

JAVIER QUINTANILLA ALBORECA

JOSÉ RAMÓN PIN ARBOLEDAS

Profesores del IESE

1.º Premio Estudios Financieros 2000.

Modalidad: Recursos Humanos

Extracto:

EN el trabajo *e-people management en la nueva economía* los autores presentan una serie de retos e incógnitas a la hora de dirigir a las personas. Tanto las organizaciones tradicionales como las empresas de e-business deberán formular sus políticas de dirección de personas de forma diferente a la de antaño para sobrevivir. Se plantean múltiples reflexiones sobre la manera de atraer, desarrollar y retener a las personas en un mundo en el que el poder que adquiere el empleado se convierte en piedra angular para el éxito empresarial. Para ello se analizan tres niveles de la organización relacionados con la dirección de personas:

1. El nivel de valores y misiones;
2. El nivel de estilos de trabajo y dirección y
3. El nivel de sistemas de dirección, que incluye procesos de reclutamiento, selección, formación, retribución, etc.

Sumario:

- I. Introducción: justificación del trabajo.
 - II. Definición del campo de interés del trabajo.
 - III. Los problemas de dirección de personas en el *e-business*.
 - 1. Las misiones y los valores en el *e-business*.
 - 2. Los estilos de dirección y trabajo en el *e-business*.
 - 3. Los sistemas de dirección.
 - 3.1. Sistemas de retribución e incentivos.
 - 3.2. Sistema de flujo de personas.
 - 3.3. El sistema de diseño del puesto de trabajo.
 - 3.4. El sistema de control e influencia.
 - IV. Los problemas en los itinerarios.
 - V. Epílogo.
- Bibliografía.

I. INTRODUCCIÓN: JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

Este documento es un intento de realizar un estudio panorámico, ofreciendo un esquema conceptual de análisis, de la dirección de personas en el creciente mundo del *e-business*.

Estamos en una era asombrosa, el concepto de Ciberespacio desconocido hace unos años empieza a ser un vocablo de uso común. En pocos años hemos pasado de unos pocos usuarios a cientos de millones en la red conocida como Internet, como indica el **Cuadro I**. Si bien somos conscientes de que estas cifras han sido ampliamente rebasadas por la realidad, antes incluso de que alguien pueda leer este escrito. Lo ilustrativo es precisamente la volatilidad de las cifras.

CUADRO I. Número de usuarios en millones. *NUA* ¹, febrero-marzo 2000.

LUGAR	MUNDO	ÁFRICA	ASIA	EUROPA	EE.UU.	AMÉRICA LATINA	ESPAÑA	ORIENTE MEDIO
NÚMERO DE USUARIOS ...	304,36	2,58	68,9	83,35	136,8	10,74	3,6	1,90

El conocimiento público del e-commerce, aquella operación comercial realizada vía Internet, ha sido seguido por el del *e-business* que consiste en la aplicación de las tecnologías de la información y comunicación (TICs) reemplazando a la manera tradicional de hacer negocios (PriceWaterhouse Coopers, 2000). Los expertos anuncian que este último fenómeno será aún más importante. Según

¹ El estudio presentado por NUA ha utilizado diversas fuentes, entre ellas están: Nua Ltd, IDC, Jupiter, SANGONet, Gallup Media, Proactive, Andersen Consulting, AIMC. http://www.nua.ie/surveys/how_many_online/index.html

la *Asociación Española de Comercio Electrónico* el volumen en España alcanzará este año los 8.500 millones de pesetas y pasarán a los 225.000 millones en el año 2002. Según la empresa de análisis financiero *Forrest* el comercio mundial a través de Internet pasará del 0,1% en 1998 al 2% en el 2002 (*Webbusiness*, enero 2000). *Ganar.com*, revista especializada en «negocios en la red» (febrero de 2000, n.º 2) indica que el negocio inter-empresarial moverá en el 2002 1,4 billones de dólares frente a los 41.000 millones del mercado de consumo del año 2000. La respuesta de los inversores ante las iniciativas dirigidas a este campo (nunca antes se habían pagado semejantes cantidades por empresas de reciente creación que de momento sólo producen ingentes pérdidas) indica la esperanza que la nueva economía genera.

No obstante, al encontrarnos ante un campo nuevo, el futuro está cargado de incertidumbre, que sólo la experiencia irá despejando. Pero el futuro no es azar. Cada vez se demuestra más palpablemente que «no encontramos un futuro» que el destino nos depara, sino que de alguna manera «inventamos el futuro» (KIDDER, 1989). Es más, que si no lo inventamos nosotros, nos lo inventan. Éste ha sido siempre el papel de los precursores o innovadores. Es evidente que si algo está ocurriendo en la nueva economía es, precisamente, eso: riadas de innovación, gente que piensa de manera distinta y que pone en marcha sus proyectos a velocidad de vértigo. El ejemplo más sorprendente lo tenemos en California. En Silicon Valley se encuentran más de 3.000 pequeñas empresas de informática muy especializadas (CAPELLI, 1999). El éxito de la convivencia de estas empresas en una misma zona geográfica estriba en su especialización, innovación y creatividad, elementos básicos para obtener competitividad en la era virtual.

Estamos, por lo tanto, viviendo una época fronteriza en la que conviven simultáneamente distintas realidades. Por un lado, no podemos obviar el peso y la capacidad de supervivencia de la tradicional configuración económica, y por otro lado, tampoco el empuje de la nueva economía. Pero, y como veremos más adelante al analizar la evolución de la estructura del mercado de trabajo, las épocas fronterizas plantean múltiples y complejas incógnitas. No sabemos todavía cuáles van a ser las reglas del juego y pilares fundamentales del nuevo mercado de trabajo que está trayendo consigo la nueva economía; pero con seguridad sabemos que será distinto del actual. Por eso, ante un nuevo fenómeno como es el *e-business*, conviene adelantarse para, al menos, definir los problemas a los que queremos enfrentarnos evitando que nos sorprendan en el futuro.

Por supuesto que, con toda probabilidad, habrá sorpresas, pero la experiencia indica que éstas se reducen si se ha aplicado pensamiento y rigor a la incertidumbre. Así lo demostró la utilización del método Delphi en el proyecto Apolo para el primer alunizaje. Gracias a esta técnica de prospectiva se adelantaron problemas y se plantearon soluciones para un desafío nuevo y desconocido. Éste es nuestro reto. Deseamos ser capaces de decir algo ahora, justo cuando el fenómeno novedoso se está produciendo, en lugar de limitarnos a explicar dentro de unos años qué y por qué pasó. Preferimos llegar a tiempo aun siendo conscientes de que nos dejamos cosas en el camino por el mero hecho de intentarlo. Este papel es, pues, más un intento de plantear con rigor intelectual incógnitas y problemas, para adelantarse a ellos y tener soluciones previstas, que un resumen de experiencias vividas o una recopilación bibliográfica de ciencia acumulada.

Es, por así decirlo, un trabajo base, un *foundation paper* que delimite las coordenadas para una mejor comprensión de una realidad viva e incierta, del que se desprenderán, con toda seguridad, distintas líneas de investigación futuras.

Uno de los problemas y desafíos fundamentales sobre los que pensar dentro del campo del *e-business* es el denominado e-people management (e-pm); es decir, cómo está y cómo va a influir este nuevo fenómeno en la dirección de personas, en sus comportamientos en estas nuevas organizaciones. ¿Qué nuevas capacidades van a ser necesarias? ¿Con qué dilemas se enfrentarán las empresas en este campo al dirigir a las personas? ¿Cómo será la organización del trabajo en la nueva economía?, etc.

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. El empleado tiene cada vez más autonomía y capacidad de decisión. ¿Cómo considerar sólo un empleado a quién mantiene un paquete de *stock options* que le pueden suponer importantes ingresos en un período relativamente corto? A quién ofrece una participación sustancial en el negocio lo consideramos, ¿sólo un empleado, un socio o cuasi-socio? ¿Son iguales las relaciones entre empleadores y empleados o entre socios o cuasi-socios?

Éstas son algunas de las razones por las que nos referimos a e-people management y no a e-RH (e-Recursos Humanos) porque lo que se dirige son personas, individuos, equipos, no meramente plantillas. Aunque, eso sí, las personas son portadoras de recursos, sus competencias (conocimientos, habilidades y actitudes).

Este cambio en las denominaciones, respecto al apelativo clásico de Recursos Humanos, es trascendente y no meramente semántico. La nueva economía se ha gestado y se está desarrollando fruto de la capacidad de innovación, talento, disposición al cambio permanente, afán de superación, etc., en otras palabras, por el genio individual, o colectivo, de personas. Es consustancial con la nueva realidad el hecho de que una empresa iniciada por una persona, por un profesional o un pequeño grupo de ellos crezca de manera sorprendente o acabe comprada, fusionada, o siendo la compradora de sólidas empresas tradicionales. Según Ted Barnet, fundador de la compañía When.com, «en los años 80 se consideraba un fracaso tener que vender la empresa». Pero se llega al 2000 con una nueva generación de emprendedores que descubren que vender negocios puede resultar rentable, e incluso divertido. Silicon Valley es, sin lugar a dudas, el sitio ideal para realizar este tipo de empresa y actividad. Por ejemplo, Mark Goldstein, jefe ejecutivo principal de BlueLight.com, su cuarta creación, ha vendido sus anteriores empresas virtuales. Reality on-line fundada en 1987, fue adquirida por Reuters; Net-Angels comprada por Firefly que, a su vez, fue adquirida por Microsoft; e Impulse Buy fue comprada por Inktomi en 1999 (*Fortune*, febrero de 2000). Estas empresas son tradicionalmente compradas por grandes compañías. Pero no siempre es así como el caso de American On Line, que se ha fusionado con Time Warner, creando un gigante de 350.000 millones de capitalización bursátil. Sin lugar a dudas en Silicon Valley son las personas las que cuentan.

II. DEFINICIÓN DEL CAMPO DE INTERÉS DEL TRABAJO

Dada la novedad del tema abordado es especialmente conveniente centrar el campo de estudio.

¿Qué cambia en el *e-business*, con relación a la situación anterior, que influya en las 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 la seguiremos usando. El hecho diferencial es que ahora es el cauce del negocio, cuando antes era simplemente un instrumento de ayuda. El negocio se configura ahora alrededor de este núcleo tecnológico y de Internet.

Se puede decir que la tecnología se utiliza ahora de manera radicalmente distinta. Lo que caracteriza a esta revolución tecnológica es el carácter central del conocimiento y procesamiento de la información/comunicación, es el círculo de retroalimentación acumulativa entre la innovación y sus usos. Un uso que tiene, al menos, las posibles siguientes consecuencias respecto a las personas.

Un primer plano de consecuencias 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 se producen a la vez, pero el más significativo es el primero. La nueva relación supone, por primera vez en la historia, 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 no era conocida hasta la fecha. Así la nueva economía se caracteriza por *employee power* y eso modifica los procesos de reclutamiento, de retención y retribución, de diseño del puesto de trabajo y, por supuesto, los estilos de dirección.

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

- a) Utilización intensiva de medios electrónicos para relacionarse entre las personas.
- b) Manejo de la informática en su nueva concepción de canal de negocio como instrumento cotidiano de trabajo.
- c) Permite la deslocalización de la ubicación de las personas y la dispersión geográfica de las operaciones.
- d) Acelera los cambios tanto en la estrategia como en los procesos de negocio. Exige rapidez, inmediatez. En pocos minutos puedes cerrar un negocio que en otro tiempo te hubiera llevado semanas, incluso algún mes (DERTOUZOS, 1997: 251-252).
- 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.
- f) Da acceso al mercado laboral a un sector de personas que antes quedaban excluidas de él: por ejemplo a madres con niños pequeños y a personas con discapacidad física (GUAL, 1999).

Desde el punto de vista técnico o estratégico del negocio, quizá las consecuencias sean muchas más, pero a los efectos de las personas, de la influencia en su vida laboral y profesional éstas son, en nuestra opinión, las más significativas. En esta tónica, para Andersen Consulting, las claves principales de las empresas virtuales son:

- a) La desintegración de la jerarquía vertical de las empresas que impulsaría la creación de una organización virtual utilizando las TICs,
- b) El protagonismo de los activos intangibles (factor humano, marca, I+D, relaciones con los clientes...) de las empresas sobre los activos tangibles,
- c) El conocimiento como impulsor del crecimiento de la empresa, y
- d) El acceso a la información global que facilita la participación en el negocio mundial en poco tiempo y sin necesidad de un gran capital (*Webbusiness*, enero de 2000).

Al hablar de *e-business* podemos distinguir fundamentalmente dos campos: el de aquellas empresas en las que el negocio se ha iniciado en la nueva economía, y el de las que se dirigen a ella desde una situación tradicional; normalmente grandes empresas que ven aparecer un mercado al que no pueden ser ajenos. Es diferente que las personas o la organización hayan manejado tecnologías o estén acostumbradas a la deslocalización o procedan de situaciones anteriores, que podemos denominar clásicas; esto es, sin el uso intensivo de la tecnología o la posibilidad de la deslocalización gracias a ella. Y es diferente que esa tecnología sea simplemente una manera de hacer más fácil, o más rápido, su tarea tradicional o se convierta en el verdadero motor del negocio. De manera que podemos establecer un cuadro de doble entrada (**Cuadro II**) según se utilicen o no las TICs y cómo se utilicen, o según se emplee o no la deslocalización.

CUADRO II. Mapa del *e-business* e itinerarios para llegar a él.

	Sin TICs	Con TICs	
		Tradicional	<i>e-business</i>
Organización localizada	Organización tradicional. A	Organización tradicional con TICs B₁	Organización <i>e-business</i> localizada B₂
Organización deslocalizada	Organización tradicional deslocalizada. C	Organización tradicional deslocalizada con TICs D₁	Organización <i>e-business</i> deslocalizada D₂

La situación **A** es la típica de las burocracias empresariales de casi todo el siglo XX. No hay utilización de la tecnología, ni es posible la deslocalización gracias a ella. La situación **C** es parecida, pero con deslocalización, tal como ocurre con las redes de ventas móviles, o con los trabajos a domicilio de muchos sectores tradicionales.

En la situación **B** se utilizan las TICs, pero el resto es similar a la situación **A**. En esta situación podemos distinguir dos modalidades. **B₁** cuando no se utilizan las TICs para relacionarse con el cliente y la **B₂** cuando sí se utilizan como vía de negocio; en este último caso estamos en la zona de *e-business*. La situación en la zona **B₁** puede ser una decisión consciente. Algunas empresas como Zara y Loewe creen que su negocio no debe tener ninguna relación con la red. Piensan que su oferta diferencial está directamente ligada a la venta directa y personal a través de tiendas (*Ganar.com*, enero de 2000). Otras como Aguas de Barcelona y su filial Agbar Global Market o Gas Natural ofrecen datos a través de la red, pero no parece que vayan a ir más allá. Las más están frenadas por su actual éxito, como el caso de IKEA en la logística, pero en breve tiempo pasarán a la zona **B₂**. Por ejemplo, la misma IKEA está planteándose presentar catálogos a sus clientes a través de la red y ofrecer el consiguiente servicio de venta. Esto pasa incluso en empresas muy tradicionales como RENFE. Junto con NOKIA, a través de telefonía móvil, se pueden ya comprar billetes, consultar plazas y confirmar horarios (*Ganar.com*, febrero de 2000). En el mismo sector del transporte, Alsa ya vende billetes on-line (*www.alsa.es*).

La situación **D** (Organización deslocalizada con TICs) tiene sus propias connotaciones. Pero no todas las empresas deslocalizadas que usan TICs son *e-business*; sólo lo serán si operan a través de Internet con los elementos externos a la empresa y utilizan este canal como elemento esencial en la realización del negocio (Zona **D₂**). Hay empresas que nacieron en esta zona como los comercios virtuales *www.bazar.com*, la célebre *www.amazon.com*, y otras empresas que se han visto obligadas a entrar en ella acuciadas por la competencia como son los bancos *www.uno-e.com* (filial en Internet del BBVA) o como ocurre con la división de IBM *www.ibm.com*, que es quizás el ejemplo más claro de empresa de *e-business* deslocalizada a través de su programa *Mobility* que más adelante comentamos. Es también el caso de EDS Iberia; empresa líder en servicios de tecnología de la información, dentro del negocio «business to business».

En realidad nuestro interés se centra en las zonas **B₂** y **D₂**.

Pero, además, los problemas son distintos si de lo que se trata es no sólo de establecerse en esa zona, sino también de realizar alguno de los itinerarios señalados con una flecha en el diagrama del **Cuadro I**.

El itinerario **A-C** (pasar a la deslocalización desde una situación clásica) no corresponde a un problema relacionado sólo con el *e-business*, dado que puede darse sin la utilización de la tecnología. De hecho, muchos procesos de descentralización han seguido este itinerario a lo largo de la historia de las organizaciones y, por esa razón, se puede aprender bastante de estas experiencias.

El itinerario **A-B₁** (pasar a la utilización de la tecnología desde una situación clásica) es un proceso típico de tecnificación de la compañía, que en el *e-business* añade la relación con el exterior de la organización a través de la interfase Internet y su utilización como elemento esencial y crítico en el proceso de negocio, es decir pasar a la zona **B₂**.

Los itinerarios **B-D₁** y **A-D** constituyen el salto debido al teletrabajo interno. Pero para que haya verdadero *e-business* es necesario que la interfase con el exterior sea Internet. Por ejemplo, el programa Mobility de IBM es en realidad un programa que, al deslocalizar a los consultores de la empresa, de alguna manera ha realizado el itinerario **B-D**, dado que, por razones obvias, esta compañía ya utilizaba TICs (PALAVECINO y ANDREU, 1997). Pero hasta que la empresa no creó *www.ibm.com* no entró realmente en el *e-business*.

En este trabajo trataremos primero la situación del *e-business*, con o sin deslocalización y luego pasaremos a analizar los problemas del cambio según los itinerarios que se deban seguir desde una situación clásica o clásica deslocalizada, con TICs o sin TICs, a las situaciones de *e-business*.

III. LOS PROBLEMAS DE DIRECCIÓN DE PERSONAS EN EL E-BUSINESS

Cuando se inicia la investigación en el campo del *e-business*, lo primero que se descubre es que la mayor diferencia con la empresa tradicional no es la utilización de las TICs, sino la mentalidad de las personas que trabajan en él. Las relaciones de empleado y empleador se parecen más a las de un profesional independiente o un socio, que a las de un empleado (SUÁREZ RUZ, E., 1999). Es lo que *The Economist* (31 de marzo de 2000: 87) acaba de conceptualizar como *Employee Power*, término al que ya nos referimos con anterioridad. En la vieja economía son los jefes jerárquicos y las organizaciones quienes tienen el control y el poder en la relación empleado-empleador. En la nueva economía asistimos a un cambio dramático. Emprendedores de 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 *status* o los galones acumulados por los años de servicio; la clave es lo que cada uno puede aportar en estas nuevas empresas en las que el conocimiento es el verdadero talismán. Quien posee este conocimiento detenta el *poder*. Parece que la nueva economía se rige más por el mercado del conocimiento que por la jerarquía, cuestión que ya anunció Daniel BELL, con gran capacidad predictiva, cuando escribió en los años 70 su obra *El advenimiento de la sociedad postindustrial* (BELL, 1994:138).

Esto tiene consecuencias en toda la organización. Si se quiere montar 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 estas relaciones, la manera de liderar y la manera de gobernar la organización (HARTMAN, A. y SIFON, J., 2000).

Centrándonos en la situación que hemos definido como *e-business* (zonas **B₂** y **D₂**), los efectos en las personas descritos en el punto anterior tienen consecuencias en tres niveles de la organización con relación a la dirección de personas ²:

- a) **En el nivel de valores y misiones.** Es decir, cuáles son los valores que dan unidad y consistencia a la organización y qué necesidades reales quiere satisfacer en sus clientes y en sus propios empleados.
- b) **En el nivel de estilos de trabajo y dirección.** O sea, cómo se produce la cooperación interna espontánea que permite la creación de competencias específicas en la organización y cómo se dirige a las personas.
- c) **En el nivel de sistemas de dirección.** Los procesos formales de: reclutamiento, selección, formación, promoción y desarrollo, retribución e incentivos, apreciación del desempeño y dirección por objetivos, sistemas de participación y control, diseño del puesto de trabajo y relaciones sindicales.

Analícemos cada uno de ellos.

1. Las misiones y los valores en el *e-business*.

Una empresa que trabaja en el *e-business* tiene la misma problemática que otra que no trabaja en ese campo en el nivel de valores y misiones. Ha de tener claros estos conceptos y, sobre todo, conseguir que sus miembros los interioricen, lo que implica un alto grado de complejidad.

La rapidez de crecimiento de los *e-business* y la cantidad de cambios propios de su entorno hacen difícil esta interiorización. Es evidente que en un mundo tan cambiante es difícil mantener conceptos permanentes y, sin embargo, es donde parece más necesario tener anclajes profundos en conceptos que den coherencia a toda la acción organizativa.

La empresa First Virtual, ejemplo de empresa virtual, se creó con el fin de ofrecer un servicio de pagos seguro para el comercio a través de Internet. En 1997 habían conseguido captar como clientes a 3.000 empresas y 220.000 consumidores en 166 países. Su equipo directivo no sólo hace hincapié en los contactos personales, sino que ha invertido en programas de formación de equipos. Aunque pueda parecer paradójico First Virtual reconoce que algunos aspectos de la actividad empresarial se gestionan mejor de acuerdo con fórmulas más convencionales (*Expansión*, 1 de febrero de 1999).

² Estos tres niveles corresponden a las tres dimensiones de la acción organizativa, la eficacia, la atractividad, y la unidad y a las tres dimensiones de la función directiva: La estratégica, la psicosocial o ejecutiva y la institucional moral (que el profesor PÉREZ LÓPEZ denomina liderazgo). Véase PIN ARBOLEDAS, J.R. y GÓMEZ-LLERA, G. *Dirigir es educar. El Gobierno de la Organización y el desarrollo de sus recursos humanos*. McGraw Hill Iberoamericana de España. Madrid, 1996. Pág. 43. También PÉREZ LÓPEZ, J.A. *Fundamentos de la dirección de empresas*. Ediciones Rialp, S.A. pág. 111.

La experiencia actual 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 esos valores culturales.

La experiencia también 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 contamina a las empresas que realizan alguno de los itinerarios que conducen al *e-business*. 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.

También la deslocalización, como actividad que se desempeña para una empresa o institución sin acudir al centro de trabajo tradicional (ORTIZ CHAPARRO, 1995), 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. Más aún cuando esta organización es nómada, como pasa en el caso de los trabajadores del mencionado programa Mobility, o en los teletrabajadores remotos (desde el telecentro o el telecottage) o del homework (trabajo desde el domicilio a través de TICs).

La primera consecuencia práctica es que hay que abordar la paradoja que se produce. Por una parte, la deslocalización debilita las posibilidades de unificación de criterios y, por otra parte, la hace a la vez más necesaria.

Será, pues, urgente abordar con mayor precisión los procesos de información y formación para fortalecer el conocimiento y la interiorización de los valores de la compañía, por medio de sistemas formales, especialmente intensos, como son sesiones de comunicación o los programas de iniciación de los nuevos empleados.

Para ello se puede utilizar la potencia comunicativa de las TICs, aunque éstas tienen también sus limitaciones, máxime en este campo tan sutil. El establecimiento de períodos iniciales de acogida, donde se transmitan estos conceptos a través de las técnicas de formación interactivas «face to face», es un requisito indispensable (mucho más en el caso de la organización deslocalizada). En la organización tradicional, el contacto permanente transmite por ósmosis estos conceptos culturales de manera más profunda que en los contactos formales; pero en la deslocalizada es necesario formalizar lo que en otras se produce de manera espontánea.

En ese sentido, se fortalece también el papel de la formación como mecanismo de comunicación.

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 del Silicon Valley son contingentes (CARNOY, C., CASTELLS, M. y BENNER, C., 1997). 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? Éste es un tema que se podría plantear en cualquier empresa, sea *e-business* o tradicional. El hecho de que en el *e-business* adquiriera 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 longitud de las jornadas de trabajo, por lo menos en las épocas de lanzamiento; y
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.

Desde septiembre de 1998 un equipo de tres antropólogos de la Universidad de San José (California), está estudiando mediante la técnica de la «observación participante» la influencia de la vida laboral en el Silicon Valley en la familia.

Otros problemas se plantean con respecto a la misión externa. En la organización clásica, el cliente directo tiene «cara y ojos»; en la red puede ser únicamente una dirección electrónica (véase la diferencia entre una librería clásica y una librería virtual como Amazon.com, o entre una oficina bancaria tradicional o un banco de Internet.)

Al diluirse el trato personal con el cliente, la sensación de utilidad del empleado que trata directamente con él puede también difuminarse. La parte «emocional» de esta relación puede desaparecer. Por ello hay que establecer mecanismos que la suplan en parte; como por ejemplo, el envío de noticias de los propios clientes.

Mantener vivos los valores, la misión externa y la misión interna en el caso de los teletrabajadores (sean nómadas, homeworkers o remotos) exigen 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 ser contrarrestada por medio de programas de formación presencial y creando medios de comunicación laterales (ARIAS OLIVA, 1998). También es posible que aumente el papel de los procesos de mentorización y coaching.

Cuando no hay deslocalización el problema que se plantea fundamentalmente es mantener la misión externa, la pregunta básica es: ¿Cómo lograr una ligazón emocional con los clientes? ¿Cómo dar sentido de utilidad externa al trabajo? Las soluciones pueden ser variadas. Se nos ocurren algunas que exponemos a continuación.

Los sistemas de información interna pueden describir reacciones de los clientes u opiniones. Las TI pueden utilizarse para contactos periódicos, formales o informales con los clientes. Las Corporate Universities pueden reunir empleados y clientes o proveedores en las aulas facilitando la relación personal o, al menos, la transmisión de sensaciones de manera más humana. La orientación de la empresa hacia el cliente ha evolucionado de gran manera gracias al desarrollo de las nuevas tecnologías. La función de los intermediarios ha sido suplida por la utilización de los medios tecnológicos que facilitan la fidelización del cliente (RAYPORT, J.F. and SVIOKLA, J.J., 1994). Para Alex Miquel, responsable comercial de *www.comunicacio.com*, se debe ofrecer un servicio de atención eficaz y de respuesta. Para Patricia López, directora general de la incubadora de proyectos Netjuice Network, se le debe dotar al cliente de todas las herramientas para que encuentre todas las soluciones desde la Web. La atención personalizada y la transparencia, junto con la seguridad en las transacciones y la posibilidad de devolución del producto, son aspectos fundamentales para mantener alto el nivel de satisfacción de un cliente virtual (*Ganar.com*, febrero de 2000). La recuperación de la atención «personalizada» al cliente es uno de los retos más importantes para el negocio virtual. Todo esto permite, además, reforzar el sentido de misión externa o tipo de necesidad que se satisface a los clientes.

2. Los estilos de dirección y trabajo en el e-business.

Los valores de una organización se reflejan no sólo en las misiones, también lo hacen en la forma espontánea de trabajar, de sus directivos al dirigir y de sus empleados al colaborar entre ellos.

La utilización de los medios electrónicos en la comunicación tiene la ventaja de la rapidez de transmisión de datos. Pero, para que esta transmisión sea adecuada, es necesario un conocimiento profundo de la naturaleza del medio en el que se hace. En teoría de la información periodística se afirma: «el mensaje es el medio». Con ello se hace alusión a que el soporte de la información tiñe el significado de la misma (ABC, 16 de febrero de 2000). Hay medios «fríos», como puede ser el docu-

mento escrito, y medios más cálidos como la relación personal. Es por ello que se propone tener en cuenta la jerarquía de la comunicación: reuniones, entrevistas, teléfono, mensaje de voz y, finalmente, el correo electrónico. Cuanto más alto sea el rango del canal elegido mayor será la comunicación y la efectividad de ésta (*Training & Development Digest*, enero de 2000).

Cada uno de estos medios tiene sus reglas. La semiótica o semiología, ciencia del significado de los signos, puede ayudar a comprender cómo mejorar el uso de éstos según el medio (ECO, 1986).

La cultura del correo electrónico se ha extendido a gran velocidad. De ahí la proliferación de manuales sobre las «buenas costumbres» en el uso de correo electrónico, como es el caso de la guía del usuario de Internet escrita por Arlene H. RINALDI para los usuarios de Florida Atlantic University, en la que se trata de la «etiqueta en la red» o «netiquette» (RINALDI, A.H., 1998). Para que la comunicación no dé lugar a malas interpretaciones, entre otras cosas, un usuario de e-mail debe saber que una palabra escrita en mayúsculas es similar a cuando en la conversación oral se chilla; que ciertas frases expresadas coloquialmente, y que según la entonación pueden resultar amistosas, no «suenan» lo mismo en el e-mail. Otro tanto puede ocurrir con la posibilidad de difundir la comunicación a varias personas a la vez; por una parte facilita la difusión, pero por otra le quita personalización y puede contribuir al proceso de «saturación informativa». En JP Morgan, Inglaterra, el foro de discusión de los empleados a través de e-mail exigió la vigilancia de un «censor», para evitar la difusión de mensajes poco apropiados o contraculturales con el estilo de la organización.

Pero para triunfar en la economía-e es necesario «crear una e-cultura de información compartida, compartiendo información». Hacia dentro de la organización, pero también hacia fuera. Cisco fue una de las primeras compañías en poner los fallos de sus productos en la Web. En Cisco se ha desterrado el papel para crear la cultura del e-mail. La respuesta, en teoría, debe ser más rápida que en otros casos (voz o fax). (HARTMAN, A. y SIFON, J., 2000: 9).

Por otro lado, el clima laboral está cambiando. El empleado del *e-business* busca también retos y divertirse en la red. La vestimenta es más informal. En el mercado bursátil de altas tecnologías, con su índice el NASDAQ, se dice que si el emprendedor tiene menos de veinticinco años, la compañía se duplica de valor en un trimestre (el e-year) y que si, además, utiliza coleta y pendiente, entonces se triplica. Lo informal prima, la corbata es un tema obsoleto. «En la división de Internet de Bankinter, situada en Arroyo de la Vega, a dieciseis kilómetros de Madrid, se ven pocas corbatas y muchos pantalones vaqueros» (*Actualidad Económica*, marzo-abril de 2000). El valor de lo «divertido» es esencial. Jorge Juan y Silvia García, hermanos y fundadores de Netjuice, declaran: «estábamos cansados de la gran empresa y queríamos divertirnos» (*Expansión*, 9 de marzo de 2000). El primero, además de economista, es pintor y decora su oficina con sus obras. La segunda, además de ingeniero de telecomunicaciones, es poetisa.

Las empresas solicitan y requieren a personas no sólo con formación específica en temas técnicos, sino que tengan unos conocimientos más amplios que le permitan conocer más a sus clientes y facilitar la entrada de valores humanos en la era tecnológica. No se trata de digitalizar al ser huma-

no sino humanizar la era de la información. Éstos son los nuevos emprendedores. Empresas con futbolines y máquinas recreativas en el centro de la oficina. Empresas con personas dedicadas a su trabajo porque les gusta y participan de sus beneficios. ¿Es una concepción más democrática? Anécdotas aparte, todo ello implica un cambio en las relaciones, las actitudes y, por supuesto, exige un estilo de dirección más abierto, más participativo y menos autoritario. Carol HYMOWITZ, en su artículo *Cuando trabajar en equipo es condición indispensable* nos advierte del error de contratar a alguien sólo por las características intelectuales y dejar a un lado todo lo demás. El carácter, saber trabajar en equipo, son características relevantes de un trabajador en la nueva economía (*Cinco Días*, 21 de febrero de 2000).

Cuando hay deslocalización la relación se complica, dado que la comunicación electrónica es el medio básico de relación. En el caso del teletrabajo es necesario pasar a una relación diferente; la clásica DpO (Dirección por Objetivos) se constituye en la base de la relación jefe-subordinado. La DpO debe estar ligada a la estrategia de la compañía. En el *e-business* las estrategias se modifican de manera más rápida. Por eso, la revisión de los objetivos es más necesaria. Es otra paradoja: necesitamos dirigir por objetivos a la vez que éstos pueden ser más efímeros.

En la literatura académica se encuentra el término mentoring que define una forma especial de relación entre directivos y empleados. Se trata de conseguir la formación de los empleados de manera más eficiente, y la fidelización y mejora del clima laboral (*Training & Development Digest*, enero de 1999: 44). Las empresas *e-business* se han visto en la necesidad de que ciertos valores como la lealtad, la confianza y la identificación con sus objetivos, vuelvan a instalarse entre sus empleados; los cuales se ven obligados a trabajar en un ambiente de incertidumbre, de cambio continuo y en algunos casos de deslocalización. En este aspecto la formación del empleado es fundamental. En esta era de la información, la formación comienza a ser ofrecida vía red. Los trabajadores pueden asistir desde la oficina a cursos virtuales (*Cinco Días*, 3 de febrero de 2000). Jack Messman, presidente ejecutivo de Cambridge Technology, con 4.400 empleados, ofrecía cursos de entrenamiento vía red a sus empleados. «Entrenar a toda la compañía llevaría un año», dice, «Hoy sólo nos lleva 3 meses». Además de la reducción en tiempo, se produce un gran abaratamiento en costes, aunque negativamente se encuentra que no permite la camaradería que se establece entre el «café y las galletas» durante los programas de entrenamiento. Este apartado suscita un interrogante: ¿todo tipo de formación puede ser digitalizada y ofrecida vía red?

El proceso no es fácil, requiere un entrenamiento especial. Más aún si pasamos a lo que podría denominarse «la dirección virtual» (PIN ARBOLEDAS, J. R. y SUÁREZ RUZ, E., 1998). En ese caso, todas las características que se han mencionado para la deslocalización se acentúan. Algo que parece de sentido común es que este tipo de dirección exige reuniones cara a cara periódicas.

Todos estos temas son tan importantes que, en algunos casos, los teletrabajadores han optado por volver a la situación anterior, debido a determinados inconvenientes. Entre ellos: temen perder el empleo o no promocionar; temen el aislamiento; no disponen de espacio en su casa; o no quieren mezclar las relaciones familiares y las profesionales. Las empresas ven rupturas de equipo, fallos de

coordinación y de control. Por estas razones, según María Iginia RUIZ, abogada del gabinete confederal de UGT, en Estados Unidos había, en 1999, 400.000 teletrabajadores menos que en 1984 (RUIZ, M.I., 1999: 159).

Por lo tanto, y como ya hemos adelantado, un tema importante en la colaboración dentro de la empresa es el trabajo en equipo (ANDREU, RICART y VALOR, 1995: 212-213). Poder trabajar en equipo y tener un buen carácter son las características indispensables de un trabajador para Pat Cook, director de reclutamiento de personal de Cook & Co, quien afirma que un jefe no se puede dar el lujo de ser un empleado que sólo piensa en sí mismo y margina al resto del personal (*Cinco Días*, 21 de febrero de 2000). Mantener equipos en redes³ o equipos virtuales es complejo. Sin embargo según algunos expertos aquellas organizaciones que no aprendan a usar efectivamente las ventajas que reportan los equipos virtuales estarán destinadas al fracaso en este nuevo entorno cambiante (DUARTE, D.L. and TENNANT SNYDER, N., 1999: 4).

Con el fin de prevenir las carencias del trabajo en equipo a distancia se aconseja el establecimiento de reuniones periódicas con imágenes a través de videoconferencia y otras con presencia física. Incluso con actividades extraprofesionales para mantener el clima socioemocional del equipo. Los líderes de estos equipos tendrán una labor de coordinación, comunicación y animación importante. Una de las claves de la nueva forma de trabajar es estar convencido de que en esta nueva economía «uno no sabe hasta que consiga que otros aprendan lo que uno sabe»; y así los equipos empresariales se convierten en redes de aprendizaje (*ABC Economía*, 27 de febrero de 2000).

El cambio cultural en la empresa no puede ser adoptado por nadie en particular sino que es el resultado de un trabajo en equipo (*Expansión*, 16 de marzo de 2000: 71). Conseguirlo es una de las premisas del trabajo en equipo. Dirigir se hace aún más complejo cuando se trata de equipos multinacionales en los que además de la distancia física hay que contar con las diferencias idiomáticas y culturales.

La situación no es fácil. La formación de los directivos exigirá un entrenamiento especial en todas estas cuestiones, pero también de los otros miembros del equipo.

3. Los sistemas de dirección.

La empresa First Virtual descubrió que la organización virtual podía manejar las «operaciones» y el «control», pero no era el enfoque adecuado para la «planificación». Es importante que las empresas que están de vuelta del futuro en el uso de la tecnología pueden ofrecer algunas lecciones

³ «Los sistemas de comunicación interna han desarrollado un gran avance debido al Intranet, como herramienta de la empresa para fomentar el trabajo en equipo». BASSI, L., CHENEY, S., y LEWIS, L. «Tendencias del Aprendizaje: la Oferta y la Demanda en estos Interesantes Momentos» en *Training & Development Digest*. Enero 2000.

a aquellas otras que se sienten obligadas a huir del presente. Entre las lecciones que nos ofrece David FEENY, extraídas de la experiencia de First Virtual, nos dice que «el tipo de funcionamiento global/virtual al que muchas empresas aspiran actualmente requiere una estructuración en profundidad de los procesos de dirección, y no de simples parches». La dirección de una empresa *e-business* o virtual debe combinar las TICs con los procesos tradicionales y fomentar la interacción personal. Las TICs no bastan (*Expansión*, 1 de febrero de 1999).

La primera consecuencia en los sistemas de dirección es que, cuando se utiliza la IT para los negocios externos, por razones evidentes, también se utiliza internamente. Las comunicaciones internas adoptan la misma forma que las externas, entre otras razones por hábitos creados en las personas.

Siguiendo la clasificación de Michael BEER y otros, planteamos las consecuencias del *e-business* en los cuatro sistemas de dirección que distingue:

- El sistema de retribución e incentivos.
- El sistema de flujo de personas (cómo entran, cómo fluyen en la organización y cómo salen de ella).
- El sistema de diseño del puesto de trabajo y
- Los sistemas de control e influencia, incluyendo el sindical.

Todo ello con el apoyo de las e-ERP (Employees Resources Planing, basados en Internet) que a través de la integración informática permitirá una mayor flexibilidad a la hora de gestionar los recursos humanos. También ayudará a que los miembros de la organización, empleados o profesionales, ejecuten varios de los aspectos de la gestión de su carrera, hasta ahora limitados a especialistas en RR.HH. (LINARES, 2000). A la vez reducirán los costes del tratamiento de la información.

3.1. Sistemas de retribución e incentivos.

La más inmediata consecuencia del *e-business* en los sistemas de retribución e incentivos es una mayor transparencia. Los paquetes de software disponibles para la gestión de las retribuciones permitirían un conocimiento por parte de los empleados de todas las nóminas. Por supuesto, eso no ocurre en casi ninguna compañía. No ocurre porque la dirección hace opacas deliberadamente las cifras. También ocurría esto anteriormente. La diferencia con la situación del *e-business* es que antes la dificultad de manejo de la información suponía un obstáculo casi insalvable para que esta información estuviese al alcance de todos; mientras que ahora, hay que poner los obstáculos deliberadamente. Esto sin contar con los «hackers», expertos en entrar en el interior de los sistemas y escudriñar información confidencial.

De hecho una de las demandas que los DRH hacen a esos paquetes de software es la posibilidad de tener zonas confidenciales a las que sólo se puede acceder mediante autorización específica con niveles de accesos escalonados. Entre otras cosas, los e-ERP pueden ayudar, combinadas con las técnicas de «data mining», a mejorar los benchmarking de retribución, aumentando la capacidad analítica a la hora de calcular la equidad externa de los sistemas (LINARES, 2000).

Aquellas empresas basadas en el Open-book management, un estilo de dirección abierto y transparente, tienen la posibilidad de ofrecer esta transparencia a sus empleados. El aumento de la confianza que esto supone entre los empleados y la dirección exige, como contrapartida, una mayor precisión en el cálculo de la equidad interna y externa de los paquetes retributivos.

Como se indicó al hablar de valores y misiones, la necesidad de retener competencias y conocimiento en este cambiante sector, influye también en la oportunidad de plantearse retribuciones diferidas, en especial las que van unidas a la creación de valor de la compañía; de ahí la proliferación de los bonos diferidos o las stock options, que relacionan el valor de la retribución diferida con la capitalización bursátil de la compañía en una fecha futura predeterminada.

Una consecuencia de la entrada de las TICs en el cálculo de las retribuciones es la posibilidad de ofrecer retribuciones a la carta, planes menú, o como dicen los anglosajones: «Cafeteria Plans». En ellas, el empleado puede escoger diferentes combinaciones de paquetes retributivos según sus condiciones fiscales o personales. Un joven será más propicio a obtener créditos blandos para la hipoteca de su casa y una persona mayor preferirá fondos de pensiones. Mediante adecuados sistemas de outsourcing (SAINZ ÁLVAREZ, 1998), con empresas financieras o de seguros, en combinación con asesores fiscales, se pueden establecer sistemas más transparentes, adecuados a las necesidades de los empleados y de administración más barata.

Debido a las características del *e-business*, la retribución se podrá hacer más variable en coherencia con el sistema de DpO⁴ que se ha considerado más adecuado a este tipo de estructura en red. Además, la e-people estará más orientada a los resultados y entenderá mejor el significado de la retribución variable (HARTAM, A. y SIFON J., 2000: 11). Es más, en el caso de los directivos, es muy posible que casi lo exijan, dado que estarán mucho más informados y, en tiempo real, de las consecuencias de sus actuaciones. Todos los sistemas de retribución variable, incluidos las «stock options», tendrán una mayor difusión de lo que la han tenido hasta la fecha. Como hace referencia Isabel LAFONT en su artículo de *Actualidad Económica* del mes de abril, en Bankinter el salario fijo supone el 40%, la parte variable el 10% y el bono anual el 1%. Pero el grueso de la paga se recibe en forma de acciones que alcanza ya al 95% de la plantilla. En el año 2000 la conversión de las obligaciones convertibles repartidas entre los empleados, los convertirá en el primer accionista de la entidad con el 11% de capital.

⁴ «A la hora de evaluar y retribuir el desempeño de un trabajador en la empresa virtual se debe centrar en la dirección por objetivos (DpO). Este sistema retributivo tiene la ventaja de ser factores objetivos concretos y fáciles de medir pero presentan el inconveniente de que no tienen incidencia en el proceso de cómo se alcanzan esas mismas metas». ÁLVAREZ, J.L., RICART, J.E. y GALLO, M.A. *Prácticas de Gobierno en España*. Ed. IESE. Barcelona. 1999.

Según MARTÍNEZ RIQUELME, el plan retributivo cambia, se ofrece una remuneración por competencias y resultados. Adiós a los sueldos fijos, del convenio, que quedan como condiciones mínimas (*Expansión y empleo*, 4-5 de marzo de 2000).

La remuneración por competencias y resultados va a perfilar un nuevo pacto entre empresa y trabajador. Las empresas americanas son las pioneras de este nuevo proceso retributivo. En las empresas españolas ya se han detectado fallos, sin lugar a dudas fruto de la improvisación, en la implantación de los planes de retribución variable en las empresas *e-business*. Los empleados no saben bien por qué se les va a medir. Esto produce una gran incertidumbre y un malestar entre los trabajadores y directivos de la empresa, aumentando la competitividad. En este contexto resurge con más fuerza el «up or out» -o vas hacia arriba o te quedas fuera de juego-. La clarificación de los sistemas de compensación por cumplimiento de objetivos es una asignatura pendiente (*Actualidad Económica*, 20-26 de diciembre de 1999).

La estructura en red y el alto porcentaje de trabajadores contingentes también tiene efectos en los sistemas de retribución. Los trabajadores en outsourcing, temporales, subcontratados o independientes, tienen condiciones económicas diferentes de las de los del núcleo del negocio y eso puede crear la sensación de falta de equidad interna, en empresas en las que el peso de estos trabajadores cada vez es mayor.

Estos dos últimos aspectos pueden incidir en la negociación sindical que puede adquirir nuevos matices. La hasta ahora tradicional fobia de los sindicatos a la retribución variable será uno de los problemas a los que enfrentarse. También tendrán que recapacitar ante las condiciones de la nueva forma de trabajar en el *e-business*. Por otra parte, los sindicatos se plantearán la situación de los trabajadores contingentes y puede que el proceso de equiparación de condiciones entre trabajadores se incorpore cada vez más en las negociaciones colectivas, como un elemento importante.

Es muy probable que la parte deslocalizada del negocio requiera una especialidad dentro del convenio colectivo, no sólo en materias retributivas sino en otras; lo cual puede conducir a modificaciones en la negociación sectorial, la empresarial o, incluso, a convenios franja.

En ese sentido, hay que tener en cuenta el vacío legal que parece existir respecto a la figura del teletrabajo en España. Según los especialistas, sólo el artículo 13 del Estatuto de los Trabajadores es aplicable a la figura del homeworker, y en ese caso, quedan aún muchos temas por resolver como son: a quién corresponde el equipamiento, cómo se controlan los horarios, la seguridad y la higiene en el trabajo, etc. (MARTÍN AGUADO, 1999: 219-227).

3.2. Sistema de flujo de personas.

Las primeras fases del sistema de flujo de personas son los procesos de reclutamiento y selección. Según algunos autores, «la selección de personal es uno de los factores claves en el éxito o fracaso de un plan de teletrabajo» (CIVIT, C. y MARCH, M., 2000). Ya se ha indicado que el teletrabajo

no es consustancial con el *e-business*. Hay *e-business* sin teletrabajo, pero sobre este último hay más experiencia que sobre el primero y por ello algunas de las conclusiones que se han sacado para el teletrabajo pueden ser útiles para el *e-business*.

La primera conclusión es que gran parte del éxito de la experiencia dependerá de las personas directivas. Éstas deben entender muy bien en qué consisten las características de esta nueva forma de trabajar, para poder ayudar a su equipo de colaboradores a adaptarse bien. La realidad es que hasta la fecha hay poca experiencia acumulada y pocos candidatos que la puedan ofrecer.

En todo caso, parece oportuno que todos los miembros de una empresa o división de *e-business* deban ser personas habituadas a trabajar con equipos informáticos y deban ser capaces de comunicarse de manera precisa, exacta y concisa tanto oralmente como por escrito (CIVIT, C. y MARCH, M., 2000: 138).

Debido a las TICs, el sistema de reclutamiento puede virar hacia una mayor utilización de la red. Esto es una realidad, pero todavía se tiene que hacer un esfuerzo mayor por parte de los portales de selección de personal. Un estudio presentado por Creative Goods en octubre de 1999 explica que 3 de cada 4 personas que buscan trabajo vía red no completan su solicitud on-line. Entre los principales motivos se encuentran: la utilización de un lenguaje inadecuado, donde hay demasiada terminología de RR.HH., una navegación inapropiada para los candidatos y una carga lenta de las páginas web, debido a la utilización de muchos gráficos innecesarios. Según Computer Economics, el aumento de *Currículum Vitae* enviados a través de Internet ha pasado de 1,35 millones en 1997 a 4,90 millones en 1999 y se espera que llegue a 16,35 millones en el 2002 (*Webbusiness*, 2000: 18). En España este tipo de reclutamiento anda aún muy retrasado, aunque ya existen bolsas de trabajo; por ejemplo www.Jobline.com⁵. Pero, además, el mercado donde reclutar se amplía geográficamente. Por ejemplo, www.jobpilot.com es un buscador de trabajo y trabajadores que permite definir el país donde se quiere buscar trabajo. Muchas empresas disponen ya de aplicaciones de gestión de RRHH. A través de ellas se puede crear bolsas de empleo y *candidotecas* donde se reciben CVs y se exponen ofertas. El proceso de reclutamiento se torna mucho más importante cuando como en el Silicon Valley, la rotación de empleados es superior al 20% (*The Economist*, January 29 th 2000: 98). Todo ello se complica porque este sector carece de suficiente oferta de empleo calificado, para la impresionante demanda que ha generado.

El problema es a nivel mundial, Estados Unidos, según la oficina de Estadística Laboral, doblará el número de trabajo para este tipo de empleados y se verá obligado a ampliar el cupo de visados para trabajadores cualificados hasta 115.000 (*Expansión y empleo*, 4-5 de marzo de 2000: 6). Cifra

⁵ Ejemplos: www.trabajos.com; www.mibank.com; www.bolsaempleo.com; www.infojobs.com. La empresa Jobline tiene una base de datos de 39.000 candidatos que realizan la llamada «búsqueda pasiva» es decir mantienen su C.V. en esta base de datos a la espera de una oportunidad. En el caso de Jobline el servicio para los candidatos es gratuito. Sin embargo para las empresas que buscan un anuncio de una página en la web de un mes de duración cuesta 125.000. *El País Negocios*. 19 de marzo de 2000.

que reducirá la oferta disponible en el resto del mundo, en particular en algunos países. En la Unión Europea se prevé también un *gap* similar; en concreto, Alemania ya está enviando señales de alarma por la falta de personal adecuado.

Para MARTÍNEZ RIQUELME, director de la división de consultoría de RR.HH. de Pricewaterhouse Coopers, una de las batallas más importantes que se están librando en las compañías es la captación y retención del personal cualificado: «Contratar a estos ejecutivos de nuevo perfil es muy costoso por la escasa demanda» (*Expansión y empleo*, 4-5 de marzo de 2000: 3). Y produce el fenómeno del *poaching*, anteriormente citado.

Una vez reclutados y seleccionados los empleados empiezan su período de formación y desarrollo. Los programas de formación deben orientarse al aspecto técnico, pero también a los aspectos sociales y personales. En Open Bank del BSCH se fomenta la integración de los becarios, siempre remunerados, animándoles a participar en toda clase de reuniones: fiestas, celebraciones, trabajo y cursos. (*ABC Nuevo Trabajo*, 19 de marzo de 2000). Todos los miembros del equipo, incluso los que no tienen relación con el exterior a través de las TICs o no están en procesos de deslocalización, deben estar familiarizados con ellos. Los directivos deben entender las dificultades de los colaboradores y disponer de herramientas de formación para ayudarlos. La formación adquiere un papel verdaderamente estratégico.

Otra de las características del e-people es la necesidad constante de reciclaje⁶. Las demandas de conocimiento serán enormes y la organización deberá proporcionárselas. En caso contrario, los verdaderos «hacedores de *e-business*» preferirán otras compañías que les aseguren su futura empleabilidad en un mundo tan competitivo.

Una de las posibles ventajas de este tipo de organización del negocio es la posibilidad de utilizar las TICs para la formación. Sin embargo, repetimos, esta utilización no debe sustituir totalmente a la formación clásica, ya que esta última es necesaria para mantener el sentido de unidad de acción.

Dada la aceleración del cambio, las carreras no sólo se realizarán intra-empresa, con movimientos horizontales, circulares o en laberinto, dentro de su estructura, sino también interempresariales, dentro de una misma zona geográfica (Silicon Valley) o sector económico. Una de las funciones de las DRH será el seguimiento de las carreras externas de antiguos o futuros colaboradores. Una función que muy bien se puede externalizar pero que es necesaria.

También la familiaridad con las TICs permite utilizar de manera amplia los paquetes de software de RR.HH. **La gestión por competencias** puede agilizarse en gran manera y hacerla interactiva, permitiendo no sólo que la DRH pueda agilizar su trabajo, sino que el propio empleado pueda

⁶ Por ejemplo hablando del teletrabajo casi al principio de cada escrito se indica que: «es absolutamente necesario realizar un programa de puesta en marcha y de entrenamiento de las personas interesadas». ROCKETT, L. y VALOR, J. «El teletrabajo». *Nota técnica de la División de investigación del IESE*. Barcelona, 1996. Pág. 1.

dirigir su carrera, al ser más consciente de sus necesidades de formación y experiencia como se ha visto al hablar de los e-ERP. Las e-ERP facilitarán la gestión de competencias porque el empleado podrá autodirigirse al conocer mejor sus datos y el coste tecnológico será muy pequeño. No obstante, la mayor capacidad analítica de los sistemas puede hacer más difícil las comparaciones al sofisticar los análisis (LINARES, A., 2000).

Igualmente se facilita «**la gestión del conocimiento**», tan necesaria hoy en día para mantener la empresa en la punta de la competitividad. Para Quica Vidal, directora del departamento de comunicación de la empresa central de Camper, la verdadera fortaleza de una empresa se encuentra en la gestión del conocimiento. Camper, empresa *know how*, basa principalmente su estrategia en el conocimiento más que en la producción en sí (*Webbusiness*, enero de 2000). La realidad es que sin el recurso a las TICs es prácticamente imposible manejar estos dos nuevos enfoques de la gestión de los recursos humanos. Todo ello porque si, bien es cierto el papel fundamental que tienen los RR.HH. en las empresas, las empresas no deben permitir que las TICs se puedan reducir a la implantación de un paquete de SIRH (Sistemas de Información de los RR.HH.) en su ámbito laboral como burócrata y administrador de los niveles operativos y formales de la empresa. El éxito de los SIRH no está en la aplicación aislada en determinados sectores de los RR.HH., sino en integrarlo todo en un mismo sistema que trabajen juntos sinérgicamente.

Pero la gestión del conocimiento no sólo depende de la disponibilidad de TICs, es necesario una actitud de compartir conocimiento. Conseguir este tipo de actitud es necesario tanto hacia dentro de la empresa como hacia fuera de la empresa. Compañías como Cisco y AOL han descubierto que, al revés que en la riqueza o el poder, el conocimiento puede ser repartido o vendido y permanece. Los Bits son persistentes. La *conectividad* y la difusión del conocimiento es cuestión de actitud. La actitud comienza por el liderazgo. Exige confianza. La confianza puede ser objeto de abuso, pero en la red es mejor considerar los beneficios de la apertura y la *conectividad* que sus problemas (HARTAM, A. y SIFON J., 2000: 23). Para HARTMAN Silicon Valley es el clásico ejemplo donde las ventajas de compartir el conocimiento, en un ambiente individualista, superan los inconvenientes, creando la mayor concentración de conocimiento y riqueza en la historia del mundo.

3.3. El sistema de diseño del puesto de trabajo.

El diseño del puesto de trabajo, tanto físicamente como en sus aspectos relacionales, puede tener importancia a la hora de mantener el rendimiento, la motivación y la identificación del empleado.

Los estudios ergonómicos están muy adelantados, y por ello remitimos a los expertos en este tema. Desde pantallas que descansen la vista, hasta sillas adecuadas que eviten problemas físicos, pasando por el entrenamiento en posturas adecuadas, hay numerosas recomendaciones que, además, serán recogidas cada vez más en la normativa de higiene y seguridad en el trabajo. Los empleados del *e-business* exigen mayor calidad de vida laboral.

Pero éstos no son los puntos más preocupantes, otros temas menos estudiados como: la adicción a la pantalla, la falta de disciplina para mantenerse con el grado de concentración necesario gracias a los descansos, o la sensación de aislamiento de los teletrabajadores nómadas o a domicilio, deben tenerse en cuenta a la hora de diseñar el puesto de trabajo.

Una de las formas de resolver algunos de estos problemas es la creación de equipos de trabajo cuya problemática ya hemos comentado.

Las empresas de e-business se caracterizan también por una tendencia a estructuras de funcionamiento más planas. Roberty Graham de Novellus System indica que lo esencial es huir de la pirámide vertical como de una plaga. La necesidad de generar ideas nuevas y flexibles aboga por este tipo de organigramas. Estas estructuras necesitan más capacidad de dirección y liderazgo por parte de los managers, que ven reducida su capacidad de control. Un caso extremo es el de Oticon. La empresa danesa de aparatos auditivos o las llamadas «Organización Hollywood». En Oticon la célula de trabajo es el individuo, al que se le dota de un carrito con su equipo de trabajo (con espacio para veinte carpetas, dos archivadores y lugar para una foto familiar). Todo lo que no cabe en el carrito no tiene lugar en la oficina. Se le asigna también un número de teléfono y una cuenta informática. Trabaja en equipos que se autodirigen y se disuelven una vez terminado el proyecto (ANDREU, R., SUBIRANA, B. y VALOR, J., 1999: 110). La «Organización Hollywood» actúa como los estudios cinematográficos. Reúne un equipo para realizar un proyecto, bajo un responsable, y una vez finalizado lo disuelven (ANDREU, R., SUBIRANA, B. y VALOR, J., 1999: 110). Todo ello lleva consigo incluso la remodelación de los espacios físicos. El «hoteling» u oficina que ocupa un empleado diferente cada vez, según su necesidad, se combina con los espacios abiertos, la facilidad de traslado, la comunicación interconectada desde todas las partes del edificio (MamilFons, 2000).

Este tipo de organización produce un efecto singular en las carreras de los empleados, la sensación de falta de progreso profesional por la imposibilidad de subir escalones en la pirámide jerárquica. Es un efecto que puede producir frustración e incluso inseguridad (*The Economist*, January 29 th 2000: 100). Un diseño del puesto de trabajo con polivalencia y desarrollo horizontal debe servir para solventar este problema en parte. No obstante no hay que renunciar a las carreras interempresariales dentro de la zona geográfica o del sector.

3.4. *El sistema de control e influencia.*

Los sistemas formales de control e influencia tanto de los empleados en la empresa, como de ésta sobre ellos, están impregnados por las TICs.

Es comúnmente admitido que en los casos de deslocalización de los empleados, como ya lo es en las organizaciones clásicas de este tipo descentralizado, el mecanismo de dirección más adecuado es la DpO (Dirección por Objetivos). Ésta es una técnica especialmente indicada para la gestión por resultados y, en ese sentido, es muy apropiada para la «dirección virtual».

Sin embargo, el hincapié exclusivo en los resultados puede dar lugar a problemas. Tan importante para la empresa es el qué se consigue (resultados) como el cómo se consigue (comportamiento). Por ello, junto con la dirección por objetivos debe establecerse un programa de apreciación del desempeño, orientado al análisis de los comportamientos de los colaboradores. La posibilidad de utilizar las TICs puede ayudar a establecer procesos más sofisticados como la evaluación 360°⁷, donde una persona es evaluada por sus jefes, colegas, subordinados y clientes (internos y externos). Este proceso es complejo pero de una gran riqueza de información. En estas estructuras en las que hemos visto que los problemas de comunicación pueden ser grandes, estos sistemas ayudan a resolverlos.

Pero si la influencia «sobre el empleado» desde la empresa dispone de estos sistemas, que por otra parte son clásicos, «la influencia del empleado» sobre la empresa adquiere tintes muy distintos. El denominado *Employee Power*.

Por una parte el empleado del *e-business* tiene una cualificación profesional y unas actitudes que lo hacen escaso, al menos hoy por hoy, y le dan más capacidad de negociar con su empleador. Según un informe de la International Data Corporation para la Unión Europea en el año 2002 habrá un déficit de 2,4 millones de profesionales del sector de tecnologías de la información y las telecomunicaciones. En ese sentido, se parece más a un «profesional independiente». Para ellos el mercado laboral está más presente y es más ágil. Su tendencia al cambio de empresa será más acelerada. Máxime cuando la cibercontratación se agilice. De hecho Aquent, una antigua empresa de trabajo temporal, antes llamada MacTemps, ha derivado su negocio a la intermediación entre profesionales del mundo de la informática y empresas que requieren sus servicios. Toda la relación se puede hacer a través del e-mail, creándose un triángulo entre Aquent, la empresa informática y el profesional. Entre las dos primeras hay una relación mercantil, entre Aquent y el profesional una relación laboral y entre éste y la empresa usuaria una relación funcional. Este tipo de relaciones laborales más ágiles, y que permiten mayor flexibilidad a la empresa, serán aceleradas en el *e-business*. Aquent ofrece a los profesionales la gestión de su administración laboral, la gestión comercial; incluso temas como seguros médicos, «fast cash» o caja rápida, es decir pagar independientemente del resultado del cobro y, sobre todo, posibilidades de formación.

Esto influirá también en la actitud sindical. Este profesional es menos propicio a la sindicación. Si además se añade la deslocalización, nos encontramos con mayores dificultades para el ejercicio de la acción sindical.

De hecho, en aquellos casos en que se ha negociado la implantación del teletrabajo (especialmente desde el domicilio), los representantes sindicales han sido reticentes. Una vez convencidos de la inevitabilidad del teletrabajo, una de sus preocupaciones es la de facilitar la acción sindical. Fernando PUIG-SAMPER, Secretario de Acción Sindical de CC.OO., propone en su Código para el Teletrabajo medidas como las siguientes:

⁷ Véase un ejemplo en: BURTON, D. M. and DELONG, J.T. *The Firmwide 360° Performance Evaluation Process at Morgan Stanley*. President and fellows of Harvard College. Cambridge (Mass), 1998.

- Garantía de la posibilidad de participar en actividades sindicales, cuyos gastos e inversiones deben ser abonados por las empresas.
- Se deben facilitar los medios para que los representantes sindicales puedan comunicarse con los trabajadores (PUIG-SAMPER, 1999: 155-156).

En poco tiempo estaremos viendo la aparición del ciberindicalista, cuyas formas de actuación se deberán adaptar a esta nueva situación.

Éste es el amplio panorama con el que se enfrentan los responsables de la dirección de personas en el e-business, pero los problemas a los que se enfrentarán se complicarán si, además, la compañía tiene que realizar un itinerario de los indicados en el **cuadro II**.

IV. LOS PROBLEMAS EN LOS ITINERARIOS

El panorama de los responsables de la Dirección de Personas en los nuevos *e-business* se hace más complejo si, además, la organización no parte *ex novo*. Si las personas que utilizamos proceden de situaciones anteriores y están adaptadas a otro tipo de trabajo. Uno de los problemas que advierte Santiago EGUIDAZU en su artículo *Explosión digital en la empresa* es la convivencia, durante algún tiempo, de los sistemas de dirección de la «empresa.es» con la «empresa.fue», lo que introducirá funciones diferentes, culturas dispares o incluso opuestas, ruptura de compromisos externos y esquemas diferenciados de remuneración (*El Mundo*, 12 de marzo de 2000).

En este caso hay que analizar el tipo de Itinerario. No es lo mismo que el problema sea introducir las TICs (desplazamiento horizontal del **cuadro II**), o si se trata de deslocalizar una organización compacta (desplazamiento vertical del **cuadro II**), o de realizar ambas cosas a la vez.

La primera acción a realizar es evaluar quiénes de los actuales empleados serán capaces de realizar el cambio. No necesariamente todo el negocio se va a reorientar a la modalidad de *e-business*, por eso hay que seleccionar aquellos que lo tengan más fácil.

Además de los conocimientos y habilidades en el manejo de la tecnología hay que considerar que la e-people, según Pedro Navarro, presidente de Andersen Consulting en España, tenderá a tener las siguientes características: disponibilidad (relaciones laborales más parecidas a servicios profesionales); flexibilidad (polivalencia y adaptabilidad) y virtualidad (utilización de las nuevas TICs.) No todos los empleados tendrán estas características ni podrán o querrán adaptarse a ellas. Russell Reynolds Associates establece las siguientes características para los ejecutivos de la e-economía, lo que GÓMEZ OLEA y GOENAGA denominan el «ADN de internet»: conocimiento del sector; habilidad funcional; liderazgo, reconocimiento de oportunidades; irradiación de la visión; mentalidad 80/20; capacidad de improvisación; e improvisación con la organización (*El País Negocios*, 21 de marzo de 2000).

El problema de la selección se complica. En algunos casos las nuevas divisiones se nutren de los miembros más jóvenes de la plantilla, dado que en principio están más preparados para el uso de estas tecnologías (son de la generación «nintendo») y se supone que serán más adaptables a la nueva visión del negocio. Para HARTMAN y SIFON las competencias más apreciadas en el Silicon Valley son:

- Haber quebrado alguna vez es un honor.
- Ser un entusiasta del riesgo.
- Moverse de una idea a la siguiente. Antes de acabar de «ordeñar» la antigua, empezar con la siguiente.
- Mostrar un entusiasmo exuberante por el cambio.
- Hablar claro. No hay lugar para significados dobles u ocultos.
- Estar obsesionado con la rapidez ⁸.

Pero aun aquellos que sean adaptables necesitarán un período de formación y entrenamiento. Los departamentos de formación de las empresas, como ya hemos anunciado, tendrán un importante trabajo que hacer en los próximos años.

Además si la zona *e-business* se plantea sólo en una parte del negocio, y en ella se implantan nuevos sistemas de dirección de personas, como los de retribución, concordados con el espíritu de este fenómeno, se pueden crear sensaciones de inequidad con el resto de la organización. El planteamiento de *stock options*, por ejemplo, puede crear un clima de protesta por parte de aquellos que permanecen en la zona clásica del negocio. De hecho, ésta puede ser una de las preocupaciones de los DRH de la organización en su conjunto.

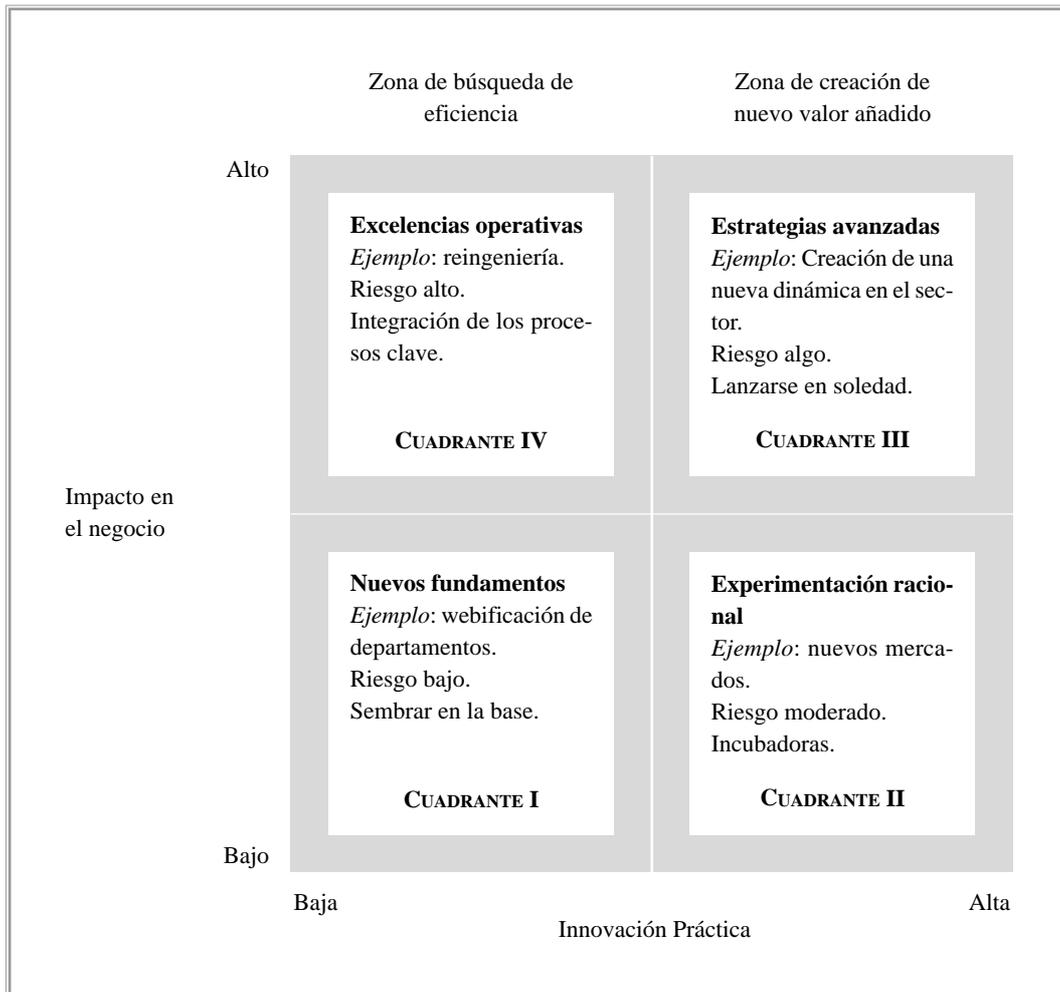
Por otra parte, los directivos de las zonas de *e-business* tendrán que convencer al resto de la organización de la necesidad de esta diferencia, si quieren competir en igualdad de condiciones con las empresas nacidas con estos sistemas dentro del campo del *e-business*. Otra circunstancia que exigirá esta diferenciación es que muchas grandes empresas entran en *e-business* comprando iniciativas de emprendedores de la red que han nacido con sistemas de dirección de personas diferentes.

La entrada en el *e-business* supone una nueva concepción de los negocios, su estructura, estilo de dirección y sistemas. No basta el movimiento horizontal en el **cuadro II**. Es decir, adquirir tecnología, que suele ser más sencillo que el vertical, es decir deslocalizar a las personas. Es necesario un cambio de mentalidad y visión del negocio.

⁸ Estos autores entre otras cosas recogen estas opiniones: «sólo el paranoico sobrevive» (Intels Andy Grove); «debemos hacernos obsoletos nosotros mismos o lo hará la competencia» (LEW PATT, Hewlett Packard). HARTMAN, A. & SIFON, J. *ob. cit.* Págs. 25 y 26.

Para decidir cuál es el itinerario a recorrer conviene establecer la «*E-business Value Matrix*» (HARTAM, A. y SIFON J., 2000: 75-99) que reflejamos a continuación:

CUADRO III



En ordenadas se clasifican los proyectos según el impacto que tengan en el núcleo del negocio. Las abscisas indican el grado de innovación estratégica y operativa que aportan.

Los cuadrantes I y II son aquellos que no modifican la operatividad del negocio actual, bien porque son sólo adición de instrumentos para reducir costes, por ejemplo, como la utilización del e-mail para las comunicaciones, bien porque se dedican a operaciones nuevas que no interfieren en

las antiguas, por ejemplo un nuevo mercado. En estas zonas el riesgo que se corre es pequeño o moderado porque no se modifica la naturaleza propia del negocio. No ocurre lo mismo en los cuadrantes superiores. El cuadrante III supone una estrategia en la que se compromete el negocio base, por ejemplo por canibalización. Y en el IV es modificar el negocio base hacia el *e-business*.

Cada uno de esos cuadrantes representa una forma de entrar en el *e-business* cuyas características quedan reflejadas en la leyenda del cuadrante de manera sintética. La política de dirección de personas en el itinerario debe ser congruente con el tipo de estrategia de entrada en el *e-business* que se haya decidido. Las empresas que empiezan en el cuadrante I deben esforzarse en los procesos de comunicación interna y formación. Las que se decantan por el cuadrante II deben decidir quiénes deben dedicarse al nuevo proyecto y cómo.

Si se trata de comenzar por el cuadrante III, la decisión suele exigir un nuevo equipo, probablemente contratado del exterior, al menos en parte. La estructura del proyecto suele ser totalmente externa y nueva, los sistemas de dirección también, incluyendo el de retribución.

Si se pretende iniciar en el cuadrante IV, entonces el proyecto se complica porque deben modificarse todas las políticas de dirección de personas de manera completa. Por esta razón el riesgo que se corre es grande. Las resistencias de los protagonistas de este cambio, más los riesgos estratégicos, pueden hacer fracasar el proceso.

No obstante los expertos en *e-business* manifiestan que hay algunas reglas a tener en cuenta:

- a) Para poder estar en el *e-business* las empresas deben operar en los cuatro cuadrantes.
- b) Pero para tener éxito deben concentrarse en el cuadrante superior de la matriz.
- c) Hacerse fuerte en las estrategias avanzadas, que luego deben pasar a la excelencia operativa.
- d) Porque las estrategias avanzadas rápidamente emigran al primer cuadrante.

Si estas hipótesis son confirmadas por la realidad, como indican los que las proponen, las consecuencias para las políticas de itinerario en los RR.HH. son evidentes. Quedarse en el primer cuadrante es una ilusión que no permitirá el éxito en la operación de *e-business*, lo mismo en el II. En consecuencia, es evidente la necesidad de realizar nuevas incorporaciones personales a la compañía desde el exterior, para iniciar operaciones avanzadas, que luego se trasladen mediante un proceso de transformación radical en mejoras operativas.

El BBVA, con más de 90.000 empleados en todo el mundo, en particular en Europa e Iberoamérica, ha empezado un ambicioso plan para transformar la mentalidad de toda su organización adaptándola a la nueva economía. El plan tiene cuatro pilares: el programa «Conecta», que per-

mitirá llevar la conexión Internet a esos 90.000 hogares de empleados, con la ayuda de la empresa; un programa de formación con la escuela de dirección española IESE, para más de 3.000 directivos; el campus BBVA.com, con un aula de formación virtual; y el programa de marketing para la concienciación de todos los empleados, estén o no en el *e-business*.

Para ello hay que atenerse a las leyes del cambio y, en particular, la regla de KOTTER: «tenga éxitos a corto plazo» (KOTTER, 1996: 129). Será, por lo tanto, necesario planificar tanto el cambio como los éxitos que jalonen el mismo. Como indica KOTTER: «planificar los resultados en lugar de rezar para que se produzcan» (KOTTER, 1996: 136).

V. EPÍLOGO

En conclusión: el e-people management en la nueva economía conduce hacia una serie de nuevas incógnitas y retos, derivados de la nueva concepción de la utilización de las TICs, consecuencia de la posible deslocalización. Pero eso no lo es todo.

El pensamiento estratégico, la visión del negocio, la jugada y el poder del empleado en el *e-business* es diferente a la actual manera de pensar.

Ser grande, por ejemplo, es un concepto diferente al que estamos acostumbrados. No significa vender más o ganar más, es tener mejores ideas. Las estrategias también son distintas. Son más parecidas a las del Judo, donde se utilizan las fortalezas del contrario para ganarle por flexibilidad y rapidez, que a las del Sumo, en el que se utilizan las propias fortalezas para un ataque directo sosegado y tranquilo (CUSUMANO, 1999: 182-187; YOFFI, D.B. and CUSUMANO, M.A., 1999).

Por ello en el *e-business* juega mucho la dimensión estratégica del directivo, que entre sus habilidades comporta lo que se ha denominado «visión de negocio». Las investigaciones indican que esta habilidad es escasa (PIN ARBOLEDAS y GÓMEZ-LLERA, 1996: 242) que tenemos que cuidar a los verdaderos emprendedores para mejorar el bienestar de toda la sociedad, ellos son los que generan riqueza.

El *e-business* democratiza el mundo de los negocios, al menos por ahora. La facilidad de acceso a la red y la importancia de las habilidades mentales hacen que no sea necesario un gran respaldo financiero para tener éxito en muchas zonas del *e-business*. Los negocios serán más dinámicos y las personas estarán más ligadas a un «proyecto determinado» que a una «empresa». Se comportarán más como «profesionales» que como «empleados». «Retener los buenos empleados es de suma importancia», dice Bob Spinner, el Presidente de Extensity, un proveedor de Software en Silicon Valley (*The Economist*, January 29 th 2000: 98). Además, sus empleados trabajan más de 60 horas a la semana. Para compensarlos la compañía intenta darles tanto dinero como diversión; por ejemplo: la oportunidad de disfrutar de una cabaña en la montaña.

Por estas razones, la filosofía de relación con las personas en la empresa y, sobre todo, con las que generan ideas y negocio, no puede ser la típica relación tradicional del empleado por cuenta ajena. Los sistemas de participación en los resultados son necesarios para retenerlas. También el trato en la relación con los órganos de gobierno y dirección de la compañía y el planteamiento de misiones valoradas por estas personas. Es un cambio que puede dificultar la asimilación de esta nueva forma de relación con los miembros de la organización y por la alta dirección de la compañía en las organizaciones clásicas; y, por consiguiente, en sus departamentos de Dirección de Recursos Humanos.

De hecho el paradigma de relación entre la organización y sus miembros, sin lugar a dudas, variará a un nuevo modelo caracterizado por parte del empleado por: varios cambios en la carrera del empleado; traslado de la lealtad desde la empresa al proyecto; la búsqueda de una ventaja local o regional, de manera que el profesional busca posicionarse en un mercado laboral determinado; y, en consecuencia, la valoración de la formación y la experiencia para este fin. Por parte de la empresa el modelo exige aportar: liderazgo sincero, pago según rendimiento y resultados, clima de aprendizaje, oportunidad de desarrollo e información continua sobre el estado del proyecto empresarial. Todo ello con objeto de retener las competencias básicas del negocio (core skills), y conseguir lealtad y compromiso con el proyecto (CAPELLI, 1999: 43-48).

Conseguir esta lealtad, en el mundo del *e-business*, es tan difícil que, como ya se indicó, en la literatura ha aparecido el *poaching*, o caza furtiva de directivos. El mercado es tan dinámico que las empresas se «roban» los empleados de valor. Como indica Extensivy es el momento de buscar «zanahorias» no sólo económicas. Si la única razón para permanecer en la empresa es el dinero, los empleados serán piezas favoritas del *poaching*.

En resumen: el mundo del *e-business* es complicado. Supone no sólo una nueva forma de entender el negocio, modifica el mercado de trabajo, modifica el tipo de relación entre el empleado y el empleador. Por eso, los planteamientos en los tres niveles: el de sistemas de dirección (retributivos por ejemplo), el de los estilos y el de los valores deben ser congruentes entre sí y, además, congruentes con este nuevo entorno cultural y tecnológico. Si no es así, probablemente la empresa perecerá por falta de adhesión de sus componentes más valiosos que, si siempre han sido importantes, ahora son vitales.

También nos podemos preguntar si todas las especialidades del e-people management en el *e-business*, no son sino temporales, propias de un sector naciente y en expansión, con gran demanda de trabajo especializado y poca oferta; que cuando pasen estas condiciones volverán a cauces más tradicionales. Pero para esta pregunta la respuesta sólo la podrá dar el tiempo, aunque no podemos descartar que dentro de unos años, la diferencia entre el *e-business* y el sector tradicional será mucho menor, porque tanto el uno como el otro habrán evolucionado hacia un punto convergente.

Sin embargo, hay algo que será permanente: el *e-business* se compone de dos partes. La *e* (tecnología) y *business* (negocios y personas). La primera parte es novedosa, pero la segunda es lo de siempre y no podemos olvidarla, especialmente las personas; y en las personas los conceptos tradicionales de la virtud, la lealtad, la honradez, la laboriosidad, el equilibrio y la prudencia, entre otras, han demostrado ser vitales para el buen funcionamiento de las propias personas, de las empresas y de la sociedad. Olvidarse de ello se pagará tarde o temprano.

Para HARTMAN y SIFON, al estar el *e-business* basado en una estructura contingente y en red, «la confianza es la clave». No importa cuantas reglas pongas en marcha o cuanto descuido asumas. El éxito de la compañía depende de la naturaleza de las relaciones que hayas construido con los nuevos socios y empleados. La solución es: unos **valores éticos** claramente definidos articulados, comunicados y hechos cumplir (HARTMAN, A. y SIFON, J., 2000: 18-19)».

BIBLIOGRAFÍA

- ALTISEN, C. (2000). *Teletrabajo: Opción Laboral del futuro... Hoy*. <http://www.ctv.es/USERS/gesworld>.
- ÁLVAREZ, J.L., RICART, J.E. y GALLO, M.A. (1999). *Prácticas de Gobierno en España*. IESE. Barcelona.
- ÁLVAREZ, E. (2000). «La Verdadera Revolución de la "Economía Electrónica"». *ABC Economía*. 27 de febrero de 2000.
- ANDREU, R., RICART, J.E. y VALOR, J. (1995). *La Organización en la Era de la Información: Aprendizaje, Innovación y Cambio*. Estudios y Ediciones IESE. Barcelona.
- ANDREU, R., SUBIRANA, B. y VALOR, J. (1999). «Nuevas Tecnologías y Puestos de trabajo: La Perspectiva de Justin Empesarial». GUAL, J. (Coord.) *Empleo y Nuevas Tecnologías*. IESE. Barcelona.
- ARIAS, M. (1998). *Implicaciones Organizativas del Teletrabajo: Fórum Español de Teletrabajo*.
- BASSI, L., CHENEY, S. y LEWIS, L. (2000). «Tendencias del Aprendizaje: la Oferta y la Demanda en estos Interesantes Momentos». *Training & Development Digest*. Enero de 2000.
- BELL, D. (1994). *El advenimiento de la sociedad postindustrial*. Alianza Universidad. Madrid. (1.ª reimpresión en 1976).

- BEER, M., SPECTOR, B., LAWRENCE, P., QUIN, D. y WALTON, E. (1985). *Human Resource Management. A General Manager's Perspective*. Macmillan Inc. The Free Press. N. Y.
- BURTON, D. y DELONG, J.T. (1998). *The Firmwide 360° Performance Evaluation Process at Morgan Stanley*. President and Fellows of Harvard College. Cambridge (Mass).
- CAPELLI, P. (1999). *The New Deal at Work. Managing the Market-Driven Workforce*. President and Fellows of Harvard College. Cambridge (Mass).
- CARNOY, C.; CASTELLS, M. y BENNER, C. (1997). «Mercados laborales y formas de empleo en la era de la flexibilidad. Estudio monográfico de Silicon Valley». *Revista Internacional del trabajo*. Vol. 116, núm. 1. Primavera.
- CIVIT, C. y MARCH, M. (2000). *Implantación del Teletrabajo*. Ed. Gestión 2000. Barcelona.
- CUSUMANO, M. (1999). *Competing on Internet*. MIT.
- CUSUMANU, M.A. and YOFFIE, D.B. (1999). «Judo strategy: the Competitive Dymnamics of Internet Time». *Harvard Business Review*. January-February.
- DETOUZOS, M.L. (1997). *Qué será. Cómo cambiarán nuestras Vidas. El Mundo de la Informática*. Ed. Planeta. Harper Publisher. N.Y.
- DUARTE, D.L. and TENNAT SNYDER, N. (1999). *Mastering virtual teams*. Jossey-Bass. San Francisco.
- ECO, Umberto (1986). *Semiot and Philosophy of Language*. Indiana University Press.
- ECONOMIST, The (2000). Employee Power. *Economist, The*. 31 de marzo de 2000.
- EGUIDAZU, S. (2000). «Explosión Digital en la Empresa». *El Mundo. Nueva Economía*. 12 de marzo de 2000.
- FENNY, D. (1999). «Lecciones de Estrategia de una Empresa Virtual». *Expansión*. 1 de febrero de 1999.
- GARCÍA MORÁN, R. (2000). «Empresas Virtuales, Soluciones Reales». *Outsourcing*. Febrero de 2000.
- GIMEIN, M. (2000). «Silicon Valley's Serial Entrepreneurs». *Fortune*. 21 de febrero de 2000.
- GRENGRARD, S. (1999). «Putting HR software to Work». *Workforce*. Septiembre de 1999.
- GUAL, J. (1999). «Empleo y nuevas Tecnologías: la Naturaleza del Trabajo en la Sociedad de la Información» en GUAL, J. (Coord.) *Empleo y nuevas Tecnologías*. IESE. Barcelona.
- HAMILTONG, J. et al. (2000). *The New Work Place*. <http://www.businessweek.com>
- HARTMAN, A. y SIFON, J. (2000). *Net Ready Strategies for Success in the e-Economy*. McGraw Hill. N.Y.

- HYMOWITZ, C. (2000). «Cuando trabajar en equipo es condición indispensable». *Cinco Días. Wall Street Journal*. 21 de febrero de 2000.
- JALESHGARI, R. (1999). «Web Sites as Tool for Recruiting». *Informationweek* August, 2nd 1999.
- JIMÉNEZ, A. (1999). «Teletrabajo y estrategias Empresariales». En BARRERA, E. (Coord.) *Trabajar en la Sociedad de la Información. El Teletrabajo: Problema o Solución. Cómo Contratarlo.*, ed. Fundación Universidad Empresa (FUE). Madrid.
- JIMÉNEZ, M. (1999). «El brujo de Internet». *Actualidad Económica*. 4 de julio de 1999.
- KIDDER, R. (1989). *Reinventing the Future: Global Goals for the 21st Century*. N.Y. MIT Press.
- KOTTER, J. (1996). *El Líder del Cambio*. McGraw Hill Iberoamericana de España. Madrid.
- LAFONT, I. (2000). «El Secreto de Bankinter». *Actualidad Económica* n.º 2.179. Marzo-Abril de 2000.
- LAIR, R. (2000). «Comunicación dentro de la Empresa». *ABC Nuevo Trabajo*. 16 de febrero de 2000.
- LINARES, A. (2000). «Los Recursos Humanos en Internet y el Impacto de Internet en la Función de los Recursos Humanos: Elementos para una Estrategia». En *Mundo Internet 2000*. Madrid.
- MARTÍN AGUADO, A. (1999). «Teletrabajo: ¿Vacío Legal o Desregulación de Facto?» En BARRERA, E. (Coord.) *Trabajar en la Sociedad de la Información. El Teletrabajo: Problema o solución. Cómo Contratarlo*, Fundación Universidad Empresa (FUE). Madrid.
- MEISTER, J.C. (1998). *Corporates Universities. Lessons in Building a World Class Work Force*. McGraw Hill.
- MIGUÉLEZ, E. (2000). «Prêt a Porter». *Ganar.com. Negocios en la Red*. Febrero de 2000.
- ORTIZ CHAPARRO, F. (1995). *El Teletrabajo: Una Sociedad Laboral en la Era de la Tecnología*. MacGraw Hill. Madrid.
- PALAVECINO, S. y ANDREU, R. (1997). «El Programa "Mobility" de IBM España». *Caso de la división de Investigación del IESE*. Barcelona.
- PIEDALU, C. (1999). «El Crecimiento Potencial en la Externalización». *Le Figaro*. 22 de febrero de 1999.
- PIN ARBOLEDAS, J.R. y GÓMEZ-LLERA, G. (1996). *Dirigir es Educar. El Gobierno de la Organización y el Desarrollo de sus Recursos Humanos*. MacGraw Hill Iberoamericana de España. Madrid.
- PIN ARBOLEDAS, J.R. y SUÁREZ RUZ, E. (1998). «La Flexibilidad Laboral en la Sociedad de la Información y su Impacto sobre los Trabajadores: Trabajadores Cedidos a través de una ETT». En *Informática y Sociedad JIS'98*, Departamento de Lenguajes y Sistemas Informáticos e Ingeniería de Software. Madrid.

- PIN ARBOLEDAS, J.R. y SUÁREZ RUZ, E. (1998). «Los Desafíos de la Dirección Virtual». *Revista de Antiguos Alumnos IESE*. Barcelona.
- SUÁREZ RUZ, E. «Nuevas formas de empleo, organización del trabajo y motivación de los empleados». *Tesis Doctoral* presentada en la Universidad Pontificia de Salamanca. Facultad de Ciencias Políticas y Sociología «León XIII». Director: José Ramón Pin Arboledas. Madrid, 1999.
- PUIG-SAMPER, F. (1999). «Teletrabajo y Estrategias Sindicales: de lo Inevitable a la Oportunidad». En BARRERA, E (Coord.) *Trabajar en la Sociedad de la Información. El Teletrabajo: problema o Solución. Cómo Contratarlo*. Fundación Universidad-Empresa (FUE). Madrid.
- RAYPORT, J. F. and SVIKOLA, J.J. (1994). «Managing in the marketspace». *Harvard Business Review*.
- RINALDI, A.H. (1998) *The net: user guidelines and Netiquette*. Florida Atlantic University.
- ROCKETT, L. y VALOR, J. (1996). «El Teletrabajo». *Nota Técnica de la División de Investigación de IESE*. Barcelona.
- RUIZ, M.I. (1999). «Teletrabajo y estrategias sindicales. Impacto en las condiciones de trabajo» en: BARRERA, E. (coord.). *Trabajar en la sociedad de la información. El teletrabajo: problema o solución. Cómo contratarlo*. Fundación Universidad-Empresa (FUE). Madrid.
- SAINZ ÁLVAREZ, J. (1998). «Empresa y Economía Digital: Outsourcing y Globalización Económica ¿Hacia un nuevo Paradigma Empresarial?» En *Jornadas de Informática y Sociedad JIS '98*, Departamento de Lenguajes y Sistemas Informáticos e Ingeniería de Software. Madrid.
- SÁNCHEZ, L. (2000). «Pymes en Internet: Haciéndose sitios». *ABC Nuevo Trabajo*. 13 de febrero de 2000.
- URRUTIA, J. (2000). «Te lo Dije». *Expansión. Firmas*. 16 de marzo de 2000.
- WEBER, T. (2000). «Formación Laboral in Situ». *Cinco Días. Wall Street Journal*. 3 de febrero de 2000.