

**Universidad del CEMA**

**Maestría en Dirección de Empresas**

**“La era digital, el impacto en los negocios y en los recursos  
humanos”**

Autor: María Isabel Schuster Rosa

Profesores: Carlos Barbosa - Miguel Premoli

# INDICE

---

<b>I. La Era Digital</b>	3
<b>II. El negocio interconectado en red</b>	4
1. El individuo	4
2. El equipo de trabajo	4
3. La empresa integrada	5
4. La empresa ampliada	6
5. El negocio interconectado en red	7
<b>III. Los cambios en los Recursos Humanos</b>	8
1. Empresas en Internet	8
2. Empresas Tradicionales	12
3. El teletrabajo	17
4. La gestión del conocimiento	18
5. Oportunidades y Amenazas	20
6. Ventajas y desventajas	23
7. Posibles escenarios	23

## La Era Digital

---

Estamos entrando en una nueva era, en la era digital, en la que están cambiando los participantes, las dinámicas, las reglas y los requisitos para la supervivencia y el éxito. Es una era en la cual los seres humanos, mediante las redes pueden combinar su conocimiento y creatividad a fin de generar cambios profundos a nivel económico y social. Es una era de promesas y oportunidades, y a la vez, de peligros y amenazas.

En la nueva economía, la información en todas sus formas es digital, reducida a bits almacenados en computadoras, desplazándose a la velocidad de la luz a través de las redes. De esta manera, se crea un nuevo mundo de posibilidades que trascienden a las interacciones con base en lo físico.

Pero a pesar de las promesas de un tiempo mejor, para los individuos, organizaciones y sociedades que se quedan atrás, el castigo es evidente, porque no sólo se están transformando las antiguas reglas de negocios sino que también, los gobiernos, instituciones sociales y relaciones entre las personas y todo hace prever que en la nueva economía la riqueza estará más concentrada, los derechos básicos como la privacidad irán desapareciendo y el empleo se verá amenazado.

La intención del presente trabajo es realizar un análisis descriptivo del impacto de los cambios tecnológicos en las organizaciones y en los recursos humanos, analizando particularmente la situación en la Argentina.

## **El Negocio interconectado en la red**

---

No habrá empresa u organización que pueda evitar los efectos que de una manera u otra, la revolución informática causará sobre el modo de operación de las empresas.

Las nuevas tecnologías están conduciendo a un cambio fundamental en el trabajo humano, la organización de las empresas, el comercio y los negocios. Existe un desplazamiento desde la economía basada únicamente en la empresa a una basada en redes de empresas. Ahora, la competencia no proviene solamente de los competidores, viene de cualquier parte. Cuando la información se hace digital, caen las barreras y ningún negocio está protegido.

El negocio debe transformarse y lo hace a partir del cambio y desarrollo de cinco nuevo niveles que lo constituyen:

- El individuo
- El equipo de trabajo
- La empresa integrada
- La empresa ampliada
- El negocio interconectado en red.

### **1. El individuo:**

Con el avance de las nuevas tecnologías, la computadora personal, se convierte en una herramienta multimedia a medida que el audio, la imagen y el video se integran a documentos digitales, permitiendo un mejoramiento en la eficiencia del aprendizaje y en la realización de las tareas.

### **2. El equipo de trabajo:**

La mayoría de las empresas han elegido como metodología, el trabajo en equipo. Los equipos de trabajo pueden permitir respuestas más rápidas a los cambios en el ambiente de negocios y a las crecientes exigencias de los clientes. Reúnen a las personas apropiadas provenientes de diferentes disciplinas y sectores de la organización en el momento preciso

a fin de poder luchar contra la competencia a nivel local y exterior. Asimismo pueden ayudar a las organizaciones a cambiar la estructura de costos a través de la eliminación de burocracias tradicionales o evitar la creación de nuevas.

Como comenta Julio César Neffa<sup>1</sup> – economista especializado en empleo: “... la concepción de la productividad individual cayó y se va instaurando el trabajo en grupo. En lugar de haber una división técnica, el trabajador integra varias tareas, las personas rotan en diferentes puestos, hay una ampliación y una mejora en el contenido del trabajo porque tareas que antes estaban a cargo de la jerarquía ahora descienden al puesto. Además, en lugar de modelo secuencial se empieza a hablar de ingeniería concurrente: los distintos sectores de la empresa se ponen de acuerdo para trabajar juntos y resolver un problema”.

Por otro lado, debido a la capacidad y el poder de la nueva tecnología se abren nuevos canales de comunicación y colaboración humana dentro de una oficina, en una zona geográfica y a través del tiempo. Se forman equipos que interaccionan entre sí, posibilitando de esta manera estructuras constituidas por grupos de trabajo que desafían la visión jerárquica de la empresa.

### **3. La empresa integrada**

“En la era digital *conectividad* cobra un significado más amplio que relacionar a dos o más personas. La Red crea un nuevo espacio universal de información compartida.”<sup>2</sup>

La nueva estructura basada en la información, proporciona la columna vertebral a la nueva compañía. Permitiendo que esta se desplace desde una organización jerárquica a una horizontal e integrada, dado que la información se halla disponible instantánea y electrónicamente. Facilitando la toma de decisiones y aplicación de nuevas soluciones competitivas que trascienden las unidades o equipos autónomos de negocios. La economía digital exige desarrollar estructuras organizativas ágiles diseñadas para la adaptabilidad y no para la durabilidad.

---

<sup>1</sup> La Nación 04-07-00 – “La tecnología puede ser el origen de más puestos” por Gustavo Efron

Como comenta Peter Druker<sup>3</sup>: “La corporación que surge ahora se diseña alrededor de un esqueleto: la información, el nuevo sistema integrador de la organización y su articulación. Nuestra estructura mental tradicional – aunque utilicemos sofisticadas técnicas matemáticas e impenetrables jergas sociológicas- de cierta manera siempre ha percibido los negocios como una actividad en la que se compra barato y se vende caro. El nuevo enfoque define un negocio como la organización que agrega valor y crea bienestar”.

#### **4. La empresa ampliada**

Así como caen las barreras en el interior de las organizaciones, de la misma forma están cayendo los obstáculos entre las firmas. En lugar de contratar, las empresas se asocian. Comprenden sus habilidades básicas y se unen a compañías que posean otros talentos. Se forja una serie de alianzas de constante cambio para lograr éxito competitivo. De esta manera, se refuerza el concepto de Cadena de Valor. Ahora, las transacciones y comunicaciones se hacen digitales en las redes. Los sistemas se despliegan más allá de la organización y se dirigen a clientes, proveedores, otros socios e incluso competidores. Los intercambios físicos se hacen virtuales.

El resultado de este cambio de lo físico a lo virtual no sólo implica la reducción de costos, el aceleramiento de las comunicaciones o el suministro de información más oportuna. También se generan cambios en la comunicación humana y organizacional.

“La Cadena de valor se convierte en una red de valor, a medida que se hacen posibles nuevas relaciones. Y en vez de posibilitar valor agregado, la tecnología permite a la organización crear nuevas estructuras institucionales que pueden ser generadoras de valor. El suministro de valor no se encadena en forma lineal sino, más bien, que se genera a través de una red abierta siempre en constante cambio. Es un modelo diseñado para estimular la flexibilidad, la innovación, el espíritu empresarial y la capacidad de respuesta. La

---

<sup>2</sup> “Los negocios en la era digital”- Bill Gates – Editorial Sudamericana

<sup>3</sup> Harvard Business Review – Enero- Febrero 1995, pag. 62

infraestructura digital establece la base para la creación de tipos de valor fundamentalmente nuevos y diferentes”<sup>4</sup>.

### **5. Negocio interconectado en red**

Los mercados digitales son diferentes de los físicos en varias formas. Eliminadas las restricciones físicas, no hay barreras a las visitas a la competencia con el propósito de establecer comparaciones. El ciclo de vida de los productos se acorta notoriamente y los valores intangibles comienzan a tener mucha más relevancia que los tangibles. Las compañías con productos verdaderamente diferentes o mejor desempeño tendrán mayores posibilidades de éxito que aquellas que no lo hagan. Para ello deberán disponer de un sistema nervioso con capacidad de funcionar de manera fluida y eficiente, para reaccionar con prontitud a las emergencias y oportunidades, para llevar con rapidez la información valiosa a los miembros de la organización que la necesiten, para tomar decisiones enseguida y ponerse en relación con los clientes.

El valor de libros de las empresas significa muy poco frente al valor futuro medido en términos de sus capacidades, de su posicionamiento en el mercado y del talento de sus recursos humanos. La innovación (no sólo tecnológica) es el camino para crear riqueza, para las corporaciones y lo individuos.

---

<sup>4</sup> Don Tapscott – “La Economía Digital” – Mc Graw Hill 1999

## Los cambios en los Recursos Humanos

---

Ante el surgimiento de la Economía Digital, las personas dentro de las organizaciones, ya sean tradicionales o de Internet, tienen que aprender a una nueva forma de interacción con clientes y proveedores, una nueva forma de hacer negocios. Pero aunque esta necesidad es inminente, no todos están dispuestos a iniciar el proceso de forma inmediata. Algunas empresas ya se adelantaron e iniciaron el proceso de transformación, mientras que otras intentan postergarlo todo lo que se pueda y aceptarlo sólo cuando ya no quede otra alternativa.

La habilidad para liderar y poner en marcha los cambios en forma efectiva y rápida, resultará en una clara ventaja competitiva. Pero esto significa el desafío de abandonar los procesos actuales para aceptar mayores riesgos, mejorar en forma sistemática y asignar los mejores recursos a las nuevas iniciativas.

El principal de todos ellos, con los cuales las empresas serán capaces de diferenciarse son sus recursos humanos. En la economía digital la velocidad es la constante. Ya sea en la creación de negocios, en la toma de decisiones como en la respuesta a las necesidades de los clientes. Y para que la empresa esté preparada, deberá contar con gente capaz de desarrollar capacidades como: obsesión por el cliente, rapidez de respuesta y participación de los resultados.

La intención de este capítulo es realizar un análisis de cómo se modificará la gestión de los recursos humanos tanto en Empresas de Internet como en Empresas Tradicionales.

### 1. Empresas en Internet

- La nueva demanda de recursos

El crecimiento del comercio electrónico, está creando nuevos puestos de trabajo y abriendo las puertas a un nuevo perfil de profesionales.



Según investigaciones de la Universidad de Texas<sup>5</sup>, en el primer trimestre de 1999 se crearon 2.3 millones de cargos relacionados con el mundo virtual, en comparación con 1.6 millón durante el mismo período de 1998. El estudio se hizo sobre la base de 3.400 webcompanies, que nacieron a partir de 1996 y emplean a 305 mil personas. Todos los meses surgen 2000 nuevos sitios y se calcula, que aquellos que tienen 1 millón de visitas diarias dan trabajo a un promedio de 100 personas.

Aunque no con el mismo impacto que en EEUU, en Argentina ya está empezando a hacerse evidente la demanda de nuevos puestos a raíz del surgimiento de nuevas empresas en Internet. Según Alejandro Prince<sup>6</sup>, presidente de la consultora Prince, Cooke y Asociados, hasta la fecha se han generado tres mil puestos<sup>7</sup>.

- Los más buscados:

Según Silvia Rodil<sup>8</sup>, especialista en Relaciones Industriales y directora de la consultora Ghidini Rodil, "El e-commerce genera una nueva demanda de especialistas: diseñadores de páginas Web, programadores, analistas y diseñadores de las soluciones para comercio electrónico. Por otro lado, los grandes sitios generan demanda de personal para todos los niveles de la organización". A fin de cubrir estas posiciones se buscan profesionales entre 25 y 32 años con MBA(prefieren en el exterior). Hablar inglés y tener una visión global son características excluyentes. Además, se valora la experiencia en América latina para poder potenciar el site en la región.

En cuanto a la posibilidad de encontrar especialistas en e-commerce, todavía es una tarea difícil, debido a que existen muy pocas personas en el mercado actualmente con dichos conocimientos.

- Los nuevos perfiles:

---

<sup>5</sup> Fuente: New Paradigm Learning Corporation - 1999

<sup>6</sup> NOTICIAS ON-LINE - Reclutamiento: La atracción de Internet (Informe especial)

<sup>7</sup> La cifra sólo incluye a las personas trabajando tiempo completo en empresas que se dedican al diseño de contenidos o desarrollo de sitios y abarca a sites NetGen tanto de contenidos como de comercio.

<sup>8</sup> La Nación 09-05-00 "Nuevos perfiles del e-commerce" por Lorena Roncarolo

Hay características comunes a todos los e-puesto de las cuales se destacan:

- Colaboración
- Habilidad de comunicación
- Aprendizaje continuo
- Flexibilidad
- Iniciativa
- Confianza
- Saber tomar riesgos
- Orientación al cliente
- Velocidad de Internet

Si bien estas aptitudes también son requeridas en las empresas tradicionales, en las de Internet, todo tiene mayor énfasis, especialmente la capacidad de poder actuar y tomar decisiones a gran velocidad, debido a que los negocios en Internet se desarrollan en un tiempo siete veces menor que en un ámbito tradicional.

Internet también marca una manera diferente de trabajar: espacios abiertos, ambiente informal, asignaciones no compartimentadas pero con alta responsabilidad y delegación. No sólo varía la forma de trabajar sino también los organigramas. Hay funciones más complejas, más multitasking, como ser Chief Investment Officer (inversiones/rentabilidad), Chief People Officer (recursos humanos) y Chief Alliance Officer (alianzas estratégicas).

Según Alejandro Sioli<sup>9</sup>, profesor del IAE y especialista en Recursos Humanos, “Las firmas de esta nueva revolución se parecen más a un equipo de fútbol pero sin director técnico” “en general se trata de gente joven, por eso hay más empowerment e informalidad. Además, suelen tener poca experiencia laboral y el ambiente más familiar es el universitario. Es así como arman la empresa según un esquema de aula, aunque, la figura del profesor no está presente”. De todas formas, Sioli opina que, en la medida que crecen, se parecen más a una

---

<sup>9</sup> NOTICIAS ON-LINE – “Empleo: Internet crea cargos ejecutivos” por Teresa Cazenave (Informe especial)

compañía tradicional. “A mediano plazo, necesitan los mismos puestos y herramientas de Recursos Humanos de la vieja economía”.

- La Dotación de las Punto Com

Dotación de las Punto Com (según datos relevados en EEUU)
---

Sitios hasta 100 mil visitas de páginas diarias 1 a 10
--

Sitios de 100 mil a 1 millón de visitas 10 a 100
--

Sitios de más de 1 millón de visitas más de 100
---

Fuente: Jupiter Communication

- La edad en las Punto Com

Analizando las características de los empleados solicitadas, cabría preguntarse si se trata de un sector sólo reservado para jóvenes. Por un lado resultado fácil pensar que es un mercado especial para la gente joven, dispuestas a asumir riesgos, innovar, equivocarse y, si es necesario, volver a empezar y absorber cosas nuevas a máxima velocidad.

Pero por otro lado, la mayoría de las Punto Com que deseen ingresar en el negocio de B2B requieren de profesionales con experiencia en la industria. Ese know-how es altamente valorado y generalmente es aportado por personas mayores de 40 años.

- Los sueldos

Las Punto Com. intentan atraer talentos del mercado a través de los planes de stock options, que vinculan la remuneración del empleado con la performance de la compañía. Al principio parecía como una oferta muy tentadora, capaz de seducir a los profesionales exitosos, a dejar un puesto seguro en una prestigiosa empresa internacional para trabajar en un desconocido Start-up de Internet. Pero ante el derrumbe de los últimos meses de varias empresas de Internet, la jugada es más arriesgada. Por otro lado los profesionales argentinos no están acostumbrados a este esquema de compensación, mayormente difundido en EEUU.

A pesar del riesgo implícito la empresa de Internet puede ofrecer frente a una organización tradicional una serie de ventajas. Según Ignacio Marseillán<sup>10</sup>, número uno de Spencer Stuar, estas son: “Crecimiento constante y vertiginoso, posibilidad de ganar plata en el mediano plazo, estar en un mercado no maduro, dinámico y cambiante”, “También atrae a gente que está a disgusto con su empleador actual (por ejemplo por M&As o reestructuraciones) y cree en la nueva economía”.

- El nuevo modelo para Internet

Para poder atraer talentos del mercado no sólo es necesario ofrecer propuestas económicas tentadoras sino que es imperioso contar con un modelo para los RRHH.

Según Angel García Mingo Presidente de ABS, Advanced Business Solutions<sup>11</sup>, este modelo se basa en tres componentes esenciales:

- Definir un proyecto seductor: es importante que la visión, misión y objetivos estén definidos y transmitidos ya que los profesionales de las tecnologías de la información buscan ante todo el proyecto. Hoy en día una generosa remuneración no es suficiente para fidelizar a los componentes de una organización.
- Formación y capacitación: el segundo elemento clave es la carrera profesional y el aprendizaje, los profesionales desean adquirir nuevos conocimientos de las tecnologías emergentes y por ello, las organizaciones deben invertir en la formación y capacitación de su personal.
- Dar al dinero el valor que tiene: el mercado laboral demanda mecanismos de retribución basados en objetivos, los cuales a la vez, deben estar vinculados al éxito del proyecto. Es necesario diseñar instrumentos que hagan accesible al capital a aquellos profesionales que se entienden críticos para su consecución. Hay que hacerles sentir que son empresarios y que tienen bajo su responsabilidad la cuenta de resultados de su empresa y asumir que la gestión de las personas es el factor más estratégico para alcanzar los objetivos del proyecto.

---

<sup>10</sup> NOTICIAS ON-LINE - Reclutamiento: La atracción de Internet (Informe especial)

<sup>11</sup> La Nación – 18-04-00 -“Un nuevo modelo para Internet”

## **2. Empresas tradicionales**

- El individuo enfocado al cliente:

A raíz de la evolución de Internet y el nacimiento de la nueva economía digital el individuo tiene que desarrollar nuevas habilidades, a fin de poder interactuar de forma totalmente diferente con los clientes y proveedores. Las habilidades mencionadas como indispensables en las empresas de Internet, también deben ser características distintivas de la gente que opera en empresas tradicionales con nuevos modelos de negocio (flexibilidad, velocidad, aprendizaje continuo, creatividad).

Con relación a cómo se deberá implementar esta nueva visión, Roberto Alvarez Roldan<sup>12</sup>, comenta lo siguiente: “También es importante considerar que impacto puede generar este cambio y de qué forma la empresa debe actuar a fin de aminorarlo, y poder lograr el desafío de ser líderes en el cambio, anticipándose a sus competidores. A tal fin deben tener estructuras lo suficientemente flexibles para cambiar, pero por otro lado, la gente necesita continuidad, necesita saber dónde, con quién y para qué trabaja”.

- Flexibilidad laboral

Dada las oportunidades brindada por las nuevas redes, muchas compañías están desarrollando una fuerza laboral flexible, capaz de satisfacer las demandas fluctuantes originadas por nuevas oportunidades. Cada vez es más habitual el uso de trabajadores de medio tiempo, que se interconectan a las empresas cada vez que esta los precisa, generando una reducción importante de los costos fijos. Por otro lado, muchos trabajadores ven esto como una nueva oportunidad que les permite manejar de manera más eficiente los desafíos de la vida laboral y familiar, a la vez que aumentan la variedad de las experiencias laborales.

- El concepto de “carrera” y el aprendizaje

---

<sup>12</sup> “e-Change el lado Humano de la Economía Digital” – Editorial Granica

Así como las empresas necesitan aprender en forma continua para su permanente transformación, de igual forma, los individuos requieren emprender un aprendizaje de por vida. En la antigua economía, los individuos aprendían un oficio o profesión y se mantenían actualizados dentro de sus campos. En la nueva economía los trabajadores deben estar en constante aprendizaje, incorporando no sólo nuevos conocimientos técnicos sino también aptitudinales.

Surgen nuevas especializaciones y carreras que sustituyen a otras tantas. El trabajador que desee sobrevivir en el nuevo escenario, requerirá de la flexibilidad necesaria para reorientar su carrera según la demanda del mercado.

El desafío es tanto para las personas como para las empresas, las cuales deberán asumir su responsabilidad en cuanto al desarrollo del conocimiento de sus miembros, a pesar de saber que esas nuevas habilidades pueden ser aplicadas en otras organizaciones. Para esto, pueden hacer uso de los sistemas on-line, los cuales hacen posible que los empleados asistan a cursos de formación sin necesidad de abandonar el puesto de trabajo. La tecnología multimedia permite transmitir informaciones de audio y vídeo a través de las redes corporativas o Internet, otra herramienta didáctica interesante es el grupo de discusión, donde las clases además de ser en vivo y en directo, se hacen interactivas.

- Los sueldos

Mientras que en Argentina resulta difícil atraer talentos a través de programas de stock-option, la aparición de nuevas empresas de Internet en California está elevando notablemente el salario de los dirigentes que tienen la experiencia necesaria como para hacer despegar estas nuevas empresas.

En la región de Los Angeles los sueldos de los gerentes con experiencia en el sector de medios, marketing, finanzas y alta tecnología aumentaron el 25% en 1999, y aumentarán el 20% este año, según las previsiones del grupo CFour Partners (Los Angeles – EEUU). Los sueldos de los ejecutivos de este tipo de empresas en el área de Los Angeles rondan los

200.000 o 300.000 dólares al año, más un paquete del cinco a siete por ciento en la empresa. Esa participación puede alcanzar un valor de cientos de millones de dólares si la cotización de la compañía aumenta en la Bolsa.<sup>13</sup>

La competencia de las nuevas compañías de Internet, además, está generando serios problemas a las empresas de sectores tradicionales, que tienen cada vez más dificultades para que sus mejores ejecutivos no se vayan atraídos por las nuevas ofertas del sector informático.

- Políticas de atracción y retención

Ante la aparición de ofertas en el mercado que intentan atraer a las personas claves a las empresas de Internet, las empresas tradicionales se ven obligadas a desarrollar planes de retención de empleados, especialmente en las de alta tecnología.

Si las organizaciones pierden sus talentos, pierden su capacidad de innovación y por ende su capacidad de permanecer en el mercado. Este hecho claramente les otorga a los miembros, un poder diferencial que explica de alguna forma las nuevas reglas del mercado de remuneraciones.

En la era digital la gente hace la diferencia, son el recurso crítico par obtener y sostener una ventaja a largo plazo.

Por lo cual si no es posible conseguir “esos talentos” requeridos en el mercado, las empresas deciden darles nuevas oportunidades a aquellos individuos dentro de la organización con el potencial necesario para convertirse en los jugadores del futuro.

A fin de retenerlos no sólo se les ofrece una remuneración ajustada a los números del mercado, sino que también son importantes otros beneficios como el lugar y la forma de

---

<sup>13</sup> La Nación – 11-04-00 – Tendencias “Sueldos en Internet”

trabajo, el tipo de supervisión, los desafíos permanentes, las posibilidades internas, el ambiente, los tiempos flexibles.

Según Roberto Alvarez Roldán<sup>14</sup>, la gestión eficaz de retención de talentos debe actuar sobre:

- Gestión de la performance: la evaluación de desempeño, el reconocimiento, la compensación, las promociones y el plan de carrera.
- Aprendizaje, entrenamiento y apoyo del conocimiento: por un lado motivan a la gente aprendiendo cosas nuevas, y por el otro la capacita para realizar un mejor trabajo de manera más eficiente.
- Liderazgo: ayuda a mantener a la gente motivada y con ganas de seguir en la compañía.
- Comunicación permanente: muchas veces ayuda a reducir la incertidumbre.
- Cultura: es importante tenerla en cuenta en el momento de reclutar al equipo de trabajo, intentando sea adaptable a la cultura de la firma.
- Estructura organizacional: condiciona las líneas de mando y supervisión y las interacciones entre los miembros de la compañía.
- Los procesos internos: dado que condicionan la forma en que se realiza el trabajo.
- La tecnología: facilita las tareas y de esa manera afecta el desempeño.
- El entorno físico: un lugar de trabajo agradable mejora la performance de la gente y la ayuda a desempeñarse mejor.

Según una encuesta realizada por la consultora Price Waterhouse Cooper<sup>15</sup>, muchas de las principales compañías hacen uso de su imagen para atraer personal. El 75% de ellas confesó que utiliza su nombre y trayectoria para interesar a los candidatos. Otras herramientas empleadas son: el desarrollo profesional, con el 43%; el salario, con el 28, y la carrera, con el 23 por ciento. A fin de retener y mantener al personal motivado, la mayoría de las compañías latinoamericanas elige hacerlo por medio de los sistemas de remuneración variable. Sin embargo, los criterios cambian de un país a otro.

---

<sup>14</sup> “e-Change el Lado Humano de la Economía Digital” – Editorial Granica.

<sup>15</sup> Encuesta realizada por Pricewaterhouse Coopers – La Nación 26-09-00



Otro de los métodos mencionados para retener a los empleados es la capacitación. La Argentina ocupa el último lugar en horas asignadas por empleado a la formación, con 26. Colombia encabeza el ranking con 44 horas, seguida por Brasil (43) y Chile (37). El coaching y el uso de capacitadores siguen siendo la metodología preferida por las compañías para capacitar al personal.

### **3. Teletrabajo**

Aunque la aparición de los equipos de fax y los teléfonos celulares influyeron en la vida laboral de muchos trabajadores, para la mayoría, las cosas siguieron como siempre. El verdadero cambio surgió cuando llegaron el módem, las PC y las notebooks, que permitieron a los individuos trabajar en casa o en cualquier sitio, surgiendo un nuevo concepto: el teletrabajo.

El valor agregado de Internet es que permite nuevas estructuras y redes institucionales. La cadena de valor entre individuos y organizaciones se potencia en la medida en que personas y empresas logran llegar a través de la tecnología a sus clientes, proveedores, grupos afines e incluso a los competidores. Este hecho exige una redefinición del teletrabajo. Yendo un poco más allá, se podría decir que todo el trabajo del conocimiento se está convirtiendo en teletrabajo, debido a que cada vez más este se basa en la comunicación digital que posibilita que las personas trabajen en cualquier momento en cualquier lugar.

Todas las estadísticas existentes indican que la difusión del teletrabajo no sigue un ritmo precisamente explosivo, sino que se va extendiendo lentamente, y fundamentalmente en determinados sectores de servicios, como banca, seguros, tecnologías de la información y la comunicación.

Así como el teletrabajo trae aparejado muchas ventajas, también presenta muchos desafíos. Uno de los más importantes es la capacidad de tolerar el hecho de trabajar en relativa soledad, sin tener el estímulo constante del intercambio "cara a cara" con colegas, jefes y

subordinados. Los que temen a la soledad y al aislamiento, los que necesitan imprescindiblemente de la vida social asociada al trabajo, los que requieren de una disciplina externa, tendrán más dificultades en adaptarse que los que necesitan de concentración y soledad. La implementación exitosa del teletrabajo requiere un desafío personal y organizacional en cuanto al manejo de la separación del trabajo y el tiempo personal.

Según Martha Alles (Presidenta de Martha Alles S.A.)<sup>16</sup> la difusión del teletrabajo en Argentina es muy baja debido a que la mayoría de empresas en nuestro país no se basa en ciertos conceptos imprescindibles para que el teletrabajo pueda funcionar los cuales son: confianza, compromiso y trabajo por objetivos. Ante el planteo del teletrabajo pueden surgir dos ideas asociadas, una es que el teletrabajo puede convertirse en una herramienta de “abuso” por parte del empleador, el cual encargaría al teletrabajador más tareas de las posible realizar en un tiempo determinado, y por el otro la posibilidad de que el teletrabajador al no ser observado, engañe al empleador. Por lo expuesto no sólo basta que la tecnología disponible permita el trabajo a distancia, sino que es fundamental que exista confianza y compromiso e implementar el trabajo por objetivos.

Entre las modalidades de trabajo, la tendencia que mostró mayor crecimiento en la Argentina es el horario flexible, con el 72%; mientras que la jornada parcial y el teletrabajo experimentaron un crecimiento de 37,5% cada uno.<sup>17</sup>

#### **4. Gestión de Conocimiento:**

La finalidad del sistema digital y del flujo de información facilitado por las nuevas tecnologías, tanto en las empresas de Internet como en las tradicionales, es estimular una reacción concertada del personal a fin de desarrollar e implementar una estrategia de empresa. Y la gestión del conocimiento es el proceso a través del cual se capta y organiza esa información, se la distribuye entre las personas que la necesitan, y se la perfecciona constantemente por medio del análisis y de la colaboración. Una vez establecido un

---

<sup>16</sup> C&D – Conocimiento & Dirección – Julio 2000 C&D – Conocimiento & Dirección – Julio 2000

ambiente que estimule el conocimiento compartido, es necesario que se instituyan proyectos concretos para toda la organización y se haga del intercambio de información una parte integrante del trabajo en sí. Finalmente se deben tomar disposiciones de manera que se recompense a quienes efectivamente comparten conocimientos.

La gestión del conocimiento encuentra en cualquier empresa cuatro áreas de especial utilidad: la programación, el servicio al cliente, la formación interna y la colaboración en los proyectos, pero para que se convierta en una parte intrínseca de la empresa, es necesario realizar las siguientes acciones<sup>18</sup>:

- Insistir en que el flujo de las comunicaciones interiores de la organización se canalice por e-mail de manera que se pueda reaccionar a las noticias con velocidad de reflejo.
- Estudiar on-line los datos comerciales para detectar pautas y compartir las revelaciones con prontitud. Interpretar las tendencias generales y personalizar el servicio para el cliente individual.
- Usar los PC para el análisis empresarial e introducir a los trabajadores superiormente cualificados en la reflexión de alto nivel sobre productos, servicios y rentabilidad.
- Utilizar los medios digitales para crear equipos virtuales interdepartamentales haciendo que compartan conocimientos y exploten mutuamente las ideas en tiempo real, a escala mundial. Utilizar sistemas digitales para la captación de datos históricos de la compañía, a disposición de todos.
- Convertir los procesos de soporte en papel en procesos digitales, eliminando cuellos de botella administrativos y dedicando los trabajadores superiormente cualificados a cometidos más importantes.

El sistema digital proporciona a sus usuarios una profundidad de comprensión y una capacidad para aprender que no podrían conseguirse con otros medios. Un buen flujo de información y un buen instrumental analítico revela nuevas oportunidades de negocio en medio de un gran volumen de datos de otro modo intratable. Se maximiza la capacidad de los cerebros humanos y se minimiza el esfuerzo humano.

---

<sup>17</sup> Encuesta realizada por Pricewaterhouse Coopers – La Nación 26-09-00

A pesar de que el e-mail se viene utilizando desde hace más de una década no todas las empresas hacen uso del mismo. Hoy día ni siquiera es suficiente que se haya alcanzado una masa crítica de empleados con acceso a e-mail. Deben utilizarlo todos los trabajadores superiormente cualificados y con asiduidad de varias veces al día, o de lo contrario la instalación del correo electrónico no justificará en términos económicos.

- El e-mail es un medio que facilita la discusión, promueve la iniciativa personal y la responsabilidad. La presencia del e-mail hace tender a la horizontalidad la estructura jerárquica de una organización. La gente se siente con ánimo de decir lo que opina y a escuchar, favoreciendo la incitativa y la responsabilidad personal.

Pero medios de comunicación digital no son sólo una valiosa herramienta interna, sino que también, son imprescindibles en la interacción con los clientes. Las empresas que se adelanten a intervenir en sistemas nerviosos digitales para captar, analizar y capitalizar la información procedente del consumidor marcarán la diferencia con respecto a sus competidoras. Los sistemas digitales deben ayudar a convertir malas noticias en productos y servicios mejorados y ayudar a los recursos humanos en la prestación de servicios de valor añadido, como la asistencia al cliente, donde el contacto personal marca la profunda diferencia.

## **5. Oportunidades y Amenazas**

Los cambios tecnológicos y las nuevas maneras de hacer negocio modifican la distribución del empleo en las distintas industrias. La mayor parte de los nuevos empleos se está generando en el software y servicios, surgiendo un nuevo sector industrial de la convergencia entre computación, comunicaciones y contenido. Aunque la producción en este sector se incrementa más rápido que el de empleos, existe un significativo crecimiento laboral. Mientras el crecimiento de la producción es mayor en el sector de la computación,

---

<sup>18</sup> “Los negocios en la era digital”- Bill Gates – Editorial Sudamericana

los empleos se incrementan con mayor rapidez en el sector de contenido.<sup>19</sup> Pero a pesar surgen nuevas fuentes de empleo, otros tipos de trabajo declinarán en un porcentaje significativo: operadores de sistemas (39%), operadores de facturación, correspondencia y registradoras (29%), operadores telefónicos (28%) y cajeros bancarios (4%)<sup>20</sup>.

Las nuevas tecnología logran mejorar los procesos y aumentar la productividad pero esto a la vez, implica una disminución de la dotación. Según la opinión de Luis Pérez van Morlegan socio de Bertoni & Asociados y profesor del CEMA<sup>21</sup> "El e-commerce no requiere mucho personal. Las compañías virtuales no sólo operan con estructuras chicas sino que Internet, en sí misma, marcaría una lenta pero inexorable desaparición de los intermediarios y más eficiencia. Eso se traduce en eliminación de puestos, ya sea por un crecimiento en la productividad –en las e-compañías norteamericanas, los ingresos crecen a una velocidad mayor que la cantidad de empleados– o por el ocaso de firmas intermediarias."

Esta nueva modalidad de comercializar generará desplazamientos en algunos rubros. Agencias de viajes, seguros e inversiones, entre otras, se verán perjudicadas ya que los costos del comercio virtual están muy por debajo de los costos del comercio tradicional. Por otro lado, la posibilidad que brinda el e-commerce de lograr un contacto directo entre vendedor y comprador modifica drásticamente el funcionamiento de los canales de distribución, atacando en forma directa a los intermediarios, los cuales no tendrán oportunidad de competir.

Los posibles cargos objetivos se desplazarán a los empleados de contacto directo, profesionales, gerentes medios e incluso senior, encargados de servicio al cliente, a medida que pasen por el proceso de desintermediación. Además, es posible que la extensión de las

---

<sup>19</sup> Fuente: New Paradigm Learning Corporation - 1996

<sup>20</sup> Fuente: Bureau of Labor Statistic

<sup>21</sup> Noticias On Line – Reclutamiento: "La atracción de Internet"

nuevas tecnologías en el sector fabril disminuya la incidencia de este como generador de empleo<sup>22</sup>.

En cuanto a la situación en Argentina y Latinoamérica según Don Tapscott<sup>23</sup> “La mayoría de los economistas espera que el crecimiento estimulado por la tecnología sea mayor en países tercermundistas durante la próxima década. En general, hay una fuerte evidencia de que el crecimiento en el nivel de empleo a partir de nuevos tipos de negocios, nuevos sectores y entidades pequeñas sobrepase ampliamente la decadencia de la antigua megacorporación. Aunque para el año 2005 se registrará un crecimiento en muchos tipos de cargos con alta remuneración (que incluyen un crecimiento sectorial profesional de 12% en términos de la participación total de empleo y un crecimiento técnico de 8.3%) también se pasará por un doloroso proceso de ajuste estructural para la fuerza laboral en el que se involucrarán las habilidades, el conocimiento, las herramientas y los lugares”.

Otro aspecto importante a considerar es que luego del gran entusiasmo inicial, que motivó a muchos jóvenes a abandonar la seguridad de las empresas tradicionales para aventurarse en la empresas Punto Com, la crisis generada por la caída del valor de las acciones de tecnología, plantea un serio interrogante con respecto a la continuidad de las nuevas fuentes laborales.

Los CEO de las Punto Com se ven ante la necesidad imperiosa de mejorar la rentabilidad, consolidar y potenciar el proyecto y reducir el gasto, para ello algunos deciden adoptar políticas de reducción de personal. Este es el caso del portal de Internet StarMedia, dirigido a la comunidad de habla hispana y portuguesa, el cual anunció despido de 125 empleados (cerca del 15% de su plantel) como parte de un plan de reestructuración de sus operaciones<sup>24</sup>.

## **6. . Ventajas y Desventajas**

---

<sup>22</sup> “Trade Jobs an Wages” Scientific American – Abril 1996

<sup>23</sup> Don Tapscott – “La Economía Digital” – Mc Graw Hill 1999

Un aspecto positivo de la inserción dentro de las empresas de las nuevas tecnología es que gracias a estas, el individuo se siente motivado laboralmente ya que puede realizar un trabajo más productivo. Ahora, el trabajador cuenta con estaciones de trabajo/aprendizaje de múltiples funciones que integran datos, texto, voz, imagen y video, lo que le permite desarrollar sistemas de trabajo de alto desempeño. Pero también es necesario considerar, que el aumento de las horas frente a la pantalla sin adecuadas normas de medicina laboral, pueden ocasionar efectos nocivos. Como así también, hay que tener en cuenta que las posibilidades que brinda la tecnología dotando al trabajador con un teléfono fijo, uno celular, un bipper, una desktop o notebook con la cual estar constantemente comunicado, incrementa notablemente la cantidad de información recibida diariamente, produciendo un aumento drástico de la carga de trabajo y el estrés soportado por el empleado.

Otro aspecto positivo a considerar son los nuevos sitios laborales en la Web, que colaboran en la gestión de los recursos humanos, facilitando las búsquedas tanto para las consultoras y empresas, como para los postulantes, permitiendo un proceso más rápido, dinámico y sencillo de reclutamiento, y a la vez extiende los límites geográficos, posibilitando el contacto de personas de distintos puntos del planeta, eliminando intermediarios y reduciendo costos de búsqueda.

#### **7. Algunos posibles escenarios:**

- Muchas compañías buscarán lograr downsizing, a través de las nuevas tecnologías.
- En la mayoría de los sectores, las compañías que adopten la interconexión en la red de manera efectiva tenderán a ser más exitosas y lograrán incrementos en los ingresos y niveles de empleo.
- El crecimiento en el nuevo sector (convergencia de los sectores de computación, telecomunicaciones y contenido), combinado con la nueva tecnología generará un aumento del empleo en los países desarrollados.
- El crecimiento en los países en vía de desarrollo será más fuerte que el de las naciones desarrolladas.

---

<sup>24</sup> Ambito Financiero – setiembre 2000.

- El crecimiento del empleo se desarrollarán a nivel de técnicos y profesionales, por otro lado disminuirá el nivel de empleo en la antigua economía (operadores, personal administrativo, obreros, vendedores y trabajadores del sector agrícola y forestal).
- Se modificará drásticamente el espacio físico laboral debido a las posibilidades brindadas por las nuevas tecnologías de interconexión.
- Un nuevo característica se aplicará al trabajo, flexibilidad:
  - Para que el trabajador pueda ir modificando su carrera y sus conocimientos a medida que el mercado lo demande.
  - Para acomodar los horarios según requerimientos de la empresa y del trabajador.
  - Para vencer los límites geográficos.
  - Para hacer frente a los constantes cambios.



## BIBLIOGRAFIA CONSULTADA

---

- La Nación – 18-04-00 -“Un nuevo modelo para Internet”
- La Nación – 11-04-00 – Tendencias “Sueldos en Internet”
- La Nación 09-05-00 “Nuevos perfiles del e-commerce” por Lorena Roncarolo
- La Nación 04-07-00 – “La tecnología puede ser el origen de más puestos” por Gustavo Efron
- NOTICIAS ON-LINE - Reclutamiento: La atracción de Internet (Informe especial)
- NOTICIAS ON-LINE – “Empleo: Internet crea cargos ejecutivos” por Teresa Cazenave (Informe especial)
- “Los negocios en la era digital”- Bill Gates – Editorial Sudamericana
- “La Economía Digital” - Don Tapscott – Mc Graw Hill 1999
- “e-Change el Lado Humano de la Economía Digital” – Editorial Granica.
- “C&D – Conocimiento & Dirección” – Julio 2000 C&D – Conocimiento & Dirección
- “Trade Jobs an Wages” Scientific American – Abril 1996
- Harvard Business Review – Enero- Febrero 1995, pag. 62
- New Paradigm Learning Corporation – 1999
- [www.fastcompany.com](http://www.fastcompany.com)