

Les noves característiques del talent de la propera dècada: nadius digitals, creativitat i col·laboració

Aquest document destaca les principals idees i resultats de l'«Informe Anual OME 2008».

Sumari

1. La convivència de diverses cultures en el món laboral: generacions i geografies
2. Un nou valor basat en la combinació del coneixement i la creativitat
3. L'emergència del talent col·laboratiu
4. Canvis en la cultura empresarial i en els models de negoci
5. S'amplia el potencial de la innovació oberta

1. La convivència de diverses cultures en el món laboral: generacions i geografies

Juntament amb l'expansió geogràfica dels pols de talent i la mobilitat superior (física o virtual) del talent que es produirà entre aquests pols, l'ambient cultural predominant en el lloc de treball és un altre fet destacat que marcarà el rendiment del capital humà a l'empresa. En aquest darrer sentit, en el món occidental, conviuran tres generacions culturals diferents d'aquí al 2020: per dir-ho d'alguna manera, els *baby boomers* i les generacions X i Y.¹

La incorporació dels nadius digitals a l'activitat empresarial

El 2020 es barrejaran trets de lleialtat corporativa i de compromís social (corresponent al talent més madur), amb una visió de l'empresa com a sistema transaccional per assolir l'interès personal (talent d'edat intermèdia) i amb el talent més jove amb aspiracions emprenedores vitals i empresarials. A Catalunya, a més, les pautes d'aquestes generacions arriben amb un cert retard respecte al conjunt d'Occident i, de fet, caldria afegir-hi una altra generació anterior a la del *baby boom*: els nascuts fins

1. La generació Y dita també generació *Einstein*, generació *Next*, generació *mil·lenni*, en alguns aspectes la generació *mileurista*, o els *nadius digitals*.

al 1957, que seguiran en actiu el 2020, amb tics organitzatius jeràrquics i estàtics, els quals poden continuar resultant, en alguns casos, un fre a la innovació.

En les darreres dues dècades, els *baby boomers* han estat el grup dominant en el món laboral occidental. Els propers anys fins al 2020 es veurà com una part important d'aquests passaran a la jubilació. Tot i així, una part substancial del talent d'aquesta generació continuarà en actiu de manera més o menys informal, de forma que fins i tot es podrà parlar d'un perllongament de la vida professional; en un interès mutu per part de l'empresa que voldrà garantir una experiència i uns contactes professionals destacats, i per part de la persona veterana que voldrà continuar gaudint del repte diari de l'activitat professional però a un ritme que el permetrà gaudir igualment de la qualitat de vida assolida. Caldrà afegir, per tant, la gestió d'aquest talent semijubilat a la del *pool* de talent vigent que, d'altra banda, estarà compost, com s'ha vist, de

valors vitals i professionals de vegades contradictoris.

La successió dels *baby boomers* pels membres de la generació X és un fet que ja s'està produint i que continuarà d'aquí al 2020. La generació X es caracteritza perquè incorpora un nivell d'estudis universitaris i una experiència internacional en general superior al de la generació anterior. També són menys sexistes i estan més orientats al treball en equip. Per contra, volen gestionar la carrera professional per ells mateixos i, en conseqüència, són més volàtils en la seva fidelitat a l'organització.

Per tant, un pes important del talent de la propera dècada recaurà sobre aquest patró de comportament: talent altament qualificat però volàtil. Tanmateix, és probable que els nadius digitals també tinguin un paper destacat, de vegades en equip amb els X, però d'altres en forma d'iniciativa pròpia que desafiaran les formes tradicionals de models de negoci. Els nadius digitals sovint tenen ambicions emprenedores,

Taula 1. Trets característics de les diverses generacions en el món laboral

	Nadius digitals	Generació X	<i>Baby boomers</i>
	1981- ...	1961-1981	1946-1961
Experiència definidora	Internet i dispositius digitals. Bonança econòmica.	L'enriquiment és bo. Reformes estructurals i recessió.	Revolució cultural. Bonança econòmica perllongada.
Rang d'edat (2008)	< 27	27-47	47-63
Atributs 2008	Aspiracions emprenedores. Esperança d'èxit. Forta consciència social Nadiu digital, amb coneixement avançat de TI.	Motivació transaccional. Esperança en els canvis de feina per escalar en la carrera professional. Més orientació al treball en equip. Adopta les TI en el moment inicial.	Idealista. Altament social. Lleialtat corporativa bastant accentuada. Les TI són un llenguatge après, per a alguns.
Rang d'edat (2020)	23-39	39-59	> 60
Atributs probables 2020	Focus emprenedor. Gestió pròpia de la carrera professional i de l'estil de vida. Alguns abandonaran quan el món laboral no compleixi les expectatives.	Assoleix el nivell jeràrquic de gerència sènior. Estils de gerència inclusius. La gestió multicultural de l'equip de treball és un desafiament.	Compromís inferior amb la feina, però sense acabar de desentendre-se'n. Pot continuar dominant el consell de direcció i d'administració.

Font: Adaptat a partir de The Boston Consulting Group, 2006

s'apassionen per les causes mediambientals i socials, creuen que l'empresa també ha de correspondre amb aquestes causes, i els agradaria poder gaudir d'un equilibri més gran entre la vida professional i la personal. Es troben també disposats a canviar d'experiències professionals per tal que la feina s'adeqüi més a les seves aspiracions vitals.

La conclusió és que el 2020 coexistiran totes aquestes persones en l'activitat econòmica més valorada. En alguns casos, conviuran en una mateixa organització, cosa que dificultarà la coherència de valors i objectius i el rendiment final. En d'altres, significarà la presència d'una varietat més gran de models de negoci a partir de creences i pautes de comportament diferenciats.

En aquest punt, val la pena recordar que el món no és exactament pla pel que fa a les cultures organitzatives. Així, a les societats de les economies emergents coincidirà el capital humà del tipus generació XY (una combinació que inclou trets de X i Y alhora) amb una anterior que no va viure els efectes del *flower power*. Cal destacar aquí, novament, el factor «nadiu digital» en les economies emergents. Especialment a les asiàtiques, que van incorporar ràpidament la infraestructura bàsica de les tecnologies de la informació i les telecomunicacions i és la regió mundial que aporta més població jove i, per tant, de nadius digitals amb una capacitat d'adaptació a la forma de treball col·laborativa que emergeix.

La diferència cultural com a avantatge competitiu

A més de la diversitat generacional, amb la fragmentació de les activitats en diferents localitzacions distants ha augmentat la complexitat derivada de la diferència cultural geogràfica. No obstant això, la multiculturalitat geogràfica serà un factor de complexitat cada cop menys determinant, com a mínim, amb relació al talent que parlarà un «llenguatge comú» independentment de la seva ubicació si vol assolir l'èxit professional. Així, algunes investigacions ja assenyalen que el món pateix un doble procés de convergència cultural i de disminució del nombre de trets diferencials fruit del procés de globalització; és significatiu que les «diferències culturals» han passat de ser un dels principals riscos percebuts per l'*offshoring* els anys 2004 i 2005, a ser un dels elements amb menys risc

el 2006. Altres analistes, però, assenyalen que la tendència a la convergència cultural fa emergir la necessitat de diferenciació i arrelament on els valors i atributs vinculats al territori esdevenen més importants (Informe Anual de l'OME 2006).

Per tant, probablement el que es produirà serà un risc més gran de pèrdua de control de gestió, de l'eficiència operacional i de la qualitat del servei, en un món amb les tasques esteses per diferents indrets, però que no seran la conseqüència de la multiculturalitat de les persones, sinó més aviat de la localització múltiple de les activitats. Alhora, la diversitat cultural (i generacional) més gran en el món del treball permetrà, quan aquesta es gestioni adequadament, la creació de noves oportunitats de negoci.

2. Un nou valor basat en la combinació del coneixement i la creativitat

Un dels trets principals dels darrers temps en la creació de valor ha estat el pas a l'economia del coneixement entesa com la utilització del coneixement per produir un benefici econòmic. En aquest sentit, Baruch Lev (professor a la New York University) ha estimat que els actius intangibles que tenen relació amb el coneixement (personal qualificat, patents, *know-how*, etc.) suposen més de la meitat del valor de les empreses que cotitzen en borsa als Estats Units. Addicionalment, la consultora Accenture ha calculat que els actius intangibles haurien passat de representar el 20% del valor de les empreses de l'índex S&P 500 el 1980 entorn del 70% en l'actualitat.

Es reforça l'economia del coneixement

La globalització, la intensificació en l'ús del coneixement i la connectivitat han augmentat el valor de l'economia del coneixement. La propera dècada viurà una expansió encara més gran de l'economia basada en el coneixement impulsat principalment per tres fets recents: la hipercompetència, la incorporació dels nadius digitals i la lògica social de les emocions o de l'experimentació.

En primer lloc, la irrupció de les economies emergents i de les noves tecnologies genera un entorn d'hipercompetència: els processos industrials es

traslladen allà on la mà d'obra (i altres factors de producció) continua sent més competitiva i el valor es concentra, per tant, cada cop més en els extrems de la cadena de valor on és possible aconseguir una certa diferenciació positiva que permeti mantenir un marge comercial sostenible. En conseqüència, un nombre significatiu d'empreses occidentals haurà de descompondre el seu model de negoci actual per tal de reconstruir-lo entorn de les activitats que es basen en equips humans clau amb bons nivells de formació que s'orienten al desenvolupament continu de la innovació, mitjançant el coneixement potenciat per la creativitat: la informació i serveis professionals no intermedis,² activitat científica i tècnica, formació, disseny, entreteniment, etc. Per tant, es tracta d'afegir l'element de creativitat a l'economia del coneixement de manera que s'aconsegueixi un grau d'innovació continu i que sigui valorable pel mercat.

Amb relació a l'anterior, a Espanya, un estudi de la consultora Más Talento conclou que les empreses de l'Ibex 35 faran, durant els tres propers anys, més formació als seus directius i càrrecs intermedis en «creativitat i innovació» del que ho fan actualment. Aquesta és l'habilitat que gaudirà d'una demanda creixent, juntament amb la «gestió del canvi» que es podria associar igualment a la innovació organitzativa posada en pràctica.

En segon lloc, els nadius digitals irrompen en el mercat de treball i la seva gran aportació és la cultura col·laborativa. Aquesta generació ha crescut envoltada d'una sèrie de noves tecnologies que permeten la col·laboració virtual i això ja està repercutint en la interacció d'aquestes persones amb el mercat i en la seva manera d'entendre les relacions en l'àmbit laboral. Una part destacada del valor en l'economia del coneixement es crearà, no tant a partir de l'aportació de genis individuals o equips d'experts, sinó sobretot a partir del treball col·laboratiu de comunitats d'experts (ja siguin professionals o *amateurs*).

Finalment, un tercer element que farà aprofundir el valor del coneixement és el canvi que estan experimentant els mercats més desenvolupats, en què la part material ha estat saturada o coberta àmpliament, en les seves tendències de consum cap a les emocions i els sentiments, en què el que és nou és la importància que adquireix la *història* que explica

el producte o servei que s'ofereix, basada en la rapidesa en què es distribueixen actualment les idees i que, alhora, inspiren noves idees.

La creativitat com a element diferenciador

A mesura que la tecnologia avança i que aquesta és a l'abast d'un nombre de competidors més gran, els proveïdors de béns i serveis de consum els és més difícil poder competir en termes de preu i de qualitat. La tendència és cap a la diferenciació mitjançant la construcció d'un valor cultural o d'un estil de vida que s'incorpora a l'oferta de l'empresa adreçada tant al client, com al mateix empleat, que cada cop és més susceptible a la càrrega emocional del seu aspecte laboral. La cultura es transforma en un recurs econòmic, un actiu intangible que l'empresa tracta; és difícil de copiar, carregat d'informació i significats individuals i socials. Les indústries (o les activitats) creatives seran cada cop més un agent contribuïdor en tots els sectors econòmics.

Es produirà un reconeixement sobre el fet que la creativitat no és pròpia dels artistes: existeix tant en les ciències, com en el *management* i en les arts. L'era industrial s'havia centrat inicialment en la producció en massa i, en aquesta, la crida a l'experiència individual pròpia de les arts no hi ha tingut cabuda. A mesura que ens endinsem en l'economia del coneixement, la matèria primera més rellevant és la informació, i els productes que més es valoren són les idees i els significats, que es generen mitjançant la creativitat que apel·la a l'individu. És a dir, es recuperen les arts i les aportacions d'aquestes a l'activitat empresarial o, en altres paraules, «the MFA is the new MBA».³ A la inversa, un nombre rellevant de professionals de les indústries creatives estaran interessats a adquirir capacitats i coneixements empresarials o en altres ciències que els permetran ampliar les experiències creatives.

Es valorarà el risc de pensar diferent més del que es fa actualment, tant per la mateixa necessitat de diferenciació que comporta la dinàmica d'hipercompetència, com també per la incorporació de la generació del mil·lenni al món laboral, amb uns valors diferents dels existents en les dues darreres dècades. I també perquè, tot i la tendència a la globalització de la cultura ja esmentada, els valors diferenciats dels territoris proveeixen avui recursos

2. Com a serveis intermedis trobaríem els serveis mercantils, financers o d'assegurances.
3. Diversos autors reconeguts del pensament del *management*, com ara Tom Peters i Dani Pink, han utilitzat aquesta expressió: el *Master of Fine Arts* (mestratge en belles arts) és el nou *Master of Business Administration* (mestratge en gestió empresarial).

d'inspiració, de manera que revaloritzaran aquests territoris. Aquest nou pensament tindrà, probablement, molt a veure amb la intensitat en què les persones de l'organització facin ús de les aptituds que tenen a veure amb la conceptualització i l'empatia.

De fet, Dani Pink parla d'una era conceptual que substitueix l'era de la informació. Aquest autor proposa sis habilitats addicionals que seran rellevants en el futur pròxim i que, en un sentit metafòric, les situa en el costat dret del cervell (la banda emocional) en contraposició a l'esquerre (lògica) que hauria dominat fins ara. Destacaran les habilitats relacionades amb dotar de significat o sentit la feina en una doble direcció: adreçat als altres col·legues de treball (*meaning*) i als clients (*design*). També, en un món en què la informació és cada cop més abundant, es valoraran les capacitats per posar totes les peces juntes, sintetitzar en comptes d'analitzar, saber veure les relacions que hi ha entre camps aparentment no connectats (*symphony*) i la capacitat de compondre la informació de tal manera que proveeixi d'un impacte emocional (*story*). Finalment, les habilitats de tractar amb les persones: posar-se en la posició de l'altre (*empathy*) i saber jugar (*play*), en el sentit de prendre's les coses amb un cert sentit de l'humor com a forma d'ajudar a l'empatia i a la il·lusió del grup.

A l'empresa de la propera dècada, una gran part del procés de fabricació se subcontracta i el que realment aportarà un valor diferencial serà la narrativa que hi ha al darrere del producte. Així, on l'empresa vol estar present és en la creació d'aquest significat, per mitjà d'una relació estreta dels empresaris i els tecnòlegs amb els professionals de les indústries creatives que hi col·laboraran amb la seva activitat. Quines activitats es relacionen amb l'economia creativa? El concepte no és tancat, però, segons la definició clàssica del Departament de Cultura, Media i Esports del Regne Unit, pot incloure i combinar activitats tan diverses com la publicitat, l'arquitectura, l'artesania, la moda, la producció audiovisual, el disseny gràfic, el *software* pedagògic i d'entreteniment, la música, les arts representatives i l'espectacle, les arts visuals, la narrativa, etc.

3. L'emergència del talent col·laboratiu

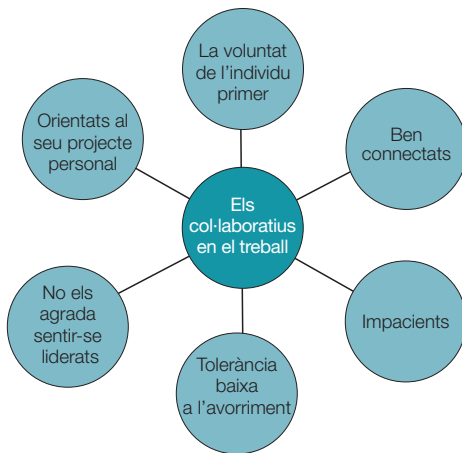
Com és el talent col·laboratiu, el que aquí s'ha anomenat els *col·laboratius*, que configura l'arribada de la generació del mil·lenni o dels nadius digitals? Aquesta generació ha crescut amb Internet i amb els dispositius digitals sempre al seu costat. A diferència dels seus pares, els nadius digitals aprenen jugant, gaudeixen de les noves eines i són capaços de processar grans quantitats d'informació a gran velocitat. Algunes de les eines que conviuen amb aquesta generació són YouTube, la Viquipèdia, els SMS, l'iPod, els blocs, la Play Station, Google, la BlackBerry, les càmeres digitals, etc.

La generalització del protocol d'Internet ha convertit les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC) en un recurs que connecta universalment les persones en temps real. Les TIC són el catalitzador de la tendència humana, observable com a mínim des de fa cinc-cents anys al món occidental, a socialitzar el coneixement. La combinació de les TIC amb la generació del mil·lenni permetrà estendre les capacitats cognitives més enllà del talent individual: amb la revolució 2.0, es parla ja de la saviesa de la multitud, la intel·ligència col·lectiva fruit de la dinàmica de treball col·laboratiu que Internet i les tecnologies mòbils fan més fàcil i assequible.

Canviarà la relació amb el coneixement. La generació anterior no concebia el coneixement sense sacrifici; la digital aprèn jugant i prenent un paper actiu en la creació, edició i intercanvi de continguts: són «prosumidors», productors i consumidors alhora. En aquest sentit, són més creatius que els anteriors i, per això, lliguen bé amb la tendència del mercat cap a la diferenciació per creativitat. A més, no tracten d'emmagatzemar tot el coneixement perquè és inútil fer-ho: la informació és massiva i s'actualitza constantment; per això, és més vàlida la seva cerca quan és necessària, compondre el coneixement i contrastar-lo amb la comunitat virtual, sense necessitat de conèixer personalment els qui la conformen.

Aquesta nova forma de talent tot just suposa encara el 12% de la població activa als Estats Units, per exemple. A mesura que s'incorpori a l'entorn laboral, cal preveure una dificultat de gestió més gran per comparació al talent que la majoria de les organitzacions coneixen.

Figura 1. Característiques dels col·laboratius en el treball



Font: Elaboració pròpia a partir d'IOR Consulting, 2008

En primer lloc, emfasitzen el missatge que no es poden transferir els coneixements sense la voluntat de les persones. No es visualitzen com a recipients de capacitats estandarditzades, codificables i comunicables, sinó que creuen que són les organitzacions les que s'han d'adaptar a les persones i que el treball els ha d'aportar un valor personal i, a partir d'aquest supòsit, és quan les voluntats personal i organitzativa poden trobar-se alineades.

Els col·laboratius qualificats se les arreglen per aconseguir beneficis cap als seus projectes d'interès personal. Si veuen que la feina no els aporta aquests beneficis, tracten de fer política interna per aconseguir els recursos per al seu projecte, decideixen anar-se'n a una altra empresa que els hi pugui oferir o, finalment, fan el salt cap a una emprenedoria al marge de l'empresa hostessa. Amb relació al punt anterior, als col·laboratius no els agrada sentir-se liderats: podria significar-los perdre el control sobre el seu projecte personal. Sumen al lideratge quan aquest és compartit i és accessible en tots dos sentits. La impaciència és un altre element destacat dels col·laboratius. No solament per assolir els recursos cap al seu projecte personal; en el cas dels col·laboratius més qualificats, també tenen pressa per estar presents en els àmbits de decisió directiva. Si no és així, pensaran que l'organització no té en compte el seu treball.

Els col·laboratius més qualificats estan molt ben connectats amb xarxes de professionals del seu

nivell que els permeten arribar a solucions o a altres contactes. Fins i tot, pot ser més important a qui coneixen que el que coneixen. Això valoritza encara més aquestes persones dins de l'organització, però també els confereix un caire de volatilitat laboral més gran. Precisament, un altre tret distintiu del talent que arriba és que si l'organització no inspira un propòsit empresarial il·lusionant i el treball no implica una motivació intel·lectual suficient, aquest acabarà marxant. De fet, el Ministeri de Treball dels Estats Units calcula que un nadiu digital haurà canviat de feina una mitjana de 12 vegades quan arribi als 38 anys.

4. Canvis en la cultura empresarial i en els models de negoci

Des del punt de vista de la cultura empresarial, es desprenen dues conseqüències destacades de la presència superior dels creatius i els col·laboratius en el món laboral. Tot i així, cal advertir que aquests canvis culturals no seran d'un dia per l'altre, sinó que seran progressius al llarg de la propera dècada.

Més llibertat en l'entorn laboral i més emprenedoria

La primera és que les organitzacions hauran de fer-se més flexibles, obertes i transparents de manera que els empleats es diverteixin en la seva feina. El nou talent cercarà espais amb més llibertat de moviments: per intercanviar idees, per canviar l'organització i per canviar les aliances entre les empreses. El canvi cultural difícilment podrà imposar-se des de dalt, sinó que haurà d'arribar precisament mitjançant les eines col·laboratives: des dels serveis de *networking* social fins als blocs dins de l'empresa. En organitzacions tradicionals, però, sobretot en les basades en la informació i el coneixement, es deixaran enrere els models tradicionals de gestió i control, es reduiran en més del 50% els nivells de jerarquia i en un 30% el nombre de mànagers. Se cercarà la creativitat i el talent no únicament entre els directius, com ha estat tradicionalment, sinó també entre el personal intermediari o *B players*. Les empreses cercaran sistemes de treball originals, per exemple, mitjançant equips de treball autogestionats i coordinats entre ells o la figura d'un coordinador d'innovació transversal a tota l'organització.

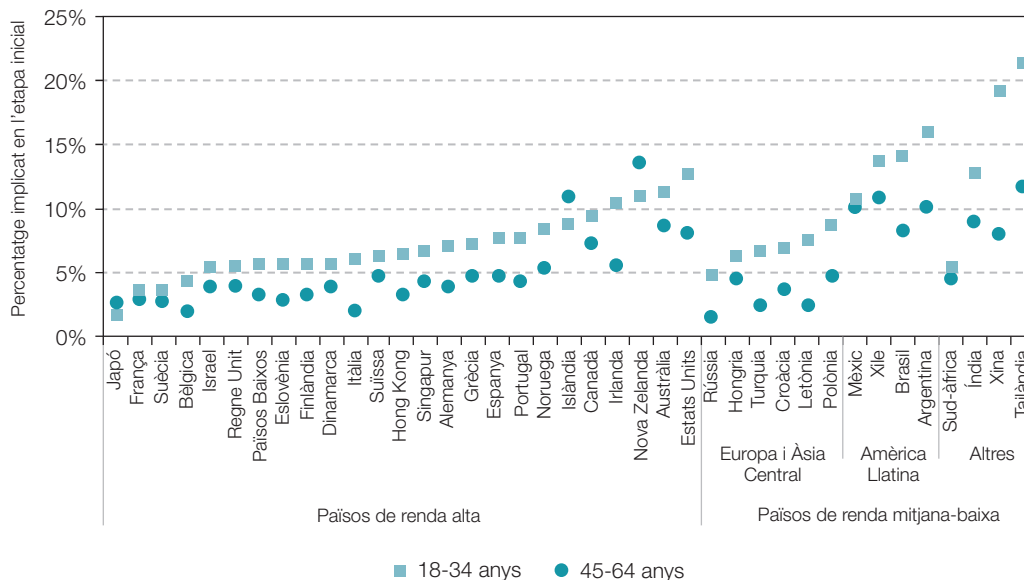
La segona és que es preveu una empremadoria més gran de part dels nadius digitals. En general, aquests han crescut en un ambient econòmic més favorable i, d'altra banda, no sempre encaixen bé dins dels motlles organitzatius de l'empresa del segle xx, mentre que observen oportunitats derivades dels canvis tecnològics i les noves formes de treball que propicien, de manera que són propensos a crear la seva pròpia *start-up*. No són els únics, també alguns dels pertanyents a la generació X s'hi ha sumat i, de fet, aquests emprenedors són molt valorats per la seva especialització contrastada. En definitiva, tal com mostra la figura següent, els joves de les economies emergents tenen, en general, una diferència més àmplia entre la població de 18-34 anys per comparació a la precedent de 45-64 anys en termes d'empremadoria. Previsiblement, aquesta diferència serà més gran un cop s'incorpori un volum de població digital superior en alguns d'aquests països emergents, tenint en compte el creixement sostingut de l'economia durant els darrers anys i que, en alguns casos, estan desenvolupant un entorn més propici a la innovació.

Convivència d'una diversitat més gran de models de negoci

Aquests canvis culturals importants aniran associats probablement a canvis en els models de negoci. En els darrers temps s'està observant una acceleració en la transformació de les organitzacions sota diverses formes: reestructuracions, fusions, *spin-offs*, aliances, subcontractacions, virtualització, etc. Dins d'aquests moviments, al llarg de la propera dècada, probablement s'anirà refermant una tendència cap a una certa polarització empresarial que ja s'està entreveient. I és que, d'una banda, les grans corporacions voldran prendre un rol més prominent en la societat mentre que, de l'altra, s'expandirà el model d'unitats empresarials de mínima expressió —en termes de persones— que s'articularen en xarxes col·laboratives. Cadascun d'aquests dos models continuarà una conseqüència diferenciada amb relació al talent.

En el primer grup, el de les grans corporacions, els límits entre el món laboral i personal desapareixeran a mesura que les empreses assumiran una res-

Figura 2. Activitat emprenedora en l'etapa inicial en els grups d'edat 18-34 i 45-64 anys, 2001-2007



Font: Global Entrepreneurship Monitor, 2008

ponsabilitat més gran a proveir el benestar social dels seus empleats: allotjament, salut, educació, assegurança, etc., mentre que, a l'empresa més petita, les persones individuals hauran de cobrir aquestes necessitats pel seu compte en una proporció superior. La tecnologia també facilitarà aquesta no-diferenciació entre el món laboral i el personal; l'empresa és qui proveirà la plataforma tecnològica i de manera que també permetrà conèixer millor les preferències dels empleats, sobretot dels més qualificats.

Un segon tret diferencial és que, en aquest tipus d'organitzacions, cada cop augmentarà més la sofisticació a l'hora d'avaluar la *performance* i la productivitat del capital humà, en la segmentació d'aquest i en la definició de les competències per la selecció i avaluació que es duran a terme amb trets comuns malgrat la dispersió geogràfica de les seves filials. La gran corporació disposarà d'una agenda del «risc del talent», un factor que es constituirà en eix estratègic i que revalorarà l'àrea de recursos humans. La selecció serà global (*global search*) i tindrà en compte les capacitats i les preferències individuals dels candidats per mantenir una certa fidelitat així com per garantir la consistència cultural i la gestió del canvi al llarg de tota l'organització.

Precisament, un dels principals reptes organitzatius serà com aconseguir reforçar els valors culturals corporatius en un context de canvi de cultura generacional, com s'ha esmentat abans. Per això, un dels elements que la corporació intentarà potenciar serà la marca d'empresa que reflecteixi la identitat i el compromís de la corporació cap als seus empleats i cap a la societat. Entre altres aspectes que cal tenir en compte, el talent és socialment més responsable i premiarà les organitzacions que l'incorporen a la seva agenda.

En l'altre extrem, es configura un món d'unitats empresarials petites, especialitzades però amb rols variables. Aquest món serà possible gràcies a l'augment exponencial de l'eficiència i l'ús de les tecnologies *on-line* per comprar, vendre i comercialitzar serveis. També perquè, com s'ha vist, es configura un nou talent a partir dels nadius digitals que estan familiaritzats amb aquesta nova forma de treball. Així, una part significativa de les funcions tradicionals de la cadena de valor es fragmentaran en acti-

vitats que duran a terme associacions orgàniques de petites unitats empresarials, sovint unipersonals, que col·laboraran entre elles sense la necessitat d'arranjaments institucionals complexos. Aquestes «comunitats» organitzaran les activitats del grup i regularan el comportament dels seus membres, però també els oferiran avantatges com ara l'homologació de les seves capacitats i l'accés a l'aprenentatge especialitzat i a nous projectes.

No és, però, un món que rivalitzarà entre les grans corporacions i les petites unitats, sinó que probablement col·laboraran. La cadena de valor es transforma en una xarxa de valor: una malla de relacions que genera un valor econòmic o social mitjançant l'intercanvi de béns tangibles o intangibles tant a l'interior com a l'exterior de l'organització. Aquesta és una tendència impulsada, en part, per les multinacionals occidentals, que ja no poden basar els seus plans d'adquisició de talent en funció de la força laboral local i la immigració. Cada cop més, les organitzacions de totes mides hauran de desenvolupar i gestionar equips de projectes virtualment i en remot. Les organitzacions guanyadores són les que construiran xarxes àmplies independentment del lloc d'ubicació mundial i que aconseguiran dissenyar i reunir una força de treball en forma virtual.

5. S'amplia el potencial de la innovació oberta

Però, a més dels canvis en els models de negoci, o relacionat amb aquests, s'ampliarà el potencial de l'*open innovation*. En els darrers anys la innovació en el procés de desenvolupament de producte s'ha obert a noves idees provinents de l'exterior de l'organització empresarial, bàsicament dels proveïdors, consultors independents i laboratoris d'universitat. En els propers anys s'estendrà aquesta participació externa mitjançant la «cocreació distribuïda». Aquesta es fonamenta, especialment, en l'auge de la filosofia Web 2.0 i l'existència de plataformes participatives. Gràcies a aquestes, comunitats d'experts independents, proveïdors o, fins i tot, de clients potencials participen en el desenvolupament de les idees de producte. Les empreses faran servir aquest tipus de cocreació més i més sobretot per la pressió competitiva per generar noves idees i que aquestes siguin benvingudes pel mercat i ràpides de fer-les arribar.

La cultura creixent de la creativitat i de la col·laboració dels «prosumers» ja esmentades anteriorment es troben òbviament al darrere d'aquest moviment. La motivació de la participació no és, en molts casos, econòmica sinó pel reconeixement, diversió o altruisme. Un nombre creixent d'empreses està avaluant els avantatges i riscos de cedir una part del control sobre els nous productes a una xarxa de participants externa (i interna). Aquestes fórmules de participació es desenvoluparan de les maneres més diverses i encara caldrà afinar alguns aspectes com ara la propietat intel·lectual, les normes de participació i la manera d'assegurar la qualitat.

Paral·lelament als avenços que es puguin obtenir en relació a la innovació oberta basada en plataformes participatives, i malgrat que podria semblar que la tecnologia de la informació hauria de restar importància a la localització de l'activitat empresarial, alguns autors creuen que, per contra, la localització és més important avui que en el passat. De fet, la consideren una dimensió competitiva crítica atès que la diferenciació esdevindrà per les persones, és a dir, pel talent.

La manera com el talent es pot actualitzar o augmentar en un entorn que canvia ràpidament és mitjançant el contacte amb les persones. Això és especialment rellevant en el cas del coneixement tàcit i, encara més, quan aquest és tan innovador que és complex d'abstreure i codificar. Com que

és millor fonamentar l'estratègia empresarial en el coneixement tàcit que en l'explícit que es pot copiar amb més facilitat, la concentració de talent esdevé més important. Gràcies a la concentració és quan poden entrar en contacte persones altament especialitzades i amb experiència en els seus camps respectius si hi ha la facilitat de moviment de talent i idees. El que importa d'aquests focus de talent són les oportunitats de relacionar-se amb col·laboradors diversos que tenen accés al coneixement tàcit.

L'atracció de talent internacional cap a aquests centres continua sent vàlida, però una dinàmica nova està emergint i que podria ser un nou fonament de competitivitat. Les concentracions de talent tendeixen a connectar-se amb altres centres de coneixement tàcit a escala mundial, gràcies en part al retorn dels expatriats als països d'origen. Així, per exemple, Silicon Valley està aconseguint connectar-se personalment i institucionalment amb els focus de talent d'Israel, Taiwan, la Xina i l'Índia. No obstant això, tot i que en la xarxa de coneixement tàcit global hi participen les empreses de Silicon Valley, sembla que el sector privat asiàtic estaria liderant la construcció de formes de col·laboració entre el talent d'aquests pols de manera més efectiva; la qual cosa podria implicar en el futur un avantatge competitiu més gran. La tecnologia pot ajudar però el desafiament es troba a aconseguir definir nous models de treball que impulsin la «fricció productiva» entre els centres de talent a escala global.