

Mundo

B2B

ARTICULO

El potencial humano no se revela en los libros, pero es un factor primordial que utiliza la Nueva Economía. Las ideas innovadoras e inteligentes y la tecnología de punta han cobrado fuerza, al igual que los modelos de negocios que estas crean. Por ello, las personas que pueden desarrollar estos recursos, se convierten en empleados invaluable. Además, actualmente se transforman los métodos para contratarlos y dirigirlos.

El capital de los negocios intangibles

por S. Mullins

La nueva economía se basa en el poder de la mente

A lo largo de la década pasada, se habló mucho acerca de la importancia de las personas en la Nueva Economía. Pero en un mundo de reducción de tamaño, reestructuraciones, fusiones y renunciaciones, los lemas como “la gente es nuestro activo más importante” pierden credibilidad. Si se observa el comportamiento de muchos ejecutivos y gerentes de recursos humanos, hay que concluir que a la gente se la trata más como un costo variable que como un activo.

En la Nueva Economía, el capital humano y el conocimiento tecnológico son la base para la creación de riqueza. Las compañías que entiendan este cambio tendrán una oportunidad de tener éxito; aquellas que no lo entiendan fracasarán y dejarán de existir.

El recurso más importante es el recurso humano

La innovación dirige todo y la ventaja competitiva dura poco. Las compañías tienen que buscar constantemente nuevas formas de crear valor. Actualmente, se eliminan sectores completos de la economía, tales como agentes tradicionales, comerciantes, corredores, detallistas, los cuales se reemplazan por información que viaja a través de redes de computación y por nuevas fuentes de conocimiento que cobran valor a través de la Red.

En una economía como esta, los únicos activos que realmente cuentan son los intelectuales: el conocimiento contenido en las mentes de los individuos y en documentos digitales que están en las redes y las bases de datos. Algunos critican el hecho de que los empleados sean clasificados como capital, lo cual califican de deshumanizante. Por el contrario, ahora se reconoce que los trabajadores con conocimiento, en vez del dinero y las instalaciones físicas, son la clave para creación de riqueza.

La mano de obra no es más un producto. El conocimiento y el genio creativo de los estrategas de productos, de los promotores y de los expertos en mercadeo son la clave. Lo que cuenta en una economía es la habilidad para atraer, retener y aumentar las capacidades de los trabajadores con intelecto, y propiciar un ambiente en el que afloren la innovación y la creatividad.

Una organización solo puede ser competitiva si aprende más rápido que sus competidores. Cualquier compañía puede tener la misma tecnología que otra, cualquier producto puede ser copiado. En la nueva carrera por llegar a la meta, el aprendizaje organizacional de por vida se convierte en la única ventaja competitiva sostenible.

Dado que la producción se basa en el conocimiento, existe una gran cantidad de oportunidades para mejorar la calidad de vida de las sociedades que puedan realizar una transición y distribuir efectivamente los beneficios sociales. En la antigua economía, los trabajadores intentaban obtener su realización mediante el ocio. El trabajador estaba al margen de los medios de producción, los cuales pertenecían y eran controlados por otro. En la Nueva Economía, la realización puede alcanzarse por medio del trabajo, y los medios de producción pertenecen a la mente del productor.

La Generación de la Red

El surgimiento de la Generación de la Red demanda un replanteamiento de cómo se ve y se trata a los empleados.

La Generación de la Red es la más grande que ha existido. Es una fuerza sin precedentes para el cambio en los negocios. Se trata de la primera generación que está consumida en información. Para la nueva generación de niños, las herramientas digitales no son tecnología más avanzada que el televisor o la refrigeradora. A diferencia de sus padres, ellos no les temen a las nuevas tecnologías, lo cual produce una “generación que saca una vuelta de ventaja”. Les llevan vueltas de ventaja a sus padres en la pista de la información. Por primera vez en la historia de la humanidad, los niños son autoridades en la innovación central de la sociedad. Su número, combinado con su dominio digital, crea una fuerza que va a arrasar toda compañía y toda economía.

No hay asunto más importante para los profesionales IT (por sus siglas en inglés), los expertos en mercadeo y los líderes de negocios, que comprender a esta nueva generación: su cultura, su psicología y sus valores, y entender cómo sus integrantes cambian el mundo actual.

El término Generación de la Red se refiere a la generación de personas que en 1999 tenían una edad comprendida entre los 2 y 22 años, no solamente a aquellos que utilizan activamente la Internet. La característica que define esta generación es que se trata de la primera en alcanzar la mayoría de edad en la Era Digital. Muchas de las personas de esta generación no tienen todavía acceso a la Red, pero la mayoría tiene algún grado de conocimiento sobre los medios digitales. Prácticamente tienen experiencia con juegos de video. La Red llega a las familias tan rápidamente como lo hizo la televisión durante la década de los años cincuenta. De acuerdo con “Teenage Research Unlimited”, el porcentaje de adolescentes que afirma que está de moda conectarse a Internet pasó del 50% en 1994, a 74% en 1996 y a 83% en 1998.ⁱ

La Generación N (N por su sigla en inglés para Net) va a transformar la naturaleza de la empresa y la manera como se crea la riqueza, dado que su cultura se convierte en la nueva cultura de

trabajo. La mente de la Generación N se adapta en forma ideal a la creación de riqueza en la Nueva Economía. Esta generación es excepcionalmente curiosa, confiada, se cuestiona las cosas, es inteligente, se concentra con facilidad, tiene capacidad para adaptarse, una gran autoestima y una orientación global. Estos atributos, combinados con la facilidad de manejar lo digital, se convierten en un reto para las compañías y los gerentes tradicionales. Esta generación creará una gran presión para efectuar cambios radicales en las compañías existentes.

Los miembros de esta generación presentan una serie de premisas sobre el trabajo diferentes de las de sus padres. Ellos se desarrollan sobre la base de la colaboración y encuentran el concepto de jefe algo extraño. Su primer punto de referencia es la Red. Quieren innovar y tienen una mente predispuesta a encontrar resultados rápidos. Les encanta el trabajo duro, porque el trabajo, el aprendizaje y el juego son lo mismo para ellos. Son creativos de una forma que sus padres apenas podían imaginar. A la Generación de la Red le han advertido que será difícil conseguir buenos trabajos, así que ha desarrollado una gran determinación. En una proporción mucho mayor que cualquier otra generación, los miembros de esta buscarán ser empresarios. Las corporaciones que los contraten deben estar preparados para una verdadera "revolución".

Empresas de capital humano

En la antigua economía, se consideraba que todos los activos, el capital, las instalaciones y la mano de obra pertenecían a la compañía. En la Nueva Economía surgen nuevos modelos de la empresa, en los que tanto los socios como los colaboradores crean riqueza. El más importante de estos casos parece ser la comunidad de negocios electrónicos (EBC por sus siglas en inglés).

Las compañías de Internet son redes de proveedores, distribuidores, comerciantes y clientes que realizan una cantidad considerable de comunicaciones y transacciones de negocios a través de la Internet y otros medios electrónicos. Además, permiten la creación y el mercadeo de un único valor nuevo para los clientes en una forma que, dramáticamente, reduce el tiempo, comparte el riesgo y minimiza los costos.

Las compañías de Internet presentan enormes implicaciones para nuestra forma de pensar en relación con el capital humano. De repente, el recurso humano se ha convertido en un recurso intraempresarial, separado de los mecanismos gerenciales y de los controles de los recursos humanos tradicionales. Como resultado de ello, las compañías no se vuelcan hacia sus empleados, sino hacia fuerzas de trabajo contingentes. El uso de mano de obra temporal ha crecido, solo en los Estados Unidos, en un 400% desde 1982. ⁱⁱ

Mientras que la fuerza de trabajo se hace más compacta, la suerte de muchos trabajadores temporales no es buena actualmente. De acuerdo con el Ministerio de Trabajo de los Estados

Unidos, más de la mitad no tiene seguro médico; casi la mitad son mujeres con hijos, y la mitad preferiría empleos a tiempo completo. Muchos de ellos reportan que son tratados peor que los trabajadores a tiempo completo. Sin embargo, en las compañías de Internet, los colaboradores individuales no cumplen simplemente funciones administrativas o cargos de jerarquía, sino que son elementos críticos en la proposición de valor del EBC, el cual incrementa el poder del trabajador individual considerablemente. ⁱⁱⁱ

Para realizar un trabajo de conocimiento efectivo, las personas tienen que estar motivadas, tener confianza en sus compañeros de trabajo y en su compañía, y tener un sentido real del compromiso, no solo del cumplimiento, para lograr metas de equipo. Esto no puede lograrse con trabajadores alienados, mal pagados y de los que se abusa. Los miembros de la generación E (electrónica) no aceptarán un trato injusto. Ellos tienen una nueva forma para organizarse, la Red Mundial.

No existe razón alguna para que las compañías no puedan crear un nuevo tipo de contrato con los empleados. Pueden forjarse relaciones de medio tiempo, móviles, contingentes, por contrato (o todas las anteriores), si están basadas en expectativas claras, apoyo mutuo y confianza, compromiso y solidaridad.

Las compañías que se rijan por el viejo modelo industrial del trabajador se irán a la ruina, mientras que aquellas que entiendan el capital humano, ganarán en valor y en capacidad de ganancia.

El surgimiento del capital humano y de la Generación de la Red trae grandes implicaciones para las condiciones sociales. Si miramos la distribución de la riqueza hoy en día, parece que los ricos se vuelven más ricos, y todos los demás tienen apenas lo básico. Muchos datos muestran que hay una bipolarización de la riqueza.

Dada su creciente importancia, el capital humano tiene un gran poder. Es también más móvil y volátil que el capital tradicional. El capital tradicional se hallaba en la cuenta bancaria de la compañía o en inversiones. No podía irse si se disgustaba. El capital humano tiene libre albedrío. Puede marcharse si quiere, mientras que el capital tradicional no.

Los trabajadores con conocimiento, especialmente aquellos que integren de la Generación E, estarán en posición de reclamar una acción en el capital que ellos crearon, porque tienen la opción de crearlo ellos mismos. Han crecido en el mundo interactivo, creando sus propias páginas en Internet, colaborando, criticando, autorizando y creando valor. Ellos también tienen una nueva y poderosa plataforma para realizar proyectos, la Red Mundial, la cual permite a los empresarios independientes tener las ventajas de grandes compañías, sin asumir sus principales

responsabilidades. La gerencia tendrá que tratar bien a los miembros de esta generación. Son inteligentes, seguros de sí mismos, versátiles y con buenas relaciones, se comprometen con el trabajo basado en el conocimiento, y están dotados de una capacidad sin precedentes para crear riqueza e innovación. Para realizar un trabajo efectivo basado en conocimiento, deben estar motivados y saber colaborar. A diferencia de como sucedía con las máquinas o con los obreros, la gerencia no puede simplemente aumentar el ritmo de trabajo.

Más importante aún es que las compañías se verán forzadas a desarrollar nuevas formas de compensar a los empleados con base en el valor que ellos produzcan. Esto incluye una profunda democratización de la propiedad corporativa. Incluso, los mayores oponentes de medir y registrar el capital intelectual en las hojas de balance, creen que el surgimiento del trabajo basado en el conocimiento requiere nuevas técnicas para retener a los colaboradores. El banquero John Rutledge afirma: "El verdadero problema planteado por el capital intelectual no tiene que ver con mediciones ni con reportes financieros, sino con el manejo de las compañías". Rutledge argumenta que lo importante es cómo mantener a los colaboradores en una organización el tiempo suficiente para que esta logre sus objetivos. Las compañías no pueden ser dueñas el capital humano, solo lo pueden rentar, así que él sostiene que las compañías deben asegurarse de que sus colaboradores) "sean dueños de los ingresos creados por su propio esfuerzo".^{iv}

Los empleados que poseen un conocimiento efectivo invierten su capital intelectual en la firma. Ellos aportan sus ideas, su creatividad, sus procedimientos y su energía, y cada vez más estarán en posición de compartir la riqueza que han creado. Esta nueva manera de pensar podría permitir a las compañías retener sus activos más apreciados, y apoyar la innovación y la creación de riqueza, sin mencionar que eso brindará un poco más de justicia social en la economía.

Además, como la información al cliente y el conocimiento se vuelven parte del capital humano, es necesario que los clientes participen de la riqueza que ellos crearon. Se espera que los clientes empiecen a demandar un valor que incluya pagos en efectivo por su conocimiento de la información. Uno proporciona información de sí mismo la cual pueda ser vendida, con permiso, a otra persona; así, uno recibe una parte de la transacción. Uno realiza una evaluación de un producto; entonces, recibe una compensación por esto.

Desarrollo de capital humano

El capital humano necesita desarrollarse, no solo preservarse. Por supuesto, esto significa crear ambientes de trabajo donde la gente pueda colaborar en forma efectiva. Típicamente, cuando a la gente se le ofrece un trabajo desafiante y estimulante, aparece como resultado un alto rendimiento y una mejor calidad del trabajo.

El sector privado aprende, cada vez más, que el capital humano debe renovarse constantemente. Cada compañía tiene que reinventar su base de conocimiento. Las compañías inteligentes se hacen responsables del aprendizaje continuo de sus empleados e, incluso, de los socios de compañías de Internet.

Sin embargo, surgen algunos nuevos factores. Actualmente, los primeros de una oleada de millones de miembros de la Generación E empieza a engrosar la fuerza de trabajo en Canadá y los Estados Unidos. Esto ocurre en un momento en el cual la corporación necesita replantearse como tal a través de nueva tecnología, cuando los activos intelectuales son la forma más importante de capital; cuando las ideas nuevas y la innovación son la clave que conduce a las empresas al éxito; y cuando aquellos con dominio de los nuevos instrumentos tecnológicos y que se sienten cómodos con las formas de trabajo no jerárquicas, son cruciales para triunfar. Todo está escrito para quienes tienen fobia a la tecnología, para los que piensan según los viejos cánones. A menos que desechen años de condicionamiento y modelos obsoletos de trabajo, serán aventajados por una generación experta en tecnología, segura, sin jerarquías, compuesta por personas de la innovadora generación E.

La difusión del conocimiento es necesaria, y ahora también es posible gracias a que los empleados pueden estar interrelacionados mediante sistemas en red. Uno puede observar que el capital de inversión en computadoras aumenta considerablemente al conectar el equipo en red. Imaginemos que si las computadoras de la compañía no estuvieran conectadas, podrían intercambiar información solo si se transportaran físicamente de un lugar a otro en cintas, discos y cartuchos. Cuando las computadoras están interconectadas, su valor aumenta. De forma similar, los seres humanos y sus habilidades no han estado relacionados, tenemos que usar medios físicos para compartir información de reuniones, reportes, memorandos, conversaciones telefónicas y viajes de negocios. Al interrelacionar personas no solo enlazamos el intelecto humano, como se mencionó anteriormente, sino que se enlazamos conocimiento. Al igual que con las computadoras, el valor del capital humano se multiplica al interrelacionar conocimiento humano.

Como resultado de esto, algunas compañías se han transformado en varios sentidos: han pasado de tener un método de procesamiento de información a un método de información de sistemas, de tener un encargado en jefe de la información a un encargado en jefe del conocimiento. En una reciente encuesta, llevada a cabo por Don Tapscott, cerca del 96 % de los líderes de negocios indicaron que la administración del conocimiento era más importante para el éxito, que el proceso de reingeniería de negocios. El compartir conocimiento es el desafío principal de la gerencia, pero ello ha ocurrido en forma lenta e, incluso, ha sido obstaculizado en

algunas compañías. Parece que los profesionales y gerentes de las compañías actuales tienen dificultades para compartir el conocimiento.

En una entrevista de una muchacha de 15 años de edad, ella afirma que “el compartir conocimiento es algo que va a incrementar la cultura. Si uno sabe más cosas, puede difundir ese conocimiento y, con un efecto multiplicador, agregar conocimiento a la base de este. Actualmente, ya vemos la cooperación de diferentes escuelas, en diferentes países, para realizar proyectos mediante la Internet. Al hacer esto, emerge una nueva forma de pensamiento”.

Trabajar por medio de la Red puede ayudar a las organizaciones a conseguir conocimiento y, en consecuencia, a agregarlo a la base de conocimiento. El capital humano interrelacionado puede crear organizaciones basadas en el conocimiento. La Era Digital no es solamente la época de las máquinas inteligentes, sino de seres humanos que, a través de la tecnología en red, pueden combinar sus inteligencias, sus conocimientos y su creatividad para abrirse paso en la creación de riqueza y desarrollo social.

ⁱ “Teenagers are On-line and connected.” Teenage Research Unlimited:
<http://www.teenresearch.com>. August 1999.

ⁱⁱ United States Department of Labor. “*Annual Report on Performance and Accountability, Fiscal Year 1999*”. Washington D.C. pgs. 7-9.

ⁱⁱⁱ Ibid. pgs 1-4

^{iv} Quoted by Lawrence J. Ellison, Chairman and CEO, Oracle Corporation at his presentation as keynote speaker at the 7th Annual Internet World Fall Conference, October 1999.