

Ciudad de México, 12 de mayo de 2021.

Versión estenográfica de la conferencia La DEI: Diversidad, Equidad e Inclusión, durante el segundo día de trabajos de la 30^a Convención de Aseguradores de la Asociación Mexicana de Instituciones de Seguros, AMIS, llevada a cabo de manera remota.

Presentadora: Nos preparamos para la conferencia La DEI: Diversidad, equidad e inclusión.

Como impulsor de empresas ágiles, a cargo de Jorge Rosas, socio de Wewall.

Adelante, Jorge, bienvenido.

Jorge Rosas: Amigas y amigos de la Convención de Aseguradores AMIS, bienvenidos.

Estoy muy contento de estar con ustedes el día de hoy para hablarles de este tema que me parece un tema muy importante en el momento actual.

¿Cómo hacer que a través de la diversidad, equidad e inclusión, impulsemos la agilidad en las empresas?

Quisiera empezar con esta historia, que es una historia de las luciérnagas.

¿Ustedes saben por qué las luciérnagas emiten un brillo? ¿Acaso tienen una idea?

Bueno, pues las luciérnagas emiten un brillo muy particular, no necesariamente por el tema del apareamiento, que es algo que uno pudiera suponer que es la causa fundamental de este brillo.

La verdad es que las luciérnagas emiten este brillo tan particular, para ser vistas por otras luciérnagas a kilómetros de distancia.

El objetivo central de este brillo, es hacer que todas permanezcan juntas y salvaguardarse de esa manera de cualquier tipo de depredador y de inclemencia que pudiera existir.

Este brillo que ellas emiten, es el que las mantiene unidas.

Pues bien, regresaremos un poco más tarde con el tema de las luciérnagas, pero déjenme contarles una historia. Como ustedes saben, yo tuve la oportunidad de trabajar en The Walt Disney Company, como responsable de diversidad e inclusión y bienestar para Disney ESPN basado en Nueva York y ahí tuve la oportunidad de conocer a cerca de una de las cosas que hace Disney maravillosamente, que es este tema de las películas en Star Wars.

Cuando George Lucas creó por primera vez el concepto de Star Wars, salió una frase icónica: “Que la Fuerza te acompañe”. “May de Force be with you”.

Pero no sé si ustedes sabían, pero el guion original de George Lucas, no decía May the Force be with you, decía: “May the Force off others be with you”, “Que la fuerza de otros te acompañe”.

De ahí la relevancia que logremos hacer que la fuerza de otras personas, esté con nosotros en todo momento.

Y aquí viene esta gran polémica y esta gran disyuntiva entre el poder de uno versus el poder de otros, el podre del grupo.

Déjenme contarles algo: desde que somos niños, cuando alguien va a la playa y hace un castillito de arena, por ahí se acerca tu papá y te dice: “Oye, mi amor, qué padre, qué increíble, ¿lo hiciste tú solo?”.

La pregunta es, ¿por qué se sobrevalora tanto el trabajo individual, por qué se premia el primer lugar, el segundo y el tercero en todas las escuelas? También en las compañías, premiamos y sobrevaloramos el trabajo individual y no nos damos cuenta en el fondo, que no es necesariamente el más fuerte el que gana, ni el más inteligente, ni el más rápido.

Hace poco tiempo se hizo en la Universidad de Harvard y en Google, por parte de John Acorde, un profesor de la universidad de Harvard, un estudio para entender qué tenían aquellas personas que tenían el mejor desempeño de todas, tanto en Google, con sus analíticos en temas de desempeño de talento, como en Harvard, los mejores promedios del MBA.

Encontraron muchísimos datos para poderlos analizar, revisaron desde antecedentes académicos, su experiencia profesional, muchísimos datos. Corrieron regresiones, analizaron todo, y no encontraron un solo factor que fuera clave y en común para aquellas personas de altísimo desempeño, hasta que dieron con el siguiente:

Las personas que tienen mejor desempeño, no son las más fuertes, ni las más experimentadas, ni las que tienen mejor IQ, no.

La gente que tiene mejor desempeño es la que hace mejor fit en la organización, la que logra conectarse con otras personas al interior de la organización.

O sea, que esta teoría de la supervivencia del más fuerte o survive off the firest, no necesariamente es correcta, no sobrevive el más fuerte, sobrevive el que hace mejor fit.

No es el survive off the firest, es el survive off the best fit.

Pues bien, si sobrevive el que hace mejor fit, entonces, ¿qué tenemos que hacer? Buscar conectarnos con otras personas al interior de la organización.

Ciento es que si tú eres el más listo y tu única opinión, que la única opinión que cuenta es la tuya en una reunión o en un lugar de trabajo con un equipo de trabajo estás en aprietos, son malas noticias.

¿Por qué? Porque tu capacidad queda limitada a tu propio potencial, siendo tú el más listo del grupo. Si por el contrario te rodeas de personas que piensan diferente a ti, que analizan la realidad distinta a ti en esa medida tu potencial se expande, los límites crecen y en ese sentido logras mayores objetivos.

Nadie crece solo. Hay que entender que nadie crece solo. Esta teoría que el hombre que se hace a sí mismo es mentira. Todos somos producto de las relaciones, de los consejos, de la guía, de la ayuda, de los apoyos que recibimos durante nuestra vida. Y en la medida que establezcamos mejores conexiones con otras personas que no piensen igual que yo, que no vean la realidad igual que yo, en ese medida mi horizonte se expande.

Todo comienza contigo, absolutamente todo comienza contigo. Es una decisión personal el poder entender que el poder de otros, las perspectivas de otros te hacen más fuerte.

A continuación en el primer video que veremos en esta sesión verán un equipo que había intentado ser campeos del mundo durante muchos años, basado en el desempeño individual, en tener al mejor jugador, y la verdad es que no llegaron muy lejos.

En este video verán algo que hicieron diferente para poder lograr ese objetivo. Pongan atención.

(Proyección de Video)

El gol de todos, y marca el gol de todos, y todavía le preguntan por ahí ¿quién ha sido? Y él dice: Javiercito. La verdad es que no importa quién ha sido. No importa si fue Andrés Iniesta o quién haya sido, eso no importa. El gol lo metieron todos.

¿Qué se siente cuando estás dentro de un equipo en el que entre todos marcan el gol? Increíble ¿verdad? Pero qué se siente cuando estás en un lugar en el que entre todos marcan el gol, pero no todos van al festejo, ese tristemente se conoce en México como el síndrome perro de racho.

Hay algunos líderes que así gestionan, ¿saben cuál es el síndrome perro de rancho? Pues cuando te sacan para las broncas y te amarran para las fiestas.

Eso no genera una conexión emocional de las personas con el equipo. Cuando las excluyes, cuando su opinión no cuenta, cuando no es relevante su punto de vista, el problema es que renuncian y se quedan.

El problema no es que renuncien y se vayan, el problema es que renuncien y se queden.

En ese sentido, abras perdido la oportunidad valiosa de contar con alguien extraordinario aportando sus ideas, aportando su talento y su creatividad.

Y así es como hablamos del tema de diversidad e inclusión. Muchas veces me preguntan cuál es la diferencia entre diversidad e inclusión, y la manera de explicarlo es muy sencillo, pero pongan la atención a este video antes de hablar del tema técnico de diversidad de inclusión para que puedan observar cómo una empresa logró llevar el tema de la diversidad a sus clientes.

Presten atención.

(Transmisión de video)

Jorge Rosas: ¿Qué les parece? ¿Qué hace bien Bergen? Bergen, esta empresa de aviación logra hacer que cualquier usuario de la aerolínea que usualmente no presta atención a las sobrecargos cuando dan las indicaciones se vea identificado con alguien del video.

El lograr hacer que tu base de clientes se identifique contigo es un elemento clave, a eso se le llama *market place*, lograr que tu mercado conecte con quien eres. Por eso el tener personas diversas al interior de tu organización es benéfico económicamente hablando porque las perspectivas y los ángulos que te pueden dar te ayudan sin duda alguna a que puedas conectar allá afuera con tus clientes.

A nivel cultural esto también es importantísimo, aquí pueden ver una foto de cuando fuimos en Cinépolis yo era cabeza de recursos humanos en Cinépolis, a adquirir una compañía en la India para abrir operaciones en ese maravilloso país.

Lo primero que hicimos fue conectar con el equipo de trabajo, les pedí que identifiquen en esa fotografía que ven al director general y al director de finanzas, ambos mexicanos, en su primer semana de trabajo en Cinépolis India, difícil, ¿verdad?

Pues bien, ellos dos entendieron, al igual que todos nosotros en Cinépolis, que para lograr comprender y entender las diferencias que hay entre lo que hacen en la India, con la industria del cine, y lo que se hace en México, lo primero era contactar emocionalmente con las personas con quienes son, con su cultura, con sus raíces y con su forma de entender la vida.

(Proyección de video)

Jorge Rosas: ¿Qué les parece? ¿Pensó de manera distinta, diversa a lo que pensarían otros competidores? Sin duda, ¿tomó algunos riesgos? Me queda clarísimo, la verdad es que tú tienes que decidir si permitir que al interior de tu equipo la gente piense de manera distinta aunque corra algunos riesgos y ser el competidor que pasa a todos por la izquierda o por el contrario, quedarte haciendo las cosas como las vienes haciendo sin escuchar a la gente que piensa diferente a ti y simplemente quedarte observando cómo te rebasan, esa es una decisión tú tomas.

Todos corremos el riesgo de ser codac, quiero preguntarte, quién es tu Uber, quién es esa empresa, ese competidor que no estás viendo venir, que sí está tomando el riesgo de escuchar otras opiniones, de ver de manera diversa la realidad y entonces agregar más valor que tú y tú quizás no te estás enterando.

La pregunta no es qué tienes que qué hacer, oye, sí, Jorge, quiero incluir a las personas, quiero escuchar otros puntos de vista y quiero ser disruptivo, perfecto, ¿qué tengo que hacer? La pregunta no es qué tienes que hacer, la pregunta es, ¿qué tienes que dejar de hacer? Es como cuando quieras bajar de peso, ¿verdad? Oye, ¿qué tengo que hacer? ¿Tengo que hacer ejercicio? No, no tienes que hacer ejercicio todavía, lo primero que tienes que hacer es dejar de desvelarte viendo series hasta las 2 de la mañana porque eso impide que te pares temprano a hacer ejercicio, siempre tienes que dejar de hacer algo.

Hace algún tiempo con un cliente de las aseguradoras me pidieron que ayudara a que adoptara la tecnología de las Ipads para las visitas con los clientes y recuerdo muy bien que me preguntaban, Jorge, ya intentamos hacer de todo, ya les dimos premios, ya les dimos

incentivos, ya les pusimos castigos, ya les dimos capacitación, la gente no adopta la tecnología, ¿qué tengo que hacer? Y le dije: bueno, ¿qué hacen actualmente? Bueno, pues imprimimos estas hojitas y es con la que ellos capturan y tienen años capturando así los datos de los clientes. ¿Qué tengo que hacer? Lo que tienes que hacer es dejar de hacer, dejar de imprimir las hojitas, punto.

Es importante entender que el ser humano se obliga a cambiar y se obliga a transformarse, en muchas ocasiones cuando está incómodo, déjenme explicarles por qué. Aquí tienen una fórmula que es la fórmula del cambio de (...) profesor de Harvard en una catedra que se llama *organizational renewal* renovación de las organizaciones.

Y él dice, él sostiene que el cambio ocurre cuando se dan los siguientes factores: primero, un beneficio claro; segundo, incomodidad; tercero, un proceso factible, un proceso sencillo, todo esto se multiplica, lo que quiere decir que si en cualquiera de estos tres atributos el número es cero no hay cambios, si no hay beneficios no hay cambio, si no estás incomodo no hay cambio, si el proceso no está claro, no hay cambio. Okey.

Todo esto tiene que ser más grande que el costo de cambiar, si el costo de cambio es más grande tampoco hay cambio y al final hay que agregarle un condimento, la suerte, aunque ustedes no lo crean, la suerte juega un papel fundamental y si no me creen pregúntenle a Cinépolis si tuvo buena o mala suerte durante esta pandemia o pregúntele a empresas de logística y de mensajería cómo les fue de suerte durante estos últimos meses.

La suerte juega un papel fundamental en los cambios, en las crisis, en las coyunturas complicadas, ¿cuál de estos tres primeros atributos consideran que está completamente a la alza? La incomodidad, cierto, la incomodidad te permite innovar, te permite transformarte, en la incomodidad el permitir que otras personas externen su punto de vista, de cómo salvar a la empresa, de cómo salir adelante, no nada más te genera la innovación y la disruptión que necesitas, también les genera un nivel de compromiso altísimo.

El enemigo es el ego, el enemigo es lo que ya sabes, el enemigo es tu éxito pasado, el éxito es como un veneno que sabe delicioso, que hay

que probarlo, saborearlo y después escupirlo, porque si te lo quedas mucho tiempo, te mata.

Hay que entender que para poder innovar y ser disruptivos, sí hay que saborear esos éxitos, pero hay que muy pronto comenzar a construir los nuevos.

Lo que no crece, decrece, lo que te trajo hasta aquí no te va a llevar al siguiente nivel. Necesitas otros puntos de vista, otras perspectivas diferentes a las tuyas, abrir tu mente y escuchar a tu gente, de todas las diferentes dimensiones de diversidad que tenga tu compañía, para poder conectar allá afuera con el mercado.

Eso es fundamental.

Ser inclusivo, genera disrupción, no queda lugar a dudas; el que tú permitas y crece una cultura en el que todos puedan externar su opinión, te permite a ti ser muy disruptivo.

Jackma, CO de Alibaba, competencia de Amazon en Asia, una competencia muy feroz, dice: "Yo siempre escucho a aquella persona a la que todos abuchean, porque precisamente esa persona es la que tiene perspectivas diferentes a las tuyas.

Entonces, ser inclusivo, genera disrupción; pero eso requiere agilidad, demanda versatilidad de tu parte, implica reinventarte tú como líder.

Y déjenme platicarles de una empresa que ha hecho esto precisamente en los últimos años y que ustedes han sido testigos de su crecimiento exponencial: Netflix.

Netflix ha matado a Netflix varias veces. Déjenme explicarles a ver si se los puedo clarificar.

Como es que Netflix ha matado a Netflix varias veces. Aquí tienen a Mag Grandof, cuando inició la compañía, definiendo que la estrategia era ser una empresa de logística, que llevara los videos en sobrecitos a las casas, ¿se acuerdan? Antes íbamos a Blockbuster a buscar las películas.

Él dijo: “No, hay que mandarlas a las casas de las personas, nos las piden, nos las devuelven y se las volvemos a enviar”.

Pues bien, en ese modelo lograron empezar a generar un modelo de negocio basado en una logística fenomenal, al grado de convertirse en el primer usuario del servicio postal norteamericano.

En ese momento, se acercaron con Blockbuster, y les ofrecieron que los adquirieran. Eran 50 millones de dólares lo que ponían sobre la mesa, para ser adquiridos.

En ese momento Blockbuster les dijo: “Híjole, perdón, pero eso nunca va a funcionar”.

Decidieron reinventarse, y volverse generadores de una plataforma por primera vez que sacara en streaming toda las películas, digitalizaron todos los contenidos y echaron por la borda su servicio de entrega de logística para empezar a subirlos a la red y que la gente pudiera descargarlos.

Otra vez, nadie creía que podía funcionar, porque todos pensaban que no había la capacidad en el ancho de banda, para poder transmitir una película.

No obstante con ello, perseveraron y buscaron generar esa innovación, logrando convertirse en el primer servicio de streaming y en el mundo.

Al poco tiempo, se dieron cuenta que simplemente ser una plataforma tecnológica, no les iba a durar mucho tiempo y decidieron volverse a matar, así como ya habían matado a la empresa de logística, ahora decidieron matar la empresa de tecnología, para volverse una empresa de contenido.

Creadores de contenido, todo mundo estaba asombrado, como Disney, van a crear contenido películas, sí y series, de todo tipo.

Empezaron a crear series y a crear contenido, volviendo a reinventarse.

Cuando se dieron cuenta que tanto Amazon como Disney iban a empezar a crear contenido potente también, y tener plataformas muy

versátiles reinventaron de nuevo su modelo y empezaron a crear contenido local. Al grado tal que hace unas semanas apenas “Quién mató a Sara” se convirtió en la serie más vista en todo el mundo. Esto fue grabado en México con la colaboración de varios artistas latinoamericanos.

Pues bien, Netflix ha matado a Netflix varias veces. El tema de diversidad e inclusión dentro de la compañía, dentro de Netflix es uno de los más relevantes. El escuchar a la gente y las diferentes perspectivas con una cultura que habla de freedom and responsibility libertad y responsabilidad. Libertad para ser quien eres, primero que nada, y para externas tus opiniones en segundo término y la responsabilidad o el accountability de entregar extraordinarios resultados.

Netflix pasó de ser una empresa de logística a una empresa de tecnología, a una empresa de contenido, a una empresa de contenido local.

La historia a nivel económico, ustedes la saben. Blockbuster después de la oferta de los 50 millones, 10 años después declara la bancarrota. Netflix después del propuesta de los 50 millones en el año 2020 valía 203 billones de dólares, y todavía para darse el gustito escribieron un libro que se llamaba “Eso nunca va a funcionar” por parte del propio Mark Rando.

Así que hemos llegado al final de la sesión y regresamos con las luciérnagas.

El consejo, amigas y amigos, para ustedes el día de hoy es: No se pierdan en la oscuridad de su ego, no se pierdan en la oscuridad de pensar que solo ustedes tienen la última verdad. Permitan que otras personas brillen a interior de su organización, con las diferentes tonalidades y las diferentes intensidades que cada una de ellas puede tener.

Tú también eres una de esas luciérnagas, tú también en algún momento tuviste una voz bajita que no era escuchada, y hoy quizá al interior de tu compañía era alguien muy relevante.

Lo importante que tienes que saber el día de hoy es esto que dice el señor Shawn Achor: Mientras más ayudes a otros a encontrar su luz más brillarán ambos.

Muchísimas gracias por habernos invitado, desde luego síganme en mis redes sociales @jorgerosast en Instagram y Twitter, o jorgerosastlc en Facebook, también a WeWow la compañía de la cual somos orgullosamente representantes y CEO de compañía, es somoswewow, lo pueden encontrar así en las redes sociales también o wewow.com.mx.

Muchísimas gracias y nos vemos muy pronto.

Hasta la próxima a todas y a todos.

--oo0oo--