

# OIKONOMICS

Revista d'economia, empresa i societat

UNA DIMENSIÓ TRANSVERSAL

## Digitalització de la gestió de persones

**Verònica Platas Ruiz**

Professora col·laboradora dels Estudis d'Economia i Empresa (UOC)

**RESUM** Els canvis en ple segle XXI són constants, i en el context VUCA (volatilitat, incertesa, complexitat i ambigüitat) en què ens trobem, la digitalització en totes les àrees de les organitzacions va prenent una dimensió transversal que no exclou la gestió de persones. En aquest article farem un recorregut per elements clau que hem de tenir en compte respecte a la gestió de persones i la digitalització, i quin és l'estat de situació actual en la implementació d'eines per a la millora de les nostres funcions en àmbits de desenvolupament de persones.

**PARAULES CLAU** gestió del talent; tecnologia; digitalització; gestió de persones; desenvolupament; recursos humans

### *The digitization of people management*

**ABSTRACT** *The changes in the 21<sup>st</sup> 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*

## Introducció

Les funcions i l'encaix de la gestió de persones en les empreses no sempre han estat les mateixes, sinó que han anat evolucionant en funció del context de l'organització i de la visió en aquest àmbit, fins a l'extrem de la desaparició de l'esquema clàssic de recursos humans (RH) en algunes organitzacions.

En els anys setanta es va utilitzar el terme *administració de personal*, en els anys vuitanta es van incorporar noves àrees administratives, la compensació o la contractació, i ja en els anys noranta es va avaluar l'acompliment dels empleats i es va fomentar el seu desenvolupament, tendència que ha continuat en els primers anys d'aquest segle en què s'ha posat l'accent en el seu desenvolupament i en la seva motivació i fidelització. D'aquesta manera, l'enfocament de la nostra labor en gestió de persones ha evolucionat, passant del clàssic «departament de personal», executor de determinades tasques vinculades sobretot a la gestió laboral, a una «àrea de gestió estratègica de RH», on recau sobre nosaltres la importància d'establir polítiques per desenvolupar el talent de la nostra organització. Trobem també un altre estadi, en el qual el departament de gestió de RH es transforma en una unitat de consultoria interna de suport al negoci. Tot el coneixement que tenim es trasllada a un enfocament més de consultor que d'executor. Serem un facilitador, un agent de canvi que acompanya processos i estratègies. Aquesta evolució també impacta en la situació de la gestió de persones en l'organigrama. Si observem les empreses que componen l'IBEX 35, veurem que la proporció del departaments de recursos humans que depenen de la direcció general ha passat a ser d'una relació de 25 a 10, mentre que els que depenen del director financer han passat de 5 a 20.

A més d'aquests canvis, veiem que el perfil dels professionals del sector va evolucionant: de tenir principalment enginyers o economistes com a directors de RH als psicòlegs dels anys noranta, o a un retorn més tècnic amb equips multidisciplinaris que enriqueixen les diferents funcions dins dels departaments de RH al segle XXI. Els professionals de recursos humans ha variat cap a perfils més científics. El 1995 un 5% dels professionals dels RH provenia de les enginyeries, mentre que el 2014 eren un 12%. I si bé actualment els perfils que ocupen funcions relacionades amb la gestió de RH a les empreses està encapçalada per professionals provinents del dret (33%), el segueixen els perfils provinents de les ciències socials i del comportament (26%).

Més enllà d'aquests canvis propis de l'evolució de la gestió i de noves formes d'entendre l'organització empresarial, la funció dels RH ha vist com es modificaven els seus processos i el seu impacte, fonamentalment gràcies a la tecnologia i a la incorporació de la mateixa en el seu dia a dia.

## 1. Del fax a l'Analytics

Des dels dels anys vuitanta, els departaments de RH estan evolucionant, i de forma molt ràpida, cap a la incorporació de tecnologies que permetin desenvolupar la funció de gestió de persones de manera eficient. Dins dels profunds canvis que la revolució tecnològica de l'últim terç del segle xx i els primers anys del segle XXI han provocat en les organitzacions, l'àmbit dels recursos humans ha estat un dels quals ha experimentat efectes més importants. No tan sols per l'adaptació a la gestió de l'empresa, sinó perquè una de les transformacions més destacades i radicals es produeix, precisament, en l'àmbit de les persones. L'aparició progressiva dels treballadors del coneixement a partir de la dècada dels vuitanta del segle passat provoca una revolució en els mercats de treball i en la gestió del talent i les capacitats, amb relació a la qual estem encara en les seves primeres fases. En paral·lel, la tecnologia segueix avançant, sobretot en els àmbits de la informàtica, les comunicacions i les telecomunicacions, en un procés que encara és incipient i que comportarà canvis encara més profunds. Mentrestant, els departaments i responsables de persones dins de l'empresa veuen com el seu rol canvia a un ritme vertiginós, convertint-se en una funció cada vegada més polièdrica i complexa, allunyada dels tradicionals rols més administratius per situar-se en posicions molt més estratègiques per a l'organització.

Ja no ens enrecordem de la data en la qual va néixer el primer portal de cerca de feina per internet (va ser l'any 1999) perquè, en definitiva, les tecnologies i eines que ens ajuden a desenvolupar la nostra feina i que tenen un procés d'implementació ràpid solen normalitzar-se ràpidament. I avui dia tampoc ningú recorda com era rebre currículums per fax o per correu ordinari. Fins arribar al nostre context actual, on parlar de *business intelligence* i com aplicar-la a la gestió de persones s'ha convertit en un dels principals reptes, sobretot per convertir les dades en informació i aquesta en coneixement, amb l'objectiu últim d'optimitzar el procés de presa de decisions en les organitzacions. Poder aportar dades tangibles, i no percepcions o opinions, permetrà mesurar realment el rendiment i el ROI (tornada de la inversió) en la gestió del talent.

Un exemple clar on la digitalització i la incorporació de la tecnologia han comportat un canvi d'enfocament i d'optimització dels recursos ha estat en l'àrea de reclutament i selecció. Hem passat en menys de vint anys de treballar un reclutament 1.0 a un reclutament que avui en dia anomenem 4.0.

- Amb el reclutament 1.0 es va realitzar la contractació tradicional, per mitjà de maquinari com el fax i la publicitat impresa (correus, cartells, i esperar...). Els reclutadors estaven més enfocats en els processos que en els resultats finals.
- Amb el reclutament 2.0 es va viure el traspàs a la tecnologia en línia i al seu ús amb finalitats de reclutament. Van aparèixer les borses de treball i les cerques

de CV en línia. Mentre que la tecnologia anava avançant, la metodologia tradicional 1.0 era freqüent, però s'inclouen els correus electrònics i el que es va conèixer com la «loteria de reclutament».

Tant el reclutament 1.0 com el 2.0 se centren fonamentalment en els cercadors de treball actius. El 15% del mercat són candidats actius.

- Amb el reclutament 3.0 es fa un gran salt. El cor del 3.0 és el candidat no actiu / passiu i s'enfoca en l'atracció del millor talent. Es parteix de la idea que qualsevol persona és un candidat potencial 3.0. Es recolza en la marca ocupadora, el màrqueting i la comunicació bidireccional.
- Amb el reclutament 4.0, el concepte de la comunitat es porta a un nivell superior. La inversió en atracció del talent ja no s'imputa al centre de costos sinó al centre de benefici. Les empreses atreuen talent i contracten per mitjà del núvol, de referències externes i proveïment participatiu (*crowdsourcing*), amb la utilització d'aplicacions mòbils i la gamificació.

Com deia Lou Adler, conseller delegat de The Adler Group «contractar la millor persona disponible per cobrir una vacant en comptes del millor candidat que s'ha presentat per al lloc requereixen un tècnic de selecció de personal i un procés de selecció diferents». I tot això és possible gràcies a la tecnologia, que ens aporta poder realitzar més amb menys, en el sentit més estricte, i minimitzar el marge d'error aportant més valor a la nostra feina. Si volem trobar els millors, haurem d'anar-los a buscar allà on siguin, i això passa per saber on i com trobar-los.

No és casualitat la revolució de les aplicacions d'oferta i demanda laboral i tots els seus serveis complementaris. Segons l'Informe Global Adecco 2015, el 65% dels espanyols busca ocupació pel mòbil, dinàmica que ha fet que tant desenvolupadors com empreses s'estiguin centrant a oferir solucions que s'ajustin a allò que demanda el mercat. I una vegada més, el mercat (candidats) està fent que l'empresa canviï les seves maneres de procedir. El mateix passa amb els empleats. Els treballadors ja tenen terminals mòbils en molts casos més potents que els que t'ofereix l'empresa (ja no és habitual veure una persona amb dos telèfons mòbils). En aquests terminals ja venen per defecte instal·lades aplicacions que ens permeten compartir documents, gestionar notes, comprimir arxius, disposar d'aplicacions de treball col·laboratiu i sistemes de missatgeria, que fan obsoleta la intranet d'una empresa.

## 2. Canvien els «coms», no els «quès»

Si bé és clar que les organitzacions estan experimentant una evolució (algunes més ràpida que unes altres), i que moltes estan transformant la seva manera de produir –o com a mínim de relacionar-se– cap al 2.0, un dels elements més importants dins de les nostres responsabilitats serà gestionar i liderar persones que funcionen sota esquemes tecnològics i paràmetres del segle XXI. Això és, responent a exigències i maneres de procedir basades en la societat del coneixement i en el capitalisme cultural davant del capitalisme industrial; i amb organitzacions basades en la visió de tolerància al risc i al canvi (Schuschny, 2008) i no tant en la planificació.

La funció de la gestió de persones ha de transformar-se perquè reproduir els esquemes tradicionals de gestió i direcció de persones del segle XX sota paradigmes tecnològics propis del segle XXI no té encaix. Avui en dia, les persones demanen organitzacions on la innovació i la tecnològització són necessàries per a un bon desenvolupament empresarial i, en definitiva, per complir els objectius clau de l'àrea de desenvolupament de persones: «atreure, incorporar, motivar, desenvolupar i retenir aquells professionals que ens permetran aconseguir els objectius de l'empresa tant a curt, com a mitjà i llarg termini, des de l'enriquiment mutu i des d'un impacte social positiu» (Martín, 2008).

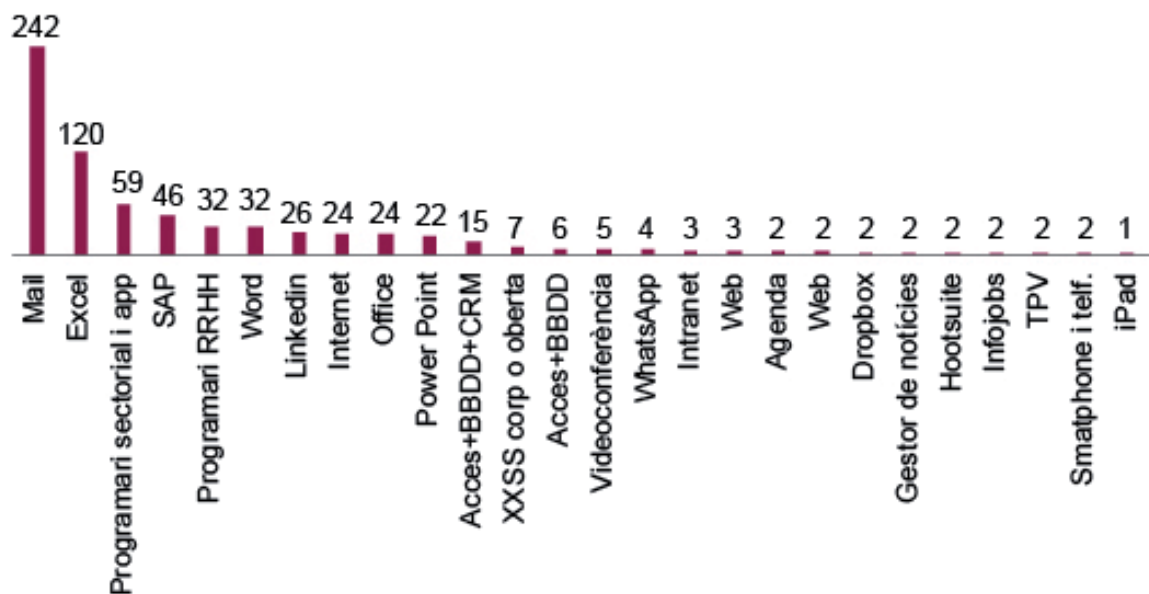
Si analitzem àrea per àrea, veurem que les maneres de procedir han canviat substancialment utilitzant les noves eines tecnològiques. Alguns exemples són:

- **Atreure:** desenvolupar estratègies vinculades amb l'*employer branding*, i polítiques de reclutament i selecció per mitjà d'eines tecnològiques com *workplace*, *glassdoor* o borses d'ocupació corporatives, així com metodologies innovadores com la gamificació o els concursos de talent.
- **Incorporar:** establir plans d'acolliment mitjançant plataformes de gamificació o plataformes d'autoaprenentatge i de figures com les de *mentoring*, tot mantenint les polítiques de l'*employer branding* de manera transversal a totes les fases.
- **Motivar:** definir estils de lideratge corporatiu, sistemes de compensació i retribució per objectius, generar elements pel desenvolupament d'empreses saludables (retribució flexible, *workplace*, noves formes d'organització del treball).
- **Desenvolupar i fidelitzar:** establir plans de carrera, programes de desenvolupament de lideratge i plans de successió per mitjà de programes de desenvolupament, universitats corporatives, gamificació, programes de voluntariat...

Una de les eines més utilitzades per aconseguir el desenvolupament i fidelització del talent és la formació i l'aprenentatge continu dels equips. La digitalització ja és clau per al diagnòstic de necessitats de formació, per establir un pla formatiu i

mesurar el seu impacte en els nostres equips, i per incorporar elements innovadors com l'EPA (Entorn Personal d'Aprenentatge) o PLE (*Personal Learning Environment*), els MOOC (*Massive Open Online Courses*), la gamificació o les noves metodologies en línia, que configuren un nou escenari ple de reptes i possibilitats per al camp del desenvolupament de persones.

Per a poder executar aquesta transformació, hem de començar per les eines de gestió i de treball. En un recent estudi de la Fundació Factor Humà (2016) en el qual es van recollir més de tres-centes respostes de directius dedicats majoritàriament a la gestió de persones, procedents de mitjanes i grans empreses de sis sectors diferents, el correu electrònic, els fulls de càlcul i el programari de RH eren les tres eines principals en el lloc de treball.



Font: Fundació Factor Humà.

Malgrat disposar d'eines que milloren la nostra productivitat i ens fan ser més efectius, hi ha diversos motius pels quals aquestes no s'estan implementant a les organitzacions. Aquests motius són:

- a) desconeixement d'altres eines,
- b) implementació d'eines corporatives no útils o no adaptades a les necessitats,
- c) corbes d'aprenentatge elevades,
- d) resistències al canvi,
- e) generació d'un hàbit.

Com destaca el *2º Estudio en España sobre Transformación Digital en Recursos Humanos* (Íncipy i Inesdi, 2017), el 60% d'organitzacions estan iniciant el procés

de transformació digital, mentre que només el 19% es troba en una fase avançada. Per a un 7%, la qüestió no és prioritària. Les accions s'orienten a l'ús d'eines digitals de comunicació interna, al treball en xarxa i a la implementació de programari online de RH, així com a la presència en xarxes socials per a l'atracció i captació de talent. La investigació posa de relleu una utilització dual de les eines i aplicacions digitals a l'àmbit dels recursos humans. Així, mentre que un 82% de les organitzacions utilitza les xarxes socials per captar i seleccionar candidats, un 74% té pàgina a LinkedIn i un 50% té un web corporatiu d'ocupació, altres resultats són més discrets. Només un 19% adapten aquests portals d'ocupació a les noves tendències digitals, un 33% disposen d'una estratègia d'*employer branding* a les xarxes socials i un 15% ha creat perfils corporatius específics de RH a altres xarxes socials que no siguin LinkedIn. Pel que fa a la formació, els resultats també són més discrets quan es tracta d'anar més enllà de l'ús de les aplicacions i xarxes socials més bàsiques. Menys de la meitat d'empreses proporciona formació digital als seus treballadors (43%) i només un 29% incorporen nous perfils digitals en les seves demandes d'ocupació.

Amb aquest escenari veiem que més enllà de teories, informes i articles al voltant de la digitalització a l'empresa, hi ha encara molt camí per recórrer, començant per la formació en eines de gestió, per la generació d'una cultura del canvi, amb vocació d'estalviar costos, temps i aconseguir millors resultats.

## Conclusions

La irrupció de les tecnologies de la informació i la comunicació (TIC) està transformant profundament l'economia i la societat. Aquestes tecnologies són aplicades massivament a l'esfera econòmica, i són aplicades a un gran nombre d'usos socials. De fet, aquest fons social de coneixement ja ha impregnat tota la nostra activitat econòmica i social. La gestió de persones no és aliena a aquesta transformació. Pot veure's com ha canviat tant la seva gestió diària, amb l'ús del correu electrònic, dels canals directes de comunicació, de les videoconferències, de les xarxes socials corporatives..., com la gestió de les àrees funcionals amb noves formes d'organització, com el teletreball, i amb l'establiment de processos més ràpids i de major qualitat. Amb tot, existeix molt camí per recórrer, que requereixen facilitar cultures de canvi i generar actituds positives cap a la digitalització.

## Referències bibliogràfiques

- 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 Angeles: CB Richard Ellis Workplace Strategy.
- BELLAMY, C. (2000). «Modelling electronic democracy: towards democratic discourses for an information age». A: HOFF, J.; HORROCKS, I.; TOPS, P. (eds.) (2000). *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.
- INSTITUTE FOR BUSINESS VALUE (IBM) (2014). «New expectations for a new era. CHRO insights from the Global C-suite Study». IBM Institute for Business Value.
- ÍNCIPY; INESDI (2017). *2º Estudio en España sobre Transformación Digital en Recursos Humanos*.
- MARTIN, J. F. (2008). *El Nuevo Rol de los RRHH. 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*. 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**

### **Professora col·laboradora dels Estudis d'Economia i Empresa (UOC)**

Llicenciada en Pedagogia. Especialista en desenvolupament de persones i organitzacions, RH 2.0, *e-recruitment* i orientació laboral. Amb més de quinze anys d'experiència en RH, direcció i gestió empresarial i desenvolupament de persones. Sòcia directora de l'àrea de Persones a Maurilia Knowledge i cofundadora de The Human Business.

Els textos publicats en aquesta revista estan subjectes –llevat que s'indiqui el contrari– a una llicència de Reconeixement 3.0 Espanya de Creative Commons. Podeu copiar-los, distribuir-los, comunicar-los públicament i fer-ne obris derivades sempre que reconegueu els crèdits dels obris (autoria, nom de la revista, institució editora) de la manera especificada pels autors o per la revista. La llicència completa és pot consultar a <http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/es/deed.ca>.

