Iniciativa i talent en la nova economia a Catalunya

Joan Camprubí
Soci d'Accenture

En aquest article s'analitzarà la importància del capital humà en les noves empreses de la economia electrònica a Catalunya i ho farem des de dues perspectives:

- La importància que hi hagi a Catalunya un nombre important d'emprenedors en la nova economia que posin en marxa aquestes iniciatives empresarials. Pensem que en un món on les decisions empresarials guanyen velocitat i alhora es fan més complexes es requereix cada vegada més d'aquest esperit emprenedor
- La importància que a Catalunya les empreses disposin d'un capital humà amb talent, ja que entenem que aquest és el principal actiu de què disposen per poder prestar un servei ràpid i orientat al client.

Per entendre millor les característiques associades a aquestes dues perspectives aconsellem la lectura de dos estudis de l'Accenture Institute for Strategic Change sobre *El paper de l'e-manager* elaborats per Jeanne G. Harris, investigadora a l'Accenture Institute for Strategic Change, i d'Anne Donnellon, professora de gestió empresarial a la Facultat de Postgrau de Ciències Empresarials F. W. Olin de Babson College.

1

Els emprenedors en la nova economia

Internet ha precipitat una explosió d'activitat empresarial. Aquest fenomen ha estat tan global i les possibilitats tecnològiques són tan innovadores que el més fàcil seria pensar que els nous empresaris del camp d'Internet i els seus inversors no poden recórrer als coneixements empresarials previs o més convencionals. Però la veritat és que sí que se'n poden aprofitar.

Durant quasi vint anys, els experts de les facultats d'empresarials han estudiat la iniciativa empresarial. Tanmateix, molts dels empresaris entrevistats semblava que deixaven totalment de banda la importància de la investigació en el camp de la iniciativa empresarial, fins i tot per a les seves pròpies empre-

ses. Resumirem algunes de les "velles" lliçons en la creació de noves empreses que poden ajudar els empresaris d'*e-business* (ja sigui en empreses de nova creació o bé en negocis consolidats) a prendre les decisions més encertades sobre la contractació de nous empleats, el disseny de perfils, el disseny organitzatiu i la gestió del rendiment.

1.1 Què és la iniciativa empresarial?

Irònicament, la definició més antiga d'iniciativa empresarial és la més estesa actualment. L'economista Joseph Schumpeter va definir la iniciativa empresarial com la "destrucció creativa" de l'ordre econòmic mitjançant la introducció de nous productes, serveis i formes d'organització. Però, què ha de saber un destructor creatiu per crear la seva nova empresa?

Lliçó 1. Els empresaris creen i modifiquen el seu model de negoci amb rapidesa

Els empresaris amb èxit són ràpids. Ràpids a identificar i explotar les oportunitats que hi ha al mercat. Ràpids a identificar i solucionar els errors que hi ha al seu propi model. Un executiu d'Internet que vam entrevistar anomena el seu model "el ràpid fracàs empresarial". Com diu ell mateix, "tot el que fem, fracassa, així que jo dic «que fracassi ràpidament, fem-hi les modificacions necessàries i tornem a començar»".

La confiança per canviar i la voluntat per a fer-ho solen venir del coneixement profund que té l'empresari sobre el seu mercat. Internet ha permès un grau de coneixement de l'usuari sense precedents, i ha donat als empresaris l'oportunitat i la necessitat d'adaptar-se a les preferències i necessitats dels clients o del mercat.

Òbviament, la motivació empresarial per fer canvis constants en el model empresarial és també conseqüència de tenir poc a perdre-hi i molt a guanyar si es troba el camí correcte. Les grans empreses tradicionals que estan duent a terme la transició a l'*e-business* han de ser capaces d'entendre aquesta realitat i d'adaptar-s'hi d'una manera o una altra.

Lliçó 2. La gestió a l'estil de les grans corporacions pot ofegar una nova empresa i fer-ne marxar els millors professionals

Els empresaris amb poca experiència sovint apliquen els models de les grans corporacions als seus nous negocis. Tanmateix, les empreses de nova creació han d'evitar per norma general l'establiment prematur de processos i infraestructures corporatives massa rígids. Els horitzons de la planificació solen ser més curts a les noves empreses, ja que s'acaben de crear, no han estat posades a prova i estan en una situació d'evolució permanent, tal com hem explicat anteriorment. Una empresària d'*e-business* va descriure l'efecte de la immediatesa d'Internet en la planificació de la seva empresa dient que "és evident que has de tenir una planificació a gran escala, a uns o dos anys de vista, així com objectius de nivell intermedi i d'altres a curt termini. Però és diferent d'una planificació o un pressupost a cinc anys de vista, ja que en tres mesos tot canvia."

Els perfils dels càrrecs i els criteris de rendiment també canvien constantment en els primers compassos de l'empresa. "Durant l'últim any i mig, he fet vint presentacions per explicar quin era el meu paper a l'empresa, i totes i cada una tenien diferents premisses sobre el negoci", va comentar el directiu d'una empresa d'Internet de molt èxit. Va reconèixer que el "creixement orgànic" de l'empresa s'alentiria aviat i necessitaria adaptar-se a criteris de gestió més sistemàtics. Tot i que gaudia amb la sensació de crear el seu perfil laboral i que tenia clars els beneficis organitzatius de la constant evolució del model i del disseny de l'organització, també veia clar (com molts altres directius de nivell mitjà a les empreses d'*e-business*) que la seva empresa hauria d'acabar definint amb més precisió els perfils professionals i els criteris de gestió.

Aquesta evolució organitzativa requereix una mena de persona molt concreta. Quan hagi de con-

tractar algú, busqui gent que es pugui adaptar a aquesta ambigüitat i crear els seus propis criteris. La mena de gent que pot triomfar en aquests entorns tumultuosos i sovint contradictoris estan motivats per alguna cosa més que pels diners. Estan motivats per l'oportunitat de crear alguna cosa, per l'oportunitat d'actuar segons els seus propis criteris i per l'oportunitat d'actuar amb l'autonomia de què gaudeix el propietari d'una empresa.

Lliçó 3. Identifiqueu amb antelació i resolgueu el cicle vital de crisis de la nova empresa

És possible que les persones i els sistemes que fan funcionar la nova empresa en la fase inicial no tinguin les habilitats necessàries per fer-se'n càrrec en les fases successives. Els empresaris eficaços saben preveure aquesta situació i s'adapten a les transicions que pateix l'empresa. Les noves empreses sovint creixen a partir de la combinació creativa de producte i mercat, i són gestionades per un equip de directius brillants però inexperts. Mitjançant el procés permanent de redefinició del model, l'empresa creix, la qual cosa posa en marxa una sèrie de crisis previsibles i de reaccions molt comunes.

La primera crisi sol centrar-se en els problemes dels directius amb els empleats, que es queixen del rumb erràtic i de la poca claredat respecte a les intencions estratègiques de l'empresa. Les empreses solen resoldre aquestes crisis mitjançant la contractació de directius amb més experiència per tal que aclareixin l'estratègia de l'empresa i que racionalitzin les responsabilitats. Moltes de les empreses de nova creació en el camp d'Internet han passat recentment per aquesta fase, i s'han dedicat a contractar directius veterans d'empreses més grans, com ara Kraft, GE i AT&T.

La segona fase pot provocar una crisi d'autonomia, en la qual els empleats expressen la seva frustració per la instauració de nous controls per part dels directius professionals i no queden gaire satisfets amb la seva nova posició a l'empresa, lluny de la presa de decisions. La solució més previsible a aquesta crisi és la delegació d'autoritat per prendre decisions, la qual cosa provoca tant el creixement futur de l'empresa com una futura crisi de control.

Es poden trobar excepcions a aquest model de creixement organitzatiu, i és molt possible que Internet creï tota una sèrie de noves crisis i solucions. Com ens va dir un executiu d'*e-business* amb molts anys d'experiència, "només és qüestió de temps que es creï la infraestructura organitzativa a les empreses d'*e-business*. És possible que en aquesta generació les organitzacions ja no es creïn de la mateixa manera, però les pressions des de Wall Street i la guerra pels nous talents necessitaran estructures i processos organitzatius." Els empresaris d'*e-business* hauran de tenir clar on es troba la seva empresa i també hauran de predir cap a on es dirigeix per tal de promoure les habilitats organitzatives adequades.

Lliçó 4. Els empresaris no han de tenir recursos per poder crear riquesa

Els recursos són molt importants per a qualsevol empresa, però diversos estudis demostren que els empresaris més espavilats prefereixen utilitzar els recursos dels altres més que no pas els propis. I no estem parlant només de la vella màxima d'utilitzar "els diners dels altres". Estem parlant de les aliances i les associacions, que avui en dia estan esdevenint la forma predilecta per compartir els recursos a totes les empreses.

Tanmateix, la típica i lenta anàlisi del mercat a la recerca de possibles aliances, amb elaborats contractes i acords que regulin la relació entre les empreses i els futurs problemes, ja no serveix per al món d'Internet. A l'*e-business*, les empreses amb èxit tenen la capacitat d'identificar les aliances amb un millor potencial i de crear aquestes connexions molt ràpidament. Per fer-ho fan falta tota una sèrie de noves habilitats per crear associacions. Aquestes habilitats inclouen la capacitat de preveure les necessitats dels clients i les aliances que s'adaptarien més eficaçment a aquestes necessitats. Una altra habilitat

bàsica és la capacitat de trobar i vendre el potencial de benefici de l'aliança. Finalment, els directius d'*e-business* han de tenir la flexibilitat i la determinació personal necessàries per tancar el tracte.

Lliçó 5. Un bon equip empresarial és més important per a l'èxit que les idees creatives

Aquesta és la Regla Número 1 del manual del capital risc. Quan avaluen la competència d'un equip empresarial, els inversors més experimentats no només aprecien les característiques personals dels membres de l'equip, sinó també les seves sinergies potencials. També tenen en compte els seus coneixements sobre el mercat, sobre tecnologia, el seu nivell de passió, la tolerància al risc, la determinació, les habilitats per a la gestió, l'experiència empresarial i els contactes. I el que és més important, tenen en compte l'experiència de cada individu a la indústria i a les empreses de nova creació.

Al contrari del que pensen molts empresaris d'*e-business* joves, l'inversor espavilat sap que l'experiència és vital per superar els inevitables temporals que baten les empreses de nova creació. Alguns estudiosos ho anomenen "els 50.000 trossos" d'experiència necessaris que permeten als empresaris reconèixer les pautes del negoci i actuar en funció d'aquestes.

Les habilitats complementàries i l'experiència dels membres de l'equip influeixen enormement en l'èxit de les empreses de nova creació, com també ho fa la dinàmica d'equip. És molt probable que els equips que no funcionen bé durant els primers passos de l'empresa no suportin les creixents pressions que comporta la gestió d'un negoci. Per als empresaris d'*e-business*, les consideracions sobre qui hi ha a l'equip i com s' interactua dins d'aquest equip són vitals per assolir l'èxit.

Conclusió

Esperem que aquestes lliçons, que provenen dels estudis sobre la iniciativa empresarial, hagin estat útils per demostrar les semblances entre les experiències que tenen els empresaris a qualsevol empresa de nova creació. Internet és un mitjà força recent, però molts dels dilemes de gestió i d'organització que apareixen durant l'etapa inicial d'una empresa d'*e-business* són força vells. Beneficiar-nos d'un corpus de coneixement ens ajuda a delimitar les habilitats que resulten més importants en aquest tipus d'empresa, i també ens permet fer-nos una idea més clara de quines són les millors maneres de gestionar el rendiment i el creixement organitzatiu a les empreses d'Internet. De tot això es desprèn que els empresaris haurien de desenvolupar com més aviat millor processos que els permetin enfrontar-se a les activitats més importants... cal fer-ho ràpid i planificar els canvis necessaris quan faci falta.

2

Com les empreses poden disposar del capital humà amb més talent

Darrerament és molt habitual que els executius d'Internet inverteixin molt més temps que no pas els de la vella economia en la contractació de nous talents, i es preocupen molt més d'intentar retenir-los una vegada contractats. La intensitat d'aquestes preocupacions ha anat creixent des de l'abril del 2000, moment en què el diluvi de finançament en forma d'inversions es va reduir a quatre gotes de no res. Els *e-managers* s'han adonat, per força, que han de ser capaços de motivar la gent sense opció d'accions (*stock options)* perquè vinguin, es quedin i contribueixin decisivament al creixement de l'empresa.

Tanmateix, el secret per contractar i retenir els millors treballadors no implica només instal·lar una taula de ping-pong i oferir-los dinars gratuïts. Avui en dia gairebé totes les empreses d'Internet ho fan. Tampoc no es tracta d'oferir regals luxosos, entrades a concerts o fins i tot cotxes amb què els presidents de les empreses d'Internet intenten fer més atractives les ofertes als executius més experimentats.

Les entrevistes que vam realitzar a més de seixanta empreses deixen clar que no n'hi ha prou. El que

cal és una capacitat de gestió que creï una atracció magnètica en els treballadors amb més talent, que gairebé sempre reben ofertes alternatives que inclouen grans compensacions i neveres ben assortides. Els directius poden fer cinc coses per adquirir aquesta habilitat de retenir els talents.

2.1
Articular una visió convincent

El vell axioma que la gent està igualment interessada pels diners que per tenir una feina que els satisfaci s'està posant a prova a la nova economia. Malgrat la recent inestabilitat econòmica, encara s'estan oferint enormes quantitats de diners als professionals amb més talent, però els *e-managers* també s'estan adonant que aquests treballadors que necessiten se senten especialment atrets per les empreses amb les visions del negoci més atrevides. Així doncs, i deixant de banda les compensacions, per tal d'atraure els talents els *e-managers* han de retratar amb persuasió les oportunitats que els ofereix la seva empresa per "canviar la manera com fem les coses en aquest món", va afirmar el director de desenvolupament empresarial d'una empresa dedicada exclusivament a Internet.

Aquesta habilitat per dibuixar un panorama atractiu de les aspiracions de l'empresa no és l'únic repte dels empresaris. Si es té en compte la poca jerarquització de les empreses d'*e-business*, amb una infraestructura mínima i en evolució constant, és de vital importància que TOTS els *e-managers* siguin capaços de descriure la visió de l'empresa en uns termes prou atractius. El director general de la divisió d'Internet d'una empresa va definir els seus criteris per mesurar aquesta habilitat: "vull que els treballadors, sigui quin sigui el seu càrrec, descriguin de manera convincent a qualsevol candidat entrevistat la manera com ens proposem canviar la vida de les persones amb el nostre producte."

I tot això no s'acaba quan es contracten els treballadors amb talent. Els *e-managers* amb èxit han de revitalitzar constantment el panorama de què està fent la seva empresa, de manera que els treballadors romanguin centrats i motivats. Com ens va dir el director general d'una empresa de programari per a Internet, "Internet es mou tan de pressa que sempre hi haurà nous reptes. T'has de comunicar constantment, de manera oberta i clara, ja que si la teva gent creu que estàs fent volar coloms, se n'aniran en un tres i no res."

Tenint en compte l'obvi potencial de transformació de l'*e-business*, i sense mencionar les exageracions publicitàries, per als *e-managers* seria fàcil pensar que no han de fer gaires esforços perquè els treballadors se sentin a gust amb la seva feina. Tanmateix, creiem que no totes les feines d'Internet són igualment atractives per a les persones amb talent. Per atraure i retenir aquest escàs recurs, tot *e-manager* ha de ser capaç de comunicar la visió de l'empresa en termes que inspirin compromís.

2.2
Conèixer les emocions

Els investigadors també ens han explicat durant anys que la feina que comporta un repte és inherentment encoratjadora. El repte no representa cap problema per a les empreses d'Internet: l'oportunitat d'innovar, el canvi constant i les altes expectatives dels executius i dels inversors contribueixen a crear un sentit d'urgència i de repte. Aquí la novetat radica en intentar mantenir el ràpid ritme de funcionament i la pressió mentre es crea un entorn positiu en el qual els treballadors se sentin valorats i amb energia. Vam veure que, per assolir tot això entre els seus treballadors, l'*e-manager* ha de ser capaç de conèixer les seves pròpies emocions i les dels seus treballadors.

El vicepresident d'*e-business* d'una gran empresa de serveis financers va comentar: "treballem amb intervals de temps molt curts, i això provoca que les passions i les emocions estiguin a flor de pell. Tanmateix, has de controlar les emocions quan les coses no et van de cara. Això vol dir que no sempre pots reaccionar d'una manera visceral. No et pots posar histèric i escridassar la gent com un boig, per-

què qualsevol dels teus empleats pot marxar de l'empresa i trobar una altra feina en dotze segons."

Aquest repte encara és més gran quan la mitjana d'edat dels treballadors és més baixa. Aquests resulten més impressionables, i això els fa prendre's més seriosament les escridassades que no pas els treballadors de més edat. El vicepresident de continguts d'una empresa *punt com*, de cinquanta anys, va comentar: "la gent més madura no s'ho pren tan seriosament quan el seu cap està de mal humor. El poden ignorar. Els joves són més fràgils. El meu estil és molt directe i he d'anar amb molt de compte amb les meves emocions quan treballo amb ells."

Diversos *e-managers* van comentar que el ritme accelerat i la condició multifuncional de l'*e-business* fan que les emocions estiguin sempre a flor de pell. Els conflictes són elements constants i fins i tot necessaris en aquest entorn si es volen aconseguir resultats ben aviat. Això implica que els directius i els treballadors siguin directes amb els seus col·legues, però sempre amb un control. Un directiu d'una empresa pública d'Internet va comentar: "hi ha molts conflictes i discussions, però no són res personal." També va dir que preferia aquest clima abans que el de les grans multinacionals en què va treballar, on l'entorn era més moderat però també més fals.

2.3
Crear un entorn per a l'aprenentatge

Una altra dimensió de l'entorn positiu que atreu i reté els treballadors d'Internet amb més talent és el potencial d'aprenentatge que els ofereix. Els *e-managers* que vulguin mantenir els seus empleats saben que els han de facilitar el desenvolupament en allò que un *e-manager* va descriure com "un entorn d'aprenentatge, d'enriquiment i de creixement". Les activitats d'aprenentatge d'*e-business* que hem recopilat anaven des de demostracions i formació en situacions reals durant les activitats clau de la feina fins a sessions més formals que intentaven casar els interessos del treballador amb les necessitats de l'empresa.

La majoria dels *e-managers* que vam entrevistar opinaven que els era molt necessari centrar-se en els aspectes del desenvolupament dels treballadors, però la majoria reconeixia que encara no havien arribat a aquest nivell. Molts dels *e-managers* del nostre estudi no estaven duent a terme cap mena d'activitat mentora o de desenvolupament laboral amb els seus treballadors. En paraules d'un executiu: "els nostres problemes de base són molt abundants; és com ser un adolescent: és emocionant i problemàtic. La gent va de cap en cap i d'una descripció de feina a una altra, però no tenen un camí establert per a la seva carrera. Hem de fer que aquests treballadors es desenvolupin i creixin".

2.4
Posar d'acord tots els elements per ser més dinàmics

Els treballadors d'*e-business* no només volen una feina amb sentit i que els representi un repte, també volen que no se'ls tallin les ales en la seva recerca de ràpides innovacions. Quan han estat en un entorn en què tots els elements organitzatius es posen d'acord per esdevenir com més dinàmic millor, és impossible tornar enrere. Segons un *e-manager*, "aquesta mena de talents desapareixen si se'ls força a treballar a un ritme més pausat." La burocràcia és l'enemic principal de la retenció de treballadors a la nova economia.

El vicepresident d'una divisió d'Internet amb qui vam parlar havia aconseguit a la seva empresa, de gran èxit, l'alineament necessari a l'entorn de l'estratègia, l'estructura, les pràctiques i la normativa. En les seves pròpies paraules: "si necessites anar a un bon ritme, has de tenir la gent adequada, posar-los en marxa, eliminar despatxos i reunions i lleialtats funcionals, aconseguir mobles amb facilitat de moviments, pagar la gent perquè corri riscos, organitzar festes i fer regals a les famílies dels empleats." Mentre que alguns d'aquests elements poden semblar fora de l'abast dels directius mitjans de les grans corporacions, els directius d'*e-business* no poden

rebutjar-les dient simplement "això no és feina meva". Per tal de ser efectiu, has de fer tot el que puguis per crear el context adequat per als empleats, un context basat en "la propietat compartida i on hi hagi més col·laboració i menys jerarquia", segons les paraules d'un vicepresident d'estratègia d'una empresa d'Internet.

2.5
Enfrontar-se a les expectatives laborals i a la seva evolució

Per molt satisfets i estimulats que estiguin els treballadors d'*e-business*, les inevitables reestructuracions i contractacions que es produeixen a les empreses de ràpid creixement sempre impliquen el risc de la desmotivació. Fins i tot en entorns d'*e-business*, on l'estatus sol tenir menys importància, els treballadors són sensibles als canvis de funcions i als indicis que mostren sobre la capacitat d'una persona. Així doncs, una habilitat bàsica de l'*e-manager* és la capacitat de satisfer les expectatives laborals dels treballadors, a més d'ocupar-se de l'evolució organitzativa de l'empresa.

Per exemple, un treballador d'una empresa de subhastes per Internet ens va expressar clarament les seves expectatives respecte al seu paper a l'empresa i al seu futur: "esperem que l'estructura de l'empresa evolucioni fins al punt que els directors de producte (*product managers)* m'hagin de consultar abans de prendre decisions. Abans teníem una estructura molt poc jerarquitzada, però ara jo tinc un superior i em fa falta tenir algú per sota meu per tal d'esdevenir mànager." Afortunadament, el seu cap va reconèixer la seva responsabilitat per fer front a aquesta evolució, de manera que aquest treballador seguís compromès amb el seu paper a l'empresa: "un dels meus reptes és encarregar-me de treballadors que valen el seu pes en or. He de ser capaç de crear més estructures sense anular el seu esperit emprenedor".

Per tal de fer front a les elevades aspiracions dels treballadors d'Internet amb més talent, els *e-managers* han de ser capaços de modelar les seves expectatives i autoavaluacions i manejar les seves percepcions sobre l'evolució de les estructures i dels papers dins de l'empresa. També han de supervisar els seus informes directes sobre el desenvolupament d'habilitats per tal d'adaptar-se a les seves esperances. Aquesta tasca de gestió s'assembla, més que mai, a la de l'entrenador de l'NBA que intenta construir un equip a partir d'un grup de talents egocèntrics i molt ben pagats. Un *e-tailer* amb molta experiència ens va descriure aquesta capacitat succintament: "Has de ser capaç de tenir una conversa creïble amb un noi de vint-i-cinc anys."

3
Conclusió

"La guerra pels professionals amb més talent s'ha acabat i els treballadors l'han guanyada". Així és com el director general d'una empresa d'Internet va descriure el repte clau a què s'enfronten els *e-managers*. La capacitat per atreure els talents resulta un element bàsic per a la pràctica totalitat dels *e-managers* entrevistats. Per deixar-ho clar, no parlem tan sols d'una capacitat que només han de tenir els executius amb més experiència i posició. A les organitzacions d'Internet amb escassa jerarquització, cada mànager ha de ser capaç de dir i de fer el que faci falta per mantenir els treballadors amb més talent compromesos amb la seva empresa.