

¿Cómo se debe medir el éxito?

:: Por Carlos Folle, profesor del IEEM ::

Para medir el éxito en la vida no debemos centrarnos solo en la carrera profesional, ni tomar como vara lo que vemos “de fuera” de los “exitosos”.

Hace un tiempo leía un libro de Clayton Christensen, prestigioso profesor de la escuela de negocios de Harvard, y destacado investigador en los temas de innovación. El libro se titula *¿Cómo medirás tu vida?* y es lo que me disparó para escribir este artículo.

Lo que motiva a Christensen a escribir este libro es la observación de la secuencia de reuniones de graduados del MBA de Harvard que suelen realizarse luego de 5 años, 10 años, 15 años, etc. Al analizar esta secuencia de fotos de su clase, él compara en particular lo que al principio era una promesa de desarrollo personal y profesional, con el desarrollo posterior: éxitos, logros, dinero, prestigio, etc. Lo que le llama la atención es el altísimo porcentaje de compañeros suyos que detrás de todos estos éxitos eran claramente infelices. Siendo los principales motivos: no disfrutar del trabajo que estaban realizando, las historias de sucesivos divorcios, las malas relaciones con hijos, padres, hermanos, etc. Insatisfacción con su vida personal, fracasos familiares, conflictos en lo profesional —algunos terminando incluso con conductas criminales— todos eran denominadores comunes de la infelicidad observada.

Claramente, los que terminaron en estas trampas no tenían una estrategia deliberada para acabar así. Sin embargo, si se retrotraía al momento en que se graduaron, él pensaba lo difícil que hubiera sido predecir que esta selecta élite de personas inteligentes, competentes y altamente preparadas —que tenían muchísimo para ofrecer al mundo— terminaría cayendo en estas situaciones. Por supuesto —injusto sería no resaltarlo— que reconoce que hay muchos otros de sus compañeros que terminaron siendo ciudadanos ejemplares y gente de bien.

Como buen investigador, Christensen pretende desarrollar una teoría para intentar predecir cuándo estas situaciones tienen una mayor probabilidad de ocurrir. A tales efectos, cada año comienza su curso en Harvard enfrentando a los participantes con las siguientes preguntas. ¿Cómo puedes asegurarte de que: 1) serás exitosa/o y feliz en tu carrera profesional?; 2) ¿tus relaciones con tu marido o mujer, hijos, padres, hermanos y amigos cercanos serán para ti una fuente duradera de felicidad?; y 3) ¿vivirás una vida íntegra que entre otras cosas evitará que te procesen criminalmente?

Estas preguntas que aparentemente son muy sencillas encierran una complejidad muy importante. Estoy seguro de que muchos lectores habrán tenido experiencias similares a las que explicaré a continuación al encontrarse con amigos que luego de 25-30 años de trabajo se pre-

..... ¿Cómo se debe medir el éxito?

Por Carlos Folle

..... Un nuevo dialecto para las empresas

Por Joaquín Ramos

..... House of Cards

Por Pablo Regent

..... ¿Tienen los trabajadores los días contados?

Por Leonardo Veiga

guntan por qué eligieron una determinada profesión. Tengo muy presente a un amigo escribano que de chico vio a una persona que se detenía con su auto deportivo en la casa del vecino. Inmediatamente, el niño le pregunta al vecino “¿cómo hizo ese señor para comprarse ese auto?”. Su vecino le contestó que era un escribano muy exitoso. Desde ese día el niño se propuso ser escribano. Y lo fue por 30 años. Habiendo tenido una carrera destacada, hoy, 30 años después, termina por darse cuenta de que no era lo que le hubiera gustado hacer con su vida profesional. O sea, que no todo lo que brilla es oro, y es preciso analizar detenidamente las motivaciones detrás de decisiones tan trascendentes.

El éxito en las empresas familiares

Ahora volviendo a las preguntas que hace Christensen, quisiera trasladarlas al ámbito específico de las empresas familiares. Las empresas familiares son aquellas en que —entre otras características bastante singulares— hay un proyecto común, es decir, que existe un interés particular en perpetuar en el tiempo la obra o el sueño iniciado por el fundador, y esto marca los valores que se transmiten de generación en generación. Lo que sucede es que para lograr perpetuar este sueño hacen falta varias cosas: competencia profesional, inteligencia emocional para poder trabajar con familiares y terceros no familiares, virtudes como la diligencia, el sacrificio, la magnanimidad, el espíritu de servicio, el respeto por el otro —por su trabajo y su autoridad, cualquiera sea su posición en la familia o fuera de ella— al igual que por sus valores y creencias. Cuando esto se da, normalmente la empresa familiar le saca gran ventaja a la no familiar, en la que las decisiones suelen ser más políticas y pueden dilatarse un poco más en el tiempo. Pero lo más importante es que terminan siendo una fuente de satisfacción, realización y felicidad tanto para los familiares como para los no familiares que trabajan en ella.

Como buen investigador, Christensen pretende desarrollar una teoría para intentar predecir cuándo las situaciones de “no éxito” tienen una mayor probabilidad de ocurrir.

Por el contrario, es una pena ver cómo en algunas empresas familiares, los egos, las desconfianzas, las inseguridades por incompetencia, la envidia, la competencia desleal y el afán de protagonismo desmedido terminan por destruir a la empresa y —en paralelo— a desmembrar a la familia. Y esto suele ocurrir a cualquier nivel: entre padres e hijos, cónyuges, hermanos, primos, etc.

En columnas anteriores me han visto citar la baja tasa de supervivencia de las empresas familiares al traspasarse de generación en generación. La pregunta que me hago y traslado al lector es: aun



Encuesta de Remuneraciones 2017 – 2018

Pay Scorecard >>>

Herramienta Web - Remuneraciones - Calculador de Salarios - Mercado Laboral

Tiburcio Gómez 1330, piso 4 (zona WTC) - Tel.: 2626 1111*
comercial@advice.com.uy - www.advice.com.uy

Advice >>>
Connecting Opportunities & People

aquellas que logran hacerlo, ¿a qué costo familiar lo hacen tomando en cuenta las tres preguntas arriba mencionadas? ¿Qué debería hacer el fundador —si tuviera el don de poder ver el futuro— para evitar las situaciones no deseadas?

Publicado en *El Observador*, 15 de noviembre de 2017.

Un nuevo dialecto para las empresas

:: Por Joaquín Ramos, profesor del IEEM ::

Una de las tendencias en marketing más efectivas consiste en ponerle fecha de vencimiento a los contenidos sociales. La premisa es clara: mirá ahora o perdé tu chance para siempre.

Las transmisiones en vivo vía Periscope, Instagram o Facebook son cada vez más comunes. Millones de personas comparten en tiempo real un evento para que otros, a la distancia, puedan sentirse parte. En un entorno saturado por medios, datos y ruido, estas empresas parecen haber encontrado la manera de captar la atención de sus usuarios y clientes. A diferencia de una nota con texto, una infografía o un video en YouTube, las transmisiones en vivo generan el sentido de urgencia. Si entro dos minutos más tarde, habré perdido mi oportunidad de acceder a un contenido pensado para mí.

Y, en esta nueva tendencia, Snapchat lleva las riendas. La aplicación móvil, creada por Evan Spiegel, Bobby Murphy y Reggie Brown en setiembre de 2011, acumula más de 160 millones de usuarios que utilizan la aplicación unas 20 veces por día. La empresa está valorada en 20 mil millones de dólares.

Contenido autodestructivo

Snapchat es una red de social donde los usuarios comparten fotos, videos y todo lo que sea audiovisual. Hasta ahí, nada muy innovador, ¿no?

La gran diferencia con otras aplicaciones es que un snap puede durar entre diez segundos y 24 horas. Después, desaparece para siempre. En un mundo donde el muro de Facebook, las fotos de Instagram, los pins de Pinterest y los tuits pueden decir todo sobre nosotros, Snapchat no deja evidencia que pueda ser usada en nuestra contra.

De acuerdo con un estudio dirigido por Hemant C. Sashittal, de Kelley School of Business, los usuarios de Snapchat la utilizan como una

“vacación de la conversación”. Lo llaman el medio para el “nuevo normal” de comunicación: visual, corta, espontánea, y para el “nuevo normal” de las relaciones: conocidos vs. amigos, ahora vs. después y valor inmediato vs. largo plazo.

Esa “vacación” se refiere a un deseo de encontrar liberación en la forma (gramática, imagen, pose), de despertar el interés del otro sin estar pendiente de *likes* o comentarios, con el exotismo de participar en una especie de *show* de voyerismo, donde pueden expresarse sin controles ni consecuencias, y sin la posibilidad de ser juzgados. La tan anhelada *autenticidad* encontró su forma máxima de expresión.

A diferencia de Facebook o Twitter, Snapchat fue creado por un *millennial* avanzado, alguien que nació en plena era digital, con un *smartphone* en sus manos. Este entiende a su generación y a la

Generación Z, esos adolescentes de 14 a 19 años, que se sienten cómodos con esta manera de expresarse.

El poder de lo efímero

Varios estudios confirman que la atención de las nuevas generaciones viene decreciendo. Según una investigación de Mycrosoft¹, el 77 % de las personas entre 18 y 24 años respondió "sí" a la pregunta "Cuando nada ocupa mi atención, lo primero que hago es tomar mi celular", comparado con el 10 % mayores de 65 años.

Crear contenido con fecha de vencimiento ha mostrado ser eficaz para captar la atención de los *millennials* y generación Z. Después de todo, no se les exige demasiado tiempo y ellos reconocen que hay algo seductor y hasta adictivo en mandar fotos o videos que desaparecerán en menos de un minuto. El sentido de urgencia se impone sobre el ruido mediático y gana la pulseada para captar la atención de más usuarios.

La gran pregunta es cómo adaptar las estrategias de marketing a esta cultura de lo efímero.

Algunas recomendaciones

Snapchat y el *live streaming* que incorporaron los otros competidores (Facebook, Instagram, Periscope, etc.) es sumamente útil para empresas que tienen un mensaje para compartir. De acuerdo con los especialistas, "si hay una historia detrás de tu marca, Snapchat es una herramienta muy útil". ¿Qué es lo que hace a las compañías realmente diferentes? Esa respuesta debe ser narrada en un formato atractivo.

En segundo lugar, se recomienda no saturar, ser natural. Recordemos que los usuarios de Snapchat valoran lo espontáneo. De hecho, solo deja compartir material capturado en el acto, sin posibilidad de acceder al carrito. Se trata de crear snaps que vayan construyendo una historia auténtica y divertida. Si agregan emojis, mucho mejor.

Tercero, hay que responder a los mensajes o snaps. Elaborar mensajes personalizados sigue constituyendo una de las prácticas más efectivas en marketing. Si tus usuarios comparten contenidos, respóndeles, hacéles saber que son importantes para vos como empresa y marca. De acuerdo con un estudio de Deloitte², el 74 % de los *millennials* encuentra la experiencia de conectar a través de las redes sociales más atractiva que una llamada de teléfono.

Por último, hay que encontrar a líderes de opinión o *influencers* dentro de la aplicación. Es mucho más fácil iniciar una estrategia asocián-

El 74 % de los *millennials* encuentra la experiencia de conectar a través de las redes sociales más atractiva que una llamada de teléfono.

dose a alguien con seguidores en la aplicación, que entienda cómo conectar con ellos. No tiene que ser una celebridad, existen cientos de *influencers*, la clave está en encontrar aquel que represente los valores de la marca.

Cualquier empresa debe encontrar y construir relaciones con sus clientes seleccionados. Se trata de generar contenido relevante, interesante y atractivo, y divulgarlo en los lugares que su público objetivo ya frecuenta. La forma, el tono y el mensaje lo define el medio, y las empresas están obligadas a aprender nuevos lenguajes de comunicación.

Publicado en El Observador, 12 de julio de 2017.

¹ Ver "You Now Have a Shorter Attention Span Than a Goldfish" en TIME (time.com), 14 de mayo de 2015.

² Ver "Digital democracy survey, 11th edition" en Deloitte (deloitte.com).

House of Cards

Por Pablo Regent, decano de IEEM

Incentivos para el emprendimiento, promoción de la innovación, fomento del estudio terciario y de posgrado son necesarios para crecer como país; lo indispensable es que nuestros políticos permitan el crecimiento.

Las posibilidades que el *streaming* ofrece hoy día acerca multitud de series y películas que tratan sobre personajes históricos. En general, el foco de las historias se concentra en romances, traiciones o, a lo sumo, alguna simplificación muy básica acerca de encrucijadas políticas o económicas. Este mundo tan trivial que se nos vende a través de la pantalla nos impide saber que en el pasado se padecían muchos de los dilemas que nuestra sociedad vive hoy y que ocupan una y otra vez la portada de los diversos medios que consumimos.

Veamos el caso de un personaje tan manido como la reina Isabel I, la famosa reina virgen de los británicos, la madrina de piratas como Drake o simplemente la gran vencedora de la Armada Invencible española. Esta buena señora, hija del temido Enrique VIII —temido básicamente por las mujeres, a las que en forma literal hacía perder la cabeza— tuvo que lidiar con algo muy similar a lo que los gobernantes de la muy progresista república al este del río Uruguay deberían estar considerando.

Sucedió que en 1589 un emprendedor llamado William Lee no tuvo mejor idea que solicitar a la Corona la concesión de la patente para su flamante invento, una máquina tejedora. No le fue bien. Isabel I denegó de mala manera la petición argumentando que la consecuencia sería la pérdida de los empleos y la transformación en mendigos de sus súbditos más queridos. En 1769, los debates acerca de la actitud de los gobernantes hacia el avance tecnológico seguían vigentes. En ese año el Parlamento inglés aprobó una ley por la que se consideraba un delito destruir maquinaria de manufactura, en especial la que permitía tejer productos de algodón, pues entendía que la isla se beneficiaba de su existencia, ya que en caso contrario se instalarían en otras naciones.

Uno puede pensar que el cambio de actitud hacia la tecnología fue sencillamente debido al devenir de la historia. Sería un gran error. Según los autores citados por Frey y Osborne, la explicación de tan diferentes posturas tiene que ver con los grupos que más poder tenían sobre los gobernantes en uno y otro momento. El poder de la Corona en tiempos de Isabel estaba basado fuertemente en el apoyo que le prestaban los gremios de artesanos. Ellos eran sus “súbditos más

queridos”. Como contrapartida la reina les pagaba el apoyo con la protección corporativa (monopólica) que los beneficiaba en sus sistemas cerrados de producción. En 1769, revoluciones mediante, la Corona había visto disminuir su poder en favor del Parlamento, que tenía entre sus miembros una representación y un soporte muy importante de los sectores de comerciantes e inventores, abiertos a la adaptación de la tecnología. Los gremios cuasifeudales de artesanos ya no tenían tanta influencia política; algo había cambiado.

Para reforzar el mensaje de que el tiempo por sí solo no hace cambiar la actitud hacia los avances y el progreso tecnológico, basta mencionar que los mismos autores narran que en pleno siglo XIX, el fabricante de pianos alemán H.E. Steinway decidió abandonar su país, pues la influencia que los gremios de artesanos tenían en el gobierno bloqueaban su innovador método industrial de producción. Steinway, fundador de Steinway & Sons, hasta la fecha líder mundial en la fabricación de pianos, emigró a Estados Unidos, donde la inexistencia de tales *lobbystas*

posibilitó que desarrollara su empresa convirtiendo a su país de adopción en líder del sector.

La razón de la sin razón

El mensaje implícito en las anécdotas anteriores pasa por comprender que el principal inductor del avance tecnológico en la economía de un país no es la tecnología en sí misma, o el capital disponible, ni siquiera una supuesta predisposición genética hacia la innovación. Pasa a ser de segundo orden como variable explicativa, incluso, el nivel educativo de la población, más allá de que sea una condición necesaria. Un país puede tener gente muy inteligente, muy formada, con gran actitud hacia lo nuevo, con habilidades innovadoras destacadas, pero si todo esto no se ve acompañado por un ambiente político que favorezca el progreso en TI, estas mismas personas tan capaces y con tanto potencial terminarán emigrando hacia ambientes más favorables. ¿De qué hablamos cuando nos referimos a ambientes poco favorables? Nada menos que de aquellos en que los grupos de presión con interés en bloquear la adopción de nuevas tecnologías tienen más predicamento en el gobierno que aquellos que pretenden avanzar en nuevas formas de hacer. Al final del día el partido de las naciones ganadoras y perdedoras en términos de mayor salario, de mayor posibilidad de trabajo digno de verdad, de mayor justicia social, se juega en las fuerzas políticas en pugna que bregan por bloquear el ingreso de nuevos métodos de trabajo versus los que intentan trabajar siguiendo las cambiantes exigencias de la competencia y la demanda.

Debemos preguntarnos si la situación en Uruguay se parece a la que vivió el desafortunado Lee en tiempos de la reina pelirroja o si por el contrario estamos en un clima en el que predomina el realismo de los miembros del parlamento británico, que comprendieron que si destruían las máquinas en Inglaterra para supuestamente proteger el trabajo de sus conciudadanos, más temprano que tarde igual lo perderían, pues las máquinas serían adoptadas en otra nación más influenciada por una sociedad abierta al comercio y al desarrollo.

Publicado en El Observador, 6 de setiembre de 2017.

Las referencias históricas y la base del argumento han sido extraídas de Technology at Work (2015), el excelente trabajo llevado a cabo por los profesores Frey y Osborne. Recomendamos al lector interesado leer el documento entero y complementarlo con las referencias a Acemoglu y Robinson (2012) y Mantoux (2006).

EL PARTIDO: fuerzas políticas que bregan por bloquear el ingreso de nuevos métodos de trabajo versus los que intentan trabajar siguiendo las cambiantes exigencias de la competencia y la demanda.



- EXECUTIVE SEARCH
- SELECCIÓN Y EVALUACIÓN
- ADMINISTRACIÓN DE NÓMINA
- CAPITAL HUMANO
- OUTSOURCING
- OUTPLACEMENT

¿Tienen los trabajadores los días contados?

:: Por Leonardo Veiga, profesor del IEEM ::

El cambio tecnológico plantea enormes cuestionamientos a la razón de ser de las empresas y a lo que trabajar en ellas significa.

La humanidad ha convivido buena parte de su existencia con grandes organizaciones, pero la empresa como un componente esencial de la estructura social es un fenómeno relativamente reciente. Podríamos decir que su papel hegemónico dentro de la sociedad comienza con la Revolución Industrial. El salto cuantitativo que se produce en la generación de riqueza tiene su origen en la utilización de equipos movidos por fuentes de energía distintas del esfuerzo físico para la producción de bienes. Uno de los primeros ejemplos de esto se dio cuando en 1768 Richard Arkwright inventó el marco giratorio movido por agua y fundó en Gran Bretaña la primera factoría de algodón basada en energía hidráulica del mundo. La fábrica tuvo que ubicarse donde estaba la fuente de energía (la corriente de agua) y allí tuvieron que concentrarse los obreros. Los cambios tecnológicos subsiguientes llevaron a otras fuentes de energía, pero la necesidad de grandes equipos y la concentración de trabajadores fue algo que permaneció. Es en ese momento que comienza la empresa, tal como la conocemos. Paralelamente al fenómeno de la concentración comienza otro proceso, el de las innovaciones que permitieron que el diseño de las máquinas "capturara" conocimientos, habilidades y experiencias humanas a través de invenciones tecnológicas. El proceso de captura nunca se ha detenido, si bien algunas tareas han sido más difíciles de automatizar que otras, ya sea por el desafío tecnológico o por la relación costo/beneficio asociada.

¿Hoy enfrentamos algo distinto?

Desde que se inició este proceso, las tareas que los trabajadores hicieron fueron aquellas que la máquina no podía hacer, o no podía hacer más eficientemente. Una vez desplazado el trabajador como fuerza física, el proceso se concentró en las restantes capacidades del trabajador. El trabajador tenía grandes ventajas frente a la máquina en aspectos tales como disponer de sus sentidos (vista, oído y tacto en especial), su capacidad de comprender, sus habilidades analíticas, de evaluación y de creación. Ese proceso de corrimiento siempre había encontrado espacio en habilidades que la máquina no era capaz de reproducir, o lo hacía de una forma muy costosa.

Lo que está sucediendo ahora, por primera vez, es que las capacidades que eran usadas intensamente en los procesos productivos y que eran privativas del ser humano están desapareciendo. El último gran salto ha sido el avance de las tecnologías de inteligencia artificial, de la mano del aumento de las capacidades de procesamiento. El cambio cualitativo que la inteligencia artificial plantea es la capacidad de los sistemas de aprender por sí mismos y de generar opciones que no fueron programadas.

El ser capaz de imitar las capacidades humanas no es, sin embargo, la mayor de las amenazas para el trabajador tradicional. A partir de los estudios de autores como Coase y Williamson ha quedado claro que la organización de los recursos productivos puede coordinarse de dos formas: por medio del mercado o por medio de decisiones centralizadas. La coordinación por medio de decisiones centralizadas no es otra cosa que la empresa, que es donde el trabajador habita. Estos autores encontraron que una buena parte de la razón de ser de la empresa es que permite resol-

ver problemas que el mercado no puede resolver, en particular, los problemas de agencia. Supongamos que se necesita que se realice regularmente una tarea que se puede verificar si se hizo bien o no solo mucho tiempo después de realizada. Es la típica situación en que se contrata a una persona en vez de pedir cotizaciones en cada ocasión, porque los costos de que se haga mal son muy altos y se corre el riesgo de que quien se contrate afirme tener capacidades que en realidad no tiene u opte por hacer el trabajo de una forma distinta a la comprometida. Ahora, en cambio, con plataformas en las que se registra la reputación de un oferente por los compradores ese riesgo se atenúa mucho. ¿Puedo tener dudas que lo hará bien quien tiene 1000 calificaciones positivas y 0 negativas por hacer esa tarea específica? Ejemplos como este proliferan. El hecho de que casi todos los habitantes tengan un *smartphone* (lo que es igual a una computadora más cámara y GPS) ha permitido la proliferación de soluciones de mercado en situaciones en donde antes solo las empresas podían ofrecerlas. A vía de ejemplo, Airbnb viabiliza soluciones de mercado que satisfacen estándares que antes solo un hotel podía satisfacer.

Todos estos cambios exigen de las empresas y los empresarios una profunda reflexión respecto de su razón de ser. La empresa tradicional basada en la coordinación débil del trabajo de individuos que realizan tareas relativamente autónomas enfrenta amenazas difíciles de sobrellevar, en tanto la coordinación débil se va volviendo fácil de reproducir por mecanismos de mercado gracias al avance tecnológico y, en particular, a la estandarización y a las mejoras en la comunicación. El tipo de empresa en que se basan Coase y Williamson tampoco tiene un futuro promisorio, en tanto la prevención de comportamientos oportunistas tendrá cada vez menos utilidad.

¿Existirán empresas en el futuro? ¿Cómo serán? Es difícil anticiparlo, pero probablemente estarán basadas en individuos que no buscan en la empresa un puesto sino un ambiente más propicio para llevar adelante una actividad de corte netamente emprendedor, que buscan un equipo que les permita su enriquecimiento y el potenciamiento de sus capacidades por la vía de la complementación, empresas en las que el todo es exponencialmente superior a la suma de las partes. En ese tipo de empresas no es el control sino el sentido de misión y la necesidad de logro lo que impulsa a sus integrantes, empresas en las que cada día habrá nuevos desafíos, que no son vistos como amenazas sino como una oportunidad de desarrollo individual y colectivo.

Publicado en El Observador, 31 de mayo de 2017.

Lo que está sucediendo ahora, por primera vez, es que las capacidades que eran usadas intensamente en los procesos productivos y que eran privativas del ser humano están desapareciendo.