
Más allá de la primera era de Internet

Descripción

Los que nos hablan de Internet, cada día lo hacen más, pero se repiten en lo básico. En que el número de usuarios de Internet, ya por encima del centenar de millones, crece con una rapidez sin precedentes. En que está apareciendo, con el respaldo de inversores de todo tipo, una nueva generación de negocios construidos a partir de Internet, que también crecen a toda velocidad. En que en un futuro más o menos inmediato, todos nosotros y casi todas las máquinas alrededor nuestro estaremos conectados a Internet. Y en que quien no se apunte a Internet corre el riesgo de quedar excluido de este Nuevo Mundo. Porque, como les gusta repetir a sus devotos, en el Universo Internet el tiempo corre mucho más deprisa que en el mundo convencional.

Pero soslayan algo fundamental. Aceptemos que, dado que Internet se considera ya inevitable, se hará inevitable de todos modos. Pero si el paso del tiempo convencional y sus consecuencias nos preocupan, a veces hasta la angustia, ¿cómo hemos de vivir este tiempo acelerado de expansión de Internet y de la previsión de los cambios que produce?

Ciertamente, los mensajes más generalizados nos incitan a subir al carro de Internet cuanto antes y sin reflexionar; con el acicate añadido de que los primeros tendrán, según nos dicen, más oportunidades de disfrutar, sea como usuarios o como empresarios, de las ventajas de la sociedad conectada.

Como receta vital, ésta parece insuficiente. Los humanos sabemos, además con certeza absoluta, que hemos nacido y que habremos de morir; pero no nos conformamos con vivir de cualquier modo ni abandonarnos al destino. Necesitamos también herramientas para conducirnos por la vida.

Lo mismo en lo relativo a Internet. Al fin y al cabo Internet está impulsado por humanos y su evolución afecta a seres humanos y a organizaciones y sociedades formadas por seres humanos. Vivir en Internet deberá ser, en primera instancia, vivir. Y de esto, algo ya sabemos.

Nuestras actitudes ante los cambios que genera Internet pueden ser tan variadas como las que adoptamos ante la vida. Descartando de entrada evadirnos en cualquiera de las múltiples adicciones a nuestro alcance, o pedir ayuda al Prozac, nos quedarían dos opciones básicas: la religión y la reflexión.

Es notable que las actitudes de muchos que proclaman las bondades de Internet y su impacto se aproximen tanto a lo religioso; que se nos presenten de modos tan afines a los propios de devotos, apóstoles, fundamentalistas y oficiantes. Esta conexión entre tecnología y religión, que David Noble¹ ha abordado en un libro reciente, no es nueva ni exclusiva del ámbito Internet. Merece una reflexión más detallada, pero habremos de posponerla para otra ocasión.

Fuera de la religión, las herramientas de que disponemos para manejarnos en los procesos de cambio son el pensamiento, la reflexión y el método científico. Ellas son también necesarias para desarrollar el estado de conciencia que necesitaremos para enfrentarnos responsablemente a las consecuencias

del cambio.

De la observación de la vida, sabemos que el cambio vital es cuantitativo, pero también cualitativo. Crecer no es sólo cambiar de tamaño; en general, crecer es también desarrollarse, y esto implica una evolución estructural.

madlpei1.jpg
 La *espiral evolutiva*, representada en la figura, intenta capturar la esencia de los cambios estructurales que se producen en el curso del desarrollo de muchos sistemas complejos. Incluye tres grandes ciclos de evolución, separados entre sí por periodos de crisis.

Image not found or type unknown

La primera fase de *formación* representa un periodo de crecimiento sobre todo cuantitativo y un impulso vital hacia la acción, en el que lo emocional o vocacional prima sobre lo racional. El *qué* se hace domina sobre el *cómo*, y también sobre el *por qué*.

En la fase posterior de *especialización*, en la que predomina el *cómo*, se escoge desarrollar preferentemente algunas funciones o capacidades que gobiernen a las restantes. Es un periodo marcado por el predominio de lo racional.

Pero la especialización excesiva provoca hipertrofia, falta de adaptación al medio e incluso parálisis. La crisis resultante da lugar, si se supera, a una fase de *integración*, en la que se busca un equilibrio que podríamos calificar de holístico. En esta etapa, en la que lo moral domina sobre cualquier otra consideración, el *por qué* se presenta como la cuestión fundamental a la que responder de un modo articulado.

madlpei2.jpg

Image not found or type unknown

Este esquema, pese a su simplicidad, parece capturar lo esencial de la evolución de entes vivientes muy variados, incluyendo el propio ser humano², empresas y organizaciones³ y también, nada sorprendentemente, algunos desarrollos tecnológicos recientes (ver tabla).

La espiral de la evolución es especialmente intuitiva cuando se aplica a nuestro propio desarrollo. Y el mismo esquema es también muy útil para caracterizar la evolución de las organizaciones. En la fase pionera, la empresa crece siguiendo el impulso del emprendedor; el entusiasmo y la intuición predominan sobre la estrategia y la organización. Más tarde se desarrollan, no sin esfuerzo, las estructuras habituales: comercial, producción, control, etc. Más adelante, el peso excesivo de la burocracia o cambios en el entorno obligan a redefinir a fondo estrategia y estructura. Como mínimo, este esfuerzo conlleva un proceso de reingeniería⁴; en muchas ocasiones exige una transformación completa de la empresa⁵.

En cualquiera de estos casos, el análisis del desarrollo basado en el arquetipo de la espiral evolutiva resulta de gran utilidad práctica. Está, por ejemplo, en el sustrato de las técnicas de desarrollo personal basadas en la reflexión sobre la propia biografía. En el terreno empresarial, ayudan a la reflexión a largo plazo sobre cómo renovar la estrategia y la actuación sin perder la identidad esencial que toda organización debe mantener.

Utilizando el mismo esquema, Internet aparece por una parte como culminación de desarrollos anteriores en la informática y las comunicaciones, supera las redes aisladas especializadas al constituirse como una red universal y confiere una nueva dimensión a la evolución del ordenador personal.

El propio Internet, sin embargo, está apenas intentando salir de la infancia. En el ámbito de las empresas, la mayoría de las que se conectan a Internet (muchas aún no lo hacen) no integran todavía las comunicaciones en su operativa diaria. Y cuando tienen una *web*, ésta es muchas veces poco más que un folleto electrónico. Una minoría, que incluye significativamente las organizaciones más evolucionadas y mejor gestionadas, empiezan a operar Intranets, redes Internets privadas que conectan los diversos departamentos, y a veces con sus principales clientes y/o proveedores. Muy pocas empresas, en su mayoría las nacidas ya en la era Internet, son realmente negocios electrónicos que se apoyan en Internet para todas sus operaciones fundamentales.

El análisis de quienes se presentan como pioneros de los negocios Internet, las ya tópicas «punto com», arroja un resultado similar. Como los recientes avatares de la Bolsa han puesto de manifiesto, muchas de estas nuevas empresas responden a un modelo de negocio simplista, basado en patrones de actuación no muy distintos de los de los pioneros del Lejano Oeste: marcar un territorio y desarrollar una imagen de triunfadores que encandile a los clientes y desanime a la competencia potencial. Su dificultad reconocida en predecir cuándo y cómo obtendrán beneficios no es sino un reflejo de este modo de actuar; el buscador de oro al que se sometiera a la misma cuestión tampoco sabría responderla, se limitaría a resaltar que nunca tendría beneficios si no estuviera ahí.

En paralelo, las empresas ya establecidas están todavía iniciando el desarrollo de estrategias adaptadas a las que se entiende serán las reglas de competencia en un mundo interconectado por Internet. Tienen a favor el disponer de marcas consolidadas, clientes fieles, experiencia en gestión y recursos de todo tipo. Los devotos de Internet, sin embargo, pueden poner en duda si serán capaces de alcanzar la madurez sin pasar de nuevo por la inocencia y el aprendizaje sin prejuicios de la infancia.

En la práctica, ganarán las empresas que consigan ejecutar mejor la conjunción del desarrollo en ambos planos: el del aprovechamiento máximo de la tecnología y el de la evolución de la cultura de la empresa. Significativamente, el actual énfasis en los desarrollos verticales B2B (*Business to Business*) en lugar de los todavía primarios B2C (*Business to Consumer*) apunta a que la evolución acabará por atravesar las tres etapas de la espiral: el nacimiento de nuevos negocios electrónicos; la especialización en mercados verticales, dejando en segundo plano las actividades orientadas al consumidor; y la integración finalmente de ambos modelos en un nuevo sistema empresarial con patrones de segmentación o de integración vertical muy distintos de los tradicionales.

La evolución de lo relativo a Internet se someterá probablemente, a corto plazo, a una racionalización y especialización mucho mayores que hasta ahora. Esta especialización, como todas, se llevará a cabo poniendo en juego, por lo general de modo aislado, vocaciones y cualidades concretas. Al igual que hacemos al inicio de la madurez, cuando escogemos desarrollar algunas de nuestras facetas y postergar otras.

En relación a Internet, lo que resulta especialmente significativo es que el desarrollo de nuevas organizaciones en la red pondrá de manifiesto, posiblemente con una virulencia sin precedentes, los

opuestos cuya tensión mueve al mundo. En efecto, Internet puede hacer más accesible la cultura y el arte, pero también la pornografía; hará más fácil la educación permanente, pero también formas de ocio banal más poderosas que la TV actual; facilita nuevas formas de relación entre personas, pero también que éstas se desarrollen bajo la falsedad o la impostura.

Manejarnos cada uno de nosotros en medio de estas tensiones entre opuestos exigirá, más que nunca, tanto a los individuos como a las instituciones, el recurso a lo que se ha dado en llamar la *técnica moral*: esto es, la capacidad de, guiados por criterios morales, conseguir que ocurra lo que merece ocurrir y combatir lo opuesto. Dada la velocidad del tiempo Internet, desarrollar esta técnica moral antes de que acabe la etapa de especialización que ahora se inicia no es sólo importante: es de extrema urgencia. Porque, lo que no podemos permitirnos perder en la vorágine de Internet es la conciencia de la propia identidad y de la responsabilidad moral que lleva aparejada.

Notas:

1. David F. Noble, *La religión de la tecnología*, Paidós, 1999.
2. Livegoed, *Phases, The Spiritual Rhythms of Adult Life*, Rudolf Steiner Press, 1993.
3. Ronnie Lessem, *Development Management*, Basil Blackwell, 1990.
4. M. Hammer y J. Champy, *Reengineering the Corporation*, Harper, 1993.
5. G. Hamel y C. K. Prahalad, *Competing for the Future*, Harvard University Press, 1994.

Fecha de creación

29/08/2000

Autor

Ricard Ruiz de Querol