



FRANCISCO J. FERNÁNDEZ FERRERAS,

Socio Director de Análisis y Acompañamiento Organizacional (AYAO).

## Susto o muerte

Desde hace más de veinte años me dedico a gestionar procesos de transformación en empresas. Empresas de todo tipo y tamaño, de múltiples sectores de actividad y con culturas muy diversas. Después de unos años en esta nueva moda “digital”, creo que tiene sentido realizar una sentada y repasar qué es lo que ha ocurrido y sigue ocurriendo ante esta nueva adaptación.

### ATROPELLAMIENTO TECNOLÓGICO ]

Las empresas siguen sin tener claro en qué consiste esta transformación. La aparición de un tropel de nuevos conceptos creo que ha causado una enorme confusión. Por un lado, las tecnologías que, con nombres complicados, parece que han surgido todas a la vez y que han colapsado el conocimiento de los gestores de empresas. La tecnología de bloques (*blockchain* en inglés), la inteligencia artificial (AI) y el *machine learning*, las redes de comunicación 5G, la realidad virtual (y todas las variantes como realidad aumentada o realidad mixta), la ciberseguridad, el internet de las cosas (IoT), las tecnologías para el tratamiento masivo de datos como el *big data*, la supercomputación (HPC) y la computación cuántica, la robótica, la biometría y la identidad digital, la computación en la nube (*cloud*

*computing*), la micro/nano electrónica, la impresión 3D y los nuevos materiales, los vehículos autónomos, los espacios inteligentes como las *smart cities*, la genómica,... Y siguen surgiendo nuevos términos, casi siempre en inglés, que se convierten en las nuevas alineaciones de la modernidad empresarial.

Hablas con directores generales o de áreas funcionales y este trabalenguas se les “hace bola” y no hay manera de digerirlo. Desde mi punto de vista, una de las causas de esta confusión es la mezcla en el mismo paquete de las tecnologías en sí y de las aplicaciones de las mismas a algunas áreas concretas tanto de forma individual como combinada.

Otra de las causas creo que es la aparente discontinuidad en el discurso tecnológico. Antes del 5G, tenemos el 4G y el 3G actuales y seguro que vendrá el 6G con otro salto evolutivo. El análisis masivo de datos se ha realizado de forma incremental desde hace mucho tiempo según nos ha ido permitiendo la Ley de Moore(1) que nos lleva indicando durante los últimos cincuenta años que aproximadamente cada dos años se duplica el número de transistores en un microprocesador y, por consiguiente, su capacidad de procesamiento de datos. Ahora estamos con el *big data* y ya con el *very big data* y seguiremos avanzando al *huge data* y al *extremely huge data*. La robótica lleva muchas décadas con nosotros en nuestras casas y en nuestras fábricas y ciudades. No tienen nada que ver las líneas de producción de automóviles de hace diez años a las de ahora, ni una operación de próstata, ni la construcción de un viaducto. “Quien tiene la información, tiene el poder”,

**No se me ocurre otra palabra que haya despistado más a las empresas que la de “digital”. Ha generado un imaginario popular de monstruos oceánicos y fines del mundo •**

escribió el filósofo político inglés Thomas Hobbes en su libro *Leviatán* publicado en 1651 y no el fundador de *Facebook* antes de ayer.

Como otra causa más apuntaría la creencia de que todas estas tecnologías y similares se pueden aplicar en todos los aspectos de las empresas, ahora mismo y a la vez, sin que se vea claramente la forma de hacerlo. Tampoco el grado de madurez de estas tecnologías es el mismo en todos los casos ni su capacidad de aportar valor. Una empresa de bienes de consumo no ve cómo llevaría a su cadena logística el *blockchain* o la AI, cuando parece que el no hacerlo inmediatamente supondría una catástrofe, la ruina inminente.

### ANSIEDAD DIRECTIVA Y TENTACIONES ]

No se me ocurre otra palabra que haya despistado más a las empresas que la de "digital". Ha generado un imaginario popular de monstruos oceánicos y fines del mundo. Algunos ya lo vivimos con la explosión de las .com y del efecto del año 2000. Fernando de Magallanes tenía menos miedo en su proyecto de circunnavegar la Tierra que la mayoría de los responsables de empresas de este país.

En sesiones de trabajo iniciales para definir las líneas de acción de un proceso de transformación "digital", me confiesan que después de escuchar la relevancia de adaptarse a un nuevo entorno y que eso supone modificar la forma de trabajar y de entender a los clientes, se quitan una angustia que les atenazaba y con la que convivían malamente. Se asustaban y bloqueaban ante la autoimposición de tener que aportar soluciones tecnológicas a su negocio de siempre y sin saber qué decir a sus equipos.

La tentación de implantar soluciones tecnológicas a diestro y siniestro en los procesos actuales es también un clásico. Si tienen dinero para hacerlo se dan cuenta de la poca rentabilidad que supone el haberse quitado ese peso de encima y de que ahora son digitalmente lo mismo de ineficientes que antes y los puntos de fricción



siguen exactamente igual. Maquillaje digital que se va en el primer lavado.

Tampoco hay que perder de vista a los vendedores de crepepelo, tanto en el grupo de los implantadores y vendedores de soluciones relacionadas con las tecnologías de la información como con los asesores y gurús de la senda única de la digitalización. Siempre hay listillos que se aprovechan de las necesidades ajenas y que hacen el agosto con cada nueva moda con su lenguaje incomprensible y su aspecto moderno. Mucho cuidado con la decisión de en quién te apoyas. Y también de pedir la "solución mágica" para tu empresa.

### NUEVOS HORIZONTES ]

Lo más importante es tener la capacidad de transmitir a los que se embarcan en esta evolución empresarial que la tecnología no es lo único ni la solución, como nunca lo ha sido a lo largo de la historia. Y ahora tampoco es diferente.

Reconducir esta creencia tan implantada me parece lo más complicado actualmente. Existen muchos miedos, muchas ideas predefinidas y muchos prejuicios en las mentes de las direcciones de las empresas. Una parte cuenta

lo bien que le ha ido a alguien con su solución y otras no dicen las veces que han tenido que cambiar la idea inicial hasta llegar hasta donde están. Se llenan los auditorios de eventos que parecen que van a disipar la niebla espesa que existe en este proceso, y después de la enumeración de tecnologías más o menos conocidas y de videos impactantes, la sensación es que te están hablando de lo mismo una y otra vez pero que la solución viene por otras vías ya transitadas en épocas pasadas porque, una vez más, sales del evento sin la piedra filosofal. A veces, la intuición lleva a la gestión de ese reto con la experiencia de otras batallas incorporando nuevas armas.

Veo que la falta de tiempo para poner en común ideas dentro de la empresa y de conectarlas entre sí es el peor enemigo al progreso y a la adaptación. Hay que vender, nunca es buen momento. Normalmente, nadie sabe más de ese negocio que los que están en él y las respuestas enlatadas y prefabricadas no arreglan, sino que empeoran. Y, además, son caras. ]

### REFERENCIAS

1. Moore, G. (1965). Moore's law. *Electronics Magazine*, 38(8), 114.