

SESIÓN DE CONTINUIDAD

Ahorre hasta un 50% en la búsqueda de sus candidatos

¿Cómo están afectando las nuevas tecnologías a la dirección de personas? El profesor del IESE José Ramón Pin explicó las claves de esta transformación en una sesión de continuidad organizada por el e-Business Center.



Ponente/s: José Ramón Pin, profesor del IESE
Investigación original: *Internet Recruiting*
Power e Influencia de la nueva economía en la
dirección de personas
Fecha: 10/12/02

José Ramón Pin, profesor del IESE, dedicó una sesión de continuidad a desgranar cómo las nuevas tecnologías afectan a las funciones del departamento de dirección de personas. Para ello, Pin se basó en las cuatro funciones 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.

De acuerdo con el profesor Pin, el responsable de la selección del personal es un socio estratégico de la dirección empresarial, ya que la estrategia la diseñan y ejecutan las personas. Esta función es en la que más influido las nuevas tecnologías.

En primer lugar, las aparición de Internet ha dado lugar al 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 ello han surgido aplicaciones que permiten realizar una selección automática en función de los criterios definidos. El profesor Pin estima que este tipo de programas puede reducir el tiempo de selección de tres meses a ocho días y rebajar los costes a la mitad. Tienen una debilidad: al basarse en palabras claves, son susceptibles de ser esquivados por los usuarios.

Por otra parte, Pin subrayó que la sede web corporativa es la tarjeta de presentación de la empresa. En este sentido, el departamento de Recursos Humanos se enfrenta a una nueva competencia: el ebranding people. 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.

Las nuevas tecnologías también pueden ayudar en el siguiente paso de la selección de personal: los exámenes y entrevistas. Los test electrónicos permiten agilizar la revisión de las respuestas mientras que, para salvar el escollo de la distancia, se puede optar por realizar una entrevista a través de videoconferencia.

Gestionar la carrera del empleado

Además del proceso de selección, existen aplicaciones que facilitan la gestión de las carreras de los empleados. Este tipo de programas facilita a las grandes empresas hacer el seguimiento de la evolución de su personal, un proceso muy costoso cuando se realiza de forma manual, dada la cantidad ingente de datos. La introducción de las nuevas tecnologías en este proceso permite su automatización y la centralización del historial de un empleado, de manera que su evaluación contemplará las impresiones de todos sus responsables (es muy posible que una misma persona participe en diversos proyectos a cargo de diferentes directores).

Este tipo de datos también puede resultar muy útil en los procesos de reestructuración, ya que permite fijar criterios basados en la carrera del empleado y no en su edad. De esta manera, se evitaría que la empresa se desprendiese de personas útiles.

Otra de las áreas en las que las nuevas tecnologías pueden ser de gran ayuda es la formación. En un mercado tan cambiante como el actual, los empleados otorgan gran valor a la posibilidad de continuar educándose. El denominado e-learning permite una gran flexibilidad en el proceso de aprendizaje, si bien debe tenerse en cuenta sus desventajas, como la falta de concentración o la dificultad de conocer el nivel de aprendizaje del alumno.

Otra cuestión que preocupa a las organizaciones es la evasión de conocimiento debido a 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 empresa.

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 a la carta, etc. Para Pin, es importante involucrar al empleado en el diseño de su retribución, pues nadie conoce mejor que él sus intereses.

Según el profesor Pin, existen numerosas ventajas en la externalización de estas tareas, entre ellas el contar siempre con las últimas tecnologías.

Como representante de los empleados, cabe destacar la aparición del business to employee (B2E). Una de sus principales herramientas es la intranet, es decir, el portal de la empresa especialmente dirigido a los empleados. Entre otras ventajas, este portal abarata las encuestas de satisfacción y permite aumentar su frecuencia.

Los responsables de recursos humanos deben tener en cuenta como afectan las Nuevas Tecnologías a la salud; a los temas legales que pueden derivarse del uso indebido de Internet; a la privacidad de los trabajadores; y al teletrabajo.

Seis tendencias

Para finalizar, Pin resumió su intervención en seis puntos que considera como las tendencias de los e-RH:

1. Reducción de coste y tiempo

2. Traslado de algunas funciones del departamento de dirección de personas a los empleados
3. Incremento de la información disponible para los empleados
4. Mayor interrelación entre los sistemas informáticos de recursos humanos y otros, especialmente los del departamento de TI
5. Incremento de la externalización
6. Énfasis de la dimensión estratégica de Recursos Humanos.