

PROHIBIDA
SU REPRODUCCIÓN



Harvard Business Review
América Latina

LA LISTA HBR
Ideas innovadoras
para 2004

Febrero 2004

Reimpresión R0402A-E

De los campos de la biología, neurociencia, economía, psicología positiva, ciencia de redes, marketing, teoría del management y otros más, éstas son las ideas emergentes que están cambiando la forma de hacer negocios.

La lista HBR

Ideas innovadoras para 2004

¿Cuál es la mejor idea que usted ha oído últimamente relacionada con la práctica del management? Los editores de HBR anduvieron preguntando, luego intercambiaron ideas y el resultado es la Lista HBR para 2004.

Éste es un compendio de nuevas ideas tan diverso como apasionante. Perspectivas económicas y sociológicas aparecen al lado de avances en ciencias del cerebro y planificación urbana. Notas de advertencia, e incluso de contricción, se mezclan con llamados a la acción. Usted encontrará ideas sobre cómo formular estrategias, estimular la innovación, detectar el peligro, gestionar el riesgo y lograr el máximo rendimiento de la gente de su organización. Hay nuevos descubrimientos respecto a tendencias en gran escala e ideas nuevas sobre la toma de decisiones del día a día.

Si existe una tendencia común a todas ellas, es sólo ésta: que los ejecutivos con mentes abiertas y con acceso a nuevas ideas pueden hacer una diferencia para la competitividad de sus organizaciones y para el bienestar del mundo. Desde 2001, HBR ha llevado un rótulo en su portada: “Ideas con impacto”. Con la Lista 2004, brindamos una enorme cantidad de ellas. Considérelas, debátalas y deje que inspiren su propio pensamiento. Luego vaya y cause un impacto.

1. ¿Tiene licencia para manejar esa empresa?

Por un breve período en el siglo pasado, la gestión estuvo muy cerca de convertirse en una profesión. Pero los ejecutivos se han apartado de esa meta en los últimos 60 años, y tenemos una oleada sin parangón de escándalos corporativos que así lo demuestra.

¿Qué es una “profesión”? En lenguaje común, el término se refiere a una ocupación que requiere un alto grado de destrezas y competencias técnicas. Sin embargo, una definición más tradicional también abarca el dominio de un conjunto sistemático y abstracto de conocimientos y una orientación primordial hacia el servicio ético a la sociedad.

Fue esa noción amplia del profesionalismo la que inspiró a los fundadores de Wharton School de la University of Pennsylvania, de Amos Tuck School en Dartmouth y de Harvard Business School –las primeras escuelas de negocios de Estados Unidos– en los primeros años del siglo 20. Ellas pretendían no sólo estandarizar la producción de ejecutivos para las corporaciones del país, sino también profesionalizar la gestión como ocupación en sí misma. De haber tenido éxito, los gerentes podrían haber llegado a desempeñar un papel en la sociedad dominada por los negocios, análogo al que desempeñó el clero en los Estados Unidos preindustriales.

Sin embargo, el proyecto de “profesionalización” perdió fuerza tras la Segunda Guerra Mundial. Primero, ante la explosión en la demanda de ejecutivos capacitados, el número de programas de negocios aumentó y se diluyó su contenido. Hacia 1959, tanto la Ford Foundation como la Carnegie Corporation habían emitido informes altamente críticos respecto al estado de las escuelas de negocios de EE.UU., censurando sus planes de estudio puramente vocacionales. Ambas pedían más énfasis en las ciencias sociales y conductuales y en los métodos cuantitativos. Esas directrices, junto con el financiamiento proporcionado por las dos fundaciones,

condujeron al reclutamiento de nuevos miembros de facultad, muchos formados en economía. Esto llevó al desarrollo de muchas de las teorías económicas que forman la base de los cursos actuales de MBA. Para cuando conceptos tales como la teoría de agencia y la teoría de mercados eficientes llegaron a las aulas en los años 80, otro cambio fundamental estaba por producirse: el capitalismo gerencial estaba dando lugar a un nuevo sistema de capitalismo del inversor. A los estudiantes de MBA se les enseñaba que, como gerentes, eran simplemente agentes, amarrados por relaciones contractuales de carácter formal a un solo grupo de interés: los accionistas.

Lo que pasó inadvertido fue que esa visión del papel de los gerentes y sus responsabilidades era totalmente incompatible con el concepto tradicional de profesionalismo. El intento de posguerra de reformar la educación ejecutiva estadounidense había producido consecuencias indeseadas. Una ética hobbesiana de puro interés propio, respaldada por el poder de la altamente abstracta y sistemática “ciencia” económica, había reemplazado la ética profesional que las escuelas de negocios tiempo atrás trataron de enseñar. Esto es particularmente penoso, si se considera que los ejecutivos no tienen rival en ningún otro grupo en cuanto a su control sobre los recursos materiales y humanos y su predominio en la sociedad estadounidense. Más aún, han logrado imponer sus valores, normas y métodos a profesiones más antiguas y autónomas, tales como el derecho y la medicina.

Ya es hora de volver a familiarizar a los ejecutivos con el concepto de profesionalismo. Y debe producirse una reevaluación fundamental de la educación de negocios y de hasta dónde sirve ésta a los intereses de la sociedad. La escuela estadounidense de negocios se ha convertido en una institución que sirve para un fin muy distinto del que se planteó originalmente. Esa transformación ha tenido un profundo efecto en la evolución de los ejecutivos estadounidenses

hacia su actual condición, donde ya está lista para ser reexaminada.

Rakesh Khurana es profesor asistente de Harvard Business School y está escribiendo un libro sobre el management como profesión, que será publicado por Princeton University Press en 2005. Se le puede contactar en rkhurana@hbs.edu.

2. El monopolio de la creatividad no existe

La creatividad es un recurso virtualmente ilimitado: todo ser humano tiene potencial creativo que se puede aplicar a fines valiosos. El número de personas que hacen labor creativa –los científicos, ingenieros, tecnólogos, artistas y los diversos profesionales de otros campos que constituyen la “clase creativa”– aumentó mucho en el siglo pasado. En 1900, menos de 10% de los trabajadores estadounidenses hacía labor creativa. En 1980, esa cifra era de 15%. Pero en 2000, la clase creativa incluía casi un tercio de la fuerza laboral. El sector creativo representa cerca de la mitad de todo el ingreso por sueldos y salarios en EE.UU. –US\$ 1,7 billones (millón de millones), es decir, tanto como los sectores industrial y de servicios combinados. Imagine cuánta riqueza podría generarse si también se aprovecharan las capacidades creativas de los dos tercios restantes de la fuerza laboral.

El año pasado me di cuenta de una dura realidad: Estados Unidos, aunque mantiene una ventaja a este respecto, está lejos de ser invencible. Su posición es más débil de lo que se piensa.

Durante la mayor parte de la historia, la riqueza provino de la dotación de los recursos naturales de un lugar. Pero ahora el recurso económico clave, la gente creativa, es sumamente móvil y gravita hacia lugares que tienen ciertas condiciones. Para lograr crecimiento, una región debe tener lo que yo llamo las tres T: tecnología, talento y tolerancia. De este modo, el Índice de Creatividad que Kevin Stolarick y yo creamos

se compone de tres puntajes. Para determinar si es probable que un lugar tenga una cultura de tolerancia, observamos las concentraciones de población homosexual, "bohemios" y gente nacida en el extranjero, así como el grado de integración racial. La tolerancia y apertura que implican estas concentraciones forman un elemento crítico de la capacidad de un lugar para atraer diferentes tipos de personas y generar nuevas ideas.

Lo alarmante es que, lejos de cultivar su ventaja creativa, la sociedad estadounidense parece decidida a socavarla. En EE.UU. existe mucha preocupación por la tercerización de trabajos de software y de TI a India y por el surgimiento de China como potencia manufacturera.

Pero la verdadera amenaza a la competitividad estadounidense yace en las nuevas restricciones a la investigación, la difusión científica, la inmigración y los flujos de personas, lo que está empezando a afectar nuestra capacidad para atraer gente talentosa y creativa de todo el mundo. Un eminente oceanógrafo de San Diego me dijo: "No podemos realizar una reunión científica aquí, porque no podemos obtener las visas". Nadie parece estar pensando en el flujo de personas como la clave para nuestra ventaja en la era creativa.

Los líderes económicos del futuro no serán necesariamente gigantes emergentes como India y China. Ciertamente no serán países que se concentren en ser

centros eficaces en cuanto a costos de fabricación y procesamiento de negocios básicos. Más bien, serán los países que puedan atraer gente creativa y como resultado brindar productos y procesos de negocios de próxima generación. Con Irene Tinagli, estudiante doctoral de Carnegie Mellon, comparé recientemente 14 naciones europeas y escandinavas con Estados Unidos. Suecia, Finlandia, Dinamarca y Holanda tenían puntajes de Índice de Creatividad que se acercaban mucho al de Estados Unidos, e Irlanda está avanzando rápidamente (vea el "Índice de creatividad"). Otras investigaciones indican que Canadá, Australia y Nueva Zelanda han establecido dinámicos climas creativos. Toronto y Vancouver en Canadá y Sidney y Melbourne en Australia compiten muy bien con importantes regiones de EE.UU., como Chicago y Washington.

La primacía en la era creativa se gana y se pierde muy fácilmente. Recientemente el Índice de Creatividad de Austin, Texas, y el de Seattle se dispararon, mientras que los de Pittsburgh y Cleveland cayeron. Ningún lugar tiene una posición predestinada. Los estadounidenses deben tomar conciencia de que las economías son fluidas y que la creatividad es un activo que se debe cultivar constantemente.

Richard Florida es profesor H. John Heinz III de Desarrollo Económico Regional en la Heinz School of Public Policy de Carnegie Mellon University, en Pittsburgh. Es autor de The Rise of the Creative Class (Basic Books, 2002). Se le puede contactar en florida@cmu.edu.

3. La estrategia es la estructura

Tradicionalmente, la estrategia determinaba la estructura: se empezaba por definir un objetivo estratégico y luego se reformaba la organización para alcanzarlo. Pero por muchas razones este proceso secuencial y compartimentado ahora parece obsoleto.

Índice de creatividad

Para que un país o región alcance el crecimiento, debe poseer las tres T: tecnología, talento y tolerancia. Los índices de creatividad nacionales y regionales se basan en medidas objetivas de estos factores (los puntajes de ambas listas se asignan de acuerdo a una escala de 0 a 1, pero no son estrictamente comparables entre sí debido a diferencias en las medidas usadas para compilarlos). En la era creativa, las primeras posiciones cambian abruptamente: Austin, Texas y Seattle recientemente se dispararon en el Índice de Creatividad.

...por países

Puesto	Puntaje
1. Suecia	0.81
2. Estados Unidos	0.73
3. Finlandia	0.72
4. Holanda	0.67
5. Dinamarca	0.58
6. Alemania	0.57
(7) Bélgica	0.52
(7) Reino Unido	0.52
9. Francia	0.46
10. Austria	0.39
(11) Irlanda	0.37
(11) España	0.37
13. Italia	0.34
14. Grecia	0.31
15. Portugal	0.19

Fuente: Richard Florida e Irene Tinagli, *Europe in the Creative Age*. La información cubre varios años del período 1997-2000.

...por regiones de EE.UU.

Puesto	Puntaje
1. Austin, Texas	0.963
2. San Francisco	0.958
3. Seattle	0.955
4. Burlington, Vermont	0.942
5. Boston	0.934
6. Raleigh-Durham-Chapel Hill, Carolina del Norte	0.932
7. Portland, Oregon	0.926
8. Madison, Wisconsin	0.918
9. Boise, Idaho	0.914
10. Minneapolis	0.900
(11) Albuquerque, Nuevo México	0.897
(11) Washington, DC	0.897
13. Sacramento, California	0.895
14. Denver	0.876
(15) Atlanta	0.873
(15) Corvallis, Oregon	0.873

Fuente: Richard Florida, *The Rise of the Creative Class* (de próxima publicación). Índice compilado por Kevin Stolarick de Carnegie Mellon University. La información cubre los años 1997-2000.

Considere la experiencia de Air Liquide, el productor francés de gases industriales, donde una nueva y exitosa estrategia fue impulsada en parte por la cambiante estructura de la organización. Air Liquide había descubierto una forma de producir gases en las pequeñas fábricas de los clientes. Pronto se estaba asignando cada vez más empleados de Air Liquide a las plantas de los clientes, lo que permitía a éstos ver formas en que su empresa podía ayudar a los clientes a aumentar la eficacia operacional y la calidad de la producción y reducir las necesidades de capital de los procesos.

Una reorganización en toda la empresa (instituida por otras razones) dio más autonomía a estos equipos *in situ* y repentinamente pudieron aprovechar las nuevas oportunidades. Esto implicó asumir actividades que previamente eran realizadas por los clientes, como manejar materiales peligrosos, resolver problemas en los sistemas de control de calidad y manejar el inventario. Hoy estos servicios de buen margen constituyen cerca de 25% de los ingresos de Air Liquide, en comparación con 7% en 1991, antes de la reorganización.

Sin la reorganización, no habría emergido esta poderosa nueva estrategia, el antídoto a la “comoditización” que estaba amenazando a las líneas de producto de Air Liquide. La jerarquía anteriormente centralizada habría obstaculizado la toma de decisiones e incluso el acceso a información respecto a los clientes por parte del personal en terreno. Cuando las semillas de esta nueva oportunidad de crecimiento brotaron en las partes de la organización que estaban más cerca del cliente, toda la organización pudo adaptarse y lograr una buena ejecución gracias a que existían las condiciones previas para hacerlo, en la forma de la nueva estructura.

Aunque los desajustes entre organización y estrategia a menudo son obvios en retrospectiva, nunca lo son con anterioridad. Los equipos a cargo de desarrollar nuevos negocios suelen hacer proyecciones muy optimistas y restan importancia a las dificultades de la eje-

cución. Piense en todas las empresas de hardware y software que han seguido estrategias para convertirse en proveedoras totales de soluciones de TI. La mayoría ha fallado, porque simplemente carece de las destrezas, relaciones, mentalidad y estructuras organizacionales requeridas para un enfoque de base amplia y “agnóstico” en cuanto a sistemas.

Como mínimo, esto sugiere que si una organización no está preparada para ejecutar la estrategia A, es mejor escoger la estrategia B, quizá como opción provisional. Pero nos atreveríamos a sugerir que la estrategia y el cambio organizacional deben ocurrir en forma paralela y se debe permitir que se influyan mutuamente. Un nuevo modelo, el diseño concurrente de la empresa, podría ser la mayor esperanza para que las organizaciones puedan avanzar al menos tan rápido como sus mercados.

Adrian Slywotzky es director ejecutivo de Mercer Management Consulting, con base en Boston. David Nadler es CEO y presidente de Mercer Delta Organizational Consulting, en Nueva York.

4. Negocios en el cerebro

El psicoanálisis fue la forma más popular de terapia mental durante gran parte del siglo 20 y por una buena razón. Para empezar, el análisis parecía un tratamiento mucho más humano que sus primitivas alternativas, como la lobotomía o las primeras formas de shock eléctrico. Y los horrores de la Alemania de Hitler, donde monstruos como Josef Mengele realizaron crueles experimentos en judíos, homosexuales, gitanos y personas mentalmente enfermas, indignaron a la gente y generaron una firme resistencia a cualquier forma de experimentación que implicara a seres humanos.

Pero la década de los 60 puso al mundo de cabeza. Medicamentos recién descubiertos permitieron un enorme progreso contra enfermedades como la esquizofrenia y la depresión maniaca. Los asilos se vaciaron y finalmente se

llegó a entender la enfermedad mental como algo debido en gran medida a la herencia genética y al desequilibrio químico. En los 90, los científicos de todo el mundo se unieron en el proyecto del genoma humano, un gigantesco esfuerzo por trazar el mapa de todos los genes humanos, haciéndolos accesibles al estudio y también a la manipulación.

Los medicamentos y los genes no son los únicos cambios científicos que están dirigiendo nuestra atención hacia el cerebro y alejándola de la mente. Uno de los mayores avances ha sido el desarrollo de poderosas herramientas de imagen médica, como los escáneres MRI (imagen de resonancia magnética) y PET (tomografía por emisión de positrones), que han hecho posible que los científicos “vean” el cerebro en acción. Ahora pueden trazar la forma en que diferentes estímulos afectan distintas partes del cerebro, lo que les brinda información valiosa sobre lo que las personas piensan, sienten y recuerdan. Por sus contribuciones en la invención del MRI, el estadounidense Paul C. Lauterburg y el británico Sir Peter Mansfield recibieron el Premio Nobel de Medicina 2003.

Inevitablemente, la revolución en las neurociencias tendrá un gran impacto en los negocios. En marketing, por ejemplo, la tecnología MRI ya ayuda a los investigadores a determinar cómo los clientes potenciales responden a productos y anuncios. Y la investigación del cerebro sin duda afectará otros aspectos de los negocios, tales como liderazgo y cooperación. El campo del comportamiento organizacional, por ejemplo, tiene una gran deuda con la psicología y el psicoanálisis. Muchas de las herramientas con las que han crecido los ejecutivos –como las teorías de la motivación y la personalidad– tienen sus raíces en estas ciencias sociales. Pero las nuevas ciencias “duras” inevitablemente producirán nuevas herramientas y soluciones que desafiarán –y quizás incluso reemplacen– a estos viejos favoritos. Como dice el profesor de Harvard Business School, Nitin Nohria, coautor junto con Paul R. Lawrence de Driven:

How Human Nature Shapes Our Choices: “Creo que el limón de las ciencias sociales se ha exprimido hasta secarlo. Puede ser que queden algunas gotas, pero la fruta de las neurociencias apenas ha sido tocada. La gente de negocios estamos acudiendo ahora a ellas, porque vemos una oportunidad mucho mejor para nosotros en el futuro”.

Diane L. Coutu es editora senior de HBR. Se le puede contactar en dcoutu@hbsp.harvard.edu

5. La ley de conservación de las utilidades atractivas

En mi reciente libro –y en un artículo anterior de HBR– exploré un par de ideas conexas relacionadas con la forma en que la rentabilidad en una cadena de valor cambia con el tiempo. Brevemente (y, como resultado de las limitaciones de espacio aquí, en forma demasiado simplista), la idea era más o menos así:

- Los productos son más rentables cuando todavía no son “lo suficientemente buenos” para satisfacer a los clientes. Esto se debe a que, para hacerlos competitivos, los ingenieros deben usar arquitecturas interdependientes y patentadas, lo que simplifica la diferenciación de producto.

- Una vez que el rendimiento de un producto es lo suficientemente bueno, las empresas deben cambiar la forma en que compiten. Las innovaciones por las que los clientes pagarán sobrepagos pasan a ser la rapidez para llevar el producto al mercado y la capacidad de darles a los clientes –en forma sensible y conveniente– exactamente lo que necesitan, cuando lo necesitan. Para competir de este modo, las empresas se ven obligadas a emplear arquitecturas modulares de producto. La modularidad hace que los productos no se puedan diferenciar y se “comoditicen”. Las utilidades atractivas no se evaporan, pero...

- Se trasladan a otro punto de la cadena de valor, a menudo, a subsistemas

donde se ensambla el producto modular. Esto porque lo que impulsa la capacidad del ensamblador para subir en el mercado hacia márgenes de utilidad más atractivos es la mejora de los subsistemas, antes que la arquitectura del producto modular. Por tanto, los subsistemas se “descomoditizan” y se vuelven atractivamente rentables.

Mi impresión es que estos cambios son más que mera coincidencia; sospecho que, cuando la mayoría de los productos empieza a “comoditizarse” o se vuelve modular, este cambio desata un proceso de “descomoditización” en otra parte de la cadena de valor. Por regla general, un lado de una interfaz en la cadena de valor debe ser modular para permitir que se optimice el lado que todavía no es lo suficientemente bueno.

Mi amigo Chris Rowen, CEO de Tensilica, sugirió que llamemos a este fenómeno la ley de conservación de las utilidades atractivas. Expresada en términos de gestión, la ley dice más o menos así: cuando las utilidades atractivas desaparecen en una etapa de la cadena de valor debido a que un producto se vuelve modular y “comoditizado”, la oportunidad de obtener utilidades atractivas con productos patentados usualmente surgirá en una etapa adyacente.

Si ése es el caso (y me apresuro a agregar que todavía es una hipótesis), sugiere que existe una dimensión dinámica en el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter. Debido a que la hipótesis indica que el lugar de la cadena de valor donde se pueden obtener utilidades atractivas cambia en forma predecible con el tiempo, las empresas que hacen outsourcing de actividades que no son sus actuales competencias centrales bien podrían perder el tren. Esta “ley” podría ayudar a los ejecutivos a prever qué actividades de la cadena de valor producirán las utilidades más atractivas en el futuro, a fin de que puedan desarrollar o adquirir competencias allí donde se generará la mayor cantidad de dinero.

*Clayton M. Christensen es profesor de la cátedra Robert and Jane Cizik de Administración de Negocios de Harvard Business School. Su libro más reciente es *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth* (Harvard Business School Press, 2003).*

6. El poder de la estupidez

Los inversionistas viven en el afán de descubrir a dónde va a parar el “dinero astuto”. Pero también es importante saber a dónde va el dinero estúpido.

Es un fenómeno bastante establecido que por demasiado tiempo no ha tenido nombre: empresas, industrias e incluso sectores enteros tienen un problema de dinero estúpido cuando se ven repentinamente inundados por capital que busca tasas irracionales de retorno o por inversionistas cuyos intereses van en contra de los de un mercado normal. ¿Suena como un problema que sería agradable tener? No lo es, porque impulsa a las empresas a alterar sus modelos de negocios en formas que son insostenibles en el largo plazo.

Piense en los años 70, cuando miles de millones de dólares de dinero estúpido fluyeron de los países de la OPEP a los bancos de Londres y Nueva York. De ahí se prestó a Argentina, Brasil, México, Nigeria y otros países para proyectos de infraestructura. Pero al concluir este episodio, los prestatarios no pudieron pagar los préstamos de dinero estúpido sin la ayuda de EE.UU. y otros gobiernos. Más de un banco estuvo al borde de la insolvencia.

O bien piense en los años 80, cuando millones en dinero estúpido fluyeron al mercado de bienes raíces de EE.UU. a través de entidades de ahorro y préstamo. Los grandes márgenes entre el interés pagado sobre depósitos y el recibido sobre hipotecas crearon incentivos para que esas entidades desembolsaran grandes cantidades de dinero. Se construyeron condominios, clubes campesinos, oficinas y centros comerciales de dudoso valor económico. Aunque se

ganó algo vendiendo rápidamente estos proyectos y mediante comisiones de los urbanizadores y las instituciones financieras, miles de millones se perdieron cuando el dinero estúpido abandonó la escena. La industria de ahorro y préstamo colapsó y con ella gran parte del mercado de bienes raíces comerciales. Se necesitó casi una década para que el gobierno resolviera la situación.

Ahora existe al menos un lugar donde el dinero estúpido chorrea como agua mineral: Hollywood. El problema ahí es que una gran proporción de películas se ha financiado con dinero proveniente de refugios tributarios europeos, lo que crea mayores retornos para sus inversionistas cuando un proyecto pierde dinero que cuando lo gana. Según estimaciones de la industria, Alemania, la mayor fuente de estos fondos, entregó a Hollywood aproximadamente US\$ 2.300 millones en dinero de refugios tributarios en 2002, más de 20% de todo el presupuesto de inversión de Hollywood.

Unas cuantas industrias se han adaptado a vivir con el dinero estúpido de la misma forma en que ciertas especies de peces se han adaptado a vivir cerca de las chimeneas de azufre. Hollywood es un ejemplo perfecto. En vez de concentrarse en las utilidades de las películas, la industria ha sido empujada, por el capital que busca pérdidas, a concentrarse en incrementar los costos. Los estudios ganan dinero gracias a las comisiones de productores independientes con base en un porcentaje de los costos de producción, distribución y marketing de un proyecto, en vez de depender exclusivamente de los ingresos de una película. En el modelo basado en comisiones que se ha desarrollado en Hollywood, las utilidades son casi tan inusuales como una entrevista con Robert DeNiro.

¿Qué pueden hacer los ejecutivos para sobrevivir a los efectos del dinero estúpido? Para Hollywood, rectificar el modelo de negocios significaría cambiar la forma en que los estudios buscan sus ingresos. En vez de producir un puñado de grandes éxitos de taquilla de US\$ 200 millones cada uno, los estudios podrían

lograr mejores resultados concentrándose en hacer más películas de menor presupuesto.

¿Y cuál será el siguiente destino del dinero estúpido? Dada su predilección por el glamour, la sofisticación y las nuevas ideas, diría que ha llegado la hora de infestar a la nanotecnología y las ciencias de la vida. Éstos son campos donde no sólo hay financiamiento gubernamental, sino también febriles inversiones de gente que busca ser parte de la última moda. Si eso ocurre, ya sabemos cómo se desarrollará. El dinero estúpido partirá en carrera tras los purasangres del sector y terminará acechando a los jamelgos. El dinero astuto sólo se volverá a mostrar tras la inevitable desaceleración, reestructuración y reforma a los modelos de negocios.

Joel Kurtzman es socio de innovación y liderazgo del pensamiento de PricewaterhouseCoopers y presidente de Tangible Group, con sede en Concord, Massachusetts. Su libro más reciente es How the Markets Really Work (Crown, 2002). Se le puede contactar en joel.a.kurtzman@us.pwcglobal.com.

7. Más costos de los que merecen

Existe una simple práctica que puede mejorar una organización, pero aunque muchos ejecutivos hablan de ella, pocos la ponen por escrito. Se trata de la regla de "cero imbéciles". Me disculpo por la crudeza del término, tal vez usted preferiría llamarlos tiranos, abusadores, patanes, sinvergüenzas o narcisistas destructivos. Algunos científicos del comportamiento se refieren a ellos en términos de abuso psicológico, que definen como "la muestra continua de conductas hostiles, tanto verbales como no verbales, excluyendo el contacto físico". Pero esa fría precisión oculta el temor y la repugnancia que estos latosos dejan tras de sí. De algún modo, cuando veo a una persona despreciable dañar a otros, ningún otro término parece adecuado.

Hace unos 15 años me encontré por primera vez con una regla explícita contra ellos. Fue en una reunión de mi departamento académico, y nuestro presidente estaba dirigiendo una discusión respecto a qué candidato debíamos contratar. Un miembro de facultad propuso que contratáramos a un renombrado investigador de otra escuela, y esta sugerencia hizo que otro observara: "No me importa si ha ganado el Premio Nobel, no quiero que ningún imbécil eche a perder nuestro grupo". A partir de ese momento, fue totalmente legítimo que cualquiera de nosotros cuestionara una decisión de contratación sobre esta base. Y eso mejoró el departamento.

Desde entonces, he sabido de muchas organizaciones que usan esta regla. McDermott, Will & Emery, una firma de servicios legales con sede en Chicago, es conocida como un buen lugar para trabajar y ha sido muy rentable en años recientes. Una encuesta en Emplawynet.com indica que McDermott ha tenido por mucho tiempo una "Regla de Cero Imbéciles", que dice que "no se permite gritarle a la secretaria o gritarse unos a otros", aunque la encuesta también indica que últimamente la empresa ha estado creciendo con tanta rapidez que la regla está empujando a dejarse de lado. Igualmente, una firma de servicios legales de Phoenix brinda esta pauta escrita a sus empleados de verano: "En Snell & Wilmer también tenemos una regla de 'cero idiotas', lo que significa que su capacidad para llevarse bien con los otros empleados de verano y con nuestros abogados y personal es un elemento de nuestra evaluación final". Y el presidente de una empresa de software me dijo hace unos meses: "Constantemente les recuerdo a todos: 'cerciórense de que no contratemos a ningún imbécil, no queremos echar a perder la empresa'".

Todo esto podría llevarlo a uno a creer que esta regla tiene que ver con la selección de personal, pero no es así. Es una declaración más profunda sobre la cultura de una organización y el tipo de persona que sobrevive y prospera en

ella. Todos nosotros tenemos ese imbécil interior esperando manifestarse. La diferencia es que algunas organizaciones permiten a su gente abusar impunemente de una persona tras otra e incluso la recompensa por ello. Otras simplemente no lo toleran, sin importar cuán poderoso o rentable sea el imbécil en cuestión. Recuerdo cuando mi hija cambió de escuela hace unos años y me dijo: "En nuestra antigua escuela, cuando decían que había que ser amable, lo decían en serio. En mi nueva escuela lo dicen, pero en realidad no se lo creen".

Reconozco que existe un elemento subjetivo en esta regla. Ciertamente, alguien puede parecer, o incluso ser, un pecador para una persona y un santo para otra. Pero he encontrado dos pruebas útiles. La primera es: después de hablar con el supuesto imbécil, ¿las personas se sienten sistemáticamente oprimidas y menospreciadas por esa persona y se sienten peor respecto a sí mismas? La segunda es: ¿Dirige la persona su maldad constantemente contra las personas que carecen de poder y rara vez, si es que lo hace, contra personas poderosas? La diferencia en la forma en que una persona trata a los poderosos y a los que no lo son es la mejor medida que conozco del carácter humano.

Terminaré con un giro peculiar: podría incluso ser mejor si una empresa pudiera implementar una regla de "un solo imbécil". La investigación sobre la desviación y la violación de normas muestra que si se exhibe constantemente un ejemplo de mala conducta, todos los demás estarán más conscientes para adherirse a las reglas escritas y no escritas. Nunca he sabido de una empresa que tratara de contratar a un imbécil-símbolo, pero he trabajado con unas cuantas organizaciones que accidentalmente contrataron e incluso promovieron a uno o dos, los cuales luego inconscientemente mostraron a todos los demás lo que no se debía hacer. El problema es que las personas pueden ocultar su lado oscuro hasta que las han contratado, o incluso hasta que las han promovido a socio o profesor perma-

nente. De este modo, al tratar de no contratar a ningún imbécil, usted podría obtener los uno o dos que necesita.

Robert Sutton es profesor de ingeniería y ciencias del management de la School of Engineering de Stanford University. También es el autor de Weird Ideas That Work: 11 and 1/2 Practices for Promoting, Managing and Sustaining Innovation (Free Press, 2002). Se le puede contactar en bobsut@stanford.edu.

8. Por fin, investigación de mercado que usted puede usar

Los ejecutivos a menudo se quejan de que los descubrimientos generados por las inversiones de sus empresas en investigación de mercado rara vez se usan. El problema podría resolverse si los equipos de marketing hicieran más útil su investigación. ¿Cómo? Cambiando su perspectiva en tres formas.

Primero, los investigadores de mercado deben trascender la medición y aspirar a la optimización. La literatura de marketing está repleta de sofisticados métodos para medir la conducta del cliente, pero los ejecutivos tienen un problema mayor: necesitan decidir qué acciones debe tomar la empresa para beneficiarse de esa conducta. Decidir qué respuesta generará el mejor resultado es un problema de optimización.

Se han desarrollado muchos métodos y herramientas impresionantes para la optimización a fin de resolver problemas de ingeniería y fabricación. Pero estos métodos deben ser modificados para que funcionen frente a problemas de marketing. Estas modificaciones se están haciendo, conforme los expertos en optimización se percatan de que el marketing ofrece significativos problemas y acceso a grandes cantidades de datos. Los primeros éxitos se lograron en fijación de precios, con el desarrollo de sofisticados sistemas de gestión del rendimiento en las industrias hotelera y de aerolíneas. Otro trabajo implicó el

desarrollo de modelos para predecir la solvencia en la industria de tarjetas de crédito. Más recientemente, los minoristas por Internet han empezado a desarrollar sistemas de optimización para identificar qué productos mostrar a distintos clientes. Ejemplos de áreas actuales para investigación de optimización incluyen sistemas para determinar quién debe recibir promociones por correo directo y qué productos y precios se deben destacar en esas promociones. En desarrollo de productos, la optimización puede ayudar a las empresas a diseñar líneas de productos para satisfacer a clientes con diversas necesidades.

Un enfoque de la optimización requiere que los ejecutivos escojan un período durante el cual optimizar. Esto me lleva al segundo cambio de perspectiva: un mayor número de estudios se debe enfocar en el largo plazo. Las decisiones sobre fijación de precios, publicidad, entre otros, a menudo tienen impactos persistentes sobre la demanda y las utilidades. Pero la mayoría de estudios de marketing limita su atención a los resultados inmediatos. Para entender cómo esto puede socavar la buena toma de decisiones, considere los descubrimientos de algunos estudios recientes.

Una empresa editorial que estudió el impacto de las promociones de precios durante dos años descubrió efectos que eran importantes para sus estrategias de fijación de precios: se percató de que si se ofrecían grandes descuentos, los clientes establecidos almacenaban productos y más tarde compraban menos, mientras que los clientes primerizos tendían a regresar y comprar más a menudo en períodos subsiguientes. Un estudio de 20.000 personas que usaban un catálogo de mobiliario para el hogar descubrió que los descuentos de 10% a clientes que pedían artículos que no estaban disponibles para la venta aumentaban el ingreso a corto plazo, pero reducían la tasa a la cual estos clientes ordenaban diferentes productos más tarde. Y otros estudios han concluido que pasar de un enfoque a corto plazo a un enfoque a largo plazo en los en-

víos por correo de catálogos podría incrementar las utilidades para las empresas de pedidos por correo hasta en 40%.

Obviamente, los investigadores de mercado deben estudiar esos efectos a largo plazo si sus descubrimientos han de orientar la toma óptima de decisiones. Entonces, ¿por qué no lo han hecho? En parte, debido a la dificultad de reunir datos con el tiempo. Pero ese obstáculo está por eliminarse. Nuevos métodos en desarrollo permitirán usar datos históricos para estimar confiablemente los efectos a largo plazo.

El tercer cambio que los investigadores de mercado deben hacer es empezar a probar sus teorías en terreno. Lo que vemos usualmente en la literatura de marketing es el resultado de experimentos realizados en estudiantes universitarios o el análisis de datos históricos reunidos a partir de fuentes públicas o privadas. Ha habido una notable ausencia de pruebas de campo en las que las empresas varíen deliberadamente la forma en que interactúan con clientes que participan en transacciones reales y midan las respuestas.

Pero esto también ha estado cambiando recientemente, conforme los ejecutivos colaboran cada vez más con los académicos para realizar experimentos a gran escala que involucran a clientes reales. Los ejemplos incluyen estudios que varían las acciones de la fuerza de ventas de una empresa, las páginas que se muestran a los clientes en un sitio web y el contenido de catálogos y otras promociones por correo directo. Las empresas de ventas por catálogo gozan de una posición particularmente buena para probar diferentes acciones de marketing. Por ejemplo, pueden realizar fácilmente estudios de muestra dividida, en los que se envían diferentes versiones de un catálogo a grandes muestras aleatorias de clientes. Este tipo de investigación alcanza un alto estándar de rigurosidad, porque explícitamente busca explicaciones alternativas debidas a eventos intermedios o a diferencias sistemáticas entre muestras. Además arroja resultados que son fáciles

de comunicar. Incluso los profesionales menos sofisticados pueden apreciar las conclusiones cuando se les muestra cómo difieren las utilidades entre distintas condiciones experimentales.

Por todas estas razones, la industria de ventas por catálogo ha sido la más rápida en adoptar las pruebas de campo, pero los ejecutivos de otras industrias están empezando a seguir la tendencia. Se requerirá inversión para desarrollar la infraestructura y el conocimiento necesarios para realizar pruebas de campo. La mayoría de las empresas tendrá que invertir en tecnologías de medición para cerciorarse de medir correctamente los resultados, y deberá crear un proceso para diseminar e institucionalizar los descubrimientos. Pero si consiguen realizar experimentos rigurosos de campo —y usar los resultados para optimizar las utilidades—, las empresas pueden afirmar legítimamente que están abordando el marketing como una ciencia.

Duncan Simester es profesor asociado de ciencias del management de la Sloan School of Management del MIT en Cambridge, Massachusetts. Se le puede contactar en simester@mit.edu.

9. El MFA es el nuevo MBA

Ser admitido en Harvard Business School es pan comido. Al menos, eso es lo que cientos de personas deben haber pensado el año pasado, después de postular sin éxito a la School of Arts and Architecture de UCLA. Mientras que el programa de MBA de Harvard aceptó a cerca de 10% de sus solicitantes, la escuela de posgrado de bellas artes de UCLA admitió sólo 3%. ¿Por qué? Actualmente un título en artes es quizás la mejor credencial en el mundo de los negocios. Los reclutadores corporativos han empezado a visitar las principales escuelas de posgrado en artes en busca de talento. Y este enfoque ampliado a menudo se ha producido a expensas de los graduados de negocios. Por ejemplo,

en 1993, 61% de los contratados por McKinsey tenía títulos de MBA. Ahora esa cifra es de sólo 43%, porque McKinsey dice que otras disciplinas, como las bellas artes, son igualmente valiosas para ayudar a los nuevos empleados a desempeñarse bien en la empresa. Con el aumento en las solicitudes de admisión y un creciente número de graduados de bellas artes en puestos corporativos clave, el magíster en bellas artes (MFA, Master of Fine Arts) se está convirtiendo en el nuevo título de negocios.

La razón es doble: oferta y demanda. La oferta de personas con destrezas básicas de MBA está ampliándose y por tanto reduciendo su valor. Pero la demanda de aptitudes artísticas está en auge. Los graduados de MBA se están convirtiendo en los obreros de este siglo, gente que entró a una fuerza laboral sumamente prometedora, sólo para ver cómo se transferían sus trabajos al extranjero. Por ejemplo, Lehman Brothers y Bear Stearns empezaron a contratar graduados de MBA en India para efectuar análisis financiero y otras tareas, con salarios iniciales de unos US\$ 800 por mes. A.T. Kearney estima que en los próximos cinco años, las empresas estadounidenses de servicios financieros transferirán medio millón de trabajos a lugares de bajo costo, tales como India, ahorrándole a la industria unos US\$ 30.000 millones, pero desplazando 8% de su fuerza laboral estadounidense.

Las empresas se están percatando de que la única forma de diferenciar sus bienes y servicios en el mercado actual, es hacer trascendentes los productos que ofrecen, es decir, físicamente bellos y emocionalmente atractivos. Piense en las computadoras iMac. O tome las palabras de la leyenda de la industria automotriz, Robert Lutz. Cuando Lutz asumió el cargo de presidente de General Motors North America, un periodista le preguntó cómo diferiría su enfoque del de su predecesor y él dijo: "Proviene más del lado derecho del cerebro... Veo a nuestra empresa como si estuviera en el negocio del arte. Arte, entretenimiento y escultura móvil que, coinciden-

tamente, también brinda transporte? General Motors está en el negocio del arte. Y ahora lo estamos todos nosotros.

Daniel H. Pink es el autor de Free Agent Nation (Warner Books, 2001). Se le puede contactar en dp@danpink.com.

10. Réquiem por la Sociedad Anónima en bolsa

Durante los últimos tres años, ejecutivos, políticos y accionistas en EE.UU. han tratado valientemente de resolver los problemas de la sociedad anónima abierta, el tipo de empresa más común del mundo. Han promulgado más leyes para que las empresas las sigan, han establecido estándares más altos para la selección de miembros del consejo de administración y han insistido en que las empresas de auditoría cumplan con estrictas nuevas reglas. Sin embargo, estas reformas post-Enron plantean una pregunta fundamental: ¿ha terminado la vida útil de la sociedad anónima abierta, al menos en la forma en que la hemos conocido por más de un siglo?

Desde luego, no soy el primero en cuestionar la viabilidad de las sociedades transadas públicamente. Hace dos décadas, los accionistas de EE.UU. acusaron a los ejecutivos de estar más interesados en proteger sus trabajos que en generar mayores utilidades. Los accionistas apoyaron tentativas hechas por artistas de las adquisiciones para desalojar a los CEO de sus puestos y esperaron que los nuevos ejecutivos brindaran mayores retornos. La revuelta de los accionistas se generalizó tanto que en 1989 Michael Jensen, de Harvard Business School, argumentó que nuevos tipos de organizaciones podrían eclipsar algún día a las sociedades anónimas abiertas.

Jensen, quien ahora es mi colega en Monitor, se centró en los problemas de agencia, los conflictos que surgen cuando los intereses de los ejecutivos y los de los accionistas difieren. Al momento de su escrito, la contienda había

puesto a los accionistas contra los ejecutivos en una lucha a causa de los bajos retornos para los inversionistas y la inercia ejecutiva. Ahora, el choque se concentra en los altos niveles de compensación de los ejecutivos y en las inversiones de riesgo. Los Estados Unidos corporativos han respondido reestructurando los paquetes salariales, aumentando la transparencia de los estados financieros y reforzando el papel supervisor de los consejos administrativos. ¿Se han resuelto los problemas de agencia? Difícilmente. Éstos nunca se pueden resolver, porque los intereses de ejecutivos y accionistas siempre diferirán en cierta medida.

Además, los problemas van más allá de los planteados por la agencia. Observe que los costos de ser una sociedad anónima abierta han aumentado constantemente a lo largo de los años, y nuevas leyes como la Sarbanes-Oxley han elevado los costos indirectos. Al mismo tiempo, las sociedades abiertas deben enfrentar más litigios de abogados agresivos. También se le está haciendo difícil reclutar y retener a los mejores talentos, ya que cada vez más ejecutivos ven que los costos de ser el centro de atención superan los beneficios.

Lo más problemático es que muchas empresas no han obtenido los beneficios financieros de cotizarse en la bolsa. Hemos visto surgir dos niveles de empresas en el mercado de valores. Unas cuantas empresas grandes con grandes mercados para sus acciones, como GE, se benefician de la liquidez que brinda el mercado accionario. Sin embargo, un gran número de empresas pequeñas ha luchado por atraer la atención de los inversionistas. Sus acciones se mantienen estancadas, y sólo son seguidas por algunos bancos de inversión de segundo y tercer nivel. Eso deja a estas empresas de capitalización mediana en el purgatorio público. Por una parte, los inversionistas institucionales no compran sus acciones por temor a no poder deshacerse de acciones para las que han establecido un nuevo precio de mercado. Por otra, estas empresas no pueden emitir más accio-

nes en el mercado primario debido a los efectos de dilución y a la falta de interés de los inversionistas. La suma de estas fuerzas explica por qué los expertos predijeron que un número récord de empresas se desinscribiría en 2003, aprovechando un resquicio legal que permite que las empresas estadounidenses sigan cotizándose en la bolsa sin divulgar su información financiera.

Entonces, ¿por qué siguen las empresas manteniendo la noción de propiedad abierta? La mayoría de ellas decide cotizarse en la bolsa porque esto produce mayores retornos y más liquidez. Cuando no es así, deben reexaminar sus opciones. Por eso ha llegado la hora de repensar, antes que reformar, la sociedad anónima abierta.

Joseph Fuller es el CEO de Monitor Group, una familia de empresas de servicios profesionales con sede en Cambridge, Massachusetts. Una versión más larga de este artículo aparece en la edición del primer trimestre de 2004 de Directors & Boards (www.directorsandboards.com).

11. Acentúe lo positivo

Desde que los psicólogos organizacionales y los eruditos del management empezaron a estudiar el comportamiento en el lugar de trabajo, se han enfocado en una larga lista de problemas que subyugan a las organizaciones: abuso ejecutivo, avaricia, desconfianza, baja moral, fatiga, políticas de oficina. Su foco en los aspectos negativos de la vida laboral tiene sentido por dos razones. Primero, el estudio organizacional está arraigado en el campo de la psicología, que siempre se ha centrado en la enfermedad mental y la patología social. Segundo, desde los tiempos de Dante, se sabe que las torturas del infierno proveen un material literario más interesante que las dichas del cielo.

Por ende, podría ser sorprendente saber que las empresas enfocadas en acrecentar atributos positivos como lealtad, resiliencia, confianza, humildad y

compasión –en vez de combatir los negativos– tienen mejor desempeño, tanto financiero como en otras áreas. Un nuevo campo de investigación, llamado estudio organizacional positivo (POS), encabezado por investigadores de comportamiento organizacional y psicología de varias universidades norteamericanas, está arrojando una prometedora nueva luz sobre los resultados de diversos métodos para la gestión del comportamiento en el trabajo.

A primera vista, el POS no parece nuevo. Desde 1952, cuando Norman Vincent Peale publicó el clásico de autoayuda *El poder del pensamiento tenaz*, los beneficios de una perspectiva optimista se han publicitado hasta la saciedad. Además, autores como Tom Peters y Jim Collins han estudiado por mucho tiempo los atributos de liderazgo que ayudan a las empresas a lograr la excelencia. Lo que hace diferente al POS es su enfoque: en vez de centrarse en las cualidades positivas de las personas, analiza rigurosamente los conceptos, valores y procesos sociales más extendidos que engrandecen a las organizaciones. Y como mide resultados, el POS trasciende el discurso insípido sobre las virtudes de ser bueno. Southwest Airlines, por ejemplo, no es la envidia del sector de las aerolíneas sólo porque tiene una estructura de costos competitiva o porque su fundador, el ahora retirado Herb Kelleher, era un gran tipo. A juicio de estos investigadores, la empresa tiene éxito porque protege y forma cuidadosamente a sus empleados. Kim Cameron, profesor de conducta organizacional de Michigan Business School, que ha estudiado a las empresas “virtuosas”, sostiene que Southwest –pese a su política de cero despidos– fue la única gran aerolínea que escapó a las devastadoras pérdidas financieras a largo plazo que se produjeron tras los ataques terroristas del 11 de septiembre de 2001. Las cantidades totales de pasajeros y el precio de las acciones de Southwest se mantuvieron comparativamente altos.

¿Por qué está emergiendo ahora este campo de estudio? El germen del POS

se plantó el 11 de septiembre, cuando los medios se centraron en las cualidades de la empatía, el valor y la resiliencia en el trabajo. En 2002, las debacles de Enron, WorldCom y otras renovaron el debate en torno a la ética y la gobernabilidad. Repentinamente, los estudiosos empezaron a preguntarse: ¿Cómo pueden las empresas fomentar la honestidad y la confianza en el trabajo? ¿Cómo operan las organizaciones que renuevan la energía de los trabajadores, desarrollan fortalezas colectivas y fomentan culturas emocionalmente inteligentes? ¿Y qué desempeño tienen estas empresas con el tiempo?

El estudio organizacional positivo está inspirando a los investigadores a ver el trabajo desde una perspectiva totalmente nueva, y a descubrir que el hecho de que los empleados se sientan contentos produce verdaderos beneficios. Parece que vale la pena desarrollar una atmósfera positiva en el lugar de trabajo, y no simplemente por tenerla, sino que porque puede ser el fundamento del verdadero éxito organizacional.

Bronwyn Fryer es editora sénior de HBR. Se la puede contactar en bfryer@hbsp.harvard.edu.

12. Bloqueo biológico

En la autopista Massachusetts en Boston, una valla publicitaria de 30 metros de largo pregunta: “¿Tiene puesto el seguro la pistola de su vecino?”. El objetivo, desde luego, es que todos los que viven cerca de alguien que tiene una pistola se ocupen de contener la amenaza.

Hay una idea mayor que está surgiendo por todas partes: el sistema inmunológico como una arquitectura para la seguridad. El sistema inmunológico de los vertebrados funciona con base en unos cuantos principios generales: una ubicua capacidad de detección, una sofisticada habilidad para discriminar entre amigos y enemigos, un variado repertorio de respuestas de defensa, la capacidad de reconocer y lidiar con nuevas

amenazas y el aprendizaje acumulado. Estos principios ya se han incorporado en los “sistemas inmunológicos digitales”; si usted usa el antivirus corporativo de Symantec, está totalmente inmerso en ellos. Usando tecnología desarrollada en los Laboratorios Watson de IBM, Norton Antivirus protege las redes computacionales reconociendo el “malware” en cualquier parte de la red, poniéndolo en cuarentena y enviándolo a un centro de análisis, donde Symantec desarrolla y despliega anticuerpos digitales no sólo en la computadora infectada, sino en toda la red. Tan rápido como en una hora. Posteriormente la red recuerda la respuesta, de modo que la inoculación confiere inmunidad permanente.

Otros tres indicios: el matemático Stephen Strogatz describió la falla de la red de energía eléctrica que dejó sin suministro a áreas de ocho Estados norteamericanos en 2003 como “una masiva reacción alérgica” a un problema en la red, es decir, una especie de falla autoinmunológica. Las instituciones financieras están explorando la alternativa de prevenir el fraude tratándolo como una infección detectable; hombres T, no células T. Ha nacido una nueva disciplina: la “inmunología teórica”, que reúne el estudio de los sistemas inmunológicos biológicos o “húmedos” y el desarrollo de modelos matemáticos que pueden aumentar nuestra comprensión de nuestros propios “soportes húmedos”, para así contribuir al diseño de sistemas inmunológicos que sirvan a otros anfitriones bajo amenaza.

La respuesta inmunológica es una idea ya madura. Hemos desarrollado nuevas capacidades: nuestra comprensión biológica y nuestra tecnología de simulación in silico están creciendo. Por otra parte, tenemos nuevas necesidades que nos apremian: el problema más urgente de nuestros días –el terrorismo– requiere un sistema inmunológico, no una serie de cortafuegos, para lograr una protección eficaz. El éxito se producirá cuando todas las células del cuerpo político tengan la capacidad y la voluntad para detectar el terror en ciernes

y detonar una respuesta inmunológica letal. ¿Tienen puesto el seguro las armas de destrucción masiva de su vecino?

El libro más reciente de Chris Meyer (con Stan Davis) es It's Alive: The Coming Convergence of Information, Biology, and Business (Crown Business, 2003). Puede ser contactado en chris.meyer@itsalivebook.com.

13. ¿Cómo los va a retener una vez que hayan visto Insead?

Las empresas que quieren invertir seriamente en desarrollo de liderazgo tienen numerosas opciones. Pueden enviar sus ejecutivos con alto potencial a programas ofrecidos a través de escuelas de negocios como Harvard e Insead, a instalaciones tales como el Center for Creative Leadership, o a sesiones diseñadas por grupos internos de capacitación corporativa. Pero a pesar de toda la competencia en el mercado, muchas empresas no están convencidas de estar recibiendo lo que pagaron.

El problema quizás no sean los programas. De hecho, el aprendizaje personal catalizado por un programa de primer nivel puede ser enorme. Mi investigación sugiere que el problema es lo que ocurre cuando un ejecutivo regresa a la rutina cotidiana de la oficina. Habiendo recibido inspiración de nuevos modelos y redes regresa transformado, pero a una organización que no ha experimentado una renovación paralela. El choque de expectativas –las del ejecutivo y las de la empresa– puede ser brutal. Y así, paradójicamente, cuanto mejor sea el programa de desarrollo ejecutivo, más probable puede ser que precipite la salida de un empleado valioso.

¿Cómo pueden las organizaciones y los ejecutivos beneficiarse plenamente del desarrollo de liderazgo? Es cuestión de enfatizar las fases de “despegue” y “regreso” de la experiencia. Durante la preparación, un ejecutivo debe pasar tiempo con el jefe y otros interesados

clave, dialogando sobre sus fortalezas, debilidades y trayectoria futura. Una vez hecho esto, el ejecutivo estará en una posición mucha mejor para recibir una asignación de desarrollo que le sirva como entrenamiento en las nuevas destrezas y métodos sugeridos en el programa. Resulta asombroso que pocos ejecutivos aprovechan la oportunidad creada por un programa de desarrollo para iniciar esa conversación con el jefe. Pero ya sea que lo hagan o no, el jefe debe cerciorarse de que ocurra.

De igual modo, al regreso, los ejecutivos deben darse el tiempo para reestablecer las prioridades de sus metas y refinar sus estrategias. ¿Qué debe el ejecutivo tratar de lograr en la primera semana? ¿En el primer mes? ¿En seis meses? Esta planificación y reflexión deben ocurrir inmediatamente después del regreso, aunque eso signifique dejar que se acumulen los mensajes de voz y los e-mails por un día más. En una serie de estudios que abarcan desde la introducción de nuevas tecnologías hasta los métodos de los ejecutivos para asumir nuevas responsabilidades, los científicos del comportamiento han descubierto un efecto sistemático de “ventana de oportunidad”: sólo disponemos de un breve tiempo para realizar un verdadero cambio después de cualquier interrupción de la rutina. Después las cosas retornan rápidamente a la normalidad.

Finalmente, está la pregunta de cómo debe la persona transferir su nuevo conocimiento al equipo. He visto a muchos participantes salir de un programa entusiasmados por lo que aprendieron, sólo para quedar perplejos cuando la gente de su empresa no es igualmente rápida para ver la luz. La clave es reconocer que el poder de la experiencia de aprendizaje no es sólo intelectual, sino también emocional. Aunque lo más fácil es traspasar las ideas y las lecturas, el ejecutivo debe idear formas de compartir más plenamente la experiencia.

Las personas a menudo hablan de los programas ejecutivos como de algo que las transformó. Pero el beneficio no debe morir allí, al término del evento

y en el interior de la persona. Al manejar cuidadosamente el despegue y el regreso de un ejecutivo, una organización también puede esperar ser transformada por la experiencia.

Herminia Ibarra es la catedrática de Conducta Organizacional de Insead en Fontainebleau, Francia. Es autora de Working Identity: Unconventional Strategies for Reinventing Your Career (Harvard Business School Press, 2003). Se le puede contactar en Herminia.Ibarra@insead.edu.

14. ¿No tiene usted una nanoestrategia?

Perdida en la conmoción generada por la nanotecnología –en algún punto entre la amenaza de pegajosas nanosustancias coloidales y la promesa de microbots que curan el cáncer– se encuentra la verdadera historia: las nanotecnologías finalmente trastocarán, transformarán y crearán industrias completas. Mihail Roco, el arquitecto clave de la fuertemente financiada U.S. National Nanotechnology Initiative, estima que, para 2015, el mercado global para productos basados en nanotecnología alcanzará US\$ 1.000 millones y empleará a 800.000 trabajadores en Estados Unidos y a 2 millones en todo el mundo. La pregunta no es si su sector se verá afectado, sino cuándo y cómo.

La nanotecnología no es tanto un campo específico como una idea en pleno crecimiento que abarca diferentes disciplinas, incluyendo ingeniería, física, química, biología y ciencia de materiales. El concepto es que, al manipular la materia en el ámbito molecular, literalmente reordenando átomos y moléculas, se pueden crear nuevos materiales y productos con propiedades extraordinarias: fibras con 30 veces la fuerza de tensión del acero a una fracción de su peso, detectores químicos que pueden percibir una sola molécula, medicamentos inteligentes y memorias de computadora 1.000 veces más densas que cual-

quiera que tengamos hoy.

Nathan Myrhvold, antiguo director de tecnología de Microsoft y ahora director general de Intellectual Ventures, advierte a las empresas que mantengan en perspectiva este fantástico nanofuturo. “Puede ser que la nanotecnología dé origen a la siguiente revolución industrial –tal vez–, pero la mayoría de sus aplicaciones no va a llegar a usted sin ser notada. La primera revolución industrial tampoco nos llegó a hurtadillas”, dice. “La perspectiva amplia es correcta, pero algunas de estas aplicaciones pueden estar todavía a 50 años de distancia. Así que lo que hay que hacer es seguir atentos”. Para algunos sectores, las implicaciones de la nanotecnología son obvias y a corto plazo. Cualquiera empresa con un interés significativo en TI debe estar activamente involucrada en inversión e Investigación y Desarrollo de nanotecnología si tiene los recursos, tal como lo hacen las líderes del sector, IBM y HP. Lo mismo es válido para los fabricantes de materiales. En el otro extremo del espectro están las empresas de los sectores de servicios y otras, que serán las usuarias finales de la nanotecnología, las beneficiarias de las supercomputadoras del tamaño de una moneda y de los textiles ultraligeros más fuertes que el Kevlar.

Desde luego, las respuestas de una empresa a las oportunidades de nanotecnología dependerán de dónde encaje en este espectro. Los agresivos programas de desarrollo de estrategia de los grandes actores incluyen planificación de escenarios e intensivos “campamentos de instrucción”, en los que equipos desarrollan nanoproducidos teóricos, dice George Day, director del programa de investigación de gestión de tecnologías emergentes de Wharton. Otras empresas están contratando a buscatalentos y a empresas consultoras con conocimientos de nanotecnología y formando equipos internos de “vigías”, encargados de rastrear los avances en nanotecnología. Otras estrategias menos agresivas de observación incluyen aprovechar los recursos de asociaciones comerciales, como

la Nanobusiness Alliance, con sede en Nueva York, e invitar a diversos investigadores, clientes y proveedores externos con experiencia en nanotecnología para discutir el impacto potencial de la tecnología sobre la empresa. Como mínimo, si aún no tiene un punto de observación, busque uno. Haga que alguien de la empresa trepe a la torre del vigía y eche una mirada. Usted podría quedar sorprendido por lo que se vea en el horizonte.

Gardiner Morse es editor senior de HBR. Se le puede contactar en gmorse@hbsp.harvard.edu.

15. El paladín de los préstamos

¿Por qué persiste la pobreza generalizada en tantas partes del mundo? Porque los países pobres necesitan comercio y en vez de ello reciben ayuda. Un cambio simple, aunque sorprendente, podría resolver la situación.

Todos sabemos que el comercio es necesario para impulsar a los países. Cuando dos países comercian, ambos se benefician. Pero los países ricos desincentivan el comercio con los países pobres de tres maneras. Primero, se adhieren al principio comercial de reciprocidad; es decir, ofrecen a otro país una reducción de aranceles en un producto a cambio del mismo trato en otro producto que ellos esperan venderle a ese país. Debido a que la economía del país pobre es mucho más pequeña, este “tratamiento igualitario” le impide negociar para lograr las reducciones en las barreras comerciales que necesita para competir en los países ricos. Ésta es la razón por la que Estados Unidos impone una tarifa a las importaciones desde Bangladesh que es casi diez veces más alta que la que se aplica a los productos importados desde Francia.

Al mismo tiempo, los países ricos gastan, colectivamente, casi US\$ 1.000 millones por día subsidiando la agricultura, área en que los países pobres pueden tener una verdadera ventaja compe-

titiva. Para la mayoría de países pobres, un impulso en la agricultura significaría una diferencia decisiva. El desarrollo económico genuino tiende a ser de abajo hacia arriba; un superávit en la agricultura genera poder adquisitivo y capital de inversión para bienes manufacturados, e igualmente los superávits en manufacturas conducen a consumo y producción más complejos.

Finalmente, los países ricos usan su poder para promover el libre comercio donde tienen ventaja. En vez de comprar a los países pobres, están más interesados en venderles. Ésta es una estrategia miope. Cuando los países ricos compran a los países pobres, no sólo reducen los costos para sus propios consumidores, sino que también aumentan el poder adquisitivo en los países pobres de manera natural, lo que se traduce en mayores mercados para los bienes de los países ricos.

En vez de eso, los países ricos tratan de aumentar artificialmente el poder adquisitivo de los países pobres brindando “asistencia” —en el orden de casi US\$ 1.000 millones por semana— mediante diversos canales bilaterales e instituciones multilaterales. Cuando se brinda asistencia al gobierno de un país pobre, esto tiene el efecto agregado de promover el estatismo, es decir, contribuye a la centralización del poder, mientras que la descentralización fomenta el crecimiento económico y la democratización. Al quitarle presión a ese gobierno para que logre mayores ingresos tributarios mediante crecimiento económico, la asistencia permite que el país pobre mantenga políticas incorrectas y por tanto ayuda a empeorar la gobernabilidad.

Resolver el problema requiere un nuevo enfoque frente al actual cuello de botella. ¿Qué impide que los gobiernos de los países ricos vivan de acuerdo con su retórica respecto al libre comercio? Sólo esto: un limitado número de intereses especiales que hacen un agresivo lobby a favor de sectores en decadencia. Oímos decir que la gente que trabaja en estos sectores sufrirá, que tendrá que re-

cibir nueva capacitación, que deberá ser rehabilitada. Sin embargo, sabemos que eso se puede hacer, siempre y cuando haya suficiente financiamiento para proyectos relacionados. Y yo propondría que es allí donde instituciones como el Banco Mundial deberían ofrecer su ayuda. Empecemos por prestar dinero a los países ricos para que puedan procurar el bienestar de su propia gente. Luego éstos pueden perseguir un libre comercio genuino, que beneficie a las economías pobres y ricas. Con buen acceso a los mercados ricos, las economías pobres obtendrían sustanciales ganancias y lograrían en forma natural acceso al capital y al conocimiento.

Iqbal Qadir (Iqbal_Qadir@harvard.edu) es el fundador de GrameenPhone, que provee acceso telefónico en todo Bangladesh. Ofrece conferencias sobre política pública en John F. Kennedy School of Government de Harvard.

16. Psicofarmacología cosmética

Sus empleados tienen ahora acceso a medicamentos –principalmente los SSRI (inhibidores selectivos de recaptación de serotonina), como el Prozac– que no sólo ofrecen tratamiento eficaz para ciertos tipos de depresión, sino que también pueden alterar la personalidad en formas beneficiosas para los negocios. En su best seller de 1993, Escuchando al Prozac, el psiquiatra Peter Kramer narró historias de pacientes que, cuando se medicaban, se sentían “más que bien”, mostrando mayor asertividad, mejores destrezas de negociación y más aptitud social. Una paciente, que ya no estaba deprimida y ya era bastante bien considerada en su trabajo, pidió que se le aumentara su dosis para tener la confianza necesaria para pedir un ascenso.

Más reciente, Brian Knutson y sus colegas del Langley Porter Psychiatric Institute de San Francisco Medical School, en la University of California, observaron los efectos a corto plazo de los SSRI

sobre personas sin desórdenes anímicos o de personalidad. A éstas se les dio una dosis diaria de Paxil o un placebo y después de un mes se les pidió realizar una negociación delicada. La gente que tomó Paxil tuvo un desempeño superior, quizás por ser menos hostil.

Ahora existe una opción tentadora. ¿Está por cerrar un trato? Mejor drogue a su equipo por anticipado. Después de todo, usted no sabe qué tomó la contraparte. El potencial para tal uso condujo a Kramer a especular sobre el papel que la “psicofarmacología cosmética” (un término que él acuñó) podría desempeñar en el mundo de los negocios. A fin de cuentas, ¿quién no querría estar más que bien? ¿Menos fácil de distraer, más optimista y más apto socialmente? “Sí, me lo han pedido”, dice el psiquiatra de Harvard Joe Glenmullen. “Pero es lo único para lo que no recetaré un medicamento. He escuchado historias de personas que se quedan en su oficina hasta avanzadas horas de la noche y cuando van a la sala de fotocopiado se sorprenden de hallar gente compartiendo su Prozac o su Ritalin”.

Kramer dice que los pacientes no están botándole su puerta en busca de medicamentos que realmente no necesitan. Al menos no todavía. Hasta cierto punto, él atribuye esta moderación a un temor a los efectos secundarios. Un gran número de usuarios de Prozac informa de disfunción sexual, por ejemplo. En el caso de otros medicamentos, como Zoloft y Celexa, los usuarios pueden enfermar seriamente si dejan el tratamiento con demasiada rapidez o si olvidan un par de dosis. Más difícil de definir con claridad es el persistente temor de que, así como la cirugía plástica puede privar a un rostro de carácter, el uso innecesario de estos medicamentos uniformará el temperamento. Algunos usuarios de antidepresivos se han quejado de que el mismo medicamento que les permite lidiar con las tensiones diarias de la vida los priva de su “vertiente” creativa.

Sin embargo, Kramer ve otra razón para la moderación: una actitud descrita por el fallecido Gerald Klerman

como calvinismo farmacológico. “Si se miran los estudios sobre medicación, la regla es que la gente toma menos de lo que receta su médico. No nos gusta tomar medicamentos”, dice. Para las empresas, ése puede ser un problema mayor que el peligro de que algunas personas tomen píldoras que no necesitan. Los estudios han demostrado que el tiempo de trabajo perdido debido a la depresión les cuesta a las empresas una fortuna, con estimaciones que oscilan entre US\$ 31.000 millones y US\$ 44.000 millones por año en pérdida de productividad, sólo en Estados Unidos. “Al menos la mitad de las depresiones no se trata”, dice la psicoterapeuta Joanna Volpe-Vartanian, de Brookline, Massachusetts. “A las personas les preocupa lo que pensarán sus jefes y temen usar su programa de asistencia al empleado o sus beneficios de seguro para evitar que quede un registro en una computadora en alguna parte”.

Pero esa actitud puede cambiar conforme la imagen de la psicofarmacología pasa de ser la de arregladora de problemas para convertirse en proveedora de ventajas. Los atletas tienen sus esteroides. Los pilotos de combate tienen sus “píldoras de ánimo”. ¿Podrán los ejecutivos ambiciosos dejar en paz lo que está suficientemente bien?

Ellen Peebles es editora senior de HBR. Se le puede contactar en epeebles@hbsp.harvard.edu.

17. Ver cómo surgen los patrones

Por décadas hemos sabido que las redes sociales informales impulsan a las empresas, desde los empleados en el dispensador de agua hasta los buscadores de trabajos que acuden a conocidos y las comunidades de profesionales. Pero es mucho más difícil trazar el mapa de una red que trazar un organigrama y, a diferencia de estos últimos, las redes sociales se automodifican. Saber que las redes son valiosas no nos ayuda a saber

en qué forma lo son o cómo usarlas.

Eso está cambiando. Tres grandes fuerzas han entrado en acción: nuestra comprensión de la mecánica de las redes sociales tanto dentro como entre empresas, la creciente masa de datos que rodea a todas y cada una de nuestras transacciones, y la rapidez con la que podemos reaccionar a esos datos.

Mejores modelos de redes sociales: Stanley Milgram nos dio la frase “seis grados de separación” en un artículo escrito en 1967, pero durante otros 30 años no entendimos cómo funcionaba el fenómeno de los seis grados, hasta que Duncan Watts y Steve Strogatz finalmente resolvieron los detalles, como se describe en el libro de Watts, *Six Degrees*, publicado en 2003. Este trabajo, junto con el de colegas como Antonio-László Varabais, de Notre Dame, y Bernardo Huberman, de HP, equivale a una revolución en nuestro entendimiento de cómo funcionan las redes sociales.

Mejores datos del mundo real: En nuestras vidas interviene cada vez más Internet, desde reservaciones de vuelos hasta citas amorosas, y las actividades de la web generan un raudal de metadatos, los datos que describen objetos o transacciones. Una de los aspectos sorprendentes de los metadatos es cuán pocos necesitamos antes de poder empezar a adivinar información útil. Las recomendaciones de libros de Amazon, las listas de tendencias de conversación en los web logs de Blogdex.net y los mapas de redes sociales derivados del tráfico de e-mails de Huberman, todas estas cosas y más provienen del uso de simples metadatos.

Reflejos más rápidos: Ahora podemos trabajar con los datos en tiempo real. Hasta hace poco, todo el mapeo de las redes sociales era como una fotografía. Se tomaba una instantánea de las relaciones de un grupo, se revelaba y semanas o meses después se veía cómo salía. Con mejores herramientas para obtener metadatos sociales, podemos empezar a tratar nuestras redes sociales como espejos, obteniendo la información que necesitamos conforme la vamos requiriendo. Los sitios de

creación de redes sociales, tales como LinkedIn y Friendster, permiten que las personas determinen quién está en sus redes de “amigo de un amigo”, mientras que aplicaciones de software como Spoke y Visible Path trazan el mapa de las redes sociales de las empresas para ayudar a las compañías a determinar a quién acudir cuando tratan de promover un producto o cerrar una venta.

En lo que Kevin Werbach ha llamado la era de la “gestión posmoderna del conocimiento”, se está haciendo obvio que es imposible ver el conocimiento de una empresa como algo separado de sus empleados. Nuestra creciente comprensión de las redes sociales puede ayudarnos a apalancar las interacciones entre personas reales, para todo lo que va desde la detección de tendencias mediante el sondeo de conversaciones públicas hasta la identificación de expertos internos en un departamento, para cerciorarse de que una fusión realmente tenga como resultado cooperación entre los empleados, y no sólo un cambio de logotipo.

Sin embargo, no se puede simplemente explotar la información de las redes sociales hasta despojarlas de su valor. Una red social es algo vivo que se modifica con el uso. Hay informes de que el valor de la creación de redes para posibilidades de empleo se está reduciendo, en parte debido a que tantos expertos en empleo han recomendado precisamente esta estrategia. De igual modo, las inquietudes por razones de privacidad y la inclinación de los empleados a ver sus redes sociales como activos personales provocarán tensiones entre los ejecutivos y en las filas de empleados respecto al cuidado y el uso de redes sociales.

Muchas de las herramientas de creación de redes sociales que se proponen en la actualidad fracasarán, porque las ideas obvias son tecnológicamente simples, pero socialmente impracticables (“Si todos ponemos nuestras libretas de direcciones en una sola gran base de datos, todos conocerán a todos”). Sin embargo, al aumentar nuestra destreza en desarrollar herramientas de creación de redes socia-

les, daremos por sentado que nuestras redes tienen valor mensurable, al igual que otros intangibles como una marca, y encontraremos formas de reconocerlo. Los ejecutivos gestionan lo que pueden ver y, a medida que empiecen a ver las redes sociales, el efecto a largo plazo sobre el panorama empresarial será profundo.

Clay Shirky (clay@shirky.com) es consultor y enseña en el Graduate Interactive Telecommunications Program de New York University, donde trabaja en los efectos económicos y sociales de las tecnologías de Internet. Sus escritos se encuentran archivados en www.shirky.com.

18. La risa: la mejor consultora

Cuatro años antes que Enron cayera en picada, un grupo de empleados de la división internacional de la empresa se reunió para su conferencia anual. Además de escuchar presentaciones sobre el desempeño pasado y exhortaciones a alcanzar nuevas metas, los Enronitas se entretuvieron haciendo representaciones teatrales cómicas en las que se premiaba al equipo con el mejor espectáculo. En 1997, el tema fue la dureza mental.

Ese año Sherron Watkins, posteriormente famosa como la mujer cuya carta al CEO Ken Lay le advertía que los escándalos contables podrían condenar a muerte a la empresa, hizo el papel de la Bruja Malvada del Oeste en una parodia de El Mago de Oz. En la representación, Dorothy debía encontrar al mago para lograr que se aprobara un negocio. De los ejecutivos que la acompañaban, uno no tenía cerebro, otro no tenía corazón y el tercero, el León Cobarde, inflaba los contratos, porque no tenía el valor suficiente para obtener ganancias por sí mismo. En cuanto al mago, el hombre que podía aprobar el negocio, el hombre tras la cortina, bueno, resulta que no tenía sofisticados modelos computacionales ni agudeza financiera alguna. Era un farsante. Y su nombre, según le to-

caba decir cuando lo descubrían, era Andy Fastow. El ficticio Fastow declaraba entonces que no se necesitaba cerebro ni corazón para triunfar en Enron, y al corrupto León Cobarde le decía: "Tú eres mi tipo de persona".

Eso era ficción. El verdadero Andy Fastow es, desde luego, el hombre que poco después se convirtió en el director financiero de Enron y, si los cargos contra él son precisos, en el principal arquitecto de una serie de negocios engañosos que ocultaron del público la deteriorada condición financiera de la empresa. Cuando se levantó la cortina de las verdaderas finanzas de Enron, la empresa colapsó. La mayoría de los empleados y casi todo el mundo empresarial fueron tomados totalmente por sorpresa. Pero todo estaba allí en la representación, así como en el comentario chistoso que recorrió la empresa tras la publicación del informe anual de Enron para 1997, cuya cubierta mostraba un bosque tropical con la marca de una gran hoja en el centro. "La hoja de parra", la llamaron los bromistas.

Hay aquí una lección, o quizás sea un consejo de gestión: se puede aprender mucho respecto a una empresa prestando atención a sus chistes. A menudo la gente cuenta chistes como forma de revelar verdades desagradables. Por ejemplo, los monarcas empleaban bufones para sortear la hipócrita adulación de sus cortesanos. En estos días, son los caricaturistas editoriales y los anfitriones de programas televisivos en horario nocturno quienes satirizan a los poderosos. Los mismos impulsos funcionan en todas las corporaciones del planeta. Las representaciones cómicas en las conferencias de ventas, los comentarios chistosos en las reuniones y los chistes en los e-mails constituyen una extraordinaria fuente de información respecto a lo que está ocurriendo realmente.

Thomas A. Stewart es el editor de HBR (editors@hbsp.harvard.edu). Su más reciente libro es The Wealth of Knowledge: Intellectual Capital and the Twenty-First Century Organization (Doubleday, 2001).

19. Cuídense las espaldas

Al revisar el borrador de un nuevo marco potencialmente influyente para la gestión de riesgo empresarial, se me vienen a la mente los miles de shocks naturales (y antinaturales) a los que se enfrentan las empresas. Esos riesgos incluyen la competencia emergente y cambios en los precios, agendas políticas y nuevas regulaciones, cambios demográficos y en las prioridades de vida y trabajo, costos inesperados de reparaciones, deficiencias de calidad, tiempo muerto por caída de sistemas o servicios, y la vieja debilidad humana. Agregue incendios, inundaciones y terremotos y tendrá una imagen de la organización como una temblorosa masa de vulnerabilidades. Y ésta es exactamente la visión que usted debe tener para prevenir o mitigar las desagradables sorpresas que afectan los precios de las acciones, las ventas y las reputaciones, según el Committee of Sponsoring Organizations de la Treadway Commission (COSO), que publicará el marco en el primer trimestre de este año (el borrador se encuentra en www.coso.org.)

COSO es la entidad que nos brindó el marco de control interno adoptado por muchas empresas que cotizan en bolsa en su esfuerzo por cumplir la ley Sarbanes-Oxley. La esfera tradicional de acción de esta organización son los estados financieros; el hecho de que ahora haya abordado el riesgo en toda su infinita variedad habla de la creciente demanda de un enfoque transempresarial y dirigido por los altos ejecutivos para la gestión de riesgo empresarial (ERM), que va más allá del enfoque tradicional de gestión de riesgo. La ERM adopta un enfoque de portafolio que reconoce la variedad e interdependencia de las vulnerabilidades organizacionales. "La ley Sarbanes-Oxley puso la atención en el riesgo, pero las Enrons tuvieron que ver con el fraude contable", dice John J. Flaherty, presidente de COSO. "Estamos más centrados en los riesgos que se introducen en una organización y la obstaculizan o la sacan del negocio, es decir, que la llevan donde nadie preveía".

La gestión de riesgo empresarial es

cosa trillada en Gran Bretaña, donde la Turnbull Initiative de 1999 requería que las empresas abiertas a bolsa informaran regularmente de todas las amenazas significativas –en ámbitos desde tecnologías de información hasta marcas– así como sobre los controles internos destinados a minimizarlas. Actualmente, las empresas del Reino Unido realizan exhaustivas auditorías de riesgo al menos dos veces por año y unas cuantas las hacen en tiempo real, según Richard Sharman, director del grupo de gestión de riesgo empresarial de KPMG en Londres. La mayoría de las 100 empresas más grandes de Gran Bretaña emplean a un director de riesgo, quien es responsable de imbuir la conciencia de riesgo en la cultura.

Pero EE.UU. tiene un retraso de aproximadamente año y medio. Un estudio realizado por la empresa consultora de gestión Tillinghast-Towers Perrin descubrió que 11% de las empresas estadounidenses, principalmente en los sectores de servicios financieros, seguros y servicios públicos, tiene programas hechos y derechos de ERM. Sharman cree que el marco de COSO puede hacer que las empresas pongan en regla todos sus talones de Aquiles. Además, el nuevo Acuerdo de Basilea II está impulsando a los bancos a desarrollar prácticas óptimas respecto al riesgo, y esas prácticas están migrando a otros sectores. "Algunas de las organizaciones estadounidenses globales están empezando a pensar según los lineamientos de las europeas respecto al riesgo", dice Sharman. "Eso no significa sólo comprar cobertura. No significa sólo control financiero. Es un asunto del CEO. Y de hecho afecta la marca".

Pero la ERM se usa tanto por deseo como por temor; las empresas que la adoptan sólo por razones de cumplimiento están pasando por alto su verdadero sentido. Si se hace mal, la evaluación del riesgo sistémico podría frenar las conductas agresivas, pero podría no necesariamente traducirse en lo que el presidente de la SEC, William H. Donaldson, describió en el *Financial Times* como "una pérdida del celo por correr riesgos".

SU PROHIBIDA REPRODUCCIÓN

Más bien, la ERM debería permitir a las empresas tomar decisiones con mayor rapidez y confianza. “Controlar el riesgo le da a una empresa agilidad y flexibilidad”, dice Steven Hunt, vicepresidente de investigación de Forrester Research que se especializa en seguridad. “Es como conducir un automóvil: usted sólo puede ir rápido si sabe que tiene buenos frenos”.

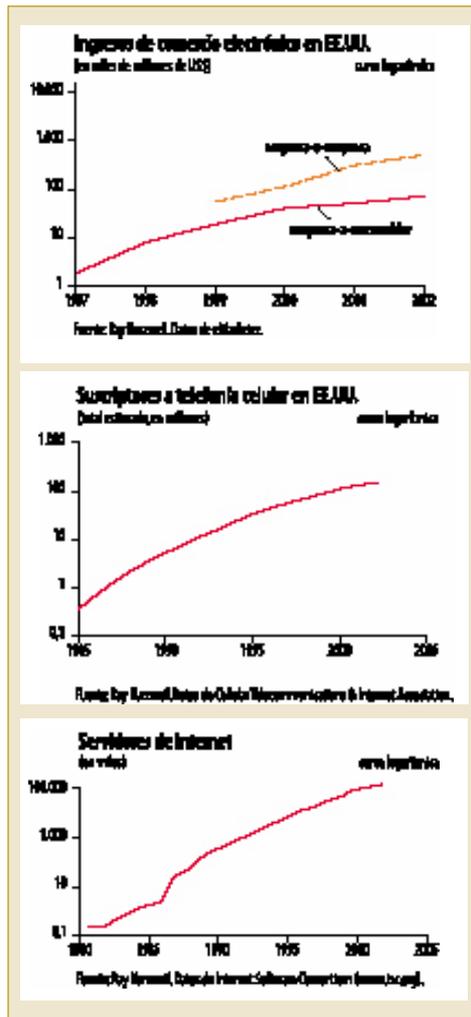
Leigh Buchanan es editora senior de HBR (lbuchanan@hbsp.harvard.edu).

20. Las tecnologías de información no se diseminan

Observe los diagramas adjuntos. ¿Ha visto usted alguna vez líneas de tendencia tan uniformes? Ésta ha sido la realidad de las tecnologías basadas en la información. Pero si usted le pidiera a la mayoría de las personas que describiera la década pasada en términos de las tecnologías de información, dirían que ha tenido altibajos, como una montaña rusa.

Veamos primero los datos de empresa a consumidor (B2C) y de empresa a empresa (B2B). Los ingresos reales de B2C crecieron en forma pareja, pasando de US\$ 1.800 millones en 1997 a US\$ 70.000 millones en 2002. B2B tuvo un crecimiento similar, pasando de US\$ 56.000 millones en 1999 a US\$ 482.000 millones en 2002. Vemos las mismas tendencias en las telecomunicaciones, donde el número de suscriptores a teléfonos celulares en Estados Unidos creció de manera uniforme y exponencial, de 340.000 en 1985 a 140 millones en 2002. El número de servicios anfitriones de Internet aumentó de 213 en 1981 a 162 millones en 2002.

La relación precio-desempeño y la capacidad de las tecnologías subyacentes han aumentado aún más rápidamente que la penetración de mercado. En 1968 se podía comprar un transistor



por un dólar, en contraste con 10 millones de transistores por un dólar hoy. Y, a diferencia de las rosas de Gertrude Stein, un transistor no es un transistor. Al hacerse más pequeños y menos costosos, también se han vuelto drásticamente más rápidos, en un factor de aproximadamente 1.000 en los últimos 28 años. De este modo, el costo por ciclo del transistor ha caído regularmente a la mitad cada 1,1 año.

El crecimiento exponencial de la potencia de las tecnologías de información (ampliamente definidas) va mucho más allá del conocido paradigma de la miniaturización de los transistores en un circuito integrado, descrita por la Ley de Moore. Vemos el mismo fenómeno en muchas áreas de la tecnología que trata con información

o la crea. Por ejemplo, el almacenamiento magnético de datos se ha duplicado en términos de precio-desempeño cada 15 meses durante el último medio siglo. Vemos un crecimiento exponencial similar en el precio-desempeño y en la capacidad de tecnologías tan diversas como comunicaciones alámbricas e inalámbricas, secuenciación de ADN y escáner cerebral.

Entonces, ¿por qué han sido tan volátiles los mercados de capital? Primero, porque pese a lo bien que han rendido las tecnologías de información, Wall Street esperaba aún más. Se tenía la impresión de que Internet y las tecnologías de telecomunicaciones representaban revoluciones que trastornarían los modelos de negocios en muchos otros sectores. Eso era y es correcto, pero estas tendencias toman tiempo para desarrollarse. Segundo, existía una profunda falta de comunicación dentro de la comunidad inversionista. Esto permitió, por ejemplo, un enorme exceso de inversión en ciertas áreas (tales como fibra óptica), mientras que se ignoraron otras (tales como la “última milla” de la infraestructura de telecomunicaciones). El resultado fue más de US\$ 2 billones de capitalización de mercado perdida.

Independientemente de si su cartera o la mía sufre otro revés, sería prudente que recordáramos que la tecnología seguirá avanzando. Si todos los involucrados en tecnologías de información —¿y quién no lo está en estos días?— comprendieran las tendencias en que se basan estas tecnologías, los dolorosos episodios de auge y caída en los valores de inversión podrían, por fin, empezar a reducirse. ☺

Ray Kurzweil (raymond@kurzweiltech.com) es inventor y experto en inteligencia artificial. Su libro más reciente es The Age of Spiritual Machines: When Computers Exceed Human Intelligence (Viking Press, 1999).