El caos digital es una excelente oportunidad para repensar el modelo de organización pero también para conocer nuestra propia naturaleza. Es el momento de mover los cimientos del negocio y cambiar el ritmo de la organización para situarse en un entorno acelerado, amorfo y enmarañado a todos los niveles. Las emociones, el talento y la espontaneidad de las personas seguirán siendo insustituibles.

Se debate mucho sobre el futuro de las industrias y la transformación que están sufriendo todos los negocios. Las organizaciones empiezan a aceptarlo con cierta madurez, aunque con el titubeo de tener que pilotar una moto de carreras a través de un eslalon de curvas y con una absoluta sensación de ingravidez total. Toca desplazar los pesos de un lado hacia el otro inteligentemente y con una refinada brusquedad, en fracciones de segundo. Es el momento de mover los cimientos del negocio y cambiar el ritmo de la organización para situarse en un entorno acelerado, amorfo y enmarañado a todos los niveles. Es el resultado de una globalización definitiva y el impacto de las tecnologías exponenciales. Que cuentan, entre otras cosas, con unos costes prácticamente marginales y una facilidad de acceso nunca visto hasta ahora.

Hay vía libre y completa disposición para adoptar las tecnologías más disruptivas. Esto no solo cambia las estructuras económicas si no también sociales, y por supuesto provoca el bullicio imprevisible de nuevos negocios forjados sobre redes e infraestructuras digitales globales, que además son radicalmente más productivas y que en muchos casos arrasan los legados existentes. Es la condición perfecta para acelerar mucho más el entorno y exponerse a nuevas oleadas tecnológicas que para más inri despedazan la maniobra contable de cualquier amortización.

Se pueden leer miles de artículos de prensa económica y empresarial, seguir las opiniones y consejos de los directivos con mayor entidad e incluso asistir a diversos foros organizados por todas las escuelas de negocios y tecnología. Las voces coinciden al unísono en la frecuencia de los acontecimientos pero no demasiadas describen con exactitud el fuerte impacto que provocarán las ondas. Vamos hacia un mundo consumadamente diferente. Nuestro mundo, el que ayer conocimos, se extingue. En sólo 10 años hemos pasado de la sencillez de hablar a través del teléfono móvil a interrelacionarnos y trabajar con acceso completo a todo tipo de información y además en tiempo real. Hemos acelerado la velocidad del mundo mil veces.

Hacemos muchas más cosas durante el día, sin embargo, parece que cada vez tenemos menos tiempo para hacer las cosas necesarias. El mundo digital es un mundo hiperacelerado

Estamos ante un cambio de orden de todo punto, donde la digitalización precipita múltiples y nuevos modelos sociales, abonando una economía basada en las ideas y las conexiones de valor. La generación del conocimiento es exponencial, y su intercambio y enriquecimiento desencadenan todo tipo innovaciones de

cualquier materia y prácticamente en cualquier sustrato y rincón del planeta. Queda agotada la era industrial, tan lineal y ordenada, y surge una nueva era, turbulenta, impredecible, y más competitiva y compleja que nunca.

La realidad ha dejado atrás a la ficción, en la industria, en la economía, en la política, en definitiva en la sociedad actual, no hay negación al cambio, simplemente se produce el cambio. Las líneas de separación entre los distintos sectores y mercados se diluyen, la tecnología aturde las cuentas de explotación y se produce un *totum revolutum* extremo difícil de interpretar. Quedan arrasadas muchas de las barreras tradicionales de entrada, por no decir todas, y las ventajas competitivas resultan menos consistentes y son más efímeras. La competitividad es un estado de gracia puntual y aquello que te convierte competitivo podría también exterminarte. Por tanto, depende de lo humano, ahora mucho más que antes. Depende de nuestra agilidad y del talento colectivo para sacar provecho antes que nadie. Este es el debate en cualquier organización. Estamos ante la 4ª revolución industrial o, como consecuencia de la misma, ante el 1er Cisma Digital. Quizás la palabra cisma es de un ingenio exagerado por mi parte, pero ayuda a visibilizar los azotes de una atmósfera en la que coexisten, si bien divididos por una grieta subterránea, un mundo nuevo en versión beta y el mundo actual en absoluta descomposición.

En poco más de 10 años se ha producido una brecha muy visible y un relevo de poderes económicos importante. Queda en segundo plano, por poner un ejemplo, una compañía como General Electric. Una de las empresas más grandes del mundo, hoy superada con creces por empresas bastante más jóvenes. Los imperios digitales como Google, Amazon, Facebook e incluso Apple, sobrevuelan industrias clásicas y atacan con la mordacidad de un águila lanzándose en picado a por una liebre. Sin contemplaciones. La disrupción es tal, que lo que más le preocupa a una gran corporación es saber quién podría ser su sustituto más allá de sus competidores tradicionales que en el fondo están en el mismo examen.

El coche, por ejemplo, ha dejado de ser chapa y ruedas para convertirse en un gigantesco negocio que gira entorno a la gestión eficiente de la energía, a los servicios de movilidad de las personas, de la carga y distribución de los bienes, a los nuevos materiales y tecnologías de fabricación, y por supuesto a la computación de la información para el aprovechamiento del tiempo. Todos estos imperios tecnológicos citados anteriormente y, por supuesto también las automovilísticas, están tomando posición en un negocio, el del vehículo autónomo, donde todo converge y aparecen distintos modelos de explotación y oportunidades, ya no solo del vehículo en sí como hemos visto, si no de todo lo que rodea al coche. Para tener una visión completa habría que añadir los efectos colaterales dentro del anillo de industrias que actualmente rodean el automóvil y mutaran para adaptarse o morir ante esta nueva realidad.

> La diferencia entre los imperios digitales y las empresas tradicionales es que los primeros viven devorando el nuevo mundo, y los segundos, en cambio, sufren empacho en el único mundo que conocen

Igualmente pasa con la energía, con la medicina, con la alimentación, con la distribución y el comercio, con la

educación, con el ocio y el entretenimiento, con la música y con la publicidad. Pasará con todo. Los "chicos del garaje" meten la zarpa para digitalizar lo existente. Actúan aprovechando las ineficiencias y escalando nuevas eficiencias. Con otras estructuras, con los códigos y los valores de esta época y no los de la época anterior. Explotando los datos y proponiendo nuevos paquetes de valor, nuevas fórmulas consumo y, por supuesto, nuevas fuentes de ingresos y astutos mecanismos de monetización. La "cultura de garaje" ha creado auténticos sistemas de inteligencia de mercado. Auténticas plataformas de conocimiento alrededor de la demanda que les otorga una nueva posición dominante en un mercado para reorganizar el valor y las posiciones de los distintos agentes que operaban en la cadena de valor tradicional.

Los negocios están sometidos por la tecnología y por la capacidad de predecir el más mínimo movimiento de la demanda. El conocimiento del consumidor está por encima del conocimiento industrial. Quien tenía un producto tenía un negocio. Hoy quien tiene un producto necesita encontrar a un cliente dispuesto a comprarlo. Los imperios digitales no compiten a través de sus productos, sino que compiten por la propiedad del cliente.

Nuevas estructuras organizativas

Detrás de todos estos imperios digitales, además, hay personas diseñando estructuras organizativas radicalmente distintas a las que conocemos hoy. El origen digital trae consigo una nuevo orden de pensamiento orientado a conjugar de manera eficiente los factores productivos. Son estructuras más ligeras y agiles. El humano ocupa tareas de valor, como por ejemplo, interpretar el entorno, desarrollar el pensamiento estratégico o tomar las decisiones de carácter más estratégico o intuitivo. Los sistemas de automatización y la robótica, sin embargo, se enfocan en las tareas de repetición gracias a una capa de inteligencia que va adquiriendo niveles de fiabilidad importantes y supondrá un cambio absoluto en nuestras funciones. Se prevé que un 20% de la fuerza del trabajo cambie su naturaleza, la digitalización es un cuchillo afilado que nos obligará a diseccionar y elegir exclusivamente la materia más importante de lo humano y de lo físico. Estamos en un momento parecido al que consistió en el cambio de la economía agrícola a la industrial, pero el cambio a la economía digital está sucediendo en periodo de tiempo muchísimo más corto.

Y aunque el imaginario más común es el de la tecnología, las redes, la nube, la inteligencia de los algoritmos y la automatización y los robots, etc…lo verdaderamente significativo es gestionar todo este *maremágnum* sabiendo que la división entre estos dos mundos tiene origen y final en las personas. Sí, en el conjunto de todas las personas. La tecnología es importante, por supuesto, pero de lo que estamos hablando no es de tecnología, si no de cuestiones capitales que giran en torno a las personas, sus competencias, sus habilidades y sobre todo la capacidad real de adaptarse.

> En solo 20 años, Elon Musk ha fundado las compañías PayPal, Tesla, SolarCity, SpaceX e Hyperloop. Todas ellas nuevos entrantes en el sector de la automoción, el de energía, el aeroespacial y el del transporte

Emoción, talento y espontaneidad en el liderazgo

Como seres individuales no hay dudas. Evolucionamos. Lo hemos hecho siempre. Adaptarnos es parte de nuestra naturaleza. Tenemos una capacidad de aprendizaje que nos permite buscar soluciones rápidamente y actuar para transformar la realidad sobre la que vivimos. Sin embargo, el escenario se complica cuando necesitamos activar la inteligencia colectiva e interrelacionarnos coordinadamente. Son momentos de cuestionarse profundamente tres aspectos; qué somos, hacia donde vamos y cómo nos organizarnos para mantenernos vivos como un organismo. Una persona es compleja de por sí, pero una organización entendida como un sistema es infinitamente más compleja.

Las empresas no tienen el tiempo necesario para mantener estas reflexiones y estructurar lo siguientes pasos. Esta era se afronta provocando cambios. Cambios que primero deben producirse en la complejidad de uno mismo. La presión de entorno sobrepasa los tiempos para la definición, la planificación y la ejecución.
¿Podemos competir contra organizaciones formadas por un ejército de emprendedores en serie, donde conviven matemáticos y artistas? ¿Reaccionarán las organizaciones con la velocidad necesaria para establecer una visión clara de futuro que facilite esta transición?. ¿Adquirirán las organizaciones y sus personas la capacitación necesaria para contribuir en la era de la digitalización y de la automatización?. ¿Será suficiente la capacitación ¿el mismo puesto de trabajo para tres generaciones distintas? ¿Cuál serán las estructuras y mecanismos de los recursos humanos para gestionar con éxito la reconversión y la incorporación de nuevos talentos?

La cuestión quizás no es tan dramática, dependerá de cada caso. La economía digital está impactando con distintos ritmos en los distintos sectores de actividad, aunque lo que está claro es que el nivel de oportunidad o amenaza depende del liderazgo y la cultura organizativa. No será tan simple como poner en marcha el anhelo del director ejecutivo de una organización. ¡venga!, el mundo cambia y nosotros también!. Llegado a ese punto, lo más probable es que estemos inevitablemente ante un suicidio colectivo.

Se trata de un cambio de sistema operativo. Pasar de MSDOS a Windows. Establecer nuevas rutinas, crear procesos radicalmente distintos y continuamente modificables a entorno. Necesitaremos líderes superdotados capaces de frenar las inercias propias de las organizaciones maduras y crear inercias nuevas. El líder tendrá una visión vertical, es decir, tendrá pleno conocimiento sobre las materias que aplican a las cuestiones en debate, y lateral porque será vital tener una visión espacial favorable para el pensamiento estratégico y la toma de decisiones basada en la escucha y la empatía con el entorno.

Salir del caos digital dependerá de nuestra capacidad para comprender la complejidad humana y desarrollar un *modus* basado en el orden espontáneo. Para seguir resolviendo problemas complejos, las emociones, el talento y la espontaneidad de las personas seguirán siendo insustituibles. El caos digital es una excelente oportunidad para repensar el modelo de organización pero también para conocer nuestra propia naturaleza.