Academia de Ciencias Sociales y del Medio Ambiente de Andalucía

DISCURSO DE CONTESTACIÓN A LA

ILMA. SRA. DÑA. AMPARO MORALEDA MARTÍNEZ

MÁLAGA, 20 DE FEBRERO DE 2006

Discurso de contestación

Del Excmo. Sr. D. Joaquín Moya-Angeler Cabrera

Reflexiones sobre algunas implicaciones sociales de la sociedad del conocimiento

Excmo. Sr. Consejero, Excmo. Sr. Presidente de la Academia, Excmos. e Ilmos. Sres., Sras. académicos, Sras. y Sres.

Es para mí una gran satisfacción el tener la oportunidad de replicar este excelente discurso de toma de posesión.

Es una satisfacción doble por la persona y por el tema elegido.

Ambos muy cercanos a mí.

Amparo ha conseguido ser una de las personas más conocidas y con más resonancia en los medios empresariales.

Sin duda, es además, un modelo de referencia a imitar en el mundo empresarial femenino, y todo esto conseguido en un tiempo record de menos de 4 años en que pocos la conocíamos.

Solo puedo decir que todo ello, desde mi conocimiento, es absolutamente justificado.

Yo he tenido la suerte de conocer Amparo desde casi sus inicios profesionales, que coincidió con se entrada en IBM.

Allí se incorpora en 1988 tras acabar sus estudios de Ingeniería Superior Industrial en el ICAI como Técnico de Sistemas.

En aquella época, siendo yo Presidente de IBM, teníamos la costumbre, que me imagino seguirá, de pedir a los miembros del C. de D. que propusieran candidatos para los puestos de adjunto a la Presidencia y a la Dirección General.

Obviamente, el proceso tenía por objetivo el conocer de cerca, a las personas jóvenes cuyos jefes estimaban tenían un gran potencial de carrera a largo plazo por sus valores tanto técnicos como directivos, morales y sobretodo de liderazgo.

Amparo fue propuesta por su jefe, al que sin duda hay que felicitar, apenas tres años después de haber entrado en la Cía.

Por los resultados obtenidos hay que decir que el proceso funcionaba. He de decir que hay muchas personas que fueron seleccionadas en este proceso en aquellos momentos y que hoy acompañan a Amparo en los puestos claves de IBM España.

Amparo como esperábamos hizo una carrera muy brillante ocupando puestos de responsabilidad tanto en IBM España como en la organización Europea de que tenía entonces la base en Paris.

Su primera responsabilidad como ejecutivo responsable de una compañía con objetivos de beneficio y de liderar una organización completa ocurrió en 1977 al nombrarla Directora General de INSA Ingeniería de Software Avanzado, subsidiaría de IBM, cuyo objetivo era permitir estructuras muy competitivas en el reciente, entonces, mercado de outsourcing.

Yo ya no estaba en IBM pero me alegró mucho porque INSA y su modelo de negocio fueron una creación mía, y nadie mejor para liderarlo que Amparo.

Su gestión fue un éxito a la que acompaña, como es habitual en IBM, una segunda salida al extranjero en un nueva asignación internacional. Está vez en USA y como Adjunto a Louis Gernstrer entonces Presidente de la Corporación.

En julio del 2001 se produce su nombramiento como Presidenta de IBM España. Como a partir de entonces, su vida paso a ser pública, todos habéis sido testigos de su carrera y sus éxitos, solo resaltar que en el año 2005 se le dio también la responsabilidad de los negocios de IBM en Grecia, Israel, Turquía y Portugal.

Es miembro de varios patronatos y consejos asesores, y ha recibido distintos premios nacionales e internacionales entre los que destacaría su ingreso en el HALL OF FAME de la organización " Women in Technology International" por su contribución a la incorporación de la mujer al ámbito de la tecnología.

Más allá de lo público, como persona a la que conozco bien y me une una gran amistad quiero señalar que Amparo es sobretodo una madre, que a pesar de sus muchas responsabilidades, no olvida para nada a sus dos encantadoras y listas como la madre (y si se me permite el padre) hijas.

Personalmente yo diría que las principales características que la definen son:

Es a la vez muy inteligente y muy lista lo que no es siempre frecuente.

Tiene un gran sentido común que como todos sabemos es el menos común de los sentidos.

Es profunda y serena con una gran capacidad de entender problemas complejos.

Sobre todo es una excelente amiga y además es una gran esquiadora de Sierra Nevada.

Podría decir muchas cosas más de Amparo pero en aras a no hacerme pesado voy a entrar en el tema que nos reúne hoy que es su discurso de toma de Posesión como académica.

Como decía al principio es una satisfacción para mí el que Amparo haya elegido un tema tan cercano a mis intereses intelectuales y al que de forma parecida, aunque con muy distinto contenido, dediqué también mi discurso

de entrada en la academia. Además construí con otros socios hace unos años una compañía META4, de la que hoy hay presentes varios clientes, que se dedicaba además de a la provisión de aplicaciones en las áreas de gestión de Recursos Humanos a un área absolutamente innovadora que era la Gestión del Conocimiento.

El tema esencial del asunto es sumamente atractivo. Si bien tengo que confesar que IBM a todos nos marca indeleblemente en al menos 2 sentidos:

Uno, el creer que la palabra Tecnología se refiere casi en exclusividad a las áreas de Información y Comunicaciones.

Dos, un profundo sentido comercial que nos hace centrarnos en la venta, habitualmente inconsciente, de todas las áreas que se relacionan con la oferta de Productos y Servicios que habitualmente ofrece IBM.

Tras casi doce años fuera de ella soy algo más consciente de esa huella y echo en falta algunas veces, al hablar de la Sociedad del Conocimiento, el tratar con la amplitud adecuada otras áreas tan importantes para la sociedad actual como la genética, la biotecnología las ciencias de la tierra: medioambiente, agricultura, hidrología, etc... que constituyen, conjuntamente con la generación y redistribución de la riqueza mundial los desafíos más importantes a los que la sociedad tiene que dar respuestas adecuadas para poder progresar equilibrada y éticamente.

El advenimiento de la Sociedad del Conocimiento, y estamos solo en sus albores, trae consigo una nueva concepción del terreno de juego. Un terreno que en términos anglosajones sería más equilibrado (balanced) porque el conocimiento es mucho más accesible que el capital. Dado que estamos viviendo una época con una gran abundancia de capital, lo que quiero decir por accesible es que esta mucho más homogéneamente distribuida y sobre todo que es obtenible por cualquiera que tenga interés y voluntad de ello.

Aquí de nuevo aparece, como dice Amparo en su discurso, la gran contribución de la confluencia de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones a esa disposición y distribución masiva de información a través de Internet.

Si consideramos que el conocimiento es equivalente a riqueza o más precisamente a la capacidad de generarla, no me cabe duda que el fenómeno traído por Internet es y será el mayor redistribuidor de riqueza en esta sociedad en la que estamos, y ésta redistribución es global, y no es, ideológica ni política.

Curiosamente estamos viviendo un fenómeno interesante y distinto a los del pasado. El capital busca desesperadamente colocarse detrás de los proyectos que esencialmente persiguen la utilización del conocimiento en procesos de innovación a través de la financiación de proyectos de riesgo.

De hecho, uno de los frutos más curiosos de la Sociedad del Conocimiento es la aparición de toda una industria pujante dedicada a financiar proyectos innovadores la del "Private Equity" o Capital Privado en todas sus variedades desde las Start-ups hasta los grandes apalancamientos de LBOS, MBO'S esto que estamos viendo con más frecuencia cada día en nuestro país.

Hay otra implicación que a mi me parece socio lógicamente muy importante y que se está dando en nuestro país tanto o más que en nuestros vecinos Europeos, imitando al modelo anglosajón, que es la concepción del EMPLEO.

Cuando yo era estudiante había una frase mágica "me he colocado" Cuando se decía esta frase equivalía a que alguien había resuelto también su porvenir, frase también muy de la época, y que claramente implicaba que podía contemplar fases distintas de su vida entre otras el matrimonio.

El concepto de Empleo es hoy esencialmente distinto y viene caracterizado por tres factores:

- Temporalidad
- Conocimiento
- Deslocalización.

El trabajo es temporal tanto del lado de la oferta como de la demanda, más casi desde el lado de la demanda. La gente en gran medida cuando busca trabajo no lo busca para toda la vida, el objetivo que persigue depende mucho de la fase de la vida en que se encuentre, por ejemplo en el primer trabajo se busca aprender y currículo, posteriormente carrera y progreso y finalmente estabilidad.

Las empresas al mismo tiempo necesitan cada día mayor grado de flexibilidad, pasando de estructuras de gastos fijas a variables, que les permitan lidiar con ciclos de productos cada vez más cortos y con la volatilidad actual de la demanda. Todavía nos queda un camino importante que recorrer en temas de legislación laboral, en lo referente a modificaciones de plantilla, pero creo que hemos avanzado bastante. Curiosamente y por razones distintas España ha avanzado mucho en lo referente a empleo temporal, sería una pena que todas estas demandas de transformar empleo temporal en fijo dieran al traste con estos avances.

En mi modesta opinión ni lo sindicatos ni las asociaciones empresariales, obviamente por razones distintas, han entendido todavía la anticipación en el futuro que el marco de relaciones temporales va a significar.

Las empresas también empiezan a entender que la permanencia por parte de los empleados va a ser limitada, a menos que circunstancias excepcionales permitan ofrecer grandes posibilidades de desarrollo a los empleados. Ello conlleva cambios importantes en los programas de educación en las empresas y en la preparación para ejercer puestos más cualificados.

El segundo factor que citaba antes es conocimiento. Ahora más que nunca, el empleo es una función directa del conocimiento. El empleo está indisolublemente unido al conocimiento de algo, al hecho de ser un experto en algo. Si pensamos en el concepto de temporalidad de que hablábamos antes, toma todavía más relevancia el conocimiento. ¿Porque podría emplearnos alguien o encomendarnos una tarea si no es porque somos expertos en algo? ¿Cuál sería nuestro valor añadido si no fuéramos expertos? ¿Que podríamos ofrecer a una empresa cuando buscamos trabajo si no es la capacidad de resolver algún tipo de problemas?

Deslocalización del trabajo es la tercera característica que citaba inicialmente. Con el progreso en las comunicaciones uno se pregunta permanentemente ¿Por qué tenemos que trabajar agobiados y apretados en el centro de las ciudades, con los problemas de tráfico y pérdidas de tiempo que ello genera diariamente? Hay una gran parte de los trabajos que se realizan en una empresa que pueden realizarse en cualquier otra parte a un coste seguramente mucho menor. Todos los trabajos de back office de las grandes empresas específicamente la banca, los departamentos de I+D, administración, etc... cuyo imput fundamental es información interna pueden ser ubicados donde sea más conveniente. Esta conveniencia puede ser de muchos tipos, de coste, ¿por qué ocupar espacio físico muy caro y sueldos más altos en las grandes ciudades que en las pequeñas?, de condiciones ambientales ¿por qué el departamento de I+D de una empresa nórdica, tiene que estar situado allí cuando puede situarse en la costa mediterránea con unas condiciones envidiables de clima? , etc...

Esta posibilidad que el avance de las telecomunicaciones ofrece y de la mucha gente que ya esta beneficiándose requiere una serie de condiciones estructurales de las que las más fundamentales son:

- Existencia de conocimiento es decir disponibilidad de gente preparada en la zona, universidades, centros de formación permanente, etc...

- Infraestructuras de comunicaciones físicas que permitan el acceso y la movilidad.
- Sobre todo infraestructura tecnológica de redes con longitud de banda adecuada y garantía de servicio y operación.

Todo lo que he dicho sobre el empleo se podría agrupar bajo un concepto que es la "empleabilidad o la capacidad de ser empleado". Creo que ésta es una de las modificaciones importantes que nos trae la Sociedad del Conocimiento.

Como consecuencia de todo lo anterior se esta produciendo un cambio profundo, que esta sólo empezando, en la oferta y la demanda de trabajo, en las condiciones de ellas y sobre todo en como se va a concebir la empresa en el futuro.

En el mundo que esta despertando, como consecuencia de la globalización de la oferta, el incremento de la competencia y la creciente transparencias de los precios, la demanda tiene una volatilidad creciente. Esta volatilidad requiere unas estructuras empresariales que han de tener las siguientes características:

- Flexibilidad/capacidad de adaptación.
- Concentración en las actividades esenciales del negocio o negocios en que se quiera competir.
- Habilidad para asociarse, trabajar en red, adquirir conocimiento, etc.
- Capacidad de retener al principal recurso productivo que es el conocimiento, que esta en manos de los Knowledge workers, y es altamente portátil.

Sin duda se podría comentar muchas más pero creo que los esenciales son estos. La demanda y sobre todo la duración de ella es cambiante. La empresa ha de estar en un proceso permanente de adaptación y de aprendizaje, para ser capaz de dar una respuesta efectiva a esta casi

permanente evolución. El entendimiento de esta realidad está dando lugar a cambios importantes en algunos conceptos básicos de gestión y a la aparición de empresas dedicadas a prestar los servicios necesarios para posibilitar los cambios.

Como decía Amparo en su discurso, el concepto de externalización (outsourcing)de actividades, algunas consideradas hasta hace poco esenciales en la gestión de una empresa, es un fenómeno creciente que permite transformar gastos fijos en variables y sin duda aumentar la flexibilidad.

Históricamente el modelo de empresa era un modelo integrado, este concepto fue desarrollado después de la segunda guerra mundial por Ronald Couse, un economista americano que entendía que la realización interna de la mayor parte de las actividades reduce los costes de transacción y genera organizaciones más eficientes.

Hay dos razones claves en el proceso de desintegración que van a vivir las empresas.

La primera tiene que ver con la necesidad de mantener el conocimiento actualizado. Por ello en muchas actividades técnicas y no centrales (core) para la empresa es preferible externalizar la actividad en organizaciones especializadas cuya misión en la vida es conocer más que nadie en su ramo de actividad y mantenerse permanentemente actualizada.

Las segunda como ya hemos hablado anteriormente la deslocalización del trabajo, que se deriva esencialmente de la reducción continua de los costes de comunicación y accesibilidad, con ello, a la información en la red.

La aparición de los mercados de tareas, el crecimiento de la temporabilidad en el empleo, del trabajo en casa, etc.. no son sino formas de avanzar en esta nueva estructura empresarial.

Una de las características de la sociedad industrial ha sido la posesión de activos fijos y como consecuencia la asociación entre valor de mercado de la empresa y valor de los activos en el balance de la sociedad.

El paso a la sociedad de información y sobre todo a la sociedad del conocimiento está cambiando los criterios de valoración de las empresas para dar mucho más valor relativo a los intangibles. Leif Edvinson , Chief Knowledge Officer (CFO) de Skandia, uno de los grandes teóricos en el mundo del capital intelectual y sobre todo en la medición y asignación de valores contables al capital intelectual ha definido como valor del capital intelectual o conocimiento de una empresa a la diferencia entre el valor de mercado de la sociedad y el valor de sus activos.

Conceptualmente tiene mucho sentido, si bien no existe ninguna justificación sólida matemática. Digo que tiene sentido conceptual porque de alguna forma es en el Capital Intelectual de una empresa donde se basa la capacidad de innovar y de generar crecimiento para ella.

El mejor reflejo real de este concepto se encuentra en Google, empresa conocida de todos cuyo valor de mercado hoy es de más de 110 billones de dolares y cuyos activos fijos no sobrepasan 1 billón y los activos totales 9.5 billones de los que básicamente todo es caja. Google es sin duda una empresa casi sin activos fijos en la que su activo real lo constituyen los empleados y sobre todo su capacidad de generar aplicaciones innovadoras que se instalan en la mayor parte de los PC´s en el mundo. Es de esta capacidad de donde se deriva la expectativa de crecimiento, de mantener su participación de mercado y de beneficio en definitiva.

Posiblemente uno de los cambios más importantes que han ocurrido con esta influencia creciente de la tecnología en la sociedad, es el cambio en la concepción del empresario y sobre todo sobre el significado emprendedor en la viaje Europa, donde España en este caso ocupa un lugar destacado.

Como siempre, las cosas no ocurren aisladas, casi todo está interrelacionado con distintos grados de dependencia. Ha habido muchos factores que han contribuido al desarrollo de esta capacidad emprendedora, como la liberalización de los mercados, la dignificación del concepto de empresario, el entendimiento del significado de generar riqueza, para la sociedad como única fuente de desarrollo. Tal vez sea bueno recordar aquí que lo único que se puede distribuir es la riqueza y que la pobreza, a lo más, se puede compartir con caridad cristiana.

Pero ha sido el desarrollo tecnológico el que lo ha posibilitado por varias razones:

- Porque en general el desarrollo de la tecnología soft, no requiere de grandes inversiones.
- La innovación es lo que caracteriza el éxito.
- La distribución uniforme del conocimiento a través de internet.
- El acceso a la información y al conocimiento inmediato en todas las partes del globo conectadas.

La creciente industria del capital privado, como decía anteriormente, ha posibilitado y hecho sumamente atractivo el riesgo de emprender.

Es estos últimos diez años la sociedad ha sufrido una de las mayores transformaciones liderada por la capacidad de convertir ideas innovadoras en empresas que han dirigido el cambio. Estamos viendo el valor que se está dando a la gestión del recurso más importante de las organizaciones que son las personas, y a su capacidad de generar conocimiento útil. El énfasis en las organizaciones en la gestión de los recursos humanos es una de las características de estos tiempos. Atrás está quedando el dedicarle tiempo solo a las actividades más elementales como pago de nómina, control de vacaciones, enfermedad, ausencias, etc.. Los departamentos de recursos humanos han pasado a tener un papel mucho más activo en mejorar la gestión de las personas, a través de una serie de programas tales como selección, evaluación del desempeño, formación, desarrollo de

carreras, retribución por objetivos, etc.. actividades todas ellas dedicadas a mejorar el desempeño del empleado y con ello su satisfacción.

Emparejado con ello ha ido el desarrollo de las aplicaciones necesarias para gestionas todo ello de forma eficiente. También se ha avanzado mucho en el desarrollo de los procesos que permitan optimizar las cuatro fases de la gestión del conocimiento, creación, distribución consumo y mejora. En paralelo a la implantación de procesos ha ido el desarrollo de las aplicaciones necesarias para hacer una distribución y un consumo masivo.

Al tratamiento del conocimiento explícito, aquel que está documentado, en procesos, procedimientos, patentes, etc.. ha ido la mayor parte de los recursos dedicados al desarrollo de herramientas para gestionar el conocimiento. En el conocimiento tácito, aquel que está en la mentes de las personas, es donde se encuentra la gran fuente de innovación. Es aquí a donde se están dirigiendo los desarrollos hoy en día, la explicitación del conocimiento tácito es la base para su posterior distribución y utilización generalizada.

El escenario que he descrito anteriormente donde la empleabilidad es una función esencialmente del conocimiento personal, tiene dos implicaciones importantes para la educación a todos los niveles que reciben los ciudadanos.

La primera es que es esencial para proporcionar conocimiento.

La segunda es que el modelo educativo que tenemos ha de cambiar sobre todo en los ciclos superiores de formación.

La educación formal es esencial y debe adaptarse a las demandas que la sociedad civil va a hacer sobre las estructuras actuales, sobre todo las universitarias en sus distintos niveles.

Quisiera resaltar algunos puntos que me parecen substanciales sobre todo si tenemos en cuenta que en el siglo en el que ya estamos la formación va a ser una de las mayores industrias con una gran absorción de recursos, una gran dedicación de capital y donde los más avezados van a encontrar formas de ganar mucho dinero:

- La formación permanente: la universidad tendrá que adaptar sus estructuras para proporcionar una educación competitiva, actualizada y que permita a los estudiantes mantener su empleabilidad a lo largo de su vida. Hasta ahora la universidad ha graduado/licenciado a estudiantes, con más o menos éxito, y de los que en general , salvo con los doctorados y escasa, no ha vuelto a tener casi ningún contacto con ellos.
- Ha de responder a las demandas de la sociedad en cuanto a conocimientos y titulaciones. La universidad no puede mantener la estanqueidad y las rigideces que actualmente tiene. Los conceptos de calidad y valor han de ser instrumentales en la dirección académica. El propio concepto de la "libertad cátedra" que tan importante ha sido en el pasado para hacer evolucionar la sociedad y las ideologías políticas y sociales puede empezar a ser un concepto del pasado, al menos en su concepción actual, o tendrá el riesgo de ver como gradualmente los alumnos irán a buscar otras fuentes de enseñanza que les den el conocimiento que la sociedad les demanda para darles trabajo.
- La formación on line va a ser sin duda el área donde el crecimiento de los ingresos va a ser mayor. Con ello va a llegar una nueva y distinta forma de educar así como una gran competencia para la formación tradicional. Recordemos que la sociedad va a buscar conocimiento no títulos y aquel que sea capaz de proporcionarlo ganará la batalla.

Me gustaría acabar, con el mismo sentimiento de optimismo que hacia Amparo, citando a Peter Drucker:

Peter Druker es probablemente la mente más preclara y que más ha contribuido al desarrollo de casi todos los nuevos conceptos de gestión

(management) en sentido amplio, así como se ha distinguido siempre por su capacidad de anticipar los desarrollos futuros. Mr. Drucker ha dedicado una gran parte de sus escritos en los últimos años ha hablar de la sociedad del conocimiento y de los cambios tan importantes que se han de producir.

Mr. Druker define las tres siguientes como principales características de esta nueva sociedad:

-Sociedad sin fronteras, ya que el conocimiento se transfiere sin esfuerzo y viaja incluso mejor que el dinero.

-La capacidad de promocionar, en la empresa y en la sociedad, está accesible a todo el mundo como en principio lo está la educación formal. Es una clara consecuencia del esfuerzo personal y de la voluntad del individuo de mejorar.

-Gran potencial de éxito y fracaso puesto que cualquiera pueden adquirir individualmente los medios de producción.

Elaborando un poco entre las características y algunos de los comentarios hechos anteriormente, se pueden deducir una serie de conclusiones que a mí me parecen interesantes para entender que avanzamos a una sociedad más abierta, más equilibrada en la capacidad de progresar individualmente.

Los principales serían:

- El conocimiento no es hereditario por tanto la herencia dejará de tener el papel tan trascendente que ha tenido en la historia.

- La gestión de los empleados (del conocimiento) en las organizaciones debe tener en cuenta que los empleados son móviles, que se pueden ir de la empresa. Por tanto la gestión de los empleados deberá de estar basada en el hecho de que ambos se necesitan y ambos se pueden dejar.

- El avance de conocimiento como factor productivo, conjuntamente con la evolución demográfica de envejecimiento paulatino de las

sociedades occidentales, da un nuevo y trascendental papel a los empleados seniors tras su jubilación. Su conocimiento va a ser necesario en las empresas, no su jornada de trabajo, ni el lugar donde la presten, factores que ya hemos comentado antes.

Por otra parte el disfrutar y tener la suerte de estar viviendo una época de afluencia tan importante hace que temas tan transcendentes como la salud y la educación sean proporcionados por la sociedad a todos los ciudadanos y básicamente sin coste individual.

Creo que vamos a una sociedad mucho más competitiva a nivel individual, que va a exigir un gran esfuerzo personal de educación y mantenimiento de este conocimiento, pero también creo, como ya se ha dicho, que los medios para competir van a estar accesibles para todos y que el terreno de juego va a ser cada vez más equilibrado para todos los jugadores, como decía al empezar.

Y ya acabo felicitando de nuevo a Amparo por su incorporación a la academia y por su discurso. Felicitándonos a todos nosotros académicos por la incorporación de una persona tan cualificada que enriquecerá sin duda los discusiones.