

# E-People Manage

## La dirección de personas en la nueva economía: retos y amenazas

En la empresa del siglo XXI, quien posee el conocimiento ostenta el poder. Empleado y empleador protagonizan una nueva relación empresarial que se decanta a favor del segundo. Así pues, liderar y gestionar ya no es cuestión de jerarquías, sino de conocimiento. Ello exige grandes cambios en la forma de dirigir personas



## RESUMEN DEL ARTÍCULO

Las políticas y prácticas en la dirección de recursos humanos en una empresa de la nueva economía son los temas tratados en este artículo. Se analiza el impacto del *e-business* en la forma de trabajo de las personas, en especial el creciente protagonismo que adquirirán los empleados, y se presentan los principales retos a los que deberán enfrentarse las empresas de este sector. Según los autores, en la economía-e la clave para dirigir con éxito a las personas está en potenciar una cultura empresarial basada en la comunicación y los valores tradicionales.



## EXECUTIVE SUMMARY

The policies and practices used in the management of human resources in business in the new economy are the subjects dealt with in this article. It contains an examination of the impact of e-business on the way people work, concentrating on the growing importance of the role played by employees, and lists the main challenges that must be faced by companies in this sector. The authors believe that the key to managing people successfully in the e-economy lies in strengthening a business culture based on communication and traditional values.

José Ramón Pin y Javier Quintanilla

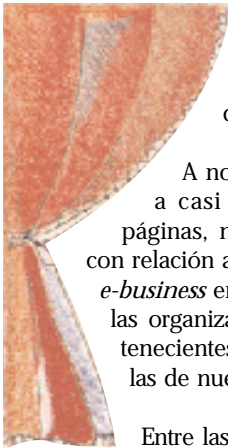
**H**ace unos días visitábamos al director de recursos humanos (RRHH) de una de las más grandes y dinámicas empresas españolas que opera en el *e-business*. El objeto de nuestra visita era muy claro: queríamos explorar la posibilidad de escribir un caso sobre su experiencia, pretendíamos palpar cómo es el ambiente de trabajo en una de estas empresas, saber cómo organiza su área de actividad y cómo establece prioridades. En definitiva: queríamos descubrir cómo son las políticas y prácticas de recursos humanos en una empresa de la nueva economía.

Nuestro interlocutor tiene poco más de treinta años, pese a su juventud acumula ya experiencias en un par de grandes grupos empresariales, viste de manera informal y comparte oficina con un becario (que parece ser el único que lleva corbata de entre las decenas de personas que nos encontramos. ¡Paradojas del *e-business*!). Como están en plena transformación de la que será su sede corporativa, las cajas de cartón se agolpan en los pasillos; y las mesas, los ordenadores y las personas que los utilizan se hacinan en espacios insospechados. ¿Cómo pueden llevar varios meses trabajando en estas condiciones? Y en especial, ¿por qué parecen trabajar tanto y con tanto entusiasmo? ¿Por qué se vuelcan denodadamente en sacar adelante un proyecto tan complejo y que les exige su máximo rendimiento?

«¿Qué les das? –preguntábamos incrédulos y con cierta sorna, al director de RRHH-. ¿Les pones algo en el café o trabajan como locos pensando en ese maravilloso plan de *stock options* que tienes previsto presentarles en las próximas semanas?» Bromas aparte, lo único cierto es que en la compañía que visitamos, el ambiente de trabajo y la actitud de los empleados y directivos

**José Ramón Pin** es Profesor Ordinario del IESE en el Departamento de Comportamiento Humano en la Organización.

**Javier Quintanilla** es Profesor Adjunto del IESE en el Departamento de Dirección de Personal y Relaciones Laborales.



distan mucho de los de la mayoría de empresas que conocemos. ¿Otro milagro de la nueva economía?

A nosotros, como imaginamos que a casi todos los lectores de estas páginas, nos asaltan muchas preguntas con relación al impacto de la revolución del *e-business* en la vida y quehacer diario de las organizaciones, tanto de las aún pertenecientes a la vieja economía como de las de nueva creación.

Entre las múltiples incógnitas que plantea esta naciente realidad, surge, por ejemplo, la duda sobre cuáles van a ser las reglas del juego y pilares fundamentales del nuevo mercado de trabajo que trae consigo la nueva economía. ¿Afectará la revolución del *e-business* a la manera de dirigir a las personas en las organizaciones?, ¿cómo y en qué medida?, ¿qué competencias van a ser necesarias?, ¿cómo será la organización del trabajo en la nueva economía? La guerra por el talento –tan en boga estos días–, ¿se quedará en una simple escaramuza o se convertirá en la madre de todas las batallas de la dirección de personas?, ¿estamos en los inicios de una nueva forma de hacer en lo referente a la dirección de RRHH o es más de lo mismo con una “e” delante?

La nueva relación entre el empleado y el empleador supone un cambio de equilibrio de poder que se decanta a favor del empleado

### Impacto del *e-business* en el trabajo de las personas

La nueva economía está definiendo un nuevo mercado laboral, donde la relación entre empleador y empleado se modifica. Lo hace hasta tal punto que podemos incluso dudar de la nitidez entre ambas figuras, al menos en la tradicional acepción de dichos términos. Si el *e-business* se ha gestado y se está desarrollando fruto de la capacidad de innovación, talento, disposición al cambio permanente, en otras palabras, producto del genio individual o colectivo, necesariamente implicará cambios en la dirección de esos individuos o equipos.

Sin embargo, ¿qué cambia en el *e-business*, con relación a la situación anterior, que influya en la dirección de personas? Entre otras cosas, destaca el uso de la tecnología para trabajar dentro y, sobre todo, fuera

de la organización. No es que antes no se usase la tecnología electrónica, todos la hemos usado, la usamos y lo seguiremos haciendo. El hecho diferencial es que ahora es el cauce del negocio, cuando antes era, sobre todo, una ayuda. El negocio se configura ahora alrededor de este núcleo tecnológico y de Internet. Uno de los principales rasgos de esta revolución tecnológica es el carácter central del conocimiento y procesamiento de la información/comunicación. Esta transformación tiene, al menos, las siguientes consecuencias respecto a las personas.

Un primer plano de consecuencias, como acabamos de anunciar, es el cambio radical en la forma en que se relacionan el empleado y el empleador. El segundo se refiere a cómo se modifica el puesto de trabajo. Ambos cambios se producen a la vez, pero es más significativo el primero. La nueva relación supone un cambio en el equilibrio de poder, que se decanta a favor del empleado. Al tener éste el conocimiento, que es la materia básica de la nueva economía, el empleado adquiere una preponderancia que era desconocida hasta la fecha.

Junto con esta primera modificación, además, las personas experimentan otros cambios:

- a) Utilización intensiva de medios electrónicos para relacionarse con los demás.
- b) Manejo de la informática en su nueva concepción de canal de negocio como instrumento cotidiano de trabajo.
- c) Permite la deslocalización de las personas y la dispersión geográfica de las operaciones.
- d) Acelera los cambios, tanto en la estrategia como en los procesos de negocio.
- e) ¿Modifica la jornada laboral? Los negocios se pueden hacer 24 horas sobre 24 horas, los 365 días del año, especialmente cuando el mercado es mundial.

Desde el punto de vista técnico o estratégico, las consecuencias son muchas más, pero en nuestra opinión estas



son las que tienen más influencia en la vida laboral y profesional de las personas.

### Employee Power

Cuando se inicia la investigación en el campo del *e-people*, lo primero que se descubre es que la mayor diferencia con la empresa tradicional no es la utilización de las tecnologías de la información y comunicación, sino la mentalidad de las personas que trabajan en él.

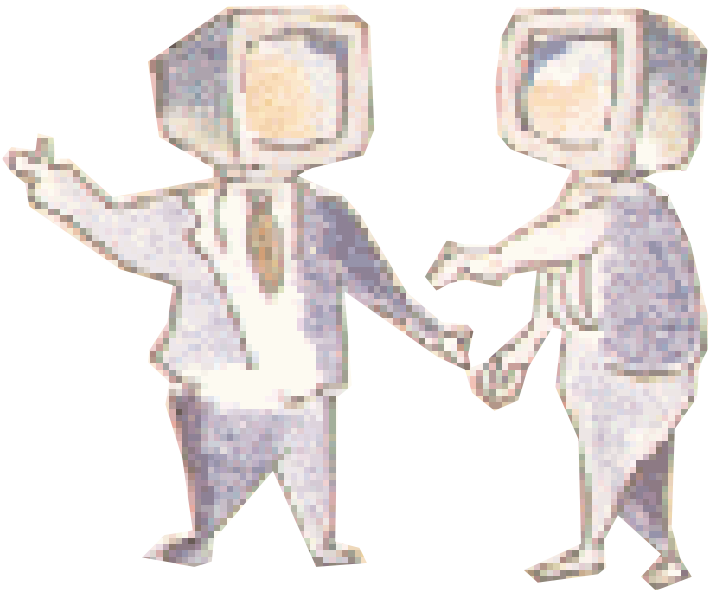
Las relaciones entre empleado y empleador se parecen más a las de un profesional independiente y un socio que a las de un empleado. Es lo que *The Economist*<sup>(1)</sup> conceptualiza como *Employee Power*.

En la vieja economía, los jefes jerárquicos y las organizaciones tienen el control y el poder en la relación empleado-empfeador. En la nueva economía asistimos a un cambio dramático. Emprendedores con pocos años de experiencia laboral y sin una carrera tradicional, empiezan a definir un nuevo tipo de relación laboral. Lo importante ya no es el rango o los galones acumulados por los años de servicio; la clave es lo que cada uno puede aportar a estas nuevas empresas en las que el conocimiento es el verdadero talismán.

Parece que la nueva economía se rige más por el mercado del conocimiento que por la jerarquía.

Esta revolución en la cúspide tiene consecuencias en toda la organización. Si se quiere montar

En la nueva economía, la clave es lo que cada uno puede aportar en estas nuevas empresas, en las que el conocimiento es el verdadero talismán



con éxito una empresa de *e-business* –o se quiere transformar una empresa clásica en *e-business*–, hay que modificar la manera de pensar acerca de las relaciones empleado-empfeador, hay que cambiar la manera de liderar y la forma de gobernar la organización.

### Retos y amenazas

La experiencia acumulada indica que, hasta la fecha, el *e-business* ha sido un sector de grandes oportunidades y de enriquecimiento rápido. Esta sensación atrae a los nuevos emprendedores, pero también puede contaminar. De hecho, la proliferación de sistemas de retribución que buscan la fidelización del empleado, como las *stock options*, es un claro síntoma de este fenómeno.

El sentido de las misiones se puede deteriorar si el empleado está movido casi exclusivamente por estas motivaciones de tipo extrínseco. La experiencia es que la rotación de personal de estas empresas es una de sus amenazas. El desarrollo del *poaching* (o caza furtiva) de directivos o empleados críticos es un síntoma claro de ello. Y una rotación demasiado elevada o no controlada, es una clara dificultad de cara a la consolidación de los valores culturales de una organización. En Silicon Valley, cuando se entra en una empresa de la nueva economía, hay que firmar un documento por el que se acepta el compromiso de no ofrecer trabajo a ningún miembro de la empresa.

También la deslocalización, como actividad que se desempeña para una empresa o institución sin acudir al centro de trabajo tradicional, puede dificultar la asimilación de estos conceptos tan importantes para la consistencia de la organización y su unidad de acción. Los valores y las misiones, como criterios últimos de actuación de las personas, tienen que ser necesariamente más operativos cuando existe dispersión geográfica.

Con relación a la misión interna de la compañía, es decir, las necesidades reales que quiere satisfacer en sus miembros, la empresa debe afinar más su definición. En primer lugar, debe definir a quiénes considera miembros de la organización y en qué niveles. El *e-business* se basa en las relaciones en red. Por ejemplo, el 40% de los trabajadores de Silicon Valley son contingentes. Es decir, trabajadores a tiempo parcial, temporales, autónomos o profesionales independientes. Por tanto, la empresa debe preguntarse: ¿quiénes son mis empleados?, ¿qué nivel de vinculación tengo con ellos?, ¿es miembro de la organización un trabajador autónomo que regularmente me realiza el trabajo y lo hace desde su casa? El tipo de vinculación y la necesidad de la

empresa deben estar claramente definidos. Por ejemplo: ¿es la formación necesaria para su desarrollo?, ¿es misión de la compañía que lo contrata?

En la misión interna se plantea con más fuerza la relación trabajo-familia: ¿hasta qué punto la empresa debe facilitar el cumplimiento de las obligaciones familiares? Este es un tema que se podría plantear en cualquier empresa, sea *e-business* o tradicional. El hecho de que en el *e-business* adquiera una importancia especial se debe:

- 1) A las características de las personas que trabajan en este sector, con alta formación y sensibilidades y necesidades diferentes.
- 2) A la constatada duración de las jornadas de trabajo, por lo menos en las épocas de lanzamiento.
- 3) A la necesidad de ofrecer incentivos no monetarios para retener al personal valioso y escaso. También, a la incertidumbre de un sector novedoso y, por tanto, con sensación de riesgo.

Cuando Jorge Juan García, fundador de **Netjuice**, quiso contratar a Óscar Moreno, actual director financiero, tuvo que convencer antes a su mujer. Óscar tenía cuatro hijos, incluidos unos trillizos recién nacidos, y su mujer no veía claro saltar a un sector laboral tan nuevo desde la bien remunerada banca de inversión, en donde trabajaba Óscar.

Mantener vivos los valores, la misión externa y la misión interna en el caso de los teletrabajadores (sean nómadas, *homeworkers* o remotos), exige un plan de comunicación en el que no pueden olvidarse las reuniones “cara a cara”. La cultura organizativa es un factor crítico del éxito de la organización empresarial. Los procesos de construcción, o de cambio cultural, requieren un importante esfuerzo de comunicación. Alcanzar los valores con esquemas tradicionales resulta más fácil. La barrera existente en la empresa virtual debe contrarrestarse por medio de programas de formación presencial y creando medios de comunicación laterales. También es posible que aumente el papel de los procesos de mentorización y *coaching*.

#### Superando el desafío...

Ésta es, en nuestra opinión, una muestra amplia del panorama al que se enfrentan los responsables de la dirección de personas en el *e-business*. Nuestro amigo, el joven director de recursos humanos que citábamos al inicio de estas líneas, tiene un reto enorme ante sí. Es el suyo un trabajo apasionante, como el de todos sus compañeros y compañeras del proyecto, pero también son muchos los desafíos y las incertidumbres a los que se enfrenta.

<sup>(1)</sup> *The Economist*, 31 de marzo de 2000, página 87.

# PAQ

PROGRAMA DE ACTUALIZACIÓN QUINQUENAL

## Calendario PAQ 2001

1ª Edición	Barcelona, 7 y 8 de febrero
2ª Edición	Barcelona, 21 y 22 de febrero
3ª Edición	Madrid, 6 y 7 de marzo

**S** i eres Antiguo Alumno del IESE desde 1996, 1991, 1986, 1981, 1976, 1971, 1966 ó 1961, deberías reservar un hueco en tu agenda.