

- El debate sobre el **gigante de Seattle (Amazon) y sus posibilidades de sostener el crecimiento exponencial**, todo lo cual representa enorme prueba testigo para la evolución del capitalismo bajo el influjo de la economía digital;
- La mirada de **Dani Rodrik (Harvard) sobre el tema en auge de los nuevos contratos sociales** que puedan habilitar progreso colectivo moderando las brechas de las desigualdades.
- **El progreso humano como responsabilidad colectiva** y no como determinismo, bajo la mirada optimista del analista sueco **Johan Norberg** (autor de Progreso: 10 Razones para mirar al Futuro con Optimismo y En Defensa del Capitalismo Global).
- Una novedosa y audaz propuesta del Profesor titular del MIT, **Otto Scharmer** (fundador del Presencing Institute y creador de la Teoría U), quien ve emerger una **nueva energía basada en la conciencia colectiva para construir un mundo mejor**.

En todos los casos, contenidos seleccionados y curados para habilitar conversaciones y análisis de futuro de quienes tienen responsabilidades de liderazgo y gestión.

Bienvenidos. Y buena lectura!

Andres Pallaro

Director Observatorio del Futuro.

andres.pallaro@ues21.edu.ar¹

@andrespall

¹<mailto:andres.pallaro@ues21.edu.ar>

El gran desafío de configurar el trabajo remoto en las organizaciones - Cal Newport (Georgetown University). The New Yorker.



En febrero de 2013, la CEO de Yahoo, Marissa Mayer, puso fin a todo el trabajo remoto en la empresa mediante un memorando de RR. HH: "**La velocidad y la calidad a menudo se sacrifican cuando trabajamos desde casa**". IBM, Hewlett-Packard, Best Buy y otras compañías redujeron sus programas de teletrabajo y las compañías de Silicon Valley se hicieron famosas por los atractivos lúdicos (comidas gratis, cafeterías, gimnasios para escalar) que solían mantener a los trabajadores en la oficina. Previo a la Pandemia el trabajo remoto era la excepción más que la norma.

Post Pandemia, **Twitter es el Yahoo a la inversa**. El CEO, Jack Dorsey, anunció en un correo electrónico que aquellos cuyos trabajos no requerían una presencia física se les permitiría **trabajar desde casa indefinidamente**.

No todas las empresas querrán adoptar el trabajo remoto de manera tan completa, pero, para proteger la salud de los trabajadores y reducir la responsabilidad corporativa, muchas **no tendrán más remedio que permitir significativamente más teletrabajo en los próximos meses o quizás años**.

Las interacciones cara a cara ayudan a las personas a comunicarse y vincularse, pero eso es solo una parte de su valor. El trabajo de conocimiento realizado en muchas oficinas modernas — pensar, investigar, sintetizar, escribir, planificar, organizar, etc. — tiende a ser confuso y desorganizado en comparación con los procesos estructurados de, por ejemplo, la fabricación industrial. **En un entorno de trabajo tan caótico, existen profundas ventajas de reunir a las personas en un solo**

lugar. En persona, por ejemplo, el costo social de pedirle a alguien que asuma una tarea se amplifica, mientras que en forma remota aumentan los incentivos para sacarse tareas de encima encargándolas a otros.

Incluso si un equipo resuelve los desafíos logísticos del trabajo remoto, debe enfrentar los psicológicos. Para muchas personas, los rituales del viaje diario (podcasts en el tren, saludos en el elevador) sirven como una preparación similar para el trabajo del día. Sin ellos, **se hace fácil perder la noción de la distinción entre la vida profesional y personal.**

Se puede establecer una analogía entre lo que está sucediendo para instalar el trabajo remoto en las organizaciones y lo que sucedió a finales del Siglo 19 y principios del 20 para reemplazar las maquinas de vapor por la energía eléctrica en las fábricas. Hace tiempo disponemos de la tecnología necesaria para hacer viable el trabajo remoto a gran escala, pero **las experiencias son discontinuas y ofrecen resultados dispares.** La pregunta es si, habiendo sido forzados a adoptar esta nueva tecnología por la Pandemia, podemos resolver los problemas de larga data que han frustrado su adopción en el pasado.

Alguna innovación útil es posible a nivel individual. Aún así, centrarnos en la productividad personal solo nos llevará hasta cierto punto. **También se necesitarán innovaciones a nivel de organización.** Herramientas como Slack, Trello, Microsoft Flow, Asana y otras permiten la visibilidad de flujos de trabajo y responsabilidades en los equipos, eliminan la sobrecarga de tareas casuales, combaten la ambigüedad y facilitan la cultura de ejecución ágil de porciones mas pequeñas de trabajo.

Esto implica cambiar en parte el modelo de gestión por objetivos, con mucha libertad en las formas de ejecución. Es posible que **las organizaciones tengan que comenzar a pensar no solo en lo que hacen sino en cómo lo hacen.** Así como las compañías contrataron a CIOs para afrontar la transformación digital, quizás la pandemia de coronavirus hará que **el Director de Flujo de Trabajo tenga un papel igualmente importante.**

Una encuesta reciente de Gallup, casi el **60% de los encuestados dijeron que les gustaría seguir trabajando de forma remota** después de que se hayan levantado las restricciones a las empresas y las escuelas. Beneficios personales, urbanos y ambientales se multiplican. **Sin embargo, el trabajo remoto es complejo y no es una panacea.** Por mas innovaciones que se implementen, **probablemente no haya forma de que los lugares de trabajo se acerquen a los mismos niveles de cercanía y cohesión generados en una oficina compartida;** La tutoría, la toma de decisiones y el liderazgo pueden ser simplemente más difíciles desde la distancia.

Habrà mucho trabajo remoto, pero también mucho trabajo de oficina. En este futuro, las innovaciones de flujo de trabajo permitirán que los esfuerzos remotos y en persona se integren de manera más fluida sin la necesidad de constantes correos electrónicos o videoconferencias. Las empresas mantendrán las oficinas centrales regionales, pero serán más pequeñas, con más intercambio de escritorios y menos oficinas permanentes asignadas previamente. Algunas ciudades más pequeñas y atractivas verán crecer las poblaciones; algunas ciudades más grandes verán disminuir los costos de la vivienda. **Habrà más variedad en los arreglos de trabajo con las personas, a modo de "períodos de servicios" por tiempo determinado.**

Cuando el trabajo remoto sube mucho, los Gerentes ya no pueden "salirse con la suya como siempre" y se hacen necesarios cambios fundamentales en la naturaleza del trabajo. Antes de la pandemia, ya estábamos sufriendo una crisis de productividad, en la que parecíamos trabajar más horas. **Las soluciones que hacen que el trabajo remoto sea sostenible también pueden ayudar a**

solucionar estos otros problemas de larga data en el trabajo del conocimiento. El trabajo que es remoto para algunos puede ser mejor para todos.

Fuente: https://www.newyorker.com/culture/annals-of-inquiry/can-remote-work-be-fixed?utm_source=twitter&utm_medium=social&utm_campaign=onsite-share&utm_brand=the-new-yorker&utm_social-type=earned

Puede el gigante Amazon seguir creciendo como si fuera una startup? - The Economist



Amazon cumplirá 9,500 días. **Pero para Jeff Bezos, fundador y director ejecutivo de la compañía, siempre es el "Día 1"**, dado que debe comportarse para siempre como una startup dinámica: innovar agresivamente y expandirse sin descanso. El cumplimiento de esta regla ha hecho que Amazon sea tan conveniente para los consumidores como temida por las empresas que se interponen en su camino.

La capitalización de mercado de Amazon se duplicó a \$ 734 mil millones entre 2016 y 2018. Desde entonces, casi se ha duplicado nuevamente. **Sus acciones cotizan a 118 veces las ganancias, en comparación con 25-35 veces para Apple y Microsoft.**

Pero Amazon no está exento de problemas. Han surgido rivales tanto en el comercio electrónico como en la nube. Se están planteando preguntas sobre su trato a los trabajadores y comerciantes independientes en su plataforma. A muchos políticos les gustaría verla separada en varias empresas. También a algunos inversores, sobre la base de que verían mayores retornos de esa manera.

Ninguna empresa domina los mundos físico y digital como lo hace Amazon. En el mundo físico, tiene un sistema logístico insuperable. En el mundo digital, Amazon domina el negocio de la computación en la nube. Y si bien todavía está creciendo en un conjunto de negocios multimillonarios, **el ritmo ya no es el mismo.** Por ej, la participación de Amazon en el gasto en línea en Estados Unidos fue del 34% a mediados de abril, frente al 42% antes de covid-19. Cada gran minorista recurre al canal web como nunca antes. Target y Walmart, por ejemplo, están haciendo enormes apuestas.

Por otra parte, rivales como **Shopify**, una firma canadiense, ofrece a los minoristas una forma de vender en línea, y se obsesiona con la experiencia que brinda a las compañías que lo usan tanto como Amazon se obsesiona con sus clientes. Ha pasado de la nada hace unos años al 5,9% del mercado minorista en línea de Estados Unidos, solo superado por Amazon. Ahora se convertirá en el

back-end para Facebook Shops, la nueva empresa de comercio electrónico del gigante de las redes sociales.

A nivel global, Amazon tampoco la tiene fácil. **Hace un año, después de 15 años de intentos, Amazon renunció a China.** En 2012 había logrado ganar una participación en el mercado de comercio electrónico del 7% allí, pero Alibaba y la otra historia de éxito local, jd.com, lo exprimieron, cazando a los clientes con ofertas y promociones. **En Latam, es ampliamente superada por Mercado Libre,** mucho más hábil en lidiar con sistemas imperfectos y culturas locales que Amazon.

La mayoría de los inversores han ignorado la desaceleración global de las ventas minoristas de Amazon. La razón es simple: aws (negocio de servicios en la nube) . Sus ingresos operativos generalmente suman más de la mitad del total de Amazon, en el último trimestre representaron el 77%. Pero la nube se está llenando de jugadores. Alibaba, Google y Microsoft amplían sus ofertas. A nivel mundial, **la participación de aws en la computación en la nube disminuyó del 53.7% al 47.8% entre 2016 y 2018,** según Gartner, una firma de investigación, mientras que Microsoft casi se duplicó al 15.5%.

A nivel de mercado corporativo, **el hábito de Bezos de mudarse a nuevas industrias significa que ahora hay cada vez más rivales recelosos de darle sus datos.** A los clientes potenciales les preocupa que comprar servicios de AWS sea equivalente a pagar a un acaparador de tierras para invadir su rancho. Esto ha alimentado la hipótesis de que AWS podría estar mejor buscando su futuro como una compañía separada. A pesar de la desaceleración del crecimiento, todavía se está expandiendo dos veces más rápido que el comercio minorista y **menos del 10% de los \$ 4 billones estimados en gasto anual global en IT ha migrado a la nube por el momento. El mercado potencial es enorme.**

Cada vez más políticos argumentan que Amazon debería dividirse porque su poder de mercado es desproporcionado y afecta la competencia. Será muy difícil que la empresa se salve del garrote de Whashington. A ello se suma crecientes polémicas con algunos de sus managers por uso indebido de datos de sus anunciantes para sus propios negocios y por el trato a sus empleados, sometidos a procesos de trabajo agobiantes y con pocas medidas de precaución en el marco de la Pandemia. **Se amplifican las voces que hablan de un ambiente tóxico en la compañía y de una "moral por el piso" de los trabajadores.**

Bezos ha logrado evitar que Amazon envejezca más allá del Día 1 durante más tiempo del que la mayoría de las empresas pueden soñar. Pero ni siquiera el mejor mago puede detener el paso del tiempo. Un día, llegará el día 2.

Fuente: https://www.economist.com/briefing/2020/06/18/can-amazon-keep-growing-like-a-youthful-startup?utm_campaign=the-economist-today&utm_medium=newsletter&utm_source=salesforce-marketing-cloud&utm_term=2020-06-18&utm_content=article-link-1

El contrato social postpandémico - Dani Rodrik (Harvard)



COVID-19 ha exacerbado las fallas profundas en la economía global, exponiendo claramente las divisiones y desigualdades de nuestro mundo actual. También ha multiplicado y amplificado las **voces de quienes piden reformas de gran alcance.**

La suposición implícita detrás de gran parte de nuestro pensamiento actual, así como el del modelo tradicional de estado de bienestar, es que los "buenos trabajos" de la clase media estarán disponibles para todos con las habilidades adecuadas. Desde esta perspectiva, la estrategia adecuada para fomentar la inclusión es una que combine el gasto en educación y capacitación, un sistema progresivo de impuestos y transferencias y el seguro social contra riesgos idiosincráticos como el desempleo, la enfermedad y la discapacidad.

Pero la inseguridad económica y la desigualdad de hoy son problemas estructurales. Las tendencias seculares en tecnología y globalización están vaciando la mitad de la distribución del empleo. El resultado son más trabajos malos que no ofrecen estabilidad, salarios suficientes y progresión profesional, y mercados laborales permanentemente deprimidos fuera de los principales centros metropolitanos. *Dicho sin rodeos, debemos cambiar lo que producimos, cómo lo producimos y quién tiene voz en estas decisiones.* Esto requiere no solo nuevas políticas, sino también la reconfiguración de las existentes.

Las políticas activas del mercado laboral diseñadas para aumentar las habilidades y la empleabilidad deben ampliarse a asociaciones² con empresas y dirigirse explícitamente a la creación de buenos empleos. Las políticas industriales y regionales que actualmente se centran en incentivos fiscales y subsidios a la inversión deben reemplazarse³ por servicios comerciales personalizados para facilitar la creación de empleo al máximo. Sobre todo, **una nueva estrategia debe abandonar la separación tradicional entre las políticas favorables al crecimiento y las políticas sociales.**

Un crecimiento económico más rápido requiere la **difusión de nuevas tecnologías y oportunidades productivas entre las empresas más pequeñas y segmentos más amplios de la fuerza laboral,** en

²https://drodrik.scholar.harvard.edu/files/dani-rodrik/files/building_a_good_jobs_economy_november_2019.pdf

³https://research.upjohn.org/up_press/258/

lugar de limitar su uso a una élite estrecha. Y mejores perspectivas de empleo reducen la desigualdad y la inseguridad económica de manera más efectiva que la redistribución fiscal sola. **En pocas palabras, el crecimiento y las agendas sociales son lo mismo.**

Fuente: https://www.project-syndicate.org/commentary/new-social-contract-must-target-good-job-creation-by-dani-rodrik-and-stefanie-stantcheva-2020-06?utm_source=Project+Syndicate+Newsletter&utm_campaign=c41ee7287a-sunday_newsletter_14_06_2020&utm_medium=email&utm_term=0_73bad5b7d8-c41ee7287a-107158649&mc_cid=c41ee7287a&mc_eid=1dccc03ed1

Ser optimista durante una Pandemia, Johan Norberg - Human Progress



El historiador y escritor sueco vuelve con sus reflexiones optimistas sobre el progreso humano.

El Banco Mundial ha estimado que del 80 al 90 por ciento del daño económico de las epidemias generalmente proviene del comportamiento de aversión, el hecho de que no nos reunimos, no vamos a trabajar, no comerciamos y no viajamos. No vienen de enfermedades, muertes y la pérdida de producción asociada con ello. **A veces no aprecias lo que tienes hasta que notas su ausencia.**

De hecho, parece extraño que la humanidad haya tenido su mejor cuarto de siglo. **Desde 1990, la pobreza extrema disminuyó globalmente del 37 por ciento a menos del 9 por ciento.**

Es más importante que nunca prestar atención a este progreso y no darlo por sentado. Porque no sucede por sí solo, automáticamente. **Se necesita libertad para que las personas exploren nuevos conocimientos y ciencia, experimenten con esto en forma de nuevas tecnologías e intercambien el resultado entre ellos, a través de sociedades y fronteras.** Esto es lo que crea nuevas ideas y tecnologías y hace posible producirlas de la manera más eficiente y compartirlas en todo el mundo.

Es posible que todos queramos una industria de ventiladores cuando todo esto termine, pero un ventilador se produce a partir de 500 componentes. ¿Vas a crear 500 fábricas nacionales para producir todas y cada una de ellas? En ese caso, seguramente serán tan caros e inadecuados que solo podríamos conformarnos con un pulmón de hierro de la era comunista. **La especialización y el comercio internacional es la razón por la que tenemos el tipo de tecnología médica avanzada que ahora está a nuestra disposición.**

Por supuesto, **hemos aprendido que no tiene sentido depender de China para todos nuestros insumos**, en caso de que algo suceda allí. Pero la respuesta no es localizar las cadenas de

suministro. En ese caso, toda nuestra sociedad se derrumba si enfrentamos una crisis local. **En cambio, necesitamos más diversidad y flexibilidad. Más proveedores, no menos.**

El progreso proviene de tener más ojos mirando los problemas y más cerebros en libertad para encontrar nuevas soluciones. Ese siempre ha sido el caso, pero es más importante recordarlo ahora, cuando los problemas que enfrentamos son de grandes proporciones.

Fuente: <https://humanprogress.org/article.php?p=2706>



1 - El progreso en breves definiciones según Johan Norberg⁴

Una nueva superpotencia en formación: acción colectiva basada en la conciencia. Otto Scharmer (MIT) - Medium.



Ya sea que hable con CEOs y ejecutivos de pequeñas o grandes empresas, creadores de movimientos de base, funcionarios gubernamentales (en privado) o jefes de departamentos en grandes instituciones internacionales, **todos saben que lo que estamos haciendo ahora no es sostenible**. Individualmente, casi todos quieren algo diferente. Sin embargo, colectivamente, seguimos produciendo los mismos resultados, manifestados en la **profundización de las tres divisiones principales de nuestro tiempo**:

- La división ecológica: desconexión entre uno mismo y la naturaleza,
- La división social: desconexión entre uno mismo y el otro.
- La división espiritual: desconexión entre uno mismo y uno mismo.

⁴<https://www.youtube.com/watch?v=f8-Tod-dPF0>

Los siguientes 10 aspectos reflejan para el autor la transformación en marcha en el mundo basada en la creciente conciencia global:

1- Todo lo que sabíamos que no era sostenible se está derrumbando ahora.

2- Aumento: a medida que los sistemas colapsan, las personas se elevan.

3- Conexión: Somos un sistema: Ahora sabemos que ignorar nuestra condición fundamental de interconexión nos lleva a diseñar instituciones que fracasan por completo en momentos como este.

4- Una nueva superpotencia: acción colectiva basada en la conciencia (ABC): En resumen: la energía sigue a la atención. Entonces, ¿cuál es la próxima superpotencia emergente? Es nuestra capacidad de desviar el rayo de nuestra atención hacia nosotros mismos, tanto individual como colectivamente; tomar conciencia de las reglas que rigen nuestro comportamiento colectivo; y doblar y transformar estas reglas según lo exijan las circunstancias. Ninguna otra especie en la tierra puede hacer esto.

5- Fallos sistémicos: El fracaso de Big Government, Big Business y Big Tech está relacionado con el mismo problema subyacente: **cuando se operan con una mentalidad de desconexión y conciencia del sistema del ego (competencia y construcción de imperios) en lugar de una mentalidad de interconectividad y eco- conciencia del sistema**, entonces terminas con un gobierno que tarda seis semanas en responder a una pandemia, en lugar de tres días; terminas con un proveedor de equipos médicos que antepone las ganancias a la salud pública; terminas con compañías de Big Data que ponen las ganancias y el poder de manipular el comportamiento colectivo antes de empoderar a las sociedades y los ciudadanos para democratizar el uso de sus propios datos. **Tres formas de fracaso institucional. Un problema raíz.**

6- Parar: cuando te enfrentas a una interrupción, debes despertar: la clave para acortar el tiempo de respuesta es dejar de descargar, es decir, dejar de reaccionar con patrones de pensamiento habituales. Esa es la primera parte del despertar.

7- Elección: al despertar, tenemos una opción: la experiencia humana en este siglo está formada por estas dos fuerzas contradictorias que experimentamos en todas nuestras comunidades: por un lado, vemos que los muros suben y las fronteras se cierran y, por otro lado, vemos una disolución de límites, como en la economía solidaria (mezclar lo mío / lo suyo), en la colaboración entre organizaciones (compartir personal), o en el caso de la colaboración entre sectores (gobierno, sector privado, militar, sociedad civil, etc.).

8. Reimaginando nuestra civilización: nuevas infraestructuras de innovación. Necesitamos crear tres nuevos tipos de infraestructuras de innovación social: **Nuevas infraestructuras de aprendizaje** que unen la cabeza, el corazón y la mano (aprendizaje integral). **Nuevas infraestructuras democráticas** que hacen que nuestros procesos de gobernanza sean más directos, más distribuidos, más diversos y más dialógicos. **Nuevas infraestructuras económicas** que cambian el foco principal de la actividad económica de la conciencia del sistema del ego a la conciencia del ecosistema, de mí a nosotros. Muchas de estas cosas, que parecían imposibles, estén comenzando a germinar iniciativas en estos tiempos de Pandemia.

9- Ecosistemas co-creativos: actualización de nuestros sistemas operativos: no se puede resolver los "desafíos 4.0" con mecanismos de respuesta que se basan en los sistemas operativos 2.0 y 3.0. Pero, por supuesto, eso es precisamente lo que sucede en la mayoría de los sistemas la mayor parte del tiempo. Si intentas trasladar tu organización al ámbito operativo 4.0, te das cuenta de que nadie puede hacerlo solo. Necesita un ecosistema completo de socios. La situación de Covid19 ha

acelerado enormemente la urgencia de la agenda 4.0. **Estos son los campos del futuro que necesitamos cultivar.**

10- ¿Qué podemos hacer ahora?: sembrar y cultivar estos campos de conexión más profunda entre nosotros, con la naturaleza y con nosotros mismos. La superpotencia emergente de este siglo está vinculada a nuestra capacidad de *doblar el rayo de observación sobre nosotros mismos*. Este cambio de nuestra atención nos permite vernos a través de los ojos del otro, mantener nuestra mirada enfocada en nuestro comportamiento como colectivo y ser conscientes de nuestros propios puntos ciegos, animarse a reimaginar y remodelar la civilización para cerrar las divisiones ecológicas, sociales y espirituales.

Fuente: <https://medium.com/presencing-institute-blog/a-new-superpower-in-the-making-awareness-based-collective-action-83861bcb9859>

Four Stages of Systems Evolution, Four Operating Systems

	Learning	Health	Farm & Food	Corporate Sustainability	Finance	Governance
1.0 Input and authority-centric	Traditional teacher-centric	Traditional doctor-centric medicine	Traditional farmer-centric	PR Alleviating projects	Traditional banker-centric	1.0 Visible hand Hierarchy
2.0 Output and efficiency-centric	Testing Subria learning fast in, fast out	Evidence based medicine	Industrial agriculture monoculture	Corporate practices Efficiency	Extractive Capital externality blind	2.0 Invisible hand Market
3.0 Outcome and user-centric	Learner-centric	Patient-centric medicine	Organic Ag reduce negative footprint	Business Innovation	Impact investing: externality aware	3.0 Organized interest groups Lobbying
4.0 Co-creative and eco-system-centric	Activate deep learning cycle head, heart & hand	Strengthening sources of health and well-being for people & planet	Regenerative Ag Food as medicine for healing planet & people	Purpose or Mission-driven Enterprise	Regenerative blended finance systems transforming	4.0 ABC: Awareness Based Collective action

2 - Las actividades humanas y los sectores verticales de la economía funcionan basados en sistemas operativos que en cada época histórica predominan. En la presente gráfica se advierten los 4 sistemas operativos que el autor propone y su configuración en distintos sectores de la economía. **El sistema 4.0 es al que vamos como civilización humana, acelerados luego de la Pandemia.**