

ROBERTO GONZÁLEZ MOREIRA

Licenciado en Psicología

Máster en Dirección y Gestión de Recursos Humanos

Extracto:

Si Recursos Humanos quiere mantener, e incluso aumentar, su posición estratégica en la Organización, ha de, irreversiblemente, adaptarse y aprovechar las herramientas que le permitirán un mayor desarrollo del capital humano, y una mayor orientación hacia la creación de valor por parte del profesional de los Recursos Humanos. El uso de la nueva tecnología en las tareas de personal se centra en el **B2E** (Business-To-Employee) y concretamente en dos de sus principales herramientas: la **Selección on-line** y el **E-Learning**. Abordaremos las características, ventajas e inconvenientes del uso de las nuevas tecnologías para conseguir un Departamento de Recursos Humanos plenamente adaptado a la nueva realidad económica y empresarial.

Sumario:

Introducción.

Capítulo I. Internet y el nuevo mercado.

1. La nueva economía: Internet y el E-Business.

- 1.1. Tecnología.
- 1.2. El *management* del talento.
- 1.3. Globalización.
- 1.4. Los intangibles.

2. E-Business: presente y futuro en los RRHH.

Capítulo II. Business-to-employee commerce.

- 1. Introducción.
- 2. Cómo ser «commerce».
- 3. Las Intranets como parte esencial de los RRHH.
- 4. Beneficios mensurables.
- 5. Desarrollando una solución B2E.
- 6. Sinergias ganadoras.
- 7. Los empleados.
- 8. Adiós al empleado pasivo.
- 9. Ventajas... y algunos inconvenientes.

Capítulo III. Selección On-Line.

1. La evolución de los RRHH.
2. El mercado de selección.
3. Las 10 ventajas de la e-selección.
4. Tendencias a corto plazo.
5. El *outsourcing*.
6. Conclusiones.

Capítulo IV. E-Learning: el futuro de la formación.

1. La formación y las nuevas tecnologías.
2. Entorno empresarial cambiante.
3. Tecnologías y formación en las grandes políticas.
 - 3.1. Aplicaciones del informe Bangemann.
 - 3.2. La ayuda a la formación en España.
4. Los nuevos sistemas formativos.
5. Planteamientos futuros.
 - 5.1. Enseñanza asistida por ordenador.
 - 5.2. Internet como herramienta formativa.
Aplicaciones por Internet del E-Learning.
Internet based training.
6. El éxito del E-Learning no se improvisa.

7. Hacia una auténtica *learning organisation*.

8. Consideraciones finales.

Capítulo V. Conclusiones finales.

Anexo I. Las empresas españolas en Internet.

Anexo II. Léxico y siglas útiles en la nueva economía.

Bibliografía.

INTRODUCCIÓN

La aparición de las nuevas tecnologías en el mundo empresarial es un hecho indiscutible, que se acrecienta a medida que transcurre el tiempo. Indudablemente, la empresa debe ser capaz de aprovechar esta corriente y colocarse en primera línea de salida, y es en este proceso de «reciclaje» tecnológico, cuando cada una de sus articulaciones debe trabajar para conseguirlo; el caso de los Recursos Humanos (RRHH), gestores del capital humano, el mayor patrimonio de la Organización, es un buen ejemplo; el saber aprovechar las tecnologías en aras de un mejor *management* de los RRHH le permitirá cobrar la importancia reivindicada desde sus orígenes. Atrás quedan los tiempos de los jefes de personal, dependientes del jefe de administración, limitados a trasladar las ordenanzas laborales a la plantilla de empleados y elaborar las nóminas; hoy en día, se realiza una gestión más vanguardista de los RRHH, con una dependencia directa del Director General, y con amplísimas facultades en materia de selección, formación, carreras profesionales... El Departamento de RRHH debe alinearse con el uso de las nuevas tecnologías y lograr el ensamblaje perfecto entre su objeto (el capital humano) y el medio (la tecnología). Este esfuerzo ha de quedar patente en sus dos máximos pilares: la selección de personal (fuente de riqueza) y la formación (fuente de mejora). La aplicación tecnológica en los RRHH se denomina B2E (Business-To-Employee), y ofrece novedosas y sustanciales ventajas en el *management* del capital humano, fundamentalmente en dos de sus herramientas principales, la Selección on-line y el E-Learning, máximos exponentes de lo que la nueva economía puede aportar a los RRHH, facilitando la eliminación de tareas burocráticas que frenan la auténtica misión del Departamento de Personal: la creación de valor para la organización.

La situación actual, los esfuerzos que serán necesarios por parte de las empresas, la nueva forma de hacer y generar negocio, y las consecuencias de la aplicación del B2E en la gestión diaria de los RRHH serán fruto de reflexión y análisis en este trabajo.

CAPÍTULO I. INTERNET Y EL NUEVO MERCADO

1. La nueva economía: Internet y el E-Business.

La nueva economía no tiene todavía una definición universal. Está asociada con palabras y frases como tecnología, virtual, global, consolidación, colaboración, Internet, E-Commerce, red, capital humano...

Lo que es indudable es que existe una nueva economía, una nueva forma de encarar la realidad empresarial y de estructurar las articulaciones de la organización.

Nos encontramos en un momento en el cual las organizaciones deben ocupar los mejores puestos en la línea de salida, a fin de no retrasarse en la carrera por las nuevas oportunidades; esto no significa que la estructura de la organización tradicional no sirva, sino que necesita de una visión más dinámica si cabe y con una flexibilidad mayor.

«Los tiempos avanzan que es una barbaridad...». Esta frase, de vigencia durante tantos años, no ha cobrado nunca tanta trascendencia como en la actualidad, de ahí que sea fundamental el que la organización esté preparada para el cambio, y, lo que es más importante, para que ese cambio se realice de la forma más sutil posible.

La nueva economía descansa sobre cuatro pilares fundamentales:

- Tecnología.
- La lucha por el talento.
- Globalización.
- Intangibles.

Considerados de forma conjunta, estos cuatro pilares de la nueva economía traen como consecuencia la necesidad de redefinir los modelos de negocio existentes. Estos cambios modifican las reglas del juego y empujan a las empresas a aprovechar las oportunidades de este nuevo mercado para su beneficio.

1.1. Tecnología.

Las nuevas tecnologías facilitan los nuevos métodos de comunicación entre negocios (B2B), entre negocios y consumidores (B2C) y entre negocios y sus consumidores «internos», los empleados (B2E), permitiendo la aparición de un nuevo tipo de actividad empresarial: el negocio electrónico o E-Business.

La tecnología pasa a ser un elemento fundamental para la captación y mantenimiento de las relaciones con los clientes, proveedores y aliados de la empresa, y ha de aprovecharse de forma idéntica con los empleados. Y este componente implica progresivamente unas mayores exigencias de conectividad, integración on-line, respuesta fiable y versatilidad con los sistemas de información de la organización.

El caso más significativo de esta transformación, dado por la tecnología de Internet, se produce cuando la empresa establece un nuevo canal virtual de interrelación con su entorno que determina en buena medida la percepción y valoración de la calidad de la organización.

1.2. El management del talento.

Las personas, con sus habilidades e ideas, son un recurso indispensable de la nueva economía. Las personas capacitadas representan un recurso que está escaseando progresivamente, ya que las compañías contratan de forma muy competente y agresiva a las personas dotadas de visión para los negocios y con conocimientos tecnológicos para ayudar a sus organizaciones a triunfar en la nueva economía.

Sin embargo, la búsqueda de talento es cada vez más compleja, entre otros, por los siguientes factores:

- Cambios en la pirámide de población, de forma que está disminuyendo el porcentaje de edad entre 30 y 45 años.
- Se buscan cada vez más trabajos que no sean para toda la vida.
- Los empleados demandan trabajos con posibilidades de desarrollo personal y profesional.

Obviamente, la situación se complica aún más por el hecho de que hay un número cada vez mayor de empresas buscando entre este grupo tan selecto de candidatos.

1.3. Globalización.

El mundo está convirtiéndose en un lugar cada vez más pequeño. Las tecnologías de comunicación, incluyendo los teléfonos móviles y el correo electrónico, están contribuyendo a este hecho. El establecimiento de Acuerdos Comerciales Internacionales (UE y NAFTA...) está reduciendo las barreras comerciales y geográficas y alentando una mayor integración política y económica. Estos acuerdos conducen inevitablemente a un incremento de la competencia.

1.4. Los intangibles.

La nueva economía ha permitido el auge de un elemento que, hasta ahora, no tenía la importancia que se le presupone en la actualidad, los intangibles. La revalorización de este factor ha permitido a las empresas percatarse de que pueden crear valor a través de sus activos intangibles: marcas, propiedad intelectual, relaciones con los consumidores... y por supuesto las relaciones internas con sus empleados, relacionadas directamente con el valor de la organización.

El impacto del comercio electrónico se dejará sentir tanto en las empresas como en la sociedad en general. Para aquellas empresas que exploten completamente su potencial, el comercio electrónico ofrece la posibilidad de cambios rompedores, cambios que modifiquen radicalmente las expectativas de los clientes y redefinan las relaciones con sus empleados, en busca de la calidad total.

2. E-Business: presente y futuro en los RRHH.

El área de RRHH es una de las que están apostando de forma más decidida por la incorporación de las nuevas tecnologías en la empresa española. La demanda de aplicaciones y servicios de gestión electrónica crece, por tanto, a un ritmo imparable.

El B2E y la Selección On-Line son las cabezas visibles de una revolución que, de aprovecharse adecuadamente, puede situar a los RRHH en áreas estratégicas de las organizaciones, incrementando su peso específico dentro de las mismas, algo que hasta ahora parecía encontrarse más lejos. La faceta más vistosa de la irrupción de la red se halla en la selección de personal on-line, pero los cambios son mucho más profundos y numerosos, como veremos más adelante, la formación, el intercambio del conocimiento y las relaciones con el exterior constituyen algunas de las áreas que disfrutaban de posibilidades desconocidas hasta la fecha. Los propios directores de RRHH cobran un nuevo papel, ya que pueden traspasar capacidad de decisión a los empleados, al mismo tiempo que ganan protagonismo en la estrategia global de la organización.

En la actualidad son muchos los estudios que realizan extrapolaciones sobre las implicaciones del E-Business en todos y cada uno de los ámbitos de la empresa. En materia de RRHH, los estudios de firmas consultoras son cada vez mayores, pero pocos tan especializados como el realizado por iLogos Research (San Francisco), que de forma anual elabora un informe global sobre las 500 mayores empresas en el mundo por volumen de ingresos brutos, de acuerdo con la clasificación de la revista *Fortune Magazine*, y en el que se analizan las web corporativas y su operatividad como reclutadoras de personal.

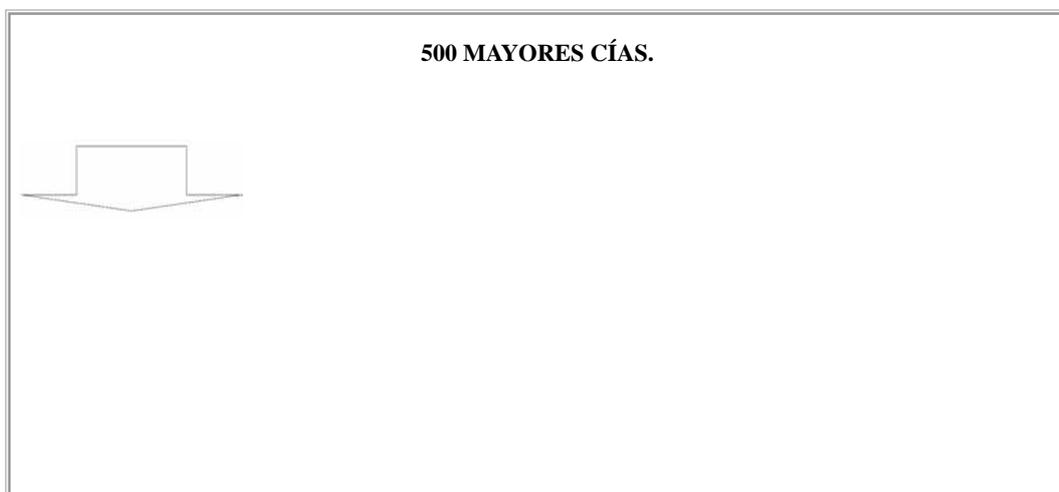
Según este estudio, los usuarios de la red alcanzarán los 445 millones en el año 2005, sólo en EEUU y Europa Occidental, sin contar con los cerca de 200 millones en Asia y los 57 millones de Latinoamérica o los 45 de Europa del Este.

Pero la revolución no sólo llega a las grandes firmas, en España el 80% de las PYMES estarán conectadas a la red antes de finales de 2001, según un estudio de la AUI (Asociación Española de Usuarios de Internet).

Volviendo al ámbito anterior, se estima que serán 35.000 millones de mails los que serán enviados por los usuarios en el año 2005, lo que puede darnos una idea del volumen de información que supone y de las oportunidades que se presentan.

Los datos del «Global 500 Web Site Recruiting 2000» otorgan conclusiones muy interesantes en el ámbito de los RRHH, analizando el número de empresas que poseen web corporativa y cuáles de ellas incluyen «zonas de reclutamiento» para futuras incorporaciones, y la calidad de las mismas. Entre las principales conclusiones del estudio destacan las siguientes:

- En el año 2000, el 79% de las 500 mayores empresas poseían zonas de reclutamiento de personal, comparado con el 60% en 1999, o el 29% en 1998.



FUENTE: *iLogos Research.*

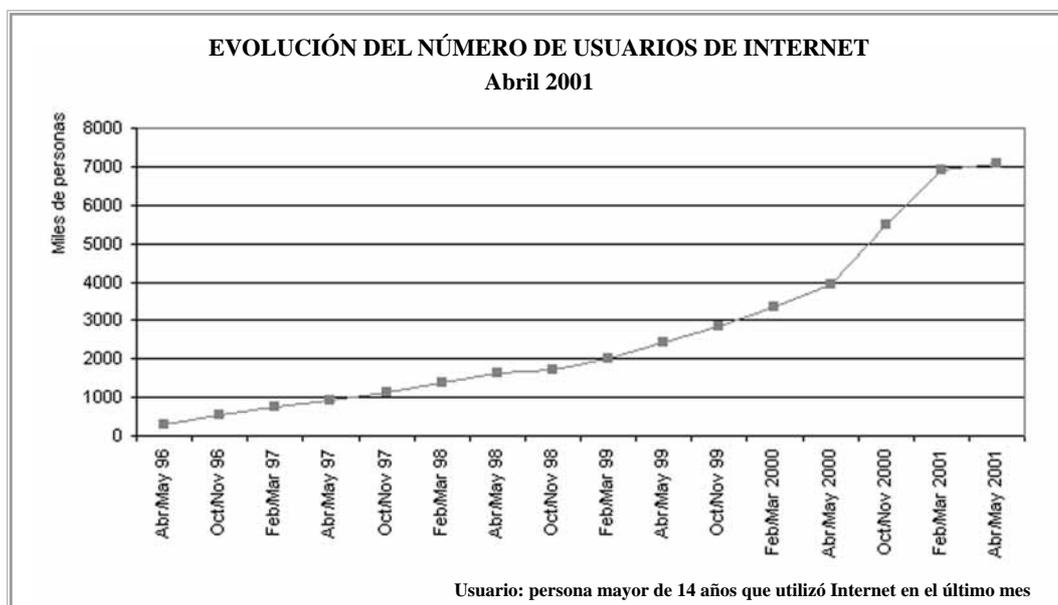
- Por áreas geográficas, las empresas con áreas de reclutamiento se distribuían:
 - 90% de las empresas norteamericanas.
 - 73% de las empresas europeas.
 - 68% de las empresas asiáticas.
- Por industrias, la distribución queda como sigue:
 - 100% de la Industria Informática.
 - 89% de la Industria de Servicios.
 - 73% de la Industria Financiera.

El estudio muestra dos tendencias muy marcadas:

1. El total de las empresas estudiadas tendrán áreas de reclutamiento en sus web corporativas en el año 2002.
2. Las nuevas tecnologías e Internet centrarán la expansión de las compañías y de todas sus áreas, incluyendo a los RRHH, que serán junto al márketing las áreas de mayor expansión y aprovechamiento.

Pese a que las tendencias del estudio pueden ofrecer a simple vista una posición excelente del estado de los RRHH, no hay que dudar que queda un largo camino por recorrer, y que, a pesar de contar con plataformas de reclutamiento, un número importante de las mismas ofrece únicamente servicios básicos de selección; es decir, los materiales existen, están ahí, pero falta la habilidad para utilizarlos, y utilizarlos bien es tarea de las organizaciones, con los responsables del capital humano a la cabeza, como medio para situar a los RRHH en las posiciones estratégicas de la organización.

En la siguiente tabla, procedente del Estudio General de Medios (EGM), podemos observar el incremento del número de usuarios en España, teniendo en cuenta que los expertos afirman que a partir de diciembre del 2000 se produce un crecimiento exponencial y no lineal, sin que aún se hayan determinado los límites superiores. El índice de penetración de Internet es, sin embargo, muy bajo aún, rozando el 20%, frente al 50% de los EEUU.



FUENTE: EGM.

CAPÍTULO II. BUSINESS-TO-EMPLOYEE COMMERCE

1. Introducción.

El ejecutivo de hoy en día tiene una ardua tarea en el mundo de los negocios, acrecentada con la introducción de una nueva unidad monetaria, y la situación inestable que presenta la economía global; el comercio electrónico está creciendo del orden del triple o incluso el cuádruple con respecto a los niveles existentes. Por lo tanto esta situación de inestabilidad provoca que un movimiento inicial hacia los negocios on-line asuma un alto riesgo.

Una solución inicial hacia el «commerce» es la que habitualmente se conoce dentro de las empresas como una red interna, o Intranet. Este concepto se diferencia principalmente de Internet en que, mientras Internet está dirigido tanto a individuos como a empresas, una Intranet es creada para el uso exclusivo de las empresas y sus trabajadores. Sin embargo, una Intranet actual poco o nada tiene que ver con las de hace algunos años. Atrás quedaron restricciones como mensajes de e-mail compuestos únicamente por texto y las sobrecargadas páginas FAQ ¹. En su lugar las Intranets actuales ofrecen contenidos y publicaciones dinámicas, se benefician de las últimas tecnologías en diseño y de los estudios sobre la utilidad de tests y encuestas, y adoptan aplicaciones que permiten agilizar los procesos de las empresas así como incrementar su productividad.

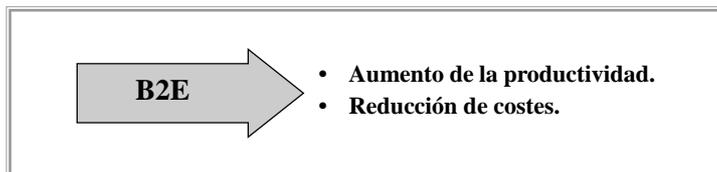
Además, las Intranets pueden proporcionar a las empresas ganancias sustanciales sobre la base de sus inversiones, y reducen, por tanto, el riesgo inicial a un riesgo más asumible por parte de quien lo inicia. Las primeras en utilizarlas llegaron a obtener una rentabilidad récord del 1.000% a mitad de 1997.

El Business-to-Employee (B2E) es la última tendencia en el mundo electrónico. Las Intranets corporativas se están convirtiendo rápidamente en el reemplazo a los densos formularios usados como medio de comunicación y transacción, y en una segunda fase manifestándose como una herramienta de gestión de extraordinario valor para el Departamento de RRHH. Esta nueva herramienta agiliza los procesos de trabajo e introduce una cultura corporativa centrada en el mundo de Internet. Y lo que es más importante, el B2E proporciona un valor añadido al empleado facilitándole tareas como el archivo de documentos o la provisión de suministros, consultas... que hasta ahora resultaban tediosas y lentas.

Los beneficios de una Intranet efectiva se manifiestan inmediatamente en forma de:

- Aumento de la productividad.
- Reducción de costes.

¹ FAQ: *Frequently Asked Questions* (Preguntas más frecuentes).



Algunas empresas recuperan el coste de crear una Intranet en menos de tres meses y las ganancias con respecto a lo invertido pueden ser del 1.000%. Con estas cifras no es de extrañar que las Intranets corporativas estén proliferando tan rápidamente como las URLs² de los anuncios de televisión. Dos de cada tres medianas y grandes compañías ya tienen Intranet o están seriamente considerando la creación de la misma (en EEUU y la Zona Euro).

2. Cómo ser «commerce».

Mientras muchos analistas enfocan su atención hacia el Business-to-Business (B2B) y el Business-to-Consumer (B2C), reconociéndolas como las dos categorías principales en el comercio on-line, una Intranet presenta ventajas y oportunidades suficientes como para ser considerada un canal viable por sí mismo. Si la comparamos con las transacciones realizadas a través de Internet, por ejemplo, se comprueba que el comercio a través de una Intranet puede ser llevado a cabo a través de redes seguras, posiblemente en una unidad monetaria interna; paradójicamente, en ocasiones, los expertos se han percatado de que la sección «job opportunities» de las páginas web de las empresas recibe numerosas visitas de empleados actuales, ya que no tienen otro medio de informarse sobre nuevas oportunidades para su carrera profesional o para transferencias internas entre departamentos.

Otra razón para implementar el B2E es proporcionar un valor añadido a los empleados, especialmente en una era en la que los índices de desempleo para trabajos cualificados son, relativamente, bajos (a nivel de EEUU y la zona de la UE), el talento es altamente valorado (o así debería ser) y recompensado y donde la retención de los RRHH valiosos para la empresa es un imperativo si se quiere obtener ventajas competitivas. A pesar de que la introducción del B2E contribuye a hacer las tareas habituales más fidedignas y seguras, o que los suministros sean más fáciles de obtener y contabilizar, lo más importante es que tiene un gran efecto en la reducción de la rotación de personal, en la rápida adaptación durante la adquisición o fusión de compañías y, en general, en acelerar los procesos de implantación y cambio de la cultura corporativa, surgiendo estos efectos como sinergias de la mera implantación de la Intranet.

² URL's: *Uniform Resource Location* (Estándar de identificación de un recurso en Internet).

3. Las Intranets como parte esencial de los RRHH.

En ningún área las Intranets están siendo tan populares como en el área de los RRHH. Cada vez más, este departamento se está enfrentando al desafío de tener que ofrecer un valor añadido a la empresa, además del de mejorar la oferta de servicios y no incrementar los costes. El desafío reside en cómo RRHH va a ser capaz de enfocar su atención hacia iniciativas estratégicas que puedan servir de apoyo para la selección, contratación, retención, formación y desarrollo de personal que posea los conocimientos y habilidades adecuados, pero sin aumentar, e incluso reduciendo, los gastos.

En respuesta a este desafío, muchas empresas están implementando «Employees Services Solutions», que permiten a los empleados resolver incidentes administrativos sin la necesidad de un profesional del Departamento de RRHH. Los empleados son capaces de acceder a la Intranet con el objetivo de asignar anticipos a sus cuentas, elegir tipos de beneficios sociales, informarse de las mejores alternativas dentro de la compañía, recibir formación *just-in-time*, y apuntarse a cursos a distancia directamente desde su lugar de trabajo. Algunos innovadores han ido aún más lejos con iniciativas que permiten controlar las revisiones de rendimiento, asistencia, nóminas, reembolso de gastos, y selección de personal a través de la Intranet. Y la lista de opciones aumenta cada día, lo que le otorga una expansión, hoy por hoy, ilimitada.

4. Beneficios mensurables.

Los beneficios obtenidos como consecuencia de la implementación de Intranets de RRHH pueden ser clasificados en duros y blandos.

Los duros, o ahorros de coste, incluirían beneficios tales como:

- Reducción de personal en los *call centers* ³.
- Ahorro en papeles y producción.
- Bajos costes de despliegue.

Los blandos son normalmente enfocados hacia la mejora del servicio de RRHH no siendo su prioridad la reducción de costes, aunque sin olvidar ésta:

- Reducción de tiempo.

³ Los *Call Centers* o Centros de Atención al Empleado.

- Divulgación de información de manera amena.
- Información precisa.
- Mejora del *feedback*.

Las Intranets efectivas racionalizarán los procesos y el ritmo de trabajo de RRHH, al mismo tiempo que ofrecerán información actualizada a sus empleados.

Aunque no siempre es fácil transformar estos beneficios en pesetas, es indudable que proporcionan un valor mensurable y significativo para la empresa. Además, con la aparición de las Intranets corporativas, los departamentos de RRHH se encuentran menos sobrecargados por el flujo constante de trámites, aprobaciones y preguntas. El resultado es un departamento de RRHH mucho más estratégico y capaz de generar más valor para la empresa.

5. Desarrollando una solución B2E.

Estar seguro de que los beneficios de los que disfruta la empresa son consecuencia de la existencia de una Intranet puede ser muy complicado, y demostrarlo ante el Director Financiero puede serlo aún más, pero desarrollar una solución de servicios dirigida a los empleados es una tarea harto difícil, pero puede resultar tremendamente rentable.

Podemos establecer una serie de etapas-guía para el despliegue de una Intranet dinámica y efectiva:

1. Establecer una estrategia web

Crear una Intranet efectiva no es tarea fácil. Aquellas empresas que lo consiguen, refiriéndonos a las que son usadas por los empleados muy a menudo, son desarrolladas a partir de una estrategia consistente que trata de identificar las aplicaciones y proposiciones que serán más útiles para la organización a largo plazo. ¿Qué información y transacciones serán transmitidas a los empleados usando el «self-service»? ¿Qué características, funciones y capacidades son más importantes para la organización? Podemos valernos de estudios de benchmarking, encuestas... que nos ayuden a seleccionar los apartados más importantes para nuestra empresa.

2. Identificar los procesos de negocio que necesitan ser transformados

¿Qué procesos de negocio deben ser transformados para que los trámites y burocracia disminuyan? Seguridad, efectividad y los procesos actuales que se siguen en los mismos son sólo unas pocas de las áreas totales que deben ser consideradas. En esta fase, es importante contar con un buen análisis de puestos, que ayudará mucho a nuestro objetivo.

3. Constituir una cultura que será adoptada para el nuevo procedimiento de hacer negocio

Ya que el entorno técnico de la empresa estará sujeto a valoración, también lo será su cultura, intangible de la organización, y con un valor tan importante como desconocido hasta hace muy poco. ¿De qué manera la gente se va a sentir atraída hacia el nuevo método de hacer negocio? Es importante observar que la barrera más común a la que uno se va a tener que enfrentar en una iniciativa de despliegue de una Intranet es la resistencia, no por parte del empleado o del mánager, sino por parte de las existentes áreas funcionales que son forzadas a cambiar parte de su actuación. El despliegue de una solución autoservicio requiere un aumento en la confianza que se deposita en los empleados y en los mánagers ya que ellos se convierten en los responsables de revisar y cambiar su propia información. Es por ello que habrá que contar, en la medida de lo posible, con el apoyo de los sectores de representación de los empleados, al igual que fomentar la comunicación entre los mandos intermedios.

6. Sinergias ganadoras.

Como hemos visto, la solución B2E ofrece numerosas posibilidades al profesional de los RRHH; en un primer momento, se limitaban a aliviar las cargas burocráticas del departamento y a solucionar consultas puntuales, pero hemos de ser justos, y reconocer que sin estos pequeños cambios, producidos por las primeras aplicaciones del B2E, no hubiera sido posible el resto, como los cambios de la actualidad nos servirán para mejorar en un futuro.

En este estudio, vamos a centrarnos en lo que a nuestro parecer son dos de las principales aplicaciones del B2E en la actualidad:

- La Selección On-Line.
- El E-Learning.

Sin duda, estos dos elementos son los más aceptados como exponentes de la nueva generación del B2E, no sólo por sus características individuales, que las poseen en alto número, sino también por las sinergias producidas entre ambos, aunque hay que reconocer que todavía no han alcanzado la madurez suficiente.

El desfase entre los conocimientos actuales y los requeridos para solicitar un empleo no perjudica sólo a los que recurren a las redes para impulsar su carrera profesional, sino que también limita la utilidad de los sitios con ofertas laborales. La solución más lógica y beneficiosa para todas las partes consiste en que los sitios dedicados al reclutamiento on-line incluyan servicios de E-Learning, y, por ende, las empresas que incluyan en su Intranet ofertas de empleo o de promoción interna. Los posibles candidatos para cada puesto podrán así ajustar su formación a los perfiles buscados y, en definitiva, todos saldrán ganando: los sitios serán más efectivos, las empresas cubrirán con más facilidad sus vacantes y el E-Learning encontrará un nuevo filón.

Y no acaban aquí las sinergias que pueden obtenerse de la formación on-line y el E-Recruitment. Entre los posibles beneficiarios se encuentran también las empresas especializadas en proporcionar el personal específico que necesitan otras compañías para sacar adelante sus proyectos. El E-Learning se convierte en este caso en uno de los medios más sencillos para adecuar la preparación de esos empleados a las demandas de los clientes corporativos.

Sin embargo, no hay que ocultar que esta tendencia cercana al mundo de la consultoría se encuentra todavía en sus primeras fases, también debido a que muchas versiones han fracasado; el problema no se encuentra en la idea en sí misma, sino en el lastre de buena parte de los negocios de la red: la falta de una cultura de pago. Este problema es mucho menor (e incluso inexistente) en el caso de las Intranets corporativas, ya que, obviamente, su fin no es el de sacar beneficio económico.

7. Los empleados.

Que Internet habrá transformado por completo la gestión de RRHH en las empresas es algo que nadie discute. Los beneficios potenciales del cambio son enormes, pero también lo son las dificultades para pasar del modelo tradicional al on-line. Los obstáculos, muy a menudo, no se encuentran tanto en la tecnología como en la actitud de los trabajadores.

Esta situación parte de la concepción de que el cambio no es una opción sino una necesidad obligada por la dinámica empresarial; los analistas estiman que en poco más de un lustro la gestión on-line será completamente habitual porque es más eficaz y reduce costes, así que las compañías que para entonces no se hayan subido al carro estarán en clara desventaja frente a la competencia.

Pero una vez asumido ese reto queda todavía lo más difícil: cómo plasmar ese cambio que en la teoría suena tan bien en cada empresa concreta. Las dificultades comienzan en el terreno tecnológico, sobre todo por el alto coste de estas herramientas. Eso sí, las compañías pueden elegir entre una gama enorme de soluciones digitales: ERPs (Sistemas de Gestión Informatizados), portales del empleado, soluciones para procesos específicos o la gestión del conocimiento, etc. Además, el outsourcing es en este campo una alternativa cada vez más usada, especialmente por parte de las PYMES: se puede desde alquilar el uso de una aplicación hasta externalizar el proceso entero de gestión de RRHH.

La verdadera dificultad, por tanto, consiste en animar a la plantilla para que utilice en el día a día unas tecnologías en las que tanto se ha invertido. Aquí el ritmo lo es todo: no se puede implantar un complejísimo portal del empleado de la noche a la mañana, pero tampoco es conveniente retrasar cualquier novedad a un hipotético cambio de cultura empresarial. Lo ideal, por tanto, es que todo el proceso se aborde de manera paulatina, empezando con unos pocos servicios para el empleado, y teniendo presente desde el primer momento la estrategia a largo plazo.

Un portal del empleado debe estar orientado a él, pero no podemos caer en la vieja idea del Despotismo Ilustrado e intentar diseñar algo sin contar con, al menos, sus sugerencias, y esto es muy importante por el hecho de que de la actitud de los empleados respecto de la nueva aplicación puede depender el éxito o el fracaso de nuestro servicio.

Otra de las claves debe ser la sencillez, ya que las herramientas rebajarán los costes y mejorarán la eficiencia, debemos preocuparnos por ofrecer al empleado una evolución, más que un cambio «puro y duro», familiarizando a la plantilla con el uso de la herramienta, que debe reducir su complejidad al máximo y facilitar en todo lo posible su uso, aunque esto no es nada sencillo de lograr porque no hay nada tan difícil como hacer que algo parezca sencillo.

8. Adiós al empleado pasivo.

Algunas ventajas que aporta este sistema a la empresa son el refuerzo de la comunicación interna y más rapidez en la toma de decisiones. Así, los empleados pueden acceder a través de la Intranet a los archivos de conocimiento de la organización y conocer las mejores prácticas de negocio, su contexto y su historial. Después, van renovando esos activos con sus propios conocimientos.

Este modelo de gestión ayuda a transformar la cultura de la empresa, ya que cambiarla sólo puede cambiarla la Alta Dirección. Ya no sirve el empleado pasivo y obediente, se pasa a necesitar gente con iniciativa, que asuma la responsabilidad de su propio desarrollo profesional a través de herramientas tecnológicas de fácil manejo.

El inconveniente de este sistema es el problema de su implantación. Supone una carga adicional de trabajo que tiene que soportar la plantilla durante el período de coexistencia de la nueva Intranet con los sistemas antiguos. Para facilitar el cambio es esencial el apoyo continuo de la dirección, los mandos intermedios y la participación de los empleados. Se puede pensar que, puestos a cambiar la forma de gestión de la organización, que se haga a lo grande. Sin embargo, los expertos aseguran que la implantación debe ser paulatina, ¿por qué? En primer lugar, porque la parte inicial es importante, ya que debe acotar el modelo de servicio. Esto exige realizar un inventario de las funcionalidades que interesan a la empresa, pero también establecer unos criterios de priorización, ya que unos pueden preferir asegurar el retorno de la inversión, mientras que a otros les importa más mejorar la imagen interna de la organización.

En segundo lugar, porque debe haber un crecimiento paulatino, ya que el rasgo central de esta herramienta es la escalabilidad. Eso sí, cada nuevo piso tendrá que someterse a lo indicado por el modelo inicial sobre las funciones del portal, a qué roles corresponden, en qué plazos deben establecerse...

Una tercera razón es que, por muy útiles y fáciles de manejar que sean los servicios prestados a través de las redes, los empleados no van a usarlos si no los ven como una herramienta de trabajo que les aporta valor añadido. Esto trae consigo un problema: si los trabajadores no usan la red y no actualizan sus datos, esto supone una pérdida de credibilidad, con lo que la Intranet no vale para nada.

9. Ventajas... y algunos inconvenientes.

A la hora de desarrollar la red interna hay que tener en cuenta tanto los aspectos financieros como la parte técnica. En este aspecto, la Intranet precisa de una infraestructura informática común, una red de buenas prestaciones, equipos con suficiente memoria, mecanismos de seguridad y compatibilidad entre las aplicaciones.

Conviene empezar estableciendo las comunidades prácticas según el perfil de los empleados, para luego centrarse en la infraestructura, la creación de los activos del conocimiento, incentivos para el uso de Internet y, finalmente, el cambio cultural.

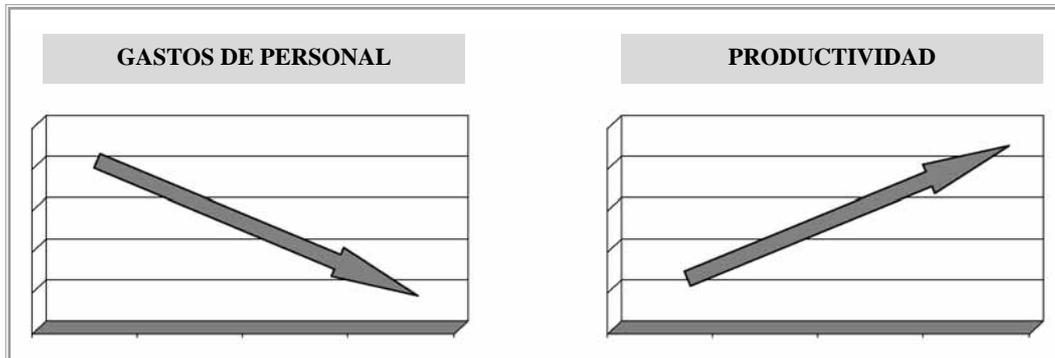
La parte negativa de este asunto se centra en que la implantación de esta herramienta obliga a la empresa a adaptarse a sus parámetros. Pero, aun así, los beneficios compensan ese esfuerzo de estandarización, ya que el sistema permite encajar eficazmente múltiples aplicaciones, procesos y fuentes de información.

Los beneficios del B2E están bastante claros para los responsables de RRHH, pero no siempre la Dirección de la Empresa comparte el interés por la idea. El aumento de la productividad, los ahorros de costes y de tiempo y la satisfacción de los empleados son algunos de los argumentos que pueden ayudar a vencer esas reticencias.

Hasta ahora hemos visto que para el responsable del departamento de RRHH las bondades del B2E están más que claras, pero lo que no debe escapárseles es que el implantar esta herramienta de gestión no depende sólo de ellos sino que han de «convencer» a la dirección financiera, por otra parte, bastante reticente en numerosas ocasiones debido a que aún RRHH arrastra el lastre de ser una línea con negativos en la cuenta de resultados. En el pasado Congreso Intracom 2001, celebrado en mayo en Madrid, los expertos de varias organizaciones y consultoras expertas en la implementación y administración de Intranets para empresas determinaron algunos argumentos para convencer al más escéptico:

1. Ahorros garantizados

Desarrollar una Intranet exige ciertas inversiones (del orden de unos 10 millones) pero también existen opciones más sencillas y económicas para las PYMES (por ejemplo, el outsourcing). En cualquier caso, el sistema reduce de manera significativa los gastos de la empresa. Uno de los ejemplos más claros es el de la formación, en el que las compañías han logrado ahorrar hasta el 40% en formación complementando su oferta tradicional con el E-Learning.



2. Mayor productividad

Las herramientas electrónicas de gestión implican unos aumentos de productividad clarísimos. No sólo porque se reducen los costes, sino también porque muchas tareas burocráticas se automatizan, con lo que más empleados pueden dedicarse a tareas de valor añadido.

3. Todo el conocimiento a mano

La Intranet también es esencial para las empresas que aspiren a aprovechar todo el conocimiento implícito de su plantilla. Esto no es sólo una frase políticamente correcta, sino que en la práctica se concreta en ventajas competitivas para la organización. Sacar partido a la experiencia, los aciertos y los errores de los empleados han permitido en numerosas organizaciones disminuir tiempos previstos en implantaciones de productos, nuevos procesos...

4. Apoyo estratégico

La gestión electrónica permite al departamento de RRHH adquirir un nuevo papel. Si actualizar los datos personales o gestionar las notas de gasto implica pasarse en persona por este departamento, al final del año el empleado habrá perdido un tiempo muy valioso (por no hablar de los profesionales de RRHH). El ahorro que se consigue cuando esas tareas las puede realizar por sí mismo el trabajador desde su puesto permite dedicar mucho más tiempo a la planificación. El departamento de RRHH se descarga de trabajos administrativos para convertirse en un apoyo efectivo al negocio, adoptando decisiones estratégicas en áreas como la gestión del talento, la retribución variable, etc.

5. Motivación laboral

La introducción del B2E choca, a veces, con el rechazo de los empleados, especialmente por las nuevas responsabilidades que tienen que asumir. Pero, a medio plazo, la experiencia ha demostrado que los trabajadores no sólo se adaptan a las nuevas herramientas, sino que las apoyan plenamente, adquiriendo un nuevo elemento en la política de retención de la organización. Parte de esta satisfacción se debe también a que los empleados perciben la equidad en el acceso a la información sobre la compañía.

6. *Feedback* masivo

El B2E debe ser bidireccional, incluso en lo relativo a la evaluación. En otras palabras: la Intranet permite que los empleados evalúen, con la periodicidad que se quiera, a los *mánagers*. Este sistema puede no ser bienvenido en un principio por parte de los mandos, sin embargo, el tratamiento de esta información por parte de RRHH de una forma constructiva, nunca para acusar o evaluar directamente sus aptitudes, será percibido de forma positiva por el *mánager*, permitiéndoles obtener un mayor provecho en la gestión de sus equipos.

CAPÍTULO III. SELECCIÓN ON-LINE

1. La evolución de los RRHH.

Las autopistas de la información se convierten, hoy en día, en el mejor aliado de los departamentos de RRHH en la selección de personal.

Desde hace una década, la función de RRHH en la empresa ha experimentado la mayor revolución de su historia, como hemos visto previamente. La incorporación de la noción de capital intelectual a los activos financieros de la cuenta de resultados ha influido mucho en esta situación. Algo tan obvio como a mejores profesionales, mayor beneficio provocó en las empresas que aplicaron más tarde este principio pérdidas millonarias y la fuga de talentos, más atraídos por lo que les ofrecían las empresas recién llegadas, hoy dueñas del mercado en muchos sectores.

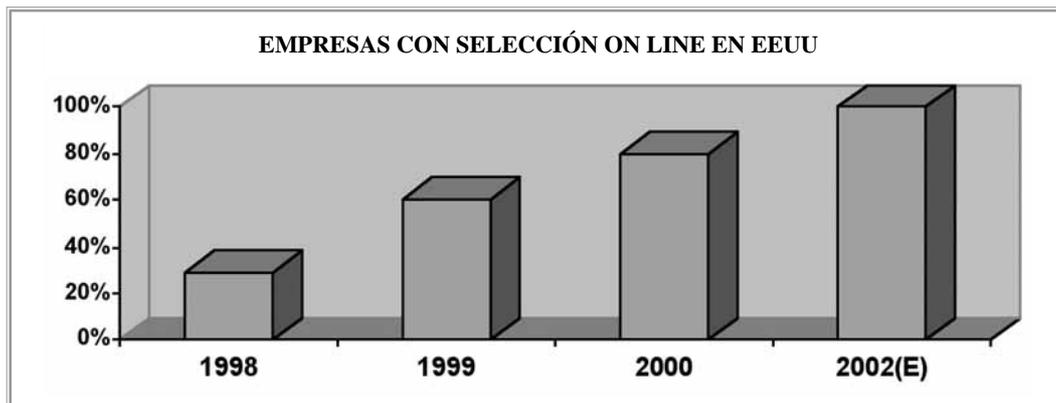
El profesional de los RRHH se ha visto saturado por teorías y mejores prácticas llegadas, en su mayor parte, del mercado y la academia estadounidense, particularmente de experimentados gurús con sofisticadas tesis, basadas en su mayoría en la eficiencia de la gestión por competencias. El sistema de trabajo de alto rendimiento deja al sistema de trabajo de alto compromiso, y al departamento de RRHH se le ha encargado llevarlo a cabo.

2. El mercado de selección.

Por Internet circulan hoy unos 14 millones de currículos, cantidad de la que algunos estudios estiman se duplicará a comienzos de 2003. De éstos, apenas 150.000 rondan por el ciberespacio español, aunque la cifra supera el millón en el mercado hispanohablante; el idioma es, por tanto, un veto bastante importante en el mercado laboral en la red, ya que el inglés continúa dominando Internet, y todos los sectores con ella relacionados.

Sin embargo, el mercado de la selección de personal, que ha sido ocupado tradicionalmente por los anuncios en prensa, pasará paulatinamente a manos de Internet, debido a las numerosas ventajas que ofrece, tanto al usuario como a la empresa y que más adelante señalaremos.

Pero no hace falta implorar a predicciones futuristas para poder ver la evolución del mercado de selección de personal en el ámbito electrónico. El recurso a la bolsa de empleo de la web corporativa para buscar personal es cada vez más común entre las grandes empresas de todo el mundo, lo que además infiere una (de las muchas) ventajas que posee la Selección On-Line, y es la posibilidad de cambiar el *locus* del agente de la búsqueda, ya que ahora la empresa recepciona una cantidad de currículos que supone una base de datos de valor incalculable (piense por ejemplo, en una base de datos con miles de currículos de jóvenes licenciados, entre los que, sin duda, puede encontrarse personal con gran talento, capaz de generar valor a la empresa), es decir, la empresa no sólo sale a la búsqueda del talento cuando lo necesita (oferta de empleo) sino que durante 365 días al año el talento puede visitarle a través de su página web corporativa. Para los amantes de las comprobaciones estadísticas valgan unos datos: el 80% de las mayores 500 compañías de EEUU (Estudio «Global 500 Web Site Recruiting» de iLogos Research) ya reclutan su *staff* de esta manera y se prevé que para el 2002 lo haga el 100%. En Europa las empresas no se quedan atrás y el 73% de las principales empresas utilizan su web para conformar sus plantillas.

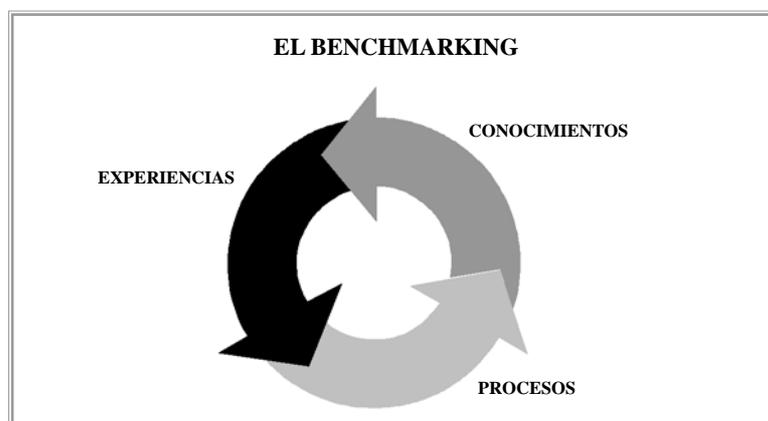


FUENTE: *iLogos Research*.

La experiencia de aquellos departamentos de RRHH que han trabajado y trabajan utilizando la Selección On-Line puede ayudar a los indecisos a convencerse de las bondades del uso de Internet como medio de selección de personal; la revista *Capital Humano* y *Jobpilot* (una de las webs de selección más importantes en Europa) elaboraron a finales de 2000 una encuesta realizada entre 712 responsables de RRHH de 600 empresas; los resultados muestran que el uso de anuncios en prensa, empresas de trabajo temporal... ha disminuido notablemente desde 1999. El 93,5% considera que la inmediatez es la mayor ventaja que ofrece Internet para esta actividad, así como el ahorro de tiempo y dinero que conlleva. Otros de los resultados son:

- Empresas que han incorporado candidatos conocidos por Internet 47,8%
- Uso de formularios on-line para conocer al candidato 34,6%
- Uso de empresas de *outsourcing* 42,6%

Estos datos no son más que una mera sugerencia de lo que se avecina en el futuro de la selección de personal. Caminamos hacia la Selección On-Line, y para tomar las mejores posiciones es muy útil el compartir experiencias y conocimientos entre profesionales; con esta idea aplicada para el conjunto de las actividades empresariales (finanzas, estrategia, formación, ventas...) nació el Benchmarking, un estudio comparativo entre varias empresas de un mismo sector que forman un *peer group* o grupo de referencia, en el cual, además de ofrecer una visión bastante clara de la posición en la que la empresa se encuentra en el mercado, nos da la posibilidad de compartir las mejores experiencias entre todas y cada una de ellas; se trata de un enriquecimiento mutuo, aportando el conocimiento de procesos, estrategias... que han sido útiles en una compañía, a cambio de que otras aporten sus experiencias en ámbitos que le han sido útiles a ellas.



Basado en esa idea nació el estudio de RRHH Networks en el que se pretendía establecer lo que funcionaba y lo que no funcionaba en el reclutamiento on-line en EEUU, donde, hoy por hoy, existe el índice más alto de este tipo de selección y el lugar en el que goza de más tradición.

El reclutamiento en línea incluye la publicación de las ofertas de empleo de las organizaciones en sus páginas y en las de terceros (bolsas de empleo, servicios de consultoras...) además de navegar en Internet en busca proactiva de prometedores candidatos, todo con un único fin: conseguir la cantidad y la calidad de candidatos que deseamos y necesitamos para una variada categoría de puestos de trabajo.

Volviendo al trabajo de RRHH Networks, consideraremos los siguientes hechos en el mercado norteamericano:

- El 40% de la población mayor de 16 años usa Internet (83 millones de adultos). En Europa no llega al 25%.
- El 63% de los usuarios de Internet no son licenciados (lo que indica que el índice de penetrabilidad es muy alto).
- El crecimiento está llegando a su límite máximo, es decir, es casi imposible el crecer más.

Estos datos, y los que hemos venido observando a lo largo del presente documento, son suficientes para aceptar el liderazgo en este sector por parte de EEUU, lo que nos puede permitir a los europeos aprender de sus aciertos y corregir sus errores, para, una vez situados en un nivel próximo, poder implementar sinergias que nos permitan liderar el sector o, al menos, copar todas las necesidades de nuestro mercado. Por ello, veremos alguna de las experiencias norteamericanas en el reclutamiento on-line.

Principales ventajas:

1. *Velocidad.* Alrededor de un 87% de participantes ahorran tiempo.
2. *Ahorro de costes.* Un 72% ahorra costes comparando con los métodos tradicionales.
3. *Ahorro económico.* El ahorro económico directo e indirecto por contratar a una persona es afirmado por la inmensa mayoría de las empresas.

Principales desventajas:

1. *Necesidad de una buena planificación.* Sin un buen plan no es posible el sobrevivir en un sector tan innovador.
2. *Nuevos costes.* Son pequeños, pero son nuevos, lo que nos obligará a realizar un esfuerzo para convencer al área financiera (bien podía servir el siguiente apartado).

3. Las 10 ventajas de la e-selección.

Podemos establecer una serie de ventajas fundamentales que recojan someramente lo visto en este trabajo y exponer de modo resumido lo que consideramos los mejores argumentos para demostrar lo útil de contar con un *back-office* de reclutamiento on-line frente a los métodos tradicionales:

1. Ahorro económico (hasta el 75% respecto al método «tradicional»).
2. Ahorro de tiempo.
3. Valoración de la empleabilidad.
4. Reducción de ruido (los currículos que no son del perfil requerido) y aire (no llegada de los que sí lo son).
5. Disminución de probabilidades de error.
6. Precisión del *matching* o cruce entre la oferta y la demanda.

7. Adecuación a la línea cultural corporativa.
8. Perspectiva global del medio.
9. Gestión eficaz del conocimiento una vez producida la incorporación del candidato.
10. Mayor planificación y estructuración de la bolsa de trabajo.

4. Tendencias a corto plazo.

Podemos identificar cinco tendencias para el futuro del e-reclutamiento en los dos próximos años (2001-2003):

- a) Las compañías enfocarán sus esfuerzos de reclutamiento en Internet.
- b) Los reclutadores tendrán que conseguir competencias específicas incluyendo técnicos en búsqueda y márketing.
- c) Las pruebas y filtración de candidaturas en línea mejorarán, ayudando en los procesos de selección.
- d) Sin valor añadido, las empresas de selección perderán mercado. Algunas llegarán a ser departamentos externos de RRHH.
- e) Las empresas usarán Internet como red «privada» virtual para gestionar, compartir y almacenar perfiles de candidatos y currículum vitae.

5. El *outsourcing*.

Si bien el propósito del presente trabajo está enfocado, directamente, al trato del mismo desde una posición ligada a la visión de la empresa como sujeto y objeto de la acción, es decir, donde la empresa es autosuficiente y genera sus propios recursos destinados a sus correspondientes demandas, no podemos obviar al *outsourcing* (sobre todo en el inicio de la implantación de algo tan novedoso como el B2E), lo cual, es cierto, encarecerá los costes, pero no se trata de ceder todo el protagonismo a la empresa consultora, sino de dejarse orientar y sugerir, aprovechando sus conocimientos, fundamentalmente en las primeras fases (más tiempo creemos que perjudicaría seriamente a uno de los pilares del B2E: el ahorro de costes). Como es obvio, lo más adecuado es realizar uno mismo todas las fases, pero, como opción, no debemos excluir aquellas posibilidades que, con un costo moderado, nos ofrezcan un resultado satisfactorio, y aquí es donde el *outsourcing*, en las etapas iniciales, cobra su mayor razón de ser.

Paralelamente a la creación de las webs corporativas, en las que se ofrece la posibilidad de contactar con la empresa a los candidatos que así lo deseen y que ofrecen a la misma un contacto directo con sus futuros empleados, han surgido los «portales de empleo», cuya misión es facilitar la labor de las organizaciones en materia de selección. Los portales de empleo pretenden ser una herramienta que facilite la búsqueda y filtre la información.

La metodología de estos sitios se divide en tres tipos de servicios. Están los que se limitan a publicar anuncios y remiten a una dirección de correo electrónico de la empresa anunciante (que no suelen cobrar a la empresa). Otra opción más avanzada es la de recibir sólo una selección filtrada de aspirantes. Por último, hay quien ofrece una tercera posibilidad, más cara, que es la de enviar directamente un único candidato. Claro está, y a riesgo de ser reiterativo, que lo ideal y aconsejable a largo plazo, es que hay que intentar que estos servicios los realice la propia empresa, aunque en momentos muy puntuales (urgencia de cubrir un puesto, perfiles muy técnicos...) conviene tener muy en cuenta a los servicios de *outsourcing*.

6. Conclusiones.

- a) Los métodos on-line sustituirán paulatinamente a los tradicionales, respaldados por sus numerosas ventajas, destacando el ahorro de costes.
- b) Los Departamentos de RRHH han de adaptarse a esta nueva situación viendo a Internet como un aliado más que un enemigo.
- c) El mercado estadounidense ha tomado cierta ventaja, aunque no es insalvable; además, podemos y debemos aprovecharnos de su experiencia.
- d) El desarrollo del e-reclutamiento es, prácticamente, ilimitado. En la actualidad, cubre muy bien las primeras fases de la selección, pero es necesario que abarque más.
- e) La planificación que se precisa para disponer de un buen programa de Selección On-Line hace necesario un equipo de RRHH cada vez más libre de trabas burocráticas y más orientado a la creación de valor para la organización.
- f) Nunca hay que olvidar los métodos tradicionales, ya que en ocasiones tienen un uso justificado, y se muestran como un elemento más dentro del abanico de opciones que el profesional de los RRHH maneja.
- g) La ecuación Internet = > beneficios y < inversiones acerca al Departamento de RRHH a posiciones más estratégicas en la empresa.
- h) Por último, hay que involucrar a todos los miembros del Departamento de RRHH en esta nueva herramienta que es Internet.

CAPÍTULO IV. E-LEARNING: EL FUTURO DE LA FORMACIÓN

1. La formación y las nuevas tecnologías.

En los últimos tiempos los programas de formación a distancia han constituido un auténtico auge, poco conocido hasta ahora para una herramienta de gestión de RRHH. Para muchos la formación on-line constituye, para la gestión de los RRHH, lo mismo que el descubrimiento del genoma humano para la medicina. No obstante, para que las empresas puedan extraer todo su partido, deben recordar que la tecnología no basta, y que se deben aplicar los mismos principios y objetivos en los que se basa la formación presencial: transmisión de conocimientos y habilidades que los participantes puedan aplicar de forma inmediata en su trabajo.

Sin embargo, existe una mancha en todo este período de bonanza. Existe un amplio sector que presenta la formación on-line como una modalidad de formación que debe desbancar a la formación presencial; sin embargo, no podemos ser tan radicales y debemos aplicar la complementariedad de ambas, ya que comparten un objetivo único: el aprendizaje.

No podemos por ello aducir que una modalidad es mejor que la otra, que la formación presencial está anticuada, que el E-Learning ha venido a sustituir la formación tradicional...: ni antes era tan mala la formación presencial ni ahora es tan buena la formación on-line. Debemos saber aprovechar las ventajas que nos ofrecen los continuos avances tecnológicos, pero respetando y utilizando la experiencia adquirida en el pasado.

Lo que sí es cierto es que Internet ha conseguido resolver alguno de los problemas que existían en la formación a distancia: la ausencia de compañeros que compartieran sus experiencias con el resto de los asistentes.

De la misma manera, es evidente que la formación presencial es necesaria en determinadas materias y asuntos (aprender a manejar maquinaria...) aunque cada vez son más exclusivos. Por ello, la utilización de un modelo u otro dependerá de las distintas necesidades de los alumnos, de su disponibilidad temporal, de la posibilidad de desplazamiento o no.

Para concluir, debemos dejar bien claro que ambos métodos presentan ventajas diferentes que deben ser aprovechadas en función de las necesidades y realidad de los alumnos; aunque es obvio que la apuesta por la formación on-line cada día se torna como más segura, ya que las ventajas que ofrece crecen cada día, y podemos considerarla como el futuro más presente de la formación, y una de las herramientas de gestión de RRHH más importantes.

2. Entorno empresarial cambiante.

La empresa actual se ha visto sometida a transformaciones en el entorno en el que tiene que sobrevivir, tanto en el ámbito nacional como en el ámbito internacional. Las modificaciones se han producido en, prácticamente, todos los ámbitos, desde los sistemas productivos a la propia red interna. Al mismo tiempo, se tiende hacia un aumento del tamaño mínimo eficiente que permita a las empresas disponer de recursos para hacer frente a las mayores necesidades de inversión en equipamiento y en formación, pues se requieren mayores niveles en la cualificación de la mano de obra y una gestión más profesional.

En España, entre las debilidades actuales de las empresas nacionales destaca la insuficiente cualificación del personal, la baja incorporación de tecnologías, las deficientes redes de comercialización, la escasa actividad internacional y el limitado aprovechamiento de las actividades de mayor valor añadido.

Por este motivo, los agentes productivos están obligados a tomar medidas que les permitan incrementar, o al menos mantener, sus niveles de competitividad en los nuevos mercados:

- Incremento del grado profesional de las funciones directivas.
- Planificación a medio y a largo plazo.
- Incremento de la formación de los empleados.
- Aprovechamiento, en todos los ámbitos, de las ventajas derivadas del uso de las nuevas tecnologías de la información.



A continuación, resumimos las principales consideraciones de este apartado:

- a) Las organizaciones empresariales tienen que hacer frente a amenazas y oportunidades que surgen en su entorno que se pueden clasificar como económicas y tecnológicas.
- b) Para hacer frente a los impactos del entorno, cada empresa dispone de unas herramientas estratégicas, posibles elementos desequilibradores frente a la competencia: equipamiento tecnológico, cualificación de los trabajadores, mecanización de los procesos productivos, sistemas de información y de comunicación interna, controles de calidad y disponibilidad de equipos eficaces, entre otros.
- c) La formación y la tecnología son los dos elementos más destacados para aprovechar las fortalezas de la empresa frente a las amenazas del entorno.

3. Tecnologías y formación en las grandes políticas.

La importancia de la formación en el trabajo es algo de lo que los gobiernos de la mayoría de los países se han dado cuenta en los últimos tiempos, debido a la trascendencia en la competitividad de las empresas y, en consecuencia, para el desarrollo de los países.

Los orígenes de esta preocupación institucional se pueden situar en 1993, cuando el vicepresidente estadounidense AL GORE presentó el documento «Tecnología para el crecimiento económico de América» en el que se concedía una importancia especial a los aspectos educativos y formativos, con el fin de mejorar la cualificación de los trabajadores americanos.

La respuesta europea llegó poco más tarde, en 1994, cuando Jacques DELORS publicó su *Libro Blanco*. En él, se destaca la importancia de las tecnologías de la información para el crecimiento económico y se pone de manifiesto la preocupación existente en Europa por las elevadas tasas de desempleo.

Entre los objetivos del Plan Delors se encontraba el fortalecimiento de la investigación, cooperación, formación y educación a lo largo de toda la vida laboral. Este Plan tuvo su continuidad con el encargo, a un grupo de expertos dirigidos por el comisario Bangemann, del informe «Europa y la sociedad global de la información: recomendaciones al Consejo Europeo». En este texto se describen los elementos constitutivos de la sociedad de la información y se proponen aplicaciones para su lanzamiento.

3.1. Aplicaciones del informe Bangemann.

La primera aplicación del informe Bangemann tiene que ver con el teletrabajo, con el objetivo de conseguir mayor empleo y nuevas profesiones para una sociedad móvil. La segunda aplicación se refiere a la educación a distancia: educación permanente para una sociedad en mutación. La

tercera sería una red de universidades y centros de investigación, buscando la interconexión del potencial de pensamiento e investigación europeo. Otra de las aplicaciones está relacionada con los servicios telemáticos para las PYMES, como instrumento potente para relanzar el crecimiento económico y el empleo en Europa.

En cuanto a la formación, la aplicación de mayor interés del informe Bangemann es la segunda: su objetivo específico es «fomentar la creación de centros de enseñanza a distancia que proporcionen material pedagógico y servicios de formación y tutoría a medida para las PYMES, las grandes empresas y las Administraciones Públicas. Introducir técnicas avanzadas de enseñanza a distancia en las escuelas e institutos de formación profesional». Como agentes encargados de fomentar esta aplicación, se mencionan las nuevas empresas que proporcionan servicios de formación profesional a distancia. La Comisión Europea se compromete a apoyar normas de calidad para programas y cursos y contribuir a crear un entorno favorable para el desarrollo de la educación a distancia.

El informe señala que las autoridades públicas y los organismos privados entrarán en el mercado de educación a distancia, ofreciendo programas y contenidos en la red y discos interactivos, CD-I y CD-ROM (véase **Anexo II**), a precios asequibles.

Los principales beneficiarios de esta aplicación dirigida al desarrollo y al aprovechamiento de la educación a distancia serían:

- Las PYMES y las Administraciones Públicas, que reducirán costes y optimizarán los recursos disponibles para formación y educación.
- Los trabajadores, que podrán beneficiarse de programas de formación continua.
- Las personas con obligaciones domésticas o que vivan en zonas aisladas.
- Las empresas, que generarán valor añadido, al formar a su plantilla.

Dada la importancia que internacionalmente se está concediendo a la formación como herramienta de competitividad económica y a la utilización de las tecnologías de la información, se hace indispensable otorgar la importancia correcta a esta área en las empresas, y conocer todos y cada uno de sus componentes, ventajas e inconvenientes.

3.2. La ayuda a la formación en España.

Es indudable que reducir este trabajo a niveles nacionales o territoriales sería limitar el mismo; sin embargo, en el tema legal y a pesar de existir legislación europea al respecto, los países siguen poseyendo plena libertad en el uso de sus recursos destinados a la formación, y administran tales recursos de acuerdo con sus políticas. Por ello, es conveniente situar de manera sucinta la política de formación seguida en España en los últimos tiempos por ser la más cercana a nosotros.

España tiene una característica que le hace diferente a la mayoría de países europeos, y es que el porcentaje de grandes empresas respecto al total es sensiblemente inferior al del resto (cerca del 95% de las empresas españolas tienen menos de 10 trabajadores). Por ello, las mayores inversiones en formación las realizan empresas públicas o multinacionales. En realidad, las empresas nacionales no han valorado a lo largo de su historia la inversión en formación, preocupándose por el corto plazo y careciendo de recursos que les permitieran abordar programas de formación a medio y largo plazo.

La Administración española es consciente de este problema por lo que ha puesto en marcha distintos programas dirigidos a que las organizaciones empresariales fomenten actividades formativas. Las iniciativas más frecuentes se dirigen al desarrollo de la formación continua, considerada de gran valor estratégico en los procesos de cambio tecnológico, económico y social, y que se define así en el II Acuerdo Nacional de Formación Continua: «conjunto de acciones formativas que se desarrollen por las empresas, trabajadores o sus respectivas organizaciones, a través de las modalidades previstas en el mismo, dirigidas tanto a la mejora de competencias y cualificaciones como a la recualificación de los trabajadores y trabajadoras, que permita compatibilizar la mejora de la competitividad de las empresas con la formación individual del trabajador».

La mayoría de las iniciativas relacionadas con la tele-educación han sido promovidas por instituciones públicas que han proporcionado la práctica totalidad de los recursos económicos y el soporte organizativo necesario a las empresas receptoras.

El ANFC (Acuerdo Nacional para la Formación Continua) es firmado por patronales y sindicatos, y a través de él se pretende mejorar el nivel de cualificación de los trabajadores. A través del ANFC, se ha creado la FORCEM (Fundación para la Formación Continua), financiada con ayudas del Fondo Social Europeo, y que se encarga de organizar, gestionar y ejecutar acciones formativas.

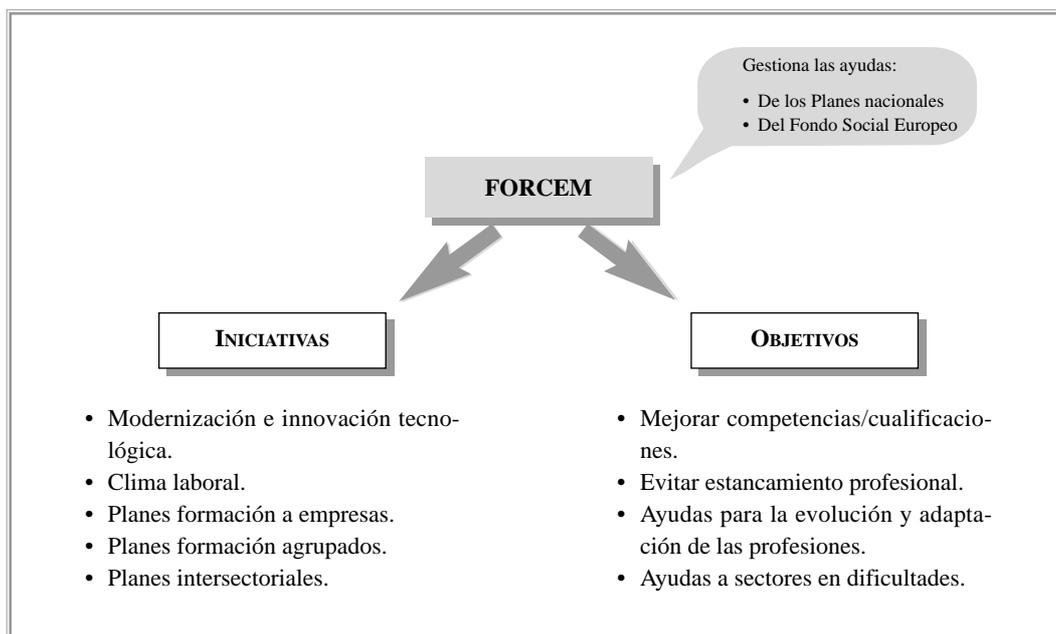
La Administración pretende incrementar la tele-educación; este propósito ha ido acompañado de medidas paralelas con el fin de conseguirlo: reducción del coste de acceso a la información, beneficios fiscales a las empresas que faciliten el uso de nuevas tecnologías a sus empleados, campañas de difusión de las ventajas de la tele-educación, etc.

La herramienta más importante existente ahora mismo en España para fomentar la formación continua entre las empresas es FORCEM, organismo encargado de gestionar las ayudas de los planes nacionales y de los fondos estructurales europeos. Dentro de las iniciativas formativas se recogen planes de formación de empresa, planes de formación agrupados para empresas y colectivos del mismo sector y planes de formación intersectoriales.

La aparición de FORCEM en el panorama de la formación de las empresas españolas ha resultado decisivo para concienciar a los empresarios sobre la importancia de contar con planes formativos para mejorar la productividad y la competitividad.

Como ejemplo del impacto que las iniciativas de FORCEM han tenido en las empresas españolas, se puede destacar que en los cuatro primeros años de funcionamiento se ha pasado de 300.000 trabajadores participantes en 1993 a 1.413.193 en 1999 (Fuente: FORCEM).

Los objetivos de las iniciativas de FORCEM consisten en la prestación de ayudas para la adaptación permanente y la evolución de las distintas profesiones y del contenido de los puestos de trabajo, de las mejoras de las competencias y las cualificaciones indispensables para fortalecer la situación competitiva de las empresas y de su personal.



Según la Resolución de 18 de febrero de 1998 de la Dirección General del Instituto Nacional de Empleo, por la que se aprueba la convocatoria para los próximos tres años, los objetivos de las ayudas se centran en la identificación de las necesidades reales de formación asociadas al desarrollo de la competitividad de las empresas y la mejora de la formación individual de los trabajadores mediante tecnologías apoyadas en la convergencia de esfuerzos y experiencias de los agentes económicos, sociales e institucionales implicados.

4. Los nuevos sistemas formativos.

De la mano de las nuevas tecnologías, los sistemas de formación en las empresas han experimentado una fuerte transformación en los últimos años. El sistema tradicional de aprendizaje se basaba en la relación directa profesor-alumnos. Con las nuevas herramientas el protagonismo del profesor se disipa, y pasa a ser un coordinador-orientador de la formación del alumno.

Se trata de un nuevo tipo de aprendizaje por autodescubrimiento, lo que conduce a una formación más personalizada, que le resta importancia al contacto presencial al poder utilizarse caminos alternativos para el intercambio de información entre alumno y profesor, basados en las nuevas tecnologías aplicadas a la información y a las comunicaciones (mensajería electrónica, videoconferencia...). Estas tecnologías también permiten al alumno conectarse a un elevado número de bases de datos y centros servidores donde adquirir información y conocimientos que sirven para complementar y aumentar las enseñanzas del profesor/tutor.

En el siguiente cuadro se comparan los dos sistemas formativos en función de sus principales agentes (profesor y alumno); también se comparan los contenidos, los soportes de la información, el escenario predominante y el método de enseñanza:

	SISTEMA TRADICIONAL	NUEVO SISTEMA
PROFESOR →	Dirige el proceso formativo	Coordina y orienta la formación
ALUMNO →	<ul style="list-style-type: none"> • Receptor pasivo • Formación reglada 	<ul style="list-style-type: none"> • Autoaprendizaje • Formación personalizada
CONTENIDOS →	Áreas básicas	Desarrollo de procesos mentales
SOPORTE →	<ul style="list-style-type: none"> • Papel impreso (libros) • Audio (casete y radio) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ordenador / multimedia • Vídeo y televisión
ESCENARIO →	Aulas	Centros remotos (hogar y lugar de trabajo)
MÉTODO →	Enseñanza presencial	Formación a distancia

El alumno adquiere una actitud más activa, es él mismo quien tiene la capacidad de elegir los temas sobre los que quiere profundizar y quien puede acceder directamente a importantes fuentes de información. Lo que demanda, principalmente, del nuevo profesor es asesoramiento y apoyo en el proceso formativo.

El soporte tradicional de la información ha sido el papel impreso (libros, manuales, cuadernos...) y, posteriormente, se completó con radio y grabadoras; estos medios, muy útiles hasta entonces, pasaron a convertirse en anticuados cuando se les exigía la capacidad de interactuar con el alumno.

Los nuevos soportes educativos son principalmente el ordenador personal y demás sistemas de transmisión de voz, datos, textos e imágenes que permiten contacto permanente entre los alumnos y el profesor.

El escenario principal del sistema educativo ya no es el aula; ahora, se amplía a los centros remotos, principalmente al hogar y al puesto de trabajo, pero puede extenderse a cualquier lugar en el que exista un ordenador o un terminal de televisión.

El alumno adapta sus necesidades formativas a sus disponibilidades de tiempo; evita que surjan problemas en su puesto de trabajo por falta de dedicación y compatibiliza las tareas profesionales con las formativas. Además, el cambio de un método basado en la enseñanza presencial a otro apoyado en la formación a distancia evita traslados inútiles, costes y optimiza el tiempo invertido en la adquisición de conocimiento.

Las ventajas no son sólo para el alumno sino que las empresas también salen ganando. Las organizaciones empresariales se benefician del autoaprendizaje como proceso formativo permanente porque pueden disponer de un personal más cualificado, más motivado y con mayor capacidad para adaptarse de forma rápida a los cambios organizativos y a las funciones que exijan las transformaciones de los entornos competitivos en los que se desarrolla su actividad, al tiempo que no pasan temporadas lejos del puesto de trabajo.

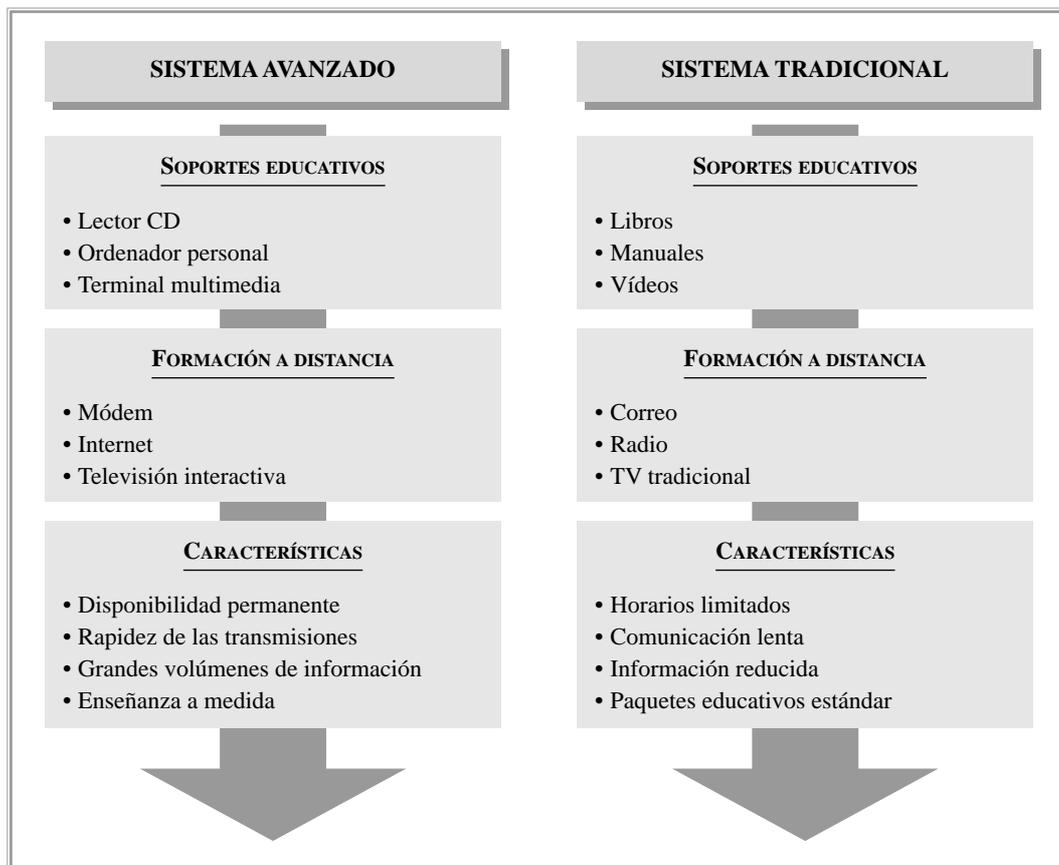
Entre los cambios relacionados con los agentes de los sistemas formativos más destacados está el que afecta al papel de profesor, que pasa a ser un encauzador del proceso formativo que incentiva al alumno en el desempeño de las labores de autoaprendizaje. Esta nueva tarea no es en absoluto sencilla: como afirma el profesor T.G. HATCHER (Universidad de Arkansas. Experto en formación) en lo que respecta a las aptitudes que deben reunir los tutores de la formación autodirigida, según el profesor, los mentores de este tipo de formación deben tener conocimientos sobre las siguientes materias:

- Forma en la que el adulto adquiere las habilidades, los conocimientos y actitudes y cómo se desenvuelve con ellos.
- Ayudar a los alumnos y ejercer las labores de asesoramiento.
- Comunicar ideas frecuente y eficazmente, ofreciendo *feedback*.
- Conseguir que otras personas asuman el compromiso con su propia formación a corto y a largo plazo.
- Crear y mantener un ambiente de estudio que favorezca la creatividad.
- Ayudar al alumno a reducir el estrés en diferentes condiciones de trabajo.

Éstas son sólo algunas de las materias que deben desarrollar los tutores, pero existen otras, aunque podemos resumir que el profesor sigue teniendo la importancia anterior; aunque el modo de desarrollar su trabajo ha cambiado, la inmensa mayoría de las cualidades que debe desarrollar en el mismo versarán sobre la capacidad de otorgar retroalimentación a los alumnos, y realizar una labor de seguimiento y asesoramiento al alumno.

5. Planteamientos futuros.

Los nuevos sistemas formativos van teniendo en cuenta las oportunidades derivadas de las aplicaciones tecnológicas. A continuación, se resumen las principales evoluciones de los sistemas formativos, partiendo de un enfoque tradicional hasta uno avanzado que se caracteriza por el uso intensivo de tecnologías de la información y las comunicaciones.



5.1. Enseñanza asistida por ordenador.

Las técnicas de la Enseñanza Asistida por Ordenador (EAO) son un caso muy especial. Este método de enseñanza ha adquirido un fuerte auge internacional y supone el más novedoso complemento a Internet, gracias a la gran red de telecomunicaciones y a su facilidad de manejo, mediante hipertextos e hipergráficos (véase **Anexo II**).

Los sistemas de enseñanza asistida por ordenador aprovechan las posibilidades de la tecnología multimedia en la que se combinan textos, gráficos y animaciones, para ofrecer nuevas modalidades formativas que se adaptan a las necesidades específicas de las organizaciones empresariales actuales. Estos sistemas constituyen una verdadera alternativa a la formación tradicional, especialmente por su alcance a grandes grupos, dispersos geográficamente, que precisen de una actualización constante de sus conocimientos.

Los alumnos que utilizan la EAO pueden recibir una formación individualizada, estructurada en módulos y de carácter flexible. Esto permite compatibilizar horarios, evitar traslados y adaptar las formas del trabajo formativo a las del desarrollo profesional.

La base de esta metodología es eminentemente práctica, con lo que el alumno trabajará, desde el principio, con casos reales en los que participa activamente y toma decisiones. Esto se produce gradualmente, de acuerdo con la asimilación de los contenidos del curso. Existen diferentes niveles de contenidos, que se presentan en función del perfil y de los procesos del alumno a medida que interactúa con la aplicación. Además, se combina con un sistema de seguimiento y de evaluación, específicamente diseñado para cada curso.

5.2. Internet como herramienta formativa.

Por su parte, Internet es una herramienta complementaria de primer orden por la facilidad de uso que permite el HTML (*Hiper Text Markup Language*), gracias a su capacidad para contener documentos multimedia con hipertextos e hipergráficos y también gracias a la facilidad de navegación a través de enlaces, y a su alcance a todo tipo de informaciones y expertos en todo el mundo.

Sólo en España, se calcula que existen alrededor de un millón y medio de usuarios de Internet mayores de 14 años, y casi 7 millones de usuarios (véase **Anexo I**) que disponen de los medios técnicos para su acceso (y un número creciente de usuarios potenciales). De los usuarios reales, una tercera parte se conecta diariamente a la red, mientras que un 9% se considera que son usuarios no habituales.

Mediante la introducción de Internet en la empresa, se eliminan los costes de crear contenidos o de diseñar las materias formativas, ya que se puede aprovechar la infraestructura de la red, evitando tener que crear una red interna de comunicaciones.

Esta reducción de costes resulta todavía más patente en el caso de alumnos geográficamente distantes, ya que el coste de formación para cada nuevo alumno resulta prácticamente insignificante y, lo que es más importante, la administración y actualización de los cursos se optimiza al estar toda la información de los cursos reunida en un mismo servidor.

El contenido se actualiza constantemente y se evita tener que realizar copias de todos los cursos y distribuirlos entre los alumnos, como ocurría en la enseñanza asistida por ordenador. Tampoco

hay que preocuparse por los espacios de memoria libre en el ordenador de cada alumno; un ordenador personal convencional y un navegador de Internet resultan suficientes para que el alumno obtenga el máximo provecho a los cursos de formación apoyados en la red.

APLICACIONES POR INTERNET DEL E-LEARNING

Uno de los principales problemas de los profesionales que viajan constantemente es la imposibilidad de seguir un curso de cualquier materia con total normalidad, algo que le impide reciclar sus conocimientos y que por lo tanto le perjudica en su formación permanente, tan necesaria en los últimos tiempos caracterizados por la evolución continua de la tecnología. La alternativa del uso de Internet para aumentar su formación es algo que deben aprovechar los profesionales y, por ende, las empresas, que aumentarán el valor de sus empleados y con él el de la organización.

El último avance se ha producido con la formación «on-flight», en la que el avión deja de ser un obstáculo para convertirse en lo que es, un medio de transporte. Los pasajeros podrán conectarse a Internet poco después del despegue y seguir los cursos que deseen a través de la red durante todo el vuelo. De esta forma, el E-Learning, cuyo valor consiste precisamente en permitir el aprendizaje en cualquier momento y lugar, logrará aumentar su ya enorme potencial de negocio.

Como vemos, a medida que transcurre el tiempo, las ventajas del E-Learning crecen hasta límites insospechados, motivo que viene a reforzar una idea repetida en este trabajo: la empresa debe colocarse cuanto antes en una posición de salida privilegiada; de no ser así, las pérdidas de competitividad (y, por ello, de negocio) serán tan altas como lo son las posibilidades de crecimiento de esta nueva tecnología.

INTERNET BASED TRAINING

A continuación vamos a presentar las relaciones de un sistema de formación basado en Internet, el IBT o *Internet Based Training*.

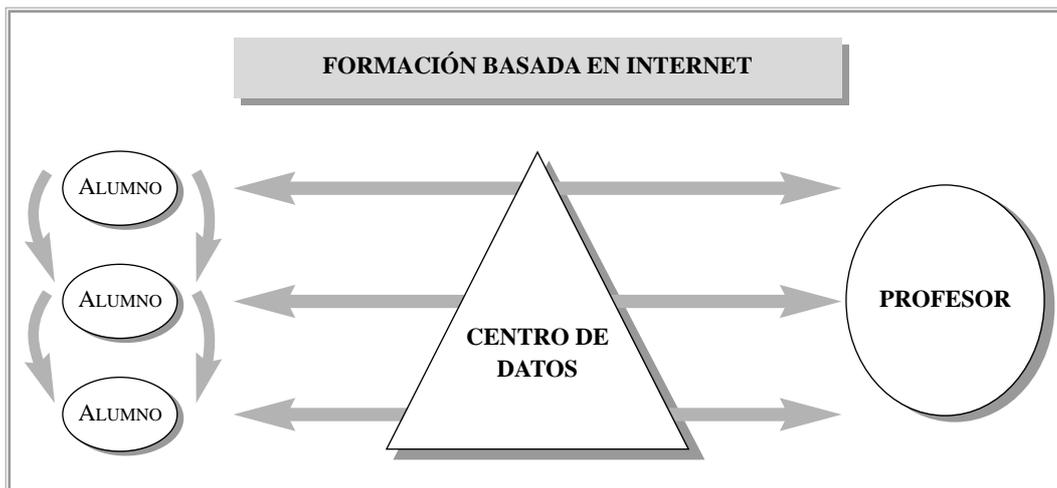
Los alumnos se conectan a un centro servidor en el que se encuentran todos los contenidos de las áreas formativas, con los temarios actualizados constantemente. Los enlaces de la red permiten establecer librerías de referencia, así como glosarios, manuales e información complementaria para ampliar los conocimientos de los cursos.

Mediante este sistema hay una comunicación permanente entre el profesor-tutor y el alumno, quien realiza un seguimiento permanente de los cursos, propone ejercicios y evalúa. Los alumnos pueden dejar mensajes en el buzón del tutor las 24 horas del día todos los días del año, pudiendo estar en contacto entre sí para intercambiar comentarios sobre los temas, organizar foros de discusión y poner en marcha prácticas de trabajo en equipo (otra de las cualidades que desarrolla esta metodología).

La comunicación con otros estudiantes es constante, lo que enriquece las clases, sobre todo si son de diferentes países o zonas geográficas; el alumno tomará mayor conciencia de los problemas si conoce la idiosincrasia de cada zona, se acostumbrará a trabajar en equipo y a formas diferentes de pensar; en otras palabras, el curso posee, en este aspecto, un valor añadido para la propia personalidad del alumnado.

Hay que recordar que el auge de Internet es muy reciente y su uso aún no se ha optimizado. Existen todavía importantes problemas, como la lentitud de las transmisiones (cada vez las mejoras son mayores) y problemas de seguridad y privacidad.

Algunos de estos problemas, como comentamos anteriormente, se solucionaban con el uso de las Intranets o redes corporativas. Estas redes internas disponen de las medidas de seguridad apropiadas al estar su uso limitado al personal autorizado de la empresa.



6. El éxito del E-Learning no se improvisa.

Internet multiplica las posibilidades de la formación hasta extremos desconocidos. Sin embargo, sólo una postura realista, rigurosa y atenta a los intereses de los alumnos permite aprovechar todo el potencial (y la reducción de costes) del E-Learning.

Establecer un buen programa de educación E-Learning hemos visto que no es tarea fácil. Un programa de formación a distancia tradicional, en el que se le da al alumno un material para que lo estudie por su cuenta y pase un examen al final, se ha demostrado que es poco efectivo; sin embargo, el E-Learning reproduce la misma tecnología intensa e interactiva de los programas habituales y, por tanto, logra los mismos resultados.

Esta metodología que, según hemos visto, se basa más en el aprendizaje de habilidades mediante la constante toma de decisiones que en la mera absorción de conocimientos, es fruto de muchas deliberaciones y de un adecuado plan, acorde a las necesidades particulares de cada organización.

Los alumnos estudian una serie de conceptos, contando con el apoyo constante del tutor y participando interactivamente junto con sus compañeros en foros de discusión, pero luego se les presenta el caso de una empresa real para que decidan qué medidas adoptar, y lo más interesante es que esta tarea no se resuelve de manera individual sino que los alumnos se dividen en grupos que, desde sus respectivos países, departamentos..., se tienen que poner de acuerdo para plantear su respuesta.

Uno de los factores a tener en cuenta es el número de participantes del grupo, que no debe ser superior a 25 (como norma general), aunque puede variar en función del tema del curso, es decir, no es igual el número de alumnos necesarios para un curso de contabilidad general que para un curso de reingeniería de procesos. Sin embargo, y debido a que el espacio en el E-Learning no existe, se pueden hacer tantos grupos como se deseen para un mismo curso, sin que los costes suban de manera lineal.

Indudablemente cada empresa debe realizar un ajuste con respecto a estas decisiones y aplicar las mismas de acuerdo con sus necesidades y sus medios, de acuerdo con lo cual, será necesario un equipo de tutores y técnicos de soporte mayor o menor. No podemos contar con una plataforma muy moderna si luego no se tienen en cuenta las particularidades de la empresa, que van desde la infraestructura disponible hasta la edad de los alumnos y la tarea que desempeñan. El sistema no estará completo sin un buen seguimiento que controle, entre otros aspectos, el cumplimiento de los plazos prefijados o la evolución general del grupo.

Los requisitos pueden parecer muchos *a priori*, pero el esfuerzo seguro que merece la pena, tanto por la calidad de la formación que se logra como por el ahorro de dinero. La modalidad online resulta un 30% más barata que la presencial desde el punto de vista de la impartición, y además elimina costes indirectos tales como el desplazamiento de los alumnos o las dietas. Aunque habría que destacar que pensar y obsesionarse sólo con el ahorro sería una estrategia equivocada, ya que el objetivo es ofrecer formación de calidad.

Las empresas, en definitiva, deben determinar qué formación necesitan exactamente, cuáles son sus posibilidades desde el punto tecnológico y de los empleados y de qué parte se pueden encargar por ellas mismas, y entonces deben buscar un proveedor de servicios cuya oferta integre todas las soluciones que les hacen falta. La recompensa será una formación de auténtica calidad y a largo plazo, además de un considerable ahorro de costes.

7. Hacia una auténtica *learning organization*.

En numerosas ocasiones las empresas han acudido a la formación y a la renovación, sólo como respuestas puntuales a momentos de crisis, y no como su *modus vivendi*, que es lo que debería hacer cada organización para adaptarse a las nuevas situaciones y crecer. La llamada *learning organita-*

tion, es aquella organización en la que las personas, a todos los niveles, de forma individual y colectiva, se responsabilizan de aumentar continuamente su capacidad para mejorar los resultados en los que están interesados (y haga el favor de no reírse). Esta idea puede parecer utópica incluso, no les miento, para quien suscribe, pero, si reflexionamos un momento, nos daremos cuenta de que es posible llegar a ella, indudablemente no en la situación actual que se vive en la empresa actual, pero sí en una situación a la que entre todos, sobre todo los responsables de RRHH, deberíamos llegar.

La flexibilidad es una de sus características, su capacidad de gestionar y crear conocimientos mediante «círculos de aprendizaje», en donde se generan nuevas ideas a través del diálogo y la visión compartida. Combina el aprendizaje adaptativo (flexible a los cambios) y el creativo (generación de nuevas oportunidades). De esta manera, satisface mejor la necesidad «latente», no descubierta, del empleado, lo que éste valora realmente y que antes no ha experimentado o percibido.

8. Consideraciones finales.

A continuación se exponen algunas de las principales cuestiones que pueden resumir el espíritu de este capítulo, con aquellos puntos que, a nuestro juicio, merece la pena destacar:

- a) Desde principios de los años noventa, los países más desarrollados han tomado conciencia de la importancia del uso de las nuevas tecnologías en las actividades empresariales y han puesto en marcha numerosas iniciativas que priman el uso de estas tecnologías en los programas empresariales.
- b) España no es una excepción y, en colaboración con la UE, participa en numerosos programas relacionados con la introducción de las tecnologías de información en las funciones educativas y formativas, destacando las acciones emprendidas en el marco de FORCEM.
- c) La introducción de las tecnologías en los sistemas formativos empresariales constituye un proceso dinámico que actualmente está en sus inicios. Estudios de la Comisión Europea estiman que en el año 2005 el 60% de la formación en las empresas se realizará mediante sistemas de tele-educación o llevará algún soporte tecnológico.
- d) El proceso de implantación de las tecnologías en la formación puede observarse en tres etapas complementarias:
 1. Utilización intensiva de la informática para el almacenamiento y tratamiento de la información a través de equipos cada vez más potentes. Desarrollo de la EAO.
 2. Aprovechamiento de los sistemas telemáticos e informáticos. Formación basada en Internet.
 3. Progresiva utilización de imágenes en los contenidos de las áreas formativas.

- e) Los sistemas formativos basados en tecnologías de la información no significan las mismas acciones con nuevos soportes, sino que precisan nuevos modelos educativos, distintos a los anteriores.
- f) Las empresas que no atiendan sus necesidades formativas y que no aprovechen las oportunidades de las tecnologías de la información se encontrarán en desventaja frente a las empresas innovadoras y sufrirán continuas pérdidas de competitividad.
- g) Los trabajadores que no se involucren y participen activamente en los nuevos procesos de aprendizaje encontrarán dificultades para desenvolverse en los nuevos mercados laborales.
- h) Los avances tecnológicos permiten realizar funciones de autoaprendizaje desde cualquier lugar, a cualquier hora, contar con el asesoramiento de los mejores expertos sobre cada materia y hacer uso de volúmenes de información a través del acceso a las bases de datos de todo el mundo.
- i) Los papeles del profesor y el alumno se han transformado. El alumno necesita labores de autoaprendizaje, mientras que el profesor pasa a desempeñar funciones de asesor/tutor.
- j) La formación permanente pasa a ocupar un lugar destacado en la retribución del propio trabajador, incrementando su valor dentro del sistema de valores empresarial.
- k) Las nuevas tecnologías han de poner a disposición de todos, no tanto los cursos, sino los recursos para que el personal pueda desempeñar mejor su trabajo.

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES FINALES

Establecer una serie de conclusiones finales para lo visto hasta aquí puede parecer una tarea sencilla; sin embargo, no es así. Todo depende de la visión que queramos adoptar; si optamos por una postura muy optimista, las conclusiones pueden ser diferentes que si lo hacemos por una más negativa. Pero el propósito de este trabajo no es el de convencer ni refutar, sino el exponer, por lo que es más aconsejable una postura intermedia, aunque siendo sinceros hemos de afirmar que el B2E tiene, hoy por hoy, más ventajas que inconvenientes.

Una de las cosas que debe quedarnos clara del B2E es su versatilidad y la multitud de funciones para las que puede ser usado, siempre en beneficio de la empresa, siempre en beneficio del empleado. Sin embargo, hay que tener muy presente la posición del trabajador a la hora de encarar estos proyectos en las empresas. El no contar con sus opiniones o sugerencias puede dar al traste con implantaciones en las que las fases preliminares y de diseño se hicieron a la perfección.

El B2E no es sólo ahorro de costes, supone la implantación de calidad en su activo más importante: el capital humano; lo que parece claro es que el negocio electrónico es, *per se*, una inversión fácilmente amortizable si se siguen unas pautas delimitadas aunque flexibles, según las particularidades de cada empresa y el sector en el que desarrolla su negocio. B2E es una herramienta total, ya que agiliza la labor de los profesionales de RRHH, otorga mayor decisión al empleado y abarata costes a la empresa.

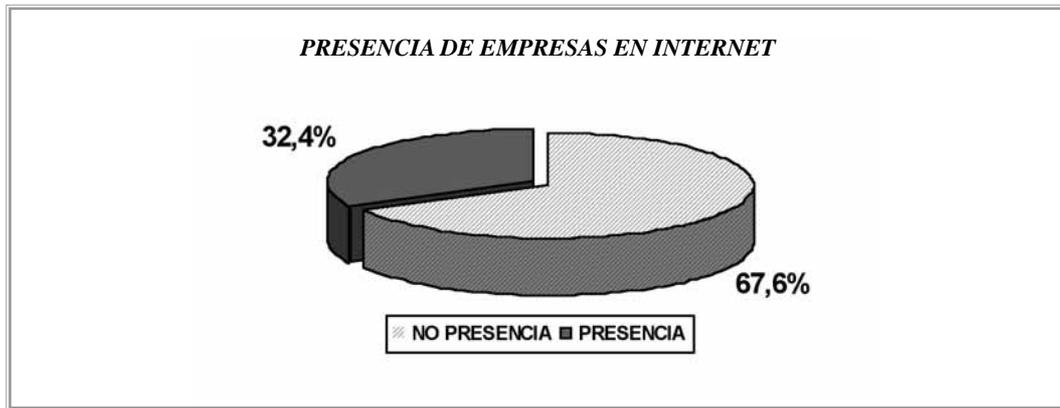
El B2E no finaliza con la implantación de una Intranet de calidad, o con un sistema de selección eficaz, ha de continuar realizando continuas actualizaciones y controles de calidad, completándose con otras facetas de los RRHH. Si invertimos dinero en la formación pero luego no nos encargamos de hacer un seguimiento de la ubicación de ese empleado tras el curso, o las condiciones del Plan de Carrera interno no se modifican, el esfuerzo no habrá merecido la pena y, aparentemente, el B2E habrá fracasado, y digo aparentemente, porque entra en juego una variable oculta, pero con un efecto demoledor, el empleado no percibirá el interés que la empresa ha depositado en él si luego no ve mejoras en su situación anterior, y aquí llega uno de los mayores peligros, el de que habremos formado a una persona para otra compañía. Estas últimas líneas, que parecen de perogrullo, son situaciones muy usuales en ciertos sectores.

Las principales aplicaciones del B2E son la Selección On-Line y el E-Learning; la selección electrónica ofrece servicios aceptables sobre todo para las fases iniciales de la selección de personal y constituye uno de los elementos de mayor expansión en el futuro, mientras que el E-Learning tiene mayor camino andado y ofrece unas posibilidades cualitativamente mayores. La principal virtud de ambas es su flexibilidad y su poco coste, lo que supone amortización a corto plazo. Como principales inconvenientes, destaca la necesidad de reimplantar las políticas formativas de la empresa y el «convencer» a los empleados de la nueva forma de realizar la formación o la selección, ya que aún son muchos los que prefieren la formación presencial tradicional o desconfían de dejar sus datos/currículum en Internet, aunque también es cierto que más por un temor hacia el medio (el ordenador, la informática...) que por la metodología en sí.

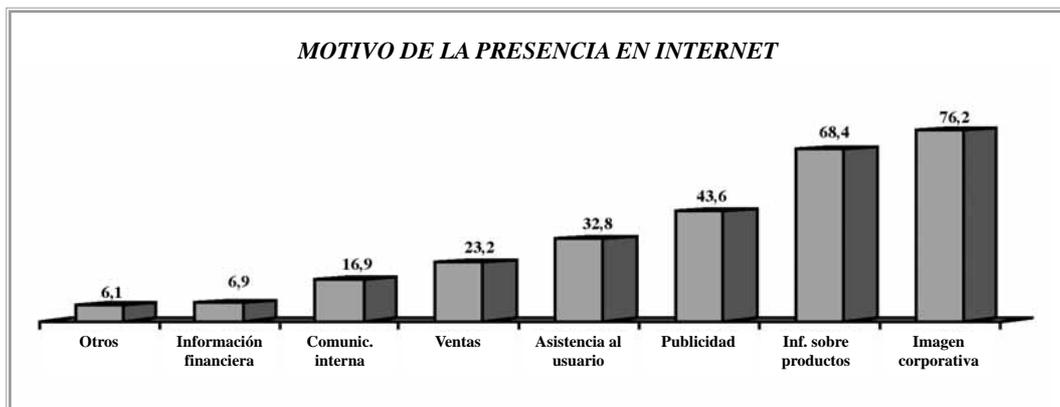
Además, otro de los puntos de interés es la sinergia que el B2E provoca en otras áreas de la organización; un claro ejemplo son las ventajas que provoca en la comunicación interna o las mejoras en los procesos de toma de decisiones.

Nos encontramos ante una nueva visión de los RRHH, y es necesario poner todo de nuestra parte para situarnos en una posición privilegiada de cara a nuestros competidores, haciendo un Departamento de RRHH más orientado a la tarea, y eliminando actividades burocráticas que frenan y delimitan la actividad diaria del mismo, perjudicando la principal misión del profesional de los RRHH, la creación de valor para la empresa.

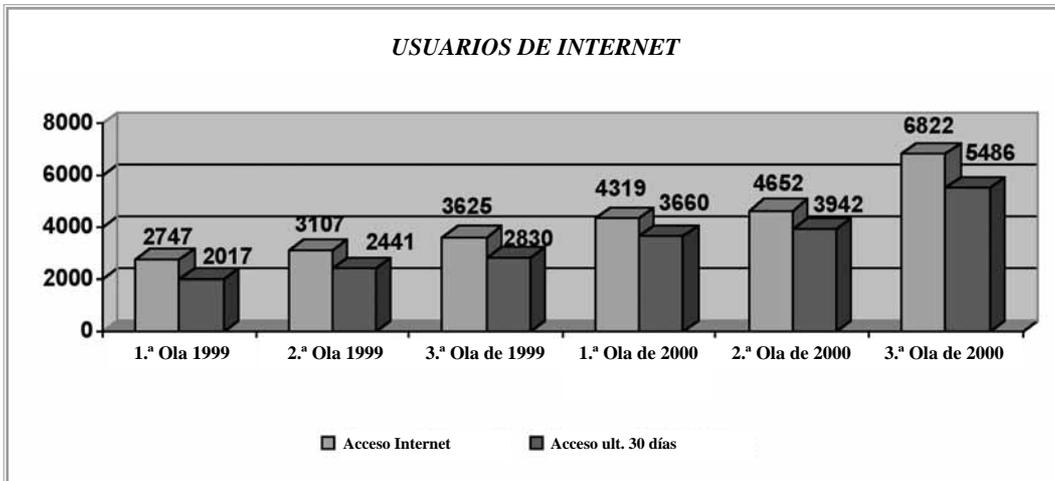
ANEXO I. LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS EN INTERNET



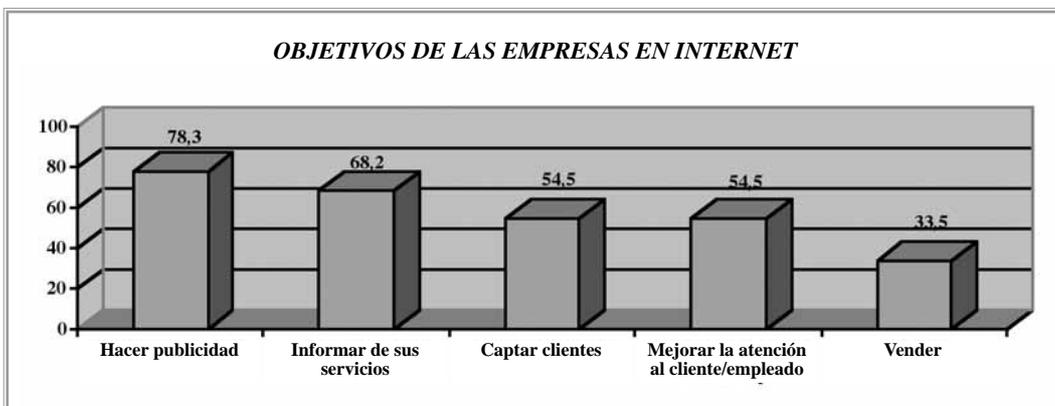
FUENTE: AECE (Asociación Española de Comercio Electrónico). Tercer estudio de Comercio Electrónico. DATOS EN PORCENTAJE UNIVERSO: 201.373 Empresas. Muestra: 1.700 entrevistas telefónicas. Trabajo de Campo: 26-04-2000 al 12-05-2000.



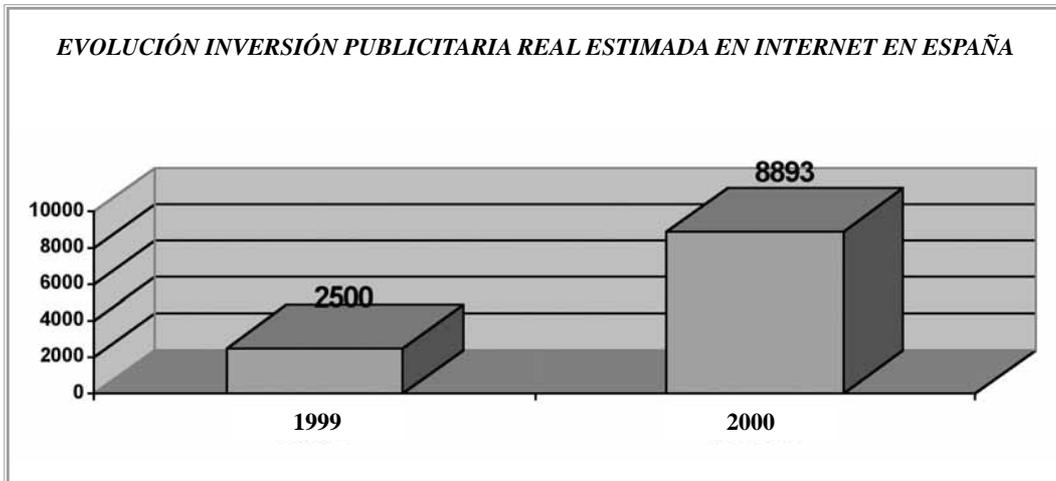
FUENTE: Comisión del Mercado de las Telecomunicaciones 1-02-2001. DATOS EN PORCENTAJE UNIVERSO: Dominios «.es». Muestra: 3.162 dominios distintos. Trabajo de campo realizado por la AIMC (Asociación para la Investigación de los Medios de Comunicación) 14-10-2000 al 27-11-2000.



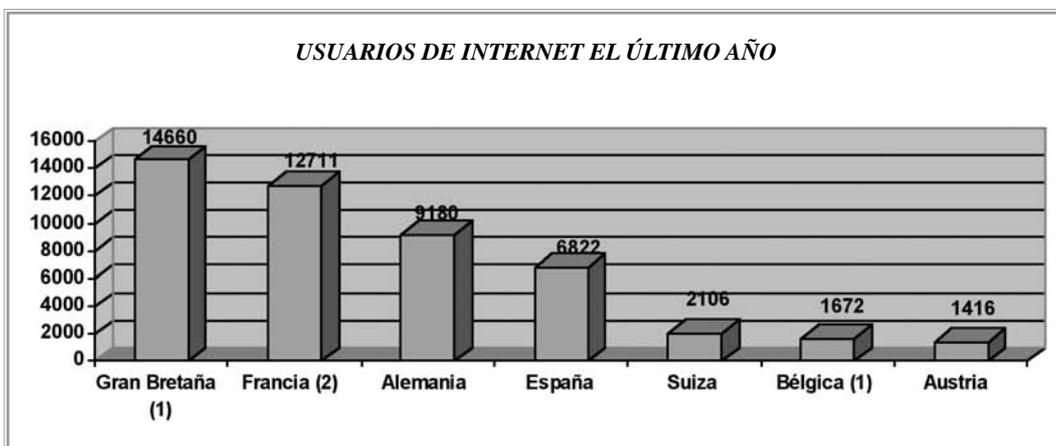
FUENTE: Olas E.G.M. Datos en miles.



FUENTE: AECE (Asociación Española de Comercio Electrónico). Tercer estudio de Comercio Electrónico. DATOS EN PORCENTAJE UNIVERSO: 201.373 Empresas. Muestra: 1.700 entrevistas telefónicas. Trabajo de Campo: 26-04-2000 al 12-05-2000.



FUENTE: INFOADEX 2000. Datos en mm ptas.



FUENTE: EURO-JICs Pan European Internet Surveys 2000.

DATOS EN MILES.

Base: Individuos de 14 y más.

(1) Individuos de 15 y más. Usuarios de páginas web.

(2) Individuos de 15 y más.

ANEXO II. LÉXICO Y SIGLAS ÚTILES EN LA NUEVA ECONOMÍA

ADSL

Tecnología de transmisión que permite a los hilos telefónicos de cobre convencionales transportar el flujo de datos hasta en 16 Mbps (megabits por segundo) mediante técnicas de compresión.

ANCHO DE BANDA

La velocidad a la cual se puede recibir o enviar información.

APLICACIÓN

Programa que lleva a cabo una función directamente para un usuario. Ejemplos: WWW, FTP, correo electrónico y TELNET.

BANNER

Formato habitual para la publicidad, pudiendo rotarse distintas campañas en un mismo emplazamiento. Consiste en una imagen gráfica colocada en una página web con un enlace a otra página elegida por el anunciante.

BUSCADOR

Herramienta que realiza búsquedas en sus propias bases de datos desde el ordenador cliente. De uso público, es de gran utilidad para navegar por Internet, pues nos indica dónde encontrar la información necesaria, pudiendo ir a ese lugar mediante un enlace.

B2A (Business to Administration)

Comercio electrónico hacia las Administraciones Públicas.

B2B (Business to Business)

Comercio electrónico entre empresas.

B2C (Business to Consumer)

Comercio electrónico hacia el consumidor.

B2E (Business to Employee)

Comercio electrónico realizado entre una empresa y sus empleados. Relaciones entre una empresa y sus empleados.

B2G (Business to Government)

Empresas que hacen de intermediarias entre la Administración y los ciudadanos.

CD-ROM

Tecnología de almacenamiento óptico para lectura que solamente utiliza discos compactos. Los CD-ROM pueden almacenar hasta 650 megabytes de información digital.

CD-I

CD-ROM Interactivo. Modalidad de CD ROM de carácter educativo.

CHAT (Conversación, chateo)

Comunicación simultánea entre dos o más personas a través de Internet. La comunicación se realiza por escrito y también a través de vídeo y audio.

DATA WAREHOUSE

Arquitectura de sistema, orientada al análisis de la información generada por los sistemas operacionales o transaccionales, que se complementa con informaciones procedentes de fuentes externas, y cuyo objetivo fundamental es el de facilitar el acceso a la información en los procesos de toma de decisiones de una empresa.

DOWNLOAD

Acción de importar archivos de un ordenador remoto a otro local por medio de una conexión.

E-BUSINESS

Negocios en Internet.

E-COMMERCE

Proceso de vender productos o servicios vía red.

E-LEARNING

Sistema de enseñanza mediante tecnología en Internet.

E-RECRUITMENT

Proceso de Selección On-Line realizado por empresas en Internet.

E-MAIL

Correo electrónico.

FRAME

Subdivisión visual de una página web delimitada mediante mandatos específicos del lenguaje HTML.

HTML (HyperText Mark-up Language)

Lenguaje para crear documentos hipertexto; herramienta con la cual la mayoría de las páginas web están realizadas.

HIPERTEXTO

Lenguaje para crear documentos con nexos o *links* activos y que depositados en los servidores pueden ser consultados *a posteriori* por cada uno de los usuarios.

INCUBADORA

Empresa dedicada al lanzamiento de proyectos emergentes, previa identificación de oportunidades de mercado y obtención de financiación adecuada.

I NETWORK

Empresa privada de publicidad que representa y comercializa la publicidad de los web sites.

INTERNET

Conjunto de redes interconectadas por TCP/IP.

INTERNAUTA

Usuario de Internet.

INTRANET

Red TCP/IP privada de una organización que utiliza la misma arquitectura y protocolos que Internet. Esto les permite disponer de la misma potencialidad que Internet pero de uso exclusivo para sus empleados.

IP (Internet Protocol)

Protocolo de direccionamiento que se encarga de dirigir la información adecuadamente a través de la red.

LINK (Enlace)

Conexión a otro documento web, por medio de la dirección URL. Los enlaces aparecen en el texto de un documento web en forma de texto subrayado y de distinto color. Permiten al usuario presionar el botón del ratón sobre dicho texto y automáticamente saltar a otro documento, o a otro servidor, o enlazar a otra parte del mismo documento.

NAVEGADOR

Programa que permite ver e interactuar en las páginas web. Existen diferentes tipos, siendo los más populares Microsoft Internet Explorer y Netscape Navigator.

NOMBRE DE DOMINIO

Nombre oficial de Internet para una subred (p.e. www.cef.es).

PAGINA WEB

Documento completo editado en la World Wide Web. Fuentes de información, que pueden incluir texto, imágenes y sonido así como otras funciones. Cada una tiene su propio URL.

RDSI (Red Digital de Servicios Integrados)

Red telefónica digital que se caracteriza por una mayor velocidad de transmisión de los datos y mayor calidad en las comunicaciones.

SHAREWARE

Programas informáticos que se distribuyen a prueba con el compromiso de pagar al autor su precio, normalmente una vez probado el programa y/o pasado cierto tiempo de uso.

TCP/IP (Protocolo de Control de Transmisión/Transmission Control Protocol)

Serie de protocolos de Internet que dan lugar a la conectividad global.

URL (Localizador de Recursos Uniforme/Universal Resource Locator)

Modo estándar de proporcionar la dirección de cualquier recurso en Internet, que es la parte de la WWW (p.e. www.uam.es).

BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVAREZ, P. «El 90% de las grandes empresas forma a sus plantillas a través de Internet». *Diario Cinco Días*. Madrid, octubre 2000.
- ARTHUR ANDERSEN CONSULTING. *People Strategy and Human Resource Management*. Servicio de Estudios de Arthur Andersen Consulting. Madrid, octubre 2000.
- ARTHUR ANDERSEN CONSULTING. *E-Business*. Servicio de Estudios de Arthur Andersen Consulting. Madrid, octubre 2000.
- AYCART, J. «Innovación tecnológica y formación continua». Servicio de Estudios del BBVA. *Revista Situación*, 1996.
- BERRYMAN, E. *Getting on with the Business of E-Business*. Servicio de Estudios de PricewaterhouseCoopers. New York, noviembre 2000.
- CAÑIBANO, C. «El capital humano en la Nueva economía». *Diario Cinco Días*. Madrid, abril 2000.
- DEL CASTILLO, M. «Formación continua en una sociedad dinámica». Servicio de Estudios del BBVA. *Revista Situación*, 1996.
- ERNST & YOUNG CONSULTORES. «La tele-educación y las nuevas tendencias formativas». Innovación de la gestión empresarial. *Cuadernos de Cinco Días*, 1997.
- ESTUDIO GENERAL DE USUARIOS. *Estudios sobre Tecnología*. Asociación de Usuarios de Internet. Madrid, octubre 2000.
- ESTUDIO GENERAL DE USUARIOS. *Estudios sobre Comercio Electrónico*. Asociación de Usuarios de Internet. Madrid, octubre 2000.
- GANAR.COM. *Internet gana peso como medio de selección de personal*. Madrid, octubre 2000.
- HATCHER, T.G. *Beneficios y Desventajas de la Formación Autodirigida*. Training & Development Digest, noviembre 1997.
- KELLER, M. *La e-selección más efectiva*. Servicio de Estudios de Monster.com. Madrid, octubre 2001.
- LERMUSIAUX, Y. *Global 500 Web Site Recruiting 2000 Survey*. Servicio de Investigaciones de Recruitsoft.Com. San Francisco, diciembre-2000.
- LÓPEZ, C. «La formación como garantía de futuro». *Documentos El País Digital*, 382.
- LÓPEZ, J.M. «La formación y las nuevas tecnologías». *Servicio de Estudios de Forodirectivos*. Madrid, octubre 2001.

- MORRAS, C. *La Intranet: facilidades para los empleados y ventajas para las empresas*. Servicio de Estudios de Forodirectivos. Madrid, octubre 2001.
- MUÑOZ DE PRIEGO ALVEAR, J. *Los nuevos horizontes en formación: enseñanza asistida por ordenador a través de internet e Intranet*. Training & Development Digest, enero 1998.
- NAVARRO RUIZ, J. / GARCÍA RODRÍGUEZ, M. *La Organización en continuo aprendizaje: renovarse o morir*. Servicio de Estudios de Forodirectivos. Madrid, septiembre 2001.
- NIÑO, C. *Gestión y RRHH: La Intranet convierte al empleado en un cliente activo al empleado*. Servicio de Estudios de Forodirectivos. Madrid, septiembre 2001.
- NIÑO, C. *Las empresas seducen a los nuevos talentos con formación*. Servicio de Estudios de Forodirectivos. Madrid, septiembre 2001.
- PWC CONSULTING. *Enhance Human Capital*. Servicio de Estudios de PricewaterhouseCoopers. New York, octubre 2000.
- PWC CONSULTING. *A History of E-Business*. Servicio de Estudios de PricewaterhouseCoopers. New York, octubre 2000.
- READMAN, D. «Nuevas facilidades para hallar personal». *Diario Cinco Días*. Madrid, octubre 2000.
- RODA, I. *Las franquicias usan el e-learning como central de conocimiento*. Servicio de Estudios de Forodirectivos. Madrid, septiembre 2001.
- SOPDE, S.A. *Electronic Commerce*. Departamento de Investigación de SOPDE, S.A. Luxemburgo, noviembre 2000.
- ZENINTH CONSULTING. *Internet en España 2001*. Departamento de Investigación de Zeninth Media. Madrid, noviembre 2001.