

+ PLUS

CISCO: Reconstrucción
logística

GSK: La chispa que desató
la creatividad

SAP: Sustentabilidad
rentable

GESTION

V.16 GESTION 2 MAR-ABR 2011

Un producto de

HSM
Inspiring ideas



web

Abierta. Ubicua. Inteligente. Capaz de comprender el lenguaje natural e interpretar las necesidades del usuario. Novartis, Pfizer, Chevron, Merck, Renault: pioneras en advertir que la "tecnología semántica" es más que una promesa.

Argentina \$ 65 – Caribe y Centroamérica, Venezuela, Perú, Paraguay, Ecuador, Bolivia y Colombia: US\$ 16,5 + Costos de envío.



CONTENIDOS

MARZO/ABRIL 2011

ALTA GERENCIA

36 Redes de eficiencia

Cómo aprovechar las redes de empleados para reducir costos y mejorar la eficiencia.

Por Rob Cross, Peter Gray, Shirley Cunningham, Mark Showers y Robert J. Thomas

96 La mente dialéctica

"Expandir" el pensamiento, tanto para lograr amplitud como profundidad, es una habilidad de creciente valor en un ambiente cada vez más complejo.

Por Mihnea Moldoveanu y Roger Martin

DISEÑO

30 El lado humano de las cosas

Para el líder de Ammunition y ex director de diseño industrial de Apple, su trabajo constituye la interfaz entre los productos y la gente.

Entrevista con Robert Brunner

EMPRESAS

44 La chispa que desató la creatividad

Mediante el desarrollo de una red informal y productiva, GlaxoSmithKline resolvió el dilema de cómo asignar recursos de marketing a las marcas pequeñas y regionales.

Por Julian Birkinshaw y Peter Robbins

ESTRATEGIA

60 Afinar la puntería

La gestión del riesgo tradicional ha demostrado ser poco rigurosa. Sepa cuál es el enfoque más confiable y aprenda a aplicarlo.

Por Adam Borison y Gregory Hamm

114 Reconstrucción logística

La sorprendente historia de cómo Cisco logró salir del atolladero que sepultó a otras empresas.

Por Inder Sidhu

MARKETING

50 Agencias en problemas

La publicidad atraviesa su primera revolución creativa desde los años '60, pero la industria establecida corre el riesgo de quedar afuera.

Por Danielle Sacks

102 Precio y valor

Si la política de precios no considera todas las etapas del ciclo de vida del producto, además de hipotecar potenciales ganancias podría, incluso, destruir valor.

Por Walter L. Baker, Michael W. Marn y Craig C. Zawada

RECURSOS HUMANOS

108 Cambio de naturaleza

Una investigación que refleja lo que será el mundo del trabajo en 2025.

Por Lynda Gratton

SUSTENTABILIDAD

124 Los argumentos de Peter Graf

Su iniciativa estratégica convenció a los líderes de SAP, que lo convirtieron en el primer director de Sustentabilidad de la compañía alemana de software empresarial.

Entrevista de Michael S. Hopkins

TECNOLOGÍA

130 Fotos del futuro

Diez tendencias de negocios, basadas en la tecnología, que habrá que tener en cuenta.

Por Jacques Bughin, Michael Chui y James Manyika



OTRAS SECCIONES

18 EL PAÍS

Cifras que hablan

Pocos indicadores son tan reveladores del ambiente económico como el tipo de ejecutivos que buscan las compañías.

Por Pablo Babini

22 INFORME ESPECIAL

Estrategas de la innovación

Resultados del estudio anual de Booz & Company sobre las empresas que más invierten en I&D.

Por Barry Jaruzelski y Kevin Dehoff

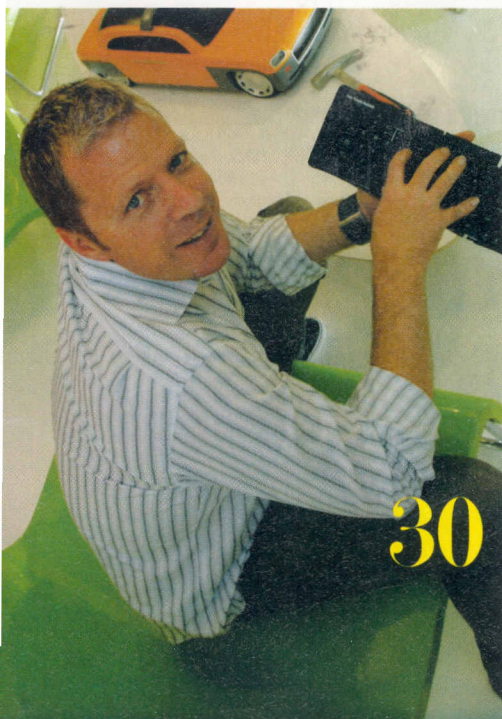
68 COLUMNISTA INVITADO

Cosechar el inconsciente

Por Gerald Zaltman

142 SUMARIOS EJECUTIVOS

146 ÚLTIMA PÁGINA



EN PRIMER

LUGAR

10 **P&R 5 PREGUNTAS A**

Dan Ariely

El autor de *Predictably Irrational* habla del lado "irracional" de los seres humanos: las decisiones y conductas que parecen no regirse por el sentido común ni por la lógica.

14 **MARKETING**

Síganme los buenos

Las marcas que demuestran un alto compromiso social son las más valoradas por el público.

16 **MANAGEMENT**

Obviamente equivocado

Cuando lo que dicta el sentido común es lo menos prudente.

UNO

POR UNO

138 **DESARROLLO PERSONAL**

Los principios del explorador

Bajar el nivel de pasión y subir el grado de indiferencia ayuda a centrarse en lo importante y, en definitiva, contribuye a la salud mental.

138 **VOLVER A LAS AUJAS**

Empower Your Business Through Social Media and Collaboration

En la Escuela de Negocios IESE, sede de Barcelona, España.

140 **LIBROS**

Doing Both, Inder Sidhu; *Practically Radical*, William C. Taylor; *Building a Successful Family Business Board*, Jennifer Pendergast, John Ward y Stephanie Brun de Pontet; *Managing Knowledge Assets, Creativity and Innovation*, Dorothy A. Leonard.

141 **LÍDER EN ACCIÓN**

Sam Walton, el inconformista.

File web



3.0

CARACTERIZADA POR LA REUTILIZACIÓN Y LA MEZCLA, LA "WEB SEMÁNTICA" SE HARÁ REALIDAD CUANDO LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS MODIFIQUEN SU ESTRUCTURA Y LA ORDENEN EN TORNO DE ESTÁNDARES, TRANSFORMÁNDOLA EN UNA GRAN BASE DE DATOS INTERCONECTADA CON EL MUNDO REAL, Y DOTÁNDOLA DE INTELIGENCIA PARA COMPRENDER EL SIGNIFICADO DE LA INFORMACIÓN E INTERACTUAR CON LOS USUARIOS. UNA WEB ABIERTA, UBICUA, CAPAZ DE INTERPRETAR LAS NECESIDADES DE LA GENTE Y OFRECERLE UNA EXPERIENCIA PERSONALIZADA, MÁS PRODUCTIVA E INTUITIVA.

ALGUIEN QUE PUEDE CONSIDERARSE UN ADELANTADO ES STEPHEN WOLFRAM, CREADOR DE WOLFRAM ALPHA, SITIO QUE INAUGURA LA CATEGORÍA DE "MOTORES DE CONOCIMIENTO".

PERO TAMBIÉN HAY EMPRESAS PIONERAS —NOVARTIS, PFIZER, BEST BUY, CHEVRON, MERCK, RENAULT, LA BBC, ENTRE OTRAS— QUE YA ESTÁN INTEGRANDO ESTÁNDARES SEMÁNTICOS A SUS SISTEMAS DE INFORMACIÓN PARA ESTRUCTURAR Y ADMINISTRAR EL CONOCIMIENTO DISPERSO, CREAR APLICACIONES ONLINE CON MAYOR RAPIDEZ, COLABORAR CON OTRAS ORGANIZACIONES, TOMAR MEJORES DECISIONES, REDUCIR LOS COSTOS DE INFRAESTRUCTURA DE IT, E IMPULSAR EL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS Y SERVICIOS.