

## Los robots son el cuco, no el monstruo

:: Por Adrián Edelman, profesor del IEEM ::

Los robots son el cuco del momento: que destruyen puestos de trabajo, que solo habrá trabajo para los talentos, que no estamos preparados, que más y mejor educación es necesaria pero no suficiente...

Y mirados desde otra perspectiva, los robots son la nueva panacea: menos conflictos, menos costos laborales, menos complicaciones. A mi modo de ver, ni lo uno ni lo otro. Y toda la discusión encubre al verdadero problema: la monstruosa falta de productividad.

### Los robots son solamente la última versión de automatización y tecnología

Para empezar, olvidemos la versión futurista y amenazante del robot de las películas. Hoy ya convivimos con automatización y robots, casi sin darnos cuenta.

Un robot es solamente la última versión (por ahora) de la evolución en la incorporación de tecnología. Muy al principio fue la rueda, luego la máquina de vapor, más adelante la computadora y ahora la automatización y la inteligencia artificial. Durante muchos años estuvimos acostumbrados a unos niveles de tecnología que permiten esta interacción: se aprietan botones y la máquina ejecuta tareas. Lo nuevo, o no tan nuevo, es que la tecnología ha avanzado lo suficiente como para permitir que el robot también ocupe partes del proceso que creíamos reservadas para la persona: evaluar el contexto, determinar posibles alternativas, sugerir las mejoras, decidir e, incluso, tomar decisiones respecto a la interacción: si una acción requiere "pedir permiso" o informar al operador.

### El mejor impacto: aumento de la productividad y transformación del empleo

Los estudios a nivel global todavía no han comprobado correlaciones concluyentes entre el aumento en niveles de inversión y utilización de robots y un descenso en el empleo. Más bien, los estu-

dios sugieren otra conclusión: el impacto principal parece estar más orientado hacia el aumento general de la productividad, con efectos similares a los ocurridos con la industrialización y luego con la informática. Y al igual que en estas otras dos revoluciones, el impacto en el empleo es de transformación de los perfiles requeridos.

La tecnología se desarrolló para impactar en el trabajo humano. ¿Cuál es el criterio para juzgar una aplicación como "destructora" de empleos y otra como "mejoradora" de las condiciones de trabajo? En el fondo, es un juicio subjetivo, un matiz que está relacionado con las conveniencias y posiciones de los evaluadores. A nadie se le ocurriría hoy evaluar que los cajeros automáticos eliminaron posiciones de cajeros tradicionales en ventanilla... El cambio no solamente aumentó la productividad global —en términos de valor agregado a todos

Los robots son el cuco, no el monstruo

Por Adrián Edelman

La composición del Directorio en la Empresa Familiar

Por Carlos Folle

No pierda dinero con la innovación

Por Leonardo Veiga

El management de la era digital

Por Gonzalo Gómez Betancourt

los involucrados—, sino que generó la demanda para muchos otros nuevos puestos de trabajo, en funciones necesarias para que esa máquina haga su simple tarea de entregar billetes.

### El verdadero monstruo es la baja productividad

En el ámbito de nuestras empresas y organizaciones, la discusión entre automatización y empleo es irrelevante, tanto para empresarios y directivos como para empleados y sindicalistas. El verdadero problema que enfrentar en las empresas es: “productividad o muerte”.

La productividad bien definida lograr más y mejores resultados con los mismos esfuerzos y recursos; el énfasis se pone en agrandar la torta más de lo que se pone en reducir el uso de ingredientes. No es exactamente lo mismo que la eficiencia, aunque están matemáticamente emparentadas; la eficiencia procura reducir los esfuerzos y recursos requeridos para conseguir resultados y, por lo tanto, el énfasis está en el achique, con todas las implicancias negativas asociadas —y que ya conocemos— de iniciativas que fueron prometedoras y no cumplieron.

### Nuestra productividad es baja y no la gestionamos

La mejora de la productividad empresarial es relevante para todos los niveles: para el país, para la industria o sector, para la empresa y también para cada persona que ocupa un puesto o función. Para mejorar, se requiere, en primer lugar, ser consciente del problema y de que es posible cuestionar el desempeño actual.

Encontrar medidas robustas de productividad en ámbitos industriales o de producción —donde la variedad de tareas es relativamente baja y el volumen es alto— es menos usual de lo que debería. Y, cuando hay medidas, muchas veces no se gestiona a partir de ellas.

**Si hay tareas que pueden ser realizados con soporte de tecnología de mejor manera, ya no importará si es en esta empresa o en otra; la competencia estará instalada.**

En ámbitos que naturalmente se perciben como menos industrializables, por su mayor variedad de tareas y productos, y volumen relativamente bajo, ni siquiera se plantea la posibilidad de medir o estimar la productividad. Es el caso típico de oficinas, administraciones, estudios profesionales, la mayoría de los departamentos de apoyo en las empresas... Hay una suerte de enorme desprecio o subestimación del potencial de mejorar la productividad.

Ningún empresario elige automatizar o instalar robots “porque sí”; los elige si aumentan la productividad: más valor, más rápido, más confiabilidad, más precisión, más calidad, más eficiencia,



## 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

menos costo total, menos complejidad. De la misma manera, ningún empleado debería resistir la automatización o la robotización “porque no”. La clave es que si hay tareas que pueden ser realizados con soporte de tecnología de mejor manera, ya no importará si es en esta empresa o en otra; si ya es posible, la competencia estará instalada, incluso a escala global.

## Y la responsabilidad es nuestra

Hace unos días leí el tuit de un colega, profesional y bien formado, quejándose del mal servicio que había sufrido al esperar más de 30 minutos por su comida en una cadena de comida rápida. Y agregó: “Lo que llama la atención es que el local es atendido por jóvenes. Me asusta que sea una visión de la #productividad del futuro Uruguay”. Lamentablemente, esta interpretación facilista y errónea está extendida. La voluntad, el esfuerzo, la motivación y, aún, la inspiración de las personas seguramente son contribuyentes de la productividad. Pero

pesan en una proporción mucho mayor la supervisión, la gestión, el diseño fino y el diseño grueso de los sistemas y procesos de producción, tanto para los más industrializables como para los que aparentemente son menos susceptibles.

El desafío para ambas perspectivas —empresarios y empleados— está en reconocer muy rápido cual es la discusión relevante, y cómo avanzar en mejor desempeño.

*Publicado en El Observador, 3 de mayo 2017.*

---

# La composición del Directorio en la Empresa Familiar

:: Por Carlos Folle, profesor del IEEM ::

La diversidad en la composición del Directorio y su impacto en los resultados de las empresas es un fenómeno muy estudiado. Sin embargo, la evidencia muestra resultados mixtos. A veces es bueno tener diversidad y otras veces no lo es.

Hay quienes sostienen que el Directorio es un instrumento diseñado para tratar con el entorno externo de las organizaciones. Básicamente, como un vehículo para mitigar problemas de interdependencia e incertidumbre en el intercambio normal de recursos que la empresa tiene con importantes organizaciones externas, por ejemplo: clientes, proveedores, gobierno, sindicatos, etc. A partir de esta posición se extrae que sería constructivo tener integrantes del directorio con distintos sesgos o especialidades: algún miembro con mayor visión u experiencia comercial, otro con habilidades para hacer *lobby*, otro con mayor visión estratégica, otro que cuide más la posición económico-financiera, otro con experiencia de trato con organizaciones sindicales, etc.

Existen también aquellos que sostienen que el Directorio es el órgano de gobierno corporativo que debe velar por los intereses del accionista o propietario. Siguen la teoría de la agencia, que parte de la premisa de que los intereses de el o los propietarios difieren de los intereses de los gerentes —particularmente a la hora de procurar maximizar beneficios— y por ello es necesario que exista un monitoreo o control sobre ellos.

Los directores operan entonces como un vínculo entre los dueños del capital (accionistas) y los que emplean ese capital para generar valor (gerentes). Por lo tanto, esta segunda perspectiva tiene un sesgo mayor hacia el interior de la empresa y su gestión.

Analicemos estas dos visiones en el contexto de la empresa familiar. La empresa familiar es un contexto muy singular en el que integrantes de una (o varias) familias cumplen roles simultáneos de accionistas, directores, gerentes, empleados y, a su vez, tienen lazos de parentesco. ¿Qué composición

de Directorio es la más apropiada para este tipo de empresas? ¿Una con especialidades mayores hacia el entorno externo, que logre mitigar las incertidumbres propias del contexto sobre el negocio; o una composición que asegure un mayor control sobre la gestión de la gerencia, a efectos de salvaguardar los intereses de los integrantes de la o las familias propietarias? La pregunta siguiente sería: ¿existen miembros de estas familias que puedan cumplir con estos roles?

Lo que se observa en muchas empresas familiares —particularmente aquellas de segunda generación en adelante— es que prima la segunda visión: la de velar por el control. Típicamente cada rama de la familia quiere defender sus intereses y cree que por ello debe tener un representante familiar en el directorio que cuide de ellos, por aquello de que “nadie sabe más de este negocio que nosotros”, o “el ojo del amo engorda al ganado”. Es muy probable que efectivamente conozca el negocio, pero este no es el único requisito para ejercer un buen rol de gobierno corporativo. Por otra parte, el que “los amos” estén todos juntos en el directorio no garantiza una visión compartida del presente ni de la proyección de futuro de la empresa —a pesar de ser familia— ni tampoco una gestión eficaz de supervisión y control sobre los gerentes. No poder articular una visión compartida, de la mano de problemas de desconfianza, la indecisión para tomar decisiones, o la lucha por el poder —por el poder mismo— son trabas frecuentes para conformar un gobierno corporativo eficaz. A estas dificultades internas el mercado no las perdona ni espera a que se resuelvan.

## ¿Cómo estructurar el directorio en las empresas familiares?

Hoy los retos introducidos por la hipercompetencia, la internacionalización, la digitalización y las crecientes regulaciones ameritan tener un gobierno corporativo más potente, que fortalezca y profesionalice la gestión de la empresa como forma de asegurar su vigencia y permanencia para el beneficio de las siguientes generaciones.

La solución pasa por identificar y separar los roles necesarios, procurando incorporar una variedad de personas al directorio que garantice la institucionalización eficaz del gobierno corporativo. Estas personas podrán ser familiares o no, accionistas o terceros independientes. Pero en cualquier caso tiene que existir un balance que permita tanto ejercer el control como proyectar a la empresa frente a sus constantes desafíos en el mercado, y garantizar su supervivencia para las siguientes generaciones.

No se trata de elegir a “quien conocemos o en quien confiamos”, sino gente con probadas cualidades para ejercer los roles necesarios. Sin ir más lejos, para una empresa que piensa en internacionalizarse, nombrar un director externo extranjero —que domine las relaciones en esos nuevos mercados— parecería una decisión razonable. Ahora invito al lector a pensar en empresas familiares que están procurando internacionalizarse,

**Directorio: no se trata de elegir a “quien conocemos o en quien confiamos”, sino gente con probadas cualidades para ejercer los roles necesarios.**

y enumerar cuántas cuentan con uno o más directores extranjeros. La confianza va de suyo —resulta lento y trabajoso conseguirla y se pierde muy rápido— pero en cualquier ámbito y nivel resulta extremadamente difícil trabajar y crecer con gente en la que no se confía. O sea que hay que poner las bases para fomentarla, desarrollarla y ganarla. La competencia profesional ayuda, la probidad personal también, pero no son los únicos ingredientes.

Hay empresas familiares en las cuáles este tipo de planteos resulta imposible por distintas razones: celos, suspicacias, orgullos mal entendidos, apariencias. Pero si lo que se procura es que la empresa perdure, por algún lado hay que empezar. Como bien dice el dicho: “lo difícil se hace rápido, lo imposible lleva un poco más de tiempo”.

*Publicado en El Observador, 26 de julio de 2017.*

# No pierda dinero con la innovación

:: Por Leonardo Veiga, profesor del IEEM ::

Cada vez más empresas se enfrentan a competidores que se apalancan en nuevos desarrollos tecnológicos y modelos de negocio. La innovación ya no se presenta como una opción, sino como una necesidad imperiosa.

Las primeras experiencias que realizan las empresas suelen ser decepcionantes. Algunos movilizan a todos los miembros de la organización bajo la consigna "¡todos a innovar!", generando expectativas que se traducen en propuestas rechazadas, con la natural frustración. Otros invierten fuertes sumas de dinero en algunos proyectos, para descubrir luego que supuestos clave sobre los cuales se tomaron esas decisiones eran incorrectos. En otros casos nos encontramos con buenos proyectos que languidecen a la espera de que los miembros de la organización puedan dedicarles tiempo, tiempo que nunca llega porque siempre hay una nueva urgencia que atender.

¿Son todas estas situaciones prevenibles? ¿Podemos lograr fortalecer los procesos de innovación en las organizaciones? La mayoría de los problemas vinculados a la gestión de la innovación tienen como origen la ignorancia de algunos principios y conceptos que aquí repasamos.

## ***La innovación necesita una estrategia alineada con la estrategia general***

Toda empresa profesionalmente gestionada define estrategias a partir de las que se establecen objetivos y prioridades, detrás de los cuales se alinean los recursos y actividades de la organización. Esa estrategia exige especificar de qué manera las diversas áreas funcionales colaborarán con el logro de los objetivos definidos. De la misma manera, es necesario contar con una estrategia de innovación alineada con la estrategia general. Esto es, definir de qué manera la innovación se traducirá en un sistema coherente de procesos y estructuras que colaborarán con el éxito de esa estrategia general.

## ***El modelo de negocio de una empresa cambia de acuerdo con la fase de desarrollo en la que se encuentre, y en cada una de ellas hay oportunidades y limitaciones para la innovación***

Una empresa exitosa, en su vida, pasa por tres etapas, y en cada una de ellas las prioridades cambian, con repercusiones en su modelo de negocio. En la primera, la empresa procura generar una propuesta de valor que cautive al cliente. Lo clave es comprender en profundidad

las necesidades del cliente, cuál es el trabajo que pretende que se haga por él, y diseñar una solución óptima. Partiendo de que se encuentre una propuesta de valor exitosa, se pasará luego a una segunda etapa, en la que lo fundamental será ser capaz de satisfacer una demanda creciente y cada vez más exigente. En la etapa final, la demanda se estabiliza y la obtención de resultados pasa a estar en la eficiencia.

Cada fase tiene sus prioridades estratégicas y, como consecuencia, esto tiene repercusiones en el tipo de innovaciones relevantes. En la fase inicial, la innovación se centra en "descubrir lo que el cliente no sabe de sí mismo". En la fase de crecimiento, el cliente ya ha experimentado el producto. Aquí las innovaciones están centradas en desarrollar productos que atiendan cada vez mejor las preferencias de los consumidores, de forma de vender más y a mayores precios. En esta etapa final la mejora de los atributos del producto no genera ni mayores precios ni mayor demanda, por lo que los resultados pasan por la reducción de costos. Las innovaciones están orientadas aquí a la búsqueda de la eficiencia.

**Comprender de qué manera la innovación puede colaborar con las prioridades estratégicas permite identificar las herramientas más adecuadas**

En la fase inicial de una empresa o unidad de negocio, las potenciales soluciones innovadoras deben validarse a partir de la interacción con los consumidores. Dentro de las metodologías para emplear se destaca la *lean startup*. Lo novedoso es que hace énfasis en abandonar la estrategia de lanzamiento de prototipos completamente funcionales, para pasar a concentrarse en la prueba de las hipótesis de base. Para ello lo que se ofrece a los clientes es el "producto mínimo viable" y se procura obtener rápidamente retroalimentación. Con la información obtenida se revisan los supuestos y se comienzan nuevos ciclos, los cuales pueden implicar rediseños del producto que pueden ser pequeños (iteraciones) o sustanciales (pivotes).

Si se alcanza la fase de desarrollo implica que el modelo de negocio ya ha sido validado. En la enorme mayoría de las empresas implica que las innovaciones prioritarias deben ser aquellas que construyan sobre las competencias tecnológicas que la empresa cuenta, y que sean consistentes con el modelo de negocio, en particular, el tipo de clientes al que se apunta. Innovaciones de este tipo no son glamorosas, pero suelen ser extraordinariamente redituables.

En la fase final, las innovaciones están orientadas a la reducción de costos, lo que puede lograrse por la vía de innovaciones de proceso o de innovaciones en el modelo de negocio. En esta etapa el sector está "maduro" para que propuestas innovadoras ofrezcan nuevas soluciones a los consumidores. Es frecuente que el atractivo de esas nuevas propuestas se base parcialmente en superar las limitaciones que los modelos de negocio de las empresas existentes plantean, razón por la cual suelen provenir de empresas nuevas. Nada impide que sean las propias empresas establecidas las que inviertan en estos nuevos emprendimientos, respetando su autonomía y modelo de negocio, la cual será fundamental para su desarrollo.

En síntesis, innovar exitosamente exige una estrategia de innovación alineada a la estrategia de la empresa. Debe diseñarse contemplando los condicionamientos y fortalezas inherentes a la fase de evolución en la que se encuentra la empresa y seleccionando las herramientas

**Innovación: definir de qué manera se traducirá en un sistema coherente de procesos y estructuras que colaborarán con el éxito de la estrategia general.**

de innovación que sean más idóneas para cumplir con los objetivos que a la innovación se le han asignado.

*Publicado en El Observador, 9 de agosto de 2017.*

---

# El *management* de la era digital

:: Por Gonzalo Gómez Betancourt - Colombia ::

Si como empresarios no logramos adaptarnos a los cambios que trae consigo la cuarta revolución industrial, más temprano que tarde tendremos compañías sin futuro.

De unos cinco años para acá los empresarios venimos observando cambios radicales en el manejo de las organizaciones, que provienen principalmente de la incorporación de las nuevas tecnologías de la información. Para muchos directivos, sobre todo los que sobrepasan los 50 años, era impensable implementarlas en la empresa, porque parecían ser un producto de la ciencia ficción.

Lo cierto es que ya no lo son. Hoy en día existen cuatro tendencias que hacen pensar que estamos iniciando la Cuarta Revolución Industrial. La primera se conoce como el Internet de las cosas, un concepto que se refiere a la interconexión de objetos cotidianos a Internet. Por ejemplo, se puede conectar su nevera a una app que lleva una especie de inventario de lo que falta y hace el pedido de los alimentos por usted. La segunda son los sistemas ciberfísicos, mecanismos monitoreados por algoritmos estrechamente controlados. Por ejemplo, el automóvil autónomo, los nuevos marcapasos con capacidad de leer lo que pasa en su organismo, etc. La tercera se denomina la cultura "hágalo usted mismo", todas aquellas actividades para las cuales se necesitaba contratar a alguien y hoy están al alcance de la mano. Por ejemplo, las impresoras 3D. La cuarta tendencia es la industria 4.0, que se refiere a los procesos de producción que se organizan prácticamente solos y con una mayor capacidad de adaptación a las necesidades de producción. La fábrica inteligente es capaz de leer el entorno y adaptarse.

Estos cuatro factores vienen cambiando el mundo a gran velocidad y trabajándose de manera individual en algunas empresas y países, sin embargo, la Cuarta Revolución Industrial solo se dará cuando sea creciente la integración, coordinación y cooperación digital en todas las unidades de la economía.

## Del *management* de ayer al de hoy

La era digital nos obliga a ejercer un *management* totalmente distinto al tradicional, que poco o nada ha evolucionado desde los tiempos de la Primera Revolución Industrial en la cual empresarios emblemá-

ticos, como los Rockefeller o los Morgan, se caracterizaban por su estilo autoritario y monopolístico, en el que buscaban que la gente trabajara al menor salario posible. Por algo fue la época en la cual se generó la mayor riqueza de la historia reciente. El director general debía controlar, dirigir, planear y gobernar para obtener la maximización del beneficio.

En la Segunda Revolución Industrial las personas eran más máquinas que seres humanos, donde lo importante era cumplir con las tareas y hacer muy eficiente el sistema productivo.

En la Tercera Revolución Industrial los directivos empezaron a entender que todos los miembros de la organización, sea cual sea el oficio que desempeñasen, además de habilidades físicas, necesitaban formación para mejorar los procesos y sistemas productivos. Así, empezaron a tomar conciencia de la necesidad de ejercer un *management* diferente, aprender a trabajar en equipo, a construir nuevas alternativas laborales para competir en un entorno cada vez más complejo.



---

En la Cuarta Revolución Industrial, lo que se espera del directivo puede resumirse en cuatro aspectos:

- Uso de las tecnologías de la información, sumado al desarrollo del conocimiento. Es necesario que las personas aprovechen toda su capacidad para crear con esa información y ese conocimiento nuevos productos y servicios.
- Rediseño del organigrama de la compañía. Si bien la base fundamental de los directivos de antes era una dirección jerárquica en la que con un sistema de mando se controlaba a las personas para que ejecutaran bien las tareas y no pudieran abandonar fácilmente el cargo por los tipos de contratos establecidos, hoy es necesario flexibilizar ese modelo para contar con personas que se sientan a gusto trabajando en la organización.
- El poder de decisión ya no puede estar solo arriba, debe estar lo más cerca posible al cliente. Para que una persona pueda tomar decisiones ágiles y sea posible responder a los clientes rápidamente, tiene que tener mucha información, además de formación. Necesitamos que los empleados pasen del miedo a la automotivación, y familiarizarnos con temas como el salario emocional, sistemas de vinculación más flexibles, teletrabajo, empresas socialmente responsables. Estamos asistiendo a un mundo en el que los empleados, más que recibir órdenes, deben ser personas que piensen, se informen y creen.
- En lugar de cumplimiento estricto de las funciones, debemos hablar de personas que contribuyen, den soporte y confianza a la organización.

Estamos asistiendo a una nueva forma de organizarnos, en la que hemos pasado de estructuras jerárquicas, casi que militares, en las que había soldados, capitanes, coroneles, generales... en las que la información iba subiendo en la empresa, a un futuro en el que la organización —como describe la *estructura spaghetti*—, no tiene la jerarquía de director y empleados, sino de líder y equipos de trabajo.

Creo que la mayoría de nuestros directivos en Latinoamérica no han reflexionado sobre el tema, estamos muy lejos en formación de profesionales y de directivos en comparación a los países desarrollados. Estamos parados aún entre las tendencias del *management* de las segunda y tercera revoluciones industriales, cuando gran parte del mundo civilizado ya está en la cuarta. Seguimos siendo bastante autoritarios, poco incluyentes, poco tecnológicos. Hoy vemos directivos jóvenes socialmente responsables y con buenas prácticas empresaria-

## La Cuarta Revolución Industrial solo se dará cuando sea creciente la integración, coordinación y cooperación digital en todas las unidades de la economía.

les y directivos jóvenes anticuados en su manera de gestionar, así que no es un tema de edad, sino de mentalidad.

Tenemos que despertar de este letargo, sin investigación no tendremos tecnología de adaptación. Estamos cómodos en el statu quo de copiar, no buscamos salir a ganar con nuevos desarrollos. Algunas pocas empresas han hecho avances, por ejemplo, en el sector de alimentos, Nutresa (Colombia), que se ha caracterizado por estar vinculada a nivel internacional y generar valor agregado. Nuestros recursos naturales los vendemos a terceras empresas internacionales que sí hacen bien la tarea.

*Publicado en El Observador, 18 de octubre de 2017.*