

## ***El reto de la disrupción***

El pasado 26 de enero tuve la suerte de asistir a la sesión celebrada en el seno del Laboratorio Aragonés de Innovación y Mejora en la Gestión. Me pareció un foro excelente de intercambio de conocimiento, opiniones y experiencias en torno a la necesidad colectiva de evolución que nos presenta el reto de la digitalización. Me suscitó muchas reflexiones, algunas de las cuales quisiera compartirlas con esta breve publicación.

La primera de ellas, precisamente, gira en torno a la utilidad de este tipo de foros como lugares de encuentro de profesionales que, desde distintas perspectivas, comparten su experiencia y la ponen al servicio de la comunidad mediante el generoso acto de su pública comunicación. Cuanto más diversas estas experiencias, más útil resulta el foro. Y lo cierto es que, en la sesión del pasado 26 de enero, hubo muchas aportaciones muy valiosas realizadas desde diversos enfoques, tanto por la disciplina desde la que se abordaban, como por el sector productivo en el que se habían generado. Ahora que ya nos hemos familiarizado todos con las tecnologías de reunión a distancia, ojalá seamos capaces de consolidar la ventaja que las mismas nos ofrecen para multiplicar el valor de esta puesta en común de conocimiento y, compensar, si quiera en parte, la merma por la ausencia del contacto personal.

Se da la paradoja de que la maldita pandemia que estamos sufriendo ha cerrado la puerta de nuestras casas a la familia y a los amigos, nos ha distanciado de los compañeros a los que ya sólo vemos de tanto en tanto con el rostro parcialmente oculto y, sin embargo, ha abierto en estas mismas casas una ventana tecnológica que nos acerca al resto del mundo. Ahora ya sabemos que podemos teletrabajar o que desde nuestro salón podemos asistir a una reunión con profesionales de cualquier lugar del mundo, que los congresos o cursos de formación a los que antes no asistíamos por lo costoso del desplazamiento o por las dificultades de la agenda, ahora pueden celebrarse en nuestra propia casa. Sí, se ha abierto una ventana con la que la mayoría de nosotros no contábamos hace apenas unos meses.

Pero, como no podemos ir a la casa de los demás, nos cuesta un poco más darnos cuenta de que esa misma ventana se ha abierto en todos los lugares del mundo. Allí donde hay conexión a internet hay una ventana desde la que se puede acceder a nuestra propia casa o a la casa de cualquiera. Y no puedo dejar de percibir una cierta sensación de vértigo por la constatación de que esta ventana ya no se cerrará y de que viene para cambiarlo todo. Al tiempo que nos brinda la oportunidad de comunicarnos con nuestros seres queridos, con nuestras personas más próximas, nos deja a la imperceptible distancia de un click de cualquier habitante del mundo. Ahora (circunstancialmente) estamos más lejos de nuestros familiares de Huesca pero más cerca de los que residen en Suecia, Estados Unidos o Japón. La ventana nos ha protegido frente a la amenaza sanitaria permitiéndonos trabajar desde casa pero esta misma ventana nos permitirá, desde nuestra misma casa, trabajar para compañías alemanas y que trabajadores franceses presten servicios desde sus respectivas ventanas para nuestras propias compañías. Ahora podemos estudiar *online*, desde casa, pero, en cuanto nos demos cuenta, podremos elegir estudiar en cualquier Universidad del mundo. Consumimos, sin

apenas darnos cuenta, productos y servicios que se nos ofrecen desde Estados Unidos o desde Asia y el producto llega puntual a nuestra casa.

Les ruego me disculpen si presento la reflexión de manera excesivamente simple. También si utilizo los términos con poca precisión. Mi formación es jurídica, la de un abogado formado en modo analógico y que está empezando a adentrarse en el mundo digital. Y lo que he empezado a conocer me asombra y, aún resultado mi aproximación todavía algo superficial, ya he podido constatar que, en los próximos años, nos vamos a enfrentar a unos retos de transformación verdaderamente apasionantes: transformación económica pero también transformación social. Piensen que a esta incipiente digitalización le uniremos, en próximas fechas, las utilidades y condicionantes que nos plantearán tecnologías como el blockchain, el internet de las cosas o la inteligencia artificial. Desde luego, la época en la que nos adentramos nos exige estar con los ojos bien abiertos y con todos los resortes activados. Y actuar, nos va a exigir actuar mucho. Se nos van a presentar nuevos problemas que no siempre podrán afrontarse desde soluciones antiguas. Vamos a tener que disrumpir para preservar nuestros valores sociales y compromisos colectivos.

Como les decía, la presentación de trabajos y el intercambio de opiniones que se produjo en la sesión del Laboratorio Aragonés de Innovación y Mejora en la Gestión del pasado 26 de enero me resultó francamente interesante. Así, desde el ámbito universitario nos presentaron un trabajo sobre capital organizacional de la empresa española/aragonesa y el reto de la productividad. Me gustó que desde la investigación académica se nos invitara a trabajar en nuevas formas de organización del trabajo para que la digitalización contribuya a la necesaria mejora de la productividad. El incremento de la autonomía a los trabajadores, la flexibilidad organizativa y la formación en necesidades específicas de cada empresa se presentaron como elementos clave directamente vinculados con el incremento de la productividad en entornos digitales.

Hubo intervenciones que reclamaron que el conocimiento universitario estuviese a disposición de las empresas. Así debería ser, de la misma manera que las empresas también tendrán que apostar por acercarse a la Universidad para combinar esfuerzos y generar iniciativas empresariales basadas en nuevos modelos de negocio que permitan que todo el conocimiento académico encuentre un cauce empresarial que permita generar riqueza allí donde se genera dicho conocimiento.

Se nos compartió la experiencia desde la perspectiva de la empresa altamente digitalizada (Barrabés.biz). De entre las muchas aportaciones me quedé con la necesidad de recuperar el humanismo que la tecnología va apartando pero también con la constatación de que la digitalización es una realidad y que las tecnologías son un medio y no un fin. O somos capaces de integrarlas en nuestros procesos productivos o no podremos competir. Por otra parte, se planteó el problema de escalabilidad de las empresas en España lo que constituye un importante límite a la inversión en digitalización. Sin embargo, se nos recordó la importancia de seguir utilizando el lápiz y el papel y recordé haber leído que en los colegios de Silicon Valley limitan mucho las tecnologías como recurso pedagógico, al contrario de la creciente aspiración de integración de la tecnología que parecen albergar nuestras escuelas.

Sobre el problema de la escalabilidad, desde CEPYME se nos puso en frente de la realidad del tejido productivo aragonés. En Aragón menos de 150 empresas cuentan con más de 200 trabajadores. Es muy difícil exigirle al pequeño empresario este esfuerzo digitalizador, por lo que será necesario acompañarles en el proceso con planes o programas que les permitan ajustes necesarios para incrementar su productividad y competir en sus propios mercados. Las herramientas digitales ya nos han demostrado que apenas cuentan con límites por lo que se nos van a presentar escenarios de nueva competencia real para el pequeño empresario que, al mismo tiempo, también contará con nuevas oportunidades de crecimiento en los mercados digitales.

Se nos habló también de que el elemento que otorga valor en los negocios digitales se encuentra en nuestro excedente conductual en la red. Es decir, en el valor de los datos. Sin embargo, en Europa se ha levantado la bandera de la privacidad como muestra de compromiso social y respeto por las libertades de las que siempre hemos presumido y también porque el valor de este excedente conductual reside, precisamente, en que el mercado digital aspira a transformarlo en un inductor conductual. No obstante, es posible que nos encontremos ante el reto de moderar la preservación de la privacidad para ordenar su uso como valor en los negocios en la medida en que no se alcancen compromisos globales que armonicen los criterios de protección del individuo en la red.

Desde la perspectiva del Derecho Laboral se nos planteó el difícil dilema al que nos vamos a tener que enfrentar. Las tecnologías ofrecen modelos de negocio que en nada se parecen a los que servían de referencia cuando se construyó nuestro tuitivo ordenamiento laboral. Parece que los pronunciamientos judiciales y las tendencias normativas pretenden mantener este carácter tuitivo pero, si la tecnología empieza a ofrecer alternativas a la mano de obra ¿estaremos en disposición de replantearnos esta regulación? ¿Llegaremos a tiempo?. Me resultó llamativo que precisamente en el ámbito de la inspección laboral se estén empezando a utilizar herramientas de inteligencia artificial, máxime cuando el uso de las mismas precisamente se destina a exigir el mantenimiento de un rígido esquema laboral.

El caso es que se presentaron muchas brillantes ideas desde distintas perspectivas y en mi mente la situación se dibujó en forma de imagen icosaédrica en la que cada una de las caras asentaba un enfoque de digitalización desde la perspectiva de un sector concreto y en el que entendí necesaria la construcción de un núcleo sobre la base de un elemento común que no termina de aflorar y que me parece esencial para que todo empiece a cambiar. Somos perfectamente conscientes de las utilidades y el valor que nos ofrecen las herramientas tecnológicas hasta el punto de que somos consumidores habituales de las mismas (durante varias horas al día, cada vez más). Somos todos conscientes de que el futuro (y el presente) pasa por integrar toda esta tecnología en nuestros procesos productivos y en nuestra vida cotidiana. Sin embargo, hay una resistencia natural a abordar los procesos de transformación. Conservamos un marco laboral rígido que quizá, en algún momento, deje de cumplir el efecto protector sobre el trabajador. Las autoridades judiciales y administrativas mantendrán la vigilancia y preservarán la aplicación de unas reglas que, quizá, a partir de un determinado momento, empiecen a ser contrarias a la evolución (o revolución) tecnológica. También intuimos que, cuanta mayor confianza nos den nuestras empresas, más cómodos

estaremos y creo que todo el mundo intuye que esta transformación debe permitirnos alcanzar una mayor productividad. Pero nos cuesta adaptar nuestras organizaciones a esta nueva realidad, todavía nos esforzamos en nadar contra la ola tecnológica.

Peleamos por preservar nuestra privacidad y estamos desarrollando un conglomerado normativo tendente a protegernos y a limitar la explotación de este excedente conductual que, sin embargo, es la fuente de riqueza actual. Al mismo tiempo, no tenemos inconveniente en que las grandes compañías norteamericanas y asiáticas sí usen la información proveniente de estos millones de datos para el desarrollo de las tecnologías que luego sí consumimos. Por otra parte, desconfiamos de los poderes públicos en el tratamiento de nuestros datos pero estamos tranquilos con que los mismos los tengan nuestras compañías telefónicas o proveedoras de internet. Las fronteras geopolíticas se diluyen en la red y las significativas diferencias en la regulación de la privacidad pueden provocar disfunciones competitivas entre mercados que quizá trasciendan al ámbito de la protección social de los ciudadanos. Si nuestras empresas pierden competitividad, ¿podremos mantener el nivel actual de prestaciones sociales provistas desde el sector público? Quizá tengamos que trabajar en encontrar nuevos equilibrios para mantener los compromisos sociales y colectivos sobre los que se asientan nuestras sociedades actuales.

Leí hace poco un libro de Andrés Pedreño y Luis Moreno, *Europa frente a EE.UU. y China. Prevenir el declive en la era de la inteligencia artificial*<sup>1</sup> (lectura que me permito recomendar). En esta obra se trata la necesidad de adoptar modelos de negocio disruptivos y, entre muchas aportaciones, se defiende la existencia de un coeficiente disruptor que es el determinante del mayor crecimiento de las economías de los diferentes estados en esta época de transformación digital. Este coeficiente disruptor no estaría sólo relacionado con la inversión en innovación sino también con determinados aspectos culturales como el marco normativo o la cultura de emprendimiento. Y, el pasado 26 de enero, al escuchar tantas buenas ideas que me sugerían, al mismo tiempo, tantas contradicciones, recordé este concepto del coeficiente disruptor y lo asocié con el núcleo del icosaedro en que se me representaba esta compleja realidad social. Cambiarlo todo para poder seguir disfrutando de la calidad de vida que nos dejaron las generaciones pasadas, para poder devolver a la sociedad aquello que nos ha venido dado.

*Carlos Martínez Ortega*  
*Abogado*

---

<sup>1</sup> Moreno Luis, Pedreño Andrés. *Europa frente a EE.UU. y China. Prevenir el declive en la era de la inteligencia artificial* © 2020 Andrés Pedreño Muñoz y Luis Moreno Izquierdo