

UNA DIMENSIÓN TRANSVERSAL

Digitalización de la gestión de personas

Verónica Platas Ruiz

Profesora colaboradora de los Estudios de Economía y Empresa (UOC)

RESUMEN Los cambios en pleno siglo XXI son constantes, y en el contexto VUCA (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad) en que nos encontramos, la digitalización en todas las áreas de las organizaciones va tomando una dimensión transversal que no excluye a la gestión de personas. En este artículo haremos un recorrido por elementos clave que debemos tener en cuenta en lo relativo a la gestión de personas y la digitalización, y cuál es el estado de situación actual en la implementación de herramientas para la mejora de nuestras funciones en ámbitos de desarrollo de personas.

PALABRAS CLAVE gestión del talento; tecnología; digitalización; gestión de personas; desarrollo; recursos humanos

The digitization of people management

ABSTRACT *The changes in the 21st Century are constant and, within the framework of VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) that we face, digitization in all the areas of organizations has an increasingly mainstream dimension, which also has an impact on people management. In this article, we review the key elements that must be considered in relation to people management and digitization, as well as the current state of the art in terms of the implementation of tools for improving our functions in the field of personal development.*

KEYWORDS *talent management; technology; digitization; people management; development; human resources*

Introducción

Las funciones y el encaje de la gestión de personas en las empresas no siempre han sido las mismas, sino que han ido evolucionando en función del contexto de la organización y de la visión en este ámbito, hasta el extremo de la desaparición del esquema clásico de los recursos humanos en algunas organizaciones.

En los años setenta se utilizó el término *administración de personal*, en los años ochenta se incorporaron nuevas áreas administrativas, la compensación o la contratación, y ya en los años noventa, se consiguió evaluar el desempeño y fomentar el desarrollo de los empleados, tendencia que continuó en los primeros años de este siglo, haciendo hincapié en su desarrollo, así como en su motivación y fidelización. De esta manera, el enfoque de nuestra labor en gestión de personas ha evolucionado y ha pasado del clásico «departamento de personal», ejecutor de determinadas tareas vinculadas sobre todo con la gestión laboral, a una «área de gestión estratégica de recursos humanos», donde recae sobre nosotros la importancia de establecer políticas para desarrollar el talento de nuestra organización. Encontramos también otro estadio, en que el departamento de gestión de recursos humanos se transforma en una «unidad de consultoría interna de apoyo al negocio». Todo el conocimiento que tenemos se traslada a un enfoque más de consultor que de ejecutor. Seremos un facilitador, un agente de cambio que acompaña procesos y estrategias. Esta evolución también impacta en la situación de la gestión de personas en el organigrama. Si observamos las empresas que componen el IBEX 35, veremos que la proporción de los departamentos de recursos humanos que dependen de la dirección general ha pasado a ser de una relación de 25 a 10, mientras que los que dependen del director financiero han pasado de 5 a 20.

Junto con estos cambios, también vemos que los profesionales del sector van evolucionando: de tener principalmente directores de recursos humanos ingenieros o economistas a los psicólogos en los años noventa o a un retorno más técnico, con equipos multidisciplinares que enriquecen las diferentes funciones dentro de los departamentos de recursos humanos en el siglo XXI. Los profesionales de recursos humanos han variado hacia perfiles más científicos. En 1995, un 5 % de los profesionales de los recursos humanos provenía de las ingenierías, mientras que en 2014 eran ya un 12 %. Y si bien actualmente los perfiles que ocupan funciones relacionadas con la gestión de recursos humanos está encabezada por profesionales del derecho (33 %), le siguen los perfiles provenientes de las ciencias sociales y del comportamiento (26 %) (ESADE, 2014).

Más allá de estos cambios propios de la evolución del *management* y de nuevas formas de entender la organización empresarial, la función de los recursos humanos ha visto modificar sus procesos y su impacto, fundamentalmente gracias a la tecnología y a la incorporación de la misma en su día a día.

1. Del fax al Analytics

Desde los años ochenta, los departamentos de recursos humanos están evolucionando, y de forma muy rápida, hacia la incorporación de tecnologías que permitan desarrollar la función de «gestión de personas» de manera eficiente. Dentro de los profundos cambios que la revolución tecnológica del último tercio del siglo xx y los primeros años del siglo xxi han provocado en las organizaciones, el ámbito de los recursos humanos ha sido uno de los que han experimentado efectos más importantes. No tan solo por la adaptación en la gestión de la empresa, sino porque una de las transformaciones más destacadas y radicales se produce, precisamente, en el ámbito de las personas. La aparición progresiva de los trabajadores del conocimiento a partir de la década de los ochenta del siglo pasado provoca una revolución en los mercados de trabajo y la gestión del talento y las capacidades, de la que en realidad estamos todavía en sus primeras fases. En paralelo, la tecnología sigue avanzando, principalmente en los ámbitos de la informática, las comunicaciones y las telecomunicaciones, en un proceso que todavía es muy incipiente, y que comportará cambios aún más profundos. Mientras, los departamentos y responsables de personas dentro de la empresa ven como su rol cambia a un ritmo vertiginoso y se convierten en una función cada vez más poliédrica y compleja, alejada de los tradicionales roles más administrativos para situarse en posiciones mucho más estratégicas para la organización.

Ya no nos acordamos en qué fecha nació el primer portal de búsqueda de empleo por Internet (fue en el año 1999), porque en definitiva, las tecnologías y herramientas que nos ayudan a desarrollar nuestro trabajo y que tienen un proceso de implementación rápido suelen normalizarse rápidamente. Y hoy en día ya nadie recuerda tampoco cómo era recibir currículums por fax o por correo ordinario. Hasta nuestro contexto actual, donde hablar de *Business Intelligence* y cómo aplicarlo a la gestión de personas se ha convertido en uno de los principales retos para convertir los datos en información, y esta en conocimiento, con el objetivo último de optimizar el proceso de toma de decisiones en las organizaciones. Poder aportar datos tangibles, y no percepciones u opiniones, permitirá medir realmente el rendimiento y el ROI (retorno de la inversión) en la gestión del talento.

Un ejemplo claro donde la digitalización y la incorporación de la tecnología han significado un cambio de enfoque y de optimización de los recursos ha sido el área de reclutamiento y selección. En menos de veinte años, hemos pasado de trabajar un reclutamiento 1.0 a un reclutamiento que hoy denominamos 4.0.

- Con el reclutamiento 1.0 se realizó la contratación tradicional, a través de hardware como el fax, publicidad impresa (correos, carteles, y a esperar...). Los reclutadores estaban más centrados en los procesos que en los resultados finales.

- Con el reclutamiento 2.0 se vivió el traspaso a la tecnología en línea y a su uso con fines de reclutamiento. Aparecieron las bolsas de trabajo y las búsquedas de CV en línea. Mientras que la tecnología iba avanzando, la metodología tradicional 1.0 era aún frecuente, pero incluyendo los correos electrónicos y la que se conoció como la «lotería de reclutamiento».

Tanto el reclutamiento 1.0 como el 2.0 se centran fundamentalmente en los buscadores de trabajo activos. El 15 % del mercado son candidatos activos.

- Con el reclutamiento 3.0 se da un gran salto. El corazón del 3.0 es el candidato no activo/pasivo y se enfoca hacia la atracción del mejor talento. Se parte de la idea de que cualquier persona es un candidato potencial. El 3.0. se apoya en la marca empleadora, el marketing y la comunicación bidireccional.
- Con el reclutamiento 4.0, se lleva el concepto de la comunidad a un nivel superior. La inversión en atracción del talento ya no se imputa al centro de costes, sino al centro de beneficio. Las empresas atraen talento y contratan a través de la nube, de referencias externas y *crowdsourcing*, por medio de aplicaciones móviles y gamificación.

Como decía Lou Adler, consejero delegado de The Adler Group, «contratar a la mejor persona disponible para cubrir una vacante, en vez de al mejor candidato que se ha presentado para el puesto, requiere un técnico de selección de personal diferente, así como un proceso de selección distinto». Y todo ello es posible gracias a la tecnología, que nos aporta poder realizar más con menos, en el sentido más estricto, y minimizar el margen de error aportando más valor a nuestro trabajo. Si queremos encontrar a los mejores, deberemos ir a buscarlos allí donde estén, y eso pasa por conocer dónde y cómo encontrarlos.

No es casualidad la revolución de las aplicaciones de oferta y demanda laboral y todos sus servicios complementarios. Según el *Informe Global Adecco 2015*, el 65 % de los españoles busca empleo a través del móvil, dinámica que ha hecho que tanto desarrolladores como empresas se estén centrando en ofrecer soluciones que se ajusten a lo que demanda el mercado. Y una vez más, el mercado (candidatos) está haciendo que la empresa cambie sus maneras de proceder. Nos pasa lo mismo con los empleados. Los trabajadores ya tienen terminales móviles en muchos casos más potentes que los que te ofrece la empresa (ya no es habitual ver a una persona con dos teléfonos móviles). En estos terminales ya vienen por defecto instaladas aplicaciones que nos permiten compartir documentos, gestionar notas, comprimir archivos, disponer de aplicaciones de trabajo colaborativo y sistemas de mensajería que hacen obsoleta la intranet de una empresa.

2. Cambian los cómo, no los qué

Si bien es claro que las organizaciones están sufriendo una evolución (algunas más rápida que otras), y que muchas están transformando su manera de producir, o como mínimo de relacionarse, hacia el 2.0, uno de los elementos más importantes dentro de nuestras responsabilidades va a ser gestionar y liderar personas que funcionan bajo esquemas tecnológicos y parámetros del siglo XXI. Eso es, responder a exigencias y maneras de proceder basados en la sociedad del conocimiento y en el capitalismo cultural frente al capitalismo industrial, y con organizaciones basadas en la visión de tolerancia al riesgo y al cambio (Schuschny, 2008) y no tanto en la planificación.

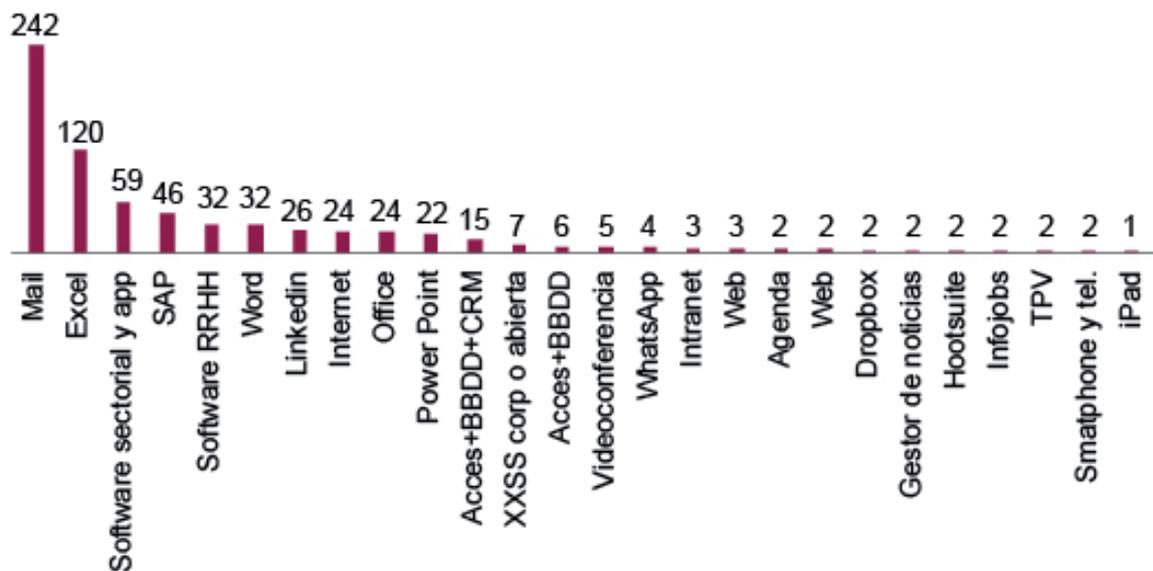
La función de la gestión de personas debe transformarse, ya que reproducir los esquemas tradicionales de gestión y dirección de personas del siglo XX bajo paradigmas tecnológicos propios del siglo XXI no tendría encaje. En la actualidad, las personas demandan organizaciones donde la innovación y la tecnologización son necesarias para un buen desarrollo empresarial y, en definitiva, para cumplir los objetivos clave del área de desarrollo de personas: «atraer, incorporar, motivar, desarrollar y retener a aquellos profesionales que nos permitirán conseguir los objetivos de la empresa tanto a corto como a medio y largo plazo, desde el enriquecimiento mutuo y desde un impacto social positivo» (Martín, 2010).

Si analizamos área por área, veremos que las maneras de proceder han cambiado sustancialmente al utilizar las nuevas herramientas tecnológicas. Algunos ejemplos de ello son:

- **Atraer:** desarrollar estrategias vinculadas con el *Employer Branding* y políticas de reclutamiento y selección a través de herramientas tecnológicas, como *workplace*, *glassdoor* o bolsas de empleo corporativas, así como metodologías innovadoras, como la gamificación o los concursos de talento.
- **Incorporar:** establecer planes de acogida a través de plataformas de gamificación o plataformas de autoaprendizaje y de figuras como las de *mentoring*, manteniendo las políticas de *Employer Branding* de manera transversal a todas las fases.
- **Motivar:** definir estilos de liderazgo corporativos, sistemas de compensación y retribución por objetivos, generar elementos para el desarrollo de empresas saludables (retribución flexible, *workplace*, nuevas formas de organización del trabajo).
- **Desarrollar y fidelizar:** establecer planes de carrera, programas de desarrollo de liderazgo y planes de sucesión a través de programas de desarrollo, universidades corporativas, gamificación, programas de voluntariado...

Una de las herramientas más utilizadas para conseguir el desarrollo y la fidelización del talento es la formación y el aprendizaje continuo de los equipos. La digitalización ya es clave para el diagnóstico de necesidades de formación, para establecer un plan formativo y medir su impacto en nuestros equipos, y para incorporar elementos innovadores como el EPA (entorno personal de aprendizaje) o PLE (*Personal Learning Environment*), los MOOC (*Massive Open Online Courses*), la gamificación o las nuevas metodologías en línea, que configuran un nuevo escenario lleno de retos y posibilidades para el campo del desarrollo de personas.

Para poder ejecutar esta transformación, debemos empezar por las herramientas de gestión y de trabajo. En un reciente estudio de la Fundació Factor Humà (2016) en el que se recogieron más de trescientas repuestas de directivos dedicados mayoritariamente a la gestión de personas, procedentes de medianas y grandes empresas de seis sectores diferentes, el correo electrónico, las hojas de cálculo y el software de recursos humanos eran las tres herramientas principales en el puesto de trabajo.



Fuente: Fundació Factor Humà (2016).

Pese a disponer de herramientas que mejoran nuestra productividad y nos hacen ser más efectivos, existen varios motivos por los cuales Estas no se están implementando en las organizaciones. Estos son:

- Desconocimiento de otras herramientas.
- Implementación de herramientas corporativas no útiles o no adaptadas a las necesidades.
- Curvas de aprendizaje elevadas.

- d) Resistencias al cambio.
- e) Generación de un hábito.

Como destaca el 2.º estudio en España sobre transformación digital en recursos humanos (Íncipy e Inesdi, 2017), el 60 % de organizaciones están iniciando el proceso de transformación digital, mientras que solo el 19 % se encuentran en una fase avanzada. Para un 7 %, la cuestión no es prioritaria. Las acciones se orientan al uso de herramientas digitales de comunicación interna, al trabajo en red y a la implementación de software en línea de recursos humanos, así como a la presencia en redes sociales para la atracción y captación de talento. La investigación pone de relieve una utilización dual de las herramientas y aplicaciones digitales en el ámbito de los recursos humanos. Así, mientras que un 82 % de las organizaciones utiliza las redes sociales para captar y seleccionar candidatos, un 74 % tiene página en LinkedIn y un 50 % tiene una web corporativa de empleo, otros resultados son más discretos. Solo un 19 % adaptan estos portales de empleo a las nuevas tendencias digitales, un 33 % dispone de una estrategia de *Employer Branding* en las redes sociales y un 15 % ha creado perfiles corporativos específicos de recursos humanos en otras redes sociales que no sean LinkedIn. En cuanto a la formación, los resultados también son más discretos cuando se trata de ir más allá del uso de las aplicaciones y redes sociales más básicas. Menos de la mitad de empresas proporciona formación digital a sus trabajadores (43 %) y solo un 29 % incorporan nuevos perfiles digitales en sus demandas de empleo.

Con este escenario, vemos que más allá de teorías, informes y artículos en torno a la digitalización en la empresa, existe aún mucho camino por recorrer, empezando por la formación en herramientas de gestión, por la generación de una cultura del cambio, con vocación de ahorrar costes, tiempo y conseguir mejores resultados.

Conclusiones

La irrupción de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) están transformando profundamente la economía y la sociedad. Estas tecnologías son aplicadas masivamente a la esfera económica, y son aplicadas a un gran número de usos sociales. De hecho, este fondo social de conocimiento ya ha impregnado toda nuestra actividad económica y social. La de gestión de personas no es ajena a esta transformación. Puede verse cómo se ha transformado tanto su gestión diaria con el uso del correo electrónico, de los canales directos de comunicación, de las videoconferencias, de las redes sociales corporativas..., como la gestión de las áreas funcionales a través de nuevas formas de organización, como el teletrabajo,

y del establecimiento de procesos más rápidos y de mayor calidad. Aun así, existe mucho camino por recorrer: se requiere facilitar culturas de cambio y generar actitudes positivas hacia la digitalización.

Referencias bibliográficas

- ADECCO (2015). *Informe Global Adecco 2015: Búsqueda de empleo y reputación digital en la era 3.0*. Madrid: Adecco.
- ANDREW, P.; IP, J.; WORTHINGTON, J. (2014). *Fast Forward 2030: The Future of Work and the Workplace*. Los Ángeles: CB Richard Ellis Workplace Strategy.
- BELLAMY, C. (2000). «Modelling electronic democracy: towards democratic discourses for an information age». En: HOFF, J.; HORROCKS, I.; TOPS, P. (eds.). *Democratic Governance and New Technology*. Londres: Routledge.
- ESADE (2014). *VII Informe Cranet ESADE: Gestión estratégica en recursos humanos*. Barcelona: ESADE.
- FUNDACIÓ FACTOR HUMÀ (2016). «Nuevo management... ¿Nuevo? ¡Urgente!». IV Espacio Factor Humà.
- IBM INSTITUTE FOR BUSINESS VALUE (2014). «New expectations for a new era. CHRO insights from the Global C-suite Study». IBM Institute for Business Value.
- ÍNCIPY; INESDI (2017). *2.º estudio en España sobre transformación digital en recursos humanos*.
- MARTIN, J. F. (2008). *El nuevo rol de los RR. HH. Las personas como motor de la empresa*.
- PIN, J. R.; SUÁREZ, E.; GALLIFA, A. (2011). *Desafíos de la dirección de personas en la cultura 2.0: impacto del mundo 2.0 sobre recursos humanos y aspectos legales-laborales*. Pamplona: IESE Business School.
- SCHUSCHNY, A. (2008). *La red y el futuro de las organizaciones. Más conectados... ¿Más integrados?* Buenos Aires: Kier.
- SERRANO, J.; GARCÍA, S. (2013). *El ocaso del empleo. Cómo sobrevivir en el futuro del trabajo*. Barcelona: Libros de Cabecera.



Verònica Platas Ruiz

vplatas@uoc.edu

Profesora colaboradora de los Estudios de Economía y Empresa (UOC)

Licenciada en Pedagogía. Especialista en desarrollo de personas y organizaciones, recursos humanos 2.0, *e-recruitment* y orientación laboral. Con más de quince años de experiencia en recursos humanos, dirección y gestión empresarial y desarrollo de personas.

Socia-directora del área de personas en Maurilia Knowledge y cofundadora de The Human Business.

Los textos publicados en esta revista están sujetas –salvo que se indique el contrario– a una licencia de Reconocimiento 3.0 España de Creative Commons. Podéis copiarlos, distribuirlos, comunicarlos públicamente y hacer obras derivadas siempre que reconozcáis los créditos de las obras (autoría, nombre de la revista, institución editora) de la manera especificada por los autores o por la revista. La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/es/deed.ca>.

