



## En la empresa, quienes marcan la diferencia son las personas por encima de la tecnología

12-02-2020

Xavier Marcet

**Desde que Xavier Marcet participó en el 'V Congreso de Restauración Colectiva' (Barcelona, 5/11/19), muchos nos habéis pedido que publiquemos sus artículos por considerarlo referencia intelectual sobre la transformación digital en las empresas, estrategia, innovación y transformación de organizaciones. Aquí os dejamos uno de ellos, titulado originalmente: 'Las personas no son una commodity'. ¡Que lo disfrutéis!**

Las personas no son una *commodity*, a no ser que insistan en ello. Hablamos de *commodity* para referirnos a los productos indiferenciados. Las *commodity* son aquellos productos de los que muchos clientes no les importa la marca, simplemente que cumplan su función. Las personas no son un recurso indiferenciado. No hay dos personas iguales y aquí reside su riqueza. La diversidad nos ayuda a crear comunidades más competitivas e innovadoras. Las *commodity*, en cambio, son estándares, previsibles...

En los próximos años veremos el gran despliegue del *big data* y de la inteligencia artificial. Son tecnologías que tienen un enorme potencial. Permitirán tomar decisiones de un modo distinto. Identificar nuevas oportunidades. Pero, pasado un tiempo, estas tecnologías llegarán a todas las empresas. Por lo tanto, antes, ahora y en el futuro quienes marcarán la diferencia serán las personas. Puede haber momentos en que la tecnología haga a una empresa más competitiva, pero la diferencia en onda larga son las personas. La capacidad de las comunidades comprometidas en explotar negocios pensando en los clientes y en explorar pensando en el futuro no cabe en un algoritmo.

Las empresas son la suma de su talento y de su no-talento. El talento es la combinación de aptitud y de actitud que ofrece resultados sistemáticamente relevantes. El no-talento es la gente que dimitió de adaptarse. Escapar de ser un trabajador *commodity* requiere un esfuerzo personal e intransferible por adaptarse. En el futuro, solamente existirá este oficio: adaptarse. Las relaciones de puestos de trabajo con perfiles asignados de por vida son algo del siglo XX. Lo importante en un profesional no serán sus conocimientos de origen, sino su capacidad de lidiar con tecnologías emergentes, con tendencias sociales nuevas, con competencias individuales en evolución. De hecho, algunas empresas ya piensan en contratos de aprendizaje como parte de un contrato general entre las partes. Las empresas viven del binomio oportunidades/capacidades y si ambas no van a la par, la pérdida de competitividad por inadaptación es inexorable. Pero más allá de los contratos, adaptarse es apostar por el ciclo aprender-desaprender-reaprender, como un modo de estar en las empresas y en la vida.

Todos tenemos el reto de crear una ecuación personal de relación con las nuevas inteligencias que nos sea favorable. Más que contraponer la inteligencia artificial y la natural debemos crear nuestra propia fórmula de sumar inteligencias. Es absurdo insistir en hacer aquello que harán mejor las máquinas inteligentes. De lo que se trata es de crear valor más allá de la inteligencia artificial. Para ello, hay que pensar en términos de humanidad aumentada por esas mismas máquinas; y en esta nueva ecuación, la dificultad está mucho más en desaprender que en aprender. Desaprender es deshacerse de algunas inercias y habilidades que antaño fundamentaron nuestro éxito pero que en la nueva era de suma de inteligencias ya no nos darían resultado. Los que no construyan esta nueva ecuación personal ciertamente caerán en riesgo de indiferenciación, de 'commoditización'.

Deberemos desaprender a proveer resúmenes y centrarnos en elaborar síntesis que nos permitan tomar decisiones. Las máquinas analizarán mejor el *big data*, las personas en cambio seremos más finas en el *small data*. Deberemos desaprender de algunos conocimientos expertos que ya no serán diferenciales y en cambio, entrenar mejor el pensamiento crítico y sistémico. Tener criterio, pensar y escribir para saber que pensamos. Desplegar la habilidad de dar al todo más valor que la suma de sus partes. Deberemos desaprender que todo sea una proyección del pasado y tener el arrojo de tomar decisiones en directo. Desaprender que gestionar es multiplicar inercias para aprender a explorar e innovar mejor. Saber adaptarnos a tecnologías emergentes, pero a la vez evitar convertirnos en unos 'ciberpapanatas' que creen que los negocios y la innovación se basan en la tecnología. Desaprender que las estrategias son un plan y un documento para entender que las estrategias son las personas. Desaprender a motivar y aprender a no desmotiviar. Desaprender de agendas secuestradas por el día a día para aprender a gestionar el tiempo con un sentido más ambidestro: *deliver and discover*. Tenemos mucho a desaprender y no para vaciarnos, si no para aprender adaptándonos a nuestro tiempo.

Desaprender y reaprender es un ejercicio personal e intransferible. La formación puede ser colectiva pero el aprendizaje es algo individual. La formación es cómoda, el aprendizaje es esforzado y el desaprender, más duro todavía. Las empresas que no sepan desaprender y que no tengan gente dispuesta a desaprender se llenarán de empleados *commodity* y tomarán decisiones de

sustitución de personas por máquinas. Las empresas con personas hábiles en desaprender y aprender apostarán por la suma de inteligencias y serán ganadoras. La coalición entre personas y máquinas siempre ganará a las máquinas solas, por inteligentes que sean. Y si no que se lo pregunten a **Elon Musk** que ha tenido que rectificar e introducir personas en su nueva y flamante fábrica, solamente concebida para robots.

Las empresas, las universidades y los gobiernos, deberán ayudar y mucho a aquellos que tengan más dificultades para enfrentar este camino de desaprender y reaprender. Es una prioridad social y corporativa. Pero más que preocuparse por la inteligencia artificial lo hay que hacer es ocuparse en crear una ecuación personal que decante la suma de inteligencias a favor de las personas. Las personas no son ni serán una *commodity*.

### Noticias Relacionadas

- Congreso de Restauración Colectiva, 2019: el motor de cambio son las personas
- La relación entre empresa y proveedor: una cadena de valor si no se convierte en 'maltrato'
- Volver a empezar, los conceptos de la gestión lean explicados desde la ficción
- Rapidez, estrategia y recuperación: claves para gestionar una crisis en redes sociales



**Xavier Marcet** es consultor en estrategia, innovación y emprendimiento corporativo formado en las escuelas de negocios UC Berkeley, IESE y ESADE. Es presidente de [Lead To Change](#) y, además de trabajar en numerosos proyectos de consultoría, desarrolla otras actividades profesionales en el entorno universitario y también como escritor y conferenciante. @: [xavier.marcet@leadtochange.net](mailto:xavier.marcet@leadtochange.net).