



Los servicios de **valor añadido** sobre los procesos tradicionales de RR.HH. basados en la **tecnología, e-HR**

La tecnología define y caracterizará este siglo aún reciente. Pero no deja de ser una herramienta al servicio del hombre, y como ella, se desarrolla a la par que las necesidades y la evolución del ser humano. El área de los Recursos Humanos ha sido de las últimas en incorporarse o en acoger las TIC's pero son ya y serán en los próximos años enormemente desarrolladas e indispensables para avanzar en el conocimiento y la formación del capital humano dentro de la empresa.

JOSÉ LUIS TALAVANTE MADROÑAL, Jefe de e-HR de Telefónica de España

La tecnología, tal y como yo lo veo, no es un fin en sí mismo, siempre es un medio para mejorar, para *aprehender* o para cambiar las formas de hacer las cosas. Los avances tecnológicos siempre han ido de la mano de las necesidades que el hombre ha ido generando o le han ido surgiendo en el devenir de su evolución. Por eso tenemos que acercarnos a la tecnología, cuando así lo

decidamos y lo aceptemos, con la grata sensación de que siempre podrá, seguramente, hacer algo por nosotros, o por nuestra Compañía, o es más... por nuestra sociedad.

Seguramente hay abierta una línea de pensamiento en la sociedad que debate sobre el mal que algunos avances tecnológicos están causando a nuestra especie y a nuestro mundo. Sólo puedo decirles que efectivamente, y que desde mi punto de vista también, puede ser así. Pero el debate lo dejo abierto para otro momento. Me quiero centrar en este artículo, en esa cara más amable, más cercana y más rentable también para nuestro día a día, que pueden ofrecernos algunas soluciones que se basan en las comunicaciones y los sistemas de información, conocidos en los ambientes empresariales como las TIC's, y más concretamente en estas tecnologías aplicadas al servicio de las personas en el ámbito de los Recursos Humanos.

Haciendo una breve historia de este reciente proceso evolutivo, ya que creo que el área de los Recursos Humanos ha sido de las últimas en incorporarse o en acoger las TIC's (lo cual a priori no es bueno ni malo, solo nos da un indicador del momento en el que

FICHA TÉCNICA

Autor:	TALAVANTE, José Luis.
Título:	Los servicios de valor añadido sobre los procesos tradicionales de RR.HH. basados en la tecnología, e-HR.
Fuente:	Capital Humano, nº 205, pag.72, Diciembre, 2006.
Resumen:	El autor del texto se centra en la cara más amable y también rentable que ofrecen diariamente algunas soluciones tecnológicas que se basan en las comunicaciones y los sistemas de información, conocidos en los ambientes empresariales como las TIC's, y más concretamente en estas tecnologías aplicadas al servicio de las personas en el ámbito de los Recursos Humanos. Los portales de empleado o intranets; la formación <i>online</i> o <i>e-learning</i> ; el teletrabajo como una nueva forma de colaborar con las organizaciones equilibrando profesión y vida privada o la gestión del conocimiento son algunos de los conceptos que Talabante repasa a lo largo de este artículo en el que aboga por el uso y conocimiento de esta "herramienta del siglo XXI" que es la tecnología, siempre al servicio del capital más importante: el hombre.
Descriptor:	Formación/ Tecnología/ e-HR



estamos), situamos a finales del siglo pasado, década de los ochenta y noventa, el momento en que se producen, fuera de los ambientes universitarios dedicados a la función o en aquellos procesos de pruebas tipo test, los primeros escauceos donde se ponen en marcha sistemas que ayudan a la gestión y a la administración de personal.

Procesos de nómina, de inventario, de gestión de la formación y los primeros pasos de lo que es hoy el *e-learning* basado en redes locales, son algunas de las primeras iniciativas que se ponen en marcha en las grandes compañías y en muchos casos, como proyectos pilotos colaborando entre varias empresas. Son momentos en los que la tecnología tenía un precio muy elevado y los costes, en muchos casos, eran compartidos ante la no evidencia de una rentabilidad inmediata.

Pero aparece internet y el estado de la cuestión cambia radicalmente, y para bien. Internet es una ventana al mundo para enseñar, promocionar o vender aquello que queramos y, que a la vez, sea aceptado por la comunidad, cada vez mayor y más exigente. Este desarrollo de internet no ha sido ajeno a nuestra función y basándonos en su tecnología y aprovechando las mejoras en las infraestructuras de comunicaciones, en fibra óptica y la tecnología DSL, se ponen en marcha multitud de proyectos cuya finalidad es,

mejorar la relación que la empresa ofrece a sus empleados, y su objetivo doble; aumentar su motivación y satisfacción y hacer más eficientes los procesos internos de las compañías.

En la búsqueda de la excelencia en los procesos clásicos de Recursos Humanos, nos encontramos por el camino a unos compañeros de viaje que nos acercan y nos ayudan a intimar con los empleados, son lo que llamamos los servicios de valor añadido a la función basados en la tecnología o e-Human Resources o e-Recursos Humanos o procesos de Recursos Humanos Digitales, como prefiera llamarlos.

Nos referimos a:

- Los portales de empleado o intranets.
- La formación online o e-learning.
- El teletrabajo como una nueva forma de colaborar con las organizaciones equilibrando profesión y vida privada.
- El compromiso de las compañías por desarrollar la sociedad de la información ofreciendo la incorporación al mundo digital a sus empleados.



- La gestión del conocimiento basada en comunidades de práctica.
- O los canales de compra de empleados, que permiten obtener ventajas en el consumo creando una comunidad de compra.

Me gustaría explicar brevemente qué ventajas aportan, tanto para la organización como para el empleado, la incorporación, en muchos casos aportando una componente innovadora en la gestión, de estos servicios de valor añadido.

Empezando por los portales de empleado, que en el tiempo, quizás sean las experiencias más consolidadas junto con el *e-learning*, podemos decir que en estos últimos años no se concibe el trabajo sin un entorno desde donde el empleado puede realizar de forma *online* sus transacciones internas con la compañía, no solo desde el punto de vista administrativo, nómina, permisos, solicitudes, gastos, etc... sino también y cada vez más desde el punto de vista de desarrollo profesional y aprendizaje.

El currículum vitae online que permite tener actualizada la información relevante de forma inmediata en los Departamentos de Desarrollo (ya que mucha información se completa con los datos de los sistemas internos de gestión), entornos personalizados de desarrollo basados en la evaluación de competencias y conocimientos que nos dan una visión del ajuste al perfil tipo de nuestra profesión, la evaluación del desempeño y logro de objetivos, la incorporación a procesos de selección online que permite realizar un seguimiento personalizado del estado de nuestra candidatura en cada momento, son procesos típicos que están facilitando las actuaciones a los empleados.

Además ofrecen información de contexto a los mandos y directivos para saber en todo momento la situación profesional de sus colaboradores, entorno retributivo, logro de objetivos, seguimiento del desarrollo profe-

sional y de proyectos, distribución de actividades y un sin fin de nuevas facilidades para conocer más y mejor a sus empleados. Obviamente es un canal de primer orden para realizar una comunicación homogénea y estándar descendente relacionada con las políticas y estrategias de la compañía, pero también permite palpar el estado de muchas cuestiones de interés de forma ascendente más participativa.

En definitiva los portales se han convertido en un aliado de la gestión de los recursos humanos y su evolución pasa por adaptar cada vez más la información que reciben los empleados a sus intereses profesionales, y como veremos más adelante a la disponibilidad horaria y servicios de valor añadido ofrecidos por la empresa.

En este camino recorrido hemos aprendido que un enfoque basado en las personas, transversal a toda la organización y avalado por los más altos directivos de las compañías para su implantación, es la clave para que los portales tengan el éxito deseado. También, la actualización de contenidos relevantes, un diseño fácil y atractivo, una navegación sencilla y una localización de la información potente son elementos claves que complementan una estrategia adecuada.

La formación *online* o *e-learning* ha pasado de ser un método complementario a la formación tradicional en el aula, a tener una entidad propia basándose en la metodología de autoaprendizaje, en la metodología de refuerzo o complemento tipo *blended learning*, o incluso en las iniciativas para llevar la formación por canales tan multitudinarios como puede ser la televisión por banda ancha.

El caso es que este tipo de entornos están favoreciendo que el aprendizaje sea marcado por los profesionales, según el ritmo que demande su tiempo y disponibilidad, y en base a estos el aprendizaje puede ser acompañado por la figura de un tutor que realice un seguimiento del progreso y extiende el desarrollo a entornos ajenos al puesto de trabajo.

Después de un pequeño parón en este tipo de metodología se está produciendo un nuevo auge que está impulsando y definiendo en su justa medida la importancia formativa del *e-learning*.

Procesos de nómina, inventario, gestión de la formación o de lo que es hoy el *e-learning* basado en redes locales, son algunas de las primeras iniciativas puestas en marcha en las grandes compañías



Otro aspecto relevante sobre el que están incidiendo las políticas de Recursos Humanos es el debate sobre la conciliación de vida profesional y vida personal, que ha adquirido un nuevo matiz con la posibilidad que ofrecen las nuevas tecnologías para realizar parte de la jornada laboral, siempre que el tipo de trabajo lo permita, desde un entorno distinto del habitual.

Las redes inalámbricas wifi y las tecnologías UMTS junto con la conectividad de PC's, PDA's, y teléfonos móviles con posibilidad multimedia en entornos seguros de trabajo de redes privadas virtuales, favorecen la movilidad y la posibilidad de contemplar el teletrabajo como una opción real de colaboración con la compañía.

Las experiencias más avanzadas en este aspecto han demostrado que se ha convertido en una fuente de motivación y satisfacción para los profesionales que han podido acogerse a este tipo de acuerdo, y que además ni el rendimiento ni la relación con los compañeros se ha visto mermada impactando muy positivamente en las organizaciones.

Los portales se han convertido en un aliado de la gestión de los Recursos Humanos y su evolución pasa por adaptar cada vez más la información que reciben los empleados a sus intereses profesionales

Algunas experiencias como la realizada en Telefónica de España ha sido pioneras en el sentido de regular el acuerdo de teletrabajo con las entidades sindicales representativas de los trabajadores. Con lo que la garantía laboral está asegurada y despeja cualquier panorama que pudiera confundir a priori.

Sí hay que hacer hincapié en que este tipo de experiencias requiere una validación metodológica, una madurez y responsabilidad profesional, un buen conocimiento de las nuevas tecnologías, un trabajo que se preste a este tipo de acuerdo y sobre todo, y quizá fundamentalmente, una voluntad de los líderes empresariales y de los profesionales de basar la relación laboral en criterios objetivos de consecución de resultados y de confianza mutua.

Este tipo de proyectos, como el teletrabajo, son difícilmente puestos en práctica si no tenemos la infraestructura tecnológica adecuada que nos permita trabajar en movilidad en las mismas condiciones de rapidez, seguridad y disponibilidad que si estuviéramos en nuestras propias oficinas. Por eso es importante que una buena parte del esfuerzo necesario para disponer de estos avances corra a cargo de las compañías.

Considero que es el momento adecuado en nuestro país para acometer este tipo de proyectos, ya que la administración con fondos comunitarios y con proyectos como el eEurope 2005, está ofreciendo soluciones basadas tanto en subvenciones con créditos a interés cero e incluso a fondo perdido, a proyectos que faciliten a los profesionales de las empresas el aprendizaje de las nuevas tecnologías de la información y el acceso a Internet de banda ancha.

Las empresas en este caso para favorecer la incorporación al mundo digital deben proveer y coordinar el acceso a la banda ancha de sus empleados facilitando programas financiados que permitan obtener, bien sea un ordenador o incluso actualmente PDA's y televisores digitales conectados a la red, y un paquete formativo *e-learning* compatible con estos sistemas y que garanticen pedagógicamente el aprendizaje de contenidos relacionados con internet y las nuevas tecnologías.

En un entorno cada vez más participativo y de colaboración, la gestión del conocimiento es un proceso abierto en las compañías que se está consolidando en las llamadas comunidades de práctica, entornos colaborativos que facilitan, la creación, documentación, evaluación, mantenimiento y disponibilidad de aquella información relevante para los negocios y necesaria para el buen hacer de sus profesionales. Es muy importante que el enfoque de la gestión del conocimiento esté muy ligado a aquellos aspectos relevantes y críticos para el crecimiento de los negocios (áreas comerciales, técnicas, formación, etc...) y el impulso necesario y decidido de la Alta Dirección.

La cultura de las organizaciones es un elemento importante para arrancar este tipo de proyectos y es necesario un diagnóstico claro sobre el estado de opinión ya que puede ser contraproducente, sin la adecuada gestión del cambio, implantar este tipo de iniciativas en entornos poco familiarizados con el trabajo colaborativo, la contribución y compartición de la información.

Retomando la importancia que habíamos destacado anteriormente de los portales de empleado, y dado el alto número de profesionales, sobre todo en grandes compañías, que hace uso de sus servicios de forma diaria, se plantea la viabilidad de incorporar, basándose en la fuerza de una comunidad de compra y previa negociación con terceros, productos y servicios de uso cotidiano en condiciones más favorables para los empleados que en el mercado o en la propia red. Nacen así los llamados Club de Compra, que desde los portales se habilitan para realizar transacciones comerciales con terceros en condiciones ventajosas donde todo el beneficio se repercute en el empleado.

Actualmente existen dos tendencias según sea el estado de evolución de las redes corporativas o portales y el grado de uso y familiarización con estas tecnologías por parte de los empleados. La primera aprovecha el club de compra para promocionar el uso de la red y la segunda, en estadio más consolidado, aprovecha los club de compra para fidelizar y retener a sus profesionales motivándolos y ofreciendo un plus de valor añadido a la propia gestión de los Recursos Humanos.

Los contextos organizacionales van a afianzar la relación laboral con sus profesionales con soluciones y acuerdos muy personalizados e innovadores que permitan equilibrar la balanza profesión - vida personal

Existen compañías que ofrecen entornos personalizados, hosting e incluso la propia gestión de proveedores de forma exclusiva o como valor añadido a su oferta comercial de servicios de comunicaciones, como el caso de Telefónica.

A modo de resumen, me gustaría indicar, la importancia que las experiencias que hemos contado están adquiriendo en la gestión de personas. Desde el punto de vista de la función, está permitiendo a los gestores de recursos humanos centrarse en actividades más estratégicas y asociadas al negocio. Evitando una carga administrativa que puede solucionarse en gran parte por los sistemas tecnológicos y también porque ofrece un plus y un diferencial motivacional a favor de sus empleados lo que implica favorecer el compromiso y la fidelización.

Cada vez más los contextos organizacionales van a afianzar la relación laboral con sus profesionales con soluciones y acuerdos muy personalizados e innovadores que permitan equilibrar la balanza profesión - vida personal. Y van a ser, en muchos casos, este tipo de servicios de valor añadido los que decanten la satisfacción o no de las personas.

Igualmente desde el punto de vista del empleado, la percepción de una compañía que se preocupa no sólo por su desarrollo profesional e integración en la organización, sino que también dedica espacios a su bienestar y a facilitarle la vida, en la medida de lo posible, serán aspectos muy a tener en cuenta a la hora de continuar en una empresa o recomendarla.

Me gustaría cerrar el artículo retomando la reflexión de las primeras líneas, en las que decíamos que la tecnología nunca es un fin, sino un medio para nuestros fines. Desde este punto de vista no me cabe duda de que estamos en el comienzo de un interesante camino que con la actitud adecuada nos puede traer muchas ventajas en el futuro, algunas de las cuales, como ya hemos visto, son realidad en el presente. ▲