

Innovación, tecnología y talento

Amparo Moraleda

Lliçó inaugural del curs acadèmic 2007-2008

Barcelona, 2 d'octubre del 2007



INNOVACIÓN, TECNOLOGÍA Y TALENTO

LLIÇÓ INAUGURAL DEL CURS ACADÈMIC 2007-2008,
PRONUNCIADA PER LA SENYORA AMPARO MORALEDA,
PRESIDENTA D'IBM ESPANYA, PORTUGAL, GRÈCIA, ISRAEL
I TURQUIA

Rector Magnífico, autoridades, profesores, alumnos, señoras y señores, *bon dia*:

Es para mí un honor participar en un acto con tanto significado en la vida universitaria como el que representa impartir la lección inaugural de un nuevo curso académico en una Universidad como esta.

Resulta profundamente alentador sentir la solidez, la claridad de visión y la intensidad del compromiso por hacer progresar el conocimiento y a la sociedad que se perciben en la Universitat Pompeu Fabra; una universidad tan joven y, en muchos sentidos, tan madura. Estoy convencida de que la juventud no es sólo un dato de vuestra biografía como institución, sino un rasgo inherente del carácter que os constituye, del ánimo que os inspira y de la vocación innovadora que os mueve. Enhorabuena por el camino que habéis recorrido en tan poco tiempo, que tanto crédito os da, y mis mejores deseos para el apasionante presente y futuro que os aguarda.

Muchas gracias, asimismo, a su Rector por su invitación y a todos ustedes por su asistencia.

A estas alturas hablar de la necesidad de impulsar la interrelación entre la universidad y la empresa y entre el mundo académico y las necesidades y aspiraciones de la sociedad en la que se integra puede parecer, por el peso de su obviedad, una vacía reivindicación de lo evidente. Pero como todos ustedes saben, ser plenamente cons-

cientes de algo es condición necesaria pero nunca suficiente, ni mucho menos, de que ese algo ocurra.

Por eso, permítanme que empiece mi intervención, y que sitúe como centro de gravedad de estos 30 minutos que vamos a compartir, la constatación de que, en el éxito de la colaboración entre universidad, empresa y otros agentes de conocimiento en la construcción del ecosistema fértil para la innovación más potente posible, nos estamos jugando — con una intensidad quizá sin parangón con ningún otro momento de la historia— la capacidad de nuestra sociedad para prosperar, competir y generar mayores niveles de progreso y bienestar.

Vivimos un tiempo intenso de cambio y transformaciones que gira, a una velocidad de vértigo, alrededor de un eje compuesto, en buena medida, por dos conceptos clave: innovación y conocimiento.

Desde esa perspectiva y desde mi ámbito de responsabilidad, vengo con la intención de poner de relieve la importancia de la innovación y del conocimiento y de compartir con ustedes una mirada a algunos de los aspectos más relevantes que estamos percibiendo desde el mundo de la empresa sobre la evolución de este tiempo de retos y oportunidades.

El hecho es que buena parte del *statu quo* que definía el funcionamiento de importantes procesos económicos y sociales se está rompiendo, o, para ser más precisos, reconfigurando a partir de la incipiente definición de unas nuevas reglas del juego.

En muchos casos, sólo podemos apuntar tendencias y aventurar posibilidades; en muchos otros, es simplemente imposible disponer de referentes previos en los que basarnos. Pero, a pesar de ese alto nivel de incertidumbre, creo que sí hay datos, evidencias y margen suficiente como para tratar de entender lo que está pasando en un proceso que ha sido definido, ni más ni menos, como el periodo de transformaciones más intenso vivido desde la Revolución Industrial.

Empezaré por realizar una breve reflexión introductoria.

Sin duda, la capacidad que distingue al ser humano para dudar y hacerse preguntas está en la base del progreso de la humanidad y es una chispa esencial del motor que nos ha venido enriqueciendo material y espiritualmente desde el origen de los tiempos. Permítanme que utilice una de esas chispas para poner en situación y enmarcar el resto de mis palabras.

Es posible que a cada época le corresponda un cierto tipo o ámbito de preguntas propias. A medida que avanza el conocimiento (científico, técnico y social) y a medida que nuestra sociedad se hace cada vez más compleja, se van abriendo nuevos interrogantes y nos planteamos nuevas cuestiones. Vivimos un tiempo, de hecho, marcado por desafíos y contrastes intensísimos.

El calentamiento global, los procesos migratorios, la seguridad, los duros espacios de pobreza y subdesarrollo que continúan existiendo en el mundo, los nuevos horizontes que se abren para la medicina y, al mismo tiempo, el notable aumento del riesgo de aparición de epidemias y pandemias son, por ser breve, alguno de los mayúsculos interrogantes que están encima de la agitada mesa de este comienzo del siglo XXI.

Sin embargo y sin, evidentemente, restar un ápice a la trascendencia de todas esas cuestiones, a veces en las cosas pequeñas se ocultan grandes enseñanzas. Por eso, a los fines que mueven mi intervención hoy aquí, voy a rescatar el que considero uno de los interrogantes más paradigmáticos de este nuevo tiempo: la cuestión de "¿cuánto vale un café?".

En la aparente banalidad de esa pregunta se esconde información muy valiosa. Resulta que hoy, en un producto aparentemente tan "comoditizado" (y en el que, por tanto, los espacios para ganar diferenciación en el mercado deberían ser prácticamente nulos), nos encontramos con que el precio de un café está determinado, más que nunca, por las expectativas y por la percepción del valor recibido por los clientes.

En un mercado que parecía abocado casi por definición al precio único, surge una empresa como la cadena Starbucks que, a partir de un modelo de negocio innovador basado en la aportación de valor adicional al cliente más allá del puro producto (lo que los anglosajones llaman *total customer experience*), consigue que sus clientes estén dispuestos a pagar el doble por un café respecto al precio que pagarían en una cafetería tradicional.

Creo que es un magnífico ejemplo de nuestro tiempo. Es un ejemplo que habla de cosas tan significativas como la enorme sofisticación de los actuales patrones de consumo, como un reflejo a su vez de la creciente sofisticación que experimenta en general nuestra sociedad; de cómo la innovación aplicada ya no sólo a los productos sino al modelo de negocio (a las cosas que haces, pero también a cómo las haces) se convierte en un factor clave de diferenciación y una vía para escapar de los durísimos procesos de "comoditización" que caracterizan a unos mercados tan competitivos como los actuales; y habla también, como era de esperar, de la enorme importancia que los factores intangibles cobran en los procesos económicos y sociales de una economía y una sociedad basadas cada vez más en el conocimiento.

Simplificándolo podríamos decir que, básicamente, sobre la economía que construimos en la era industrial (con un I+D prácticamente centrado íntegramente en los productos y con una orientación a la producción y comercialización masiva de productos indiferenciados al menor precio posible), lo que estamos viendo hoy es el surgimiento de una capa adicional, basada en la generación de valor y en la búsqueda de la mayor diferenciación posible a partir de innovar en absolutamente cualquier ámbito que pueda aportar eficiencia a la organización y, sobre todo, valor a cada cliente.

Es el espacio donde se están abriendo y explorando las grandes nuevas zonas de valor, actividad y oportunidades de crecimiento de la actual economía.

Evidentemente la economía que podíamos llamar tradicional no ha desaparecido, pero tampoco permanece inmune. En un proceso inevitable de polarización, lo que estamos viendo es una clara bifurcación en dos grandes modelos de negocio: aquellos que apuestan por crear y ganar en estos espacios de alto valor y diferenciación y aquellos que aceptan sobrevivir en el cada vez más complejo mundo de los productos y servicios *commodity*, donde se compite fundamentalmente en precio y donde se tiene que afrontar una continua presión en los márgenes. O eliges un camino o eliges otro, pero si te quedas en medio, lo más probable es que acabes quedándote sin sitio.

En definitiva, asistimos al paso de los procesos intensivos en capital que dominó la era industrial, a los nuevos procesos intensivos en conocimiento que están marcando los espacios de mayor vitalidad de la economía mundial.

Desde una simple taza de café es posible observar hoy, por tanto, los profundos movimientos de transformación y los vientos de cambio que agitan nuestra época. Ahora, una vez saboreado el café, me gustaría ir un poco más allá, leyendo sus posos, y tratar de analizar algunos de los factores que están determinando este nuevo tiempo y algunos de los rasgos que le configuran con mayor profundidad.

Como todo proceso de tanta complejidad, son muchos los factores que intervienen. Me gustaría, por considerarlos los más relevantes, detenerme en cuatro de ellos:

- La importancia de la **innovación** y sus nuevos ámbitos de aplicación
- La **tecnología** y sus potencialidades
- La nueva etapa de **globalización** en la que estamos
- Y, finalmente, el ascenso del **talento** y del conocimiento como la materia prima más valiosa de nuestro tiempo.

Aunque los analizaré por separado, es evidente que todos ellos están interrelacionados y se potencian mutuamente. Los actuales rasgos de la globalización serían imposibles, por ejemplo, sin las posibilidades que brindan las nuevas infraestructuras de tecnologías de la información y las comunicaciones. De manera paralela, la actual explosión de las posibilidades y aprovechamiento de la tecnología no se habría producido sin el "efecto tirón" nacido de su convergencia con un número creciente de procesos y necesidades económicas y sociales, como demuestran fenómenos como lo que se ha venido en llamar la Web 2.0 o la internet social.

UN TIEMPO ÚNICO PARA LA INNOVACIÓN

Comenzaré, por tanto, por hablar de la innovación. Básicamente, nunca ha habido tantas posibilidades juntas y tan diversas para innovar y, al mismo tiempo, la innovación nunca había sido tan determinante en los procesos económicos, pero también, cada vez más, como vía para afrontar con éxito los intensos desafíos sociales que marcan nuestra época.

Aunque a continuación hablaré de la tecnología, me gustaría dejar algunos datos que hablan con bastante elocuencia de la increíble concentración de potencial innovador en el que, afortunadamente, vivimos.

⇒ El 99% de todos los científicos que han existido en la historia de la humanidad están vivos hoy.

⇒ En el tiempo en que Sócrates dijo aquello de que "sólo sé que no se nada", allá por el año 400 antes de Cristo, se calculaba que una persona podía ser capaz de acumular sobradamente y poseer en su cabeza todo el conocimiento humano de la época. Pues bien, ahora se estima que la cantidad de información creada por nuestra sociedad sólo en los dos últimos años supera a todo el volumen de información acumulada a lo largo de toda la historia de la humanidad. Es cierto que la sabiduría a la que hacía referencia Sócrates tiene una dimensión más profunda que la mera disponibilidad de información o conocimiento, pero esto es harina de otro costal.

⇒ Y un último dato: el ritmo de innovación vive un estado de aceleración continua. Sólo en el sector informático, por ejemplo, el número de patentes registradas al año actualmente sextuplica al número que se patentaba en la pasada década de los 80.

El caldo de cultivo de la innovación presenta, por tanto, una densidad y una calidad enormes. Pero para que todo ese potencial se convierta realmente en innovación, en aportación valiosa a los procesos sociales y económicos, es necesario dar un paso más allá: el paso de la aplicación y de la conversión de lo que es mera invención o conocimiento científico y técnico en soluciones reales.

Eso es exactamente lo que está pasando ahora.

El mundo de la empresa y de los procesos económicos es el que con más vitalidad está consiguiendo con más fortaleza la precipitación de ese caldo de cultivo en innovación sólida y tangible, sin duda, porque lo necesitamos para sobrevivir.

De las más de 1.000 empresas que desde el año 1962 han ido apareciendo en el ranking Fortune de las 500 mayores corporaciones del mundo, hoy tan sólo sobrevive un 16%. El 84% restante ha desaparecido.

Ese tremendo dato de mortalidad empresarial revela muchas cosas. Habla de cómo ha aumentado el nivel de competitividad y de la extrema dificultad de mantener un

proyecto empresarial y habla también de cómo sólo las empresas que son capaces de adaptarse a los cambios con éxito son las únicas que pueden aspirar a su sostenibilidad en el tiempo. Esa capacidad de adaptación requiere, por encima de cualquier otra cosa, un continuo esfuerzo innovador.

La innovación es hoy la gran clave para estimular la generación de productividad. Según la OCDE, la mejora inducida en los procesos empresariales y productivos por la aplicación eficaz de las tecnologías de la información y las comunicaciones es el factor más importante en los incrementos de productividad económica experimentada en los países más avanzados a lo largo de los últimos años. Una aportación que va del 40% en la Unión Europea al 52% en Estados Unidos

Es importante entender que cuando hoy hablamos de innovación hablamos de algo diferente al concepto tradicional de innovación asociada exclusivamente a las áreas de investigación y desarrollo.

La innovación hoy no tiene límites. Innovar es combinar tecnología, pero sobre todo conocimiento de los procesos empresariales y sociales para generar nuevos productos, soluciones o modelos que marquen una diferencia radical y aporten un valor tangible.

Ya no se trata sólo de utilizar la tecnología para aumentar los niveles de productividad, haciendo lo mismo sólo que más deprisa o más barato, porque eso es fácilmente replicable por otros en el tiempo, sino de aumentar los niveles de competitividad y diferenciación haciendo cosas sustancialmente nuevas o de maneras radicalmente diferentes.

De hecho a lo que estamos asistiendo realmente es a la eclosión de todo un inmenso espacio nuevo para la aplicación de innovación: el ámbito de los servicios y de los procesos económicos y sociales basados en el conocimiento.

En los países desarrollados, el sector de los servicios genera alrededor del 70% del Producto Interior Bruto. Paradójicamente, hasta ahora era el área donde menos recursos se destinaban a innovación, a favor del sector industrial.

Ese es, como digo, el nuevo gran territorio de exploración para la innovación y donde se está cocinando el nuevo gran salto adelante de la economía y la sociedad del conocimiento. Y está ocurriendo ya.

En una encuesta realizada por IBM en 2006 a más de 700 líderes de las principales empresas de todo el mundo, encontramos palpables evidencias de esa traslación del esfuerzo innovador mucho más allá del I+D tradicional.

Nos encontramos con que el 60% del esfuerzo innovador de las empresas se centra en la transformación de sus procesos y de sus modelos de negocio, frente a un 40% dedicado a la generación de nuevos productos y servicios.

Ahora (sin olvidar, por supuesto, la importancia que tiene y que va a seguir teniendo la innovación aplicada al desarrollo de nuevos productos y servicios), lo que vemos es que las posibilidades y oportunidades para la innovación se han ampliado notablemente y que son esos nuevos espacios donde realmente se está dirimiendo hoy con más intensidad el éxito o el fracaso de los proyectos empresariales e, incluso, como luego hablaré, la competitividad y potencial de desarrollo de los países en la economía internacional. La ascensión de India, por ejemplo, como una de las potencias emergentes más sólidas de la economía internacional simplemente sería implantable sin esta irrupción de los nuevos espacios de valor basados en la aplicación de innovación a los procesos y a la economía del conocimiento.

LA TECNOLOGÍA

Toda esa efervescencia innovadora y las nuevas posibilidades abiertas se apoyan, como ha solido ocurrir a lo largo de la historia, en el potencial ofrecido por unas nuevas infraestructuras tecnológicas.

Permítanme que comparta con ustedes un rápido recorrido por la tecnología para dar una visión del poderoso instrumento que tenemos a nuestra disposición.

El hecho es que toda una serie de nuevas posibilidades, latentes y en proceso de construcción desde hace unos cuantos años en la industria de las tecnologías de la información y las comunicaciones, han entrado, claramente, en la edad de la madurez, de la "recolección" de frutos, no sólo por el propio avance tecnológico sino, sobre todo, por su poderosa integración con la vida social y económica.

Pensemos que algo aparentemente tan rabiosamente contemporáneo como Internet nació en 1969 y que un dispositivo tan ligado a las últimas tecnologías en comunicación como puede ser la videollamada tiene ya un antecedente en los años 70 del siglo pasado cuando la empresa Bell Sytem desarrolló nada más y nada menos que un videoteléfono.

Todo ese potencial ha madurado, ha multiplicado su valor al lograr la convergencia digital entre informática y comunicaciones y ha encontrado aplicaciones valiosas. La potencia de proceso, la capacidad de almacenamiento, la velocidad de las redes no deja de aumentar y de abaratare, de ofrecer cada vez más por menos.

Hace unos días se daba un dato revelador que resume este salto cualitativo. Se calcula que hoy 10 hogares que utilicen televisión por internet ocupan el mismo tráfico de datos que circulaba en todo Internet en 1997.

Según la Asociación de la Industria de Semiconductores de Estados Unidos, el año pasado la producción de transistores en todo el mundo superó al número de granos de arroz recolectados.

En el año 2010 se calcula que se fabricarán 1.000 millones de chips por cada ser humano... La mitad de todos esos microprocesadores estará integrada en productos de electrónica de consumo.

El microprocesador Cell, desarrollado por IBM (y cuya primera utilización práctica se encuentra como el corazón tecnológico de la última generación de videoconsolas lanzada al mercado), tiene un rendimiento pico teórico de 256.000 millones de operaciones por segundo, lo que hace tan sólo cuatro años atrás le habría colocado en el ranking de los 500 mayores supercomputadores del mundo.

⇒Es decir, un superordenador en el salón de casa.

El abaratamiento de la tecnología, el desarrollo de *grids* o el uso de los sistemas operativos de código abierto como Linux están haciendo de la supercomputación algo cada vez más generalizado y accesible.

Hoy, el mayor superordenador del mundo, el IBM BlueGene/L es capaz de realizar más de 280 billones de operaciones por segundo. Dentro de cuatro años, en 2010, se calcula que se alcanzará una potencia de proceso de 1.000 billones de operaciones por segundo.

Hoy un automóvil medio incorpora más potencia de proceso informático que el módulo lunar que llegó a la Luna en 1968.

Por otro lado, vamos a un entorno lleno de dispositivos inteligentes e interconectados, como teléfonos móviles, videoconsolas, electrodomésticos, automóviles, objetos de nuestra vida cotidiana.

A medida que el precio de los chips de Identificación por Radiofrecuencia (una especie de etiqueta electrónica con capacidad de conexión inalámbrica a internet) disminuya, cualquier objeto será susceptible de ser etiquetado con este dispositivo digital y conectado a la red, lo que revolucionará el mundo de la logística, la distribución, los medios de pago, la seguridad. En definitiva, parcelas cada vez más amplias de nuestra vida cotidiana y de la operativa de las empresas.

Al mismo tiempo, avanzamos hacia un mundo de interconectividad plena. Hoy nos acercamos a 1.000 millones de usuarios de internet en todo el mundo y un billón de dispositivos interconectados, pero estamos, en cualquier caso, muy lejos de haber alcanzado el techo.

Pensemos en que a finales de este año China se convertirá en el país con mayor número de usuarios de banda ancha, superando a Estados Unidos. A principios del próximo año, Eslovenia superará a Estados Unidos en el porcentaje de hogares dotados de conectividad a banda ancha.

Y todo ello, aderezado, con un proceso de abaratamiento realmente increíble. Creo que no hay ninguna otra industria que esté siendo capaz de dar el ritmo de dar cada

vez más prestaciones a un precio cada vez menor como la industria de las tecnologías de la información y las comunicaciones.

- Se calcula que hoy el coste de las telecomunicaciones es un 1% del coste que tenían en 1930.
- En los años 50, por ejemplo, por cada 1.000 euros invertidos en la compra de un ordenador se podía conseguir una potencia de proceso de un cálculo por segundo. Hoy, con esos 1.000 euros, un ordenador personal ofrece una potencia de proceso un millón de veces superior.

Si, por poner un ejemplo, aplicáramos a la industria del automóvil las mismas ratios de productividad y abaratamiento que las conseguidas en la industria informática, hoy un coche costaría menos de un euro.

LA GLOBALIZACIÓN

Como anticipaba anteriormente, todos los factores se interrelacionan y potencian mutuamente. La interacción entre tecnología y globalización es posiblemente el caso más elocuente de esa imbricación de factores que caracteriza a todo periodo de cambio intenso, en el que empiezan a aparecer fenómenos radicalmente nuevos.

Es evidente que el mundo es hoy un espacio más global que nunca, pero esto no quiere decir, ni mucho menos, que la globalización sea una realidad original de nuestro tiempo. ¿Qué es lo que distingue hoy de manera más significativa al actual periodo de globalización? En mi opinión, la globalización del conocimiento y del *expertise*.

Sin duda, en las últimas décadas, con los procesos de desregulación, apertura e integración de los mercados, hemos asistido a una notabilísima intensificación de la globalización del comercio, de los procesos industriales y del flujo de capitales. Pero no estamos ante un fenómeno nuevo, sino ante la intensificación y aceleración de procesos que venían realmente de muy lejos.

Lo auténticamente nuevo —y, por tanto, transformador— es, como digo, que hoy también se está haciendo global la disponibilidad de *expertise* y de conocimiento.

Gracias a las capacidades que aportan las tecnologías de la información y de las comunicaciones hoy ya no sólo es posible globalizar los procesos industriales, sino también las actividades y procesos relacionados con los servicios y el conocimiento. Prácticamente cualquier proceso de una empresa (desde desarrollar y mantener aplicaciones de software a prestar servicios de atención al cliente) puede realizarse en cualquier parte del mundo. Y el mundo se ha dado cuenta de lo que implica ese potencial, ya que nos encontramos ante la mayor disponibilidad de conocimiento distribuido por el mundo que haya existido nunca.

Por eso, en mi opinión, lo verdaderamente significativo de fenómenos económicos como el enorme crecimiento de China no es tanto el enorme músculo que le ha dado convertirse en la fábrica del planeta, sino su apuesta por no quedarse ahí (consciente de los riesgos de anclarse en las capas más bajas de la cadena de valor) y tratar de liderar también los espacios de la innovación y del valor añadido, conscientes de que es ahí donde los países se están jugando el futuro.

Como resultado, hoy en China se gradúan más ingenieros que en Europa y en Estados Unidos juntas. Tan sólo en la ciudad india de Bangalore (que se ha convertido en el mayor factoría mundial de software) se gradúan al año más ingenieros informáticos que en todo Estados Unidos.

Las implicaciones de este proceso de globalización del *expertise* son enormes y requieren, además, análisis rigurosos y desapasionados. Ya no estamos ante procesos de globalización industrial "sencillos" basados en llevar la producción allí donde se pueda realizar de manera más barata.

Ahora, es cierto que se pueden globalizar muchas más actividades, pero ya no en la mera búsqueda del precio más bajo posible, sino, sobre todo, en la búsqueda del mejor talento posible y en el entorno más eficiente posible. A medida que lo que se globalizan son procesos y actividades cada vez más complejos, se necesita, sobre todo, el mejor conocimiento disponible en cada actividad para llevarlos a cabo de manera eficaz.

Claramente, el valor del talento y del conocimiento va a marcar el peso específico de un determinado país (de sus empresas, instituciones e individuos) para hacerse un hueco de calidad en este mundo del conocimiento globalizado.

Es un desafío, no un drama; una oportunidad, no una amenaza, si somos capaces de darle respuesta y promover el desarrollo del talento, de los flujos de colaboración y de potenciación de la innovación.

Es revelador, en ese sentido, que, pese a toda la literatura alrededor de los procesos de deslocalización, Europa, gracias sin duda aún al valor diferencial de la calidad de su talento y de la preparación de su fuerza laboral, sigue siendo la región del mundo que más inversión extranjera atrae, tanto en áreas industriales, como de servicios e I+D.

⇒ El 39% de todas las inversiones globales vienen hoy a Europa, frente al 31 por ciento que recibe Asia. Lo que pasa es que tenemos que ser conscientes de que las distancias tienden a acortarse y que por eso es tan importante que sigamos invirtiendo, como países y como individuos, en nuestra formación, en nuestro talento y en nuestra capacidad para innovar.

Al mismo tiempo observamos otra realidad que nos invita a evitar miradas simplificadoras. En estos momentos, las empresas de servicios indias más importantes están emprendiendo un camino inverso y abriendo sucursales y contratando a pro-

fesionales expertos en tecnologías de la información en Estados Unidos o viniendo a polos de innovación de sectores muy especializados y que requieren nuevamente profesionales de altísima cualificación, como es el sector farmacéutico europeo.

Esta globalización del conocimiento y del talento disponible va a cambiar de manera intensa la conformación y organización de las corporaciones empresariales. Desde IBM consideramos que se está construyendo el nuevo modelo de empresa global del siglo XXI, una empresa que rebasa la noción tradicional de empresa multinacional para convertirse en lo que hemos llamado una "empresa integrada globalmente", capaz de globalizar sus procesos y de realizarlos en la parte del mundo donde haya el talento más eficaz posible.

- ⇒ Hoy, por ejemplo, la función corporativa de compras de IBM no está en nuestra sede central de Nueva York, sino en China, porque allí están los mejores expertos en cadena de suministro del mundo.
- ⇒ India es hoy el segundo país por número de empleados de IBM en el mundo. En 2004 teníamos 9.000 empleados en India y hoy tenemos más de 42.000, porque allí están actualmente la mejor cantera de desarrolladores de software que existe.
- ⇒ En España, asimismo, contamos con un centro internacional que presta servicios de soporte a procesos de atención y relación con clientes de toda Europa y que en tan sólo tres años ha pasado de cero a 1.000 empleados con responsabilidades internacionales.

LA SUPREMACÍA DEL TALENTO

Llego ya a la parte final de mi intervención. Creo que hay un hilo conductor clave en todo de lo que les he venido diciendo esta mañana. Me refiero a la consolidación del conocimiento y del talento como el ingrediente más determinante y más valioso de la actual pirámide económica y social.

Es evidente que la historia de la humanidad ha estado ligada a su capacidad para innovar, al talento y a su habilidad para utilizar la tecnología como una herramienta para aumentar nuestras capacidades, superar nuestros límites y poder transformar nuestro entorno y la realidad en busca de nuevos espacios de progreso y bienestar.

Pues bien, si analizamos lo que aportan las tecnologías de la información y las comunicaciones respecto a otras grandes tecnologías transformadoras que han ayudado al ser humano a dar saltos cualitativos en la historia, creo que encontraremos un matiz diferencial de enorme significado y de enormes repercusiones.

Hasta ahora, todas esas grandes tecnologías han potenciado, sobre todo, nuestras capacidades físicas, la fuerza de nuestros músculos. Pero ahora, la tecnología nos aporta herramientas que pasan de estar al servicio de nuestros músculos para pasar a estar al servicio de nuestras neuronas.

Son unas herramientas dirigidas específicamente a abrir nuevas y poderosas capacidades al talento y a la creatividad humana, a la colaboración y a la expansión del conocimiento.

Por eso, no hay duda de que el principal factor de éxito de una organización empresarial es la calidad de su talento, mucho más que factores propios de la era industrial como la disponibilidad de capital.

Entiéndanme bien. No estoy diciendo, evidentemente, que el dinero no cuente. Es evidente que el acceso al capital es y seguirá siendo básico en cualquier proyecto empresarial, pero está lejos de ser el factor decisivo.

Lo que marca la diferencia, lo que define hoy las ventajas competitivas y la sostenibilidad de un proyecto empresarial es el talento con el que sepas invertir el capital de que dispones, tu capacidad para innovar, el valor del conocimiento de los profesionales, únicos realmente capaces de hacer evolucionar y hacer más competitiva una organización de manera constante.

Por eso, empresas como IBM somos muy consciente del valor de atraer y desarrollar el mejor talento posible. En una empresa como la mía, en la que han trabajado cinco Premios Nobel, sabemos que no todo el mundo puede alcanzar ese nivel de genialidad, pero sí estamos plenamente convencidos de que cualquier profesional puede ser un innovador. Aprovechar y desarrollar ese potencial es la clave de éxito más importante.

No es, desde luego, una tarea fácil. De hecho, es una tarea cada vez más compleja. La velocidad a la que se genera nuevo conocimiento, las necesidades cambiantes del mercado, la velocidad y variabilidad a las que se producen las cosas hacen, como todos ustedes saben, que el esfuerzo por desarrollar el talento y la formación haya dejado de ser un hecho encerrado fundamentalmente en el marco cronológico del capítulo "estudios" de nuestro *curriculum vitae*, para convertirse en algo que tiene que acompañarnos a lo largo de toda nuestra vida profesional.

Además, tiene que acompañarnos de una manera menos lineal y más diversa de lo que solía, debido a la diversidad de materias, conocimientos y destrezas que necesitaremos adquirir. Por eso, cada persona es hoy más responsable y más dueña que nunca de su formación y del devenir de su carrera profesional. Tiene que tomar la iniciativa.

En IBM, por ejemplo, acabamos de anunciar una iniciativa piloto que se pondrá a disposición de los empleados de Estados Unidos y que se estudiará su extensión al resto del mundo y que da, como posiblemente nunca se haya hecho antes, el apoderamiento a los profesionales de su formación y de su carrera profesional. El programa consiste en la apertura de una cuenta bancaria con recursos destinados específicamente a actividades de formación para cada empleado en la que IBM se compromete a añadir, a fondo perdido, un capital igual al 50% de lo que cada empleado haya invertido cada año en formación, dejando en manos del profesional

la decisión de las áreas en las que se forma y los conocimientos que considera útil adquirir para su carrera profesional.

En definitiva, más que nunca, las empresas dependen del talento de sus profesionales; del mismo modo que el futuro de las naciones depende del talento de sus ciudadanos.

Por eso, para finalizar y cerrando el círculo de la reflexión con la que iniciaba mis palabras, es imprescindible que reforcemos los espacios de colaboración entre empresas, universidades y agentes innovadores.

Sólo desde esa colaboración abierta e intensa podremos, en primer lugar, desarrollar el talento que necesitamos y, en segundo lugar, alcanzar los intensos niveles de innovación que se necesita para competir con éxito en la sociedad global del conocimiento.

Los datos indican que tenemos mucho camino que recorrer. Los niveles de inversión en innovación de nuestras empresas, fundamentalmente de nuestras pymes, están lejos de donde deberían.

Asimismo, estamos aún lejos de conseguir los niveles de colaboración universidad-empresa que necesitamos. Según datos de la CEOE, sólo el 6% del gasto en I+D de las empresas españolas se dirige a contratar proyectos de I+D+i generados en universidades y organismos públicos de investigación de nuestro país, cuando paradójicamente estas instituciones representan la principal fuente de producción científica, con más del 75% del total.

Creo que es una realidad que no nos merecemos (al no estar en consonancia ni con nuestro potencial científico e investigador, ni con el potencial de nuestro sistema económico y empresarial) y, lo más importante, creo también que es un resultado que no nos podemos permitir, porque estamos poniendo seriamente en riesgo nuestra competitividad y nuestra capacidad para generar oportunidades, productividad y desarrollo de manera sostenible.

Como ya he explicado que ocurre en el mundo de las empresas, o somos capaces como país de innovar, generar excelencia y competir en los espacios de alto valor añadido o estaremos abocados a competir en los duros y peligrosos espacios de los peldaños inferiores de la cadena de valor internacional.

Afortunadamente, aunque los retos son difíciles, creo que hay la capacidad suficiente y la voluntad necesaria para superarlos.

Es el apasionante reto de construir entre todos un sistema innovador más productivo, más integrado y mucho más ambicioso, conscientes de lo que aporta y conscientes, además, de la dimensión del reto, ya que, en un mundo global, nos tenemos que medir con los mejores.

Por mi parte, nada más.

Muchas gracias a todos por su atención, muchas gracias de nuevo a la Universitat Pompeu Fabra por su invitación y mis mejores deseos de éxito para todos en este nuevo curso que ahora comienza.

Su éxito y el éxito de universidades tan orientadas a la innovación como ésta es, sin duda, una aportación decisiva al éxito de todos.