

Ideas en proceso

La tarea intelectual se refleja, por lo general, en libros y artículos que observan aspectos de la realidad desde nuevas perspectivas. En el caso de los pensadores de negocios, muchas veces las ideas no surgen en un marco teórico sino práctico, y el vehículo elegido puede no ser un libro sino un “weblog”, como se comprobará al leer uno de los testimonios que componen este informe

Trece personalidades destacadas, entre las cuales, si bien predominan los académicos y los consultores, también hay cabida para un filósofo social, un pionero de Internet y un coach de ejecutivos, revelan entretelones de su trabajo actual y anticipan algunas de sus nuevas ideas.

Charles Handy

Filósofo social



“La filosofía y la filantropía son mis dos preocupaciones actuales. Estoy terminando un libro, *Myself and Other More Important Matters*, que se publicará próximamente.

Allí traté de desarrollar lo que aprendí en distintos períodos de mi vida, hasta descubrir lo que ha sido mi filosofía de vida implícita. Espero que

el libro lleve a los lectores a reflexionar sobre sus propias experiencias y creencias, y que leerlo resulte tan fascinante como escribirlo.

El libro me permitió ventilar algunos de mis caballitos de batalla, como el crecimiento de la economía de agentes libres, el desperdicio que es la ayuda al Tercer Mundo y la necesidad de un nuevo tipo de legislación sobre empresas. Ahora me resulta más fácil ser honesto acerca de mis creencias y preocuparme menos por lo que pensarán los demás.

El otro libro lo estoy haciendo con mi esposa Elizabeth, que es fotógrafa retratista. Estamos retratando a unos 25 nuevos filántropos, emprendedores que en la medianía de la vida se orientaron hacia las buenas causas. Se llama *Beyond Success*, y esperamos que aliente a muchos jóvenes exitosos a destinar parte de su tiempo, sus capacidades y sus energías, además de un poquito de su dinero, a hacer el bien.

Elizabeth le pidió a cada individuo que seleccionara cinco objetos y una flor que reflejaran las principales prioridades e influencias en sus vidas. El resultado es una versión moderna de las naturalezas muertas holandesas del siglo XVII.

En el libro aparecen, entre otros, Jeff Skoll, uno de los fundadores de eBay, quien ahora está orientando su atención y su fortuna a producir

en Hollywood películas de fuerte temática social; un australiano tibetano que vendió su cadena de restaurantes de primera línea para empezar a cocinar 400 comidas por noche para personas sin hogar de Sidney (‘es tanto más satisfactorio cocinar para los pobres que para los ricos’), y un desarrollador inmobiliario irlandés que fleta cada año a Sudáfrica un Airbus lleno de voluntarios, para construir 50 casas de material en una semana.”

Marshall Goldsmith

Coach de ejecutivos



“Estoy tratando de explicar por qué les es tan difícil, incluso a las personas más inteligentes y decididas, modificar conductas que desean cambiar.

Como coach, me tocó ayudar a gente muy exitosa a modificar su conducta. Aunque lo que les pedía era bastante simple, no les resultaba nada fácil. Estoy estudiando las dificultades del cambio conductual, para ayudar a la gente a concretar los cambios que siente como más importantes.

En septiembre, Hyperion publicará mi libro *What Got You Here – Won’t Get You There*, que explora los desafíos del cambio de compor-

Sydney Finkelstein
Warren Bennis
Rosabeth Moss Kanter
Charles Handy
Marshall Goldsmith
Edward Lawler
Gary Hamel **Watts Wacker**
Bruce Tulgan
Peter Fisk **John Patrick**
Nirmalya Kumar
Peter Cohan

tamiento, con numerosos ejemplos y estudios de casos que adquirí en mis años de trabajo. Combina los tres principales componentes de mi vida profesional: entrenar, enseñar y escribir.

Aprendo al máximo cuando entreno a ejecutivos. Dado que no se me paga si mis clientes no mejoran, me volví muy práctico. Veo mi práctica de coaching como un laboratorio que provee aprendizaje sin fin. Actualmente trabajo en trasladar lo que aprendí a mi nuevo libro. Me divierto mucho cuando enseño. Desde que soy budista y mi filosofía básica es ser feliz ahora, divertirme es algo muy importante para mí. Como maestro aprendí que un buen contenido no es suficiente para producir aprendizaje real. El proceso de aprender tiene que conectarse con el estudiante. Ahora trato de lograr que mis es-

critos sean tan divertidos e impactantes como mis clases. Hay tanta gente a la que puedo enseñar, y sólo unos pocos a los que puedo entrenar.

Antes de morir, quiero lograr un impacto lo más positivo posible sobre la vida de la gente. Como parte de este esfuerzo, decidí entregar lo máximo. Casi todos mis artículos, columnas, audios e incluso videos están en mi sitio web (www.marshallgoldsmithlibrary.com). Aliento a los visitantes a leer, aprender, observar, bajar, copiar y compartir lo que deseen, con quien lo deseen.

No necesito más posesiones materiales, y quiero contribuir a que la vida de la gente sea un poco mejor. Si puedo ayudar a alguien a lograr un cambio duradero positivo en al-

Sepa en qué temas y teorías concentran su energía intelectual los más grandes pensadores de negocios.

**Recopilación
de Stuart Crainer**



guna conducta significativa, me sentiré estupendamente.

Hace poco dicté un programa de educación ejecutiva para uno de los bancos más exitosos del mundo. Una de las participantes hacía dos años que seguía mis clases. Cuando le pregunté si había cambiado, me dijo: 'Para ser honesta, no estoy segura de haber cambiado algo en mi trabajo en el banco, pero me convertí en mejor madre, cosa que para mí es muy importante'. Sobre eso estoy trabajando. ”

Stuart Crainer el editor de la revista
Business Strategy Review.

“Creo poder demostrar que la gestión débil es epidémica entre los líderes. ¿El antídoto? Apelar a una buena gestión, con real delegación de poder.”

—Bruce Tulgan

Bruce Tulgan

Consultor, fundador de Rainmaker Thinking



“La gestión débil no es tan conocida como su opuesto, la temida micro-gestión, pero es mucho más dañina y muchísimo más común.

El conocimiento amplio que se tiene de la micro-gestión y los esfuerzos casi universales por evitarla, contribuyen a la gestión débil. Entre mis principales objetivos al escribir *The Under-Management Epidemic*, que se publicará este año, está ayudar a que la gestión débil ocupe un lugar en el léxico de negocios al lado de la micro-gestión, para que la primera sea más temida y evitada que la segunda.

Utilizo el término gestión para poner el foco en los aspectos más convencionales, pero absolutamente cruciales, del liderazgo: proveer dirección y guía, conseguir que la gente sea responsable, hacerse cargo de los fracasos y recompensar los éxitos. Estos son los elementos básicos de la gestión, y constituyen un camino demasiadas veces olvidado por el liderazgo actual.

La gestión débil es la causa oculta que está detrás de muchos problemas: desde los chicos que se portan mal, hasta las fallas habituales del servicio al cliente. Detrás de esos problemas hay líderes que no supieron decirle a la gente qué hacer y cómo hacerlo, ni lograron monitorear permanentemente el desempeño, ni pu-

dieron corregir rápidamente los errores y premiar más rápidamente aún el éxito. La gestión débil está tan extendida como una epidemia. Al investigar aprendimos que ese comportamiento obedece a:

- No quieren micro-gestionar y, por ende, no brindan suficiente guía.
- Por no monitorear y medir de cerca el desempeño, permiten que los pequeños problemas se agraven.
- Por no brindarle a cada individuo un tratamiento especial, para que no parezca injusto, no son todo lo flexibles y generosos que deberían.
- Piensan que hay que ser un latoso para ser un sólido manager y caen en el síndrome del ‘falso chico agradable’, que no brinda orientación ni refuerza las normas.
- Temen confrontar con la gente que lideran y son incapaces de asumir el mando.
- No estudian ni practican técnicas probadas, y quedan pegados a malos hábitos de management.
- Los desconcierta la cantidad de cosas que tienen bajo su control, y no se concentran en lo que podrían controlar, que es a ellos mismos y sus propias capacidades.

En los últimos 12 años llevé a cabo entrevistas en profundidad y focus groups con miles de managers, así como miles de horas de seminarios intensivos cada año. Esta investigación continua es el fundamento de mi libro y de todo mi trabajo.

Creo poder demostrar que la gestión débil es epidémica entre los líderes de todo nivel. ¿El antídoto? Apelar a una buena gestión, con real delegación de poder. Monitorear, medir y documentar el desem-

peño. Premiar el alto desempeño y ayudar a mejorar a la gente que no logra cubrir las expectativas.”

Sydney Finkelstein

Profesor de management en Tuck School of Business



“Después de terminar *Why Smart Executives Fail*, estoy desarrollando nuevas ideas para que los ejecutivos puedan protegerse de los síndromes de fracaso que docu-

menté en el libro. Muy pocas compañías tienen sistemas de alerta temprana. Este nuevo trabajo permite identificar a las que redujeron su riesgo estratégico y describe qué pueden hacer los ejecutivos para acotar su propio riesgo.

Hasta la fecha, la investigación ayudó a crear un conjunto de diagnósticos que pueden usarse para evaluar áreas de potencial debilidad, y brinda algunas herramientas para resolver el problema. Los diagnósticos cubren liderazgo, estrategia y temas de procesos, y señalan la importancia de atributos organizacionales clave como apertura mental, responsabilidad, cultura de alto desempeño y aprendizaje de los errores. Estos diagnósticos siguen siendo testeados en empresas como parte del proceso de investigación.”

Peter Cohan

Consultor, autor y capitalista de riesgo



“El capital de riesgo respalda a empresas como Google, Yahoo!, Microsoft, Cisco Systems y Genentech, que generan puestos de trabajo y un alto retorno sobre la

inversión. Según la National Venture Capital Association, este respaldo

dio lugar, entre 1970 y 2003, a 10,1 millones de puestos de trabajo e ingresos por US\$ 1,8 billones.

En las dos décadas anteriores a septiembre de 2004, los fondos de capital de riesgo produjeron un retorno del 15,8 por ciento para los inversores, superior al de las empresas líderes incluidas en el índice S&P 500.

El objeto de mi actual investigación, que llevo a cabo con el profesor de la Universidad de Boston e inversor de riesgo Barry Unger, es entender por qué algunas inversiones de riesgo incrementan el valor y otras no. Nos proponemos abarcar los siguientes tópicos:

■ **Diferentes estilos pueden conducir al éxito.** Algunos inversores se concentran en generar altos retornos y crean compañías que dan mejores resultados financieros bajo su tutelaje, mientras que otros procuran ser líderes mundiales mediante la introducción de tecnologías originales e innovadoras. Sus estrategias también difieren según sea dominante o minoritaria su participación.

■ **La eficacia varía en función de lo bien que los capitalistas de riesgo desempeñen cuatro actividades críticas: proteger, estructurar, monitorear y salir de sus acuerdos.**

■ **Para incrementar el valor de la inversión de riesgo, el presidente ejecutivo debe construir una organización sobre ciclos de éxito.** Estos ciclos emergen de organizaciones que emplean cuatro fuentes de ventaja: liderazgo emprendedor, tecnología abierta, desarrollo ilimitado de productos y disciplinada asignación de recursos.

■ **Cuanto mejor es el sistema de control, mayores son las posibilidades**

de éxito de la inversión de riesgo.

■ **El foco puesto en una industria aumenta las probabilidades de éxito de la inversión de riesgo.** Ese foco brinda varias fuentes de ventaja, vinculadas con las posibilidades de comunicar criterios específicos, ganar prestigio, monitorear más eficazmente el emprendimiento y atraer a la gente más talentosa de esa industria. ”

Gary Hamel

Consultor y coautor de
Competing for the Future



“ Actualmente estoy trabajando en la innovación en la gestión, y en algo que denominé el Laboratorio de Innovación en Management. Me refiero a la innovación

en los principios y los procesos, lo que finalmente modifica de una manera sustancial lo que hacen los managers. El laboratorio es un experimento en sí mismo. Paso a describir nuestras hipótesis.

La primera es que podemos inventar una metodología que nos permita ser mucho más decididos, y acelerar dramáticamente la evolución del management.

Antes de que en Europa se inventara el método científico, ya había descubrimientos científicos. Pero todo estaba bastante desorganizado; ocurría por accidente. A partir del método científico, uno tiene una hipótesis, la pone a prueba de una manera que permita la verificación posterior, captura el aprendizaje de for-

ma tal que se pueda transmitir a otros y el avance se imita. Luego, GE aprendió a transformar el avance científico en éxito comercial.

Sin duda hubo mucha innovación de management en los últimos 100 años, pero nadie se planteó desarrollar un marco institucional, una metodología y un conjunto de incentivos que hicieran de la innovación científica un proceso altamente repetible. Es lo que estamos tratando de hacer.

Esto exige rever la historia de la innovación en management y entender cómo sucedió. Ya avanzamos bastante. Estuvimos poniendo esto a prueba en las organizaciones, e inventamos una metodología que permite a la gente ser explícita y creativa respecto de la reingeniería de sus procesos de management y de negocios.

De modo que nuestra primera hipótesis es que uno puede crear una metodología, un conjunto de herramientas, y que, si reúne durante unos días a un grupo de gerentes, empieza a conseguir que desempaqueten y desafíen 100 años de supuestos, para repensar totalmente la forma en que realizan tareas críticas como asignar recursos, crear estrategias y tomar decisiones.

La segunda hipótesis es que podemos ayudar a las empresas a experimentar nuevos principios y procesos de management, sin interrumpir su actual éxito. El desafío es lograr que lleven a cabo experimentos de management de bajo costo, con la misma mentalidad con que se experimenta un nuevo producto o una nueva tecnología en los laboratorios. Implica pensar en que, si tene-

“ Actualmente estoy trabajando en la innovación en la gestión, y en algo que he denominado el Laboratorio de Innovación en Management. ”

—Gary Hamel

“Con un grupo de colegas de Harvard comenzamos a trabajar en un proyecto que apunta a líderes interesados en encarar un gran desafío social o global.”

—Rosabeth Moss Kanter

mos por ejemplo un nuevo sistema de conversación, ¿cómo efectuamos una simulación o un test en algún rincón de la empresa?

En suma, nuestras hipótesis son que se puede iniciar una innovación sistemática de management, y que se podrían experimentar todas las nuevas ideas de management sin poner en riesgo el éxito actual.

El pasado otoño, en California, hicimos nuestra primera prueba. Más de 10 compañías enviaron, cada una, cinco o seis personas, y pasamos un par de días explorando esta metodología.”

Rosabeth Moss Kanter

Profesora de la Harvard Business School y autora de *Confidence*.



“*Confidence* se publicó tan recientemente que todavía trabajo en sus aplicaciones e implicancias, tales como las herramientas para diagnosticar la cultura de una

empresa e identificar una racha ganadora o perdedora en gestación, o para analizar los elementos de una cultura de la responsabilidad, la colaboración y la innovación. Sigo interesada en las acciones ejemplares de liderazgo que potencian la innovación. Estoy profundamente inmersa en nuevos casos de integración exitosa en fusiones, que demuestran que los líderes seguros pueden compartir poder y evitar que se generen ganadores y perdedores.

También estoy mirando hacia adelante, para identificar el próximo conjunto de desafíos globales

para las economías y las personas. Creo que la revolución demográfica ofrece una tremenda oportunidad. Hay una gran población de líderes experimentados que quiere dedicar los próximos 20 años productivos de su vida al servicio, para sentir que deja algo. Y el segundo elemento es que hay un enorme vacío de liderazgo ante desafíos muy significativos para algunos sectores de la sociedad, vinculados con la salud, la educación, la prosperidad económica y el medio ambiente.

Con un grupo de colegas comenzamos a trabajar en Harvard en una iniciativa que apunta a líderes interesados en encarar un gran desafío social o global, como salvar selvas tropicales o erradicar una enfermedad. Esta gente quiere aplicar lo que sabe, pero reconoce que hay un gran tema a aprender. Pensamos que es una nueva etapa de la educación más alta.

Una segunda nueva área de interés para mí es la ciudadanía corporativa, que es parte integral de la estrategia y del branding de numerosas compañías líderes. Veo una oleada de innovación que vendrá del reconocimiento, por parte de las empresas, de las oportunidades para crear nuevos productos que resuelvan problemas sociales, desde medicamentos hasta vehículos híbridos, y del inmenso mercado de los servicios para la ‘calidad de vida’, que generan valor, tanto social como financiero.

También estoy interesada en las mejores prácticas de management surgidas de países que no necesariamente son conocidos como la vanguardia en la materia, pero que debieron innovar por el entorno en el que operan. Por ejemplo, estuve tra-

bajando con un banco brasileño que está asumiendo un tremendo rol de liderazgo en su país, guiando a las empresas hacia la responsabilidad y la sustentabilidad ambiental en las comunidades integradas a sus prácticas. Como estrategia de negocios, resultó altamente exitosa. Y por supuesto están China e India, que adaptan las prácticas occidentales añadiéndoles sus propios condimentos.

¿El hecho de que las empresas usen su poder responsablemente y se ocupen de la sociedad, transformará a los países?”

John Patrick

Pionero de Internet



“He pensado en hacer otro libro, pero comparo el esfuerzo de publicar con la alegría que me provoca editar mi weblog (patrick-web.com), que ya registra más de

500.000 visitas por mes. La gente prefiere que ponga cosas fáciles de entender. Escribo sobre una amplia variedad de temas y me divierto. En cuanto a las próximas grandes cosas, creo que el blogging todavía es subestimado, lo mismo que los estándares Wi-Fi (para la transmisión inalámbrica de información). El geocaching (N. del E.: una suerte de búsqueda del tesoro con soporte tecnológico) va a emerger como una de las grandes cosas, como deporte y como una inmensa cantidad de información y ‘metadata’ o ‘metainformación’ (información que describe información). La metadata es otra de las grandes cosas.”

“La gestión del valor del cliente busca identificar los requerimientos del cliente, para determinar cuánto significa, monetariamente, satisfacerlos.”

—Nirmalya Kumar

Nirmalya Kumar

Profesor de marketing
de la London Business School



“Tras haber concluido *Marketing as Strategy*, estoy trabajando en dos nuevos libros. El primero es *The Private Label Revolution*, en coautoría con Jan-Benedict E.M. Steenkamp.

Las marcas privadas, o marcas propias de las tiendas, aumentaron enormemente en las últimas dos décadas, especialmente en las industrias del vestido, el mobiliario, los productos farmacéuticos y los productos de consumo envasados. En Europa, las marcas privadas minoristas absorben el 40 por ciento de las ventas de supermercados y tiendas de artículos generales, y en los Estados Unidos, el 20 por ciento de esas ventas, junto a una saludable participación en tiendas por departamentos, especializadas y de conveniencia. El crecimiento de los minoristas globales y el incremento de la concentración harán que estos porcentajes crezcan.

Por otra parte, el carácter de las marcas privadas cambió. Ya no se las considera el sobrante barato de productos de marca. Se trata ahora de marcas reales de productos de cali-

dad, apoyadas en innovación y en sofisticadas estrategias de marketing. El incremento de las marcas privadas premium tomó por sorpresa a muchos fabricantes con marca. El libro se concentra en estos temas.

El segundo libro, escrito en coautoría con James C. Anderson y James A. Narus, se titula *Rare Commodity: Moving Business Markets Beyond Price to Value*. El mayor desafío de mercado que enfrentan las empresas dedicadas al business-to-business, es gestionar la presión implacable que ejercen los clientes sobre los precios. Su respuesta es tratar de venderles valor a sus clientes corporativos y obtener una recompensa por ello. El libro presenta un abordaje práctico progresivo a los mercados de negocios que, en esencia, tiene dos objetivos básicos: entregar un valor superior a los segmentos de mercado y firmas clientes, y conseguir un justo retorno sobre el valor brindado.

La gestión del valor del cliente busca identificar los requerimientos del cliente, para determinar cuánto significa, en términos monetarios, satisfacerlos. Aunque las firmas sean capaces de llevar a cabo el primer objetivo sin una evaluación formal del valor para el cliente, es improbable que puedan, sin ello, concretar el segundo objetivo: conseguir un justo retorno sobre el valor entregado.”

Warren Bennis

Especialista en liderazgo



“Mi trabajo en desarrollo es un libro en coautoría con Noel Tichy: *Judgement: The Essence of Leadership*, que este año publicará la editorial HarperCollins. El criterio es

el factor más importante del liderazgo, y el menos reconocido. La amplia comprensión de la función del criterio, y su papel en la toma de decisiones acertadas, es el nudo del tema que me ha preocupado en los últimos dos años.”

Edward Lawler

Educador



“Estoy pensando últimamente en la noción de cambio y eficacia de la organización. Con mi colega Chris Worley creemos que se ha estado observando el diseño,

el cambio y la eficacia a través de lentes erróneas. La mayoría de los modelos de diseño de la organización y del cambio tienen más de 100 años; nacieron cuando los ambientes eran

“Sugerimos que alrededor de una organización de identidad relativamente estable, en realidad puede construirse una organización variable.”

—Edward Lawler

estables o predecibles. Como resultado, hemos estado diseñando organizaciones y procesos de cambio con la presunción implícita de que las organizaciones serían predecibles y estables, y estarían en equilibrio.

Las organizaciones tradicionales se caracterizan por tener reglas, reglamentaciones y cláusulas que limitan la experimentación; soportan procesos six sigma y de mejora continua que intentan controlar la variación; premian el desempeño consistente, y tienen recursos para asegurarse de que la organización opere de la manera prescripta. Más aun, los abordajes tradicionales del cambio presuponen estabilidad. Primero, la noción de 'descongelamiento' o desregulación implica que en una organización existe una forma de equilibrio que debe ser interrumpida. Una vez que el statu quo es considerado obsoleto o ineficaz, se espera que la organización inicie un

período de cambio en el cual se implemente un nuevo conjunto de sistemas y conductas. El 'recongelamiento' implica institucionalizar el cambio y retornar a un período de estabilidad. Pero todo se convierte en un frágil castillo de naipes cuando se asume que el mundo cambia más y más rápidamente.

Nuestro nuevo libro, *Built to Change*, sigue un enfoque diferente. Proponemos un modelo de diseño de organización basado en el supuesto de que la organización está cambiando todo el tiempo, si bien debimos admitir que algo en la organización tendría que ser estable, o de lo contrario todos se volverían locos. Construyendo a partir de trabajos de Collins y Porras, Hatch y otros, sugerimos que alrededor de una organización de identidad relativamente estable, puede construirse una organización variable. Describimos procesos de exploración del futuro en vez

de los tradicionales análisis del ambiente; desarrollamos procesos de exploración de estrategias, en vez de buscar una estrategia; discutimos cuestiones de creación de valor, en vez de mirar sólo las capacidades, y discutimos un rango de actividades de organización, en vez de preocuparnos por la estructura correcta. Todo el libro desafía las presunciones de estabilidad vigentes. ”

Peter Fisk

Consultor y autor



“ En los mercados intensamente competitivos, muchas compañías perdieron su camino y no cumplen con las expectativas de sus clientes y accionistas. Su sed de precisión numérica, mediante au-



EL VINO TIENE UN LUGAR
DONDE SE DEJA CONOCER
DE LA MANO DE SUS CREADORES.

DESCUBRA EL VINO.
LOS CURSOS SON DICTADOS POR PROFESIONALES DE NUESTRA BODEGA.
4 8 3 3 - 6 6 0 0 - www.nietosenetiner.com.ar



tomación y bases de datos, analítica e indicadores, las ayudó a optimizar el presente, pero afectó su visión del futuro y su creatividad. Los negocios necesitan balancear el pensamiento de los cerebros derecho e izquierdo, la estrategia y la acción; entregar hoy y crear el mañana, para los clientes y para los accionistas.

Requieren la imaginación de Einstein para las hipótesis creativas y las comprobaciones científicas, y el apuntalamiento teórico de Picasso, para liberar sus talentos distintivos. Este es el foco de mi nuevo libro, *Marketing Genius* (Capstone). Desde la visión de Apple hasta la perspectiva de Zara, la pasión de Nike y el espíritu emprendedor de Jet Blue, las marcas y los profesionales de marketing líderes piensan y actúan en forma diferente.

Esta necesidad de una nueva mentalidad está guiada por los siguientes desafíos:

- Los consumidores hacen elecciones de compra en 2,6 segundos, y la confianza y la lealtad descienden.
- Unos 1.500 mensajes publicitarios bombardean diariamente a los consumidores y los impulsan a 'no permitir' el marketing directo.
- La intensidad competitiva se triplicó, y los ciclos de vida son cada vez más cortos.
- Los presidentes ejecutivos con trayectoria en marketing generan mejores retornos de largo plazo para los accionistas.
- La mayoría de las inversiones de marketing no tendrán retorno en el 2005; un 60 por ciento impulsa ingresos anuales futuros.
- El 86 por ciento del valor de negocios de las Fortune 500 se debe a activos intangibles, como marcas y relaciones.

Los negocios necesitan más que nunca al marketing, como fuerza impulsora creativa y comercial, y para adoptar una real orientación al cliente y concentrarse en el crecimiento rentable y orgánico. Esto requiere de más estrategia, y más habilidades

“Estudios recientes muestran que hay una puerta abierta para que el marketing ocupe el centro de la escena. Esto requiere gente dispuesta al cambio.”

—Peter Fisk

creativas y comerciales, una mentalidad de cerebro izquierdo y derecho, y un enfoque orientado hacia afuera más que hacia adentro.

La gente de marketing debería ejercer la mayor influencia e inspirar a los profesionales dentro de la comunidad de negocios. Pero sus talentos han sido restringidos a lo operacional, a una función de apoyo, con contribuciones marginales en los temas centrales del negocio. Los estudios recientes muestran que hay una puerta abierta para que el marketing ocupe el centro del escenario. Esto requiere gente de marketing dispuesta al cambio. Algunos tendrán que volverse más estratégicos e innovadores y mejorar su perspectiva comercial. No ha habido época más atractiva para trabajar en marketing.

El talento de marketing se vincula con la habilidad para conectar lo externo y lo interno, los mercados y los negocios, los clientes y los accionistas, la creatividad y el análisis, las promesas y la realidad, el hoy y el mañana.”

Watts Wacker

Futurista



“En un mundo basado en la abolición del contexto, ¿de dónde se agarra la sociedad? ¿Dónde está la fuerza de gravedad social? Son las cuestiones que estoy estudiando.

Suele aceptarse que la única certeza actual es la creciente sensación de in-

certidumbre. Desde los actos terroristas hasta los apagones, las pandemias, los tsunamis y los huracanes, tenemos una serie continuada de incertidumbre episódica. Los mercados parecen estar capeándolo, pero ¿qué sucede con la condición humana? ¿Estamos emocionalmente preparados para un futuro de conectividad inexorable, un mundo donde pronto no habrá forma de ‘desconectarse’? La tecnología está en un umbral tras el cual la condición humana tendrá la oportunidad, por primera vez en la historia, de separar lo bueno de lo malo. Cada cultura tiene, en el centro de su ontología, que lo bueno y lo malo luchan entre sí en cada uno de nosotros. Pero ¿qué sucede cuando los individuos son capaces de vivir, por separado, tanto una buena vida como una mala vida? ¿Cómo medir la confianza del consumidor en este contexto?

Nuestra respuesta es que los humanos se aferran a mitos, en forma de relatos. La comprensión de estos relatos, varios de los cuales —la búsqueda del héroe, los mitos de la creación, los mitos de la transformación, la caída y la redención, y el mito de las encrucijadas— tienen una incidencia especial en los negocios, será uno de los mayores activos de las empresas.”

© Gestión/
Business Strategy Review

Este artículo se publicó originalmente en la revista *Business Strategy Review*. Reproducido con autorización de Blackwell Publishing Ltd. © 2005