

El esquivo ascenso

:: Por Pablo Bartol, profesor del IEEM ::

Todo proceso de mejora personal y profesional requiere de ayuda externa; y todas las empresas tienen personas con características de padrinos que pueden abogar por nuestro ascenso, el *quid* es conocerlos.

Horas eternas las del que espera el ascenso que no se acaba de concretar. Mirada al infinito, mil planes de lo que estaría haciendo hoy si esa promoción ya fuera efectiva. Y la duda de los jefes se convierte en una angustia interminable para el que recibió palmadas de apoyo y promesas de todo género anunciando que era inminente el anuncio de su nuevo cargo.

Como para el mismo cargo siempre hay muchos candidatos, los rumores van de aquí para allá comentando cambios de último momento sobre quién será finalmente el elegido. La angustia se convierte en bronca y la mirada de suficiencia que presagia que “ya se van a enterar de quién va a mandar”, comienza a perder vigor y se transforma en una mirada llena de inseguridades.

Los procesos de sustitución de los distintos cargos de mando, desde el supervisor al gerente general, están llenos de misterio como si se tratara de una novela policial. En la medida en que esos cargos son decididos por comités y no por una sola persona, la complejidad se multiplica y se vuelve difícil pronosticar quién será finalmente el elegido. Pero tampoco son una caja de Pandora de la que uno tenga que esperar impávido el resultado de la nominación, sino que mucho se puede hacer para empujar el propio nombre hacia el tope de la lista.

El que no tiene padrino, muere infiel

Todo proceso de mejora personal y profesional requiere de ayuda externa. La realidad muestra que ser recompensado con más responsabilidades no es una consecuencia *sine qua non* de trabajar bien y cumplir con lo que a uno se le manda. A este combo se suele sumar alguien que lo ayude a subir en la escalera de las responsabilidades en

la empresa. Y saber quién puede ser ese alguien juega un rol muy importante, casi tanto como ser técnicamente competente en la tarea.

El *mentoring*, *coaching* o como se lo quiera llamar es una respuesta a esa necesidad de ayuda que tienen los grandes valores de la organización para que avancen sin tropezar con errores clásicos de las relaciones profesionales. También es la necesidad de los jefes de tener sus “pichones” que se alinean en su modo de trabajar y que el día de mañana van a ser su barra de aliento cuando alguna decisión esté en disputa.

Ir por el mundo profesional sin un guía que lo ayude a uno a adaptarse a la cultura de una organización es como querer manejar en Londres sin alguien que te avise cómo usar los espejos para doblar a la derecha. El resultado sería el inevitable abollón. Toda cultura tiene mil detalles tontos

El esquivo ascenso

Por Pablo Bartol

Menos escritorio y más vuelta por la fábrica

Por Adrián Edelman

Palabras que no se lleva el viento

Por Patricia Schroeder

Promesas

Por Joaquín Ramos

¿Cómo tener éxito con vehículos autónomos?

Por Leonardo Veiga

que de no ser respetados generan gran irritación en el entorno y son motivo para que gente muy talentosa sea descartada porque “no se adaptó al equipo”.

Muchos entienden esta necesidad pero tienen dificultades para distinguir entre los posibles mentores que podrían ayudarlos a crecer en su carrera profesional. Está el que te palmea, el que te da manija, el que te aconseja, el que te dirige sesiones de autoayuda que te revelan defectos desconocidos sobre tu personalidad. Todo esto muy bien, pero, ¿alguno de ellos en el momento de inclinarse a favor de uno u otro lo hará a favor nuestro?

Tu promotor personal

Más allá de toda esa gente que te da soporte, hay otro tipo de perfil en la empresa que es el que efectivamente puede ayudarte a crecer. Tal vez nunca te palmeó, más bien te carraspeó; de conocerte a vos mismo, ni una pista, pero llegado el momento te defendió a capa y espada con tu jefe. Es el típico promotor de personas. Un perfil más áspero pero útil. No es para ir a tomar una cerveza con él, pero uno quisiera que esté siempre en el comité de los que deciden el propio ascenso.

Saber encontrar esta gente y conseguir estar en su radar es una habilidad tan importante como ser el más competente del equipo. El promotor de gente no es necesariamente el que más brilla en la organización, pero muchas veces es reconocido como el que maneja los hilos, o el que habla al oído del gerente general, o el que todos consultan antes de dar un ascenso.

Son los que mientras unos te daban para adelante, ellos te daban desafíos, y mientras otros te daban explicaciones, ellos te daban oportunidades. Entonces, lo que rinde es sonreír a los primeros y escuchar a los segundos.

Por este camino se puede cambiar la perspectiva sobre los ascensos. Dejan de ser una lotería donde uno cree que no tiene nada para hacer y basta con esperar el resultado del azar. Se comienza entonces a buscar ayuda concreta de gente que realmente abre espacios para

La realidad muestra que ser recompensado con más responsabilidades no es una consecuencia *sine qua non* de trabajar bien y cumplir con lo que a uno se le manda.

crecer. Ahora, dado que toda opción tiene un costo, el tener “padrino” implica de alguna manera elegir un bando. Y a veces esto puede significar que si cae el padrino cae con él nuestro desarrollo profesional en la empresa. ●

Publicado en El Observador, 27 de julio de 2016.

Menos escritorio y más vuelta por la fábrica

:: Por Adrián Edelman, profesor del IEEM ::

Gerentes, jefes y dueños de proceso harían bien en ponerse el casco blanco y dar una vuelta por sus fábricas más seguido, preferentemente todos los días.

Cada vez que participo de una iniciativa de mejora de procesos en una organización suelo encontrar un escenario que resumo de la siguiente manera: de a poco, sin darse cuenta, y probablemente sin quererlo, el dueño del proceso se ha retirado de “la fábrica” —el espacio físico donde ocurren los procesos principales de producción y servicio de lo que sea que se venda—. Y en su lugar, quienes están directamente en la operación —los idóneos, los encargados, los operarios, los vendedores, los administrativos— resuelven como mejor les parece.

En todo proceso hay al menos una “fábrica”: puede tratarse de una fábrica propiamente, de un centro logístico, un salón de ventas, cualquier sala de espera, el área de atención primaria en una policlínica, una sala de embarque, un *call-center*, las oficinas de administración y hasta las aulas de una institución educativa y sus patios de recreo... En definitiva, todos los espacios donde se produce y se atiende clientes.

Tres grupos de pistas sirven como evidencia para sugerir este diagnóstico. Para empezar, ante preguntas muy específicas sobre cómo y por qué el proceso funciona de tal o cual manera, en algún punto llegamos a “no lo tengo muy claro, llamemos al encargado para que nos explique”. A medida que avanza el proceso de investigación solemos descubrir que a falta de mejor orientación, definiciones, o supervisión, o todas ellas juntas, quienes trabajan en la propia línea toman pequeñas decisiones que parecen triviales —y despreciamos como “demasiado operativas”— pero que impactan fuertemente en la eficiencia o en la calidad de servicio. A modo de ejemplo, en procesos de logística serían decisiones tales como cuáles pedidos se atienden antes o después, con qué criterio se aceptan o rechazan excepciones, si priorizar calidad de servicio o eficiencia, o cómo se organiza la carga de bultos en una camioneta de reparto. Para rematar, a la hora de diseñar alternativas de mejora queda en evidencia la falta de dominio sobre detalles específicos, detalles que son imprescindibles para asegurar un diseño de solución apropiado y una implementación viable.

¿Por qué abandonamos la fábrica, y cuál es el problema?

Lo que hacemos y no hacemos en las empresas suele ser una combinación entre lo que creemos importante y lo que es fácil o cómodo de realizar. Probablemente muchos entendamos la importancia de

**“Tu escritorio es un lugar peligroso desde el cual ver el mundo”,
John Le Carré.**

esta práctica, pero creemos que no tenemos suficiente tiempo, o que no es una tarea muy productiva —¡hay tanto para hacer en la oficina!—. Por eso hace falta imponernos la disciplina de hacer estas recorridas periódicamente.

Quizás estamos confundidos y creemos que ser jefe o gerente es ocuparse de lo estratégico solamente. El problema es que el diablo está en el detalle, y más precisamente en la ejecución y la implementación. Pero una buena estrategia mal ejecutada no resulta ser una buena estrategia. No se trata de microgestión (o *micromanagement*), pero sí de combinar perspectiva amplia con suficiente detalle concreto de la realidad. Cualquier futuro estratégico, deseado o no deseado, se construye acumulando infinitos instantes de ejecución “hoy”.

¿Qué se puede ganar?

“Si solo esperas a que la gente venga a vos, solo encontrarás problemas pequeños. Los problemas grandes [y las oportunidades] están donde la gente no se da cuenta que tiene problemas”, W. Edwards Deming.

Esta práctica de dar vueltas por la fábrica en forma periódica no es nuevo. En la década de los 70 se empezó a reconocer como *Management By Wandering Around*—literalmente gestionar a través “dar una vuelta”—. En una segunda parte de este artículo profundizaremos en algunos consejos sobre cómo hacerlo bien. Por el momento, cerremos esta parte revisando algunas de las razones—o beneficios esperados—que justifican esta recomendación:

- El ojo del amo engorda el ganado, también conocido como el efecto espantapájaros. Más de un jefe de producción, en diferentes tipos de industria (construcción, logística, manufactura, restaurantes), me ha compartido que la simple presencia del jefe —el de casco blanco— en la zona de producción provoca una mejora instantánea de la productividad.

- Los indicadores e informes de gestión son imprescindibles. Pero son planos, para ser gráficos, son en 2D. La vuelta periódica por la fábrica enriquece nuestro conocimiento sobre el proceso con detalles íntimos y en más dimensiones que no son posibles representar en un reporte, y lo transforma en conocimiento 3D, 4D, 5D... Esta especie de realidad aumentada sumada a la perspectiva objetiva que dan los números constituyen una fortaleza imbatible.

- Un baño de humildad, cable a tierra y no olvidar lo que paga el sueldo. Para quien gerencia una cadena de comida rápida, ponerse a freír hamburguesas una vez por año es rutina obligada; pero conversar cada semana con el que lo hace ocho horas por día es un acto de aprendizaje y reconocimiento.

- La operación la ejecutan personas, y las personas requerimos mantenimiento más intenso que las máquinas. Dar la oportunidad de intercambiar palabras, problemas y sugerencias de mejora a las personas que producen y sirven en nuestros procesos en forma periódica construye confianza, motiva y facilita la implementación de cambios. ●

Publicado en El Observador, 20 de abril de 2016.



- EXECUTIVE SEARCH
- SELECCIÓN Y EVALUACIÓN
- CONSULTORÍA
- OUTSOURCING
- OUTPLACEMENT

Palabras que no se lleva el viento

:: Por Patricia Schroeder, profesora del IEEM ::

Los resultados de una buena comunicación estratégica se palpan en las reacciones de los públicos objetivos y en lo que se moviliza en ellos.

Un día después de que el avión de Germanwings se estrellara en los Alpes Franceses con 144 pasajeros, un piloto, un copiloto y cuatro miembros de la tripulación, otro vuelo de la misma empresa debía cubrir la ruta Düsseldorf-Barcelona-Düsseldorf. Pienso en los pasajeros y en la tripulación ese día después de la tragedia, me puedo imaginar cuánta incertidumbre podrían tener y más de uno habrá pensado “¿qué hago aquí?”.

El sorpresivo discurso de bienvenida del capitán dio mucho que hablar y fue bien aplaudido en las redes sociales. Relata una pasajera: “...el piloto al mando del avión saludó a cada pasajero de manera personal, e incluso hizo un breve pero emotivo discurso antes de despegar. Y no desde la cabina, sino junto a nosotros, los pasajeros, y toda la tripulación. Habló sobre cómo el accidente lo había impactado profundamente, a él y a todo el personal de vuelo. Sobre lo consternados que estaban todos. Pero también recalcó que ellos estaban ahí por voluntad propia. Habló también de su familia, y declaró que él haría todo lo posible para estar con ellos de nuevo esa noche...”.

El protagonista de esta historia se llama Frank Woiton y es un experimentado piloto de 48 años. Entendió que en esas circunstancias su trabajo no se limitaba en volar hasta el destino asignado, sino que debía hacer algo para recuperar la confianza perdida. Probablemente una competencia profesional que nunca pensó que tendría tanta relevancia. Nuevamente, me imagino a muchos allí sentados con un nudo en el estómago y admiro el modo en que Woiton lo desató.

Ante una situación extrema, tomó la iniciativa de hacer algo diferente: se paró en el pasillo, estrechó la mano de los pasajeros y habló cara a cara. Efectivamente, situaciones como estas nos exigen mayor esfuerzo para lograr un objetivo de comunicación. En este caso enfrentar las miradas fue imperioso.

Comunicación... ¿estratégica?

La comunicación no es solo engarzar palabras de un modo rítmico o armónico, es necesario desarrollar acciones que den significado al

discurso. Frank Luntz, en su libro *Words that work, it's not what you say, it's what people hear*, explica muy bien el valor de la palabra y enuncia 10 reglas para un texto eficaz. Pero también dice que las palabras no son todo, agrega una onceava recomendación y propone acompañar el discurso con símbolos visuales¹. Entonces —si pensamos de este modo— palabras, acciones y símbolos son aspectos relevantes de una estrategia de comunicación.

Sin embargo, aún hay otro elemento para considerar y no pasa oculto en el relato que ejemplifica el mensaje que hoy quiero compartir: el mensajero. Sin dudas, el piloto es la persona más adecuada para recomponer la confianza, por la responsabilidad que tiene y por el rango que enviste está legitimado para hablar con su audiencia.

A mi entender, la comunicación estratégica tiene como uno de sus fines principales buscar un cambio en su interlocutor. Y cuando la comunicación es precedida por un trabajo de análisis, diagnóstico y definición de objetivos, ese cambio coincide con los propósitos del emisor. La novedad de esta

¹ Frank Luntz, *Words that work*, Hyperion Books, New York, 2007, p. 28.

profesión neonata es que sabe adoptar muy bien la metodología de otras áreas de gestión y, por lo tanto, más importante que “hacer planes de comunicación” es hacer un correcto diagnóstico que nos permita lograr los resultados esperados. El diagnóstico del problema dará insumos para elegir las palabras eficaces, desarrollar acciones coherentes y simbolizar en ese marco de referencia que estamos analizando.

Luciano Elizalde desarrolla estas consideraciones en el área de asuntos públicos y propone gestionar el posicionamiento institucional a partir de una matriz con cuatro pilares: pensar en el enfoque del mensaje, preparar la versión de los hechos, programar actividades o acciones (coherentes con la versión narrada) y finalmente producir señales².

En los equipos gerenciales se ha incorporado una nueva figura: el dircom. Tiene la tarea de llevar los procesos de comunicación a todos los niveles de toma de decisiones, de modo que la organización pueda desarrollar lazos de confianza y de credibilidad con todos sus públicos, desde el accionista hasta el cliente o el colaborador.

La falta de privacidad en la gestión es también un signo de nuestro tiempo. El desarrollo de la tecnología nos trajo una nueva velocidad en el trabajo, nuevas modalidades de relacionamiento y además ha transformado la frontera de lo público y privado en un hilo muy fino. La buena decisión de Woitton no quedó en la sobremesa familiar de unos pocos, dio la vuelta al mundo con cientos de *likes* y *retuits*.

2, Núm. 1, 2010, pp. 93-94.

El diagnóstico del problema dará insumos para elegir las palabras eficaces, desarrollar acciones coherentes y simbolizar en ese marco de referencia que estamos analizando.

No me cabe duda, el trabajo de gestión de comunicación es cada vez más apasionante, las audiencias y los medios para llegar a ellas se multiplican exponencialmente, la tecnología impulsa la comunicación cada vez a una velocidad mayor. Sin embargo, y aunque resulte paradójico, es necesario saber distinguir cuando las circunstancias requieren cruzar miradas y dar un apretón de manos. ●

Publicado en El Observador, 15 de junio de 2016.

Promesas

:: Por Joaquín Ramos, profesor y adjunto a la Dirección de Admisiones del IEEM ::

Cada año juramos que pasa más rápido que el anterior y algo de verdad se esconde en toda esa sensación.

Llega un nuevo año. Sí, increíble. Recién nos acostumbramos a poner “2016” como fecha y de repente, habrá que escribir 2017. El año nuevo, 31 de diciembre o 1° de enero, es como el lunes más grande del año. Piensen en la cantidad de promesas que hicieron durante el 2016. En el sinnúmero de proyectos e ideas fantásticas que tuvieron en el correr de la semana. Y en el sinfín de oportunidades que expresaron, seguramente para sus adentros, “a partir del lunes voy a...”.

Entonces, el 1° de enero de cada año es esa gran oportunidad que nos damos para comenzar ese tan esperado cambio. Dedicar más tiempo a nuestros seres queridos, trabajar más aplicadamente, estudiar más y mejor, trascender en

algo más que Facebook, Twitter o Instagram, cultivar la espiritualidad, leer todos esos libros pendientes, mirar la filmografía de ese director o bajar esos dos malditos kilos que sobran.

Cada uno tiene su propia lista de prioridades. Esa que confeccionamos tras una tensa negociación entre la razón, los sentimientos y el alma. No importa qué tan distintos seamos, el resultado buscado es siempre el mismo: felicidad. Hay tantas recetas como personas, pero todos buscamos ser un poco más felices y queremos felicidad para las personas que nos rodean.

Sobre este punto tuve la suerte de escuchar a Conor Neill, profesor del IESE —una vez más la escuela de negocio mejor posicionada en formación ejecutiva del mundo— que visitó el IEEM en octubre. El punto más destacado de la conferencia llegó cuando explicó que las personas gastamos una inmensa cantidad de tiempo y recursos en planear y trazar objetivos muy grandes. Sin embargo, esa meta muchas veces se torna imposible, inoperable, o es tan grande que nos distrae del camino que debemos recorrer para alcanzarla. A veces olvidamos que para alcanzar un horizonte, sin importar lo lejos que pueda parecer, se comienza con dar un paso hacia adelante.

El profesor explicó que el objetivo real, y verdadera acción diferenciadora, radica en las pequeñas acciones. En los detalles. Y que estos deben pensarse y ejecutarse con la siguiente pregunta de fondo: “¿qué puedo hacer hoy para que mis seres queridos sean un poco más felices?”. Es decir, ¿cuándo fue la última vez que llamé a mis padres o abuelos para saber cómo están? ¿Hace cuánto que no me ofrezco para cuidar a mis sobrinos y dejarle la tarde libre a mis hermanos o primos? ¿Cuándo destiné una tarde a ponerme a tiro con ese amigo? ¿Cuándo agradecí con verdadera sinceridad el trabajo bien hecho?

A veces precisamos de impactos que nos sacudan la modorra, que nos libren de la rutina que nos tiene automatizados.

Para probar con uno y para empezar este 2017, les recomiendo la película de Robert Redford “Leones por corderos” estrenada en 2007, que volví a descubrir en la última sesión del MBA del IEEM. El filme plantea una entrevista entre un senador (Tom Cruise) y una periodista (Meryl Streep), y una reunión entre un profesor (Redford) y un estudiante (Andrew Garfield), que se conectan por un tercer eje argumentativo que es la historia de dos soldados en una misión para Estados Unidos.

El debate entre profesor y estudiante despierta una profunda reflexión sobre uno de los peores males de nuestro tiempo: la apatía y desinterés.

Espero que la disfruten y que la historia los invite a reflexionar sobre la cantidad de promesas que realizamos todas las semanas, el volumen

y magnitud de los objetivos que nos trazamos, y el número de acciones concretas que terminamos entendiendo. ●

A veces precisamos de impactos que nos sacudan la modorra, que nos libren de la rutina que nos tiene automatizados.

¡DESCUBRÍ HUMANIDADES Y EDUCACIÓN

**MAGISTERIO – MAGISTERIO BILINGÜE
LICENCIATURA EN TRADUCCIÓN
LICENCIATURA EN HUMANIDADES
PROFESORADO DE MATEMÁTICA**

EN LA UM!



15%
DE DESCUENTO
PARA HIJOS DE
ANTIGUOS
ALUMNOS DEL
IEEM



UNIVERSIDAD DE MONTEVIDEO

EL MUNDO
QUE BUSCÁS
ESTÁ EN
LA UM

Humanidades 096122204
info@um.edu.uy / Tel.: 2707 4461

¿Cómo tener éxito con vehículos autónomos?

:: Por Leonardo Veiga, profesor del IEEM ::

¿Cuál es la estrategia más adecuada para introducir los vehículos autónomos? Un repaso de los caminos que han tomado las empresas pioneras de esta tecnología en el mercado global.

En 1995 Clayton Christensen introdujo sus teóricas de la innovación disruptiva sosteniendo que hay empresas que en determinado momento proponen, para sectores maduros, productos más sencillos y baratos, con desempeño deficiente, pero que incorporan nuevos atributos que son especialmente valorados por un segmento del mercado que, en compensación, está dispuesto a tolerar las deficiencias. Este segmento es el que permite a las nuevas empresas ingresar en el mercado.

Las empresas establecidas no combaten a las nuevas porque sus esfuerzos están concentrados en otro tipo de clientes: los que están dispuestos a pagar mucho por productos excelentes, entendidos como aquellos que tienen un desempeño superior en los atributos que se consideran los relevantes hasta el momento. Una vez que las empresas han podido poner un pie en el mercado comienzan una carrera ascendente, mejorando el desempeño de sus productos hasta que llega el punto en el que entran a competir con las empresas establecidas por el grueso del mercado. Llegado ese momento las empresas establecidas no pueden reaccionar; sus productos poseen un desempeño equivalente en los atributos "tradicionales", pero carecen de los nuevos atributos, así como del tiempo y los recursos para incorporarlos.

Estrategias de introducción

Veamos las diversas estrategias de desarrollo de vehículos autónomos a partir de los modelos teóricos que hemos desarrollado.

Google fue el primero en desarrollar un proyecto para un vehículo autónomo en 2009, mucho antes que la mayoría de los fabricantes de vehículos tomaran en serio estas tecnologías. Su objetivo era desarrollar su software de forma que tuviera un desempeño excelente, inclusive en situaciones extremas, tales como manejar en la nieve. Al día de hoy, los vehículos experimentales de Google han recorrido 2,9 millones de kilómetros en pruebas realizadas en calles. En el presente Google no tiene aún un producto comercializable. Google realizó pruebas de uso de su *software* con un conductor pasivo y encontró que este tendía a distraerse, lo que llevaba a que no reaccionaría a tiempo cuando la situación lo ameritara. Esto reforzó su convicción de que hasta que su sistema no fuera capaz de sustituir en un 100 % al conductor humano no podría ser comercializado.

Una estrategia alternativa fue la de Tesla con su sistema Autopilot, que ofrece características de autonomía limitada para trayectos en autopistas en más de sus 70 000 autos eléctricos. Esta estrategia mostró lo riesgosa que es —y lo acertado del diagnóstico de Google— cuando en mayo de este año se produjo un accidente fatal porque el sistema no pudo detectar un camión que se cruzó en la autopista y el conductor no reaccionó.

Con relación a este episodio Tesla sostiene que su sistema no pretende sustituir al conductor, sino apoyarlo (el sistema de Tesla solo funciona si el conductor tiene por lo menos una mano sobre el volante). Recientemente ha incorporado a su sistema un radar mejorado y una base de datos de GPS que sostiene hubiera evitado el accidente.

A comienzos de 2016, uno de los ingenieros que iniciaron el Proyecto del vehículo autónomo de Google, Anthony Levandowski, inició junto con otros exempleados de Google la empresa Otto, la cual se orienta al desarrollo de sistemas de manejo autónomo en autopistas para camiones. En julio la empresa fue adquirida por Uber.

Una vez que las empresas han podido poner un pie en el mercado comienzan una carrera ascendente, entran a competir con las empresas establecidas por el grueso del mercado.

En ambos casos habrá una persona detrás del volante lista para tomar el control del vehículo de ser necesario.

También en agosto, CNH Industrial realizó el estreno en la feria Farm Progress Show en Boone, Iowa (EE. UU.), de sus prototipos de tractores autónomos. El prototipo sin cabina de Case IH Magnum permite prescindir completamente de un operador en la cabina y permite la realización autónoma de actividades tales como las de cultivo, siembra, pulverización y siega. Una vez cargados los mapas y trazados los recorridos, el tractor se pone a trabajar. A igual que el resto de los vehículos autónomos en desarrollo, estos tractores cuentan con radar, LiDAR (láseres localizadores de rangos) y cámaras de video.

¿La mejor estrategia?

¿Cuál es la estrategia más adecuada de todas las expuestas? Creo que las tecnologías de desarrollo de vehículos autónomos deben aplicarse a introducir innovaciones disruptivas. Durante un período de tiempo considerable el *software* tendrá sus limitaciones que harán imposible cumplir con los requerimientos de seguridad que la legislación y el grueso del mercado consumidor espera. Es por esa razón que, tal como la teoría de la innovación disruptiva indica, las empresas deben orientarse a segmentos del mercado que acepten de buen grado esas limitaciones.

Los vehículos autónomos para el sector agrícola son el caso más claro, en tanto el entorno es allí mucho más simple y los problemas de seguridad muchos más reducidos. Una situación más o menos equivalente es el desarrollo del sistema de manejo autónomo de camiones para autopistas, tal como los

A finales de agosto la empresa de Singapur, NuTonomy, ofreció el primer servicio de taxis autónomos del mundo y en setiembre Uber inició un servicio similar en la ciudad de Pittsburgh.

que apunta a desarrollar Otto. En el caso del servicio de taxi de Singapur, NuTonomy, también estamos frente a un entorno menos complejo. Singapur tiene excelente infraestructura de tránsito, el clima es muy bueno y los conductores suelen ser muy obedientes de las normas de tránsito. Estrategias como las de Otto, NuTonomy y Uber apuntan a superponer el proceso de perfeccionamiento de la tecnología con la comercialización. Sigue habiendo una persona detrás del volante que puede tomar el control del vehículo, pero a diferencia del caso de Tesla, es alguien que no está tentado a ver en el sistema autónomo una excusa para distraerse.

Los gobiernos pueden estimular el desarrollo de vehículos autónomos creando contextos de complejidad y riesgos bajos que permitan aplicaciones comerciales de las tecnologías en su fase actual de desarrollo y que al mismo tiempo sean el punto de partida de una trayectoria de evolución. ●

Publicado en El Observador, 19 de octubre de 2016.