



EL IMPACTO DE LA TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN EN LOS NEGOCIOS

San José, California 4 de marzo, 1997

Introducción

Los organizadores de esta conferencia me pidieron que hablara sobre el futuro de los próximos 50 años de los negocios y la computación. En realidad, el título de mi discurso es "Los impactos de la tecnología de la informática en las comunicaciones en los negocios". Sin embargo, he sacado la palabra "comunicaciones" del título, ya que creo que los computadores, al igual que los negocios, son básicamente comunicación.

La pregunta es: ¿cómo hablamos acerca de esto? Según mi experiencia, los científicos y técnicos computacionales se refieren a la comunicación utilizando un lenguaje que las personas de los negocios no conocen. A su vez, las personas de negocios hacen negocios en su propio idioma, el cual no es conocido por científicos y técnicos computacionales. La brecha entre los dos tiene consecuencias enormes. Mi contribución a esta Conferencia será intentar cubrir esa brecha.

No creo que me hayan llamado aquí para hacer predicciones. Actualmente las predicciones son imposibles. Estamos próximos a entender lo que las personas entendían en la Edad Media: vivimos en un mundo de incertidumbre. Ese es el mundo de los humanos. Además, estamos comenzando a entender, como dijo el Secretario de Defensa, que mientras exista más libertad, existirá más incertidumbre. Luchamos por obtener mayor libertad, pero cada vez estamos más inseguros.

Otro aspecto es que existe más innovación y, más innovación, por definición, significa mayor imposibilidad de predecir. De esta forma, nos estamos moviendo en un mundo de mayor incertidumbre y necesitamos desarrollar emociones para enfrentarlo, ya que la incertidumbre y el miedo no están necesariamente interconectados. Mi opinión es que parte de la pérdida del espíritu religioso en el mundo tiene relación con la creencia en el control. Aceptamos nuestros límites, pero también podríamos ser más modestos, más humildes y guardar un espacio para el misterio.

No obstante, esto no es de lo que hablaré hoy, sino de qué es lo que nos da el derecho para hacer dichas especulaciones. Para organizar mi discurso dividiré la respuesta en cuatro factores.

Recursos para la especulación

- Prácticas Marginales

En primer lugar, creo que bajo ciertas circunstancias es posible ser un cuentista de cómo ciertas prácticas marginales pueden transformarse en centrales. Ayer me encontré con Doug Engelbart y le dije "¿quien podría haber imaginado que cuando los programadores comenzaron a desarrollar editores en línea, estos se

transformarían en algo que dejaría obsoletas las máquinas de escribir?" Los dueños de las industrias de máquinas de escribir nunca vieron a los editores marginales. Por lo tanto, según mi opinión, las prácticas marginales son una forma de ver el futuro que ya ha sido creado en el pasado, desde donde nos encontramos en el presente.

- Recurrencias Fundamentales

En segundo lugar, lo que se puede hacer para realizar una interpretación articulada del futuro es demostrar (y eso es lo que yo haré), que existen ciertas recurrencias fundamentales que se han descubierto, pero que aún no se han explotado.

Esto se puede observar en la ciencia todo el tiempo. El ADN fue una hipótesis a partir de una recurrencia fundamental. Cuatro secuencias básicas explican todo. La comprensión real, no sólo intelectual sino también pragmática, fue revelada en 1975, con la llegada de la biotecnología. La biotecnología sería imposible si la ciencia no la hubiera considerado.

Creo que no podemos hacer una buena contribución a la pregunta de cómo esta tecnología afectará a las personas, si no investigamos en forma seria lo que es la mente humana. Para ello, no podemos confundir la mente con el cerebro, ya que son dos cosas diferentes, aunque estrechamente interconectadas.

- "Prejuicios Preferidos" desde nuestra experiencia pasada

En tercer lugar, tengo mis "prejuicios preferidos". Todos los tenemos y les llamamos convicciones. Algunas veces los denominamos conocimiento. Yo prefiero denominarlos prejuicios. Uno no puede decir algo si no lo cree. Pero cada creencia, ciencia y filosofía ha demostrado que tiene algún problema con ellos en alguna parte. Es necesario vivir con ambos.

¿De dónde provienen mis prejuicios? Los míos provienen en parte de mi experiencia y otra parte de mi educación. Fui educado como ingeniero y como filósofo. También nací y viví en Chile, fui prisionero político por un tiempo y fui ministro de finanzas cuando tenía 28 años. Por medio de esta experiencia, aprendí dos cosas: cómo la confianza puede perderse y cómo se puede ganar paciencia. Finalmente, la otra experiencia importante en mi vida ha sido ser padre y estar casado por 35 años, tener seis hijos y cinco nietos, todo esto también me ha enseñado algo. Partiendo de este conjunto de prejuicios voy a hablar hoy, ya que no tengo otra forma de hacerlo.

- Ayuda de parte de muchos buenos amigos

Finalmente, para evitar que los prejuicios me maten, tengo amigos. Mis amigos discuten y argumentan conmigo y me dan ciertas direcciones. Tengo muchos buenos amigos que me ayudaron con este discurso.

"El espacio cibernético o cyberspace es siempre un espacio social"

La esencia de lo que tengo que decir es que todo lo que sucede con esta tecnología lo denominamos espacio cibernético y, utilizando la idea de Gordon Bell, esto no es una revolución tecnológica, sino un cambio en la forma en que se relacionan los humanos. Nosotros los seres humanos somos esencialmente relaciones. Al cambiar estas relaciones, también cambiaremos la forma de trabajar y la forma de hacer negocios. Entonces, lo que debemos investigar es cómo están cambiando las relaciones sociales en los negocios, cómo la tecnología está afectando esto y viceversa.

"Al transformar los negocios y la tecnología, También nos transformamos a nosotros mismos"

Sin embargo, este cambio se extiende más allá de los negocios, ya que también estamos cambiando la forma de relacionarnos. Este cambio es una transformación importante de la identidad. Ese es el tema principal. Entre muchas de las preguntas que escuché ayer, otros conferencistas plantearon esta pregunta: ¿en qué tipo de ser humano nos estamos transformando? Así de amplia podría ser la pregunta. Yo no voy a extenderme tanto, pero trataré de abordar parte de esta pregunta.

"Vivimos en la casa del lenguaje"

Para esta presentación, hablaré brevemente sobre el lenguaje y la recurrencia. Esta industria tiene la tendencia a confundir la comunicación y la información, como si fueran lo mismo. Lo he visto repetidamente, y son dos fenómenos diferentes. La información tiene relación con lo que está presente y que puede afirmarse.

La comunicación tiene relación con nuestro vivir en conjunto exitosamente. La comunicación tiene relación con la coordinación intencional de acciones. Por lo tanto, pienso que eso es lo que ha hecho el Web, de esta forma, esta industria está produciendo y cambiando el espacio de la comunicación. Existen transacciones que no podrían haberse completado antes. Existen comunidades que no podrían haberse formado antes. Existen promesas que no podrían haberse hecho antes. Finalmente, existen nuevas organizaciones políticas que surgirán de todo esto y allí está lo verdaderamente interesante.

Para esta presentación, he dividido el tiempo histórico en tres eras diferentes y les mostraré dos de ellas ahora. Las denomino era de las necesidades y era de la conveniencia. Junto con la era de las necesidades tenemos una era tecnológica, la que denominaré era de la información. La era de la conveniencia tiene una era tecnológica que denominaré era de la coordinación de compromisos. A continuación explicaré lo que significan estas denominaciones.

La era de las necesidades

La "necesidad" era un cierto tipo de relación que tenían los negocios con las personas. Las personas tenían deseos y las empresas desarrollaban productos para satisfacer dichos deseos y planificaban mejorarlos: más y mejores. Aún se puede observar este tipo de relación con ciertos tipos de productos, pero cada día menos. Actualmente no puedo ir al supermercado simplemente a comprar pan, ya que me hacen preguntas sobre qué tipo de pan quiero y qué tipo de dieta deseo seguir. Definitivamente estamos en una época diferente.

En la era de las necesidades, las personas se definían según sus deseos y lo que las personas requerían eran transacciones. La información fue en un comienzo sólo trabajo de oficina para manejar las transacciones. Sin embargo, el trato se llevaba a cabo durante la conversación. Las transacciones venían después. Las transacciones eran importantes para el control, para el IRS y no para las personas. Eso provocó una complejidad masiva, por lo tanto, cuando aparecieron los computadores, estos eran sólo máquinas de procesamiento de datos.

Era de los Negocios Necesidades

- Las personas se definen por sus deseos
- Las empresas se definen por sus productos
- Una transacción es el intercambio de dinero por cosas

1950 2000

- Las computadoras tabulan e imprimen registros de transacciones
- Las bases de datos recolectan información
- Datos transmitidos en mensajes

Información Era de la Tecnología

No se debe olvidar que los computadores fueron inventados para propósitos militares. Fue una invención marginal que fue incorporada a los negocios gracias a la visión de algunas personas. Se transformó en una máquina súper tabuladora. Hasta ahora, hemos adoptado esta terminología: todo es transacción, todo es información.

Echemos un vistazo a varios sueños que se generaron en esta época, durante la cual me encontraba estudiando en la universidad. Teníamos la siguiente ecuación: más datos = más conocimiento = más poder. Actualmente estamos aprendiendo que esto no es necesariamente cierto. Vivimos en la época de la inflación de los datos, necesitamos menos datos, por lo tanto, hablamos sobre filtros, sobre agentes y comenzamos a distinguir entre conocimiento y poder. Están interconectados, pero el poder tiene relación con la acción.

Los sueños del los 60 sobre el futuro de los computadores

- Más datos = más conocimiento = más poder
- Los modelos poderosos reemplazan la intuición y racionalización humanas (AI)
- Trabajadores del conocimiento alimentan a las máquinas.

En segundo lugar, teníamos la esperanza de que los modelos racionales más poderosos, con los datos correctos, serían mejores para nosotros que la intuición humana. Yo fui educado en investigación de operaciones. Algunos de mis amigos fueron educados en inteligencia artificial. Es cierto, aprendimos a crear ciertos modelos y sistemas expertos, pero el problema profundo, la duplicación de la racionalidad humana, aún hoy parece un sueño. Estamos comenzando a descubrir que la esencia de la racionalidad humana tiene relación con la interacción humana. En el momento en que apareció la red, la interacción humana fue el punto central. Lo que está sucediendo con la computación ahora es la generación de un nuevo tipo de trabajador, el cual no es un trabajador del conocimiento, sino de la interacción. Sin embargo, seguimos hablando de la tecnología de la información.

Analicemos ahora a lo que sucede en la actualidad.

La era de la conveniencia

Diez, quince años atrás el mundo comenzó a moverse hacia la era de la conveniencia, la cual espero que dure otros 20 ó 25 años. En la era de la conveniencia, las personas no desean productos, sino productos que vengan acompañados de servicio, de entrenamiento, de mantención y a tiempo. Los productos llegan cuando los necesitamos. El cuándo y el dónde comienzan a ser fundamentales. Lo que las personas quieren ahora de las empresas es lo que denominamos "promesa de una condición de satisfacción". No necesitamos objetos, estos son triviales. Los objetos siempre pueden ser entregados por otros. Domino's Pizza no entrega mejor queso o jamón. Ellos producen una promesa. Federal Express no produce entregas más rápidas, sino que producen una promesa de un tiempo de entrega, promesa que respetan.

Era de los Negocios Conveniencia

- Los clientes esperan eficiencia y sensibilidad a sus estilos de vida
- Las empresas producen satisfacción en redes de compromisos
- Lo que se vende es el cumplimiento impecable en relaciones flexibles

1950 2000

- Internet y otras redes expanden la capacidad de crear compromisos.
- Los sistemas de coordinación soportan la administración impecable de los compromisos

Coordinación de los Compromisos Era de la Tecnología

Estoy comenzando a notar este cambio en todas partes. Al trabajar con bancos, empresas de ingeniería y empresas de manufactura, noto que todos tienen el mismo problema: cómo organizar, coordinar y utilizar esta tecnología. Mi opinión es que la explosión de la reingeniería de los negocios nació como una esperanza de conseguir la respuesta. Pero se equivocaron: comenzaron la reingeniería en flujos de papeles y han fallado al no darse cuenta de que el tema central son las personas.

No podemos realizar esta transformación sin considerar la ética como algo central, ya que el compromiso es un lazo flexible en el tiempo. La esencia de un compromiso está en que sucede en un momento particular y que tiene futuro. Durante ese tiempo, existe un lazo, pero el compromiso no es rígido, sino flexible. Podemos hacer una reserva en una línea aérea, pero también podemos cancelarla sin mayor costo para nosotros. Las empresas necesitan estar listas para ese tipo de relación con los clientes. Todo el mundo avanza en esa dirección.

El segundo fenómeno que está ocurriendo es que las personas no quieren tolerar retrasos y reglas rígidas. Las personas no quieren soportar inventarios inmensos y burocráticos. La conveniencia para el cliente es conveniencia para el capitalista. Existe un movimiento en el mundo actual, cuyo ideal es cero capital de trabajo. Deseamos tener una coordinación conveniente y, mientras más conveniente sea, mejor para el cliente y mejor para el proveedor del servicio.

Para lograr esto, necesitamos dos cosas. En primer lugar, necesitamos sistemas. No necesitamos el software en sí, sino como un componente de sistemas que ayuden a la coordinación de los compromisos. He hablado más sobre esto en el artículo escrito para esta conferencia, en mi libro escrito con Terry Winograd, *Understanding Computers and Cognition* y en otros libros y artículos. Así que por ahora no me extenderé más sobre esto. Sin embargo, es un trabajo serio para la industria. No necesitamos correo electrónico, sino herramientas para trabajar; y trabajar significa ser responsable de la red de compromisos que nos definen: eso es lo que necesitamos.

Coordinación impecable a escala global

- Construir y administrar redes de compromiso
- El compromiso debe ser un valor central
- La tecnología soporta un nuevo nivel de complejidad

Lo segundo que necesitamos, y esta es otra área en que ocupó mi tiempo, es una transformación ética. Uno de mis grandes placeres en la vida es mi aspecto mejicano, aunque soy chileno. Los europeos y los estadounidenses no distinguen entre Chile y Chiapas. E incluso en grandes empresas, en Alemania o en Suiza, que son conocidos por su puntualidad y sus reglas, me traen a mi

"un mejicano". ¿Y saben qué? Me traen a mí para conseguir impecabilidad. ¿No es eso gracioso? Esa sí que es una gran transformación del mundo.

"La comunicación es compromiso en el tiempo"

¿Por qué está sucediendo esto? Porque la impecabilidad de las reglas antiguas y rígidas ya no funciona. Necesitamos flexibilidad impecable, lo cual significa, en primer lugar, escuchar bien y no imponer requerimientos. Todas las empresas que conozco que han escuchado los requerimientos y las necesidades han fracasado. Tengo claro que Microsoft no inventó Windows por escuchar requerimientos. Lo inventaron anticipándose. Intel inventa sus productos anticipándose. Cada líder de mercado inventa sus productos de esta forma. Las empresas líderes del mundo actual están inventando realidad para las personas. Mi opinión es que los alemanes no están haciendo esto, los japoneses tampoco, y por eso están teniendo dificultades.

Este es el problema para todo el mundo en los 90. Es la era de la conveniencia a nivel del cliente y la era de la coordinación de compromisos a nivel de la producción.

También me gustaría decir que además de la era de la conveniencia y la era de la coordinación, la era de la flexibilidad va a producir ciertos problemas, los cuales, creo, ya están empezando a aparecer. Permítanme mencionar tres de ellos.

Quiebres que aparecen en el área de la conveniencia

- Falta de dirección
- Hiperflexibilidad
- Dispersión de la atención (sobrecarga de información)

Falta de dirección. Las personas no saben como seguir. Las personas, en la era de las necesidades, solían mirar al pasado. Llegué a vivir a Estados Unidos en 1976 y, en ese entonces, esa era la forma en que la gente inventaba, utilizando planificación estratégica. ¿Qué es lo que harás después? "Más y mejor y sólo un poco diferente, eso es todo." Ahora las cosas son radicalmente distintas. Muchos de ustedes seguramente han leído el libro de Andy Grove, *Only the Paranoid Can Survive*. Me gusta su espíritu, pero no la palabra paranoico; sin embargo, he observado lo que Microsoft ha hecho para reaccionar ante Internet y creo que ese es el tipo de invención que se necesita realizar. Este es el momento del cambio arquitectónico. Actualmente se producen cambios fuertes en la realidad, con los cuales cambian también todos los nichos económicos de nuestros clientes, proveedores, abastecedores y competidores.

Sin embargo, usted no podrá encontrar ni anticipar ese tipo de cambio sólo con mirar. Para hacerlo, se dice que se requiere de visión. Pero la visión no es planificación estratégica, ni tampoco experiencia. Acabo de visitar una industria de acero en Estados Unidos, donde tuvimos una conferencia muy interesante

sobre innovación. Participaron muchos expertos y en un momento, comenzaron a decir "¿por qué no ven a la empresa como una empresa de arquitectura?" Otros decían: "Lo que se necesita hacer es posicionar la marca." Ustedes saben que estas empresas de acero y cemento no hablan sobre las marcas, por lo que parecía una posibilidad interesante. Otra persona dijo: "En lo que ustedes son realmente buenos es en trasladar materiales pesados. Lo que deben hacer es formar una empresa de logística." En ese momento les pregunté: "¿Cómo se sienten?" Ellos respondieron: "Siento que tengo más buenas ideas, pero estoy más desorientado." Correcto, eso es falta de dirección. No podemos encontrar nuestro futuro escuchando a los expertos, los necesitamos para abrir horizontes, pero para inventar nuestro futuro, debemos tener una identidad fuerte que tenga flexibilidad.

No obstante, también puede haber demasiada flexibilidad. Otro problema que está apareciendo es la hiperflexibilidad. Lo que quiero decir es flexibilidad para beneficio propio. Podemos volvernos tan adictos a las innovaciones y a las respuestas rápidas que olvidamos que las personas también necesitan cierto grado de estabilidad, una cierta forma de bienestar.

Finalmente, el tercer quiebre es que seremos divididos. Todos estarán luchando por obtener nuestra atención. Las personas que, en un principio, se entusiasmaron muchísimo con el World Wide Web, están comenzando a ver este problema. En la siguiente era, las personas tendrán que trabajar en la focalización de la atención. Como seres humanos necesitamos focalizar la atención, necesitamos tener una idea de lo que es significativo y de lo que no lo es. Es por esto que requerimos de dirección, orientación, y de dirigir nuestra atención hacia algo.

La era de las preocupaciones cambiantes

Con estos problemas estamos entrando a lo que denomino la tercera época, la cual ha sido la que más me ha costado denominar. Barajé todos los nombres que aparecen en la diapositiva proyectada.

Entre incertidumbre, inestabilidad, cultivo de preocupaciones, y preocupaciones cambiantes, finalmente me decidí por este último. La época correspondiente en la era de la tecnología la denominaré "era de las identidades en las redes".

Posibles nombres para una tercera era de computación

- Incertidumbre
- Inseguridad (unsettlement)
- Cultivando preocupaciones
- Preocupaciones cambiantes

¿Cuál es la diferencia entre preocupaciones y necesidades? Las preocupaciones están relacionadas con los intereses de largo plazo de las personas, los cuales nunca terminan. Por ejemplo: salud, educación, el cuerpo,

tener un trabajo, mantener una familia. Pero, por otra parte, las preocupaciones nunca son productos, ni tampoco necesidades. Las preocupaciones deben interpretarse y envasarse. Es el envase lo que está cambiando todo el tiempo. Por este motivo es que digo que nos encontramos en la era de las preocupaciones cambiantes.

Analicemos lo que sucede actualmente con los bancos. ¿Qué son los bancos en la actualidad? Solían ser un negocio importante y bien definido. Gran parte del banco será manejado por computadores, conectados con terminales, etc. ¿Es entonces una empresa de software? No. Existe otra parte del banco que solía estar a cargo de mantener relaciones. Estas no podrán ser manejadas por los computadores, por lo tanto, muchos bancos se están preguntando: ¿en qué nos transformaremos, qué haremos?

Era de los Negocios Preocupaciones cambiantes

- Las personas construyen identidad en redes de alianzas y lealtades.
- Las personas focalizan sus identidades en torno a las preocupaciones que les importan
- Las personas se comprometen a explorar prácticas marginales.
- Las personas crean narrativas que las conecten a las tradiciones

1950 2000

- Las tecnologías para proyectar identidades ayudan a las personas a construir redes.
- Las "tecnologías para contar historias" ayudan a las personas a crear narrativas con sentido

Identidad en redes Era de la Tecnología

En consecuencia, necesitamos enfrentar el tema de las identidades de las empresas y las identidades de los individuos. La declaración que anticiparé aquí y que repetiré dos veces, es que no podemos inventar nuestras identidades repitiendo ciegamente el pasado. En la época de las necesidades, solíamos hacer eso. Actualmente, debemos tomar una posición en relación al futuro. Lo central está en descubrir quiénes somos.

Tenemos identidades porque no somos sólo cuerpos. Nuestras identidades también se inventan a partir de nuestras relaciones con los demás. Nuestras identidades son inventadas por lo que otras personas dicen de nosotros. Pueden estar hablando acerca de lo que sucedió en nuestro pasado, pero abren y cierran posibilidades para nosotros en el futuro. Cada vez más, el espacio cibernético se transformará en el principal medio para inventar nuestras identidades, donde decimos quiénes somos y los demás hablan también de nosotros. La tecnología y las herramientas pueden ayudarnos en esta invención, pero estos no son suficientes.

"El espacio cibernético se transformará en el principal medio para inventar nuestras identidades públicas"

En la era de las necesidades, las empresas podían identificarse por el producto que producían o la necesidad que satisfacían. Los individuos podían identificarse por la comunidad de la que provenían o su profesión. En la era de la conveniencia, las identidades basadas en la satisfacción de las necesidades con los productos están muriendo. Ahora las identidades están basadas en el nivel de impecabilidad del servicio que ofrecen. Sin embargo, tales identidades pronto parecerán vacías. Si queremos evitar que esto suceda, es decir, las identidades rígidas del pasado o la falta de focalización de la atención en la época de la conveniencia, tenemos que considerar la historia más seriamente. Necesitamos cultivar lo que denomino "sensibilidad histórica".

Gordon Bell habló sobre mirar la historia. Según mi experiencia, todos los buenos empresarios e innovadores que conozco, son historiadores amateur. Porque si no miramos la historia, no podemos entender nuestra naturaleza. Gran parte de las cosas que hacemos son prácticas que están en nuestro contexto, no pensamos en ellas y provienen del pasado.

El otro día conversaba con Alan Kay y me planteó una pregunta: "¿Fernando, tú sabes por qué los libros tienen números?" Luego me dijo: "Porque Gutenberg no los incluyó". Con ello me dio una lección de historia. Me contó que los números tienen relación con Erasmus. Cuando las personas querían discutir acerca de un libro, deseaban referirse a la página en cuestión. En ese momento necesitaron agregar los números. Eso resulta interesante. Entonces le dije: "resulta interesante que Alan Kay sea un científico computacional y, al igual que yo, también sea un historiador amateur." Es por esto que digo que lo primero que debemos hacer es descubrir quiénes somos. Debemos descubrir cuál es nuestra relación con el pasado, a dónde se dirigen nuestras relaciones, a dónde se dirige la industria, a dónde se dirigen las demás industrias y, dentro de todo esto, debemos enamorarnos de lo que anteriormente denominé como "prácticas marginales".

Debemos reconocernos como seres históricos

- Debemos ser historiadores amateurs
- Debemos ser observadores de prácticas marginales
- Debemos estar atentos a nuestra propia historicidad, a nuestro propio estilo

Como dije anteriormente, una práctica marginal es algo que otra persona está haciendo, que no es central para nosotros y que incluso puede pertenecer a otra industria. Para ser un líder, debemos enamorarnos del cultivo de prácticas marginales, porque allí es donde vemos el futuro antes que ocurra. Además, no podemos volvernos sensibles a la historia sin volvernos sensibles a nuestra propia historicidad, en cómo la historia está incorporada en nosotros, lo que yo denomino nuestro estilo. Nuestro estilo es lo más difícil de ver para nosotros,

porque es lo más cercano a nosotros. Incluye nuestros más profundos "prejuicios preferidos".

Sin embargo, la sensibilidad histórica, por sí misma, tampoco puede responder a la pregunta de quiénes somos, sirve como fundamento para contestarla. Para responderla, debemos aceptar nuestro carácter finito y comprometernos a tener un foco de atención. Aceptar nuestro carácter finito significa reconocer que no podemos hacerlo todo, que no podemos ser infinitamente flexibles. Comprometernos a tener un foco de atención significa encontrar alguna preocupación a la que te vas a dedicar, que signifique algo para otras personas. Eso es lo que nos permite focalizar, atraer y guiar nuestra atención. Sin ello, nos sentimos divididos, con demasiadas cosas importantes que enfrentar. Ese es el momento en que las personas hablan sobre sobrecarga de información, por lo tanto, creo que la sobrecarga de información es una consecuencia de la falta de claridad sobre lo que somos.

Para obtener esta focalización de la atención, necesitamos ciertas habilidades sociales. ¿Qué es lo primero que necesitamos para desarrollar una identidad fuerte? Una identidad fuerte debe desarrollarse con los demás. En ese sentido, mientras más miro Silicon Valley, más admiro la forma de cultura que ha crecido allí, como las personas pueden tener empresas que compiten y cooperan y definir nichos, unos a otros. Este es el lugar más parecido al norte de Italia, lugar que conozco en que sucede lo mismo. Los líderes aquí, incluidos los grandes líderes, comienzan pequeños. Comienzan así y necesitan establecer relaciones.

Entonces, ésta es una habilidad que necesitamos tener. Necesitamos comenzar a desarrollar ciertas relaciones fuertes para el futuro, como los matrimonios. El matrimonio no siempre es un contrato para el resto de nuestras vidas, a pesar de que algunas veces prometemos eso en la ceremonia. Sin embargo, este es un vínculo serio. No tiene límites, ni tampoco definimos sus condiciones de satisfacción. No tiene relación con la necesidad, ni la conveniencia, sino con ser compañeros en los buenos y malos momentos, durante el tiempo que dure la relación.

Debemos elegir sobre lo que nos importa

- Establecer relaciones fuertes con aquellos que comparten nuestras preocupaciones
- Participar en redes ecológicas de otras empresas
- Monitorear la impecabilidad a nuestro alrededor
- Contar historias acerca de quiénes somos

Al mismo tiempo, el oportunismo es penalizado gravemente. Las empresas lo hacen con las opciones bursátiles para sus socios fuertes. Estamos estableciendo muchas relaciones nuevas en los negocios para tratar estas sociedades. Creo que este será un principio importante que se extenderá al resto del mundo. También tendremos clientes leales; por ejemplo, Laura Ashley

y Ralph Lauren. Ellos tienen clientes leales, porque están casados: ¿con qué? Están casados con el estilo.

En segundo lugar, necesitamos encontrar nuestro nicho en lo que denomino una red ecológica de aliados. No podemos hacer esto sin encontrar un rol. Esta red incluye clientes, proveedores, competidores y todas las personas conectadas con nuestras preocupaciones. En estas relaciones, la impecabilidad seguirá siendo crítica. Debemos construir estructuras para la coordinación y monitorearlas. Se exigirá impecabilidad y podremos determinar a quién queremos como socios y quién nos quiere a nosotros.

Finalmente, la última habilidad es la proyección de nuestras identidades, haciendo narrativas públicas sobre lo que somos y lo que nos preocupa. En relación a esto, ayer disfruté inmensamente una conversación con Bran Ferren. Coincido totalmente con él. Creo que una de las habilidades fundamentales que requiere el ser humano para ser un líder, un empresario y una buena persona, es ser un cuentista sobre nosotros mismos. Un cuentista que muestre interés y preocupación por los demás. Debemos ser ofertas seductoras para el futuro. Creo que si comenzamos a ser este tipo de seres, podremos ser capaces de enfrentar este problema de falta de dirección y división.

La tecnología nos puede ayudar mucho a desarrollar estas habilidades. Internet puede ofrecernos una cantidad de cosas fantásticas superior a las que sabemos hacer. En el futuro, necesitaremos herramientas que nos ayuden a analizar el misterio de las prácticas marginales que pudieran ser significativas. También necesitaremos otras herramientas para construir y monitorear nuestras identidades en las redes. Necesitaremos tener agentes inteligentes para monitorear lo que se está diciendo sobre nosotros, qué personas están accediendo a nuestras páginas y por qué. Además, necesitamos hacer lo mismo con respecto a nuestros competidores y a los demás. Necesitaremos herramientas para cuidar nuestra impecabilidad y que nos indiquen cuando estamos en peligro al manejar nuestros compromisos. Necesitaremos herramientas que nos entreguen un mayor involucramiento emocional con lo que estamos haciendo.

La música es un buen ejemplo de algo que nos evoca una sensibilidad diferente en cada momento. Con los multimedia, veremos otras herramientas que hacen lo mismo. También necesitamos herramientas que nos ayuden a narrar historias sobre nosotros mismos. Creo que la industria de la entretención tiene algo que ofrecernos en esta área.

Si no vamos en esa dirección, lo cual es una posibilidad (lo que denomino la sociedad hiperflexible, post moderna) nos volveremos personas muy extrañas. Seremos personas extrañas conectadas a computadores, y nunca a personas, perderemos las habilidades sociales, los afectos y otras cosas interesantes. No me agrada este futuro, por lo que deseo luchar por el otro futuro. Sin embargo,

no veo ninguna industria que esté mayormente interesada por lo que está sucediendo hoy. Somos como Henry Ford en el pasado. Él no diseñaba automóviles, sino que diseñaba ciudades, economías, una forma de vida.

Nosotros estamos haciendo lo mismo, pero en una escala muchísimo mayor. Mi petición a ustedes es que comencemos a considerar seriamente que los seres humanos son como las narraciones. Porque somos lo que somos, porque las personas dicen ciertas cosas sobre nosotros. En consecuencia, somos lo que somos porque decimos ciertas cosas y hacemos ciertas cosas.

Era de los negocios

1950	2000	2020
Necesidades	Convenciencia	Preocupaciones cambiantes
<ul style="list-style-type: none"> • Deseo estándares • Productos estándares • Transacciones 	Compromisos Satisfacción Oportunidad Impecabilidad	Identidad Preocupaciones Tradiciones Narraciones
<ul style="list-style-type: none"> • Registros • Bases de datos • Mensajes 	Internet y otras redes Sistemas de coordinación	Tecnología para proyectar identidades Tecnología
Información	Coordinación de compromisos	Identidad en redes

Era de la Tecnología

Conclusión

¿Cuáles son las dos recurrencias fundamentales que me permiten estar seguro de que lo que estoy diciendo? Creo que siempre que existan seres humanos, estos estarán haciendo compromisos. Ofertas, promesas, pedidos, rechazos, contraofertas, matrimonios. Si nuestro jefe nos envía un mensaje por correo electrónico que diga: "está despedido", eso no es un mensaje, ni tampoco información. Es mucho más importante que eso. Si le propone a su futura esposa o esposo matrimonio, esto no corresponde a un traspaso de información. El lenguaje hace una diferencia en las vidas de las personas. Con el lenguaje inventamos mundos con otras personas. Con el lenguaje revelamos mundos en las personas. ¿Qué tipo de cuentistas somos? Somos cuentistas que abrimos mundos, somos los cuentistas del compromiso y sí, también somos cuentistas de información.

Lo último que deseo mencionar es que todo lo que estoy hablando ahora es del Fernando Flores que pertenece al Primer Mundo. Sin embargo, nunca olvido que también pertenezco a un país, Chile, que a pesar del éxito económico de los últimos diez años, aún pertenece al Tercer Mundo. Existen muchas personas que se verán afectadas por esta tecnología, pero estas personas aún no han llegado a la era de las necesidades. Aún se encuentran en la era del poder, la miseria, la injusticia y la falta de dignidad. Tenemos la responsabilidad de pensar sobre esto. Supongo que esto sería tema para otra conversación.

Muchas gracias