

TEXTO:

HBR'S 10 MUST READS. The definitive management ideas of the year from Harvard Business Review – 2017.

Resumen. Miguel A. Pero – Diciembre 2016.

Collaborative Overload.

by Rob Cross, Reb Rebele, and Adam Grant. – January – February 2016.

La Idea en Breve.

La Situación.

Durante las últimas dos décadas, la cantidad de tiempo que los gerentes y empleados dedican al trabajo colaborativo se ha ido a las nubes. En muchas empresas, la gente dedica actualmente casi 80% de su tiempo en reuniones o en responder a requisiciones de sus colegas. Esto sin duda es una consecuencia del carácter global y cros funcional de las organizaciones en las que la conectividad y el trabajo en equipo son un requerimiento clave para el éxito.

El Problema.

Aunque los beneficios de la colaboración están bien documentados, con frecuencia los costos no se reconocen. Cuando las demandas por la colaboración son demasiado altas o no se distribuyen con ecuanimidad a través de la organización, se producen cuellos de botella en el flujo del trabajo y sobrecarga del personal, con resultado de stress, des involucración y posible abandono de la organización.

Los recursos de colaboración demandados pueden agruparse en tres categorías: a)

Informacionales: Conocimiento y habilidades que pueden transferirse sin pérdida o agotamiento por el colaborador; b) **Sociales:** Posición, Influencia, Acceso que también pueden emplearse en auxilio de los otros y tampoco implican una pérdida o agotamiento por parte del colaborador y c) **Personales:** Tiempo y Energía, que sí son demandantes de esfuerzo propio por el colaborador, son de carácter finito e implican un agotamiento y desgaste de parte del colaborador. Un problema surge cuando más del 25 % de los que integran la red de conexiones del que colabora demandan recursos de carácter personal.

La Solución.

Los líderes deben aprender a gestionar mejor la colaboración en sus compañías, mediante el mapeo de la oferta y demanda de requerimientos de colaboración, eliminando o redistribuyendo el trabajo vía alentando cambios en el comportamiento de colaboradores y colaborados, apalancando la tecnología y el espacio físico para hacer más accesibles y transparente los recursos informacionales y sociales, re estructurando la organización e incentivizando a la gente a colaborar más eficientemente. Es muy importante que la compensación y premio considere como un factor clave el esfuerzo de colaboración simultáneamente al desempeño efectivo.

Algorithms Need Managers, Too

By Michael Luca, Jon Kleinberg, and Sendhil Mullainathan. January – February 2016.

La Idea en Breve

El problema.

Los algoritmos son herramientas esenciales para el planeamiento, pero pueden fácilmente hacer que los decididores se equivoquen. Los algoritmos pueden identificar patrones demasiado sutiles para ser detectados por la observación humana y usar esos patrones para generar conocimiento más exacto e informar mejor la toma de decisiones. El desafío es entender sus riesgos y limitaciones y a través de una gestión efectiva, liberar su remarcable potencial.

Las Causas

Todos los algoritmos comparten dos características: Son literales, lo que significa que hacen exactamente lo que se les pide que hagan. Y son cajas negras, lo que significa que no explican porque ofrecen particulares recomendaciones.

La Solución.

Cuando se formulen algoritmos, sea explícito sobre todos sus objetivos, (extensiones, restricciones y trade-offs). Considere las implicaciones de largo plazo de los datos que se examinan. Y asegúrese de elegir los inputs de datos correctos. Cuanto más amplio los datos base, así como cuánto mayor la diversidad de las fuentes de los datos, mas útil y relevante será el resultado de la aplicación del algoritmo.

Pipelines, Platforms, and the New Rules of Strategy.

By Marshall W. Van Alstyne, Geoffrey G. Parker and Paul Choudary. April 2016

La Idea en Breve

Un Cambio Enorme.

Los negocios de plataforma que juntan a productores y consumidores, como hacen Uber y Airbnb, están engullendo participación de mercado y transformando la competencia. En los negocios de plataforma, lo clave son los efectos red, que potencian intercambios de alto valor entre los miembros participantes (mercados de múltiples lados): a) Dueños: controlan la propiedad intelectual y el gobierno; b) Proveedores, facilitan la interface entre productores y usuarios; c) Productores: son los ofertantes de los servicios y d) Usuarios: son los demandantes de los servicios.

Los negocios tradicionales, pipeline (creación de valor a través de una secuencia lineal de actividades) y en los que el factor clave es la economía de escala, la eficiencia y la protección contra las fuerzas competitivas, que fallen en crear plataformas, en las que el factor clave es el efecto red y los activos estratégicos la información y la interacción entre los participantes, así como aprender las nuevas reglas de la estrategia se enfrentarán a problemas. Ej, Nokia, Samsung, Sony-Ericcson; LG, Motorola los líderes en el mercado de telefonía móvil, fueron desplazados casi totalmente por el Smart Phone de Apple (un negocio de plataforma).

Las Nuevas Reglas.

Con una plataforma, el activo crítico es la comunidad y los recursos que controlan y ofrecen sus miembros. El foco de la estrategia se desplaza de controlar recursos propios a orquestar recursos de terceros, de optimización de procesos internos a facilitar las interacciones externas y de aumentar el valor para el cliente a maximizar el valor del ecosistema, o sea de un foco en los ingresos por ventas a un foco en las interacciones que puede implicar el subsidio a uno de los lados a fin de aumentar el valor de otro.

El Golpe

En este nuevo mundo, la competencia puede emerger de industrias aparentemente no relacionadas o dentro de la plataforma misma. Las firmas deben hacer elecciones inteligentes acerca de quien participa en la plataforma y qué es lo que tienen permitido hacer. Las plataformas consisten en reglas y arquitectura y los dueños deben decidir sobre el grado de apertura de ambas. También se deben seguir nuevas métricas (Interacciones Fallidas; Involucración de los participantes; Apareamiento de Calidad; Efectos Red Negativos) diseñadas para monitorear e impulsar las interacciones en la plataforma.

What Is Disruptive Innovation?

**By Clayton M. Christensen, Michael Raynor and Dory Mc Donald –
December 2015**

En este artículo, el originador de la Teoría de Innovación Disruptiva, Clayton M. Christensen en colaboración, a casi 20 años de su presentación, procura precisar y aclarar algunos errores de concepto y aplicación de esa Teoría. Errores de conceptos y aplicación consecuentes a la gran difusión que tuvo la Teoría de Innovación Disruptiva tanto en desarrollos teóricos conceptuales como aplicaciones prácticas.

En principio, Innovación Disruptiva se refiere a un enfoque o forma de pensar el crecimiento impulsado por la innovación. Es decir que el crecimiento es un rasgo propio asociado al impulsor la innovación.

Se debe distinguir a la innovación disruptiva de la innovación de sostenimiento. La innovación disruptiva tiene foco más que en un producto o servicio, en un modelo de negocio y significa el ofrecimiento de valor a un segmento del mercado establecido subatendido o no atendido por los principales participantes, y/o la creación de un nuevo mercado con un ofrecimiento no considerado relevante o atractivo por el mainstream. Por lo general la innovación disruptiva implica el ofrecimiento de un producto o servicio con una funcionalidad o calidad relevante o demandada por un segmento inferior y a un precio atractivo. Al comienzo, los clientes del mainstream no consideran atractivo o digno de interés el producto – servicio ofrecido por el entrante. Con el tiempo, el disruptor eleva el ofrecimiento de valor atendiendo la demanda de los clientes del mainstream pero manteniendo las ventajas de precio y funcionalidad, lo que implica una escalabilidad significativa. En ese momento se concreta la disrupción y el participante establecido es “desbancado” por el entrante disruptor. Casos de Ejemplos: Fotocopiadora personal Canon desplaza o “disrumpe” el negocio establecido de Xerox. Netflix, desplaza o disrumpe el negocio tradicional de alquiler de películas (Blockbuster). Apple con su Smartphone, desplaza a la PC o NoteBook como principal herramienta de acceso a Internet.

Por el contrario, la innovación de sostenimiento, procura mejoras ya incrementales o de ruptura a productos ya establecidos y dirigidos al segmento mainstream de clientes a fin de su retención.

Una característica muy importante de la innovación disruptiva es que se trata de un proceso que demanda tiempo y evolución, ya que se extiende desde una conquista de un segmento inferior, o la creación de un nuevo mercado hasta llegar al segmento principal o gran volumen.

No existe un enfoque defensivo generalizado o de receta para enfrentar la amenaza de una disrupción. Lo principal es su reconocimiento temprano, la defensa del negocio principal vía innovación de sostenimiento y la incursión en el terreno del nuevo entrante con un modelo de negocios y arquitectura organizacional diferente.

Los autores ilustran lo anterior con referencia al servicio Uber, que por su extraordinario éxito (cobertura geográfica y valor de mercado, aproximadamente U\$S 50 Mill Millones) es considerado por muchos como un ejemplo de innovación disruptiva. Sin embargo para los autores, Uber no es un caso de Innovación Disruptiva. Se trata de un negocio de plataforma que se dirige a un mercado ya establecido y con un ofrecimiento de valor algo superior y más conveniente al mainstream de clientes.

How Indra Nooyi Turned Design Thinking into Strategy. An Interview.

Indra Nooyi, una mujer original de Madras, India, asumió como CEO de Pepsi Co. en 2006 y desde entonces ha liderado una importante reconversión que ha resultado en un significativo aumento del valor para el accionista (importante crecimiento del valor de la acción) un crecimiento sostenido de los ingresos y un crecimiento más rápido aún de las ganancias.

Un factor de peso en esta reconversión fue la incorporación del pensamiento de Diseño en la formulación e implementación de la estrategia de negocios. En el caso de Pepsi, con el liderazgo de I. Nooyi, el pensamiento de diseño implicó:

- Incorporación de un reconocido diseñador como miembro del equipo de dirección.
- Focalizar el proceso de diseño y desarrollo de productos en la experiencia del cliente.
- Conceptualizar el buen diseño como un producto – servicio que provoca una real reacción de amor u odio.
- Asumir que el diseño impregna y atraviesa todas las actividades de la cadena de valor desde la concepción del producto hasta la puesta en los estantes y posterior experiencia del cliente.
- El diseño lleva a la innovación y la innovación demanda diseño.

El artículo también presenta algunos conceptos que definen el marco de pensamiento para la formulación e implementación de la estrategia de negocios, particular de I.

Nooyi. Entre ellos:

- En un mundo contextualizado como global y VUCA (Volátil, Incierto, complejo y ambiguo) las empresas deben reinventarse cada dos-tres años, los ciclos de adaptación son cortos y no existe una ventaja competitiva sostenible.
 - El factor impulsor de una transformación es el propósito que en el caso de Pepsi y según I. Nooyi significa: Una vida con significado, abrazar la sustentabilidad, ofrecer salud y bienestar y una oportunidad de realización personal.
 - Es clave y propio a Pepsi Co. en la composición de su cartera de productos, preservar y asegurar la libre y abierta elección por el cliente.
 - El mundo cambia constantemente y para ganar hay que ser más rápido y ágil que los demás.
-

Engineering Reverse Innovations.

By Amos Winter and Vijay Govindarajan. Julio – Agosto 2015.

La Idea en Breve.

El Problema.

Las compañías multinacionales están empezando a apreciar que desarrollar nuevos productos en y para los mercados emergentes, les permitirá superar a los rivales locales y vender a precios más bajos-y aún disrumpir los mercados Occidentales. No obstante muchas tienen problemas para crear esos productos y luego venderlos en el mundo desarrollado. El contexto económico, social y tecnológico de los mercados emergentes tiene características únicas en que los hábitos de gastos, los usos de la tecnología y la percepción de status son muy diferentes a los de los mercados desarrollados.

El Análisis.

Una investigación de tres años realizada por un equipo del MIT, conducida por los autores, sugiere que las compañías Occidentales con frecuencia fallan en capturar el contexto económico, social y técnico de los mercados emergentes. La mayoría de los ingenieros de productos de Occidente encuentran muy difícil superar las restricciones de estos mercados y apalancar su flexibilidad. El resultado es que la práctica habitual y más frecuente es el ofrecimiento al mercado emergente de productos que tienen un desempeño del 50 por ciento del producto originalmente desarrollado para el mercado desarrollado a un precio un 50 por ciento más bajo. Eso no funciona, termina en un mal diseño y en un mal producto. Los mercados emergentes requieren un 100 por ciento de desempeño y un precio del 10%. Los ingenieros de productos tienden a caer en 5 trampas que arruinan o distorsionan sus esfuerzos de innovación. Trampas como:

1. Tratar de aparear los productos existentes a los segmentos de mercado. Esas adaptaciones no funcionan en los mercados emergentes.
2. Tratar de reducir el precio vía eliminación de opciones. Se asume equivocadamente que la gente en los mercados emergentes está dispuesta a aceptar productos de menor calidad basados en tecnologías declinantes.
3. Omisión de pensar a través de todos los requerimientos técnicos de los mercados emergentes. Estos mercados por lo general tienen limitaciones serias en infraestructura (tecnología, transporte y comunicación, disponibilidad de recursos naturales).
4. Dejar de lado a todos los interesados (stakeholders). No es suficiente con observar y estudiar a los potenciales consumidores-usuarios y sus necesidades aparentes.
5. Rehusar creer que los productos diseñados para mercados emergentes pueden ser atractivos a nivel global. Se asume, también equivocadamente que los consumidores de los mercados desarrollados considerarán inferiores a esos productos, o que canibalizarán las ventas de productos desarrollados originalmente para mercados desarrollados.

Acciones.

Las empresas pueden evitar estas trampas si:

1. Definen el problema independientemente de la solución. Considerando y explicitando en forma exhaustiva todos los requerimientos y restricciones propias de los mercados emergentes.

2. Crear la solución óptima usando la flexibilidad de diseño disponible. Ej. mano de obra relativamente barata, abundancia de irradiación solar.
 3. Comprender el panorama técnico detrás del problema. Atender las restricciones y limitaciones de la infraestructura tecnológica.
 4. Testear los productos con tantos interesados (stakeholders) como sea posible. Se debe asumir la actitud de diseñar con y no para los interesados. El diseño es un proceso iterativo.
 5. Usar las restricciones para crear ganadores globales. Las restricciones típicas de los mercados emergentes constituyen oportunidades de innovación disruptiva.
-

The Employer – Led Health Care Revolution.

By Patricia A. McDonald, Robert S. Mecklenburg, MD and Lindsay A. Martin. Julio – Agosto 2015.

La Idea en Breve.

El Problema

Al igual que la mayoría de las empresas en U.S.A en 2009, Intel experimentó un aumento creciente en los costos de atención de la salud-estimados en alcanzar U\$S 1 Mil Millones en 2012. Ninguno de los populares enfoques que se implementaron-elevados deducibles/planes de premio bajo, clínicas en el sitio, programas de bienestar del personal-atendieron la causa raíz del problema: el continuado ascenso de los costos de atención de la salud.

La Solución.

La compañía decidió enfrentar el problema como si fuera un desafío de fabricación: mediante el empleo de métodos de mejora magros o frugales (lean improvement) para gestionar rigurosamente los costos de sus proveedores de servicios de salud. Es decir, aplicar a los servicios de atención de salud y cuidados médicos, los procesos típicamente empleados en fabricación de gestión de calidad total, ingeniería de valor, reingeniería de procesos ilustrados en Sistema de Producción de Toyota, Six Sigma y otros. El foco fue la estandarización de los procesos y el empleo de mejores prácticas. Intel condujo un esfuerzo colaborativo de atención de la salud que se enfocó en seis procesos clínicos para el tratamiento de condiciones como diabetes y dolores de la espalda baja.

Como elementos claves del esfuerzo, se señalan:

1. **Explicitar lo que cada participante** en el esfuerzo, empleador (en este caso Intel), prestadores de servicios de salud y aseguradoras, pueden contribuir al proceso.
2. **Establecer una meta compartida.** Lo usual es que cada uno de esos participantes o actores, privilegien sus propios intereses desconsiderando el foco sobre el paciente, la eficiencia y efectividad del tratamiento. En este caso como metas comunes se establecieron: a) Proporcionar el tratamiento correcto en el tiempo, lugar y costo correcto para los empleados de Intel y sus dependientes, y b) Eliminación de Actividades sin Valor Agregado (Procedimientos innecesarios), Reducción de Defectos a cero y Reducción de la necesidad de atención reactiva.
3. **No reinventar la rueda.** Incorporación de procesos desarrollados por otras instituciones así como métricas de calidad. Procesos basados en evidencia,

focalizados en el paciente y su condición particular en cuanto a conveniencia, acceso y costo.

4. **Hacerlo Flexible.** Adaptación y adopción de procesos magros (lean) de instituciones de referencia a la estructura y condiciones de cada prestador particular, pero manteniendo las metas de resultado.
5. **Priorizar sobre la base de impacto y dificultad.** Seguimiento de cuatro criterios para establecimiento de prioridades:
 - Gasto e impacto en los pacientes.
 - Nivel de complicación y riesgo
 - Facilidad de estandarización
 - Beneficios a los sistemas de salud.
6. **Selección de métricas y metas.** Cinco metas que resumen una atención mejor, más rápida y más accesible:
 - Empleo de tratamiento basado en evidencia.
 - Referencia de la clínica a un amigo (índice de satisfacción del paciente)
 - Acceso inmediato (demora de un día) al tratamiento
 - Días transcurridos en reintegrarse a las funciones.
 - Costo total del tratamiento
 - Meta de reducción de costo (un porcentaje determinado)
7. **Uso de una metodología de mejora.** Selección entre múltiples opciones de metodologías de gestión total de la calidad, Sistema de Producción Toyota, Six Sigma, etc.
8. **Fijar el caso del negocio.** Empleo de las metodologías de gestión de calidad a los procesos administrativos (facturación, admisión de pacientes, gestión de inventarios etc.)

Los Resultados.

Los resultados fueron significativos: los costos de tratamiento de ciertas afecciones o condiciones cayeron en un 24% a un 49%, los pacientes podían acceder más rápidamente al tratamiento y también reintegrarse al trabajo más rápidamente, mejoró la satisfacción del paciente y se eliminó un desperdicio con un valor de más de 10.000 horas en los procesos administrativos de los proveedores de servicio.

El esfuerzo es una comprobación del rol de liderazgo que pueden ejercer las empresas-empleadores aprovechando su enorme poder de compra y expertización en la gestión de la cadena de abastecimiento para reformar y mejorar los sistemas de salud con beneficios en términos de mejor atención, más rápida y menor costo.

Getting to Sí, Ja, Oui, Hai and Da.

By Erin Meyer. Diciembre 2015.

La Idea en breve.

El Problema.

En las negociaciones internacionales, los ejecutivos con frecuencia descubren que sus tratos o negociaciones perfectamente racionales no funcionan o se caen, cuando sus contraparte hacen lo que parece ser demandas no razonables o no respetan sus compromisos.

Porqué sucede.

Cada cultura tiene sus propias normas de comunicación, y a través del tiempo encontrará que lo que para una cultura significa sí, para otra es no. Los países difieren grandemente en cuanto a la forma de expresar sus compromisos, emociones y aceptación o no aceptación de los términos de la negociación. Así, para mencionar en caso, es significativa la diferencia en términos de expresividad emocional entre los habitantes (negociadores) del Norte de Europa respecto de los del Sur o naciones del Mediterráneo.

La Solución.

Se pueden reducir estos equívocos en la comunicación respetando las siguientes cinco reglas prácticas:

1. Figurarse o atender a cómo expresar el desacuerdo. En algunas culturas se acepta como positiva una expresión franca y enfática de un desacuerdo mientras que en otras se toma como ofensa o irrespeto.
2. Reconocer lo que significa la expresividad emocional. Las culturas, países, difieren en términos de las dimensiones de expresividad emocional y grado de confrontación. En algunas, un elevado nivel de confrontación puede ser acompañado de una fuerte expresión emocional, mientras que en otras ocurre lo contrario, o en dimensiones que se oponen (fuerte expresión emocional, bajo nivel de confrontación y viceversa)
3. Aprender cómo se construye la confianza en la otra cultura. La confianza puede basarse en un fundamento cognitivo, evidencia, acreditaciones, o un fundamento afectivo, relacional. Es importante entender cuál es la vía para la construcción de la confianza necesaria para el cierre de una negociación.
4. Evitar las preguntas por sí o por no. Algunas culturas son reacias a una directa y franca expresión de una afirmación positiva o de una negación inmediata, por lo que debe evitarse la exigencia de respuesta explícita y directamente afirmativas, sí o negativas.
5. Tener cuidado en ponerlo por escrito. Para algunas culturas, se considera innecesario o una falta de confianza refrendar un compromiso o negociación con un documento por escrito.

The Limits of Emphaty.

By Adam Waytz – Enero – Febrero 2016

La Idea en Breve.

Todos sabemos que la empatía (ponerse en los zapatos o asumir los puntos de vistas del otro) es esencial para un liderazgo, gestión, desarrollo de producto, marketing efectivo-en suma cualquier aspecto de la empresa que involucre a la gente. Pero tiene sus límites.

Los Problemas.

La empatía nos grava mental y emocionalmente, no es un recurso infinito y puede aún afectar nuestro juicio ético. O sea que si hacemos una demanda excesiva de empatía a los empleados su desempeño puede verse afectado.

Las Soluciones.

Se pueden tomar acciones para prevenir los efectos malignos y promover los benignos. Así, se puede hacer que la gente se enfoque en ciertos conjuntos de interesados

(stakeholders) en vez de procurar ser empáticos con todos, se la puede ayudar para que satisfagan las necesidades de los otros de una manera que también atienda las suyas propias y se le puede procurar tiempos o períodos de respiro, durante los cuales puedan evitar y desprenderse de las situaciones exigentes de empatía.

People before Strategy. A new role for the CHRO.

By Ram Charan, Dominic Barton and Dennis Carey. Julio – Agosto 2015

La Idea en Breve

El Problema.

Los CEOs, en forma consistente rankean al capital humano como el mayor desafío, pero típicamente subvaloran su Gerente de Recursos Humanos y ven a Recursos Humanos como menos importante que otras funciones.

La Solución

El Gerente de Recursos Humanos debe convertirse en un verdadero socio estratégico del CEO.

El Enfoque.

El CEO, debe re escribir la descripción del trabajo del CHRO, considerando tareas de impacto sobre la estrategia del negocio como a) Predicción de Resultados, b) Diagnóstico de Problemas y c) Prescripción de acciones para agregar valor. Todas las anteriores ponen el foco en los aspectos de diseño organizacional y motor social de la organización, considerando que el factor creador e impulsor del valor es la gente. También se debe crear un cuerpo clave de toma decisiones que incluya al CEO, al CFO y al CHRO. Esto permitirá a los CHROs, un conocimiento más profundo y extenso del negocio y contribuir con su experticia en la gestión del recurso humano.

Beyond Automation.

By Thomas H. Davenport and Julia Kirby. Junio 2015.

La Idea en Breve

La Amenaza.

Tradicionalmente la automatización ha desplazado a los trabajadores, forzándoles a situarse en terrenos aún más elevados a los que todavía no acceden las máquinas. Hoy, a medida que la inteligencia artificial penetra en el trabajo de conocimiento, puede ser difícil ver cómo los humanos permanecerán empleados en grandes números.

La automatización ha venido desplazando el trabajo humano en lo que se distingue como tres Eras de la Automatización:

- Era Uno, Siglo XIX. La máquina se hace cargo de los equipamientos industriales peligrosos, relevando a la gente de trabajos manuales onerosos o riesgosos.
- Era Dos, Siglo XX. La máquina se hace cargo de tareas de rutina, aburridas, relevando a la gente de tareas monótonas.
- Era Tres, Siglo XXI. La máquina se hace cargo de sistemas inteligente de decisiones, adoptando mejores decisiones, en forma más rápida y más confiable que los humanos.

El Re-encuadre.

El panorama es complicado y oscuro si las computadoras continúan tomando, sin pausa, tareas actualmente desempeñadas por gente muy educada. Pero si se re-encuadra el uso de las máquinas como aumentación, de forma que las máquinas sean socios y colaboradores, actuando en forma complementaria y no sustituta, el trabajo humano puede florecer y obtener lo que hasta ahora no fue posible. Las máquinas potenciarán el trabajo del hombre que ganará en profundidad, alcance, experticia o especialización o en un mayor nivel de complejidad.

Cinco Pasos.

Algunos trabajadores del conocimiento darán un paso hacia **arriba** hacia niveles de cognición más elevados; otros darán un paso al **costado** y se apoyarán en formas de inteligencia no analítica-racional, formas (inteligencia cultural, relacional, interpersonal, intrapersonal, empatía) de la que carecen las máquinas. Algunos darán un paso hacia **el interior**, monitoreando y ajustando la toma de decisiones por las computadoras; otros se **estrecharán**, moviéndose hacia dominios de expertización altamente especializados. Inevitablemente, algunos darán un paso hacia **adelante** creando las máquinas de la siguiente generación y encontrando nuevas maneras para que las máquinas aumenten las fortalezas humanas.

Cinco Pasos hacia la Empleabilidad.

Los humanos tienen alternativas sobre cómo trabajarán con las máquinas. Aquí, una perspectiva en el terreno del marketing.

1.Hacia Arriba (Step Up)

Cómo Ud. agrega valor.

Ud. puede ser un tipo de ejecutivo senior-es mejor de lo que puede ser una computadora en apreciar el panorama general.

Ejemplo

Un gerente de marca, orquesta todas las actividades requeridas para un posicionamiento exitoso de la marca.

Si esta es su estrategia, cómo se prepara?

Obtenga ese MBA, o PhD y constantemente desáfiese a sí mismo para ganar una mayor perspectiva sobre su trabajo.

2.Hacia el Costado (Step Aside)

Cómo Ud. agrega valor.

Ud. pone fortalezas sobre la mesa que no tienen que ver con una cognición puramente racional, codificable.

Ejemplo.

Un creativo puede intuir que concepto va a resonar con clientes sofisticados.

Si esta es su estrategia, cómo se prepara?

Desarrolle sus "múltiples inteligencias" más allá de IQ y gane conocimiento tácito a través de aprendizajes.

3.Estrechamiento (Step narrowly)

Cómo Ud. agrega valor.

Ud. se especializa en algo sobre lo que todavía no se ha desarrollado un programa de computación (aunque teóricamente podría ser)

Ejemplo

Un especialista en publicidad callejera, tiene profunda experiencia en usar vehículos como letreros móviles.

Si esta es su estrategia, cómo se prepara?

Busque un nicho estrecho y domínelo haciendo el trabajo con foco y pasión

4.Hacia el interior (Step in)

Cómo Ud. agrega valor.

Ud. entiende como el software toma las decisiones rutinarias, entonces Ud. monitorea y modifica sus funciones y salidas

Ejemplo

Un experto en fijación de precios, se apoya en la computadora para optimizar la fijación de precios sobre una base diaria e interviene cuando sea necesario para experimentos o casos especiales.

Si esta es su estrategia, cómo se prepara?

Persiga una educación STEM (Ciencia, Tecnología, Ingeniería, Matemática) y mantenga actualizada la expertización en su dominio comercial.

5.Hacia adelante (Step forward)

Cómo Ud. agrega valor.

Ud. construye la próxima generación o aplicación de máquinas inteligentes-quizás para un proveedor de ellas.

Ejemplo

Un innovador digital, explota una nueva manera de usar los datos para optimizar algunas decisiones claves, tales como los avisos publicitarios de compra por video cable.

Si esta es su estrategia, cómo se prepara?

Manténgase en la delantera o frontera en ciencia de la computación, inteligencia artificial y analítica. Aprenda a detectar candidatos para la automatización

Miguel A. Pero

Diciembre 2016