

# Valores, virtudes y vicios en las Nuevas Tecnologías



Juan Carlos Vázquez-Dodero  
 Profesor Ordinario del IESE en el  
 Departamento de Contabilidad y Control  
 vazquezd@iese.edu



## RESUMEN DEL ARTÍCULO

Las empresas de la Nueva Economía trabajan en un entorno peculiar. Sus integrantes, pioneros con deseos de triunfo, están dispuestos a asumir responsabilidades y trabajan centrados en su propia carrera. Este ambiente genera organizaciones con altas dosis de creatividad, flexibilidad e iniciativa, y con algunos vicios como el egoísmo o la falta de tenacidad... Para dirigir a estas personas el autor aconseja a los empresarios que concreten los valores de sus empresas y el perfil de sus empleados, que procuren que sus equipos se hagan cargo de las circunstancias de sus clientes y proveedores, que favorezcan un clima apropiado, que vigilen los sobreesfuerzos de su plantilla y que desarrollen el trabajo en equipo.

## EXECUTIVE SUMMARY

The companies of the New Economy operate in a peculiar environment. Their personnel, pioneers with a will to succeed, are willing to take on responsibilities and are highly centered on their own careers. This environment gives rise to organizations with high levels of creativity, flexibility and initiative but also results in shortcomings such as selfishness and lack of resilience... In order to manage these people, the author advises businesses to define the values of their company and their employee profile, to ensure that their teams are aware of the circumstances of their clients and suppliers, to assist in creating an appropriate environment, to beware of pushing the workforce too hard and to develop teamwork.

No han dudado ni un microsegundo y se han embarcado en una expedición arriesgada: construir el futuro. Los hombres y mujeres que han apostado por la Nueva Economía están construyendo una nueva empresa diferente, llena de virtudes, pero también de vicios. Para dirigirlos, hay que conocerlos.

Vivimos en el mundo actual con la inquietud de saber qué quiere la gente y entender por qué actúa como actúa. El asunto interesa porque están en juego dos importantísimas cuestiones para la dirección y gobierno de las organizaciones: ¿cómo se hace coincidir lo que quieren las personas y lo que necesita la organización?, y ¿puede uno fiarse de los demás?

En el último Coloquio Internacional de Ética Empresarial y Económica del IESE, participamos en un taller de reflexión sobre los valores al uso en el mundo de las nuevas tecnologías TMT (tecnología, medios y telecomunicaciones). Para ello contamos con las aportaciones de tres empresarios de la nueva generación, todos ellos alrededor de los 35 años y no menos de siete años de experiencia como emprendedores: Albert Domingo (PDD-I 98), presidente ejecutivo de **NexTret**, una empresa de tecnología de conectividad con 150 empleados; Joaquín Falgueras (PDD-I 98), consejero delegado de un ISP (proveedor de servicios de Internet) perteneciente al grupo **Cable & Wireless** y vicepresidente ejecutivo del **Grupo Intercom**; y Antonio González-Barros, creador y presidente del **Grupo Intercom**, que en la actualidad es una promotora de portales (**InfoJobs, Noticias, Softronic, Solostocks**, etc.), octavo grupo español, que en diciembre de 2000 alcanzó 24 millones de páginas vistas.

#### Valores frente a virtudes o vicios

Dice el profesor Argandoña, desde su Cátedra de Economía y Ética, que no hay que confundir los valores con las virtudes. Los valores son los principios y creencias que orientan la actuación de las personas. Un valor es, por ejemplo, el deseo de progresar, que influye seguramente en una actitud favorable hacia el trabajo y el esfuerzo. Pero la virtud de la laboriosidad es otra cosa. Las virtudes son hábitos positivos (y los vicios son hábitos negativos) adquiridos a base de actos repetitivos. O sea, que una cosa es querer progresar y otra cosa es ser alguien laborioso. En otros términos, que una cosa es la creencia y otra es el hábito, de la misma forma que una cosa es el dicho y otra el hecho.

#### Las nuevas tecnologías y su mundo

El mundo de la informática, los medios y las telecomunicaciones está impactando, si no reconfigu-

rando, una sociedad bastante confusa, muy plural y completamente abierta. Confusa y plural para todos. (Abierta... quizá sólo para quienes participan en dicho mundo...) Los directivos de las nuevas generaciones "sienten" cosas tan importantes como el trabajo o el cambio de empresa de forma bien distinta a como se valoraban hace sólo unos años. Hoy se antepone el "proyecto" profesional a la "carrera" profesional, el cambio a la permanencia, la diversión a la obligación, el liderazgo real y el equipo a la jerarquía, la ganancia a corto a la seguridad, la novedad a la repetición, etc.

¿Cómo afecta todo ello a la sintonía entre jefes y subordinados y a la confianza de unos en otros?

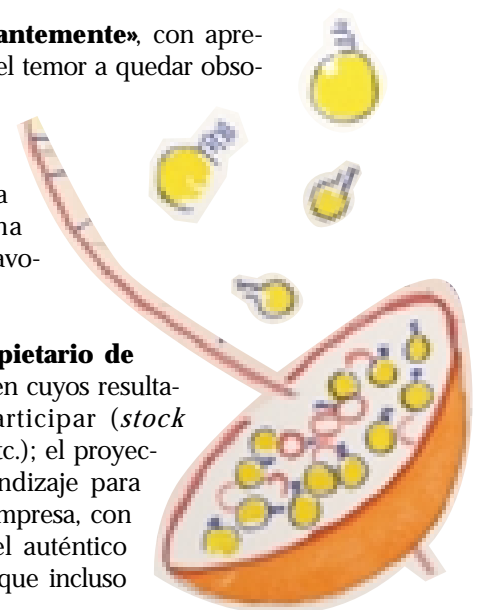
#### La evolución de algunos paradigmas

Antonio González-Barros nos deleitó en el Coloquio de Ética con una propuesta de paradigmas que afirmó encontrar en los microclimas de las TMT. A continuación los resumo en algunas frases propias de pasillos y salas (¡no hay casi despachos...!) de las TMT:

**1. «Es vital estar prolongada y continuamente motivado en el trabajo»**, lo que suele conllevar una prolongada dedicación al trabajo, con horarios frecuentemente superiores a las 55 y 60 horas semanales, alta creatividad y fuerte proactividad. Estar y sentirse motivado, o sea lo de siempre, ha pasado de ser algo deseable a ser un derecho profesional.

**2. «Deseo aprender constantemente»**, con apreciable ansiedad que resulta del temor a quedar obsoleto e inempleable. La formación y el acopio de talento han pasado a ser un gasto operativo más. Y se ha institucionalizado una sana tolerancia con el error que favorece la innovación.

**3. «Necesito sentirme propietario de mi parte en el proyecto»**, en cuyos resultados económicos he de participar (*stock options*, acciones fantasma, etc.); el proyecto es entrenamiento y aprendizaje para crear en el futuro la propia empresa, con riesgo de olvidar quién es el auténtico propietario de la empresa o que incluso



aparezcan dificultades para el correcto control de la gestión.

**4. «Busco triunfar»:** no se está para servir a nadie... y menos cuando hay supuestas oportunidades de enriquecimiento aparentemente rápidas y fáciles. Se vive en estado de altísima motivación, capacidad de esfuerzo, de aprendizaje, de innovación... Pero se puede caer en el “todo vale”, horarios interminables, desequilibrios personales y conflictos familiares, intolerancia al contratiempo, conversación monotemática...

Ese entorno puede generar valiosísimas oportunidades de rendimiento, proactividad, creatividad, aprovechamiento del tiempo, entrega personal... Pero también riesgos de estrés, desequilibrio personal, individualismo

**5. «Lo que importa es el corto plazo».** Según la dirección, porque obligan la próxima salida a bolsa, el cierre trimestral o la duración de un nuevo servicio, o bien la revalorización de las *stock options*... Según los empleados, porque cuanto más aprenda en menos tiempo, mejor.

**6. «Puedo irme, tengo alternativas...».** Con gran escasez de empleables, las retribuciones, las oportunidades, la frecuencia de cambio, el poder en definitiva del empleado frente a la empresa, es altísimo, con facilidad de aceptación de la figura del mercenario de elite.

Oportunidades, riesgos y sugerencias de acción

En resumen, un **entorno** que premia el deseo de triunfo, aprovechando cualquier oportunidad, asumiendo responsabilidades, sin perder un minuto, centrados en la carrera propia que deseablemente terminará en empresa propia, y con otras oportunidades constantemente ofrecidas. El enfoque se centra en la diversión y el disfrute (“comamos y bebamos...”), así como la constante formación para retrasar la obsolescencia (“que mañana moriremos”).

Ese entorno puede generar valiosísimas **oportunidades** de rendimiento, proactividad, creatividad, clima alegre, aprovechamiento del tiempo, logro de metas altas, entrega personal... Pero también **riesgos** de estrés, desequilibrio personal, individualismo, materialismo, autocomplacencia, egocentrismo, aversión al esfuerzo y la tenacidad, absoluta carencia de espíritu de servicio.

Las **sugerencias** podrían ser muchas, muchísimas. Pero voy a enunciar sólo algunas más destacables:

En primer lugar, **concienciarse de este estado de cosas** en la propia empresa y en la del proveedor y en la del cliente, porque está afectando a todo el mundo empresarial. Hay historias destacables de empresas con una doble cultura. Y quizás un paliati-

vo sea una declaración de visión y misión que deje claro a todo el mundo cuál es el punto de vista institucional. Lo que no cabe es mirar para otro lado y decir que el fenómeno no está ahí.

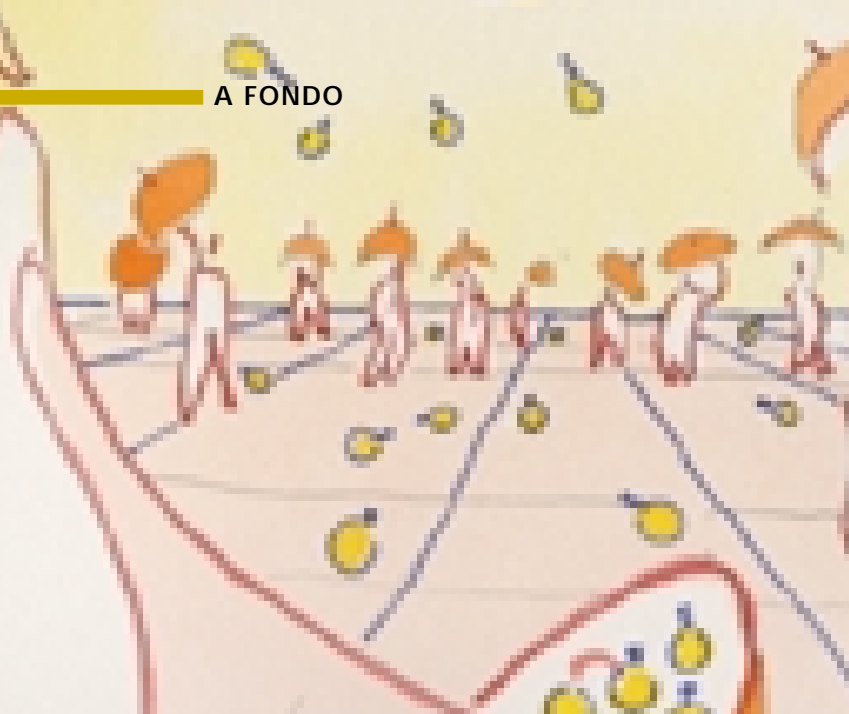
En segundo lugar, **propiciar un clima apropiado** a personas de este perfil. Y no es cuestión sólo de herramientas de dirección, como un plan de negocio de abajo arriba, amplitud decisoria, opciones...; quizás es mucho más relevante la dedicación de cada director a cultivar el clima. Todo lo que no sea propio convencimiento, coherencia, dedicación y ejemplo “arriba”, será inútil.

También una **especial vigilancia del sobreesfuerzo** y el equilibrio emocional, personal, familiar, social, de tanta gente.

No menos importante, **saber priorizar y renunciar a muchas oportunidades** en pro de una mayor armonía: no exigir más a un equipo que ya lo esté dando todo.

## Decálogo para el directivo de 2001

- 1 Definir de forma clara y concisa los valores comunes de esa empresa y los objetivos a largo de esa empresa.
- 2 Dibujar un perfil institucional formal de deseos y preferencias, y contrastarlo en la selección de personas.
- 3 Pedir “permiso” para errar con riesgos calculados; imponerse la obligación de pedir ayuda si “va mal”.
- 4 Construir canales de comunicación informales para que las inquietudes “suban” ...
- 5 Establecer un cauce formal para dialogar sobre carrera. Mentoría informal.
- 6 Preocuparse por la formación, formación y formación: tiempo y medios.
- 7 Potenciar incentivos de equipo.
- 8 Incentivar la permanencia.
- 9 Mediar en los conflictos.
- 10 Verificar frecuentemente el clima.



Y, por fin, en último lugar, mediante una **labor más de coordinadores y facilitadores que de “jefes”**, escuchando muchas horas, argumentando, reconociendo el error, cediendo en lo menos importante... Por tanto, y más en concreto, serían medidas a tomar las que apunto en el «Decálogo para el directivo de 2001».

Y se preguntará el lector: «y eso, ¿cómo se hace?». Pues no está claro. Pero sí creemos saber que a base de muchas, muchas horas dedicadas a estar y acompañar. Joaquín Falgueras y Albert Domingo explicaron las herramientas al **uso** y los **procedimientos más operativos** en sus organizaciones. Sus principales rasgos en el caso de **NexTret**, son:

- Carrera profesional definida, que incluye un camino más tecnológico y otro camino más gestor de negocios.
- Crecimiento de la compañía sujeto principalmente al desarrollo interno de personas, con raras inserciones externas a niveles medio y alto.
- Desarrollo personalizado mediante mentoría individualizada.
- Diversidad tecnológica con posibilidad de desarrollo vertical u horizontal de cada persona.
- Participación en el diseño estratégico, organizativo, instrumental.
- Participación en la propiedad.
- Unidad funcional de recursos humanos que incluye todos los procesos convencionales (selección, acogida, carrera, formación, etc.), con una altísima involucración y dedicación de la alta dirección.

Por su parte, el **Grupo Intercom** ha concretado su preocupación por el equipo humano a través de una filosofía con seis puntos respecto de personas, trabajo en equipo, entusiasmo del cliente, búsqueda de prestigio, sinceridad-credibilidad y relaciones estratégicas que se plasman en rigurosos procesos de selección, desarrollo, apreciación y compensación, y

en un esmerado cuidado del entorno de trabajo a crear mediante una alta dedicación del equipo directivo, potenciación de la comunicación, apertura a ideas diferentes, autocrítica y perfección en el detalle, por citar algunos de los foros de atención.

#### Resultados y conclusiones:

Sólo voy a mencionar dos resultados, cuantitativo el uno y cualitativo el otro. El resultado cuantitativo es que estas empresas registran una rotación de entre el 5 y 8%, frente a los 30 y 35% que se declaran en el campo de las TMT. El cualitativo puede ser aquella frase que dijo alguien: «Es la empresa en la que desearía que trabajase cualquiera de mis hijos».

Mis personales **conclusiones** apuntan a que los valores y las virtudes y vicios en las nuevas tecnologías son más o menos los mismos de siempre, porque la naturaleza humana es la misma. Por tanto, nada nuevo en el fondo. Pero sí en la prioridad y la forma. Porque no me cabe duda de que los medios disponibles, el dominio de la naturaleza, la inmaterialidad de los resultados, la velocidad de cambio, la universalidad del conocimiento y tantas otras cosas han cambiado el funcionamiento social. Pero nada ha variado en que los jóvenes tienen sus tendencias naturales, que los obreros del conocimiento y la inteligencia tienen sus requerimientos, y que si se junta lo uno y lo otro, **las necesidades a satisfacer y los caprichos a reconducir o soportar son hoy diferentes** de hace una generación. Pero diferentes no en el contenido, sino en el número de demandantes. ¿O no es cierto que un MBA de los años sesenta o setenta ya respiraba en clave parecida a todo lo que acabo de transcribir?

La diferencia está en el número y su impacto social: un MBA en los años sesenta o setenta era una *rara avis*; las gentes de las TMT hoy también lo son; pero en multitud.

Por lo que, ¿en qué quedan nuestras dos cuestiones iniciales en el mundo TMT? ¿Es más fácil o más difícil sintonizar objetivos personales y organizaciones hoy...? Igual que siempre... pero hay que reaprender a hacerlo. Y ¿se puede uno fiar más o menos de los demás en este nuevo mundo? También igual que siempre; pero hay que comprender más a fondo a los protagonistas y su idiosincrasia, y hay que ser sensatos y no confiar “todo” a las *stock options* y los incentivos materiales. Estos nuevos empleados piden mucho más... y se lo merecen.