

LA FORMACIÓN EN LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN:

EL CASO DE TELEFÓNICA DE ESPAÑA¹

ENRIQUE CLAVER CORTÉS
JOSÉ LUIS GASCÓ GASCÓ
ANTONIO ENRIQUE LÓPEZ RUIZ
UNIVERSIDAD DE ALICANTE
DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

RESUMEN

GARANTIZAR LA EMPLEABILIDAD DE LOS COLABORADORES SIN PONER EN PELIGRO LA FLEXIBILIDAD DE LAS EMPRESAS ES UN RETO IMPORTANTE AL QUE SE TIENEN QUE ENFRENTAR ACTUALMENTE LOS DIRECTIVOS DE RECURSOS HUMANOS. PARA CONSEGUIR ESTA EMPLEABILIDAD SE DEBEN DISEÑAR POLÍTICAS CENTRADAS EN CAMBIAR ACTITUDES Y ACEPTAR EL CAMBIO, RESPONSABILIZANDO A LOS EMPLEADOS DE SUS PROPIOS LOGROS. EL RETO CONSISTE EN DESARROLLAR UN SISTEMA TÉCNICO QUE HAGA FÁCIL A LOS EMPLEADOS RESOLVER LA MAYORÍA DE LAS CUESTIONES SOBRE SU TRABAJO, CAPACITÁNDOLOS PARA SOLUCIONAR AQUELLOS PROBLEMAS QUE HASTA EL MOMENTO SON INCAPACES DE SOLVENTAR, Y TIENEN QUE TRASLADAR A ESCALONES JERÁRQUICOS SUPERIORES.

EN ESTE TRABAJO SE ANALIZA COMO LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN PUEDEN FAVORECER ESTE PROCESO AL MISMO TIEMPO QUE SE DESCRIBEN LOS ESFUERZOS EN ESTE CAMPO DE UNA GRAN EMPRESA ESPAÑOLA.

1. *Gestión de recursos humanos y empleabilidad* humanos (RH a partir de ahora) se encuentra en una situación sin precedentes. En opinión de algunos autores esta
Actualmente la función de recursos

¹ Queremos mostrar nuestro agradecimiento a los directivos y empleados de los departamentos de "Organización y Sistemas de Información", "Desarrollo de Recursos Humanos" y a los de la "Dirección General de Recursos Humanos" de Telefónica de España, S.A. por la documentación proporcionada y por la amabilidad que mostraron en las entrevistas.

función ya ha experimentado numerosos cambios, y ha recorrido un largo camino. Evidentemente es así y, hasta la fecha, se ha ido adaptando a los cambios producidos en su entorno; principalmente porque éstos eran lentos y hasta cierto punto predecibles. Sin embargo, ahora ocurre lo contrario; la velocidad con que se producen los cambios es más rápida cada vez y el rumbo que está tomando el mundo de los negocios es cada vez más impredecible, por lo que los responsables de RH no sólo deberán hacer meras adaptaciones, sino que se enfrentarán a verdaderas transformaciones organizativas.

En un contexto como éste, creemos que sólo sobrevivirán aquellas empresas que entiendan que profesionalmente sus directivos de RH no han de tener un papel secundario en la toma de decisiones estratégicas, si no que adquieran la importancia suficiente en la política empresarial que les permita hacer frente, con decisiones de tipo directivo, a los cada vez más difíciles retos de las organizaciones. Este protagonismo lo conseguirán cuando la función de RH:

- Sea un verdadero socio estratégico de la alta dirección, pero que al mismo tiempo, desempeñe correctamente su papel portavoz-defensor de los intereses de los empleados (Ehrlich, 1997 y Ellig, 1997).
- Haya externalizado numerosas funciones, pero esté mejor dotada cualitativamente (Christensen 1997; y Gómez Mejía, Balkin y Cardy, 1995).
- Sin olvidar los aspectos económicos internos, esté fuertemente implica-

da en la solución de los problemas económico-sociales de la sociedad que le rodea; es decir, coordine los asuntos internos con su entorno económico-social (Jacoby, 1985; Kochan, 1997 y Lobel, 1997).

- Esté centrada en ayudar a la empresa a cumplir sus objetivos y sea capaz de demostrar con total claridad cómo contribuye a los beneficios de la organización (Fonda y Buckton, 1995 y Ulrich, 1997).

- Catalice el cambio de sus organizaciones; en otras palabras, debe ser proactiva, identificar oportunidades de cambio y mejora, convertir ideas en conceptos tangibles y llevarlos a la realidad. La razón es muy sencilla: no hay cambio organizativo sin un cambio de comportamientos.

- Sea capaz de garantizar la empleabilidad de los colaboradores, sin poner en peligro la flexibilidad de las empresas, ya que en el futuro las personas estarán en las organizaciones por su capacidad de hacer cosas y no por lo que representen o por los conocimientos que adquirieron en el pasado.

Este último reto del logro de la empleabilidad de los colaboradores es a nuestro entender uno de los más importantes. Continuidad en la relación de trabajo y motivación de los colaboradores son conceptos íntimamente asociados, siendo casi imposible la segunda sin la primera. Sin embargo, hoy en día casi ninguna empresa puede garantizar el empleo de por vida. Ahora bien, para lograr el compromiso y motivación de los empleados los directivos deben

comprometerse a ofrecer puestos y oportunidades de trabajo y de desarrollo profesional que permitan a los empleados mantenerse, de alguna manera, en términos de valor de aportación en el mercado de trabajo y, si en un momento determinado tiene que prescindir necesariamente de ellos, dejarlos en una situación en la que su reincorporación a otro puesto de trabajo sea sencilla.

Para conseguir esta empleabilidad de los colaboradores se deben diseñar políticas de gestión de recursos humanos centradas en cambiar actitudes y aceptar el cambio, responsabilizando a los empleados de sus propios logros. El reto consiste en desarrollar un sistema técnico que haga fácil a los empleados resolver la mayoría de las cuestiones sobre su trabajo, capacitándolos para solucionar aquellos problemas que hasta el momento son incapaces de solventar, y tienen que trasladar a escalones jerárquicos superiores (Townsend y Hendrickson, 1996).

Si nos fijamos en nuestro modelo de sociedad, cada vez se da más importancia y responsabilidad al cliente, al inversor, al estudiante o al ciudadano. Estamos evolucionando hacia la sociedad del autoservicio, frases como "sírvaselo usted mismo", "hágalo usted mismo" están omnipresentes en numerosos hipermercados, gasolineras, bancos, restaurantes o cafeterías. En el área de RH, esta idea tiene su símil en la posibilidad de que los empleados gestionen su propia información, siendo responsables de su actualización y teniendo

acceso directo a la misma; tanto en lo que se refiere a formación, evaluación de rendimiento, traslados o cualquier otra que le afecte. Algunos llaman a esta idea *employee self service*. Este concepto es quizás más antiguo que Internet/Intranet, e incluso más que el PC; pero estas tecnologías facilitan sin duda el desarrollo de esta idea. La lógica que subyace bajo este término es la de capacitar a los empleados para que adquieran responsabilidad sobre unos temas que tradicionalmente han estado centralizados en un departamento staff y burocrático. El hecho de trasladar la responsabilidad al propio empleado supone resituar al individuo dentro de la empresa, favoreciendo su expansión y motivación y contribuyendo a su empleabilidad.

En este trabajo vamos a analizar como las tecnologías de la información y la comunicación (TIC a partir de ahora) pueden favorecer este proceso al mismo tiempo que describimos los esfuerzos en este campo de una gran empresa española.

Las intranets en los departamentos de recursos humanos

Para poner en funcionamiento la idea del *employee self service* que hemos comentado en el apartado anterior, hacen falta adecuados desarrollos tecnológicos; entre los cuales destacamos las intranets. Intranet es una herramienta poderosa, que correctamente utilizada puede potenciar la comunicación y la colaboración dentro de la empresa, ordenar los procedimientos y proporcionar

información actualizada en cualquier momento a su personal, incluso cuando esté disperso por todo el mundo. Las razones que han llevado a grandes empresas a instalar intranets en sus departamentos de RH no son únicamente el trasladar la responsabilidad de la gestión de los datos de los RH hasta los propios empleados y directivos funcionales; en la literatura especializada (Alberston, 2000; Ammenheuser, 2000; Burzawa, 1997; Geoffrey, 1997; Kristen, 1997; Rogers, 2000 y Stedman, 1999) se pueden encontrar motivos como los siguientes:

- Recoger, comunicar y compartir información con los empleados.
- Automatizar el acceso y la administración de bases de datos.
- Simplificar el reparto de información compleja, presentándola de forma más detallada y gráfica.
- Crear una infraestructura que haga a la gente más efectiva en el cumplimiento de sus objetivos.
- Asistir a los directivos en la identificación de expertos basándose en criterios tales como habilidades, conocimientos, experiencias y lugar de residencia.
- Instalar archivos de prácticas ejemplares, de modo que los que los consultan ya no tienen que empezar cada proyecto de cero y pueden localizar a los principales expertos en una materia dentro de la empresa.
- Crear *foros on line*, de modo que si un empleado está asignado a un proyecto en un sector concreto, puede conectar con ese foro y consultar con los expertos de la empresa.

De igual modo que son diversas las razones, también es fácil encontrar en la literatura especializada argumentos sobre las numerosas ventajas de implantar una intranet desde el punto de vista de la gestión de recursos humanos (Blair, 2000; Dawson, 1998; Hirschfield y Currie, 1997; Perussina, 1998; Perussina, 2000; Quinn, 2000). Entre los beneficios de naturaleza *hard* se pueden destacar los siguientes: ahorros en papel y edición; facilidad de actualización; reducciones del número de contestaciones a preguntas repetitivas de los empleados; posibilidad de consultar, en cualquier lugar y hora, un amplio surtido de materiales de referencia (paquetes de formación, manuales de políticas y procedimientos, anuncios de puestos de trabajo, eventos y hechos importantes, declaraciones y memorándums).

Los beneficios *soft* son, por su propia naturaleza, intangibles y, por tanto, difíciles de cuantificar; generalmente se centran en la mejora del servicio que ofrece la función de RH y en el hecho de que le permite dedicar mayor tiempo a las actividades más importantes, con lo que la percepción que tienen los mandos y empleados de la misma mejora. Además, se pueden destacar otras ventajas como el fomento de la innovación, la agilidad de las estructuras, así como la posibilidad de individualizar las relaciones laborales.

Sin embargo, lo que muchos expertos olvidan y quizás sea lo más importante, es que una intranet permite resituar al individuo en el interior de la empresa y favorecer su expansión y moti-

vación, contribuyendo a su empleabilidad. Las arquitecturas de tipo intranet son portadoras de herramientas que favorecen esta evolución, porque dan a todos el acceso al patrimonio común de la empresa: la información. En esta situación la empleabilidad individual de cada uno de los miembros de la empresa estará en función del aprovechamiento que cada uno haga de esa información que la empresa pone a disposición de todos.

Ahora bien, antes de implantar una intranet cualquier empresa debería tener claro qué es lo que se pretende con ella. Si una intranet se desarrolla sólo porque es una moda, corre el riesgo de ser eliminada por no proporcionar valor añadido a la organización. El principal valor aparecerá cuando la gente cambie la forma en que llevan a cabo importantes procesos organizativos. Un proyecto de intranet exitoso debe ir vinculado al análisis de los procesos existentes para determinar dónde se pueden conseguir los mejores beneficios. Cuando una organización tiene claro esto, tendrá que resolver otros puntos de carácter más técnico u operativo: cambios en la estructura organizativa; requerimientos de *hardware*, *software* y sistemas de seguridad; mecanismos de asignación de responsabilidades, tanto en lo que se refiere a la capacidad de publicar como a contenidos y actualizaciones; determinación de los potenciales usuarios y su grado de interés; métodos de identificación de las necesidades concretas de información; sistemas de solución de conflictos debido a las ex-

cesivas expectativas que pueda generar el proyecto... (Barry, 1998; Elswick, 2000; Esplin, 1998; Frazee, 1998; Hills, 1996; Holtz, 1997; Lapointe, 1998; Martin, 1998; Martin, 1999; Meuse, 1999; Roberts, 1998 y Starcke, 1997).

Por último no hay que olvidar que estos planteamientos no son una panacea. La tecnología por sí sola no bastará para que el experto comparta sus conocimientos con los demás. Tampoco hará que al empleado al que no le interesa adquirir conocimientos se siente al teclado y empiece a navegar e investigar. Ahora bien, si una organización ya tiene las aspiraciones, las habilidades y la atención puesta en los conocimientos, la tecnología podrá facilitar el acceso a ellos, así como allanar el camino de los conocimientos oportunos a la persona apropiada en el momento justo.

Los planteamientos de introducción de las TIC en los departamentos de RH que acabamos de exponer aún no son una práctica frecuente en la mayoría de empresas españolas, ya que para la implantación de estas tecnologías es necesario un desarrollo tecnológico que muchos países no tienen. Sin ánimo de menospreciar los esfuerzos de otras empresas, creemos que Telefónica ha sido una de las pioneras en la implantación de las TIC en la gestión de sus RH. A principios del año 2001 unos 33000 de sus empleados tenían acceso a su portal de intranet *E Domus*. A los más de 100 cursos online existentes que pueden consultarse en la intranet, se suman noticias, entrevistas, informes,

tablón sindical, puestos vacantes, directorio e, incluso, un concurso mensual con las mejores iniciativas. Por estas razones, una buena forma de entender cuales son las posibilidades reales que ofrecen las intranets en el área de recursos humanos es analizar la experiencia concreta de esta empresa. Ahora bien, debido a las limitaciones de extensión del presente trabajo nos centraremos exclusivamente en un aspecto de la gestión de RH como es la formación.

El modelo formativo de Telefónica para la Sociedad de la Información

Cuando hablamos de Telefónica nos estamos refiriendo al operador de telecomunicaciones líder en el mundo de habla hispana y portuguesa, donde dispone de un mercado potencial que supera los 550 millones de personas, de las que más de 65 millones son clientes. Con unos ingresos consolidados de más de 20.000 millones de euros en el 2001, es la primera multinacional de España por capitalización bursátil y una de las mayores compañías de telecomunicaciones del mundo. A través de empresas filiales en Latinoamérica, Europa, Estados Unidos, África y Asia, Telefónica ofrece servicios en 41 países. Tiene más de un millón de accionistas directos. Sus acciones cotizan en el mercado continuo de las Bolsas españolas (Madrid, Barcelona, Bilbao y Valencia) y en las Bolsas de Londres, París, Frankfurt, Tokio, Nueva York, Lima, Buenos Aires, São Paulo y SEAQ Internacional de la Bolsa de Londres.

Esta empresa en los últimos años ha

impuesto una profunda revisión de muchos esquemas formativos al uso. Una de las primeras medidas que Telefónica se marcó fue lograr una nueva actitud mental en todo lo que se refería a la política de formación, para volver sobre los cimientos mismos de ésta; de forma que sus colaboradores tuvieran la oportunidad de desarrollar sus habilidades y competencias, creciendo en concordancia con la revolución permanente de cualificaciones que acompaña a las TIC y, por tanto, garantizando su empleabilidad.

En la búsqueda de esta mayor empleabilidad de sus empleados, su política de formación se ha centrado en la búsqueda de lo que ellos han denominado aprendizaje cooperativo. Los puntos básicos de este nuevo concepto son los siguientes:

- **Interactividad:** La participación e interacción de todos los participantes es el elemento clave. La idea es crear plataformas de aprendizaje continuo totalmente conectadas con el trabajo, no considerando la formación como un paréntesis en la actividad, ni una circunstancia vacacional, sino una forma más de trabajo. El lema es aprender haciendo.

- **Facilitación:** El profesor no es el único poseedor de toda la información, sino alguien que facilita la interacción entre los participantes y que al mismo tiempo aprende de este proceso debido al proceso de colaboración multidireccional.

- **Accesibilidad:** Los mecanismos formativos que se utilizan permiten que

los alumnos (empleados) puedan acceder a los contenidos formativos y tutorías sin que tengan que desplazarse a centros específicos o ceñirse a unos horarios cerrados.

- **Adaptabilidad:** Los programas formativos se adaptan perfectamente a las necesidades y demandas reales y concretas de cada grupo de formados.

- **Flexibilidad:** Dado que las necesidades son cambiantes, una respuesta ágil y sin demora que garantice la adquisición de conocimientos necesarios en el momento en que realmente se necesiten (*just in time*) es primordial.

- **Empleabilidad:** El objetivo que se persigue es capacitar a los formados para que sepan responder ante todo tipo de cambios y superarlos manteniendo las posibilidades de empleo.

Para llegar a este nuevo enfoque de la política de formación, Telefónica ha tenido que cambiar varios paradigmas que durante mucho tiempo fueron inamovibles en la empresa:

- El papel de los alumnos, que de ser simples participantes pasan a ser verdaderos protagonistas, requiriéndoles que asuman una mayor motivación, compromiso e implicación.

- La posición de los formadores, que de ser los únicos poseedores de un conjunto de conocimientos y saberes deben asumir el rol de facilitadores, empezando a entender al alumno como alguien que le ayuda también a aprender.

Un cambio como éste no se podía hacer por decreto, el proceso ha sido y sigue siendo el contrario: involucrar a

todos y hacerles partícipes del proyecto. En cuanto a la metodología formativa, Telefónica ha realizado una fuerte apuesta por la teleformación. Ha implantado un sistema de formación a distancia que, combinando diversas técnicas pedagógicas, utiliza las TIC e introduce la máxima flexibilidad geográfica y horaria como elementos diferenciados claves respecto de otros sistemas de impartición de enseñanzas

Este modelo persigue un doble objetivo; por una parte, pretende que los trabajadores adquieran las habilidades precisas para realizar sus tareas con profesionalidad dentro del marco de competitividad que rige el mundo de las telecomunicaciones y por tanto garantizar su empleabilidad. Por otro, busca que los clientes de la empresa puedan adiestrarse en el manejo de los productos y servicios que dispone, con el fin de mejorar la acción comercial. Por tanto, no se trata sólo de garantizar los conocimientos técnicos necesarios, sino de lograr con el modelo formativo mantener el liderazgo en el sector de las telecomunicaciones.

El modelo formativo que Telefónica ha diseñado para lograr estos objetivos se puede caracterizar de la siguiente forma:

- **Integrado en el plan estratégico.** Los objetivos que se marca son los de la organización a la que sirve y está orientado a su consecución total; de forma especial se centra en contribuir a que los recursos humanos de Telefónica adquieran las competencias que precisan.

- Orientado a la gestión. Las personas que se dedican por entero a la formación no imparten cursos, sino que fundamentalmente los organizan y tramitan dejando la impartición en manos del profesor colaborador, cuyo número se cifra en torno a los 25.500.

- Basado en el profesor colaborador. Esta opción vino exigida, entre otras razones, porque el conocimiento de las tecnologías y procesos de trabajo reside en el personal de la organización y las competencias específicas se encuentran lógicamente en cada negocio. Por ello, los negocios deben asumir este modelo con las implicaciones correspondientes. La participación de los profesores se realiza siempre con carácter voluntario y su remuneración es la contemplada en la negociación colectiva.

- Basado en medios internos. El departamento de formación se sirve fundamentalmente de medios internos para proveerse de los materiales implicados en cada acción formativa: las instalaciones donde tienen lugar, el equipo tecnológico utilizado y, por supuesto, la documentación que acompaña a cada actividad didáctica (manuales, videos, EAO's...).

- Centrado en la demanda. La dirección de formación traduce a lenguaje formativo (cursos, objetivos pedagógicos, programas, etc.) las necesidades que las áreas de negocios le formulan, elaborando con ellas la oferta formativa, que se plasma anualmente en el "Catálogo de Recursos Recomendados".

- Soportado en la evaluación. El seguimiento de la formación impartida

se concreta en diferentes tipos de evaluación (sumativas, formativas, longitudinales) que se realizan a través de distintos procedimientos basados en un soporte informático, lo cual permite obtener resultados en local de forma instantánea. Los sistemas utilizados son el EVATEL, adecuado para satisfacer el grado de satisfacción del alumno y el EVALONG, que mide la utilidad de la acción formativa.

- Integrado en la negociación colectiva. Los convenios colectivos contienen una abundante doctrina sobre formación, regulándose la participación de comités y sindicatos en el sistema formativo. Existe una "Comisión Central de Formación" y comisiones territoriales, todas con carácter paritario, en las que se debaten y negocian aspectos muy importantes del sistema de formación.

- Participativo. El empleado negocia con su mando directo cual debe ser su plan de formación para el siguiente año, de acuerdo a los perfiles necesarios para desempeñar óptimamente el puesto de trabajo frente a los conocimientos operativos que el trabajador posee y aquellos otros relacionados con sus aspiraciones personales. Aquí tiene cabida, como elemento motivador, la posibilidad de desarrollo de su empleabilidad.

El papel de las tecnologías en la evolución del modelo formativo de Telefónica

El modelo formativo que acabamos de explicar está fuertemente basado en las TIC; sin embargo, es difícil determi-

nar cuando Telefónica apuesta definitivamente por las TIC para el diseño y gestión de su política de formación. Si analizamos la historia reciente de la empresa podemos distinguir cinco tipos distintos de formación sobre la base de la forma de comunicación entre profesor y alumno.

1. Tecnologías asíncronas. Son aquellas en las que la comunicación se lleva a cabo en diferido. No existe una comunicación en tiempo real entre el generador de la información y el receptor. La flexibilidad en el tiempo que las caracteriza hace que hayan sido y sean de uso preferente en muchas empresas. Las tecnologías más representativas de este grupo son: contenidos (CBTs y WBTs), correo electrónico, grupos de discusión y foros de debate. Los primeros intentos de introducirlos en Telefónica datan de 1993, cuando empiezan a distribuirse de forma general contenidos educativos por medio de disquetes.

2. Tecnologías síncronas. Son aquellas en las que la comunicación se da en tiempo real. Los productos más representativos son: teléfono, pizarra electrónica, mensajería instantánea y videoconferencia. El año 1995 se puede considerar como la fecha de definitiva apuesta de Telefónica por estas tecnologías. En este año se empiezan a crear las primeras aulas de teleformación, localizadas en los principales centros de trabajo y también se crea la figura del teletutor accesible por teléfono y correo electrónico.

3. Herramientas de gestión de la formación (*Learning Management*

Tools). Bastante extendidas hasta la actualidad, pero candidatas a ser remplazadas por otras más complejas. Se trata de herramientas que realizan la gestión de la formación: permiten crear y mantener un catálogo de cursos, facilitan los procesos de inscripción de alumnos y asignación de profesores, gestionan los medios a utilizar, gestionan los pedidos de materiales formativos, las calificaciones, etc. En general se trata de herramientas que se utilizan no para impartir formación sino para organizar cómo se imparte. La introducción de estas herramientas data de 1992, pero orientadas sólo a gestionar los cursos de formación presencial.

4. Herramientas de autor. Se trata de herramientas de creación de contenidos y no de gestión de la formación propiamente dicha. Las más extendidas son *Microsoft Frontpage*, *Dreamweaver*, *Macromedia Authorware*, *ToolBook II*, etc.

5. Sistemas de Gestión de la Formación (*Learnign Management Systems*). Este tipo de productos incorporan, de una forma integrada, varias de las funcionalidades mencionadas anteriormente. Se trata de sistemas que combinan en un único producto la impartición y la gestión de la misma. Suelen presentar dos grupos de funcionalidades, las que tienen que ver con funciones administrativas (gestión de estudiantes, elaboración de ofertas formativas, seguimiento de alumnos, etc.) y las relacionadas con la impartición de la formación (acceso a los contenidos formativos, servicios de tutoría, de comunica-

ción, etc.). Basada en la plataforma *Global Teach V1.0*, en 1997 se estableció en Telefónica la primera versión de estos sistemas, y se denominó "Red teledidáctica" (RTD). Sin embargo, sólo es a partir de 1999 cuando se empieza a generalizar su uso como principal herramienta de formación interna. Este servicio se ha ido actualizando con nuevas versiones de la plataforma al ritmo aproximado de una versión por año y es el que se está utilizando en la actualidad con bastante éxito.

Los años de experiencia de Telefónica en este campo demuestran que no se trata de elegir una tecnología en concreto, sino que más bien conviene utilizar diferentes sistemas o al menos distintas técnicas y soportes para sus diferentes tipos de acciones formativas. A la hora de elegir qué tecnología usar para impartir una determinada acción formativa, se recomienda tener en cuenta algunos de los siguientes factores de carácter general: a) Objetivos formativos y las necesidades de los estudiantes; b) Periodo de validez de los conocimientos a transmitir; c) Tipo de sesiones formativas a seguir y frecuencia de las interacciones con los estudiantes; d) Si se trata de un complemento o de una sustitución completa de una acción formativa presencial; e) Si se pueden reutilizar o hay que rediseñar los materiales formativos a utilizar; f) El número de estudiantes al que se dirige la acción formativa; g) Coste de los medios requeridos, incluyendo software, ordenadores y costes de conexión; h) Predisposición de los estudiantes hacia el empleo de

estas tecnologías; i) Grado de la confianza en el proveedor de la tecnología y en su soporte técnico; j) Infraestructura tecnológica y de comunicaciones existente en la organización.

La actual "Red Teledidáctica" de Telefónica

Como hemos comentado en el apartado anterior, Telefónica optó por un *Learning Management System* al que denominó "Red Teledidáctica", siendo el resultado de la cooperación con otras dos operadoras europeas —*Deutsche Telekom* y *Swisscom*— en el marco de la *Asociación Global Teach*. Hoy en día, la *Red Teledidáctica* no es propiamente una red. En la actualidad es uno más de los servicios que están disponibles en la intranet corporativa. La RTD es un servicio de teleformación que la *Dirección de Formación* de Telefónica pone a disposición de todos los empleados para que, por necesidades de la empresa o por interés personal de los propios empleados, puedan completar, ampliar o actualizar su capacitación en temas diversos relacionados con la actividad empresarial.

El objetivo primordial que se persiguió con la creación de la RTD fue mejorar la empleabilidad de los empleados a través de tres modalidades de formación:

- Autoestudio mediante el acceso libre a través de la red. Consiste en un amplio catálogo de cursos de enseñanza asistida por ordenador en el que el empleado puede seleccionar libremente aquéllos de su interés, instalarlos en

su ordenador y estudiarlos cuando quiera y al ritmo que él mismo se marque. Entre la oferta de cursos disponibles figuran los relacionados con las últimas TIC, aspecto directamente relacionado con la implicación del empleado en subir su nivel de empleabilidad.

- Cursos tutorizados en la red teledidáctica. Estos cursos cuentan con la presencia de un profesor / tutor que, a distancia, apoya, orienta y supervisa al alumno en su aprendizaje. Tal y como está acordado en el convenio colectivo, tienen, en caso de evaluación positiva por el tutor, reconocimiento curricular en el expediente formativo del empleado. Son cursos con una duración inferior a 100 horas.

- "Telfonet", red de videoconferencia. A través de la red de salas de videoconferencia se ofrecen sesiones formativas e informativas sobre temas actuales de interés. Estas sesiones son impartidas por destacados profesionales en las materias y durante ellas los asistentes, desde las diferentes salas, tienen la oportunidad de formular en directo preguntas a los ponentes.

La actividad formativa realizada en la "Red Teledidáctica" durante el año 2000 ha supuesto un despegue fulgurante, pues sólo en un año se ha triplicado el número de usuarios de la RTD, con lo que se ha conseguido que el 18 % de las horas de formación se realizarán a través de este servicio. Actualmente cuenta con 22.000 empleados inscritos. La utilización de esta metodología está plenamente integrada en los planes de formación de la empresa, que

ya tiene disponibles más de ochenta cursos sobre unas diez áreas temáticas diferentes. Entre las acciones que mayor impacto han tenido en la "Red Teledidáctica" destacamos cuatro: el "Plan Anual de Formación", el "Catálogo de Materiales y Recursos", el "Programa Especial de Recolocación" y el "Programa de Ingreso y Promoción".

- El "Plan Anual de Formación" incluye fundamentalmente la formación reglada. Se lleva a cabo a través de la formación presencial (cursos de carácter tradicional) y de la formación a distancia en la que se utilizan diversas tecnologías.

- El "Catalogo de Materiales y Recursos", se trata de un extenso fondo documental, pensado como complemento a la función formativa del profesorado y como herramienta para el autoaprendizaje. Los fondos bibliográficos incluyen obras de referencia, monografías, publicaciones internas, revistas, videos, etc. En cuanto a las materias, está especializado en recursos humanos y formación en la empresa; sin embargo, también cubre otras áreas de apoyo: gestión y administración de empresas, informática, política de telecomunicaciones, relaciones laborales e idiomas.

- El "Programa Especial de Recolocación" combina en sí mismo los mecanismos de formación y de capacitación, facilitando al trabajador la adquisición de competencias para la realización con éxito de un trabajo distinto al que venía desempeñando. Va dirigido a los empleados de categorías que

residan en las provincias y localidades donde se definan los recursos disponibles. El programa combina las metodologías presenciales y a distancia mediante la teleformación.

- El "Programa de Ingreso y Promoción" va dirigido a empleados de nuevo ingreso en la empresa o a aquéllos que pasen a otros grupos laborales. El objetivo del mismo es garantizar la correcta adaptación al puesto de trabajo.

Además de lo anterior, a través de la RTD también se imparten entornos virtuales específicos para el desarrollo de planes de carrera y otros programas estratégicos, en los cuales se sigue una metodología mixta de eLearning y presencial. Se trata de un servicio de enseñanza / aprendizaje a distancia que la empresa pone a disposición de todos los empleados que de forma voluntaria deseen completar o ampliar, fuera de la jornada laboral, mecanismos de aprendizaje de materias relacionadas con la actividad empresarial.

En la actualidad, ha sufrido un importante cambio cualitativo pasando a denominarse a+ y ofreciendo la posibilidad a los empleados de que realicen, desde sus propios domicilios particulares a través de tecnología ADSL, aquellos cursos del catálogo formativo que, aún no estando directamente relacionados con su actual puesto de trabajo, despiertan su interés.

Conclusiones

Los resultados de las actuaciones llevadas a cabo hasta el momento en el diseño de nuevos modelos formativos

son alentadores, los directivos responsables de estos nuevos diseños declaran que, con carácter general, se han observado las siguientes ventajas: la accesibilidad en cualquier tiempo y lugar; la elaboración de menús de formación a la carta, según los perfiles de cada grupo de alumno; el acceso a un amplio conjunto de materiales docentes inasequibles en circunstancias normales; la simulación de situaciones muy costosas o arriesgadas en la vida real y el hecho de basarse en las TIC, tecnologías que hoy en día son universales.

Pero además, para una empresa como Telefónica integrada en un grupo extendido por varios países, estos nuevos diseños formativos presentan otras ventajas añadidas: la creación de una visión multinacional de la formación en la empresa, la optimización de costes como consecuencia de compartir plataforma tecnológica y contenidos y, por último, potenciar la cultura tecnológica y corporativa del grupo. Esto se concreta al ofrecer una potente herramienta cultural, de fácil acceso y cómodo uso, a todos los empleados del "Grupo Telefónica" como es el amplio abanico de ofertas formativas relacionadas con su actual puesto de trabajo u ofreciéndoles la posibilidad de ampliar su nivel de empleabilidad.

Por lo que respecta a los inconvenientes con los que se han encontrado, y a los que a juicio de Telefónica pueden retrasar su implantación en otras empresas españolas, se destacan los siguientes: inversión inicial y actualización permanente de los equipamientos;

tecnología poco homogénea y aún no consolidada; cultura tecnológica escasa en formadores y formados e inexperiencia en el manejo; mayor esfuerzo y dedicación por parte de los tutores; escasez de contenidos específicamente orientados; necesidad de automotivación en los formados, la experiencia demuestra que no todo el mundo vale para el autoaprendizaje, hace falta un compromiso especial y por último, problemas de propiedad intelectual.

La experiencia acumulada por Telefónica en los últimos años en la implantación de programas de formación basados en las TIC, les ha permitido identificar los siguientes factores de éxito: La flexibilidad en la gestión de los tiempos para formarse; la participación activa de los formadores; el establecimiento de mecanismos de control que garanticen que la formación realmente se produce; la creación de contenidos de calidad; la potenciación de elementos de interacción de los formadores entre sí, entre los alumnos y de los unos con los

otros; el uso de tecnologías estandarizadas y maduras y la implantación gradual de estas experiencias.

Actualmente, el objetivo de Telefónica es seguir avanzando en la utilización del eLearning como vía de adaptación del proceso formativo a la nueva cultura e-Business. En este sentido, se trabaja de manera continua en la implementación de nuevas funcionalidades de la plataforma, que facilitarán servicios aún más sofisticados e integrados con otras aplicaciones corporativas de la gestión de recursos humanos: potenciación de la formación síncrona y del aprendizaje colaborativo, construcción modular de contenidos educativos y de acciones formativas, mayor descentralización de la administración del servicio, nuevos servicios de apoyo a los tutores, etc. Respecto a los contenidos, éstos se están estructurando para conseguir un modelo integrado de formación en el que se combinen el aprendizaje colaborativo y experiencial, a través de itinerarios formativos específicos.

Bibliografía

- ALBERTSON, D (1999): "Life support", *Employee Benefit News*, 13(13):34-36.
- AMMENHEUSER, M. (2000): "ABN AMRO profiting from self-service HR system", *Bank Systems & Technology*, 37(12):31-32.
- BARRY, T (1998): "Flex on the intranet. Case study: BBN Corporation", *Compensation and Benefits Management*, 14(2):29-34.
- BLAIR, L. (2000): "Employee self-service research documents ROI", *Employee Benefit News*, 14(10):23-25.
- BURZAWA, S. (1997): "Intranet streamlines benefits administration and communications at apple computer", *Employee Benefit Plan Review*, 51(8):43-45.
- CHRISTENSEN, R. (1997): "Where is HR?", *Human Resource Management*, 36(1):81-84.
- DAWSON, S. J. (1998): "Closing the gap: Lowering program costs and increasing perceived value with employee self-service", *Compensation & Benefits Management*, 14(2):59-63.
- DORAN, A (1998): "Intranet solutions for HR". White Papers. The International Association for Human Resource Information Management. <http://www.ihrim.com>.
- EHRlich, C. J. (1997): "Human resource management: a changing script for a changing world", *Human Resource Management*, 36(1):85-89.
- ELLIG, B. R. (1997): "Is the human resource function neglecting the employees?", *Human Resource Management*, 36(1):91-95.
- ELSWICK, J. (2000): "Successful employee self-service programs emphasize communication, not technology", *Employee Benefit News*, 14(2):21-23.
- ESPLIN, K. (1998): "8 important issues to consider before building an intranet". White Papers. The International Association for Human Resource Information Management. <http://www.ihrim.com>.
- European Information Technology Observatory (2000): *European Information Technology Observatory. Millennium Edition*. <http://www.eito.com/DEF-EITO.HTM>.
- FONDA, y BUCKTON, K. (1995): *Reviewing the personnel function*. Londres: Institute of Personnel and Development.
- FRAZEE, V. (1998): "Assemble a project team to launch your ESS system", *Workforce*, 77(7):71-72.
- GEOFFREY, J. (1997): "IT helps HR become strategic", *Datamation*, 43(4):110-115.
- GÓMEZ-MEJÍA, L.R.; BALKIN, D.B. y CARDY, T.L. (1995): *Managing human resources*. Nueva Jersey: Englewood Cliffs.
- HAMEL, G. y PRAHALAD, C.K. (1994): *Competing for the future.*, Boston: Harvard Business School Press.
- HILLS, M (1996): *Intranet business strategies and intranet as Groupware*. Nueva York: John Wiley & Sons.

- HIRSCHFIELD, R. y CURRIE, C. (1997): "Shared service centers and employee self-service: Concepts are often confused, but not confusing" *Employee Benefit Plan Review*, 51(8):38-41.
- HOLTZ, S. (1997): "Strategizing a human resources presence on the Intranet", *Compensation & Benefits Management*, 13(4):31-38.
- JACOBY, S. (1985): *Employing bureaucracies*. Nueva York.: Columbia University Press.
- KOCHAN, T. (1997): "Rebalancing the role of human resources". *Human Resource Management*. 36(1):121-128.
- KRISTEN, B. (1997): "HR departments get new look to better serve employees", *Business Journal Serving San Jose & Silicon Valley*, 15(27):49.
- LAPOINTE, J. R. (1997): "A method for selecting the right employee self-service solutions". *HR Magazine*, 42(8):37-44.
- LAPOINTE, J. R. (1998) "Seven steps to successful ESS", *HR Focus*, 75(4):13-15.
- LOBEL, S. (1997): "In praise of the soft stuff: a vision for human resource leadership", *Human Resource Management*, 36(1):35-139.
- MARTIN, A. (1999): "Survey finds dramatic ROI for HR self-service". *Employee Benefit News*, 13(7):21-24.
- MARTIN, A. (1998): "Human resources self-service: one year later". *White Papers*. The International Association for Human Resource Information Management. <http://www.ihrim.com>
- MEUSE, D. (1999): "Making employee self-service work for employees and your company", *Benefits Quarterly*, 15(3):18-24.
- PERUSSINA, R. D.(2000): "Employee self-service enables employees to leverage benefits and become self-sufficient", *Employee Benefits Journal*, 25(2):15-18.
- PERUSSINA, R. D. (1998): "Fire the elusive somebody in HR by redefining ESS". *Employee Benefits Journal*, 23(4):28-32.
- QUINN, R. D. (2000): "At the water's edge", *Employee Benefit News*, 14(13):35-39.
- ROBERTS, B. (1998): "ESS systems evolve to serve virtual offices". *HR Magazine*, 43(13):24-29.
- ROGERS, M. (2000): "Homegrown goodness", *Employee Benefit News*. 14(6):1-4.
- STARCKE, A.M.(1997): "HR self-service, beyond the technology", *HR Magazine*, 42(9):37-42.
- STEDMAN, C. (1999): "SAP to open up R/3 to the Web", *Computerworld*, 33(18):8-9,
- TOWNSEND, A.M. y HENDRICKSO, A.R. (1996): "Recasting HRIS as a information resource", *HR magazine*, 41(2):91-94.
- ULRICH, D. (1997): "Judge me more by my future than by my past", *Human Resource Management*, 36(1):5-8.