



SESIÓN DE CONTINUIDAD

RRHH y tecnología: lecciones de las *puntocom*

Ponente/s: José Ramón Pin, profesor del IESE y
Lourdes Susaeta, investigadora asociada
Fecha: 09/12/2004

Que las tecnologías de la información han afectado a la forma de dirigir a las personas parece algo que la mayoría de los directivos tienen claro. Sin embargo, ¿cuáles han sido las consecuencias? Para describirlas, el profesor del IESE José Ramón Pin y la investigadora asociada Lourdes Susaeta impartieron una sesión de continuidad bajo el título “La dirección de las personas en la nueva economía”.

Implantar tecnologías de la información en una empresa no es siempre sinónimo de mejora. Lo más importante es tener un objetivo claro y cuantificable a la hora de tomar las decisiones de para qué invertir, cuánto y cómo. Así lo explicó el profesor del IESE José Ramón Pin durante una sesión de continuidad en Barcelona en la explicó cómo han afectado la introducción de las nuevas tecnologías en los departamento de personas.

Pin se basó en las cuatro funciones de estos departamentos, definidas por Dave Ulrich, profesor de la Universidad de Michigan:

- 1) socio estratégico de la dirección general,
- 2) eficiente administrador de recursos,
- 3) representante de empleados
- y 4) agente de cambio.

Según esta visión, el responsable de la selección de personal es un socio estratégico de la dirección empresarial, ya que la estrategia la diseñan y ejecutan las personas. Es en esta función donde más han influido las nuevas tecnologías.

Para empezar, la aparición de Internet ha dado lugar al denominado “e-recruitment”, es decir, la búsqueda de candidatos a través de la Red. La publicación de ofertas de trabajo en Internet es una forma de multiplicar el número de solicitudes de trabajo recibidas, y además ofrece alcance global. Sin embargo, conlleva una dificultad, la criba. Por ejemplo, la sede de trabajo online Monster registra cuatro millones de búsquedas un lunes cualquiera. Por ello han surgido aplicaciones que permiten realizar una selección automática en función de los criterios definidos. Eso sí, la entrevista cara a cara es imprescindible para tomar la decisión final.

Pin subrayó que la sede web corporativa es la tarjeta de presentación de la empresa. Así, se hace imprescindible que los responsables de este departamento cuenten con conocimientos de marketing electrónico.

De hecho, apunta Pin, en algunas compañías la responsabilidad del e-recruitment recae en el departamento de marketing.

Gestionar los empleados y su carrera

Además del proceso de selección, las nuevas tecnologías también facilitan la gestión de la plantilla y de la carrera de los empleados. Por un lado, el e-learning permite que las personas recién incorporadas puedan integrarse de forma rápida y económica en la empresa. Además, estos escenarios pedagógicos ofrecen la posibilidad de establecer una comunicación tanto sincronizada como asíncrona.

Por otra parte, han aparecido programas que facilitan a las grandes empresas el seguimiento de la evolución de su personal (los denominados análisis de 180° y 360°), un proceso muy costoso cuando se realiza de forma manual, dada la cantidad ingente de datos. Sin embargo, estos programas sirven de poco si no van acompañados de sistemas de mejora. Para ello, es necesario poner en marcha programas de *counseling* (análisis de competencias), *coaching* (ayuda al desarrollo de competencias) y *mentoring* (desarrollo de carreras). En este sentido, el profesor destacó que las *puntocom* introdujeron el concepto de empresa sin jefes, sino colaboradores.

Una vez descubiertas las competencias de cada empleado, será conveniente poner en marcha el plan de formación. Éste debe ser individualizado, algo a lo que contribuye decisivamente el e-learning.

Otra cuestión que preocupa a las organizaciones es la fuga de conocimiento derivada de la rotación del personal. En este sentido, resulta muy útil la creación de archivos de gestión del conocimiento, es decir, el almacenamiento de la información de la que dispone cada empleado. De esta manera, la información no se acaba en cada persona y puede ser compartida por toda la organización.

Entre las funciones estratégicas de los RRHH también se cuenta la gestión eficiente de los trabajadores cualificados que, aunque resulta más complicada que la de los trabajadores de cuello azul, es cada vez más habitual debido a la creciente automatización de los procesos.

Respecto a la función de administrador de recursos, el departamento de dirección de personas puede apoyarse en las aplicaciones informáticas para elaborar nóminas, aplicar una retribución personalizada, etc. Para Pin, es importante involucrar al empleado en el diseño de su retribución, pues nadie conoce mejor que él sus intereses. Es lo que se denomina 'retribución a la carta'. De esta manera, el empleado percibe cada elemento de su retribución (incluido el coche, el seguro o los *tickets* para restaurantes) como parte de salario. Según el profesor del IESE, la externalización de estas tareas presenta numerosas ventajas, entre ellas, la de contar siempre con las últimas tecnologías. Además, permite reducir costes, centrarse en el negocio clave de la empresa y mejorar la calidad del servicio.

Las nuevas tecnologías han dado lugar a nuevas formas de relación con el empleado, conocidas como *business to employee* (B2E). Una de sus principales herramientas es el portal corporativo, es decir, una página web interna (intranet) dirigida a los empleados en la que debería figura toda la información y herramientas necesarias para su adecuado desempeño en la empresa.

Aunque en anteriores sesiones Pin vaticinó la aparición del ciber sindicalismo, el profesor declaró que los sindicatos no está sacando el máximo jugo a las posibilidades de las nuevas tecnologías.

Aprender de las *puntocom*

Por su parte, la investigadora Lourdes Susaeta explicó que el IESE está llevando a cabo un estudio que analiza la herencia de las *puntocom* en los departamentos de personas.

Susaeta recordó que, a pesar de la ausencia de números negros, la época dorada de las *puntocom* se caracterizó por la lucha por la retención del talento. Ello llevó a las empresas a pagar salarios exorbitantes, viajes en primera clase y ofrecer *stock options* para los empleados. El modelo se reveló como insostenible y en octubre de 2002 la bolsa de la nueva economía, el Nasdaq, llega a su punto más bajo. En el periodo comprendido entre el año 2000 y el 2003, 4.854 compañías de Internet habían desaparecido, ya fuese por haberse fusionado o porque habían quebrado.

Para Susaeta, la gestión de los recursos humanos en las *puntocom* tiene un papel significativo en la explicación de la supervivencia de algunas de estas empresas. Aunque no quiso adelantar los resultados del estudio, destacó que las compañías de Internet popularizaron el concepto de ‘employee power’. Se trata de un estilo de dirección, basado en reconocer a los niveles más bajos de empleados su poder dentro de la organización, que fomenta la participación del empleado en la toma de decisiones y acepta sus ideas como elemento clave.

Aparece también la ‘mentoría biunívoca’: ya no sólo los veteranos forman a los jóvenes, sino que los jóvenes aportan su conocimiento sobre las nuevas tecnologías a los veteranos.

Sin embargo, la principal aportación que la crisis de las *puntocom* hizo a los recursos humanos –y a la gestión de la empresa en general— fue la de valorar la prudencia (que lleva a tomar buenas decisiones) y la templanza (que evita acostumbrarse a la “buena vida”) como dos virtudes fundamentales en el comportamiento directivo. Y, sobre todo, a no olvidar que la credibilidad y la transparencia son dos bazas fundamentales para toda empresa.