

## ¿Se adelantó el futuro?

**Autor:**

**Diego Ignacio Montenegro**

### **El inicio.**

El futuro ya no es la continuación del pasado. No lo era antes de la gran pandemia, menos ahora que este evento único (pero repetible) ha cambiado las estructuras más profundas de la sociedad, comenzando en primer lugar por un miedo generalizado a enfermar gravemente; y luego, a los problemas económicos producto del confinamiento obligatorio y al cambio de comportamiento instantáneo en el consumo de las personas. Esto no quiere decir que los aprendizajes adquiridos en el pasado no sean relevantes. El problema radica en que quedarse “anclado” en ese pasado porque en algún momento funcionó para generar bienestar para la sociedad, y no evolucionar a un nuevo paradigma que ha sido acelerado por el ataque de este enemigo oculto que es el virus.

El concepto de generar valor de manera rápida no es nuevo. Para crear valor se necesita un alto desempeño y eficiencia, pero también velocidad. Como menciona Thomas Friedman<sup>(1)</sup>, el año 2007 estableció un antes y un después en el crecimiento tecnológico: se introdujo al mercado el primer *Iphone*, *Twitter* comenzó a progresar a escala global, *Satoshi Nakamoto* (seudónimo) inicio los estudios de *bitcoin* y *blockchain*, *Amazon* lanzó *Kindle*, *IBM* inició la construcción de *Watson* (ordenador basado en computación cognitiva) y el sistema *Androi* apareció para cambiar el estilo de vida de la gente; fue el inicio del crecimiento exponencial de la energía eólica y solar, y el decrecimiento exponencial de costo de la secuenciación del ADN (actualmente tiene un precio menor a \$100 dólares). Entonces, el mundo y las organizaciones en el contexto del ecosistema económico, tenían una fuerte presión para la adopción de tecnologías que muchas veces sobrepasaban la capacidad de entendimiento de personas y organizaciones.

La convergencia tecnológica transformó los modelos de negocio. La inteligencia artificial es para en este siglo lo que la electricidad fue para la era industrial; el aprendizaje y toma de decisión de las máquinas junto con la ciencia de los datos ha logrado modelos precisos de predicción, que luego son protegidos en una base de datos inviolable conocida como *blockchain*; la computación cuántica acelera cualquier proceso y cálculo en pocos pasos; la biotecnología transforma alimentos que será fabricados en impresoras 3D o 4D; y, las personas están dispuestas a ser controladas por billones de sensores conectados con la finalidad de encontrar seguridad y apoyo en las tareas diarias o en momentos difíciles como el actual.



Figura 1. Convergencia tecnológica. Elaborado por: Diego Ignacio Montenegro

Cinco años atrás, Mike Walsh<sup>(1)</sup> ya hablaba de “ideas peligrosas”, refiriéndose a tecnologías como el internet de las cosas (*IoT*), a la edición del genoma humano, al *hactivismo* (intervenir sistemas informáticos con fines sociales o políticos), a los algoritmos como conjunto preciso de instrucciones para resolver problemas, al aprendizaje adaptativo impulsado por datos para personalizar la enseñanza con base al progreso de cada estudiante en tiempo real; y, muchas otras ideas que revolucionarán los paradigmas más profundos de todos en los siguientes años.

### El cambio de paradigma.

El Covid-19 simplemente despertó a la realidad para aquellos que confiaban en que el pasado era mejor. Organizaciones cuyo “sistema inmunológico” no les dejaba salir de su zona confortable, del “terreno conocido y seguro”. Pero, ¿realmente sirven los modelos estratégicos diseñados antes de la pandemia? O, ¿el virus destruyó cualquier diseño por más progresista que sea? Si se toma como punto de partida la crisis financiera mundial del año 2008 (con las micro-crisis en cada país), las organizaciones tuvieron al menos doce años para prepararse para la siguiente “gran crisis”; esto significa que debían haber construido una forma de desempeño futuro basado en varios supuestos, incluidos los cambios tecnológicos y las “ideas peligrosas” para lograr sostenibilidad en el largo plazo.

Nadie (ni los futurólogos más perspicaces) pudieron predecir los efectos de un acontecimiento de la dimensión del Covid-19, esto significa que todas las empresas en mayor o menor escala fueron impactadas por la pandemia. Sin embargo, y aquí radica la diferencia, las que diseñaron un modelo con elecciones y supuestos como la transformación digital, el uso de tecnologías de la era 4.0, la posibilidad del trabajo remoto, el fomento de comunidades de clientes, la formación de las personas o la comunicación en medios sociales, estuvieron mejor preparadas

para responder al cambio de comportamiento y hábitos de las personas. A pesar de que posiblemente en este “período especial” tuvieron que tomar decisiones emergentes y difíciles, tenían más probabilidades de reaccionar rápido y mejor. Y otra característica que se ha podido observar en estas organizaciones es la habilidad de re-priorizar proyectos para responder en el corto plazo a las actuales circunstancias con la posibilidad de “escalar” estos proyectos para que puedan ser generadores de valor en el mediano y en el largo plazo.

La predicción de actuación futura incluye tres posibilidades:

- **Modelar una estrategia a través de proyectos** que impacten en el largo plazo, pero que luego puedan ser utilizados en un modelo de negocio futuro;
- **Continuar con un plan reactivo y táctico** hacia futuro con una fórmula de trabajo “objetivo – acción”. Esto puede funcionar, pero limitando la ejecución de una visión estratégica; y,
- **Solamente sobrevivir en el “período especial”** y luego no hacer mucho, lo que podría llevar a la extinción definitiva.

Para los primeros, el futuro puede estar lleno de oportunidades de provocar la suficiente aceleración para encontrar nuevas posibilidades en donde otros han quitado “el pie del acelerador”. Para el segundo grupo, el presente y lo que viene luego podría estar lleno de sobresaltos e interrogantes; y, para los últimos, el futuro no existe.

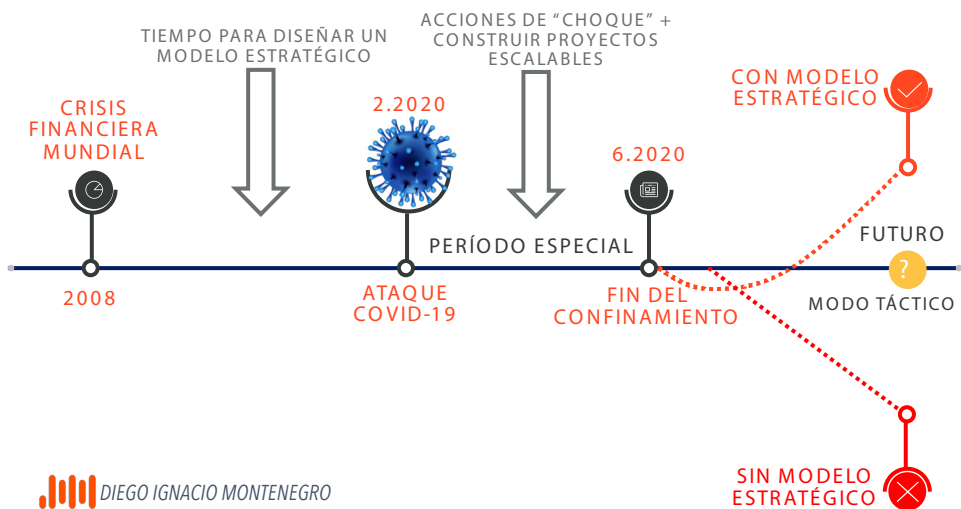


Figura 2. La estrategia en el contexto del Covid-19. Elaborado por: Diego Ignacio Montenegro

Desregularizar la actividad empresarial con o sin fines de lucro es un asunto imprescindible y polémico que se debe entender bien. En muchas economías (sobre todo emergentes), el estado ha tomado un papel de control absoluto. La falta de confianza y compromiso entre las partes es lo que produce esta situación. Lo único que hace esta realidad es ponerle un "freno" adicional a una reacción de por sí lenta de las organizaciones. La "intromisión" de la política tradicional en temas eminentemente regulados por el propio mercado, crea una ecuación más compleja por la dificultad para encontrar puntos de acuerdo entre la sostenibilidad empresarial y los votos para las siguientes elecciones. Pero, ¿cuál es la fórmula para desregularizar sin convertir a la empresa en un monstruo devorador de todo a su paso? La respuesta está en la cultura organizacional que es el sistema operativo de la estrategia.

### **La cultura organizacional: el sistema operativo de la estrategia.**

La cultura empresarial está soportada en una creencia profunda cuyo centro son los seres humanos e instrumentada a través de un liderazgo consciente (virtuoso y ético) con la capacidad de negociar, comunicar y coordinar eficientemente pensando en los demás. Esta es la gran ocasión para incluir en la cultura organizacional, *drivers* como el enfoque a la creatividad, innovación, responsabilidad social y un buen gobierno corporativo; la responsabilidad social y medioambiental, como factores imprescindibles para priorizar en el pensamiento empresarial en este complejo período.

El Panel Intergubernamental de Naciones Unidas sobre Cambio Climático publicó el "Informe Especial sobre el Calentamiento Global"<sup>(3)</sup>, que llegó a una conclusión contundente: "Los humanos hemos destruido el planeta". Las personas, al sentir los beneficios de la era industrial y no enfrentar la devastación ambiental producida, han puesto a la tierra en un curso rápido al desastre. Según los científicos y especialistas en este asunto no se tiene más de 12 años para solucionar este problema. El límite para el calentamiento global es de 1.5 grados centígrados o la humanidad enfrentará consecuencias catastróficas debido al cambio climático<sup>(4)</sup>; y, como alguna vez dijo Carl Sagan: "la Tierra es el único hogar que hemos conocido". La situación tiene que llevar a la humanidad a un grado elevado de consciencia sobre el cuidado del medioambiente y actuar en consecuencia; el cambio climático, la destrucción de bosques o la pérdida de biodiversidad y sus resultados (como el apareamiento de virus agresivos y enfermedades nuevas).

Es la aplicación correcta de este sistema operativo el que debería llevar a un control automático y a realizar cualquier actividad de manera controlada, sin intervencionismos innecesarios. Se requiere, ahora más que nunca, de un proceso de formación y diseño adecuado de la cultura, pero con la inclusión de estos códigos innegociables. Es fundamental reinventar el liderazgo (político, empresarial o social) y regresar a ver nuevamente a los valores: la responsabilidad, la empatía con el sufrimiento de otros y la humildad.

Las preguntas que cada organización debe hacerse internamente para comprobar el funcionamiento de la cultura organizacional pueden ser: ¿Las personas son capaces de servir a otros, sin incluso mediar recompensa a cambio? ¿Cómo se pueden medir los niveles de confianza y compromiso? ¿Cuál es el alcance de la corrupción o actuar no virtuoso dentro de la empresa? ¿Existe una creencia futura que impulse a la organización a ser mejor? ¿La creatividad e innovación son parte de los *drivers* fundamentales para construir el futuro? ¿La empresa entiende que la actual era terminó y que se está en el umbral de un nuevo paradigma?

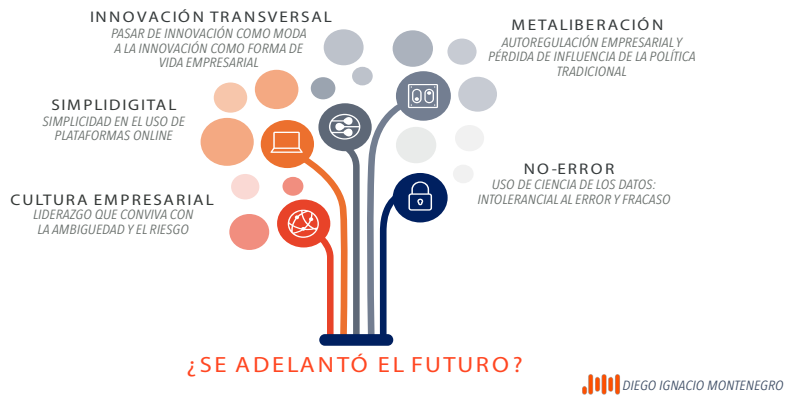
Los aprendizajes mínimos que se deberán obtener de este “período especial” lleno de angustia, pero también de posibilidades a futuro son, entre otros, los siguientes:

- **Consciencia estratégica:** elecciones empresariales fundamentales para poder reaccionar en el presente y estar preparados para la siguiente gran crisis;
- **Adopción de lo digital:** marcar el camino para una real transformación digital como manera de generar bienestar y seguridad para las personas;
- **Adopción de tecnologías de la era 4.0:** en alineación con el punto anterior, se puede lograr “supercreatividad” en las organizaciones conciliando tecnologías como la inteligencia artificial con el talento humano;
- **Priorización de lo racional:** re-uso, reciclaje, reparación y adquisición de productos o servicios necesarios y simples;
- **Participación ciudadana:** centralidad en las personas y menor influencia de la política tradicional en el diseño de modelos de negocio;
- *Back to the basics:* fortalecimiento de la educación en valores, acceso a servicios de salud, protagonismo de la agricultura y biotecnología para crear alimentos mejorados, cuidado del medioambiente y preservación de la biodiversidad.

### Hints.

A la pandemia y sus efectos no solamente hay que entenderla desde el punto de vista negativo o doloroso de la afectación a las personas y empresas. Por supuesto que se debe ser empático con la realidad del sufrimiento del ser humano. Sin embargo, esta situación por compleja que sea, también ha sacado lo mejor de todos: velocidad de reacción, unidad frente a la adversidad, simplificación del pensamiento, manejo de situaciones conflictivas, solidaridad...; y, además, ha permitido tomar consciencia de la relevancia de:

- **El liderazgo más allá de los resultados económicos** (que también son importantes), sino como búsqueda permanente de servicio a la comunidad y fuente inagotable de motivación a los equipos de trabajo;
- **La simplicidad como propuesta de valor** para mejorar la calidad de vida de la sociedad. Huir de lo complejo, burocrático y lento;
- **La innovación, creatividad y “supercreatividad”** como parte de la cultura empresarial y no como una moda pasajera o un proceso operativo dentro de la jerarquía empresarial.
- **La posibilidad de una auto-regulación organizacional**, siempre y cuando exista una base virtuosa de actuación, y un compromiso a largo plazo de generación de bienestar sin necesidad de un control gubernamental asfixiante de los sectores productivos.
- **Tolerancia menor al error** por el uso de la ciencia de los datos como materia prima para el entendimiento de hábitos, comportamiento, emociones y creencias de las personas.



**Figura 3.** Visión futura de modelos estratégicos. Elaborado por: Diego Ignacio Montenegro

El futuro no solamente se ha adelantado, ha sacudido las entrañas empresariales. Las organizaciones que trataron de reaccionar sin capacidad de liderazgo y un propósito tienen ahora graves problemas de supervivencia; los que intentaron resolver las complejidades del nuevo paradigma con una forma de actuación pasada, han desaparecido para siempre. Los virtuosos, veloces, adaptables y conscientes tendrán suficientes oportunidades, con esfuerzo, pero oportunidades al fin. Habrá cosas que no cambien, que evolucionen más lentamente; la mayoría serán transformaciones profundas que lleven al mundo a otro nivel de comprensión sobre lo que vale la pena luchar.

### NOTAS

- (1) Friedman, T. (2018). Gracias por llegar tarde.
- (2) Walsh, M. (2014). The Dictionary of Dangerous Ideas.
- (3) Naciones Unidas (2018).
- (4) Montenegro, D. Y Barragán, D., (2020). Parar a la fuerza, reinventarse como obligación: la perspectiva ambiental del Covid-19.

### CURRICULUM VITAE: Diego Ignacio Montenegro.

PHD (c) en Economía y Empresa por la Universitat de Girona. Top Manager Harvard University. Varias maestrías en Dirección Empresarial. Programas de innovación en Singularity University. Miembro del Directorio en empresas de Ecuador. Consultor y Asesor. Speaker Internacional. Presidente de Emotionshare Corporation. Gerente General de la Universidad de los Hemisferios de Ecuador. Profesor del IDE Business School. Coautor del libro EmotionShare junto a Marco Calvache y de artículos científicos, casos de estudio, publicaciones y metodologías de estrategia.