

## Necesidades de formación de las organizaciones para afrontar los retos de la Nueva Economía

Íñigo Babot  
(IQS – Universidad Ramón Llull)  
X Forum IAJBS  
13 Julio 2004

En la sesión *Necesidades de formación de las organizaciones para afrontar los retos de la Nueva Economía*, debe debatirse el impacto real que provoca la creciente digitalización, en las empresas del s. XXI.

Antes que nada, cabe analizar el entorno de las llamadas *Nuevas Tecnologías*, para ver si es realmente importante prepararse para integrarlas en las corporaciones actuales, o no lo es tanto.

Este es un sector que, hoy en día, no está de moda. De hecho, sigue creando cierta desconfianza: los valores bursátiles de las empresas tecnológicas y de telecomunicaciones, tras subir como la espuma a finales de los noventa, se desplomaron brutalmente a partir del día de San Valentín de 2000. Hubo despidos masivos, escándalos financieros, se cuestionó casi cualquier inversión en infraestructuras digitales, etc., etc. En resumen, cuando nos encontrábamos a alguien que hablaba de soportes interactivos (Internet fijo o móvil, telefonía móvil, televisión o radio digital, navegadores de coche, o sea lo que sea) parecía que más valía salir corriendo en dirección contraria, no sea que nos intentase engañar otra vez. ¡Cuidado, cuidado, que vienen los timadores, la *cultura del pelotazo*!

Sin embargo, si nos remontamos sólo a finales de 1999, la percepción era exactamente la contraria. Y, además, estaba muy, muy extendida. Existía la creencia global de que lo que sonaba a alta tecnología convertiría en oro todo lo que tocara. La bolsa se disparaba, la especulación financiera campaba a sus anchas, los profesionales de sectores tradicionales se precipitaban a abrir su propio negocio *punto com*, y cualquier *pipiolo*, con una buena presentación en Power Point, podía conseguir un dineral por sus ideas. Lo peor es que ese dineral lo obtenía de fuentes solventes, de gente inteligente y de prestigio contrastado. ¡Corramos, corramos, no perdamos el tren que va a las minas de diamantes! Un conocido, veterano y muy reputado profesor del IESE lo llamó *histeria colectiva*. Pero era de los pocos, de los poquísimos que lo decía.

¿Qué nos sucede a los seres humanos? ¿Qué pasa por nuestras cabezas? ¿Cómo podemos ser, a veces, tan *histéricos*? ¿Por qué, en tantas y tantas ocasiones, ricos y pobres, grandes y pequeños, cultos e incultos, conocidos y desconocidos, actuamos como un rebaño sumiso? ¿Acaso no podemos pensar por nosotros mismos? ¿Siempre hay que seguir la corriente, y punto? Porque lo cierto es que caemos continuamente en el mismo error: dejarnos arrastrar a la mínima que crece la presión en el entorno. Lo hacemos una, y otra, y otra vez, hasta la extenuación. Ya lo decía un clásico: repetimos viejos errores aunque la Historia nos lo advierta, a gritos.

Bueno, afortunadamente queda siempre algún atrevido que osa oponerse a la masa. De entrada, la gente se ríe de sus ideas. Luego, si tiene razón, lo llaman visionario y se

admiran de su fina inteligencia. Yo diría más bien que es alguien con sentido común, tranquilidad y que pone *luces largas*: mira a largo plazo y no sólo ve sus zapatos.

Con las Nuevas Tecnologías y sus aplicaciones empresariales ha ocurrido, y sigue ocurriendo, un paradigma de lo antedicho. Antes, *histeria proactiva* (que la hubo, no cabe ninguna duda). Ahora, *desconfianza compulsiva*. Dicen que lo que ocurre hoy es una corrección de lo que pasaba anteriormente pero no es así: es una auténtica depresión y una espiral de escepticismo sin ninguna base real. Ninguna. No la tuvo el exacerbado optimismo anterior, ni la tiene el profundo desánimo actual. Una corrección se produciría si la situación quedase en su justo punto. Pero no lo está: respecto a las Nuevas Tecnologías, la situación está peor de lo que debería.

Vamos a intentar ver el panorama con calma y serenidad, tratando de abstraernos de engañosos movimientos pendulares.

Internet fijo y móvil, la telefonía móvil y otros sistemas de transmisión telemática son canales de información, comunicación y comercio de valor incuestionable, sean cuales sean las cotizaciones bursátiles y las caprichosas tendencias del mercado. Cada vez tienen una penetración mayor y más profunda en la población (recomiendo al lector ver [www.netsizer.com](http://www.netsizer.com) para comprobarlo), independientemente de las euforias y las neurosis del capital. Esta penetración se puede medir fríamente, de forma objetiva... y va en crecimiento muy evidente. Los soportes interactivos están imbricándose en los hábitos de trabajo y en la mentalidad colectiva de forma muy profunda. De forma irreversible, para ser exactos.

¿Ejemplos? Los hay a miles. En empresas, vean el caso de Napster y sus secuelas, que han revolucionado irreversiblemente la industria discográfica: ya nunca volverá a ser la misma. O el de la Enciclopedia Británica digital. O el de Charles Schwab, cuando lanzó su web contra Merrill Lynch. O el de Dell Computer, con su [www.dell.com](http://www.dell.com), que compitió exitosamente contra la distribución tradicional de IBM o HP. O el de [www.ebay.com](http://www.ebay.com) en el sector de las subastas. Y suma y sigue....

En la vida social, ¿qué decir de la evolución de la telefonía, con cerca de 35 millones de aparatos móviles en España (muchos más que fijos)? ¿Y del eMail, 20 veces más utilizado que el correo tradicional, en todo el Mundo?

En el ámbito doméstico, ¿cuántos microchips creen que existen hoy en cada hogar europeo, en promedio? Unos 60, nada menos. ¿Y hace 10 años? Unos 10...

En preescolar, en el curso P3 (3 años) de muchos colegios de nuestro país, los niños empiezan a tener un PC en clase, juegan y aprenden con él. ¡En P3!

Pensemos qué haríamos hoy si no dispusiéramos de eMail o teléfonos móviles, cómo actuaríamos sin poder consultar la Internet. Todos estos canales permiten una verdadera globalización, una actualización de la información en tiempo real, se benefician de los llamados *efectos de externalidad de red* y posibilitan una conectividad sin barreras. Y esto tanto para individuos como para organizaciones. Todo ello resulta fundamental en nuestro, cada vez más, pequeño mundo.

Pero, evidentemente, éstas no son las únicas formas de comunicación y comercio. En absoluto. Existen otros métodos, mucho más antiguos y conocidos, entre nosotros. Y al ser humano le cuesta muchísimo variar sus costumbres y aprender algo nuevo: somos alumnos duros de convencer, difíciles de reeducar, lentos y tozudos. Ya lo vimos con los cajeros automáticos: tardaron una década en implantarse pero hoy en día, ¿quién no los usa?

Hace unos años cometimos errores importantes. Creímos que todos los ciudadanos acogerían la digitalización con los brazos abiertos y de inmediato. Por eso corrimos demasiado e intentamos auto convencernos de que cualquier hijo de vecino iba a comprarlo todo, en dos meses, valiéndose de medios interactivos.

Ninguna revolución del comportamiento colectivo ha sido, nunca, tan rápida. Obviamente, pasarán algunos años más hasta que exista un uso generalizado y recurrente de todas las herramientas tecnológicas que tenemos a nuestro alcance. Pero, para ciertas aplicaciones, estos modelos resultan claramente superiores y, por tanto, la población irá habituándose a emplear dispositivos digitales para muchos usos. Cuestionar ahora sus buenas expectativas resulta un error de la misma magnitud que pensar antes que eran la panacea universal.

Los más jóvenes ya lo viven desde la cuna. Un amigo los llama la *Nintendo Generation* porque ven y (sobre todo) verán la tecnología aplicada por doquier. Por ejemplo, mi hijita Blanca, de cinco años, usa el ratón de mi PC con cierta soltura (aunque aun no sabe muy bien para qué, lo cierto es que ya aprende a hacer cosas sencillas con programitas adaptados) y se sorprende al ver teléfonos con cable, porque ya está mucho más habituada a los móviles de sus padres. Eso no hay quién lo pare. ¡No lo parará la crisis de Deutsche Telekom, la caída bursátil de Yahoo! O los malos resultados de AOL: es mucho más importante y mucho más profundo que estos problemas coyunturales.

Los sectores de la logística, la educación, las finanzas, la documentación, el comercio, la distribución, el entretenimiento o los medios de comunicación, ya se están viendo tremenda y dramáticamente afectados por este fenómeno. Esto no se detendrá: irá en aumento. Son cambios demasiado básicos: se trata de una verdadera evolución estructural. Y, sin duda, la empresa actual SÍ ha de prepararse. Debe alfabetizarse digitalmente a todos y cada uno de los empleados de cualquier organización que pretenda ser competitiva.

Por todo ello, sin ninguna duda, nos dirigimos hacia empresas en red y hacia economías basadas en el conocimiento y la información. Sin ninguna duda. Puede que lo alcancemos lenta y torpemente, pero ese será el próximo escenario donde crecerán las compañías modernas. Sus ventajas son incuestionables en muchos aspectos y todos lo sabemos (o casi todos): es demasiado evidente.

Si nos apartamos un poco del rebaño, levantamos la vista y miramos al horizonte, muchos de nuestros miedos y celos sobre un buen número de compañías tecnológicas desaparecerán. Los mercados se irán reajustando (esta vez sí) adecuadamente: a niveles muy inferiores a los frívolos valores alcanzados en 1998-9 pero muy superiores a los casi ridículos de 2004. Los crecimientos serán lineales y sostenibles: no como los

pronosticados unánimemente hace unos años (exponenciales), pero tampoco como los que se prevén ahora.

Pero hay que apartarse del rebaño para ver estos desarrollos con claridad y eso, a los Seres Humanos, puede costarnos un poco.