos el amplio abanico de posibilidades que la economía colaborativa ofrece a los fabricantes. También veremos la importancia de invertir en el bienestar de los profesionales que trabajan en una organización para asegurar la viabilidad futura de la empresa.

Esperamos que disfrutéis de su lectura.

Montserrat Civera
Editora

SUMARIO

04 » Flashes

06 » Caso práctico

BMW.
De "poseer" a "vivir": veinte años
"conduciendo" experiencias
por Jorge González, Íñigo Gallo y Pablo Foncillas

40 » Recursos Humanos

Gestionar el talento e invertir
en el bienestar de tu capital humano
para ganar más
por Enrique Escobar

42 » Entrevista

Vibhanshu Abhishek:
Los fabricantes también pueden salir
ganando en la economía colaborativa
por Frieda Klotz

46 » Ideas para actuar

El tamaño de los equipos de trabajo



DOSSIER 'Design thinking'

14 » El 'design thinking' o cómo
abordar los problemas por
medio del diseño
por Colin Raney y Ryan Jacoby

24 » 'Design thinking': más allá
de mitos y leyendas
por Enric Segarra

30 » Más allá del 'design thinking':
desarrollar las sensibilidades
de diseño
por Jane Fulton Suri
y Michael Hendrix



Encuentra todos nuestros
contenidos en la web
www.harvard-deusto.com



Contacta con nosotros en
info@harvard-deusto.com



Síguenos en LinkedIn en
Harvard Deusto



Síguenos en Twitter en
@HarvardDeusto

¿Es usted un adicto al trabajo sano y feliz?

Es posible que los adictos al trabajo hayan sido objeto de ataques injustificados. Algunas personas trabajan mucho y con gran esfuerzo porque eso las hace felices, afirman los investigadores.

“Hay personas que llegan a la determinación de que el trabajo es una verdadera fuente de gratificación”, dice Sharon Lobel, profesora de la Seattle University. “Cuando uno hace algo que realmente encaja con su forma de ser, existe un sentimiento de profunda satisfacción. No se trata de ascensos, ni de halagos ni de prestigio; se trata de una sensación de identidad y de integridad y de hacer lo que hay que hacer”. ¿Cómo podemos saber si somos sanos adictos al trabajo?

Debemos decidir si nos motiva el miedo o la diversión. Pensemos, por ejemplo, en Oprah Winfrey, conocida presentadora de TV estadounidense, dice Janet Scarborough, asesora de desarrollo profesional y *coach* de Mercer Island. “Oprah se divierte. No para ni un minuto, pero creo que se lo pasa bien”.

En cualquier caso, recuerde lo siguiente: conseguirá crear la mejor cultura de oficina si no impone a los demás su estilo de adicción al trabajo. Sea un modelo de “autenticidad”, en lugar de un modelo de “equilibrio”. Traducción: “Me esfuerzo tanto porque soy así, y espero encontrar el equilibrio apropiado para usted”.



Cómo charlar con soltura de temas intrascendentes

A muchas personas se les hace muy cuesta arriba hablar de temas de poca monta. Para que resulte fácil charlar con los demás, aquí se recogen unas cuantas sugerencias útiles, consistentes en cinco “rompehielos ambientales”, con los que podremos entablar rápidamente conversaciones amables y simpáticas con los demás:

• Rompehielos 1: el cumplido.

Bien hecho, le servirá para caerle simpático a su interlocutor y lograr que la conversación se desarrolle en un ambiente agradable. Es de gran importancia que sus palabras sean sinceras y sin grandes exageraciones. Si exagera, nadie creerá que es sincero.

• Rompehielos 2: preferencias.

Trate de hallar aspectos en los que coincida con la otra persona y haga hincapié sobre ellos para que salten a la vista con mayor brillo. Por lo tanto, si usted se ha enterado de que esa persona tiene ciertas preferencias que usted comparte, sáquelas a relucir para comentarlas con ella. Cuando se entreviste por primera vez con un posible cliente, eche mano de alguna cosa que esté a la vista: es probable que en el edificio o en su propio despacho haya algún detalle que le pueda resultar sugerente a este respecto.

• Rompehielos 3: el humor. Si le resulta difícil poner a la otra persona de

buen talante, lo primero que deberá hacer es tratar de quitarse a sí mismo la crispación y relajarse, para sentirse así más sereno y libre: no se sienta obligado a demostrarle nada a nadie. Interésese de verdad por la persona que tenga ante sí, con la que esté hablando, trátela amablemente y olvídense de los malos momentos que haya tenido que soportar a lo largo del día. A lo mejor consiga reírse un poco de sí mismo: cualquier contratiempo divertido que cuente riéndose relajará la situación y lo hará simpático ante las demás personas de la concurrencia.

• Rompehielos 4: el tema de las preguntas.

Usted puede iniciar la conversación realizando una pregunta que crea que puede ser interesante para su interlocutor. Al iniciar usted el tema, asumirá el control de la conversación y podrá conocer mejor las necesidades de él. Sin embargo, debe tener cuidado al realizar las preguntas para que no parezca un interrogatorio.

• Rompehielos 5: la pregunta inicial.

“¿Qué tal está usted?” debe ir seguida de otras preguntas complementarias. Eche mano de algún aspecto que vaya bien con la situación existente. Ejemplo: “Buenos días, señor Ferreira, ¿qué tal está? ¿Cómo van las reformas?”. Ahora ya está usted en el meollo de la conversación.

Utilice estos consejos para poner freno a las distracciones

• **Le distrae una montaña de papeles** que lleva tiempo sobre su mesa. Deja de hacer lo que está haciendo para organizarla. Solución: reserve tiempo al final de cada día para despejar su mesa. Decida lo que hay que hacer con cada documento; guarde los papeles en carpetas de proyecto o de lectura.

• **Oye el aviso de un nuevo mensaje de correo electrónico.**

Deja de hacer lo que está haciendo para leer el mensaje y responder. Solución: desactive el sistema de aviso. Fije unas horas determinadas del día para leer los mensajes de correo electrónico.

• **Está escribiendo un mensaje de correo electrónico,** cuando

se acuerda de un proyecto que debe estar finalizado la semana próxima. Empieza a pensar en todos los pasos que entraña, lo cual da lugar a que deje de redactar el mensaje y se ocupe del proyecto. Solución: examine semanalmente todos los proyectos que tiene en marcha, adelantándose para asegurarse de que todas las medidas necesarias siguen su curso. Incorpore las fechas de vencimiento en todos los elementos, para saber en qué momento debe ocuparse de cada uno de ellos.

• **Está trabajando en una presentación** que debe estar lista mañana, cuando ve pasar a una persona con la que había pensado hablar. Deja lo que está haciendo y la sigue hasta la sala del café, donde se pasa veinte minutos hablando. Solución: concédase dos minutos para ponerse en contacto con la persona y preguntarle cuándo podrían encontrar un rato los dos para tomar un café y charlar.



El descanso genera más creatividad

Según un reciente estudio realizado por *The Guardian*, el 30% de los trabajadores británicos afirman que se les ocurren las mejores ideas cuando se relajan para dormir. “En nuestros sueños generamos combinaciones inusuales de ideas que pueden parecer surrealistas, pero que de vez en cuando dan lugar a una solución asombrosamente creativa para un problema importante”, señala el profesor de Psicología Richard Wiseman.

Pruebe estas tácticas: realice sesiones de *brainstorming* a primera hora de la mañana –cuando la mente está despejada– o tras regresar de una comida relajada o de un breve paseo. Por lo menos, podrá replantearse una cuestión complicada desde una perspectiva nueva.



Reduzca el tiempo que dedica a las relaciones sociales

No es necesario que dedique mucho tiempo a las relaciones sociales para causar una buena impresión. Las siguientes tácticas, bien empleadas, le ayudarán a ahorrar tiempo:

1. Mantenga el contacto mediante el correo electrónico. Pinche simplemente sobre el botón de “Enviar” y ya está. Ventaja adicional: dedique el tiempo que se ahorra a preparar el mensaje perfecto.

2. Asista a fiestas, en lugar de a cenas. Podrá conseguir más en una tarde viendo a más personas en un solo lugar.

3. Cuando tenga ocasión, proporcione contactos laborales. Las personas recordarán el favor y considerarán que es usted un amigo.