

Sociedad

Pablo Hernández Medrano

Executive Assistant to Chairman and CEO, Meta4

<pabloh@meta4.es>

Resumen: *estamos entrando con gran virulencia en la tercera ola informática; después del host-centric y el PC-centric entramos en la net-centric y en esta ocasión no es la tecnología quien lidera el proceso, sino que son las demandas cada vez más acuciantes del mercado las que obligan a las empresas del sector a ofrecerles lo que están demandando para ser más competitivas. Realmente no sólo las empresas...*

1. Introducción

Éste es un ejercicio que pocas veces tenemos ocasión de realizar. Internamente suele ser paradigmático lo que afirmaba Margaret Thatcher en una entrevista con *The Times* ya hace tiempo: «Estábamos tan preocupados por el día a día que no teníamos tiempo de gobernar». Gobernar, en el sentido de llevar la nave a buen puerto, no es fácil en la coyuntura actual de competitividad, crecientes requerimientos y cada vez con mayor urgencia y un entorno tecnológico en el que, en muchos casos, se han ido añadiendo niveles de funcional y complejidad sobre las plataformas existentes originarias en la empresa. Externamente tampoco es fácil. Toda empresa ha de encontrar un balance entre el tiempo y los recursos dedicados a atender las demandas actuales de su mercado con las previsibles a medio plazo, tratando de anticiparse a ellas para obtener la ventaja de pionero o no quedarse fuera de mercado si no tienen tiempo de reacción.

2. La tecnología como lastre

Normalmente los mayores activos de las empresas son internamente su capital humano y, desde la perspectiva del mercado, su imagen de marca y su base instalada. Esta última es a su vez uno de sus mayores lastres. El discurso innovador en el trato con los clientes o «potenciales» es muy peliagudo¹. Por una parte, la base instalada reclama el mayor porcentaje posible de atención en la plataforma actual, que es, en definitiva, la que tienen implantada. Una nueva versión del producto --no digamos nada de la incorporación de una nueva tecnología-- significa que a medio plazo su producto será «descontinuado», que tendrán que migrar, con el coste implícito del proyecto y la reticencia natural al cambio, y que aquellos que adquieran la nueva versión podrán adquirir durante ese lapso de tiempo una ventaja respecto de los usuarios actuales beneficiándose de mejor funcionalidad, mayor rapidez, mejor integración o cualquier otra cosa que ofrezca ese nuevo producto disponible. Por otra parte, es normal eliminar toda referencia a las innovaciones futuras en el discurso comercial ya que, como efecto inmediato, se congelan las contrataciones de la tecnología disponible a fin de no incurrir en todos los riesgos enumerados en el caso anterior. Es por ello que este ejercicio de «futurología» es, por lo pronto, poco frecuente.

3. La información como clave

En este nuevo paradigma en el que nos estamos adentrando posiblemente desde 1995, tecnológicamente se ha puesto la

Empresa e Informática (¿Empresa? ¿Informática?)

clave allá donde siempre debió estar, en la información. La tecnología pasa a ser un medio casi transparente para acceder a la misma y compartirla. Se busca el «pegamento universal» que permita no tener reinos de taifas en los sistemas de información de las empresas o, incluso, que las empresas no pueden ser reinos de taifas dentro del tejido económico global por los requerimientos cada vez más necesarios de colaboración y comercio internacional.

En este entorno, esa información, y no otra, puesta al servicio de la persona indicada, en el momento necesario, se convierte en conocimiento y en esta sociedad la capacidad de disponer de ese conocimiento es lo que justifica que *Microsoft* tenga una capitalización bursátil superior a la de *General Motors*².

Uno de los elementos clave de este proceso es la rapidez con que se produce. En los últimos quince años el mundo posiblemente haya cambiado más que en los anteriores cincuenta. La incógnita es qué ocurrirá en los tres lustros siguientes. El mismo vocablo «lustro» deja un cierto sabor a «antiguo». Tres lustros son... ¿cuántos «años web»? ¿Quiénes de nosotros hubiésemos creído hace cinco años que hoy en España iba a haber más móviles que líneas fijas? ¿Cuántas de las cosas que aún hoy creemos que son ciencia ficción serán moneda común de cambio dentro de... quién sabe? Hay una cosa que por una parte me ilusiona pero por otra me causa un cierto vértigo ¿qué ocurrirá cuando «la generación Segá» se incorpore al mercado laboral o monten sus propias empresas? ¿Qué van a demandar? Me da la impresión, y no creo que esté descubriendo nada nuevo con ello, que el ritmo de cambio se va a acelerar aún más. Es por ello que este ejercicio de futurología podría no serlo tanto...

Se desdibujan fronteras, potencias económicas dejan de serlo, países en vías de desarrollo pasan a ser potencias en tecnología y, comercialmente, cada vez más las industrias primaria y secundaria se localizan en los países menos desarrollados mientras que los servicios se concentran en los más desarrollados.

En estos países la competencia es creciente y la utilización estratégica de la tecnología ha supuesto que se rompa el *status quo* en muchos sectores. En muchos de ellos, gigantes del pasado con un mercado consolidado se ven amenazados por nuevas empresas que se crean al amparo de la tecnología y que responden de una forma más eficiente a las demandas de sus usuarios. Estas empresas están caracterizadas no sólo por su cultura y la actitud de sus empleados, sino sobre todo por una forma de hacer las cosas pensada específicamente para ese entorno mientras que las empresas tradicionales se afanan en ver cómo pueden hacer compatibles sus procesos con él sin atreverse, o sin tener la flexibilidad, para acometer una reestructuración profunda que los reposicione a medio plazo en una posición no desfavorable respecto de esos nuevos actores de mercado. Todo indica que en el futuro próximo va a ser cada vez más común el abordar oportunidades con organizaciones más flexibles y absolutamente

focalizadas en ese objeto de negocio. Hoy CEOs de las «5 grandes», *Managing Partners* de Bancos de Negocio, dejan sus posiciones de responsabilidad globales para incorporarse a *start-ups* (empresas recién creadas) con enorme potencial pero futuro aún incierto. Es muy indicativo del proceso de abandono cada vez más extendido del antiguo «me he colocado».

En un mundo cada vez más complejo y competitivo en el que las oportunidades surgen prácticamente a diario y el ritmo de innovación hace imposible obtener unos conocimientos razonablemente profundos de las áreas relacionadas del objeto de la actividad, se impone cada vez con mayor virulencia la figura del experto. Esto, junto con el hecho de que cada vez aumenta más la demanda de profesionales experimentados, permite a los oferentes de trabajo, llamémosles mejor oferentes de conocimiento, especializarse en su área de interés y aplicar sus habilidades y experiencia simultáneamente o consecutivamente en distintos proyectos. La justificación al «trabajo para toda la vida» de la época anterior era posiblemente la comodidad, la ya comentada reticencia al cambio y la seguridad. Ni siquiera las empresas más consolidadas pueden ahora ofrecer a sus empleados seguridad en el trabajo, posiblemente ni deban, pero esa es otra discusión. Una persona vale lo que sabe, no se puede inferir su valor por la silla en la que está sentado ni el tamaño de su despacho. Es el mundo de los expertos con movilidad interna dentro de la organización, de los autónomos y de los *freelancers*, quienes, para mantener su empleabilidad en el mercado de conocimiento, han de mantenerse permanentemente actualizados. Ese es su reto.

4. El futuro de las organizaciones

En el siguiente nivel de agregación, las organizaciones, como ya se ha comentado, habrán de ser capaces de atraer este talento y configurar equipos que aborden esas oportunidades. Los recursos para ello podrán ser bien internos o personas u organizaciones externas que colaboren en el proyecto. Para ello resultará clave la utilización óptima de las posibilidades de las redes telemáticas.

En las organizaciones *ad hoc* o virtuales así conformadas, la organización informal prevalece sobre la formal y la carrera y el desarrollo profesional de una persona no están necesariamente ligados a los puestos de Dirección. Todos estos cambios van a suponer profundas revoluciones en todos los órdenes de la sociedad; el cambio de poder en el equilibrio empleador-empleado; el modo y la frecuencia en que se forman los profesionales; la incidencia tributaria del comercio telemático global y el servicio que han de prestar los gobiernos a sus ciudadanos o, por ejemplo, la incidencia que puedan tener la creación de *start-ups* en centros empresariales del extrarradio o el trabajo desde casa en la descongestión de los grandes centros urbanos.

El cordón umbilical que nos mantendrá en contacto con el mundo, obviamente, será digital y eso determinará el diseño de los hogares y, desde luego, el de los centros de trabajo. En el entorno del que estamos hablando --recordemos, países desarrollados con una alta concentración de industria de servicios-- se va a generar una gran riqueza gracias al uso masivo de la tecnología. Esto va a tener muchos efectos, entre otros, desde la vertiente social, el incremento cada vez más evidente entre los *haves* y los *have-nots* (los que tienen y los que carecen) El equilibrio a medio plazo de este modelo de sociedad se basará en gran parte en conseguir que esa distancia no sea insalvable. Desde la perspectiva del desa-

rollo económico, esta riqueza generada atraerá nuevos fondos destinados a I+D.

Tradicionalmente el porcentaje de «D» ha sido netamente superior al de «I». Si se mantienen ciertas las hipótesis de partida de apoyo en las tecnologías disponibles y políticas de alianzas, el «no reinventar la rueda» para mejorar el tiempo de salida al mercado (*time to market*), se puede reducir sensiblemente el tiempo necesario para aportar valor significativo al proyecto, acercando por tanto el punto muerto de rentabilidad por lo que puede ser más rentable/interesante incrementar los recursos destinados a investigación. El efecto inducido de este proceso sería, de nuevo, un incremento en la velocidad de innovación y de cambio.

Y la tecnología no va por detrás. El acceso de las redes es global, la capacidad de proceso aumenta exponencialmente³ y una de las principales características de la tecnología es su ubicuidad⁴. Asistiremos a la integración de gran parte de los instrumentos que utilizamos actualmente para conectarnos, almacenar, procesar o compartir información, como **GSM**, **PDA**s, *notebooks*, *diskmans*, consolas e incluso el concepto de **NC** (*network-computer* u ordenador de red).

5. Los sistemas de información

Y ¿cuál va a ser el impacto de todo ello en los sistemas de información? Desde luego una mentalidad estratégica de gestión de los mismos. En el pasado una buena gestión de los recursos tecnológicos podía aportar una ventaja competitiva respecto a la competencia. En este entorno el no incorporar el estado del arte de la tecnología, o el no tener flexibilidad suficiente para adoptar los cambios, puede sacar una empresa del mercado en muy poco tiempo. El área de tecnología ha de tener por una parte una mentalidad de servicio hacia el resto de la organización para permitir todo lo que antes se ha enumerado y, por otra, hacer una labor de «evangelización» de las posibilidades en cada momento en cada una de las áreas de la organización, conjugando, por tanto, conocimientos tecnológicos y de mercado, así como del negocio de la compañía. La tecnología es cada vez más un medio pero, paradójicamente, por ello mismo estará cada vez más cerca de la Dirección y su participación en discusiones estratégicas resultará clave para el desarrollo de las organizaciones por lo que se van a requerir perfiles mixtos con un buen bagaje tecnológico pero también con esa capacidad de abstracción estratégica que les permita identificar posibles fuentes de ventaja competitiva y anticipar tanto riesgos como oportunidades. Y todo ello a todos los niveles de la organización, organización que como ya se ha comentado será más «plana».

6. Conclusión

El futuro nos depara enormes retos y oportunidades. Quizás la principal pregunta que debemos contestarnos sea ¿Cuándo empieza el futuro? ¿En 50 años? ¿15? ¿3? ¿Mañana? ¿...Ayer?

Notas

¹ Este tema se trata en profundidad en el libro *Innovators Dilemma* de Clayton M. Christensen. Es una lectura muy recomendable, especialmente para los participantes en el sector de la tecnología, tanto proveedores como clientes.

² La capitalización actual de *Microsoft* es de 72 billones de pesetas, la de *General Motors* de 12 billones de pesetas.

³ Es muy recomendable la lectura del libro *The age of the spiritual machines* de Ray Kurzweil.

⁴ Se recomienda asimismo la lectura de *When things start to think*, de Neil A. Gershenfeld.