

# LA CUARTA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL Y EL LIDERAZGO DEL FUTURO



**Silvia García Vega**

ORCID: 0000-0002-0302-7802

Profesora de Comunicación para el Cambio  
Dirección de Administración y Recursos Humanos  
Facultad de Negocios, UPC  
Lima - Perú

[silvia.garcia@upc.pe](mailto:silvia.garcia@upc.pe)

Recibido: 16 de noviembre de 2018

Aprobado: 23 de noviembre de 2018

Cómo citar este artículo:

García, S. (2018). La cuarta revolución industrial y el liderazgo del futuro.

*Review of Global Management*, 4(2), 16-17.

Los tiempos han cambiado; el mundo ha cambiado; y la manera de gestionar las organizaciones y a las personas también. La etapa de la historia socio-económica que nos toca vivir hoy ha sido denominada la cuarta Revolución Industrial. En ella, las nuevas tecnologías han incursionado de forma inevitable y nos han llevado a cambiar, casi de manera obligatoria, la manera en que trabajamos y nos relacionamos con nuestra familia, equipo de trabajo, clientes y entorno. Somos actualmente parte de un sistema vivo e interconectado, donde estamos más conscientes del impacto y de la responsabilidad de lo que significa ser líderes capaces de promover cambios positivos en un entorno denominado "VUCA", donde priman la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad; donde debemos generar valor no solo para nuestras organizaciones, sino también para las personas que trabajan con nosotros.

Klaus Schwab, fundador del Foro Económico Mundial, describe en su libro *La cuarta revolución industrial* (2016), las características de la nueva revolución tecnológica y plantea un debate sobre las oportunidades y los retos que

nos toca afrontar con relación a los cambios que ya estamos viviendo en el siglo XXI y a los que ocurrirán en los próximos años en distintos niveles: global, nacional, organizacional e individual.

En el aspecto organizacional, estos cambios tendrán impacto, tanto en la estrategia y en los procesos, como en la gestión de personas, dando lugar a una manera distinta de trabajar, lo que originará la necesidad de replantear la estructura del mercado laboral para responder a la nueva oferta y demanda de puestos y perfiles de trabajo. Las organizaciones, para alcanzar el éxito y ser sostenibles, buscarán a los profesionales que tengan las competencias necesarias para alcanzar los objetivos propuestos y, paralelamente, tendrán que desarrollar esas competencias en los colaboradores que ya son parte de la empresa.

En lo individual, por su lado, una gran oportunidad que presenta esta revolución es que generará millones de nuevos empleos en el mundo; y los profesionales que

posean las competencias y destrezas requeridas podrán desarrollarse, hacer línea de carrera y ser más competitivos. Muchas personas tienen temor de que la automatización las lleve a perder sus empleos. Sin embargo, sabemos que las empresas van a precisar cada vez más de las capacidades sociales y creativas, y, sobre todo, de la capacidad de tomar decisiones bajo situaciones de incertidumbre y también de la capacidad de crear e innovar.

De acuerdo con el Informe sobre el Futuro del Empleo publicado por el Foro Económico Mundial (2018), donde pidieron a jefes de recursos humanos de los empleadores más grandes de hoy, de diversos sectores y partes del mundo, imaginar el impacto en el empleo, los puestos de trabajo y las habilidades que se requieren para los próximos años, se señala que para el año 2022 no menos del 50% de los colaboradores requerirán ser reevaluados y capacitados para desarrollar las competencias que demanden sus organizaciones; y ello será un gran reto para los líderes que deberán acompañarlos en este proceso.

Asimismo, con relación a las competencias que se requieren hoy en día y las que serán prioritarias en 2022, se indica que las llamadas "competencias humanas" o "blandas" se mantienen, y otras nuevas, las "tecnológicas", se incorporan. Competencias como las de pensamiento analítico, innovación, creatividad, iniciativa, liderazgo, influencia social e inteligencia emocional son y seguirán siendo, además de las más necesarias, las más valoradas por las organizaciones y, de manera paralela, estas se complementarán con las competencias digitales, que se vuelven claves para destacar en la cuarta revolución.

La manera como nos comunicaremos también se adaptará a la tecnología. Los líderes deberán estar abiertos al aprendizaje activo, utilizando todos los recursos que la disponibilidad de la información les brinda, para tomar decisiones involucrando a sus equipos de trabajo; desarrollando su capacidad para generar interacción a todo nivel; compartiendo recursos online; y participando en comunidades y en redes, ya no solo a nivel local, sino también desde una perspectiva global.

Viéndolo de manera sistémica, como sociedad, el reto es encontrar la sinergia entre Gobierno, empresas y sector educativo para aportar al desarrollo de las

competencias que requerirá la fuerza laboral del futuro y, de forma paralela, capacitar, entrenar y acompañar a los colaboradores que ya están trabajando actualmente. Sabemos que las competencias requeridas para las nuevas funciones y nuevos puestos de trabajo van a ser, en algunos casos, distintas de las actuales, ya que las competencias digitales serán la base de la nueva forma de trabajar. En este contexto, los líderes deben preparar a sus equipos de trabajo capacitándolos para que puedan desempeñarse en un entorno más automatizado, más ágil, con máquinas cada vez más conectadas y con más atributos.

Finalmente, para crear un mundo que evolucione, donde la tecnología y la innovación se alíen para crecer y progresar, es necesario que cada uno de nosotros interiorice y sea consciente de que esta es una responsabilidad compartida; y para ello, debemos involucrarnos todos, desarrollando nuestra capacidad de pensar en el otro y de tener apertura para co-crear, para celebrar los logros en equipo.

# EL CONOCIMIENTO DE LOS CLIENTES PARA LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL



## Alfredo A. Hoffmann

ORCID: 0000-0003-4741-4174

Profesor de Introducción al Marketing  
Carrera de Administración y Marketing  
Facultad de Negocios, UPC  
Lima - Perú

[alfredo.hoffmann@upc.pe](mailto:alfredo.hoffmann@upc.pe)

Recibido: 16 de noviembre de 2018

Aprobado: 23 de noviembre de 2018

Cómo citar este artículo:

Hoffmann, A. (2018). El conocimiento de los clientes para la transformación digital. *Review of Global Management*, 4(2), 22–23.

**A**ctualmente, muchas empresas dicen estar centradas en el cliente y estar implementando la transformación digital. Nos ocuparemos del primer tema en este ensayo que, se piensa, es la base y lo más importante antes de empezar un proceso de transformación digital.

El profesor Peter Fader, de The Wharton School de la University of Pennsylvania, universidad de preponderancia, define una empresa *customer centric* como aquella que conoce a sus clientes con mayor rentabilidad futura y que alinea el desarrollo de productos y las operaciones de la empresa hacia ellos.

Sabemos que no todos los clientes son iguales para la empresa: hay clientes con mayor valor que otros. Es más, por nuestra experiencia podemos asegurar que se cumple la ley de Pareto para la distribución del valor de

los clientes, es decir, que el 80% del valor de una empresa proviene del 20% de los clientes o menos. Siendo así y teniendo la empresa recursos escasos (tiempo y dinero), está clara la importancia de alinearla con los clientes de mayor rentabilidad futura. Pero, para poder alinear la empresa a los clientes más rentables, lo primero es conocerlos. Si la organización no sabe quiénes son sus clientes de mayor valor, entonces no podrá conocer sus necesidades ni diseñar e implementar una oferta que tenga en cuenta el valor potencial de estos clientes.

Entonces, empresas como BCP, Wong o Starbucks, reconocidas por tener un buen nivel de servicio ¿son negocios *customer centric*? La primera pregunta que debemos responder es si conocen quiénes son sus clientes más rentables.

El BCP en particular y los bancos en general, por la

naturaleza de su negocio, poseen información que les permite estimar el valor real y potencial de cada cliente. Ellos tienen un buen conocimiento de los ingresos y los costos de cada cliente: saben los saldos que mantienen en cada producto; conocen qué canales utilizan; cada cuánto lo hacen y cómo. Además, en el caso de clientes que han solicitado un crédito o que tienen el pago de haberes en la institución, podrían conocer sus ingresos. Con esta información, los bancos pueden estimar el valor real y potencial e incluso calcular el valor futuro de sus clientes. Es decir, los bancos tienen todo lo necesario para ser empresas *customer centric*.

El negocio de supermercados no cuenta con la misma información que la banca sobre sus clientes, por lo que deben ingeniárselas para obtenerla. Por ello, implementan programas de fidelización de clientes —como Bonus de Wong— que los incentivan ofreciéndoles promociones o descuentos y que le permiten a Wong conocer lo que consumen; cuándo lo hacen; y con qué frecuencia. Entonces los supermercados, y Wong en particular, poseen la información necesaria para estimar el valor futuro de sus clientes (los que usan Bonus).

De las tres empresas, Starbucks es la que ofrece el servicio óptimo; son muy buenos en eso. Atienden a cada cliente por su nombre; lo tratan bien; tienen buenos locales, limpios y cómodos que permiten a sus clientes reunirse allí con amigos o para negocios; y es posible "customizar" el producto al gusto del cliente en cualquier tienda de Starbucks en el mundo. Sin embargo, la situación de Starbucks es similar a la de los supermercados. Naturalmente, no cuentan con la información de sus clientes como para determinar quiénes son los de mayor valor, es decir, no los conocen. Si bien ya desde hace algunos años cuentan con una tarjeta de beneficios que ofrece descuentos y promociones por usarla, esta tarjeta presenta algunas dificultades que impiden que sea lo suficientemente atractiva. Entre tales dificultades, la necesidad de depositar dinero previamente en ella para poder utilizarla, algo parecido a una tarjeta prepago. En general, a pesar de que continuamente la regalan, esta tarjeta todavía no es muy usada y no les permite obtener la información de sus mejores clientes. Deben mejorar la experiencia del cliente en el uso de la tarjeta de beneficios con urgencia para conseguir que se utilice y puedan conocer mejor a sus clientes. Es decir, Starbucks, en mi opinión, es una empresa con un servicio excepcional, pero

no es *customer centric*, porque no conoce quiénes son sus clientes más rentables, y si lo logran, tendrán una gran oportunidad.

Finalmente ¿BCP y Wong son empresas *customer centric*? Todo apunta a que están en el camino correcto. BCP tiene más años en esto y, al igual que al BBVA y Scotiabank, los ayuda la naturaleza de su negocio. Podemos decir que son empresas casi 100% *customer centric*. En el caso de Wong es un poco más difícil alinear la operación de la empresa con los deseos y necesidades de sus clientes más valiosos, pero sí se puede hacer. Ellos, por ejemplo, tienen ofertas de valor diferentes según lo que "valen" sus clientes, desde cupones de descuentos personalizados, invitaciones a eventos o regalos en fechas importantes, hasta espacios exclusivos creados para el uso de sus clientes más valiosos.