

Cristina Simón Cordero*

ENTORNOS GLOBALES, TECNOLOGÍA Y NUEVOS MODELOS DE GESTIÓN DE PERSONAS

El artículo discute el impacto que los avances tecnológicos actuales están teniendo sobre la gestión de personas. Aunque dicho impacto es de amplio alcance, las organizaciones globales son las que pueden obtener un mayor aprovechamiento de las capacidades que ofrece la tecnología. La discusión hace especial hincapié en dos dimensiones cruciales para la gestión de personas: los cambios que se generan en los sistemas de valores y la visión del mundo del trabajo para los empleados, y la reordenación de la función de recursos humanos para dar respuesta a dichos cambios dentro de las actuales condiciones del mercado global de trabajo.

Palabras clave: tecnología, cambio, globalización, comportamiento organizacional, relación de empleo, recursos humanos.

Clasificación JEL: L2, M50, O3, O50.

1. El liderazgo de la tecnología en el mundo del Siglo XXI

En enero de 2011, la multinacional tecnológica IBM anunció a empleados y clientes su programa «5 in 5», los cinco grandes avances tecnológicos que tiene previsto lanzar en un horizonte de cinco años. Entre ellos se cuenta el *chat holográfico* o comunicador en 3D, que nos permitirá proyectar nuestra propia imagen tridimensional para comunicarnos con otro punto geográfico, tal como vimos hacer en su momento a Obi-Wan Kenobi en *La Guerra de las Galaxias*. Pronto lo tendremos en nuestras salas de reuniones, superando a los ya sofisti-

cados sistemas de videoconferencia actuales —como el Telepresencia de Cisco— para hacer aún más real la sensación de cercanía en las conversaciones con nuestros colegas de otros países.

Lo cierto es que los avances tecnológicos han sido el motor de transformación de la sociedad en los países desarrollados en los últimos 20 años. A mediados de los años noventa nadie podía imaginar que viviríamos en un mundo absolutamente mediatizado por los teléfonos móviles, las PDA, los amigos de *Facebook* o las consultas de Google.

El mundo de la empresa no es ajeno a esta revolución, y encontramos múltiples ejemplos de ello. Muy recientemente —y a gran velocidad— los libros electrónicos se han establecido en el mercado, y con ellos ha llegado la revolución del mundo de la producción y distribución editorial, que debe prepararse para seguir

* Directora Académica, Centro de Recursos Humanos. IE Business School.

los pasos que en su momento inició el ámbito de la producción musical.

Pero la tecnología no solamente ha revolucionado la filosofía de los modelos de negocio. Ha traído, a su vez, una profunda transformación de la organización interna y el comportamiento de empleados, directivos y ejecutivos. Ya en 2004 (lo que hoy nos parece un pasado muy lejano), W. Malone en su libro «The future of work» realizó una —optimista— predicción de los cambios a los que se enfrentarían las organizaciones, afirmando que «la convergencia de factores económicos y tecnológicos —en particular la caída progresiva del coste de las comunicaciones— permitirá un cambio en las empresas tan profundo como la transición a la democracia en los gobiernos. Por primera vez en la historia, será posible tener lo mejor de los dos mundos —la eficiencia de la economía de escala de las grandes organizaciones y los beneficios de las pequeñas: libertad, motivación y flexibilidad». Los vaticinios de Malone se han hecho realidad tan solo en parte: es cierto que la tecnología ha jugado un buen papel en la reducción de costes pero, como analizaremos más adelante, aún queda un largo camino por recorrer para que las empresas aprendan a hacer emerger el capital humano, fomentando en los trabajadores esta percepción de libertad y motivación y aprovechando las oportunidades de flexibilidad que la tecnología pone a su disposición en cualquier entorno globalizado.

A la luz de estas consideraciones, el presente artículo tiene como objetivo analizar el papel que la tecnología en sus diferentes modalidades y aplicaciones está jugando en el mundo de los negocios globales, en concreto la transformación que genera en el ámbito de los trabajadores y su gestión. Centraremos el análisis en dos grandes bloques:

1. Los cambios, en su mayoría radicales, que la tecnología genera en los comportamientos y actitudes de los profesionales, y los nuevos modelos de relación laboral que surgen a partir de ellos.
2. La transformación de las propias áreas de recursos humanos y los modelos de gestión a los que da lugar.

2. La tecnología como protagonista: factores de transformación

El diccionario Merriam-Webster define «tecnología» en una de sus acepciones como «capacidad generada por la aplicación práctica del conocimiento». La definición es suficientemente genérica como para integrar todo tipo de ejemplos dentro de un recorrido histórico que daría comienzo en el desarrollo de las primeras herramientas por parte de nuestros ancestros. Lo cierto es que la humanidad no ha parado de desarrollar tecnologías, y que muchas de ellas (tan primitivas como la rueda o el arado) han supuesto saltos cualitativos en los sistemas sociales y económicos a lo largo de los siglos.

La gran diferencia entre las tecnologías previas al mundo de la información y todo el sistema de desarrollos digitales que se ha disparado desde finales del pasado siglo es que, seguramente por primera vez en la historia, la tecnología ha tomado la delantera, ha adquirido su propia autonomía y tiene capacidad de generar por sí misma cambios que nos resultan difíciles de controlar, como por ejemplo la velocidad de los acontecimientos y nuestros respectivos papeles en ellos.

¿Cuáles son las dimensiones de la tecnología actual que generan este impacto y la sitúan como protagonista de nuestra sociedad actual? Entre las más importantes podríamos citar las siguientes:

a) *Carácter omnipresente*. En los países desarrollados no existe prácticamente ningún ámbito social en el que la tecnología no esté presente en alguna de sus modalidades. En el mundo de la empresa afecta a todos los *stakeholders*, los integra y relaciona, y se vuelve indispensable —no tenemos más que pensar en el rápido salto de los móviles a los modelos *Smartphone*, que ya incorporan la capacidad de consultar y contestar correo, revisar documentos, etcétera, y son prácticamente indispensables para mandos y directivos—.

b) *Eliminación de las barreras espacio-temporales*. Quizá sea ésta la dimensión que ha permitido un mayor avance de la globalización en la empresa. Aplicaciones tan cotidianas hoy en día como el correo electrónico su-

primen el efecto de la distancia o las diferencias horarias y abren así un canal de comunicación permanente, permitiendo gestionar el talento en la empresa bajo el principio de la mejor persona para el puesto con independencia de dónde se encuentre. Esta afirmación, que se ha convertido en uno de los mantras de la empresa global, no está exenta de condicionantes, si bien estos pasan a ser de carácter mucho más intangible (básicamente el idioma y las diferencias culturales).

c) *Modificación de los procesos y formas de actuar.* Cualquier organización que haya pasado por la experiencia de implantar un ERP habrá comprobado este efecto —el nuevo canal se convierte en el vector que dirige el proceso—. Ya en 1990, Burkhardt y Brass demostraron, por medio de un estudio longitudinal, que al instalar un sistema de información dentro de una gran corporación se producía una renovación total de los procesos de organización y producción, observables sobre todo en el medio plazo. Aún más allá, se modificaban las dinámicas sociales, con la consecuente reordenación de las dinámicas de liderazgo informal e influencia.

d) *Impulso de cambios sociales.* Desde la transformación de las formas de comunicación (lenguaje «sms») y las dinámicas cotidianas de relación social (vía redes sociales o aplicaciones como *skype*) hasta la demostrada capacidad de movilizar un país o generar una revolución internacional, vivimos rodeados de ejemplos de transformación de la sociedad a través de la tecnología. Más adelante discutiremos las implicaciones de estos cambios en las percepciones y la identidad social de los trabajadores, así como sus consecuencias para la gestión de personas en la empresa global.

Las implicaciones de estos factores para el funcionamiento de la sociedad en general, y de las organizaciones empresariales en particular, son amplias y de profundo calado. Si bien es cierto que toda empresa ha introducido algún tipo de innovación tecnológica en sus procesos, desde los ya clásicos TPV a sofisticada maquinaria y sistemas de comunicación, son sin duda las corporaciones de alcance internacional las que tienen el mayor potencial de aprovechamiento de todas estas

posibilidades que ofrece la tecnología. En concreto, dentro de este ámbito comprobamos que la tecnología posee otra cualidad, que es la de hacer posible el paso de la multinacionalidad a la globalización —entendida en términos organizativos más que puramente económicos—.

Mientras que una empresa puede expandir su ámbito de actuación a numerosos países y actuar con éxito en cada uno de ellos, no se convertirá en global (o tal como lo denominaron Bartlett y Ghoshal, transnacional) hasta que consiga un marco consistente y uniforme de actuación, en concreto en la gestión de sus procesos y personas. Solamente la tecnología, a través de su poder democratizador, facilitador de dinámicas sociales y difuminador de barreras y diferencias, puede culminar este complejo —pero fundamental— estadio en la evolución de las empresas multinacionales.

3. Cambios en las dinámicas de comportamiento organizacional

La razón de ser de la función de recursos humanos es el mundo de las personas y cómo viven las organizaciones, con el objetivo de capitalizar lo mejor de su talento y ponerlo al servicio de la optimización de resultados. Es por lo que los cambios que la tecnología genera en las personas, en sus comportamientos y actitudes, y en sus sistemas de valores, afectan de forma especial a esta área, que debe adaptarse a ellos en un complejo equilibrio entre las demandas de los empleados y las necesidades impuestas por el ciclo de los negocios en la empresa. Podríamos resaltar cuatro características que la tecnología ha introducido en los contextos de trabajo y que deberían encontrarse entre las grandes prioridades de gestión para las áreas de recursos humanos en el corto y medio plazo.

a) Necesidad de personalizar la relación con los trabajadores y adaptar su capacidad de respuesta a las demandas impuestas por el mundo Internet.

b) Capacidad de gestionar de forma eficaz a profesionales que adoptan diferentes opciones de flexibilidad

espacio-temporal bajo condiciones de incremento de su autonomía personal.

c) Necesidad de dar respuesta a modelos de trabajo basados en la participación, la conectividad y la colaboración-competición igualitaria.

d) Importancia de innovar en el desarrollo de formas de relación laboral que optimicen el aprovechamiento del capital humano a nivel global.

Analicemos brevemente cada una de ellas.

Inmediatez y personalización

Es fácil prever que todos estas capacidades de la tecnología generan una nueva percepción de las personas en sus entornos de trabajo, que ya hoy en día podemos observar en las generaciones más jóvenes, como los populares «Y» o *Millenials* (Meister y Willyerd, 2010). Este grupo social se caracteriza principalmente por haber nacido en la era Internet, que condiciona todo su mundo social. El joven actual vive dentro de una metáfora Google, donde las respuestas son muy rápidas y altamente personalizadas.

Esta demanda de adaptación a las condiciones personalizadas del empleado es uno de los primeros cambios evidentes en la gestión de personas del nuevo siglo. Las organizaciones están empezando a reaccionar a este fenómeno, pasando de los tímidos intentos de la relación más individualizada con los segmentos de alto potencial o los planes de compensación flexible —que dejan a cada empleado un cierto margen de decisión sobre una parte de la retribución para adaptarse a las necesidades de su momento vital— a modelos como *workforce of one* —recientemente planteado por Accenture (Smith, 2010)—. Dicho modelo propone toda una estrategia de personalización basada en la capacidad de la tecnología para presentar diferentes tipos de *interfaz* e información en función de las características de cada usuario, reduciendo así los costes del tratamiento personal «cara-a-cara» y ofreciendo a los propios usuarios márgenes de autonomía para gestionar su propia evolución en la empresa.

Autonomía y deslocalización personal

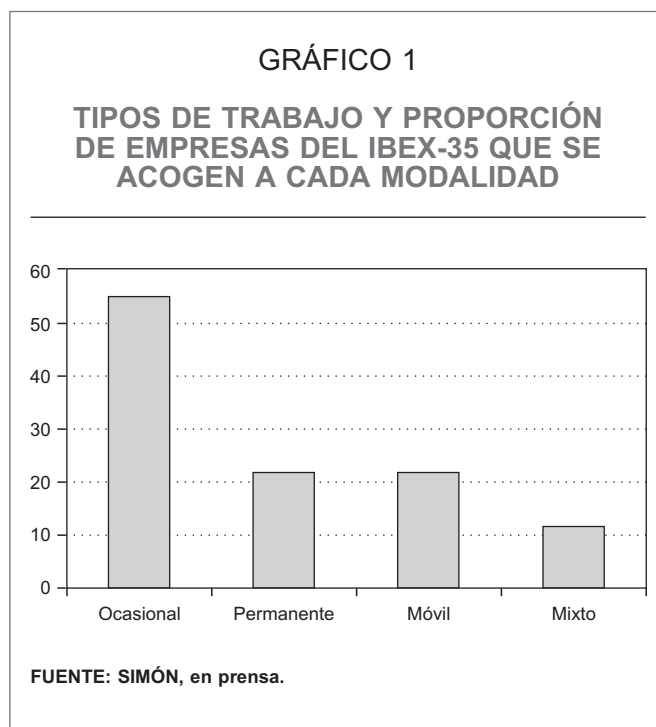
Otro de los grandes cambios que ya se están produciendo en el comportamiento de los profesionales es el distanciamiento de la cultura presencial que ha caracterizado el mundo de la empresa desde el pasado siglo. De nuevo, es la tecnología la que ofrece la posibilidad de realizar un gran número de tareas sin necesidad de ajustarse a un horario presencial en el puesto de trabajo. Dado el carácter emergente de este tipo de aplicaciones, no existe actualmente un marco terminológico para definir estas formas «no estándares» de trabajo; la US Office of Personnel Management considera como sinónimos: trabajo flexible, *telecommuting*, trabajo remoto o trabajo móvil. Por su parte, Eurofound (la European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions) define el teletrabajo como «una forma de organizar y desarrollar el trabajo utilizando tecnologías de la información, en el contexto de un contrato o relación laboral, donde las tareas, que podrían realizarse en la sede del empleador, se desarrollan fuera de ella de forma regular» (EIRO, 2010). Estaríamos hablando en cualquier caso de todo un continuo que va desde el llamado «teletrabajo ocasional» —que supone que el empleado realiza su trabajo durante algunas franjas de tiempo fuera de la sede de la empresa— hasta el «trabajo virtual», en el que la persona traslada de forma oficial su puesto físico a otras instalaciones, habitualmente su domicilio o la sede de sus respectivos clientes.

El impacto de este cambio de la «presencia controlada» a la «distancia flexible» es profundo tanto para la empresa como para el trabajador y la sociedad en general. Son ya muchas las voces que desde campos como la responsabilidad social apoyan este tipo de transición a modalidades flexibles, por su retorno en beneficios a la comunidad o a la sociedad, entre los que se cuentan la contribución al medio ambiente a través del ahorro en combustible, en desplazamientos en horas punta, etcétera. Aunque las evidencias en este punto aún no son concluyentes —puesto que, por ejemplo, el ahorro en CO2 debe ser contrapuesto con otros factores como el

incremento del consumo energético en los hogares con teletrabajadores (Martínez *et al.*, 2003)—, sí se ha apuntado a otras ventajas en términos de ahorro de tiempo, con la consiguiente facilidad para conciliar la vida profesional con la personal (Morganson *et al.*, 2010).

Es precisamente en este aspecto de conciliación donde reside otro de los grandes fenómenos de transformación social: las fronteras entre el tiempo de trabajo y el personal se desdibujan, tanto respecto a la dedicación a la familia como al ocio y tiempo libre. El sociólogo Dalton Conley ha acuñado el término *weisure time* (Conley, 2009), que mezcla trabajo (*work*) y ocio (*leisure*) en el mismo término, para referirse a este fenómeno al que se enfrenta el profesional actual. En el contexto americano el término incluye el desarrollo de aspectos tradicionalmente considerados del ámbito personal también en el trabajo —a través de la creación de redes de amigos, entre los colegas, buscar diversión en el trabajo, etcétera—, cerrando así el círculo de la mezcla de roles.

Este nuevo esquema de vida cotidiana, manifiestamente diferente de la estricta separación de roles que ha dominado el mundo del trabajo de las generaciones anteriores, está dando lugar a un intenso debate en los últimos tiempos. Sus detractores, en su mayor parte provenientes del campo de la sociología (Giddens, 1992 y Beck, 2000) estiman que el teletrabajo genera aislamiento del grupo de referencia, y que esta progresiva individualización termina desembocando en procesos de exclusión y pérdida de identidad social (Taskin y Devos, 2005). Por su parte, las corrientes de orden más psicológico contemplan como positiva la adaptación a las peculiaridades y el momento vital de cada individuo, si bien resaltan la importancia de que el teletrabajador desarrolle habilidades de autogestión para compatibilizar ambos mundos de forma eficaz, minimizando la ansiedad personal que puede generarse en el proceso (Allen *et al.*, 2003). Asimismo, para una implantación efectiva y satisfactoria de estas modalidades de trabajo debe existir una consistencia con otros rasgos de la cultura corporativa; el estilo de liderazgo de la compañía debe fomen-



tar en el empleado confianza en sus condiciones y ausencia de riesgos profesionales, y agravios comparativos con respecto a aquellos colegas que permanecen dentro del esquema presencial (Illegems y Verbeke, 2004). Por último, es preciso señalar que no existe un acuerdo entre los investigadores acerca de los posibles incrementos en productividad y satisfacción de los teletrabajadores (Bailey, 2002).

Los prejuicios y actitudes de muchos empleados y directivos constituyen indudablemente una de las mayores barreras para la implantación de estas modalidades mediadas por la tecnología, en concreto en el caso español. Un reciente estudio realizado por la autora sobre una muestra de empresas del Ibex-35 —14 de ellas multinacionales— (Simón, en prensa), encontró que el 45 por 100 de ellas ofertan diferentes opciones de teletrabajo, siendo mayoritariamente este de tipo ocasional (en el 55 por 100 de los casos, los empleados pueden elegir trabajar algún día sin acudir a la oficina) (Gráfico 1). El 22 por 100 de las empresas —es importante

señalar que ninguna de estas pertenece al sector tecnológico— ofrecen la posibilidad de trabajo virtual o teletrabajo permanente, sin asignación de puesto físico en la oficina.

Es interesante notar que cuando se pregunta a las empresas por qué no disponen de esta forma de trabajo (o por qué no lo ofertan de forma más extensa), el 60 por 100 responden que la naturaleza de los puestos de trabajo no se adecúa a este tipo de modalidades, y el 75 por 100 afirma que el teletrabajo, así como otras formas de «trabajo no estándar», generan altos niveles de reticencia entre mandos y directivos, lo cual dificulta enormemente su implantación. Parece, por tanto, que las facilidades que aporta la tecnología no van acompañadas de los necesarios cambios culturales y de estilo de gestión que creen la confianza corporativa que hemos mencionado anteriormente, y que pasarían por la sensibilización de los gestores a los beneficios asociados a estas modalidades flexibles, el análisis estratégico de los puestos y funciones más adecuados, y el seguimiento y monitorización de la satisfacción y productividad de los teletrabajadores en sus distintas situaciones (Hunton y Strand Norman, 2010).

Trabajadores «hiperconectados»

Otra característica directamente ligada con este mundo mediatizado por la tecnología es la conectividad permanente y activa de sus usuarios. De nuevo los jóvenes son quienes se sienten más cómodos en esta gestión de permanentes entradas de correos, llamadas, sms, contactos en *Facebook*, *Tweets*, consultas a Google... Los nuevos profesionales son consumidores ávidos de información y relaciones rápidas, mucho más superficiales que las que caracterizaron la generación anterior. En palabras de Zygmunt Bauman (2007), el mundo actual se caracteriza por el establecimiento de «relaciones líquidas», donde es más importante la cantidad de «amigos» que la profundidad de la relación. Meister y Willerd (2010) definen a estos «hiperconectados» como aquellos individuos que siempre están conectados a al-

gún sistema con independencia de dónde se encuentren (en casa, en un restaurante, de vacaciones, etcétera). Este grupo está formado mayoritariamente por profesionales de los sectores de tecnología y banca, el 60 por 100 se encuentran por debajo de los 35 años, y el 60 por 100 son, asimismo, hombres. En Estados Unidos, los hiperconectados ya constituyen el 16 por 100 de los trabajadores, en su inmensa mayoría de nivel de gestor o directivo.

La hiperconectividad entra por tanto con fuerza en el mundo de las organizaciones, en particular las globales, que están empezando a valorar el potencial de capitalización de estas redes a efectos de gestión del conocimiento y talento. De esta forma surgen términos como *Enterprise 2.0* (McAfee, 2009), que pretenden integrar todo el impacto que las tecnologías colaborativas generan en las relaciones con todos los *stakeholders*: un estudio realizado por la consultora McKinsey (2009) sobre 1.700 empresas de todo el mundo mostró que el 41 por 100 de las compañías utilizan algún tipo de aplicación basada en redes sociales (desde su forma más sencilla que sería una Intranet con opciones de *feedback* por parte de los empleados) para uso exclusivamente interno, el 34 por 100 se conectan con sus clientes a través de dichas plataformas, y el 25 por 100 las extienden además a socios externos y proveedores.

Este mismo informe revela que, sin embargo, un 22 por 100 se muestra negativa con los resultados de su implantación, mientras que tan solo el 21 por 100 de las compañías se muestran satisfechas con estas aplicaciones. Es interesante notar que esta minoría es la que:

- Cuenta con los mayores porcentajes de participación de sus empleados.
- Tiene integrado el modelo 2.0 de forma explícita en su estrategia.
- Ofrece diferentes incentivos para sus usuarios.
- Utiliza a sus directivos como modelos de adopción de la tecnología, reforzando así la importancia de integrar los sistemas tecnológicos como una parte esencial de la cultura de la compañía.

El surgimiento de nuevos modelos de relación de empleo desde la colaboración global

Las dimensiones de la tecnología que hemos resaltado se encuentran en la base del surgimiento de nuevas formas de trabajo y relaciones empleado-empendedor. El teletrabajo es solamente el estadio más básico. La gestión de la distancia, con esta capacidad de eliminación de las barreras geográficas, es otro de los grandes temas que abren la puerta a diferentes relaciones de empleo. Aunque aún no es un ejemplo generalizado (sobre todo en culturas latinas como la nuestra, donde la relación presencial sigue siendo una fuente de influencias con gran peso en las decisiones de negocio), las herramientas de trabajo colaborativo virtual y las amplias posibilidades de comunicación e intercambio dinámico de información multimedia hacen que la empresa pueda potencialmente trabajar con expertos en cualquier parte del mundo, con quienes mantiene relaciones de empleo basadas en la duración de los proyectos, en modalidad *free-lance*.

Uno de los nuevos modelos que ilustra este potencial es el fenómeno del *crowdsourcing*. Bajo el lema «la sabiduría de la multitud» —que constituye la esencia de la filosofía 2.0— las empresas convocan de forma abierta a cualquier internauta interesado en la innovación o la resolución de problemas concretos; las ideas concursan y se financian cuando encajan con los objetivos de la empresa. Dentro del entorno de *crowdsourcing* se forman equipos —muchas veces *ad hoc*— transculturales, con sus miembros geográficamente dispersos pero compartiendo el interés o la experiencia sobre un proyecto concreto. Es el máximo exponente de la colaboración global, que surgió tras la creación de la wikipedia y los posteriores análisis sobre el potencial de capital humano que surge de las iniciativas espontáneas —y en muchos casos desinteresadas— de usuarios de Internet (Collins, 2010). Muchas empresas han entrado ya en esta filosofía denominada «innovación abierta» (*open innovation*).

El modelo cuenta con acérrimos partidarios, así como con sólidos detractores. Mientras que algunos expertos

hablan de que las áreas de recursos humanos deberían pasar «del *outsourcing* al *crowdsourcing*» (Meister, 2010), desde otros foros se defiende la obligación por parte del empleador de crear una estructura con la que se comprometa y no tienda a externalizar toda su actividad. En cualquiera de los casos, ya son muchas las empresas (Procter & Gamble, Lego o IBM son algunas de las pioneras) que utilizan esta modalidad de convocatoria abierta para hacer emerger y compartir el conocimiento de sus empleados, y lo capitalizan para mejorar su actividad.

Merece la pena mencionar que, a partir de este modelo de colaboración abierta, también surgen modelos de negocio completamente basados en la generación de ideas externas y su enganche con los consumidores. Un buen ejemplo es *Threadless.com*, una compañía *online* de producción de ropa de moda diseñada completamente por sus usuarios, donde todos los diseños se generan por concursos de ideas y la producción está controlada por los índices de popularidad de los propios clientes, que opinan abiertamente y son los jurados en las valoraciones de las ideas.

Con independencia del éxito de sus aplicaciones concretas, lo cierto es que el fenómeno de la hiperconexión y la colaboración virtual está dejando una profunda huella en la actitud de los profesionales. El imperativo de la participación se está abriendo paso en la empresa, tradicionalmente reticente a abrir sus canales bidireccionales más allá de los buzones de sugerencias y algunos programas aislados de involucración de empleados. Sin duda esta es una de las exigencias de la nueva relación de empleo a la que las empresas deberán dar respuesta.

4. Evolución de la función de recursos humanos en contextos globales: el equilibrio entre la eficiencia y la aportación de valor

«*HR is dead: long live HR*». En los últimos tiempos este mensaje se ha convertido en un título frecuente en conferencias y debates sobre la función de gestión de personas. Desde la aparición en 2005 del artículo «Por qué odiamos

a las áreas de RR HH» (*Why we hate HR*) en la prestigiosa revista de tendencias empresariales *Fast Company*, la función se ha visto inmersa en una profunda crítica. La necesidad de transformación es evidente, y la tecnología juega un importante papel en esta labor.

Factores adicionales han forzado esta revisión. Los últimos años, en particular tras la última «batalla por el talento» y el comienzo de la crisis, han estado caracterizados por una fuerte orientación a la contención de costes en la empresa. Las áreas de recursos humanos han desempeñado un papel clave en la optimización de estructura, abandonando la visión más estratégica a un segundo plano, fundamentalmente porque la situación del mercado laboral no ha presentado problemas de retención —que suele ser el argumento más poderoso para convencer a los niveles directivos sobre la importancia de la inversión en personas—. La tecnología ha resultado ser un eficiente medio de reducción de costes, pero su potencial de aportación de valor como palanca de capital humano —a la luz de todo lo que hemos comentado en el apartado anterior— aún está por explotar de forma generalizada en los entornos globales.

Analizaremos en este apartado dos ejes de cambio en la función de recursos humanos: la evolución de la práctica de reclutamiento y selección a la luz de los nuevos entornos basados en tecnología —dado que es la que ha experimentado mayores cambios hasta el momento— y los nuevos modelos de organización interna, de especial aplicación a la empresa global.

Mercado de trabajo virtual, e-recruiting y reputación online

Sin lugar a dudas, la subfunción de gestión de personas que lidera el cambio impulsado por la tecnología es el reclutamiento. El mercado de talento se ha globalizado a gran velocidad, y los profesionales se han lanzado de forma entusiasta al mundo de los contactos *online* y la generación de una reputación en la red. Los empleadores, por su parte, han captado rápidamente las virtudes de Internet y las redes sociales a efectos de locali-

zar candidatos, chequear referencias y establecer contactos con potenciales empleados y colaboradores. Ambos agentes se realimentan mutuamente, los primeros enriqueciendo sus currícula en tiempo real y solicitando referencias de colegas y amigos para ganar empleabilidad, y los segundos desplegando equipos de búsqueda sistemática del mejor talento disponible y fortaleciendo su marca de empleador en sus propias webs corporativas y en los foros correspondientes (Simón y Esteves, 2010). Ya son muchas las empresas globales que cuelgan en You Tube sus videos, solicitan video-CVs y son activos reclutadores en plataformas como *LinkedIn* o *Xing*, incluso en foros no profesionales como *Facebook* o *Twitter*.

En el ámbito del reclutamiento y la selección la tecnología juega también este doble papel tan eficaz de automatizar y homogeneizar por una parte y personalizar y conectar por otra. Atrás han quedado los tiempos de envío de CVs en papel; los candidatos rellenan ahora formularios de solicitud, y las aplicaciones de *screening* revisan los candidatos realizando un rápido emparejamiento de rasgos sobre la descripción del puesto. Al mismo tiempo, bajo la filosofía de que un candidato es siempre un cliente potencial (¡o real!) se mantiene un contacto permanente (vía correo electrónico o sms) sobre el estado de su solicitud —lo cual contribuye enormemente a mejorar la imagen de empresa—.

No es necesario insistir en la consecuencia adicional de todos estos cambios sobre los valores sociales en el mundo del trabajo. Esta nueva filosofía de reclutamiento ha revolucionado el concepto de empleabilidad, que ahora debe incorporar competencias de colaboración en red y una cierta dosis de reputación *online* —de hecho, ya se empieza a apreciar un cierto volumen de negocio de consultoría en este campo—.

La evolución hacia los centros compartidos de soluciones

Antes de producirse esta entrada masiva de la tecnología en algunos ámbitos de la función de recursos hu-

manos, esta ya había arrancado un cierto proceso de cambio —en este caso en positivo— a finales de los años noventa. El comienzo de la primera batalla por el talento, que culminó en el año 2000 con la explosión de la nueva economía, trajo una revisión de la relevancia de las áreas de recursos humanos y su papel en la capitalización de dicho talento como factor de diferenciación y competitividad, sobre todo en sectores de alta cualificación (Cappelli, 1999). El punto central en aquel momento fue el análisis de las subfunciones tradicionalmente asociadas a la gestión de personas con el objetivo de externalizar aquellas tareas no consideradas centrales ni aportadoras de valor; ello permitiría concentrarse en el papel de «socio estratégico» preconizado por Ulrich a mediados de los años noventa. A partir de este momento, los procesos administrativos o bien se automatizaron o se subcontrataron. Era el fin de la «administración de personal», que daba paso al «desarrollo estratégico del talento». De acuerdo con un estudio de Gartner Group, el 80 por 100 de las empresas tienen actualmente externalizada al menos una función de recursos humanos, básicamente la nómina y los servicios legales. En paralelo a estas decisiones, la implantación de sistemas de información y ERP permitió dar otro paso importante: la integración de procesos operativos en la dinámica general de funcionamiento de la empresa. Gestores y directivos empezaron a recibir por correo electrónico o por medio de avisos en Intranet los calendarios y herramientas para la revisión de desempeños, fijación de objetivos o evaluación por competencias. Esta información entraba a formar parte de la base de datos general de la compañía, permitiendo a las más avanzadas iniciar una cierta «inteligencia de negocio» aplicada a las personas y su recorrido dentro de la organización.

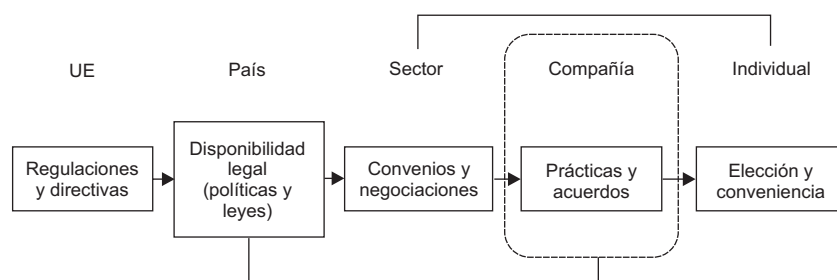
El reto más importante para las áreas de gestión de personas en las organizaciones globales era, en aquel momento —y aún lo es—, cómo hacer convivir la multiculturalidad y la necesidad de homogeneizar procesos y culturas corporativas, cómo combinar la eficiencia en costes con el reconocimiento de la diver-

sidad, y la adaptación a los diferentes contextos. La función de recursos humanos es una de las más descentralizadas y localistas de la empresa, no solamente por las peculiaridades sociales de cada país, sino por los marcos de regulación laboral que determinan, en gran medida, el tipo y alcance de las prácticas de gestión de personas que pueden implantarse. Quizá el caso europeo sea aún más complejo en este sentido, puesto que a los niveles de análisis (ver Gráfico 2) se suman las directivas propias de la EU, que también encorsetan la capacidad de decisión en este sentido. La combinación de todas estas realidades a nivel de país, combinadas con los acuerdos y convenios sectoriales, etcétera, hace que establecer un marco de referencia homogéneo sea una labor prácticamente imposible. Es lo que en su momento se denominó el «modelo caórdico» (*chao-ordic*) (Hock, 1999), que gestiona organizaciones en la frontera entre el orden y el caos, entre la innovación y la eficiencia, entre la competitividad y la colaboración.

La función de recursos humanos debe reconocer este complejo contexto y adaptarse a él, tanto en el diseño de su estructura como de sus procesos de trabajo. Un rol fundamental en este sentido ha sido el de *HR Business Partner*, especialmente en contextos de internacionalidad y globalización. Este cambio supuso en su momento una reacción de adaptación a las crecientes voces que, en el contexto anteriormente descrito de la crisis de principios del presente siglo, preconizaba que las áreas de recursos humanos estaban alejadas del resto de la empresa y contaban con una excesiva estructura y procesos obsoletos y burocratizados. Con su doble reporte a recursos humanos y al correspondiente director de negocio, el *HR Business Partner* salía del *back-office*, se acercaba a la realidad de la línea, y comunicaba con más cercanía y eficacia la estrategia de gestión de personas y sus requisitos de implantación en términos de estilo de gestión y liderazgo. Esta figura permitió automatizar buena parte de los procesos, a través de la creación de grupos centralizados de servicios que coordinaban la operativa del día a día de

GRÁFICO 2

NIVELES DE ANÁLISIS DE OPCIONES DE INNOVACIÓN EN FLEXIBILIDAD EN LAS EMPRESAS EUROPEAS



FUENTE: EUROFOUND, 2007.

la relación con los empleados (Gráfico 3). La tecnología comenzó a jugar un papel importante, poniendo en juego sus dos grandes fortalezas: la eficiencia en costes, a través de la automatización de procesos, y la capacidad de comunicación, en este caso de toda la red de *business partners* con la dirección y los servicios centrales.

Desde algunos foros se está poniendo de manifiesto que este modelo, adoptado por la mayor parte de las empresas multinacionales en los últimos años, ha cumplido eficazmente su papel, pero debe a su vez dar un paso adelante para ganar aún más en eficiencia. Se plantean así modelos como los centros compartidos de soluciones, que mantienen la figura del *business partner* (que garantiza la relación con los directivos de línea), pero proporcionan servicios de forma personalizada también al resto de los empleados a través de potentes sistemas tecnológicos y *call centers* especializados por funciones, y centralizados para la resolución de dudas y problemas puntuales. Se introduce así una capa intermedia entre el núcleo corporativo de recursos humanos (necesariamente *back-office*) y el interfaz directo con el negocio que

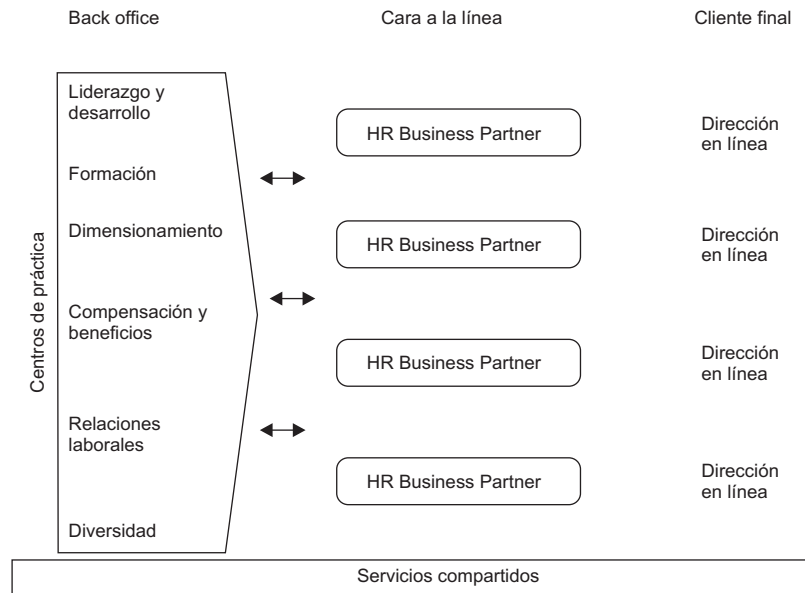
constituye el *business partner*. El Gráfico 4 muestra una propuesta en este sentido (Kates, 2006).

5. Conclusión

Los ejemplos aquí descritos no representan más que un pequeño subgrupo de las vertiginosas transformaciones que ya están presentes en el mundo de trabajo del Siglo XXI, y que anticipan lo que será una cadena permanente de innovación en los próximos años. Las empresas de un cierto tamaño, sean estas multinacionales o no, no pueden ser ajenas a este nuevo mundo, en particular en lo que respecta a sus relaciones de empleo. Las tendencias demográficas en el mundo occidental son claras al mostrar que el talento local escaseará en los próximos años, especialmente en colectivos de alta cualificación, lo cual requerirá lanzarse al mercado laboral global y competir por profesionales cualificados. Como acabamos de ver, estos progresivamente engrosan el segmento de los «hiperconectados», y por tanto demandarán estos mismos parámetros en sus entornos de trabajo. En lo que parece un círculo ascendente —y, aunque con

GRÁFICO 3

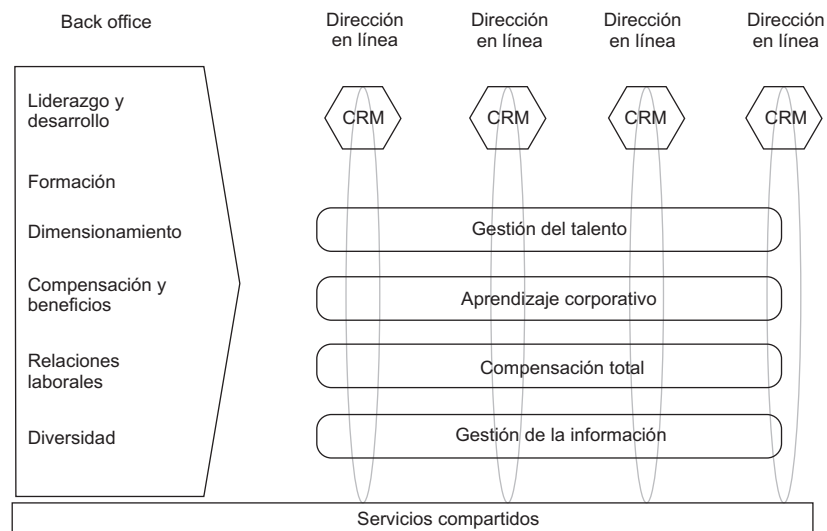
MODELO DE GESTIÓN BASADO EN HR BUSINESS PARTNERS



FUENTE: KATES, 2006.

GRÁFICO 4

MODELO DE GESTIÓN BASADO EN SERVICIOS COMPARTIDOS



FUENTE: KATES, 2006.

sus inconvenientes, sin duda virtuoso—, una nueva forma de ver el mundo del trabajo emerge con claridad en todas sus dimensiones. Las ventajas en términos de capitalización del conocimiento y competencias de las personas son evidentes, puesto que este mundo trae consigo valores tan relevantes como la creatividad, la iniciativa activa de participación y la colaboración en contextos de diversidad. Este protagonismo innegable de las personas como factores de competitividad y diferenciación sin duda traerá consigo una revitalización de los modelos de gestión de recursos humanos, que, si saben aprovechar la oportunidad, contarán con la tecnología como un fiel aliado en la generación de las nuevas relaciones de empleo.

Referencias bibliográficas

- [1] ALLEN, D. G.; RENN, R. W. y GRIFFETH, R. W. (2003): «The Impact of Telecommuting Design on Social Systems, Self-regulation and Role Boundaries», *Research in Personnel and Human Resources Management*, número 22, páginas 125-163, Greenwich.
- [2] BAILEY, D. E. y KURLAND, N. B. (2002): «A Review of Telework Research: Findings, New Directions and Lessons for the Study of Modern Work», *Journal of Organizational Behavior*, número 23(4), junio, páginas 383-400.
- [3] BARTLETT, C. y GHOSHAL, S. (1989): *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Boston, Harvard University Press.
- [4] BAUMAN, Z. (2007): *Tiempos líquidos*, Barcelona, Tusquets.
- [5] BECK, U. (2000): *The Brave New World of Work*, Cambridge, Cambridge University Press.
- [6] BURKHARD, M. E. y BRASS, D. J. (1990): «Changing Patterns or Patterns of Change: The Effects of a Change in Technology on Social Network Structure and Power», *Administrative Science Quarterly*, número 35(1), marzo, páginas 104-127.
- [7] CONLEY, D. (2009): *Elsewhere*, New York USA., Pantheon Books.
- [8] EU SOCIAL DIALOGUE (2002): *European Agreement on Telework*. [En línea] <http://www.worker-participation.eu/EU-Social-Dialogue/Interprofessional-ESD/Outcomes/Framework-agreements/Framework-agreement-on-telework-2002>.
- [9] GIDDENS, A. (1992): *The Consequences of Modernity*, Cambridge, Polity Press.
- [10] HAMMONDS, K. H. (2005): «Why We Hate HR», Fast Company. [En línea] http://www.fastcompany.com/magazine/97/open_hr.html.
- [11] HUNTON, J. y NORMAN, C. (2010): «The Impact of Alternative Telework Arrangements on Organizational Commitment: Insights from a Longitudinal Field Experiment», *Journal of Information Systems*, número 24(1), abril, páginas 67-90.
- [12] ILLEGEMS, V. y VERBEKE, A. (2004): «Telework: What does it Mean for Management?», *Long Range Planning*, número 37, agosto, páginas 319-334.
- [13] KATES, A. (2006): «(Re)Designing the HR Organization», *Human Resource Planning*, número 29(2), páginas 22-30.
- [14] MARTÍNEZ, A.; PÉREZ, M.; DE LUIS, M. P. y VELA, M. J. (2003): «Análisis del impacto del teletrabajo en el medioambiente urbano», *Boletín Económico de ICE*, número 2.753, del 6 al 12 de enero, páginas 23-39, Madrid.
- [15] MCKINSEY GLOBAL SURVEY RESULTS: *How Companies are Benefiting from Web 2.0*. [En línea] <http://www.mckinseyquarterly.com/links/35889>.
- [16] MEISTER, J. y WILLYERD, K. (2010): *The 2020 Workplace: How Innovative Companies Attract, Develop and Keep Tomorrow's Employees Today*, New York, Harper-Collins.
- [17] MORGANSON, V. J.; MAJOR, D. A.; OBORN, K. L.; VERIVE, J. M. y HEELAN, M. P. (2010): «Comparing Telework Locations and Traditional Work Arrangements», *Journal of Managerial Psychology*, número 25(6), páginas 578-595.
- [18] SIMÓN, C. (en prensa): «La evolución del contrato psicológico y los nuevos modelos de organización del trabajo», en MARTÍNEZ, M.; GONZÁLEZ, M. C. y RODRÍGUEZ, R. (eds.): *Gestión de Recursos Humanos: Contexto y políticas*, Madrid, Thomson-Cívitas.
- [19] SIMÓN, C. y ESTEVES, J. (2010): «Analyzing the Recruitment Website Orientation Strategy of Dow Jones and IBEX 35 Companies», *IE Working Paper Series*, número 7/10.