

## Dossier «Xarxes socials, economia i empresa»

### ENTREVISTA



## Enrique Dans: «Hem de plantejar les relacions empresarials com a relacions humanes»

**Oriol Miralbell i Joan Miquel Gomis**

Professors dels Estudis d'Economia i Empresa (UOC)

**RESUM** En aquesta entrevista, el professor de Sistemes d'informació a la IE Business School Enrique Dans analitza els principals canvis que les tecnologies de la informació i la comunicació estan provocant en les persones, les organitzacions i la societat. El reconegut expert argumenta que les organitzacions, amb la irrupció de les xarxes socials, el primer que han de plantejar-se és com desenvolupar processos d'absorció d'informació per identificar les converses dels seus clients, els seus prescriptors i els seus competidors en aquest àmbit. Explica que el desenvolupament de protocols personals en l'acceptació dels canvis tecnològics sempre va per darrere de la tecnologia. Defensa que les normatives s'han d'adaptar als canvis, homologant les noves situacions, i que cal ajudar les víctimes d'una disrupció.

**PARAULES CLAU** xarxes socials, canvi tecnològic, MOOC, competitivitat

*We need to think of business relations interms of humans relations*

**ABSTRACT** *In this interview, Enrique Dans, a Professor in Information Systems at IE Business School, looks into the main changes ICT is bringing to people, organisations, and the society. This renowned expert argues that, with the breakthrough of social media, organisations need above all to think about how to develop processes to absorb information. This will allow them to identify conversations of their customers, prescribers and competitors. Prof. Dans explains that the development of personal protocols in accepting technological change always lags behind technology. In his opinion, regulations need to adapt to change by setting the new situation as a standard; moreover, help should be provided to those suffering under disruption.*

**KEYWORDS** *social media, technological change, MOOC, competitiveness*

Enrique Dans és un reconegut expert en l'àmbit de l'aplicació de les tecnologies de la informació i la comunicació en les persones, les organitzacions i la societat. Professor de Sistemes d'informació a la IE Business School des de l'any 1990, a més de la seva tasca docent i investigadora es dedica també a la divulgació de les seves anàlisis –àmpliament seguides a través del seu blog– i col·laboracions en mitjans de comunicació. Llicenciat en Ciències Biològiques per la Universitat de Santiago de Compostel·la, es va doctorar en Sistemes d'Informació a l'UCLA i va fer estudis postdoctorals a la Harvard Business School. El 2010 va publicar *Todo va a cambiar*, llibre en què analitza en profunditat les transformacions que les tecnologies estan produint en la vida de les persones, en les organitzacions i en el conjunt de la societat.

**Oriol Miralbell / Joan Miquel Gomis:** Quatre anys després de la publicació del llibre, quin balanç es pot fer? Què és el que ha canviat realment?

**Enrique Dans:** Estem immersos en un procés de canvi continu, i en aquest entorn, el que el llibre venia a dir és que el desenvolupament de la tecnologia implica la caiguda d'enormes barreres d'entrada que estaven condicionant molt les relacions entre persones, les relacions persona-empresa i les relacions entre les empreses i els seus empleats i els consumidors. Aquest nou entorn es basa en la bidireccionalitat, que condiciona moltes coses: els costums de les persones, les relacions empresa-consumidor... i fins i tot un factor tan determinant com la política, és a dir, de com organitzem la societat.

**OM / JMG:** En aquests quatre anys, l'evolució d'algun d'aquests temes ha produït algun canvi que no havies previst?

**ED:** Poc després d'aparèixer el llibre es van produir esdeveniments de caràcter polític que jo havia considerat però sense imaginar una evolució tan ràpida. La disrupció en política ha estat sorprenent. Països que no tenien una infraestructura tecnològica ni una base àmplia d'abonats a xarxes socials, a partir de l'accés d'una minoria a aquestes tecnologies, van viure moments polítics molt significatius. Ha estat molt sorprenent.

La mobilitat també ha evolucionat de forma més ràpida del previst. Les evidències apuntaven en aquest sentit, però el moviment ha estat més influent del que imaginàvem. Ja s'havia previst que el telèfon s'aniria convertint en un ordinador de butxaca, però els avenços han estat molt ràpids, fins al punt de fer possible que països amb rendes mitjanes molt baixes estiguin donant salts qualitativament significatius en els processos d'adopció d'aquestes noves tecnologies mòbils, en un nou entorn tecnològic que pot ser molt útil per al seu desenvolupament.

El tercer element que m'ha sorprès se situa en l'àmbit de la política amb les revelacions de WikiLeaks i d'Edward Snowden. M'ha sorprès i preocupat alhora la magnitud de la capacitat analítica i d'espionatge que estan adquirint les administracions creant un escenari en què sembla que els ciutadans necessiten protegir-se dels governs que ells mateixos han escollit perquè els administressin.

**OM / JMG:** Les tecnologies avancen a una velocitat que bona part de la societat, la majoria de les persones, no pot assimilar...

**ED:** El desenvolupament dels protocols personals en l'acceptació dels canvis tecnològics sempre va per darrere de la tecnologia. La tecnologia avança pel seu compte, però després el seu procés va creant els protocols d'ús perquè el ciutadà els assumeixi, els entengui i els adapti. Això sempre arriba després. Vam trigar anys a assumir que el telèfon mòbil era un aparell que podíem portar a la butxaca i a tenir desenvolupades normes de protocol i d'ús que ens permetessin fer-ne un ús mínimament raonable, que no afectés les relacions personals.

**OM / JMG:** Fenòmens com els d'Airbnb o Uber, sembla que confirmen que les normatives van més a poc a poc fins i tot que aquests protocols d'adopció...

**ED:** Les normatives el que han de fer és adaptar-se als canvis, homologar aquestes situacions a altres de semblants i actuar amb ànim corrector. És molt típic de les societats anglosaxones: s'espera que hi hagi un efecte i una vegada produït s'intenten corregir els possibles perjudicis que una nova situació pot produir. En els sistemes derivats del dret romà es planteja d'una altra manera i el que es pretén és pre-legislar de manera que es dedueix abans de l'adopció quins poden ser-ne els efectes per prevenir-los i evitar-los. I això és impossible i absurd perquè coarta el mateix desenvolupament tecnològic. Entenc que l'opció del món anglosaxó en aquest aspecte és molt més raonable.

**OM / JMG:** Què passarà en les societats amb aquesta actitud més preventiva...?

**ED:** L'escenari és bastant inequívoc. Si tens una tecnologia que pel fet de desenvolupar-se provoca un millor aprofitament de l'àrea en la qual s'aplica, s'acabarà implantant. No es pot frenar i els intents per obstaculitzar-ne el desenvolupament seran passatgers.

Cal fer entendre a la víctima d'una disrupció que ha d'aprendre d'aquell que la protagonitza. Ha de millorar el seu negoci a partir d'això. Així, per exemple, els hotelers s'han de posar en la pell del ciutadà que tria Airbnb per reservar el seu allotjament. Els directius de les cadenes hoteleres haurien de provar aquests serveis i obtenir les seves pròpies conclusions.

**OM / JMG:** Víctimes d'aquest tipus de disrupcions són els autors que clamen pels seus drets de propietat intel·lectual...

**ED:** El concepte de propietat intel·lectual com el teníem entès ja no ens serveix. Cal redefinir-lo. Cal adonar-se que els països que realment triomfen en aquest context, una altra vegada amb els Estats Units al capdavant, són els que incideixen més en el desenvolupament de l'oferta. Es dediquen a aprofitar les oportunitats que els brinden aquests nous canals per posar més oferta a l'abast d'un consumidor que cada vegada més disposa de més opcions per accedir als productes culturals en formats més variats.

Al final t'adones que si distribueixes el producte de forma racional i pensant en el teu client, aquest et seguirà. Aquell que acaba descarregant de forma no convencional, no era realment el teu client perquè en cap cas estava disposat a pagar diners pel teu producte. En aquest cas, moltes organitzacions donen la volta a la situació i converteixen aquest client no convencional en un difusor i en un prescriptor del producte i utilitzen les xifres d'audiència per promocionar més el producte augmentant-ne la reputació. Es tracta de dissenyar models perquè siguin pocs els que no paguen, però no intentar evitar-ho fins a l'extrem, perquè és impossible i suposa un desgast absurd.

**OM / JMG:** En aquest àmbit, i en tants altres de la societat de la informació, no serien necessàries normatives globals que superessin fronteres?

**ED:** Certament hi ha problemàtiques globals transversals que pretenem gestionar país a país. Tenim interessos oposats i el fet que no existeixi un organisme regulador universal genera la major part dels problemes que sorgeixen a través de la xarxa.

Tot i això, és important assenyalar que tenim diversitat de realitats. El país que produeix més productes culturals, que són els Estats Units, té una realitat molt diferent de l'espanyola. La indústria cultural espanyola veuria les coses molt diferents si els seus productes culturals fossin els més sol·licitats del món. Res no seria millor per al cinema o la música espanyols que ser protagonista principal del *hit parade* de les descàrregues. Com que no és el cas, hi ha queixes.

**OM / JMG:** Estats Units podria ser un cas paradigmàtic de país que s'adapta bé a aquests processos de canvi. Què passa en mercats com l'espanyol?

**ED:** Efectivament, Estats Units pot ser un paradigma de país que assimila els desenvolupaments que plantegen les seves pròpies *start up* i s'ha acostumat a processos d'adopció molt ràpids i àgils.

En el cas d'Espanya, té uns processos d'adopció tecnològica interessants, de vegades rapidíssims. Des del punt de vista individual, som molt influenciables i aparentment tenim poques barreres d'adopció. Però en les organitzacions aquesta adopció sol ser més lenta. Especialment en el cas del teixit empresarial que formen les empreses subsidiàries d'organitzacions radicades a l'estranger. En aquests casos els processos d'adopció es gestionen de manera lenta en estar condicionats per les decisions que es prenen a les seus centrals. Això ens acaba generant una economia molt centrada en els serveis i poc pendent de l'adopció de la tecnologia.

D'altra banda, al marge d'aquesta barrera ens enfrontem també a tòpics. A vegades hi ha directius que consideren, per exemple, que les xarxes socials són eines que només serveixen per perdre el temps i que cal prohibir a les organitzacions que els empleats les utilitzin en hores de treball. No fan una anàlisi mínimament seriosa dels avantatges que les xarxes socials els poden generar. Nosaltres, en els cursos d'alta direcció, ens plantegem trencar aquest tipus de tòpics.

En aquest sentit, les barreres són conceptuals. No es pot esperar que una empresa s'adapti a aquests canvis si la seva cúpula directiva no és capaç de veure la utilitat de les eines que els poden facilitar precisament aquesta adaptació. És fonamental desenvolupar processos d'innovació interna: per gestionar la informació i la innovació.

**OM / JMG:** En quins aspectes estratègics clau les xarxes socials transformen les organitzacions?

**ED:** El primer que han de plantejar les organitzacions és com desenvolupar els processos d'absorció d'informació per identificar les converses que els seus clients, els seus prescriptors i els seus competidors estan mantenint allà fora. Informació que cal saber destil·lar intentant evitar la clàssica «paràlisi per l'anàlisi». Normalment aquest tipus de decisions es prenen davant la primera crisi informacional que provoca un client molest que ha exposat a la xarxa social el seu malestar amb la nostra organització. Cal establir sistemes per valorar la gravetat d'aquest tipus de crisi, ja que en molts casos els seus efectes són passatgers.

A partir d'aquí, cal plantejar-se que a més de tenir informació sobre el que està passant, a més de tenir orelles per escoltar les converses, has de tenir boca. Necessites desenvolupar formes de parlar per aconseguir que t'accepti com a interlocutor quan parles de tu i dels teus propis productes. De fet, els directius d'una organització han de deixar de ser només gestors i bons treballadors: han de ser també prescriptors, referents i influenciadors. És un nou escenari en el qual el directiu assumeix un nou rol amb les xarxes socials.

I això val per a qualsevol tipus d'organització, gran o petita, i fins i tot per a les *start up*, que no poden esperar a tenir presència a les xarxes socials quan es llancen al mercat. Han d'estar presents a les xarxes molt abans de llançar-se al mercat.

**OM / JMG:** Quan s'ha d'integrar en l'empresa la gestió d'aquests serveis i quan es pot subcontractar?

**ED:** Quan tu encarregues a una agència que et porti el SEO, que desenvolupi la teva marca... inicialment pot tenir sentit com a aprenentatge quan l'organització comença en això. També es pot treballar amb una agència quan es busca identificar coses noves amb la idea que l'agència alimenti l'organització d'innovacions respecte a eines, tendències, desenvolupaments.

Però quan estem tractant amb informació crítica per a l'organització, l'agència no pot donar-me el servei que sí que pot donar-me un departament intern. En sectors com el turístic o el periodístic, on el SEO és estratègic, és estrany veure empreses que subcontractin la seva gestió. Tenen el seu departament propi, perquè si deixes que un tercer gestioni dades sensibles com aquestes sobre la teva empresa, segur que perds diners. Crec que aquest

tipus d'agències en molts casos estan perdent el seu sentit: han de sofisticar-se amb el client, créixer amb ell i tractar de participar en la creació d'avantatges competitiu.

**OM / JMG:** En aquest escenari, les grans organitzacions, amb més capacitat d'inversió, no compten amb un avantatge competitiu en relació amb les pimes?

**ED:** Actualment existeixen eines analítiques molt eficients de tipus *do it yourself* que poden ser utilitzades de forma eficient per organitzacions de petita dimensió. La primera font d'informació és la que et poden proporcionar els teus clients i les dades que et faciliten es poden ja gestionar amb eines senzilles. Són eines d'anàlisi web, web social, anàlisi de la competència o identificació de la marca. Les eines s'alimenten de dades de les xarxes socials, amb formats fàcils d'usar i amb costos assumibles per a pimes.

El següent pas és situar-se en l'aprenentatge denominat aprenentatge automàtic (*machine learning*). Es va també en aquest camp cap a un model d'eines senzilles i visuals perquè la màquina busqui algoritmes, anàlisis predictives, sense necessitat de disposar de programes complexos i molt cars que requereixen a més personal molt especialitzat per a la seva gestió i que només estan a l'abast de les grans organitzacions. Aquestes noves eines s'alimenten de dades per a la recerca d'algoritmes que ajudin a la presa de decisions en la definició, entre d'altres, de models d'eficiència o anàlisis predictives.

**OM / JMG:** Però la tecnologia per si sola no garanteix l'èxit...

**ED:** La xarxa et porta a la universalització. Les idees que funcionen sorgeixen d'una necessitat i sovint no requereixen una gran tecnologia. És el cas d'Uber, que no requereix una tecnologia molt desenvolupada amb moltes hores de programació. No obstant això, si el creador d'Uber hagués estat espanyol, no hauria tingut forma d'obtenir capital per al seu projecte. A Espanya s'hauria plantejat com un desenvolupament local sense ànim expansionista i la idea hauria acabat sent comprada per al seu desenvolupament internacional. El creador d'Uber ha trobat suport financer ràpidament per crear un element disruptiu en un sector molt tradicional i poc donat als canvis. A partir d'aquí, ja no és una *start up*, és una empresa amb una dimensió diferent. Aquest salt és molt difícil fer-lo a Espanya, que a més té el handicap que Europa tampoc és un mercat homogeni. Si alguna cosa arrenca a Espanya i funciona, sabem que el seu destí és ser comprada.

**OM / JMG:** La tecnologia fa que les empreses siguin més transparents? Quin paper té la transparència en aquest entorn?

**ED:** En el cas d'Espanya, veiem que les empreses tenen poca cultura de la transparència. La sensació que tens és que els entorns empresarials en realitat tenen por a la transparència, quan el que s'hauria de fer és, a partir d'un mínim sentit comú per no donar avantatges innecessaris a la competència, aconseguir que el teu client entengui el que fas, per què ho fas i sobretot què és el que estàs fent amb allò que els has demanat, amb la seva informació.

Cada vegada ens tornem més sensibles en aquest sentit. L'empresa que més sap de nosaltres, Google, és una organització en la qual el comú dels mortals confia perquè resulta que, per més informació que sabem que té, veiem que la utilitza bastant bé. La utilitza com a molt per apropar-nos els anuncis que més ens interessin en un determinat moment. Això pot ser bo. Ens pot interessar. Si veig que em persegueix, que m'assetja, que em crida a l'hora de sopar..., llavors no m'interessa. Si en aquest aspecte comparem Google amb, per exemple, companyies de telefonia, veiem grans diferències. Google és molt més respectuós amb les teves dades.

Ens cal plantejar les relacions empresarials com relacions humanes. Jo no em puc relacionar raonablement bé amb algú que cada vegada que trobo em diu «que gran sóc ...», «sóc el millor ...», «sóc el líder ...». Doncs

aquestes empreses ens parlen així. I quan volem solucionar un problema ens posen per davant quatre capes fins a arribar a una persona. És absurd. Com volen que hi confiem?

**OM / JMG:** Sobre la dimensió que està adquirint Google, s'incrementen certs temors que no existeixi el risc que actui com a monopoli en moltes activitats? No actua en connivència amb les administracions a l'hora d'obtenir informació sobre els ciutadans? És transparent en les seves declaracions fiscals?

**ED:** Fiscalment, Google fa el mateix que qualsevol altra companyia de la seva mida i dimensió: aprofitar la legislació vigent. Si no ens agrada el que fa, no cal atacar Google, cal canviar la legislació. El contrari és una hipocresia: «segueix la llei estrictament, optimitza la seva despesa fiscal..., però he de impedir-ho». Les lleis han de ser per a tothom, per a bé i per a mal. Pel que fa a si és o no un monopoli, no hi ha dubte que a mesura que incrementa el seu poder de negociació i la seva escala, esdevé un elefant en una terrisseria, que pràcticament ja no es pot moure sense trencar alguna cosa. Les autoritats de defensa de la competència han d'estudiar aquests moviments i assegurar-se que restringeixen la seva capacitat de competir de manera depredadora o d'alçapremar-se en el seu volum per perjudicar els seus competidors, però han d'intentar no restringir la capacitat d'innovació. És, sens dubte, un balanç delicat.

**OM / JMG:** Com s'està adaptant la universitat a aquests canvis? Els MOOC són un camí a seguir?

**ED:** Hi ha universitats en les quals s'ensenya comptabilitat i porten els seus propis comptes molt malament... Aquí pot passar una cosa semblant. El problema de moltes universitats és la rigidesa i la motivació. Als Estats Units hi ha professors per als quals fer classe és el menys important. I a Espanya, hi ha una estructura rígida, amb professorat amb plaça fixa, que no facilita l'adaptació perquè no accepta canvis fàcilment. Els professors han de ser avaluats amb mètriques d'eficiència com en qualsevol organització, entre les quals han de figurar de manera prominent la valoració dels estudiants. En el nostre cas és així, i per tant estem permanentment pendents de la millora contínua.

D'altra banda, els MOOC són aire fresc, però no la solució final. Em nego a pensar que ho són, perquè no crec en la massificació absoluta. Nosaltres a l'IE treballem amb una metodologia de cursos *online* que va en direcció contrària: els nostres cursos *online* són fins i tot més cars que els presencials, perquè la profunditat de les discussions és més gran. La metodologia *online* no es basa en la memorització sinó que exigeix exercicis que no siguin repetibles, intensificar el *feedback*, consultar i verificar fonts..., a més la sensació de companyonia, de compartir entre els estudiants dels cursos *online* em fascina, perquè arriba a ser més gran que en grups presencials. I és impossible traslladar aquesta eficiència als MOOC. No dic que hagin a fracassar, poden funcionar amb determinades finalitats, però no crec que representin el futur.



### Oriol Miralbell

Doctor en Informació i societat del coneixement per la Universitat Oberta de Catalunya. Llicenciat en Filologia Alemanya, màster en Information Management per la Syracuse University. És professor dels Estudis d'Economia i Empresa de la UOC. Ha estat cap dels Serveis d'Informació de la Direcció General de Turisme de la Generalitat de Catalunya i és el president del Capítol Espanyol de la International Federation for IT and Travel & Tourism (IFITT) (<http://www.ifitt.org/meet-ifitt/capítols/Espanya/>). És membre del grup de recerca GRATET (<http://www.urv.cat/dgeo/gratet/>) sobre turisme i geografia i membre del Nou Turisme Lab (<http://turismo.blogs.uoc.edu/3-recerca-id/>). Centra la seva recerca en les TIC i el turisme, la gestió de destinacions i les xarxes socials i el coneixement.



### **Joan Miquel Gomis**

Director d'*Oikonomics*. Doctor pel Departament d'Economia i Organització d'Empreses de la UB. Llicenciat en Ciències de la Informació per la UAB. Director del programa (grau) de Turisme dels Estudis d'Economia i Empresa de la UOC. Ha estat codirector acadèmic (2006-2010) del màster sobre Gestió, política i estratègia de les destinacions turístiques, organitzat conjuntament per la UOC i l'Organització Mundial del Turisme (OMT). Les seves àrees d'especialització se situen en l'àmbit de la direcció estratègica de l'empresa turística, l'aplicació de les TIC en la distribució i en l'àmbit de la responsabilitat social. Investigador del grup de recerca consolidat GRATET (<http://www.urv.cat/dgeo/gratet/>) i membre del Laboratori del Nou Turisme de la UOC.

Els textos publicats en aquesta revista estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement 3.0 Espanya de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los, comunicar-los públicament i fer-ne obres derivades sempre que reconegueu els crèdits de les obres (autoria, nom de la revista, institució editora) de la manera especificada pels autors o per la revista. La llicència completa es pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/es/deed.ca>.

