

INFLUENCIA DE LA NUEVA ECONOMIA  
EN LA DIRECCION DE PERSONAS

Cristina Cáliz\*  
Javier Quintanilla\*\*  
José Ramón Pin\*\*\*

*DOCUMENTO DE INVESTIGACION Nº 440*  
*Septiembre, 2001*

\* Candidata al Doctoral del IESE

\*\* Profesor de Dirección de Personal y Relaciones Laborales, IESE

\*\*\* Profesor de Comportamiento Humano en la Organización, IESE

**División de Investigación**  
**IESE**

Universidad de Navarra  
Av. Pearson, 21  
08034 Barcelona

## INFLUENCIA DE LA NUEVA ECONOMIA EN LA DIRECCION DE PERSONAS

### Resumen

Con la evolución de las tecnologías de la información y el nacimiento de la nueva economía, la realidad del mercado laboral y las organizaciones está cambiando de forma profunda. Nos encontramos en una etapa fronteriza, en una época de transición donde conviven de forma simultánea distintas realidades. En este trabajo se analiza la influencia de la nueva economía en la dirección de personas para sentar las bases que permitan entender los retos fundamentales a los que se enfrentan las empresas en la nueva configuración económica y cómo responden a los mismos. Con este fin hemos determinado un marco conceptual de análisis basado en la convicción de que esta etapa de transición está determinada por la interacción, en continuo cambio, de determinadas fuerzas dinamizadoras del entorno y las respuestas estratégicas de las organizaciones. Se describe a continuación, por un lado, el impacto de la nueva economía en el mercado de trabajo, cómo y por qué se ha ido deteriorando la estructura sociolaboral creada tras la segunda guerra mundial y cuáles son las nuevas coordenadas a las que nos dirigimos; y por otro, cómo se modifican los modelos de negocio y cómo cambian los sistemas de dirección de personas en el nuevo entorno.

**Palabras clave:** nueva economía; mercado de trabajo; tecnologías de la información; dirección de personas; conocimiento; *employee power*; *e-people management*.

# **INFLUENCIA DE LA NUEVA ECONOMIA EN LA DIRECCION DE PERSONAS**

## **1. Introducción**

Con la increíble evolución de las tecnologías de la información y el nacimiento de la nueva economía digital, donde las organizaciones y las personas pueden conectarse en todo momento y en todo lugar, la realidad del mercado laboral y de las organizaciones ha cambiado de forma profunda. En estos momentos nos encontramos en una etapa fronteriza, en una época de transición donde conviven de forma simultánea distintas realidades. Por un lado, no se puede obviar el peso y la capacidad de supervivencia de la tradicional configuración económica, y, por otro, no podemos cerrar los ojos al empuje de la nueva economía. Entre las múltiples incógnitas que plantea esta nueva realidad surge la duda sobre cuáles van a ser las reglas del juego y los pilares fundamentales del nuevo mercado de trabajo.

El objetivo del presente trabajo es describir la influencia de la nueva economía en la dirección de personas. Para ello, por un lado intentaremos analizar el impacto de la nueva economía en el mercado de trabajo, y, por otro lado, cómo se modifican los modelos de negocio y cómo cambian los sistemas de dirección de personas en un entorno completamente distinto al de las décadas pasadas. Muchas de nuestras citas y referencias corresponden al mercado norteamericano, dado que gran parte de los estudios se han realizado en dicho país, por ser el mercado más innovador en este terreno. Pero también se basan en experiencias directas observadas en la naciente nueva economía europea.

Para conseguir nuestro objetivo hemos creído conveniente analizar en mayor profundidad la transformación del mercado de trabajo. Por ese motivo dedicamos gran parte del estudio a este fin, como base para poder entender posteriormente los cambios en los modelos de negocio y los sistemas de dirección de personas. Las modificaciones de los sistemas de dirección de personas son enormemente incipientes, surgiendo numerosos cambios que todavía no se han asentado con suficiente fuerza como para poder determinar lo que deparará el futuro. Por este motivo, hemos creído conveniente apuntar los cambios significativos que observamos en la actualidad en el campo de la dirección de personas, pero sin olvidar la necesaria prudencia, dado que nos enfrentamos a un fenómeno que todavía no tiene asentados sus cimientos.

Este trabajo se divide en dos grandes bloques. En primer lugar, analizaremos la transformación del mercado laboral. Intentaremos describir las dimensiones más relevantes del cambio estructural del mercado de trabajo: cómo y por qué se ha ido deteriorando la estructura creada tras la segunda guerra mundial y cuáles son las nuevas coordenadas a las que nos dirigimos. En segundo lugar, apuntaremos el impacto de la nueva economía en la

forma de hacer negocios, tanto en la economía en su conjunto como en las propias organizaciones empresariales, concretamente en la dirección de personas.

Nuestro objetivo es asentar las bases que permitan entender los retos fundamentales a los que se enfrentan las empresas en la nueva configuración económica y cómo responden a ellos. Entre dichos retos es de vital interés entender las implicaciones en la dirección de personas, lo que hemos denominado como *e-people management*: ¿Cómo va a influir el *e-business* en la dirección de recursos humanos? ¿Qué competencias van a ser necesarias? ¿Cómo será la organización del trabajo en la nueva economía? ¿Qué cambia en la nueva era respecto a la situación anterior? Para realizar este análisis consideramos de gran importancia distinguir dos campos distintos: por un lado, las empresas en las que el negocio se ha iniciado en la nueva economía, y, por otro, las empresas que se dirigen a ella desde una situación tradicional, normalmente grandes empresas que ven aparecer un mercado al que no pueden ser ajenas. Una de las razones de esta distinción viene dada porque cuando se inicia la investigación en el campo del *e-people*, lo primero que se descubre es que la mayor diferencia con la empresa tradicional no es la utilización de las tecnologías de la información y comunicación, sino la mentalidad de las personas que trabajan en ella.

El presente trabajo pretende permitir una mejor comprensión de la influencia de la nueva economía en la dirección de personas. Su estructura es la siguiente. En primer lugar, describe las características clave de lo que se conoce como la nueva economía; a continuación se realiza una reflexión sobre los cambios externos a la organización y se presenta un marco general de análisis que sintetiza el esquema conceptual que permite estudiar el fenómeno del *e-people*. En tercer lugar, se introducen las dimensiones relevantes del cambio de la estructura de mercado de trabajo, los cambios en la oferta y demanda, así como las características de la nueva fuerza laboral que surge en el nuevo entorno. Seguidamente se introducen las nuevas formas organizativas como reacción de las organizaciones a los cambios en el contexto externo. Finalmente, en el último apartado se reflexiona con detenimiento sobre los cambios en la dirección de personas en la nueva economía: la realidad actual de las relaciones entre empleado y empleador, los cambios en la organización del trabajo dentro de las empresas, la cultura corporativa y las distintas prácticas y políticas de la nueva economía.

## **2. ¿Qué se conoce como la nueva economía?**

De acuerdo con Stiroh (1999), la característica distintiva que define la nueva economía es la simultánea confluencia del aumento de la globalización y el progreso de la tecnología de la información. En la actualidad, a pesar de la escasez de estudios profundos sobre este fenómeno, una gran cantidad de autores estudian el impacto de la nueva economía en cada uno de los aspectos de la sociedad y el mundo empresarial. En este artículo nos centraremos en la bibliografía sobre los recursos humanos; sin embargo, es imprescindible destacar que ésta es todavía algo escasa y apenas existen trabajos rigurosos al respecto. La novedad del fenómeno y la velocidad de su aparición explican en cierta medida que los académicos no lo hayan investigado todavía con el necesario detenimiento.

En primer lugar, cabe destacar que el fenómeno denominado nueva economía, o economía digital, es cuestionado por algunos autores. Varios son los estudiosos que afirman que, en sentido profundo, no existe una nueva economía, sino que, como en el pasado, nuestra economía es conducida principalmente por la psicología humana que moldea el sistema de valores en el que se basa la economía de mercado (Greenspan, 1998).

Frente a los escépticos, los que sí creen que existe una economía nueva, distinta a la economía tradicional de las décadas pasadas, han intentado delimitar o describir las reglas por las cuales se rige (Kelly, 1997; Grant, 2000) y los aspectos clave que diferencian la vieja de la nueva economía. Entre estos autores se encuentra Tapscott (1999), que enumerando doce temas esenciales ofrece un buen punto de partida para entender este fenómeno.

Según dicho autor, una característica que distingue la nueva economía, respecto de lo que podríamos llamar la vieja economía, es la creciente importancia del conocimiento como impulsor del crecimiento de la empresa (Webbusiness, 2000), opuesto al capital en la economía industrial o la tierra en la economía agraria (Quinn, 1992; Drucker, 1993; Burton-Jones, 2000). La nueva economía está basada en el conocimiento, que se transmite a través de los individuos, a través de los trabajadores de las organizaciones, por lo que el poder que ahora poseen las personas, a nivel individual, es claramente distinto del que poseían en economías pasadas.

Otro factor a tener en cuenta es el vital protagonismo que adquieren los activos intangibles (factor humano, marca, I+D, relaciones con los clientes...) de las empresas sobre los activos tangibles (Stewart, 1997; Edvinsson y Malone, 1997; Webbusiness, 2000). En relación con los recursos, esto significa que los principales activos de las empresas son intangibles como la tecnología y las marcas, más que la tierra, la maquinaria, los inventarios y los activos financieros.

Junto al conocimiento adquiere gran importancia la digitalización de la información: ahora la información puede almacenarse en grandes cantidades y transmitirse a la velocidad de la luz. Lo que supone este avance en el contexto laboral es una transformación evidente de la forma de realizar el trabajo. Los conceptos de espacio y tiempo cambian de manera fundamental.

Así, otro de los aspectos que adquiere una especial relevancia es el concepto de virtualidad; en la actualidad, las personas que trabajan y participan en la economía de un país pueden estar ubicadas en cualquier otro lugar. Las barreras geográficas desaparecen, lo cual afecta tanto a la fuerza laboral nacional como a la internacional (Fontela, 2000, página 13). Los profesionales con talento y altos conocimientos serán requeridos para trabajar en empresas de cualquier parte del mundo sin la necesidad de un traslado físico, sino simplemente virtual.

Más significativo es, si cabe, el hecho de que la organización se transforma, la vieja corporación se desagrega y se reemplaza por unidades, moléculas dinámicas y grupos de individuos que forman la base de la actividad económica. Las condiciones del entorno actual hacen que las corporaciones tradicionales con las que contábamos en las décadas pasadas se estén transformando para conseguir mayor flexibilidad. Por tanto, en las economías pioneras se está pasando de unas compañías con una jerarquía tradicional muy rígida y burocrática a organizaciones mucho más planas, organizaciones moleculares. Los trabajadores, con su conocimiento, se convierten en una unidad de negocio unitaria, permitiendo la tecnología una mayor integración de estas unidades de negocio a través de una red de relaciones a escala mundial. Esta red permite además que las pequeñas corporaciones se beneficien de las ventajas de las grandes empresas, sin que tengan que compartir las desventajas de éstas, como pueden ser la burocracia, la jerarquía y las dificultades para adaptarse al cambio. En conclusión, la nueva economía requiere a las empresas que sean organizaciones en tiempo real, que se ajusten de forma continua a los cambios a través de la inmediatez de la información.

Sin embargo, otra de las claves de la nueva economía es la aparición de transformaciones sociales sin precedente, que pueden causar potenciales traumas y conflictos. Al encontrarnos en la frontera de una nueva realidad económica, podemos observar la aparición de nuevos debates sociales en los que surgen preguntas acerca de la privacidad, el poder, el acceso, la equidad, la calidad de la vida laboral y hasta el futuro del proceso democrático en sí mismo. La tecnología cambia la mayoría de los aspectos de la existencia humana, choca con las culturas tradicionales y se produce un conflicto social significativo en el tejido de las estructuras e instituciones. Como consecuencia, aparecen nuevas dialécticas sociales; la naturaleza del trabajo y los requisitos de la fuerza laboral resultan fundamentalmente distintos; y hay una tendencia concurrente hacia el autoempleo y la creación de pequeñas industrias basadas en el conocimiento. En la economía digital, donde el capital intelectual se convierte en el recurso más valioso, los trabajadores con conocimientos pueden ejercer su poder de formas infinitamente más efectivas. Por el contrario, los que “no están conectados” cada vez se quedan más rezagados (Rifkin, 2000).

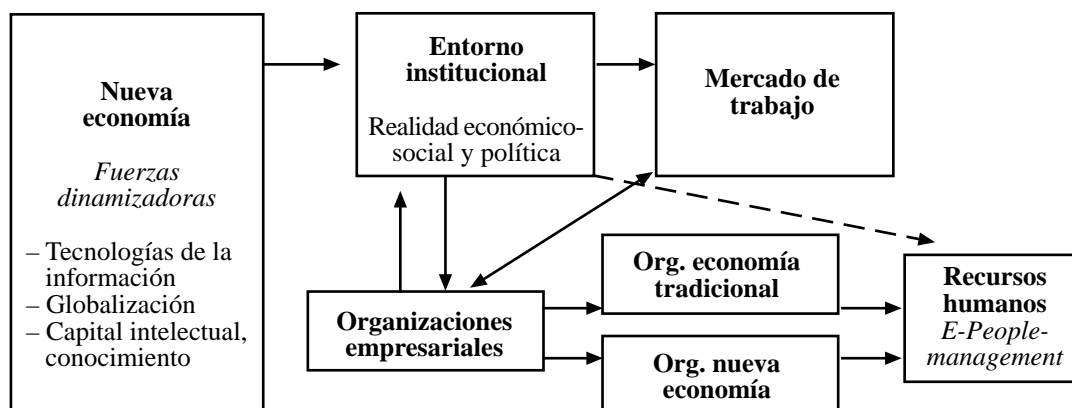
### **3. Cambios en el contexto externo**

En el momento económico actual, una etapa de transición de una economía que se tiende a llamar “vieja economía”, o “economía tradicional”, a la denominada nueva economía, es imprescindible delimitar un marco conceptual que nos sirva de referencia para analizar las implicaciones de la dirección de personas en la nueva era.

A lo largo de la historia de la civilización se han producido numerosas e importantes transformaciones; sin embargo, la mayoría de los cambios del pasado no tenían solución de continuidad y se producían de forma más o menos paulatina. En esta era, sin embargo, nos encontramos ante un cambio permanente como única constante, y una extremada aceleración como característica principal. Así pues, no existe una resistencia a este cambio, sino que se acepta como algo inevitable, se ha convertido en una norma (Alvarez, 2000).

Bien sabemos que las claves de la estructura socioeconómica de la posguerra están transformándose (Osterman, 1999), observando en paralelo cómo todavía no se han asentado las bases de la denominada nueva economía. Pero a pesar de que no sabemos cuáles van a ser las reglas de juego y pilares fundamentales del nuevo mercado de trabajo, sabemos con seguridad que será distinto, por lo que nuestro objetivo será conocer, en la medida de lo posible, las bases sobre las que se construye la nueva realidad empresarial y laboral.

Nuestro marco general de análisis se basa en la premisa de que la configuración económica de esta etapa de transición viene determinada por la interacción, en permanente cambio, de determinadas presiones del entorno y de las respuestas estratégicas de las organizaciones. El Cuadro 1 sintetiza el esquema conceptual que guía nuestro análisis del impacto de la nueva economía en la dirección de personas.

Cuadro 1. Marco general de análisis para el *e-people management*

### 3.1. Fuerzas dinamizadoras de la nueva economía

Este esquema conceptual empieza considerando las fuerzas dinamizadoras que caracterizan la nueva economía. Como ya se vio en el anterior apartado, la presente transformación económica viene determinada, en primer lugar, por el exponencial desarrollo y difusión de la tecnología de la información. Los avances de la tecnología afectan a prácticamente todas las organizaciones y a todos los sectores de producción, transformando en buena medida la actual configuración económica y la sociedad. Su importancia reside principalmente en el poder de crear herramientas que facilitan procesar y distribuir información a gran escala y velocidad, permitiendo que tanto las organizaciones como las personas modifiquen su tradicional manera de hacer las cosas.

Al igual que el avance de las tecnologías de la información adquiere una función vital en este contexto, el capital intelectual y el conocimiento, nuestra segunda fuerza dinamizadora, son uno de los motores de la denominada “economía basada en el conocimiento”. Como ya hemos mencionado, no cabe duda que en esta sociedad, el conocimiento es el principal recurso para los individuos y la economía en su conjunto. Las organizaciones empiezan a ser conscientes de que el conocimiento de los individuos es la verdadera fuente de ventaja competitiva, adquiriendo los factores de producción tradicionales un papel secundario.

La tercera fuerza es la globalización, que lleva a los negocios a reestructurarse para competir en un mercado global. La globalización de la producción, distribución y consumo permite a las compañías internacionales generar ventajas competitivas al integrar sus actividades a escala mundial. Los negocios que no están integrados verticalmente a escala global se vinculan con otros países a través de alianzas y redes de proveedores. Históricamente, las industrias nacían en mercados centralizados localmente. Originariamente, un mercado se arraigaba en un preciso período de tiempo y espacio. Un mercado era local por naturaleza en la mayoría de los casos en relación a un territorio o espacio determinado, como una ciudad o región. Pero en la presente realidad internacional, las empresas no necesitan estar configuradas fuera de su propia nación de origen para poder competir internacionalmente. De la misma manera, las circunstancias económicas mundiales presionan a las empresas de todos los tamaños para que consideren sus estrategias de internacionalización como un camino necesario para desarrollarse o simplemente para poder subsistir (Quintanilla, 1998).

### ***3.2. La importancia y el papel del entramado institucional***

Dentro de este marco general de análisis no se puede prescindir del papel fundamental del entramado institucional nacional como variable determinante de la evolución de los distintos países hacia la nueva economía. Entender las configuraciones políticas y socioeconómicas de los distintos países y el papel de los distintos interlocutores sociales, es vital para determinar la realidad futura de la nueva economía (Huntington, 1997). Para ello es necesario, primero, precisar los elementos clave de dicho entramado. En primer lugar, no cabe duda de la importancia del papel del Estado, a través de las leyes, de la configuración del sistema educativo, del sistema financiero o del sistema de empleo. Observamos que las diferencias son abismales entre países donde el Estado ha sido tradicionalmente una institución más o menos intervencionista, más o menos centralizada, más o menos dinámica. En cualquier caso, la situación previa de cada país condiciona su adaptación a una economía nueva y aumenta las desigualdades entre países o continentes. En concreto, las diferencias son patentes entre Estados Unidos, país pionero y dinámico, cuya adaptación a la nueva economía se produce a una mayor velocidad, y los países europeos, con un entramado institucional menos dinámico. Esto provoca que también se produzcan diferencias a la hora de transformar el sistema educativo de cada país. Un ejemplo evidente es la creciente necesidad de especialistas en tecnologías de la información en prácticamente todos los países (María y Serrano, 2000). Dependerá de la capacidad de adaptación a estas necesidades por parte de cada sociedad el que en el futuro los diferentes centros educativos sean capaces de ofrecer los profesionales necesarios, o bien sea necesario recurrir a su búsqueda en otros países.

En cuanto a la regulación del mercado laboral, nos encontramos, por una parte, ante la tendencia a flexibilizar las relaciones laborales, y, por otra, el deseo de los trabajadores, que esperan protección social, salarios decentes o seguridad del trabajo. En la economía basada en el conocimiento, la ventaja competitiva la poseen los países cuya fuerte cohesión social, construida sobre una fuerte inversión en educación y formación y unas relaciones laborales sólidas, dan a los trabajadores un papel efectivo y herramientas para influir en el cambio. En otras palabras, los países con mayor éxito en la nueva era serán aquellos cuyas instituciones sean capaces de equilibrar las presiones del mercado para la adaptación a esta economía dinámica con los problemas sociales de seguridad y dignidad del trabajo. Los sindicatos son una de las instituciones que pueden hacer de contrapeso de las fuerzas centrífugas creadas por la globalización y el cambio tecnológico. Pueden jugar un papel crucial en redireccionar los desequilibrios de poder en el proceso de cambio (Evans, 2000; Paredes, 2000). Sin embargo, nos encontramos, por un lado, en un plano general, con el declive de los sindicatos, en especial por su menor capacidad para influir en el comportamiento de los empleados, que ahora están más preparados para la defensa individual de sus condiciones de trabajo; y por otro lado, en este nuevo mundo no sería sorprendente que, en el futuro, grupos de trabajadores de la nueva economía busquen nuevamente a los sindicatos para que los representen.

### ***3.3. El mercado de trabajo, las organizaciones y los recursos humanos***

De la misma manera, las organizaciones también reciben fuertes presiones del propio entorno y del mercado de trabajo. Como es lógico, estas presiones varían y afectan de distinta manera a las diversas organizaciones que se encuentran en esta economía de transición. A este respecto, es importante distinguir básicamente dos tipos de organizaciones muy distintas que, sin embargo, conviven bajo un mismo marco institucional. En primer lugar, existen las organizaciones que podríamos denominar tradicionales, que ven aparecer un mercado al que no pueden ser ajenas y al que se deben adaptar; y en segundo lugar, existen las organizaciones que han iniciado su actividad en la nueva economía. La trayectoria de estos dos tipos de



organizaciones es completamente distinta. La flexibilidad de cada una de ellas para adaptarse a los cambios en el entorno es diferente, al igual que las limitaciones y presiones que recibirán del propio mercado laboral.

En última instancia, nos encontramos con las personas, con los trabajadores y con la propia dirección de los recursos humanos dentro de las organizaciones. Varios autores han analizado cómo afecta la nueva economía a los trabajadores dentro de las empresas. De acuerdo con Boudreau et al. (2000), una parte de la bibliografía existente sobre capital humano analiza cómo la tecnología de la información reduce los valores que sustentan las jerarquías tradicionales. Otros autores centran sus trabajos en la aparición de nuevas formas de trabajo alternativo, como los equipos virtuales y los trabajadores *free lance* (Malone y Laubacher, 1998; Townsend et al., 1998). Por otro lado, según Boudreau, un importante número de investigadores han centrado sus análisis en las implicaciones concretas del *e-business* en las prácticas de recursos humanos, tales como los sistemas de compensación, la denominada guerra del talento, las tecnologías emergentes, la formación electrónica, etc.

Un estudio del Departamento de Trabajo de Estados Unidos analiza las tendencias y retos del trabajo en el siglo XXI examinando los trabajadores, los trabajos y los retos del futuro. Su principal objetivo es entender cómo se modifica la vida de los trabajadores y cómo responden las organizaciones a los cambios que se producen en el mercado laboral en el nuevo siglo. Dentro del estudio dedica varios capítulos al análisis de futuro del mercado de trabajo tratando cuestiones como: cambios en la importancia relativa de distintos sectores de la economía, cambios en las condiciones de trabajo, el efecto de la tecnología y la globalización en la manera que trabaja la gente y el impacto de estos cambios en las capacidades que se requieren de la fuerza laboral.

Dicho estudio resalta la cada vez mayor presencia de las tecnologías de la información en el lugar de trabajo, aumentando de manera considerable la demanda de trabajos altamente tecnológicos que requieren años de formación y alta experiencia. Los empresarios requieren empleados con conocimientos tecnológicos específicos que además posean conocimientos del sector en que se encuentra el negocio. Por ejemplo, los trabajos para gestores de bases de datos figuran entre el grupo de ocupaciones que está proyectado que aumente en un 118% hacia el año 2006. Pero más allá de estas necesidades específicas que hacen que a los informáticos sean los profesionales más buscados y requeridos por las compañías, se produce un fenómeno que afecta a prácticamente todos los trabajadores. Incluso aquellos empleados que realizan trabajos que podrían considerarse “no tecnológicos”, están descubriendo que la revolución tecnológica les afecta de una manera directa y en mayor medida de lo que imaginaban. Estamos ante un mundo en que las tecnologías de la información inundan todas las profesiones, incluso las más tradicionales, donde es realmente extraño encontrar un trabajo en que no se requiera alguna clase de conocimiento informático, y donde se está empezando a acuñar el término “alfabetización informática”.

No podemos olvidar un tema muy importante en este nuevo contexto que afecta tanto a personas como a organizaciones: el aprendizaje permanente como pauta de conducta. El avance es tan rápido que nos abre un reto de aprovechamiento: hemos de poner, con mayor acierto, la tecnología al mejor servicio de la sociedad y, por tanto, de las organizaciones. Hemos de aprovechar estas tecnologías para facilitar el aprendizaje. Tenemos que adquirir nuevas competencias, y debemos hacerlo mediante nuevos métodos, más flexibles y eficientes (Enebral, 2000). En este nuevo siglo se produce un espectacular crecimiento del aprendizaje continuo, esté asistido o no por ordenador. Alguna de sus consecuencias derivan tanto de la descentralización en la toma de decisiones a los empleados (el *empowerment*) como de la necesidad de incorporar nuevas competencias a nuestros perfiles profesionales.

A continuación pasaremos a analizar en profundidad las características estructurales del nuevo mercado de trabajo: qué cambios notables se han producido y cuáles son sus dimensiones relevantes.

#### **4. Cambio estructural del mercado de trabajo: dimensiones relevantes**

Una vez establecido el marco conceptual de análisis, es preciso describir más detalladamente los cambios producidos en el mercado de trabajo con respecto a épocas pasadas. Empezamos por analizar los cambios que se producen en la oferta y demanda de empleo, y posteriormente describiremos la aparición de una nueva fuerza laboral.

Osterman (1999) analiza el cambio de la estructura del mercado laboral americano. Partiendo de la estructura de posguerra, describe su colapso y erosión, provocados por los cambios sufridos por la economía americana, para desembocar en lo que denominamos la nueva economía. Dichos cambios se producen, en primer lugar, por el vertiginoso aumento de la competencia empresarial. En segundo lugar, la tecnología permite la descentralización del conocimiento y que se desplace el poder de toma de decisiones hacia el empleado. Dentro de las empresas podemos hablar de cambios en prácticamente todas las esferas de los sistemas de empleo y organización del trabajo.

El viejo sistema de empleo, consistente en un trabajo estable para toda la vida, ha desaparecido (Cappelli, 1999), y su verdugo han sido los cambios que se producen en las empresas que introducen el sistema de mercado dentro de la organización. Desde los años ochenta se producen cambios en la relación de empleo que suponen una ruptura respecto del tradicional acuerdo que implica una reducción en la seguridad del empleo, incrementándose los riesgos que el empleado debe asumir.

La estructura institucional del mercado de trabajo se refiere al conjunto de reglas compartidas, que pueden ser desde leyes o acuerdos colectivos de obligado cumplimiento, hasta acuerdos explícitos o implícitos desarrollados en el lugar de trabajo mediante costumbres o rutinas (Osterman, 1999). Estos acuerdos o normas compartidas tienen un efecto poderoso en el comportamiento organizativo, y cuando estas normas se modifican, dicho comportamiento puede variar dramáticamente.

Dentro de la estructura institucional, en un plano más concreto se encuentran las instituciones tangibles –sindicatos, programas de formación, empresas de trabajo temporal, etc.–, cuyas actividades influyen en el mercado laboral. La transformación de dichas instituciones se produce parcialmente por los “hechos” económicos, y también por los cambios en la legislación y acuerdos compartidos (negociación colectiva) del mercado laboral. Analizándola en su conjunto, la estructura institucional laboral provee un marco coherente de prácticas y reglas que dan forma a nuestras expectativas y guían el comportamiento de empresas y trabajadores.

Nos enfrentamos a serios retos e incertidumbres; entre ellos, podemos destacar que la seguridad del trabajo disminuye y las consecuencias de la pérdida de empleo son severas. Los trabajadores, tradicionalmente han basado sus expectativas en contratos implícitos con sus empresas (contratos psicológicos), sus proyectos personales, sus inversiones en educación y formación, a cambio de su compromiso y lealtad con la empresa, y ahora estos contratos se han roto. La situación de los trabajadores menos favorecidos queda aún más deteriorada. Las nuevas formas de empleo, por ejemplo el contrato contingente, suponen para mucha gente un trabajo cuya calidad es mucho menor de lo deseable y con escasa protección legal.

Uno de los elementos característicos de la estructura del mercado de trabajo de la posguerra era la protección del mercado laboral interno de las empresas; la gente construía sus carreras profesionales en una o pocas empresas; sin embargo, en la nueva realidad económica, las carreras profesionales seguras dentro de la misma organización, desaparecen. La permanencia en las empresas disminuye y la inseguridad económica ha aumentado, como avala el estudio de Bernhardt et al. (1998). El trabajador se convierte, cada vez con más frecuencia, en el último responsable de su carrera profesional a través de distintas empresas. El empleado aumenta su lealtad a su propia carrera en lugar de a la organización, un fenómeno que Hirsch (1987, 1994) describe como “agente libre”: el empleado toma responsabilidad de su empleo futuro, planea su propia carrera.

Muchos autores argumentan que uno de los principales objetivos de las políticas laborales y de empleo de la nueva economía tiene que ser reconstruir el contrato social entre la fuerza laboral y los empleadores, de manera que satisfagan las necesidades y realidades de la economía y sociedad moderna. Para ello, los países necesitan modernizar sus políticas de empleo y favorecer las innovaciones de los sindicatos, de las instituciones del mercado laboral, de las empresas, así como de las relaciones entre ellas (Kochan, 1998). El nuevo contrato laboral, según Cappelli (1999), conlleva una serie de ventajas reales a los empleadores: les da flexibilidad, ayuda a la organización a responder rápidamente al entorno cambiante (Rousseau y Wade-Benzoni, 1995) y limita las responsabilidades a largo plazo. A corto plazo, al menos reduce costes y traslada muchos de los riesgos e incertidumbres a los empleados. Pero esta relación de empleo también comporta una serie de problemas; entre ellos: la necesidad de compromiso, de desarrollar capacidades de empleo, concretamente aquellas que son únicas para una organización; y, por otro lado, también implica una clara disminución de la lealtad y compromiso de los trabajadores con la empresa (Katzenbach, 2000).

#### ***4.1. Economía del trabajo: oferta-demanda del mercado de trabajo***

Una de las características de la nueva era es una rápida dispersión y crecimiento en la desigualdad de los salarios. Se acrecienta el actual dualismo en el mercado laboral: por un lado, se produce una alta demanda de empleos muy cualificados, y, por otro lado, los trabajadores de baja cualificación quedan relegados a un segundo plano. Como hemos mencionado con anterioridad, las tecnologías emergentes, la globalización y la revolución de la información demandan altas capacidades tecnológicas. Esta necesidad de capacidades han aumentado para la mayoría de los trabajos de la economía de Estados Unidos, pero un examen más exhaustivo revela que existe una relación más compleja entre tecnología y contenido del trabajo. La Bureau of Labor Statistics (BLS), periódicamente proyecta los tipos de trabajos que necesitará la fuerza laboral de Estados Unidos. Silvestri (1997) muestra las últimas proyecciones de las ocupaciones en Estados Unidos por fuerza laboral para el año 2006. Los grupos ocupacionales que requieren mayor educación son los que se considera que están entre los que más rápido crezcan. Los técnicos y ocupaciones de soporte serán los segundos en rápido crecimiento. Si extendemos el estudio a otras áreas geográficas, como por ejemplo Europa, observamos cómo las demandas de ciertos tipos de empleo relacionados con las tecnologías de la información y comunicación son aún más elevadas, y la oferta de individuos capacitados es menor. Un estudio de IDC (1999) estima que había 860.000 vacantes de trabajos en tecnologías de la información y la comunicación en Europa a finales de 1999, y si no se actúa al respecto, el número alcanzará el 1.740.000 en el año 2003. Si bien estos datos son una realidad latente, también lo son los altos índices de desempleo en algunos países europeos, entre ellos España. Por tanto, es evidente que la desigualdad de salarios que destacamos es previsible que se incremente en los próximos años, quizá hasta que se vuelva a establecer un equilibrio entre oferta y demanda, donde las instituciones (por ejemplo a través

de la adecuación del sistema educativo) y las empresas (a través de sus sistemas de formación y desempeño) juegan un papel de vital importancia. En caso contrario, nos encontraremos con un mercado de trabajo dual: a) el de los “conectados”, de alta especialización tecnológica y con actual escasez de oferta, alta demanda y buenos salarios, y b) el de los “desconectados”, de baja cualificación, precariedad de empleo y bajos salarios, con mucha oferta y demanda cubierta con facilidad.

Pero no debemos desligar las consideraciones anteriores de las características del nuevo contrato laboral. Si bien las organizaciones consiguen mayor flexibilidad a la hora de adaptarse al entorno mediante una proliferación de contratos, la diferencia entre los contratos provoca desigualdades entre los individuos que se traducen en compromisos menores, tanto por parte de la organización como por parte de los trabajadores (Rousseau y Wade-Benzoni, 1995).

En la nueva economía, para aumentar la productividad y el compromiso de los trabajadores con la empresa, y compensar adecuadamente a cada uno de ellos, las empresas adoptan políticas de remuneración distintas al tradicional salario por jornada laboral. Ejemplos de ello son: compartir los beneficios, vincular la paga con el rendimiento, descentralizar la responsabilidad y aumentar la autonomía del trabajador. Estas prácticas pueden generar una mayor eficiencia cuando se combinan con un aumento de la formación, nuevas tecnologías, mejora de las comunicaciones entre productores, proveedores, clientes de la compañía, etc. Las organizaciones que integran estas prácticas se denominan “organizaciones de alto rendimiento” (Katzenbach, 2000). Trataremos estos nuevos modelos más adelante, cuando analicemos las respuestas que dan las empresas a los cambios del entorno. Pero es importante destacar que esto supone, según Osterman (1999), que la compensación por el rendimiento individual conduzca a una adquisición de mayor riesgo por parte de los trabajadores, aumentando bruscamente las diferencias salariales.

#### ***4.2. Economía del trabajo: la nueva fuerza laboral***

Se usa una gran cantidad de términos para distinguir los diferentes tipos de acuerdos de empleo no tradicionales. El término “trabajadores contingentes” se usa para describir a la clase de trabajadores cuyos empleos son no tradicionales o temporales (Kosters, 1997).

Futurework (1999), estudio sobre el mercado laboral americano del futuro, describe la realidad de los trabajadores no tradicionales. En la economía actual, los empleadores demandan cada vez más una fuerza laboral con gran cualificación y conocimientos de alta tecnología, pero también requerirán que sea más flexible. La velocidad del cambio hace que predecir las necesidades específicas de determinados empleados sea menos valioso que adaptarse adecuadamente a estas necesidades. Por este motivo aparecen una serie de trabajadores que no responden a la tradicional relación de empleo –algunos autores los denominan trabajadores “clave”, *core*. Los expertos del mercado de trabajo creen que los trabajadores no tradicionales, gente que trabaja con contratos temporales en *call workers*, contratistas independientes, trabajadores de empresas temporales y trabajadores contingentes, serán una parte muy importante de la fuerza laboral del futuro, y ya lo está empezando a ser en el presente (Feldman, 1995). Desde el punto de vista de los empleados, el uso extensivo de los empleados contingentes crea una distinción de dos tipos de empleados dentro de la organización. Y como sugiere Pearce (1993), el uso de trabajadores temporales puede afectar negativamente a las actitudes de los trabajadores a tiempo completo. Aunque ellos prefieren sus propias posiciones y paquetes de compensación a los de los trabajadores contingentes, pueden percibir que la organización está explotando a estos otros trabajadores, y como Pearce (1993) escribe, «cuestionan la justicia de la organización con los contratantes de hoy –y posiblemente con ellos mismos mañana».

Bettis et al. (1992) sugieren que el uso de empleados externos, a corto plazo presenta amenazas a largo plazo al bienestar de la fuerza laboral, tanto económica como socialmente. Las características básicas del trabajo no tradicional son: gozan de beneficios menores que los trabajadores tradicionales, sobre todo en lo relativo a los seguros de vida y planes de jubilación, y a menudo de un salario menor no proporcional a las horas trabajadas; lo que más valoran dichos empleados es la flexibilidad, aunque la mayoría preferirían un trabajo clásico (a tiempo completo y permanente). Respecto a su regulación, tanto el empleo como las leyes laborales fueron creadas principalmente con el trabajo tradicional de jornada completa en mente; así, para beneficiarse de las leyes de empleo federales, un trabajador norteamericano no tradicional debe realizar la difícil tarea de probar la existencia de la relación de empleo (Schaudies y Whitehead, 1999).

El uso de trabajadores no tradicionales encaja con las necesidades de flexibilización de los empresarios en relación a los costes laborales, la fuerte competencia, las obligaciones cambiantes y los litigios potenciales. Las empresas, queriendo ser más eficientes o protegerse de los despidos en un declive económico, tienden a usar personal no tradicional. Se está empezando a ver a los empleados contingentes como la fuerza laboral *just-in-time*.

Algunos datos proporcionados por el Bureau of Labor Statistics son relevantes a este sentido. En primer lugar, los trabajadores contingentes, que se definen como aquellos «individuos que no se perciben a sí mismos teniendo un contrato implícito o explícito con un empleador determinado», representaban un 4,4% de la fuerza laboral en 1997, obteniendo un salario más bajo que los trabajadores no contingentes. Define también distintos tipos de acuerdos de trabajo alternativo: contratistas independientes, *on-call workers*, empleados de agencias temporales (véase «ETTs en España», Suárez, 1993) y empleados de empresas de contratos, representando éstos el 9,9% de los trabajadores empleados en 1997. Los trabajadores a tiempo parcial son aquellas personas que trabajan menos de 35 horas semanales por otra razón que no sea vacaciones. Muchos de ellos solían ser empleados a tiempo completo que en un determinado momento cambiaban su relación con la organización debido a factores tales como oportunidades de educación o necesidades familiares (Rousseau y Wade-Benzoni, 1995). Su uso ha aumentado en los últimos años, mereciendo la pena destacar que se observa que la decisión de convertirse en trabajador a tiempo parcial no depende ahora tanto de las necesidades propias del individuo como las de las propias organizaciones que los contratan (Feldman, 1995). De igual modo podríamos aplicar la afirmación anterior a otro fenómeno: las personas con pluriempleo, que según el Bureau of Labor Statistics representaban en Estados Unidos un 6% durante 1998.

## 5. Nuevas formas organizativas

Los retos de esta nueva realidad obligan a las compañías a replantearse la manera de encarar, desde el punto de vista organizativo, los nuevos desafíos del mundo virtual. El cambio que se produce en la nueva economía es de tal magnitud que las culturas preexistentes son en buena medida incompatibles con las necesidades que se generan. La flexibilidad, la capacidad de acción y reacción para corregir el rumbo y adaptarse a lo nuevo, forman parte de las capacidades indispensables para sobrevivir en la nueva economía. Desde el punto de vista humano, los conocimientos, las cualidades profesionales y las características culturales requeridas, son muy diferentes a las que eran necesarias en la vieja economía.

Algunos autores, entre ellos Pettigrew y Fenton (2000), analizan por qué las organizaciones están en transición. La causa parece no ser única, sino que existe una

convergencia de factores económicos, tecnológicos, informativos y políticos que facilitan la aparición de formas innovadoras de organizar. Estos factores ya se han tratado en este estudio; sin embargo, todavía no hemos entrado a analizar la nueva realidad de las respuestas que las organizaciones proveen para responder al cambio. Para ello es necesario repasar brevemente la bibliografía sobre nuevas formas de organizar.

Pettigrew y Fenton (2000) extraen de la revisión de dichos trabajos algunos indicadores del cambio contemporáneo. En primer lugar, el nuevo entorno ejerce sobre las estructuras jerárquicas tradicionales una presión doble: por un lado, la multitud de niveles jerárquicos de ejecutivos medios impide que se pueda dar una respuesta suficientemente rápida necesaria para la flexibilidad y la innovación. Por eso muchas compañías intentan introducir estructuras más flexibles, con formas organizativas basadas en proyectos. En segundo lugar, la flexibilidad y el conocimiento necesarios en la nueva economía del conocimiento requieren una plena interacción, tanto vertical como horizontalmente. Las organizaciones que aprenden son intensivas en la comunicación y requieren amplias inversiones en nuevas tecnologías de la información. En cualquier caso, para que los procesos funcionen, debe apuntalarse la infraestructura de tecnologías de la información mediante una inversión en recursos humanos. Como Ghoshal y Bartlett (1998) han proclamado con insistencia, las nuevas estrategias y estructuras requieren nuevas formas de gestionar y nuevas clases de directivos. A este respecto, Whittington y Mayer (1999) sugieren que la función de recursos humanos es vital para que de verdad funcionen las nuevas formas de organización.

Ante la nueva competencia se produce un azoramiento de respuestas de las organizaciones para gestionar en este entorno tan dinámico. Algunas de las iniciativas singulares se centran en la estructura, como reducir niveles corporativos para reducir costes (Nienstedt, 1989; Galagan, 1992; Zeffane, 1992; Shaw y Schneier, 1993), rediseño del trabajo y de las operaciones en unidades operativas autónomas (Donovan, 1989), o iniciativas orientadas al proceso, como continuas mejoras de equipos (Peters, 1992; Tompkins, 1993). Otros autores señalan las implicaciones en las actitudes y comportamiento, por ejemplo alterando la psicología organizativa (Bartlett y Ghoshal, 1990), y señalan la aparición de empresas en permanente aprendizaje (Taylor, 1992; Bennett y O'Brien, 1994).

En paralelo, la bibliografía sobre el nuevo entorno competitivo destaca la importancia del contexto organizativo, así como la historia individual de cada compañía y su evolución estructural como elementos conductores de la transformación organizativa. Como Pettigrew y Fenton (2000) advierten, la dimensión temporal y la localización de las organizaciones en sus circunstancias sociales y económicas no puede ignorarse si se quiere entender el desarrollo y transformación de esas empresas. Más allá de esto, los trabajos también hacen hincapié en el papel interactivo de las empresas con el entorno, apreciando la importancia del cambio económico y social, así como el papel de las empresas en la generación y desarrollo de un contexto de cambio amplio.

La conclusión que se desprende del análisis de la literatura sobre nuevas formas organizativas es que las empresas deben reestructurar su forma de conducir el negocio para poder seguir el camino que provee la nueva realidad económica. Para ello deben enfrentarse con cambios que van más allá de su particular forma de conducir su organización, cambios que afectan también de manera directa a las instituciones y gobierno, pero que tienen un efecto inmediato sobre ellas.

En definitiva, las organizaciones cambian sus estructuras, estrategias y procesos para adaptarse a las nuevas circunstancias, y ello ha derivado a la proliferación de nuevas formas

organizativas. Sin embargo, más allá de este cambio se encuentran las personas encargadas de dirigir estas organizaciones y cómo llevarán a cabo la difícil tarea de gestionar organizaciones permanentemente cambiantes. La literatura académica ha analizado ejemplos concretos en los que el diseño y uso de prácticas sofisticadas de dirección de personas son la clave del éxito en la implantación de nuevas estructuras organizativas (Quintanilla y Sánchez-Runde, 2000). Por ejemplo, Snow y Snell (1993) también argumentan que el desarrollo del personal, como acto que implica el reclutamiento, selección, evaluación y promoción de individuos, debe llevar a la formación de la estrategia competitiva, requisito indispensable en «organizaciones en red que se configuran regularmente para perseguir los cambios de las oportunidades de mercado». Chakravarthy y Gargiulo (1998) indican que uno de los comportamientos clave que se requiere para el éxito de una nueva forma organizativa es el *employee empowerment*. A continuación analizaremos estas cuestiones con más detenimiento.

## 6. La dirección de personas en la nueva economía

Una vez analizado el entorno de las organizaciones en la nueva economía es preciso preguntarnos cuáles deberían ser las características distintivas de las personas que operen los nuevos modelos de negocio y cómo debería ser la dirección de las personas en la nueva era. Algo que no puede ponerse en duda es que la persona está pasando a ser el eje central de las empresas de la nueva economía (Pin y Quintanilla, 2000). La consecuencia inmediata que se desprende del cambio de enfoque es que los directivos deberán tener más en cuenta las características y necesidades de las personas particulares que componen sus organizaciones.

A pesar de que no hay muchas investigaciones al respecto, parece que sí aparecen una serie de habilidades, conocimientos y valores que deberían estar presentes en las organizaciones (Alvarez, 2000): flexibilidad (adaptación a cambios continuos sin disminución del rendimiento); alerta (no sólo estar informado, sino ser parte de la información); velocidad (habilidad para trabajar a alto ritmo, con ambigüedades e incertidumbres); aprendizaje continuo (capacidad para construir sobre la base de la experiencia del día anterior y entender rápidamente qué hacen otros); creatividad y diversidad.

Más allá de estas consideraciones, son muchas las consecuencias que se desprenden del nuevo contexto del *e-business* para las personas y las organizaciones. En primer lugar, podríamos destacar la dificultad que las personas pueden tener en interiorizar los valores y misiones de las organizaciones. En un mundo tan cambiante es difícil mantener conceptos permanentes y, sin embargo, parece ser aún más necesario tener anclajes profundos que den coherencia a toda la organización (Pin y Quintanilla, 2000). Frente a esta necesidad de consolidar valores culturales, nos encontramos que en la realidad actual la existencia de una rotación elevada perjudica esta consolidación. También la deslocalización, como actividad que se desempeña para una empresa o institución sin acudir al centro de trabajo tradicional (Ortiz Chaparro, 1995), puede dificultar la asimilación de estos conceptos tan importantes para la consistencia de la organización y su unidad de acción. Los valores de una organización deben plasmarse no sólo en la definición de la misión, sino también en la forma espontánea de trabajar de sus directivos al dirigir y de sus empleados al colaborar entre ellos. Para triunfar en la nueva economía es necesario crear una e-cultura de información y valores compartidos.

En segundo lugar, las empresas solicitan y requieren, cada vez en mayor grado, a personas no sólo con formación específica en temas técnicos, sino que tengan unos conocimientos más amplios que le permitan conocer más a sus clientes y facilitar la entrada de valores humanos en la era tecnológica. No se trata sólo de digitalizar al ser humano, sino también de humanizar la era de la información.

Finalmente, otro aspecto importante es la colaboración dentro de la empresa: el trabajo en equipo. Mantener equipos en red o equipos virtuales es una labor compleja. En este caso, es aconsejable el establecimiento de reuniones periódicas a través de videoconferencias y otras con presencia física. Incluso con actividades extraprofesionales para mantener el clima socioemocional del equipo. Los líderes de estos equipos tendrán una labor de coordinación, comunicación y animación importante. Una de las claves de la nueva forma de trabajar es estar convencido de que en esta nueva economía «uno no sabe hasta que consiga que otros aprendan lo que uno sabe», convirtiéndose los equipos empresariales en redes de aprendizaje (ABC, 27 de febrero de 2000). El cambio cultural en la empresa no puede ser adoptado por nadie en particular, sino que es el resultado de un trabajo en equipo. Por ello, una de las premisas del trabajo en equipo debe ser conseguir un cambio cultural de la manera más eficiente. Y a este respecto, más difícil si cabe es la dirección de equipos multinacionales en los que, además de la distancia física, hay que contar con las diferencias idiomáticas y culturales.

Tras haber realizado un breve repaso de las características y consecuencias generales del nuevo entorno, a continuación vamos a examinar las modificaciones específicas en diferentes aspectos de la dirección de personas en la nueva economía: el poder del empleado, la organización del trabajo, la cultura de la organización y los principales procesos de dirección de personas: reclutamiento, formación y desarrollo, compensación, gestión del conocimiento, desarrollo profesional, etc.

### **6.1. Poder del empleado**

«En la nueva economía, la gran diferencia respecto a las economías pasadas reside en que cambia la mentalidad de las personas que trabajan en ella» (Pin y Quintanilla, 2000). Partiendo de esta premisa básica, observamos en la realidad actual que las relaciones de empleado y empleador se parecen más a las de un profesional independiente o un socio, que a las de un empleado. Es lo que *The Economist* (31 de marzo de 2000, página 87) conceptualiza como el *Employee Power*. En la vieja economía son los jefes jerárquicos y las organizaciones quienes ostentan el control y el poder en la relación empleado-empleador. En la nueva economía asistimos a un cambio dramático, los empleados serán clave para el éxito de una organización. Aunque la cuenta de resultados continuará siendo más que importante, las organizaciones que sólo se centren en maximizar el bienestar de los accionistas ignorando a aquellos que trabajan en ellas, están desaprovechando una gran oportunidad. Aunque es cierto que a menos que los accionistas reciban un reembolso razonable por sus inversiones no inyectarán capital a la empresa, éstos son sólo una parte de la comunidad organizativa. Hay otros agentes de interés que necesitan tenerse en cuenta, y uno de estos grupos, quizás el más importante de todos, son los empleados, que cada vez aumentan más sus demandas a los empleadores. Quieren ser parte de un equipo y tener un mayor papel en la toma de decisiones, además de más oportunidades para su propio crecimiento y desarrollo, al igual que ser reconocidos por sus contribuciones individuales (Faiello, 2000).

Nevins y Stumpf (1999) afirman que «en un mundo que cambia rápidamente, el capital humano con talento será un ingrediente principal en el éxito del negocio. Los



negocios deben adaptarse al cambio del poder de los dueños y altos directivos a los trabajadores con conocimiento...». Estos autores afirman que las organizaciones invertirán un gran porcentaje de sus beneficios en retener a profesionales competentes, y que los contratos sociales que las organizaciones establezcan con su gente serán importantes para el mercado y sus consumidores. No podemos olvidar en este punto la importancia de distinguir la diferencia entre el proceso de reclutar y el proceso de seleccionar en la nueva economía. En la economía que llamamos “tradicional”, estos dos procesos coincidían; ahora nos encontramos con dos procesos completamente distintos.

Emprendedores con pocos años de experiencia laboral y sin una carrera tradicional, empiezan a definir un nuevo tipo de relación laboral. Lo importante ya no es el rango o los galones acumulados por los años de servicio; la clave es lo que cada uno puede aportar a estas nuevas empresas en las que el conocimiento es el verdadero talismán. Quien posee este conocimiento, ostenta el poder. Parece que la nueva economía se rige más por el mercado del conocimiento que por la jerarquía. Esto tiene consecuencias en toda la organización. Si se quiere montar con éxito una empresa en la nueva economía hay que modificar la manera de pensar acerca de estas relaciones, la manera de liderar y la manera de gobernar la organización (Hartman y Sifon, 2000). Asimismo, mantener en mente la premisa que la verdadera fuente de ventaja competitiva será transformar los recursos “humanos” en capacidades distintivas.

## ***6.2. Cambios en la organización del trabajo dentro de las empresas***

Anteriormente, las organizaciones se basaban en un sistema de trabajo organizado alrededor de la división de trabajo y diseños de tareas especializadas. La toma de decisiones se centralizaba en manos de los supervisores, y eran ellos los que decidían cómo se tenía que realizar el trabajo, cómo se estructuraba y cómo se evaluaban los trabajadores. Pero este sistema ha fracasado en la nueva era: las empresas necesitan mejorar aspectos internos para poder ser más competitivas, y para ello precisan depositar mayor responsabilidad en manos de los trabajadores de menor jerarquía. Una de las innovaciones más importantes a este respecto son los equipos de trabajo, en los que los empleados desarrollan un sentido de responsabilidad común. Los lugares de trabajo basados en equipos descentralizados, y las organizaciones planas, están reemplazando a las organizaciones rígidas. El siguiente Cuadro esquematiza las diferencias en la organización del trabajo según diferentes elementos.

**Cuadro 2. Diferencias en la organización del trabajo**

<b>Elementos</b>	<b>Viejo sistema</b>	<b>Nuevo sistema</b>
Organización del lugar de trabajo	Jerárquica Funcional/especializada Rígida	Plana Redes de equipo Flexible
Diseño del trabajo	Estrecho Única tarea Repetitivo/estandarizado	Amplio Multitarea Múltiples responsabilidades
Conocimientos del empleado	Especializado	Capacidades múltiples y multifuncionales
Dirección de empleados	Sistemas de mando/control	Autodirección
Comunicación	Hacia abajo Necesidad de saber	Ampliamente difundida Gran dibujo
Responsabilidad de la toma de decisiones	Cadena de mando	Descentralizada
Dirección	Operaciones estándar/fijas Procedimientos	Procedimientos bajo constante cambio
Autonomía trabajadores	Baja	Alta
Conocimiento del empleado sobre la organización	Estrecho	Amplio

Fuente: U.S. Department of Education, 1999.

Sin embargo, aunque muchas empresas han adoptado formas flexibles de producción, hasta la fecha no ha emergido ninguna organización del trabajo dominante. Con frecuencia, los trabajadores realizan una amplia variedad de tareas mejorando sus habilidades para responder rápidamente a los cambios en los procesos de producción y asumiendo cierta responsabilidad en la calidad de los productos (Piore, 1998).

Tradicionalmente, las empresas utilizan dos tipos de respuestas estratégicas a la hora de responder a un entorno dinámico: la personalización o continuar con sistemas de trabajo tradicionales. Las empresas que se acogen a la estrategia de personalización responden a los cambios en la demanda de los consumidores mediante productos cuyo servicio es un componente importante que puede personalizarse fácilmente si se controla el proceso de producción. Estas empresas hacen grandes inversiones en tecnologías de la información y han transformado sus prácticas de organización de trabajo; gestionan el trabajo en equipos autodirigidos dando a los trabajadores autoridad en la toma de decisiones; hacen rotar a los

empleados entre trabajos y mejoran su entendimiento del proceso de producción. En cambio, otras empresas optan por fabricar productos en los que los servicios y el control de producción no son tan importantes. Estas empresas tienden a usar principalmente formas de organización de trabajo más tradicionales.

El impacto futuro de la tecnología en la demanda de conocimientos y en la productividad dependerá de cuántas empresas adopten la personalización como una forma de organización de trabajo. Aunque las presiones competitivas empujen a un mayor número de empresas a adoptar la personalización, para muchas de ellas será difícil reformar su organización del trabajo. Los directivos y los sindicatos pueden oponerse a estos cambios por miedo a perder su actual poder, y los trabajadores pueden tener dificultades para adaptarse a los nuevos modos de trabajo porque las viejas normas están fuertemente arraigadas (Cappelli, 1999). Una de estas nuevas formas de trabajar, que merece estudiarse con mayor profundidad, son los equipos virtuales.

### *6.2.1. Nuevas formas de trabajar: los equipos virtuales*

De acuerdo con Lipnack y Stamps (1999), la organización del siglo XXI estará formada por equipos virtuales y redes de equipos. La red –más que la pirámide– se convierte en el modelo de cómo la gente debe trabajar conjuntamente para cumplir los objetivos de las empresas. Los equipos virtuales y la organización en red es el último estado de la evolución de las organizaciones. La organización burocrática no va a desaparecer, pero los nuevos vínculos que conectan las distintas funciones permiten a la comunicación fluir horizontalmente igual que verticalmente, ahorrando un tiempo precioso. Con la emergencia de la nueva tecnología, los miembros de los equipos no tienen por qué situarse en la misma ubicación. El equipo virtual puede trabajar conjuntamente a pesar de ubicarse, en ocasiones, en continentes distintos. Trabajar en entornos virtuales requiere una nueva clase de organización, una nueva gestión y liderazgo. Un modelo para los equipos virtuales, según Lipnack y Stamps (1999), depende de tres facetas:

- Propósito. Mientras que en las organizaciones jerárquicas, simplemente la propia jerarquía otorga el poder de contratar y despedir, y la burocracia tiene reglas y leyes, en los equipos virtuales a menudo sólo existe el propósito, que va más allá de la misión de la organización y que debe concretarse en acciones que formen la base del trabajo de los individuos.
- Personas. Las personas son el centro de los equipos virtuales. Pero hay una serie de factores que deben tenerse en cuenta. El primero es la independencia. En los equipos virtuales todo el mundo debe ser autónomo y autodependiente. El segundo aspecto es un liderazgo compartido. Todo el mundo en el equipo virtual debe tener un papel de líder, en función de la tarea. El tercer aspecto son los niveles integrados.
- Vínculos. Los vínculos son conexiones. Las tecnologías digitales ofrecen una fantástica abundancia de capacidades interactivas.

### *6.3. Cultura corporativa*

Para utilizar toda la potencialidad del *e-business*, el líder corporativo tiene que dirigir de manera distinta, y la gente debe trabajar conjuntamente de forma diferente. Kanter

(2000) llama a esta nueva manera de trabajar la e-cultura. Muchos de los obstáculos de las empresas en la nueva economía involucran aspectos que se encuentran dentro del control interno de las organizaciones, como el liderazgo, la organización y la cultura corporativa. Los nuevos requisitos para dirigir una organización en el *e-business* se pueden resumir en seis principios:

1. El poder de la red: la nueva economía nos lleva a un refuerzo de las redes, de las conexiones entre la gran familia de las relaciones de negocio. Pero las empresas tienen que pagar un precio por las ventajas de las redes; se convierten en dependientes de cosas que les afectan y no pueden controlar.
2. Comunicación directa: los directivos deben aprender a difundir la información en lugar de apropiarse de ella.
3. Más allá de la competencia: las empresas usualmente vigilan su competencia, pero no están preparadas para la velocidad en que la oposición a sus acciones y ofrecimientos pueden movilizarse.
4. Nuevo “premium” para el conocimiento.
5. Negocios como teatro improvisado: en el entorno del *e-business*, las órdenes que antes venían de la cumbre ahora se reemplazan por ideas que surgen de todas las partes de la organización.
6. Gestionando multitudes: en Internet, los directivos deben gestionar no sólo equipos, sino multitudes.

#### **6.4. Políticas y prácticas de dirección de personas**

Es indudable el impacto de la nueva era en las distintas prácticas y políticas de dirección de personas que establecen las empresas, tanto las tradicionales como las ya nacidas en el nuevo entorno. El campo de estudio es de tal magnitud que no vamos a profundizar en cada una de las prácticas y políticas específicas, sino que sólo apuntaremos aquellas que consideramos más relevantes para obtener una panorámica general de las transformaciones que se están llevando a cabo.

##### *6.4.1. Sistemas de reclutamiento y formación*

La primera fase del sistema de flujo de personas son los procesos de reclutamiento y selección. El primer éxito en este campo dependerá de las personas directivas. Estas deben entender muy bien en qué consisten las características de esta nueva forma de trabajar, para poder ayudar a su equipo de colaboradores a adaptarse correctamente. Sin embargo, la realidad es que hasta la fecha hay poca experiencia acumulada y pocos candidatos que la puedan ofrecer.

Debido a las tecnologías de la información y comunicación, el sistema de reclutamiento puede virar hacia una mayor utilización de la red. En la realidad, constatamos que el reclutamiento mediante la red ha incrementado tremendamente en los pasados años. Según un estudio reciente, el 67% de los profesionales de recursos humanos usan Internet como herramienta de reclutamiento, mientras que se prevé que en el año 2000 el 96% de las

empresas en Estados Unidos usarán Internet para alguna de sus actividades de reclutamiento (Michalovic y Pashko, 1999). El mercado mundial de reclutamiento *on-line* se estima actualmente que es de alrededor de 1 billón de dólares, y una investigación realizada por la empresa Weisel sugiere que dentro de tres años aumentará a 30 billones de dólares.

Internet está generando un cambio radical en el reclutamiento corporativo. En el pasado, los grupos de candidatos entre los que las compañías podían elegir eran limitados (Cappelli, 2001). Se podía contratar a los buscadores de trabajo activos, muchos de los cuales estaban insatisfechos o eran incompetentes en sus anteriores trabajos, o se podía competir por trabajadores recientemente licenciados. Para conseguir empleados de alto nivel, a menudo se tenía que recurrir a *headhunters* muy costosos. Ahora, con Internet, los reclutadores de las compañías pueden localizar un amplio número de candidatos cualificados para trabajos de distintos niveles, seleccionar entre ellos los más prometedores en cuestión de minutos y contactar con ellos inmediatamente. En un mercado competitivo, reclutar en la red es sin duda una fuente vital de progreso, ya que aumenta sensiblemente la velocidad del proceso, reduciendo así el tiempo vital para conseguir el mejor candidato (*People Management*, 2000). Además, los costes se estiman que son sólo una veintena parte de los gastos de contratar a la misma persona a través de medios tradicionales. Por parte de los trabajadores, pueden acceder a numerosas empresas en una menor cantidad de tiempo.

Pero la revolución en la tarea de reclutar sólo ha dado sus primeros pasos. Las tecnologías avanzadas permitirán a las compañías acortar los ciclos de contratación y ser más eficientes en la búsqueda y selección de candidatos. El desarrollo esperado de estándares para describir las características de los solicitantes, y los requisitos de los trabajos, ayudarán a las compañías a encajar mejor los trabajos con los candidatos. El mayor uso de los certificados de capacidades, administrados habitualmente por terceras partes, hará más fácil para los empleadores conocer las habilidades de los candidatos.

En el futuro, las compañías tendrán que trabajar más duro para establecer relaciones de confianza con una fuerza laboral cada vez más informada. Hoy en día, reclutar mediante la red es algo más que una herramienta de recursos humanos, es toda una cultura (Cappelli, 2001). La cultura se extiende más allá de las empresas creadas en la nueva economía, pues transforma la manera en que se contrata en todos los sectores y empresas. Hay quien piensa que en el futuro será la única forma de encontrar un trabajo.

#### 6.4.2. Formación y desarrollo

Las nuevas tendencias en los negocios y la tecnología están dando un “premium” competitivo a la educación y formación, creando oportunidades para trabajadores que tienen estudios de grado superior y que continuamente reciclan sus conocimientos. Más de la mitad de los nuevos trabajos creados entre 1984 y 2005 requerirán cierta educación que supera la del instituto (Marquardt y Kearsley, 1999). De acuerdo con Futurework (2000), tres de cada cuatro empleados estadounidenses están en ocupaciones donde no se requiere título. Esta distribución se espera que cambie en el futuro reciente, con un 40% de trabajadores en ocupaciones que requieren *short-term on-the-job training* en el año 2008. Aunque los trabajos que están creciendo más son los que requieren titulación, la mayoría de los trabajos que se están creando exigen también otros conocimientos distintos. La tecnología requerirá conocimiento de orden superior, la habilidad de analizar problemas y encontrar los recursos adecuados para resolverlos, a menudo con información limitada y conflictiva (Marquardt y Kearsley, 1999).

La escasez de trabajadores de tecnologías de la información en Estados Unidos ha forzado a las compañías a reconsiderar todos los aspectos de las relaciones entre empleadores y empleados. Salarios, beneficios, horarios, condiciones de trabajo –están sobre la mesa cuando se contrata o intenta retener a los trabajadores con talento en tecnologías de la información. Según Kolbasuk y Greenemeier (2000), un aspecto importante que ahora está empezando a desempeñar un papel crítico es la localización. La escasez de recursos con conocimientos obliga a plantear la siguiente pregunta a las organizaciones: ¿Dónde deben buscar el talento que necesitan? Si no se pueden conseguir los recursos en el mercado, las empresas deberían mirar hacia la propia empresa, es decir, mirar hacia los recursos de conocimiento que ya existen en la empresa, dándoles a los trabajadores oportunidades para avanzar en esta nueva era.

Invertir en educación y formación comporta beneficios significativos para los trabajadores individuales y para los empleadores, especialmente dada la tendencia a crear “lugares de trabajo de alto rendimiento” que destacan la autonomía y flexibilidad de los trabajadores. La reciente bibliografía sobre formación en Estados Unidos dedica mucha atención a ellos. Son compañías que intentan comprometer plenamente a sus trabajadores con los objetivos de la empresa, de manera que proporcionen a la empresa mayor creatividad, habilidades de resolución de problemas y energía (Ducatel y Burgelman, 1999). Para los empleadores, los beneficios de proveer mayor educación y formación son significativos. La revisión de Kling (1995) respecto a la investigación en Estados Unidos sobre esta área, sugiere una relación positiva entre el uso de estas prácticas de trabajo y la productividad. Para los individuos, niveles mayores de formación pueden suponer significativos beneficios, mayores salarios y mayor seguridad de empleo.

Claman (1998) defiende que para que las empresas y los individuos mantengan una situación económica viable, tienen que prestar gran atención a mantener e incrementar su conocimiento.

#### 6.4.2.1. Gestión de conocimiento

La nueva economía, basada en el conocimiento, es fundamentalmente diferente de las estructuras económicas del pasado, y las “nuevas reglas” de la competencia y la organización necesitan nuevas visiones de la gestión. Ciertamente, la economía mundial a finales del siglo XX tiene características únicas, como son el papel crítico de la información y las tecnologías de la comunicación y la globalización. Al mismo tiempo, la “economía basada en el conocimiento”, que existe en “las empresas intensivas en conocimiento”, es fundamentalmente diferente de la que la precede. Alternativamente, puede ser que el entusiasmo actual por la gestión de conocimiento no sea sólo producto de cambios fundamentales en nuestro sistema económico, sino el resultado de descubrir nuevos conceptos y herramientas para la gestión.

La idea de que es ahora cuando hemos pasado de una economía basada en la tierra, el trabajo y el capital, a otra basada en el conocimiento, carece de sentido. Todos los grandes avances, desde el inicio de la civilización, se han basado en el conocimiento. Las revoluciones agrarias e industriales del siglo XVII y principios del XIX fueron consecuencia del desarrollo y difusión del conocimiento. El análisis econométrico del crecimiento económico, desde los trabajos pioneros de Kuznets (1966) y Denison (1968), han sido consistentes a la hora de identificar las ventajas del conocimiento como el principal determinante del incremento del ingreso real per cápita. De manera que, aparte del simple hecho de que el conocimiento se acumula a lo largo del tiempo y que su patrón de crecimiento

es exponencial, no parece claro que el conocimiento juegue un papel fundamentalmente distinto en la economía actual más de lo que fue hace cientos o incluso miles de años. La diferencia básica es que una mayor acumulación de conocimiento comporta un mayor nivel de productividad (Grant, 2000).

Para hacerse cargo de la diferencia que supone el conocimiento en la nueva economía respecto a períodos anteriores, es necesario explorar qué resulta diferente hoy en día respecto a otras épocas. Según Grant (2000), lo que distingue la economía actual, desde la perspectiva del conocimiento, es la pura acumulación de conocimiento por la sociedad, el rápido ritmo de la innovación y, lo más importante, los avances de la tecnología digital. Los aspectos importantes de la gestión del conocimiento son: a) los derechos de propiedad del conocimiento; el creciente reconocimiento del conocimiento como el recurso estratégico más valioso e importante para las empresas, junto con la expresión de éste en recetas, diseños, software informático, ha supuesto prestar mayor atención a la propiedad intelectual; b) acelerar la creación y aplicación del conocimiento; el creciente ritmo del cambio tecnológico ha aumentado las presiones de las organizaciones para incrementar la velocidad de desarrollo y aplicación del conocimiento, y c) convertir el conocimiento tácito en conocimiento explícito; el conocimiento tácito no se puede codificar. El conocimiento no codificado es más difícil de imitar; sin embargo, esto constituye tanto una ventaja como un inconveniente, pues aunque no sea imitable provee mayor ventaja competitiva sostenible basada en el conocimiento, y al mismo tiempo impide la difusión del conocimiento a través de la organización.

El hecho definitorio de la economía basada en el conocimiento es la digitalización de la comunicación. Las tecnologías digitales expresadas en semiconductores, ordenadores, software y sistemas de comunicación, han supuesto reducciones en los costes de almacenamiento, proceso y transferencia de conocimiento explícito. Sin embargo, se pueden distinguir distintos tipos de conocimiento (Collins, 1993). En primer lugar, podemos distinguir entre conocimiento codificado y no codificado. El conocimiento codificado es completamente explícito, es decir, se expresa con señales y símbolos, y por tanto puede ser almacenado y transferido. Sin embargo, según otros autores, no es posible codificar todo el conocimiento ni es deseable hacerlo en las organizaciones (Polanyi, 1962; Connor y Prahalad, 1996; Grant, 1996). Precisamente se debe prestar mayor atención al conocimiento que no es posible codificar, ya que será el que generará las ventajas competitivas de las empresas. A pesar de esto, mediante las tecnologías de la información y comunicación, las organizaciones cambian su manera de trabajar con el conocimiento. Pueden mejorar la creación y utilización de conocimientos a efectos del desarrollo de capacidades y, por tanto, de la obtención de ventajas competitivas (Andreu y Ciborra, 1996).

#### 6.4.2.2. Políticas de desarrollo profesional

En la economía industrial, las relaciones entre los empleadores y los empleados se basaban en la confianza mutua, en la carrera en una única compañía. Los sistemas de recursos humanos reforzaban la carrera profesional en una única empresa. La experiencia y la jerarquía eran la base de los sistemas compensatorios para cualquier cosa, desde la jubilación a las vacaciones. La experiencia también determinaba los sistemas de compensación. Incluso hoy en día, la mayoría de los sistemas de “pago por rendimiento” sólo trasladan una porción de riesgo a la paga de los trabajadores. La adquisición de conocimiento en estos sistemas era una cuestión de elección individual, no una necesidad de los negocios.

Pero en la nueva economía, los valores, conocimientos y relaciones son lo que constituye la carrera profesional de los individuos, no la permanencia en la empresa. Las

carreras vendrán determinadas por los propios individuos, no por los empleadores; por tanto, será decisiva la continua adquisición y actualización de sus habilidades y conocimientos. La propia competencia de los individuos para gestionar y dirigir su propia carrera profesional será la que determinará su camino y dirección a través de las empresas.

#### *6.4.3. Sistemas de retribución e incentivos*

Una de las funciones principales de los sistemas de compensación es la motivación del trabajo dentro de la organización. El modelo tradicional de determinación de salario se basaba en un sistema de pago interno reforzado con la promoción o las carreras profesionales dentro de las corporaciones. Las presiones competitivas de las empresas han hecho que los salarios sean más sensibles a las condiciones del mercado laboral (Cappelli, 1999). La determinación del salario depende mucho más que antes del mercado, y ello conduce a que las desigualdades internas se puedan agravar y resulten más evidentes.

Las empresas de hoy en día tienen problemas para conseguir y retener gente clave. Están apareciendo nuevas modalidades de contratación, así como nuevas e innovadoras maneras de otorgar premios y castigos, que alteran los esquemas tradicionales de gestión del talento. Las condiciones demográficas se han combinado con la tecnología para movilizar el poder hacia el mercado de trabajo. Cada país difiere con relación a las habilidades y conocimientos que posee su fuerza de trabajo, y también en el coste de emplear individuos con determinadas competencias. Los conocimientos se toman allí donde existen, y la tecnología ayuda a encontrarlos cuando están dispersos. Las organizaciones no pueden perder sus talentos, porque con ellos pierden su ventaja competitiva. Por este motivo, los trabajadores adquieren un poder diferencial que puede explicar las nuevas reglas del mercado de remuneraciones.

La más inmediata consecuencia de la nueva economía en los sistemas de retribución e incentivos es una mayor transparencia. Los paquetes de software disponibles para la gestión de las retribuciones permitirían conocer a los empleados todas las nóminas. Por supuesto, esto no ocurre ahora en casi ninguna empresa. No ocurre porque la dirección hace opacas deliberadamente las cifras. Aunque esto también sucedía en la época anterior, la diferencia con la situación de la nueva economía es que antes, la dificultad de manejo de la información suponía un obstáculo casi insalvable para que estuviese al alcance de todos, mientras que ahora hay que poner obstáculos deliberadamente (Pin y Quintanilla, 2000).

Como hemos repetido en diversas ocasiones, en la economía industrial, la relación entre el empleador y el empleado se basaba en la lealtad mutua –la carrera en una única compañía–, como la definían las empresas. Los años de experiencia en la empresa eran la base del sistema de beneficios para todo. Los sistemas de retribución que están basados en la economía industrial de la que evolucionamos, no remuneran las competencias esenciales de la carrera inteligente. Tratan a todo el mundo como si el dinero y las posiciones fuesen los únicos valores personales, como si la adquisición de conocimiento fuese accidental a las tareas del empleo (Claman, 1998).

En vista de la nueva situación, los empleadores están expandiendo aparentemente el uso de formas especiales de compensación que no suponen incrementos de salarios directos. Cierta evidencia anecdótica sugiere que las empresas utilizan bonos y compensación variables como una forma de atraer a los trabajadores en el actual mercado de trabajo (Lerman y Schmidt, 1999). De acuerdo con Uchitelle (1998), se utilizan bonos más allá de los altos ejecutivos. Este autor cita, por ejemplo, que el Departamento de Trabajo de Estados



Unidos ofreció bonos de 4.000 dólares para atraer a jóvenes economistas. Una segunda fuente de compensación en auge son la propiedad de las acciones por parte de los empleados y las *stock options*. Otra tendencia en aumento consiste en una compensación basada en bonos no relacionados directamente con la producción de cada individuo. De acuerdo con Schwenk (1997), la proporción de la compensación mediante estos bonos casi se dobló, aumentando de casi un 0,7% en 1986 a un 1,3 en 1996.

Parece que la porción del salario en el sistema de compensación total ha disminuido sólo de un 73% en 1986 a un 71,9 en 1996, si tenemos en cuenta los bonos y los beneficios en reducción de costes (*gain sharing*), incluyendo vacaciones pagadas, seguro de vida, planes de jubilación y compensaciones de la seguridad social. Sin embargo, la información ignora los valores de las *stock options* y posiblemente otros tipos especiales de pago (Lerman y Schmidt, 1999).

La estructura en red y el alto porcentaje de trabajadores contingentes también tiene efectos en el sistema de retribución. Los trabajadores subcontratados, temporales o independientes tienen condiciones económicas diferentes de las de los trabajadores que componen el núcleo del negocio, lo que crea la sensación de falta de equidad interna en empresas en las que el peso de estos trabajadores cada vez es mayor (Pin y Quintanilla, 2000).

La negociación sindical puede adquirir nuevos matices. La hasta ahora tradicional fobia de los sindicatos a la retribución variable, será uno de los problemas a los que tendrán que enfrentarse. También tendrán que recapacitar ante las condiciones de la nueva forma de trabajar en la nueva economía. Por otra parte, los sindicatos se plantearán la situación de los trabajadores contingentes y puede que el proceso de equiparación de condiciones entre trabajadores se incorpore cada vez más en las negociaciones colectivas, como un elemento importante. Es muy probable que la parte deslocalizada del negocio requiera una especialidad dentro de los convenios colectivos, no sólo en materia retributiva, sino en muchas otras, lo cual puede conducir a modificaciones en la negociación sectorial, la empresarial o, incluso, a la aparición de convenios franja para estos empleados (Pin y Quintanilla, 2000).

## 7. Conclusión

La influencia de la nueva economía en los distintos aspectos de las organizaciones empresariales es un tema que preocupa hoy en día a numerosos estudiosos, y también al conjunto de la sociedad. Si bien es un fenómeno que suscita un notable interés, su novedad impide que de momento contemos con estudios rigurosos que hayan tratado este fenómeno con la necesaria profundidad.

El objetivo del presente artículo ha sido delimitar, en la medida de lo posible, las bases sobre las que se construye la nueva realidad laboral y empresarial, para poder clarificar las reglas de juego y pilares fundamentales sobre los que se construirá el futuro de la dirección de personas. Con este fin hemos determinado un marco general de análisis basado en la convicción de que en esta etapa de transición está determinada por la interacción, en continuo cambio, de determinadas fuerzas dinamizadoras del entorno y las respuestas estratégicas de las organizaciones.

Sin embargo, muchas son las incógnitas que nos depara el futuro en el ámbito de la dirección de personas. Además de nuevas formas de entender el negocio, se modifican el mercado laboral, la relación entre los empleadores y los mismos empleados... Pero aún más

importante es preguntarse si realmente no nos encontramos en una etapa fronteriza, donde hay mucha demanda de determinados trabajos y poca oferta, y que cuando se restablezca el equilibrio volveremos nuevamente a los cauces hasta ahora tradicionales. Esto no podemos saberlo ahora, será el tiempo el que nos dará una respuesta definitiva. Ahora bien, sabemos que determinados aspectos en relación con las personas, las empresas y la sociedad en su conjunto son tradicionales y necesarios para el buen funcionamiento de la sociedad: entre otros, la lealtad, el compromiso... No debemos olvidarlos.

## Referencias

Alvarez, E. (2000), «La verdadera revolución de la “economía electrónica”», *ABC Economía*.

Alvarez Roldán, R. (2000), «eChange: el lado humano de la economía digital», Ediciones Granica, S.A., Barcelona.

Andreu, R. y C. Ciborra (1996), «Organizational learning and core capabilities development: the role of IT», *Journal of Strategic Information Systems*, 5, págs. 111-127.

Bartlett, C. A. y S. Ghoshal (1990), «Matrix management: not a structure, a frame of mind», *Harvard Business Review*, 68 (4), págs. 138-145.

Bennett, J. K. y M. J. O'Brien (1994), «The building blocks of the learning organization», *Training* 31 (6), págs. 41-57.

Bernhardt, A. y T. Bailey (1998), «Improving worker welfare in the age of flexibility», *Challenge*, 41 (5), págs. 16-44.

Bettis, R. A., S. P. Bradley et al. (1992), «Outsourcing and industrial decline», *Academy of Management Executive*, 6, págs. 7-21.

Boudreau, J.W., B.B. Dunford y P.M. Ramstad (2000), «The Human Capital “Impact” on E-Business: The Case of Encyclopaedia Britannica», Center for Advanced Human Resource Studies, Working Paper.

Bureau of Labor Statistics, estudios realizados por dicha institución.

Burton-Jones, A. (2000), «Knowledge Capitalist», Oxford University Press, Oxford.

Cappelli, P. (1999), «The New Deal at Work: managing the market-driven workforce», Harvard Business School Press, Boston, Massachusetts.

Cappelli, P. (2001), «Making the Most of On-line Recruiting», *Harvard Business Review*, 79 (3), págs. 139-146.

Chakravarthy, B. y M. Gargiulo (1998), «Maintaining leadership legitimacy in the transformation to new organizational forms», *Journal of Management Studies*, 35 (4), págs. 435-456.

Claman, P. H. (1998), «Work Has Changed, But Our Compensation Programs Have Not», *Compensation & Benefits Management*, págs. 1-6.

- Collins, H. (1993), «The structure of knowledge», *Social Research*, 60, págs. 95-116.
- Connor, K. y C. K. Prahalad (1996), «A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism», *Organization Science*, 7 (5), págs. 477-501.
- Denison, A. (ed.) (1968), «Economic growth. Britain's Economic Prospects», Brookings Institute/Macmillan, Londres.
- Donovan, M. (1989), «Redesigning the workplace», *Journal for Quality & Participation*, págs. 6-8.
- Drucker, P. F. (1993), «Post-Capitalist Society», *Harper Business*, Nueva York.
- Ducatel, K. y J. C. Burgelman (1999), «The Futures Project: Employment Map», Seville, Spain, Institute for Prospective Technological Studies, European Commission, Directorate-General JRC, Joint Research Centre, págs. 1-65.
- Economist, The, «Employee power», *The Economist*, 31 de marzo de 2000.
- Edwinsson, L. y T. Malone (1997), «Intellectual Capital», *Harper Business*, Nueva York.
- Enebral, J. (2000), «El desafío del aprendizaje permanente», [www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com).
- Evans, J. (2000), «Workers in the new economy», Organisation for Economic Cooperation and Development. The OECD Observer.(221/222), págs. 66-68.
- Faiello, P. (2000), «Employee power», *CA Magazine*, 133 (2), págs. 45-46.
- Feldman, D. C., (ed.) (1995), «Managing part-time and temporary employment relationships. Individual needs and organizational demands», Employees, careers, and job creation, Jossey-Bass, San Francisco.
- Finn, W. (2000), «Screen Test: Feature Internet Recruitment», *People Management*, págs. 38-43.
- Fontela, E., «La globalización: tendencias económicas e implicaciones sociales», en *AEDIPE*, nº extraordinario, diciembre de 2000, págs. 10-16.
- «Futurework: Trends and challenges for work in the 21st century», *Occupational Outlook Quarterly*, págs. 31-36, adapted excerpt from U.S. Department of Labor Report, 2000.
- Galagan, P. A. (1992), «Beyond hierarchy: the search for high performance», *Training & Development*, 46 (8), págs. 20-25.
- Ghoshal, S. y C. Bartlett (1998), «The Individualised Corporation», Heinemann, Londres.
- Grant, R. M. (1996), «Prospering in dynamically-competitive environments: Organizational capability as knowledge integration», *Organization Science*, 7 (4), págs. 375-387.
- Grant, R. M. (2000), «Shifts in the World Economy: the drivers of knowledge management».
- Greenspan, A. (1998), «Is There a New Economy? The effect of human psychology on the market», *HAss Annual Business Faculty Research Dialogue*.

Hartman, A. y J. Sifon (2000), «Net Ready Strategies for Success in the e-Economy», McGraw Hill, Nueva York.

Hirsch, P. M. (1987), «Pack your own parachute», Addison-Wesley, MA.

Hirsch, P. M. (1994), «Undoing the managerial revolution? Needed research on the decline of middle management and internal labor markets», «Economic sociology», R. Swedberg, Russell Sage Foundation, Nueva York.

Huntington, S.P. (1997), «El choque de las civilizaciones y la reconfiguración del orden mundial», Ediciones Paidós S.A., Barcelona.

IDC (1999), «Europe's growing IT Skills Crisis».

Kanter, R. M. (2000), «Are you ready to lead the E-cultural revolution?», *Managing Change*, págs. 43-44.

Katzenbach, J. (2000), «Peak performance», Harvard Business School Press, Boston (Mass).

Kelly, K. (1997), «New Rules for the New Economy: Twelve dependable principles for thriving in a turbulent world».

Kling, J. (1995), «High performance Work Systems and Firm Performance», *Monthly Labor Review*, págs. 29-36.

Kochan, T. A. (1998), «Reconstructing America's Social Contract in Employment. The Role of Policy, Institutions, and Practices», Twentieth Annual Kenneth M. Piper Memorial Lecture, Chicago-Kent College of Law, Illinois Institute of Technology.

Kolbasuk, M. y L. Greenemeier (2000), «Lifestyle, Loc: IT Recruiting Location», *Informationweek.com*, págs. 46-60.

Kosters, M. H. (1997), «New Employment Relationships and the Labor Market», *American Enterprise Institute*, XVIII (4), págs. 551-559.

Kuznets, S. (1996), «Modern Economic Growth», Yale University Press, New Haven, C.T.

Lerman, R. I. y S. R. Schmidt (1999), «An overview of economic, social, and demographic trends affecting the US labor market», The Urban Institute for US Department of Labor, Washington, D.C., págs. 1-87.

Lipnack, J. y J. Stamps (1999), «Virtual Teams», *Executive Excellence*, págs. 14-15.

Malone, T. W. y R. J. Laubacher (1998), «The Drawn of the E-Lance Economy», *Harvard Business Review*, 76, septiembre-octubre, págs. 144-153.

María y Serrano, J. F. (2000), «La globalización», *Cuadernos*, nº 103, Cristianisme i Justicia.

Marquardt, M. J. y G. Kearsley (1999), «Technology-based Learning: Maximizing Human Performance and Corporate Success», CRC Press LLC, Boca Ratón, Florida.

- Michalovic, M. y M. Pashko (1999), «What is the impact of the internet on staffing and recruiting practices and what are companies doing to address any impact?», Center for Advanced Human Resource Studies, Ithaca, NY.
- Nevins, M. D. y S. A. Stumpf (1999), «21st Century Leadership: Redefining Management Education. Educating managers in the modern era», *Journal of Strategy and Business*, 16, págs. 1-11.
- Nienstedt, P. R. (1989), «Effective downsizing management structures», *Human Resource Management*, 12 (2), pág. 1.
- Osterman, P. (1999), «Securing Prosperity: the American labor market: how it has changed and what to do about it», Princeton University Press, Princeton, Nueva Jersey.
- Ortiz Chaparro, F. (1995), «El teletrabajo: una sociedad laboral en la era de la tecnología», McGraw Hill, Madrid.
- Paredes, M.J. (2000), «El sindicalismo en la era de Internet», en *AEDIPE*, número extraordinario, diciembre, págs. 18-22.
- Pearce, J. L. (1993), «Toward an organizational behavior of contract laborers: Their psychological involvement and effects on employee coworkers», *Academy of Management Journal*, 36, págs. 1.082-1.096.
- Peters, T. (1992), «Blow up the organization», *Adweek*, 33 (40), págs. 26-31.
- Pettigrew, A. y E. M. Fenton (2000), «Theoretical Perspectives on New Forms of Organizing», *Theoretical Perspectives on New Forms of Organizing*, SAGE Publications Ltd, Londres.
- Pettigrew, A., S. Massini et al. (2000), «Innovative Forms of Organising in Europe and Japan», *European Management Journal*, 18 (3), págs. 259-273.
- Pin, J. R. y J. Quintanilla (2000), «E-people management en la nueva economía: la dirección de personas en los nuevos negocios de la red», *Revista del Centro de Estudios Financieros*, agosto-septiembre, págs. 209-210.
- Piore, M. J. (ed.) (1998), «Trade and the Social Structure of Economic Activity. Imports, Exports, and the American Worker», Brookings Institution Press, Washington, D.C.
- Polanyi, M. (1962), «Personal knowledge», Anchor Day Books, Nueva York.
- Quinn, J. B. (1992), «Intelligent Enterprise», *The Free Press*, Nueva York.
- Quintanilla, J. (1998), «The Configuration of HRM Policies in Multinational Subsidiaries. The Case of European Retail Banks in Spain», PhD thesis, University of Warwick, Coventry.
- Quintanilla, J. y C. Sánchez-Runde (2000), «New forms of Organizing through Human Resource Management: The case of Fremap», en «The Innovating Organization», Pettigrew, A. y E. Fenton (eds.), Sage, Londres.
- Rifkin, J. (2000), «La era del acceso. La revolución de la nueva economía», Paidós Ediciones, S.A., Barcelona.

- Rousseau, D. M. y K. A. Wade-Benzoni (1995), «Changing individual-organization attachments: A two way street», *The changing nature of work*, A. H. (ed.), Jossey-Bass, San Francisco, págs. 290-322.
- Schaudies, J. P. J. y S. J. Whitehead (1999), «Chasing a Revolution: Labor and Employment Laws Affecting the Flexible Workforce», *Benefit Quarterly*, págs. 26-36.
- Schwenk, A. E. (1997), «Measuring trends in the structure and level of employee compensation», *Compensation and Working Conditions*, págs. 3-14.
- Shaw, D. G. y C. E. Schneier (1993), «Making organization change happen: the keys to successful delayering», *Human Resource Planning*, 16 (1), págs. 1-18.
- Silvestri, G. T. (1997), «Occupational Employment Projections to 2006», *Monthly Labor Review*, págs. 58-83.
- Snow, C. C. y S. A. Snell (eds.) (1993), «Staffing as Strategy. Personnel selection in organizations», Jossey-Bass, San Francisco.
- Stewart, T. (1997), «Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations», Nueva York, Doubleday.
- Stiroh, K. (1999), «Is there a New Economy?», *Challenge*, 42, julio-agosto, págs. 82-101.
- Suárez, E. (1993), «ETTs en España», tesis doctoral, Madrid.
- Tapscott, D. (1999), «Strategy in the new economy», *Strategy & Leadership*, julio-agosto, págs. 8-14.
- Taylor, S. (1992), «Managing a learning environment», *Personnel Management*, 24 (10), págs. 54-57.
- Tompkins, J. A. (1993), «Team-based continuous improvement: how to make the pace of change work for you and your company», *Material Handling Engineering*, 48 (11), págs. 71-72.
- Townsend, A. M., S. M. DeMarie, et al. (1998), «Virtual teams: Technology and the workplace of the future», *The Academy of Management Executive*, 12 (3), págs. 17-29.
- Uchitelle, L. (1998), «The Economy Grows. The Smokestacks Shrink», *The New York Times*, pág. C2.
- U.S. Department of Education, U.S. Department of Commerce (1999), «21st Century skills for 21st century jobs», National Institute of Literacy, and the Small Business Administration, págs 1-42.
- Tort, S. y O. Lloret (2000), «Búscate la vida», *Webbusiness*, págs. 1-6.
- Whittington, R. y M. Mayer (eds) (1999), «Beyond or behind the M-form: the structures of European business», *Strategy, Structure and Style*, Wiley & Sons, Chichester.
- Zeffane, R. (1992), «Organization structures: design in the nineties», *Leadership & Organization Development Journal*, 13 (6), págs. 26-33.