

De la “Jefatura de Personal” al “B2E”¹. La transformación más radical en gestión de personas

Autores: M^a José Martín Rodrigo y Antonio Núñez Partido²

Dpto. Gestión Empresarial.

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad Pontificia Comillas

Resumen

Los grandes cambios tecnológicos acaecidos desde finales del siglo XX nos sitúan en un entorno de rápida evolución a nivel organizativo que ha derivado en una transformación radical en la manera de gestionar las personas en la organización. Hemos viajado desde la Era de la Información a la Era del Capital Intelectual, o Sociedad del Conocimiento, en la que resulta esencial adaptarse a un contexto siempre en movimiento, y en donde las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TICs) ofrecen una herramienta completa de Gestión del Capital Humano. Tal es el caso del B2E (*Business to Employee*) con el que podemos desarrollar distintos procesos a través de

¹ Business To Employee (Gestión integrada de RR HH a través de Internet)

² Los autores quieren hacer público su agradecimiento al alumno colaborador **Miguel Paz Rodríguez** que desinteresadamente y de forma muy eficaz ha contribuido buscando información relevante y pertinente del tema en distintas fuentes de investigación.

Internet, en forma de oficina virtual. El objetivo es alcanzar políticas de RRHH de alto rendimiento, que nos permita contar con personal ágil, productivo y motivado, tres factores claves para la supervivencia y desarrollo de la empresa en este cambiante y competitivo entorno.

Palabras clave: Cambios tecnológicos, Sociedad del Conocimiento, Personas, TICs, B2E.

Abstract

Vast technologic progresses that have occurred since the final part of last century set us in a changing organizational environment at high, that has moved on a drastic transformation in the way of administering persons in the organization. We've travelled since Information era to Intellectual Capital era, or Knowledge Society, when adapting to that changing environment it's essential and Information and Communication Technologies (ICT's) provide a complete tool of Human Capital Management. That's the case of B2E (Business to Employee) which we can develop different Internet processes with, in a way of a virtual office. The objective is to approach high return Human Resources Policies, that let us relying on an agile, productive and motivated personal, three key factors on organization survival and development in this changing and competitive environment.

Key words: Technologic Changes, Knowledge Society, Persons, ICT's, B2E

Recibido: 25.01.2009

Aceptado: 27.01.2009

I. La evolución en “la gestión de recursos humanos”

Sobre el cambio que la gestión de recursos humanos ha experimentado en el tiempo (De la Calle *et al.*, 2004), podemos decir que se trata de una transformación *histórica* porque todos los acontecimientos que conforman la historia de la humanidad han influido en el devenir de las relaciones con los empleados y *evolutiva*, porque los procesos acaecidos en este campo han sido causados, en su mayor parte, por cambios culturales graduales y no drásticos (Claver *et al.*, 1997)

La organización es una realidad que, por su carácter social, ha sido inherente al ser humano desde tiempos remotos. Ya hablemos de los ejércitos persas, los templos egipcios, los comerciantes fenicios o los gremios medievales, las organizaciones han acompañado al hombre a lo largo de su existencia, y, por tanto, también en la gestión de los recursos humanos que las componían.

A pesar de lo anterior, y al margen de ciertas obras de estrategia antigua muy de moda entre algunas escuelas de dirección, es prácticamente imposible encontrar referencias a la gestión de los recursos humanos como objeto de estudio hasta finales del siglo XIX, e incluso deberá esperarse a la década de los años ochenta del siglo XX para hallar una estructura que se asemeje a la concepción actual. La motivación de tal hecho ha sido ampliamente tratada por la doctrina, siendo el elemento común y sintetizador de tales opiniones el incremento de la complejidad y el tamaño de las organizaciones y, las exigencias del entorno en el que operan.

Los últimos años del siglo XIX coinciden con la IIª Revolución Industrial, período que supone el inicio de la era empresarial. Las pequeñas empresas de antaño crecen exponencialmente, por lo que “surge la necesidad de ir delegando parcelas ejecutivas” (Puchol, 2005), puesto que el incremento del tamaño hace imposible la gestión del día a día por una sola persona; nos situamos, por tanto, ante la necesidad de personal más especializado en las incipientes funciones propias de la actual gestión de personal.

De otra parte, ya bien avanzado el siglo XX, éste nos sitúa en un entorno en el que los cambios se producen de forma rápida y acelerada, a nivel organizativo y a nivel individual, lo que justifica sobradamente la creciente preocupación por la gestión de los recursos humanos (Gómez Mejía *et al.*, 2001). Entre los desafíos del entorno a los que se enfrentan las organizaciones destacan: la rapidez del cambio, el crecimiento de Internet, la globalización y diversidad de la fuerza laboral, la adaptación a la legislación, así como la evolución del trabajo y del papel de la familia. Ante estas exigencias del entorno, las respuestas organizativas que Gómez Mejía resalta son entre otras la búsqueda de posicionamiento competitivo en relación a ahorro de coste, mejora de calidad o capacidades distintivas; la descentralización; la reducción del tamaño empresarial (*downsizing*), la reestructuración organizativa, la constitución de equipos de trabajo autodirigidos, el crecimiento de las pequeñas empresas, el fortalecimiento de la cultura corporativa, la tecnología y los procesos de contratación externa (*outsourcing*).

En esta tesitura, la “Dirección de los Recursos Humanos”, como se le denomina en las dos últimas décadas del siglo XX, asume un nuevo enfoque que poco tiene que ver con aquellos asuntos relativos a los tradicionales puestos de “jefe de personal” ocupados normalmente por un subordinado encargado de la rutinaria confección de nóminas, altas y bajas de contratos y del cumplimiento y control de ciertas normativas acerca de la seguridad e higiene laborales. Muy al contrario, las transformaciones culturales, sociales y económicas acaecidas, a las que hemos hecho referencia anteriormente, han situado al responsable de RRHH al mismo nivel que las tradicionales direcciones financieras, de producción o comerciales clásicas participando en la planificación y en la toma de decisiones estratégica de la organización.

No obstante, la creciente relevancia de un enfoque directivo y generalista de la gestión de los recursos humanos, no ha minorado la importancia de los especialistas

en RRHH. Muchas políticas de selección, formación, valoración del rendimiento, remuneración, y otras funciones tradicionales de los RRHH pueden mejorar en gran medida la calidad de las contrataciones, la cualificación de la fuerza laboral, la satisfacción en el trabajo y la motivación de los empleados. En realidad, el cambio está en el nuevo rol que asume el especialista y responsable de RRHH que ha pasado de ejercer una función meramente ejecutiva (nivel operativo o profesional) centrada en el control a asesorar a la alta dirección (nivel estratégico) y a respaldar a los directivos de línea (nivel táctico o de apoyo).

Así, los nuevos retos que han de afrontar las organizaciones requieren que la Dirección de RRHH adopte una perspectiva estratégica, que considere las diferentes funciones del área de personal de una forma integrada en la compañía, considerando su estrategia y el entorno en el que se desenvuelve. Por ello, las empresas han empezado a incluir esta disciplina en el proceso de planificación estratégica, y no sólo porque los costes de personal son uno de los factores críticos cuando se analizan varias estrategias alternativas (Mahoney y Deckop, 1986), sino porque la Dirección de RRHH influye en el comportamiento de los empleados en la organización y éstos, con su comportamiento, inciden significativamente en los resultados de la empresa.

Esta última afirmación es una de las premisas básicas de la Teoría del Capital Humano³ por la cual se sostiene que si se invierte en los conocimientos, habilidades y competencias de los empleados, la productividad de los mismos puede aumentar reduciendo en los resultados de la empresa. Autores como Jones y Wright (1992) o Huselid (1995) consideran que para mejorar estos tres aspectos (conocimientos, habilidades y competencias) hay que desarrollar prácticas de RRHH de alto rendimiento. Entre estas prácticas se pueden señalar, por ejemplo, procesos de selección adecuados, mecanismos de compensación basados en sistemas de incentivos o buenos sistemas de gestión del desempeño. Estas prácticas incrementan la motivación de los empleados más cualificados y empujan a los empleados menos cualificados a abandonar la empresa.

Sin embargo, al invertir en estos tres aspectos (conocimientos, habilidades y competencias) se está incurriendo en costes de oportunidad (directos e indirectos), y, desde el punto de vista económico, sólo merece la pena realizar dicho esfuerzo si al final se obtiene un rendimiento del mismo en forma de incrementos en la productividad.

En este sentido, es preciso señalar que cada vez más, las organizaciones demandan que se cuantifique ese rendimiento, es decir, que se midan y evalúen las actuaciones

³ Al otorgar el concepto de CAPITAL al personal de una organización, éste, deja de ser un coste para convertirse en un valor generador de energía, eficiencia y satisfacción personal llegando incluso a concebirse desde la óptica de la inversión organizacional. Este nuevo enfoque debe articularse en sistemas, métodos y procesos de organización y trabajo capaces de motivar e involucrar a las personas a la vez que suponen un mejor aprovechamiento de su potencial del desempeño. Para ello es necesario lograr el compromiso de la dirección hacia esta nueva cultura, fortalecer el papel de la dirección de recursos humanos, diseñar políticas adecuadas de formación y desarrollo, establecer sistemas de compensación y de relaciones humanas, fomentar la delegación de poder y participación en la toma de decisiones.

que se acometen en las propias organizaciones con el fin de constatar la efectividad de las mismas. Después de todo, tanto a los empresarios como a los empleados, les interesa saber hasta qué punto cualquiera de los programas que se ponen en marcha en la organización contribuyen al éxito de la misma.

Más aún, a medida que las organizaciones afrontan una presión competitiva creciente, buscan ser más productivas y alcanzar una mayor calidad en su actividad. Así, cada vez se elevan más las metas relativas a ventas, beneficios, innovación y calidad, mientras que se contiene y se reduce el empleo y/o aumentan las exigencias del rendimiento de los trabajadores. Por ello, para maximizar el rendimiento de los empleados, es necesario contar con una Dirección de RRHH efectiva. Esta demanda constituye un reto para la función de RRHH y ha sido ampliamente estudiada en la literatura.

Pero la transformación más profunda de lo que ha venido siendo la Gestión de los Recursos Humanos se sitúa en el tránsito de la Era de la Información a la nueva Era del Capital Intelectual, de la Sociedad del Conocimiento (Finales S. XX /S. XXI). La empresa y las organizaciones en general, son conscientes de que para competir en un mundo global, en unos mercados que cambian a una velocidad de vértigo, en el que los avances científicos y la evolución tecnológica se dan en constante aceleración, les obliga sin tregua a adaptarse a un contexto siempre en movimiento (Peiró, 2001).

Por otra parte, las empresas, para ser eficientes en su actividad y ser competitivas, necesitan acelerar su innovación, explorar otros mercados, diversificar la producción y actividades, amén de reducir costes. A ello se suma la rapidez con la que los productos y servicios pierden su carácter innovador, mientras una demanda de clientes cada vez más exigentes e informados, toman en cuenta junto al precio de los productos y servicios, aspectos como su calidad, plazos de entrega, diseño o diferenciación y flexibilidad de respuesta.

Ante este panorama, las organizaciones han de pertrecharse de una mano de obra más cualificada, de una gestión más profesional, de un uso eficiente de tecnologías de información y comunicación, para incrementar su nivel de competitividad. En esta coyuntura, *la Gestión Integrada del Capital Intelectual*⁴ de las organizaciones es un elemento estratégico, convirtiéndose en factor clave de diferenciación de la empresa del siglo XXI. Gestionar adecuadamente el conocimiento organizacional es la única vía para dar al cliente una respuesta de calidad, y así ser competitivos y contribuir al cre-

⁴ El Capital Intelectual es el conjunto de aportaciones intangibles (conocimiento, experiencia aplicada, tecnología organizativa, relaciones con clientes y habilidades profesionales) que en la Sociedad del Conocimiento se consideran el principal activo (pues genera valor o tiene potencial para generarlo) de las empresas del tercer milenio.

Los conocimientos de las personas clave de la empresa, la satisfacción de los empleados, el know-how de la empresa, la satisfacción de los clientes, etc., son activos que explican buena parte de la valoración que el mercado concede a una organización y que, sin embargo, no son recogidos en el valor contable de la misma.

Como sabemos el peso del Capital Intelectual sobre el valor de mercado de una organización es creciente y por lo tanto los esfuerzos se dirigen a medirlo y a gestionarlo eficazmente.

cimiento económico y social. Nuestras empresas han de convertirse en organizaciones dinámicas de aprendizaje⁵ (Mayo y Lank, 2000).

II. Respuestas institucionales que promueven el crecimiento económico mediante el desarrollo tecnológico en los procesos de cualificación profesional

A este propósito encontramos a finales del siglo pasado, las primeras respuestas institucionales a esta apuesta por la incorporación de Tecnologías de la Información y de la Comunicación en los procesos de cualificación profesional mediante la formación permanente y continua de los trabajadores.

En 1993 Clinton y su vicepresidente Gore promueven el informe *Tecnología para el crecimiento económico de América*⁶ en el que se diseña un plan de creación de grandes canales para la transmisión de información, en el convencimiento de la importancia de la información como dinamizador económico. Entre otros objetivos, se fomenta el acceso a Internet, se busca la uniformización del *software* y el aprovechamiento de las tecnologías de la información para desarrollar nuevos sistemas de enseñanza. Asimismo, se promueven actividades en ingeniería de educación y formación continua.

La réplica europea al Plan Gore viene de la mano de Jacques Delors con su famoso Libro Blanco sobre el *Crecimiento, competitividad y empleo en Europa: retos y pistas para entrar en el siglo XXI*. (Comisión Europea, 1994) que propone entre otros aspectos el fortalecimiento de la educación y la formación a lo largo de toda la vida y la flexibilidad de los mercados de trabajo.

El Informe Bagemann: *Europa y la Sociedad Global de la Información*, encargado por el Consejo Europeo (Comisión Europea, 1994), apuesta por el teletrabajo, alienta a la creación de empresas de servicios de formación profesional a distancia y a la medida para las PYMES, las grandes empresas y las administraciones públicas y propone la creación de redes universitarias para el fomento de proyectos de I+D.

A partir de este punto los distintos países de la UE llevan a cabo abundantes planes y programas, con mayor o menor éxito, encaminados a establecer un diálogo social que sienta las bases que permitan el desarrollo social y económico de los países.

⁵ El aprendizaje organizacional es por tanto un proceso indispensable mediante el cual las instituciones adquieren, crean y transfieren conocimiento, a través de sus trabajadores, con el propósito de convertirlo en conocimiento institucional, que le permita a la organización adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno o transformarlo.

Existen dos rutas de aprendizaje organizacional: del individuo a la organización y de la organización al individuo. En el primer caso, conocimiento clave que está en los trabajadores se identifica, se hace explícito, se documenta e institucionaliza. En el segundo caso, conocimiento organizacional existente se facilita para que sea interiorizado por los trabajadores de la entidad. En ambos casos, la formación ocupa hoy un lugar privilegiado que **requiere de técnicas y de tecnologías que ayuden a gestionar el conocimiento de los trabajadores**, para transformarlo en un activo intelectual que preste beneficios y se pueda compartir.

⁶ *Technology for America's Growth. A New Direction to Build Economic Strength*, citado por Linares y Ortiz (1995, pp. 135 y ss.).

En todos ellos hay un denominador común: la innovación tecnológica unida al conocimiento conforman el primer estadio del desarrollo (Ferrer, 2002 pp.26-31).

Un hito importante en estas respuestas institucionales fue el Consejo Europeo extraordinario de Lisboa (marzo de 2000)⁷: *Hacia la Europa de la Innovación y el Conocimiento*. Marcó su objetivo estratégico en convertir a Europa en la economía basada en el conocimiento más competitiva y dinámica del mundo, capaz de crecer económicamente *de manera sostenible, con más y mejores empleos y con mayor cohesión social*.

Respecto a la *Educación y formación para la vida y el trabajo en la sociedad del conocimiento*, el Consejo Europeo dispone lo siguiente:

“Los sistemas de educación y formación europeos necesitan adaptarse tanto a las demandas de la sociedad del conocimiento como a la necesidad de mejorar el nivel y calidad del empleo. Tendrán que ofrecer oportunidades de aprendizaje y formación adaptadas a grupos destinatarios en diversas etapas de sus vidas: jóvenes, adultos parados y ocupados que corren el riesgo de ver sus cualificaciones desbordadas por un proceso de cambio rápido. Este nuevo planteamiento debería constar de tres componentes principales: la creación de centros de aprendizaje locales, la promoción de nuevas competencias básicas, en particular en las tecnologías de la información, y una transparencia cada vez mayor de las cualificaciones.”

En esta misma línea, la Comunicación de la Comisión de las Comunidades Europeas aboga por “hacer realidad un espacio europeo para el aprendizaje permanente” definiendo el aprendizaje permanente, como “toda actividad de aprendizaje realizado a lo largo de la vida con el objetivo de mejorar los conocimientos, las competencias y las aptitudes con una perspectiva personal, cívica y social o relacionada con el empleo”⁸ La inversión en educación es una variable muy importante, tal vez, la más importante, del desarrollo social y económico de los países. (Ferrer, 2002, p.16).

En resumen, ya en los albores del siglo XXI existía una intención clara por parte de distintos agentes sociales de que urgía formar profesionales capaces de llevar a cabo el desafío que los grandes cambios tecnológicos supondrían en la transformación más radical a lo largo de 2000 años, en la manera de gestionar las organizaciones y a las personas que trabajan en ellas.

III. Aplicación de la tecnología a la gestión de RR HH

El tercer milenio, en materia de gestión de personas, despierta buscando una fórmula óptima e integrada que rentabilice el talento de las mismas. Su eficacia radica en incluir en su gestión procesos de selección adecuados que atraigan a los mejores; una planificación abierta y descentralizada del flujo de trabajo; políticas de motiva-

⁷ Las conclusiones de la presidencia del Consejo europeo de Lisboa celebrado los días 23 y 24 de marzo de 2000, pueden encontrarse en: http://ue.eu.int/ueDocs/cms_Data/docs/pressData/es/ec/00100-r1.es0.htm

⁸ COMISIÓN DE COMUNIDADES EUROPEAS: (2001) Bruselas, 21 de noviembre de 2001.

ción y fidelización que contribuyan a la retención del talento (empowerment, formación, planes de carrera, sistemas eficaces de gestión del desempeño y de compensación) y, todo ello en un contexto sano y maduro de comunicación organizacional soportada en sólidos y consolidados anclajes tecnológicos.

Así pues, los responsables de los recursos humanos de las organizaciones de hoy, para afrontar su trabajo con la eficiencia y eficacia dentro de la estrategia de la compañía, han de ser capaces de manejar de manera rápida e integrada⁹, un gran número de datos de diferentes sistemas¹⁰, y vincularlos a sus procesos de negocio, rompiendo así, las tradicionales barreras que existen entre departamentos.

Las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TICs) ofrecen una completa herramienta de Gestión del Capital Humano con una perfecta integración entre los distintos módulos de software que utilizan.

Un número cada vez mayor de empresas (grandes multinacionales), dispone de aplicaciones para la gestión de personal. Las que por causas diferentes, deciden subcontratar el departamento de RRHH (PYMES sobre todo), acuden a empresas proveedoras de TICs orientadas a la gestión de los RRHH.

Se tiende en los últimos años a relacionar la profesionalización de la gestión de los recursos humanos con lograr un software capaz de mejorar el desempeño del área. A tal fin, el mercado tecnológico ha ofertado una gran diversidad de Sistemas Integrados de Gestión (ERP)¹¹. Pero instalar un ERP (siglas anglosajonas de los sistemas integrados de gestión) no es sólo adquirir un software, sino que ello implica impulsar un cambio organizacional que requiere de un proceso de adaptación pues su implantación genera un importante cambio en la forma de organizar el trabajo. El éxito de estas aplicaciones informatizadas de gestión está en saber elegir aquellas o parte de ellas que se ajusten a las necesidades propias de la organización y que posean el soporte más apropiado para su negocio.

⁹ Las TICs permiten aglutinar todos los estamentos de la compañía facilitando a los distintos stakeholders una visión integradora de toda la cadena de valor en una dimensión múltiple de información, transacción y conectividad.

¹⁰ Los sistemas informatizados de gestión son básicos a la hora de mantener al día y disponer al instante de toda la información que se genera en el seno de una organización o que proviene del exterior. Es una herramienta prácticamente imprescindible en la toma de decisiones pues permite integrar, estructurar y explotar la información básica relativa a la empresa de forma ágil en función de los objetivos del negocio contenidos en la planificación estratégica.

Estos sistemas están sostenidos por tres elementos importantes que interactúan entre sí: los mensajes informativos (el contenido), los usuarios de los mismos (tanto emisores como receptores) y los soportes utilizados para su tratamiento (los canales: software de gestión para el procesamiento de documentos y bases de datos).

¹¹ Dos empresas pioneras en creación de software de gestión de negocio para compañías de todos los tamaños y sectores son SAP y ORACLE. SAP ofrece una aplicación denominada "mySAP ERP Human Capital Management (mySAO ERP HCM) como herramienta de gestión del capital humano que incluye varios módulos que pueden ser instalados en función de las necesidades de la empresa cliente, como por ejemplo *Employee Self-Service*, *Management Self-service* o *SAP E-Recruiting*. Para PYMES ofrece soluciones a su medida como la aplicación *SAP Business One*. Oracle Corporation, por su parte, ofrece también una herramienta del capital humano llamada *Oracle's PeopleSoft Enterprise HCM*, configurada por diversos módulos *ePerformance*, *eDevelopment*, *Competency Manager*.

Con cierta frecuencia las elecciones pasan por combinar aplicaciones de carácter estratégico de HCM (Human Capital Management) con módulos de funciones específicas de gestión de personal lo que permite a las empresas sacar un mayor provecho de las estrategias y los programas de capital humano midiendo asimismo, su contribución a los resultados de la empresa.

El elenco de paquetes informáticos de gestión de recursos humanos más frecuentes que encontramos en el mercado abordan las siguientes funciones:

- Gestión del ciclo de vida del empleado (Gestión de contratación y candidatos; Gestión de la formación y el desarrollo en la empresa; Gestión del rendimiento; y, Gestión de los sistemas de compensación).
- Gestión de transacciones de personal (Administración de empleados; Gestión organizativa; Gestión de empleados delegados al extranjero; Gestión de beneficios; Gestión de tiempos y de asistencia; y, Cálculo de la nómina global).
- Prestación de servicios de HCM (Autoservicios del equipo directivo; Autoservicios del empleado; Centro de interacción con el empleado; y, Canales de prestación de servicios alternativos).
- Asignación de personal (Planificación de recursos para proyectos; Gestión de recursos y programas; y, Personal del centro de atención telefónica).
- Análisis del personal (Planificación y alienación estratégica; Planificación y simulación de costes; Planificación de la organización; y, Cuadro de sucesiones).

El Instituto de Estudios Laborales de ESADE en colaboración con la Universidad de Cranfield ha elaborado un informe sobre las últimas tendencias en *Gestión Estratégica de los Recursos Humanos* que analiza "la evolución de las prácticas y políticas en Recursos Humanos a partir de una encuesta homogénea para todos los países participantes en el estudio" (Cranfield-Esade, 2006). En este informe se recogen entre otros aspectos, algunos datos relacionados con el uso de los sistemas de información en la gestión de personas. De los resultados obtenidos cabe destacar que:

- Las empresas que operan en España han alcanzado un buen nivel en la incorporación de la informática aplicada a los RRHH y comparativamente con otros países tienen un nivel alto en la integración con sistemas de gestión más amplios.
 - La estructura de los sistemas de información en RRHH presentan modelos de información jerárquicos y muy centralizados, reflejando la realidad política de un gran número de organizaciones y contradiciendo en cierta manera los discursos recurrentes sobre la descentralización y el empowerment.
 - Los sistemas informáticos se utilizan fundamentalmente para gestión de nóminas y control de presencia donde la utilización de sistemas informáticos es prioritaria seguido de registro del expediente personal, la gestión de los beneficios extrasalariales y formación. En el resto de políticas los sistemas informáticos son

de bajo uso. Existe por tanto un amplio campo de mejora, no en la introducción pero si en la utilización de las TICs aplicadas a la gestión de los RRHH.

Por tanto, queda pues patente, que el uso de las TICs en la gestión de RR HH es ya, una realidad en la organización; una realidad creciente y en constante evolución, que preocupa a todos los agentes económicos y requiere de una gestión eficiente y especializada que optimice la inversión. La automatización de las funciones de personal ha de contribuir inexorablemente, a mejorar el rendimiento del personal y de directivos de este departamento, transformando su rol hacia funciones más estratégicas; y a conseguir resultados óptimos y fiables en las políticas relacionadas con la gestión del talento (atracción, retención y fidelización de los mejores profesionales).

IV. El B2E: Portal del empleado

Los portales B2E son una clara expresión de la evolución paralela que han experimentado las empresas a nivel tecnológico y en materia de gestión del capital humano. Y es aquí, en esta materialización espacio-virtual llamada *Portal del Empleado* donde se percibe la verdadera transformación en materia de gestión de personas.

Estamos ante una filosofía empresarial que concibe al empleado como un activo crítico y estratégico al que hay que cuidar y considerar como a un cliente interno, el cual, ha pasado de ser un factor de producción más que debe ser contratado al menor coste posible, a ser el recurso “capital” constitutivo del sistema empresarial que es informado, oído, y aún más “tenido en cuenta” en el día a día de los negocios corporativos.

Las plataformas B2E (*Business To Employ*) surgen en un momento en que la estrategia del negocio tiene como núcleo fundamental al empleado (González Sabín, 2005) y, en el que las empresas comienzan a entender que el poder no pasa por acaparar información, sino por compartirla y, para ello nada mejor que el uso de las tecnologías de la información y de la comunicación.

En un estudio realizado por la consultora Towers Perrin sobre las prácticas de Recursos Humanos, en el cual participaron 50 empresas españolas representativas¹², se afirma que “la necesidad de ofrecer un mejor servicio al cliente interno es, con diferencia, la principal razón por la que las empresas han desarrollado esta iniciativa” (Towers Perrin, 2005). Asimismo, la mejora de la comunicación interna, la gestión del conocimiento y el ahorro de tiempo y costes son otras razones que impulsaron su implementación.

La antesala del B2E se encuentra en la implantación en las organizaciones de la intranet, entendiéndose a ésta como el primer intento de permitir a las empresas comunicarse con sus trabajadores de forma digital.

¹² Ver www.towersperrin.com

El uso que se hacía de ella en los primeros momentos de su implementación era meramente informativo. La empresa se limitaba a publicar en la intranet información interna para que los empleados accediesen a ella. Ya en los albores del B2E la división de recursos humanos era una de las que más partido obtenían de la intranet, al publicar en la red toda la información (normativas internas, políticas de seguridad, información de seguros, etc.) relacionada con la actividad de RRHH. El objetivo era reducir el tiempo de muchos procesos administrativos y sus costes y aprovecharse de la fluidez que el medio ofrecía como canal de comunicación. No obstante, existía ya, un interés claro por transformar la funcionalidad de la intranet hacia una herramienta que realmente generara valor al negocio y al empleado¹³.

La evolución del uso de la plataforma intranet (Towers Perrin, 2005) ha incorporado sucesivamente funciones diversas hasta lograr el estadio de evolución que hemos denominado “Portal del Empleado” o “B2E”.

De un uso informativo, se pasó a interactuar con el medio virtual, permitiendo hacer simulaciones. En un corto espacio de tiempo, la intranet se habilitó con un fin transaccional y comenzaron a realizarse las primeras operaciones comerciales.

En torno al año 2002 se configuró como un “Portal de RRHH” que facilitaba procesos de RRHH: *e-recruitment*, *e-learning*, *herramientas de gestión del conocimiento*, *comunicación interna*, *planes de carrera*, *políticas retributivas*, *manuales de acogida*, *encuestas de clima laboral*, *información sobre nóminas* y *otros aspectos de carácter administrativo* (González Sabín, 2005).

Pero cuando se habla de una plataforma B2E se hace referencia a un estadio mucho más evolucionado, en el que toda la información, aplicaciones y herramientas de software que tienen que utilizar los trabajadores para su uso personal y profesional, están disponibles y funcionan a través de un único punto de acceso: el portal corporativo. Se trata de una nueva forma de entender las relaciones entre empresa y empleado con el objetivo de incrementar y mejorar la relación entre ambos. Esta mejora (puesta en práctica en torno a un portal interno en el que el empleado tiene todo lo que puede necesitar para realizar sus labores cotidianas) repercute directamente en el incremento de la productividad del trabajador y la satisfacción laboral de éste, a la vez que se obtiene una sustancial reducción de los costes de gestión empresarial.

¹³ En el número 48 de *La revista de tecnología y estrategia de negocio en internet* publicada el 4/1/2002 incluye en su sección de “tema de portada” un artículo titulado “¿Cómo te relacionas con tu empresa?. B2E y portales corporativos”. En relación al retorno de la inversión exponen lo siguiente: *La mejor forma de hacerse a la idea de la inversión a realizar en un portal corporativo es entender que se trata de una inversión con proyección de futuro. Hablamos de una inversión en una nueva plataforma que te permite la migración desde aplicaciones cliente/servidor a un entorno basado al cien por cien en los servicios Web. Y si bien la inversión para la creación de un portal corporativo es alta, también es cierto que el retorno de la inversión se produce rápidamente. Estudios de Plumtree Software muestran como la implantación de un portal en una empresa con 5.000 trabajadores puede alcanzar, en un período de un año, un retorno de la inversión del 145%. Evidentemente, las variables en la medición del retorno de la inversión son demasiadas, y este ejemplo puede no ser válido ni ajustarse a la casuística de muchas empresas. Pero lo que sí se puede afirmar es que el retorno de la inversión es elevado cuando se habla de B2E y portales corporativos.* Fuente consultada: <http://www.idg.es/IWORLD/articulo.asp?id=132324>. Fecha de consulta 21/01/2009

Los principales beneficios derivados de la integración de esta tecnología en una empresa contribuyen a simplificar y unificar el acceso a la información reduciendo los costes y el tiempo dedicado a actividades burocráticas; centralizar los recursos de información dispersos a lo largo de la organización mejorando así, la comunicación interna; y, ofrecer algunas prestaciones al empleado, permitiéndoles el acceso desde cualquier lugar del mundo a información de RRHH relacionada con su trabajo¹⁴.

En relación a las claves del éxito en su implementación *el diseño y la utilidad* son dos criterios a tener en cuenta. Hay que asegurar que el portal sea sencillo, práctico y atractivo para el empleado y, que contenga una selección de contenidos que más valor aporten a los empleados y al negocio. Éstos han de responder a las expectativas y necesidades de sus usuarios, por lo que es imprescindible contar con su feedback para hacer un portal *ad hoc* que justifique la inversión.

Un proyecto liderado conjuntamente por el Centro de Recursos Humanos del Instituto de Empresa, Inforpress y Capital Humano (Cabanas y Vilanova, 2006) analiza la prospectiva y perspectiva del Portal del Empleado profundizando sobre el grado de desarrollo y profesionalización de los mismos en España.

Los datos más relevantes de este estudio reflejan unos portales cada vez más completos y dinámicos con posibilidad de crecimiento. Estos espacios virtuales se van consolidando como la llave que garantiza que la información fluya, que el poder se reparta y, a la vez que facilite la participación. De herramienta operativa han pasado a ser el eje de la comunicación y ahora emprenden un nuevo reto: ser un canal de integración y participación¹⁵.

V. Colofón

Parafraseando las conclusiones de los informes estudiados, y, a modo de colofón de este artículo, podríamos resumir que nuestro modo de operar en las organizaciones en materia de gestión de personal ha cambiado mucho en muy poco tiempo (última década) y, que la causa principal de esta transformación tan radical ha sido vehiculada por las tecnologías de la información y de la comunicación que se han consolidado en la gestión empresarial como verdaderas fórmulas de innovación y de gestión del cambio.

Su implantación ya supone un gran paso en la empresa, que culturalmente empieza de esta manera a considerar a los empleados como auténticos clientes internos, a los que hay que comprometer y fidelizar para poder ser competitiva.

¹⁴ Utilizando este sistema, cualquier empleado puede ver, crear y actualizar información de recursos humanos, como la referida a su incorporación al puesto de trabajo (manuales de acogida), a su salario, acceso a los datos de evaluación de su desempeño, e incluso actualizar sus perfiles de conocimientos e inscribirse en cursos de formación on line a la medida.

¹⁵ Los portales del empleado incrementan la satisfacción del empleado fortaleciendo así, el sentimiento de cohesión y pertenencia a la organización y en consecuencia, estos portales son una herramienta indispensable en la consolidación de la imagen de marca, tan importante hoy en los procesos de gestión del marketing corporativo.

No obstante, como indica la consultora Towers Perrin en su informe (Towers Perrin 2005), hay que asegurar la rentabilidad y el éxito de estos proyectos de gestión. Para ello, proponen tener en cuenta dos elementos en su diseño e implementación:

- Elaborar, de forma precisa, un “Business case” (o análisis coste/beneficio) que permita conocer el “Retorno de la Inversión” realizada.
- Identificar los identificadores clave cuantitativos (ahorro económico, incremento en las ventas) y cualitativos (satisfacción y motivación del empleado, compromiso con el proyecto de empresa).
- A partir de ahí, seguramente se desarrollará un gran proyecto que dé como resultado un Portal del Empleado cuyas “raíces” son los valores y su “savia” los empleados.

Bibliografía

- CABANAS, C. y VILANOVA, N. (2006), “Desarrollo actual y perspectivas del portal del empleado en las empresas españolas”. *Capital Humano*, (Marzo de 2006), nº 197, pág 32.
- CLAVER CORTÉS, E. et al. (1997), *Los recursos humanos en la empresa, un enfoque directivo*, Madrid: Cívitas.
- DE LA CALLE, M.C. y ORTIZ DE URBINA, M. (2004), *Fundamentos de Recursos Humanos*, Madrid: Pearson-Prentice Hall.
- FERRER DUFOL, J. (2002), *Diálogo y concertación social sobre formación en España*, Uruguay: Cinterfor.
- GÓMEZ-MEJÍA, L., BALKIN, D., y CARDY, R. (2001), *Gestión de recursos humanos* (3ª edición), Madrid: Ed. Prentice-Hall.
- GONZALEZ SABÍN, R. (2005), *Cómo atraer, desarrollar y retener el talento a través de las NN TT*, Vigo: Ideas Propias, Editorial.
- HUSELID, M.A. (1995). “The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance”. *Academy of Management Journal*, 38, 635-670.
- INFORME CRANFIELD ESADE. (2006) *Gestión Estratégica de Recursos Humanos*. Instituto de Estudios Laborales de ESADE
- JONES, G.R. y WRIGHT, P.M. (1992). “An Economic Approach in Conceptualizing the Utility of Human Resources Management Practices”. En ROWLAND Y FERRIS (eds.) *Research in personnel and human resources management*, Greenwich: CT Press.
- LINARES, J. y ORTIZ CHAPARRO, F. (1995), *Autopistas inteligentes*, Madrid: Fundesco.

- MAHONEY, T.A y DECKOP, J.R. (1986), "Evolution of Concept and Practice in Personnel Administration and Human Resource Management (PA/HRM)". *Journal of Management*, 12, 223-241.
- MAYO, A. y LANK, E. (2000), *Las Organizaciones que aprenden*, Barcelona: Ediciones Gestión 2000 S.A.
- PEIRO, J. M. (Eds), (2001), *Nuevas tecnologías y formación continua en la empresa*, Castellón de la Plana: Publicaciones de la Universitat Jaume I.
- PUCHOL, L (2005), *Dirección y Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Díez de Santos (6^a ed.).
- TOWERS PERRIN. (2005), *Conversaciones. La Compensación Total en España. Benchmarking entre las empresas de referencia en la gestión de RR.HH.*