

La innovación en gestión de personas pasa por soluciones tecnológicas

La aplicación de las nuevas tecnologías en el área de la gestión de recursos humanos ha supuesto una auténtica revolución en un sector donde la comunicación y la gestión del conocimiento son componentes esenciales. Crear una herramienta de trabajo que ayude a llevar a cabo las tareas de gestión de las personas, de una forma rápida, flexible, eficaz y accesible, es el principal objetivo de las consultorías de software de recursos humanos y, al mismo tiempo, la apuesta de los departamentos de Recursos Humanos de las organizaciones actuales. No hay duda de que el área que gestiona uno de los principales activos de la compañía, el capital humano, no podía quedar al margen de la era tecnológica. Los departamentos de Recursos Humanos han encontrado en la tecnología un aliado para el desarrollo e implantación de sus políticas de gestión.

En el actual modelo empresarial, el talento se ha convertido en uno de los valores más preciados, y la necesidad de identificar, motivar y retener este talento, uno de los objetivos prioritarios de los departamentos de Recursos Humanos. La metodología tradicional se va quedando obsoleta y las organizaciones necesitan aplicar nuevas herramientas de selección, evaluación, mejora y potenciación del rendimiento de las personas.

Albert Riola, director de Márketing del **Grupo Castilla**, afirma que "las soluciones más solicita-

Desde el punto de vista de la gestión y planificación de recursos humanos, que es el área en que opera Cezanne Software, entienden que algunas de las necesidades más destacadas en este entorno son las relacionadas con el análisis salarial, la gestión por competencias, la gestión del rendimiento o la formación de los trabajadores.

José Manuel Villaseñor, director general de **Cezanne Software Ibérica**, añade que "las aplicaciones relacionadas con los planes de carrera y sucesión, así como el paso previo a la selección

rollo de personal, selección, formación, competencias, planes de carrera y evaluación, así como las encaminadas a potenciar el autoservicio de empleados y gestores a través del portal del empleado", comenta **José Antonio Infante**, socio de **Accenture Human Capital**

Las soluciones informáticas se han convertido en una herramienta estratégica para la correcta gestión del capital humano en las compañías

das son las relacionadas con el desarrollo de las personas: la selección, la formación, la gestión por competencias, la evaluación del desempeño... y, en definitiva, las que facilitan la tarea de conjugar los objetivos del departamento con los de la organización".

o *recruitment*, son también áreas especialmente sensibles para las organizaciones y, por tanto, entornos en los que se demandan aplicaciones de *software* que faciliten las tareas".

"Fundamentalmente, todas aquellas aplicaciones que centran su atención en el área de desa-



¿Cuál es el factor clave de éxito de las soluciones tecnológicas?

José Luis Rodrigo,
director de Recursos Humanos de
Ibercaja

"La agilidad en implementación, aporte y actualización de datos, autonomía que proporcionan, velocidad de explotación, capacidad de respuesta, flexibilidad y consistencia en situaciones de cambio, que permiten adecuación continua a las necesidades, lo intuitivos que se presentan, con lo que facilitan el acceso a los múltiples usuarios, la optimización de productividad y, por tanto, de recursos implicados en su administración y uso (menos recursos, menos esfuerzo y mejores resultados a más corto plazo), las garantías de seguridad ante incidencias por pérdida de información que se tienen actualmente.

Todo ello sin entrar en lo que han supuesto en la contundente disminución de uso de papel y de espacios destinados a archivo del mismo, sobre todo en grandes empresas".



Fernando López Aranda,
director de Recursos Humanos de
DHL Express Iberia

"Las soluciones tecnológicas no son un fin en sí mismas, sino un medio para facilitar la gestión de los recursos. En la medida en que no lo olvidemos, podremos dar un servicio de mayor calidad y ajustado a nuestras necesidades. La gestión integrada e informatizada de recursos humanos nos permite establecer una base sólida y centrarnos en labores de mayor aporte de valor añadido, superando una visión puramente administrativa. Sin duda, la principal ventaja es la agilidad y fiabilidad de la gestión, además de que permiten la adaptación a las necesidades de la empresa a la velocidad que exige el mercado".



Ramón Gomà,
director de Formació i Desenvolupament de
Caixa Sabadell

"En cuanto a la aplicación, uno de los factores clave para el éxito es que sea madura, flexible, parametrizable, modular y capaz de integrar todos los datos que maneja Recursos Humanos. En cuanto a la empresa proveedora, que tenga una amplia experiencia en otras implantaciones para actuar como consultor aportando valor. En cuanto a Recursos Humanos, es fundamental la implicación de todos los afectados para rediseñar los propios procesos y aprovechar la oportunidad para manejarlos".



Management Solutions del **Grupo Accenture**.

El cambio que han sufrido las competencias de la gestión de personas, junto con la aparición de las nuevas tecnologías, ha conformado un nuevo panorama en los departamentos de Recursos Humanos de las organizaciones, donde se tienden a diferenciar dos ámbitos en la aplicación de tecnología para la gestión diaria. Por un lado, destacan la gestión más puramente administrativa, así como la gestión de nóminas y, de forma diferencial, hacen referencia a nuevas herramientas más relacionadas con sistemas de gestión de competencias, de formación y de selec-

ción. Y por otro lado, hacen hincapié en las plataformas de comunicación, como la intranet o el portal del empleado.

Jorge Díez-Ticio, director de Recursos Humanos de **DKV Seguros**, afirma que "a las tradicionales aplicaciones de administración, selección, formación y plan de prevención de riesgos laborales se han unido herramientas potentes y de gran utilidad, tales como nuestra propia plataforma de *e-learning* y la intranet/portal del empleado, y herramientas no sólo de gestión sino también de información, de formación y de comunicación".

También sería el caso de **DHL Express Iberia**, que cuenta con un sistema de administración de personal, otro de gestión por competencias, que se monitoriza a través de un *software* que permite el seguimiento del *performance evaluation*, los *panels* y la gestión de objetivos del personal ejecutivo, y de una "intranet que facilita la comunicación dentro de la organización y establece canales de información más fluidos", según

explica **Fernando López Aranda**, director de Recursos Humanos de esta compañía.

La tecnología, imprescindible

Las aplicaciones tecnológicas están presentes en las organizaciones hasta el punto de que la gestión diaria es impensable sin su utilización. Las tareas administrativas, el almacenamiento de información, los flujos de comunicación y la gestión en sí misma son procesos esenciales donde la informática tiene un gran protagonismo, aportando agilidad y fiabilidad.

"Las aplicaciones informáticas son imprescindibles", afirma **Ramón Gomà**, director de Formación i Desenvolupament de **Caixa Sabadell**. Para esta entidad bancaria, las tecnologías permiten gestionar grandes volúmenes de información de forma eficiente y liberar tiempo para prestar servicios personalizados a los empleados. "Es esen-

Una de las tendencias en las soluciones de tecnología de la información para la gestión del talento es la incorporación de las ventajas de internet

cial que ofrezcan la posibilidad de que el trabajador pueda autogestionar el mayor número de servicios (formación, peticiones, etc.), ya que así acelera el proceso, da respuestas rápidas y el empleado se siente propietario de sus procesos", añade. De las aplicaciones informáticas valora que ofrezcan la posibilidad de gestionar flujos de trabajo, tanto internos de recursos humanos como con interacción con la plantilla. En definitiva, "la aplicación debe convertirse en un facilitador para poder dar respuesta a las necesidades de los empleados y personalizar más los servicios que les prestamos", apunta Gomà.

Actualmente, **Ibercaja** trabaja bajo dos entornos: sobre la versión e-MIND de Meta4 en los procesos relacionados con administración, nóminas, retribuciones, etc., y muy recientemente ha incorporado una plataforma en entorno web, en concreto la *suite* Cezanne, que integra reclutamiento, selección, evaluación y próximamente formación y planes de carrera. "Ambos entornos nos permiten optimizar tiempo y recursos así como nuestra capacidad de respuesta al cliente interno", afirma **José Luis Rodrigo**.

También para los responsables de personas, actualmente más de 1.000 distribuidores en toda España, constituyen un elemento facilitador, al

Jorge Díez-Ticio, director de Recursos Humanos de DKV Seguros

"Pienso que el factor clave de éxito de las soluciones tecnológicas relacionadas con RR HH radica en adecuar los soportes de los que nos dotamos a las necesidades reales que tenemos. Desde mi punto de vista, un factor diferencial sería hacer crecer en paralelo, siempre con visión de futuro, las soluciones tecnológicas y el área de RR HH. La evolución en la utilización de *software* al objeto de gestionar las personas de la organización ha sido continuada, sobre todo desde los últimos diez años, y nos ha permitido crear una herramienta de trabajo que nos sirve y ayuda a llevar la función y los proyectos de una manera rápida, flexible, eficaz y accesible".



Arantxa Balsón, directora de Desarrollo e innovación en RR HH de Endesa

La funcionalidad estándar proporcionada por el producto elegido deberá estar lo más próximo que sea posible a los procesos a gestionar, en consecuencia la elección del producto adecuado es esencial. Los desarrollos a medida -fuera del estándar adquirido- tendrán que ser aprobados por la Dirección de Proyecto en función de su justificación funcional, técnica y económica.

El alcance funcional definido para el proyecto se mantendrá inalterable durante su ejecución. La Dirección del Proyecto abrirá líneas de trabajo para detectar nuevos requerimientos funcionales que serán incorporados en fases posteriores. El diseño debe hacer posible la escalabilidad del sistema y la incorporación de otras funcionalidades en sucesivas fases del proyecto.

Josep M. Domènech, responsable de Personal y Relaciones Laborales de Merck Farma y Química

"Actualmente, se está produciendo una masiva implantación de tecnologías de la información en las áreas de RR HH mediante diferentes soluciones tecnológicas, como portales del empleado, paquetes integrales de gestión, sistemas de *e-learning*, etc. Ante ello, y a la hora de tomar una decisión entre todas, nuestro objetivo tiene que ser escoger una que aporte valor añadido a la función de RR HH, con lo cual conseguiremos que la aplicación cumpla con cuatro criterios: funcionalidad, escalabilidad, flexibilidad y accesibilidad. Con ello conseguiremos mejorar las funciones en dos aspectos: optimización de los diferentes procesos internos del área y marketing interno, ya que mejoraremos nuestra imagen a través de la accesibilidad y la mayor transparencia".





poder obtener datos de sus equipos de forma descentralizada.

Desde los departamentos de RR HH, los responsables coinciden en valorar las ventajas que aportan las tecnologías a la hora de gestionar a las personas, y destacan la mejora de la información interna y el fomento de la cultura corporativa, la motivación del empleado y la reducción de costes, de tiempo y de transacciones.

También aumenta la eficacia del trabajador gracias a la automatización de procesos y del acceso fácil a la información; se facilita la introducción de políticas de retribución variable y aumenta la capacidad de autogestión del empleado a partir de la intranet.

"Accesibilidad, rigor, seguridad, agilidad, control, capacidad de explotación y reporte a muy corto plazo, capacidad de simulación sin repercusión, garantía de confidencialidad y protección de datos, posibilidad y oportunidad para descentralizar o delegar eficazmente para prever situaciones, anticiparse...", son palabras de José Luis Rodrigo, de Ibercaja.

En contrapartida, y como acostumbra a pasar, también existen inconvenientes. La cara negativa de las aplicaciones informáticas suele ser la pérdida de la relación interpersonal, aunque es un aspecto que las organizaciones ya tienen en cuenta y procuran no caer en ello.

Principalmente, los inconvenientes en la gestión pueden derivarse de la tendencia a trabajar cada vez más o exclusivamente con bases de datos implementadas en las aplicaciones perdiendo la atención e interrelación personal o las aportaciones, criterios o valoraciones profesionales.



Tendencias

Las soluciones para la gestión de RR HH de nueva generación ofrecen funcionalidades que dotan a los jefes de equipo de unas herramientas informáticas flexibles, potentes y fáciles de utilizar para la óptima gestión del talento, de su desempeño, de su carrera y del clima laboral. Se trata de buscar las fórmulas adecuadas para emplear el tiempo de los jefes de equipo en aquellas labores que impliquen un mayor compromiso en la gestión del talento, para dar soporte a los aspectos relacionados con el cumplimiento de los objetivos.

José Manuel Villaseñor destaca como una de las tendencias en las soluciones TI para la gestión del talento "la incorporación de las ventajas de internet. La democratización en el uso de la red y el trasvase de sus capacidades hacia la gestión de las personas están convirtiendo a los portales del empleado y del manager en una herramienta fundamental para la

reducción de costes y tiempo y para la comunicación con los empleados sin importar su localización".

Cezanne Software va más allá, al ofrecer herramientas que permiten gestionar la evaluación de los candidatos, la formación de los empleados o el desarrollo de planes de sucesión o de carrera en entornos colaborativos, alejándose así de herramientas desintegradas y complejas. "Ésa es la verdadera tendencia evolutiva de este tipo de soluciones, más allá de encontrar cada vez más aplicaciones que mejoren la gestión o el trabajo de los jefes de equipo", afirma Villaseñor.

Albert Riola, del Grupo Castilla, considera que "cada vez más la tendencia va hacia entornos web (aplicaciones totalmente accesibles vía web: el portal del empleado, la gestión de centros remotos...) y también van asumiendo un papel destacado los entornos colaborativos. Es decir, cada vez son más importantes los flujos de trabajo, la gestión por procesos, que implican a otros departamentos además del de Recursos Humanos y en el que participan otros mandos intermedios".

Desde Accenture, la evolución de los nuevos aplicativos se centran en la creación de soluciones verticales (por ejemplo, el sector público) y en la generación de herramientas colaborativas y de mayor valor para el negocio, como *e-recruiting*, *e-learning*, gestión del talento, cuadro de mando de RR HH...

En Ibercaja aseguran que este riesgo es bajo, debido a que otorgan mucha importancia al trato personalizado, y el valor de las herramientas tecnológicas se centra en dar apoyo y nunca en ser un sustituto; lo mismo ocurre a la hora de la toma de decisiones: "Nos aporta datos, referencias, elementos de contraste, pero ni determina nuestras decisiones ni resuelve por nosotros", asegura Rodrigo.

A pesar del avance informático, el elemento humano es difícil que pueda ser sustituido por la tecnología. Las personas son el factor fundamental en el crecimiento de toda empresa; las empresas las hacen las personas y no la tecnología.

Soluciones "a medida"

Uno de los factores que asegura el éxito de las soluciones tecnológicas es que la herramienta proporcione soporte y se adapte a las funciones requeridas, independientemente de la complejidad y del volumen de gestión. También es fundamental que las inversiones realizadas en tecnología se hagan con un retorno claro de las mismas y unos costes asequibles.

La implantación de una herramienta informática debe dar respuesta a unas necesidades de negocio claramente definidas, ayudar a alinear las políticas y procesos de recursos humanos con la estrategia de negocio y a definir o completar el modelo de servicios que el área de RR HH provee a sus clientes internos. De esta manera, se puede monitorizar si la implantación de la herramienta aporta valor al negocio y se justifica su inversión. De lo contrario, la implantación del sistema se convierte en un mero cambio de la herramienta de trabajo.

La implantación de sistemas de recursos humanos en grandes compañías suele aprovechar soluciones de mercado y contar con la ayuda de un integrador, cuyo conocimiento, experiencia previa en proyectos similares y la utilización de activos (metodología, soluciones preconfigura-

das, productos verticales, etc.) es fundamental para no "reinventar la rueda" y asegurar el éxito de la implantación en los plazos previstos.

"Hoy en día existen aplicaciones suficientemente desarrolladas como para no tener que recurrir a aplicaciones hechas a medida", afirma Ramón Gomà. Desde Caixa Sabadell consideran fundamental encontrar un *software* que sea capaz de manejar todos los datos y procesos de recursos humanos, modular, fácilmente parametrizable, que cubra más del 80% de las necesidades actuales y previstas, que permita personalizar fácilmente aquellos aspectos específicos que

La gestión de capital humano obliga a contar con el apoyo de la tecnología, que permite liberar tiempo y costes para asumir las nuevas tareas de mayor valor para el negocio

no cubre el estándar y que disponga de módulos adicionales que se puedan adquirir en el futuro. "Hay que aprovechar la implantación del *software* para replantearse los procesos existentes y rediseñarlos", añade Gomà. Actualmente, el mercado ofrece muchas posibilidades de adecuación a las necesidades de los distintos contextos empresariales, y existe un amplio abanico de empresas especializadas que ofrecen diseño y programación a medida para todo tipo de situaciones y necesidades. José Luis Rodrigo, de Ibercaja, entiende que el hecho de que un estándar de los muchos que ofrecen las empresas especializadas en el mercado permita hacer de él un *software* "personalizado": "Es una ventaja y un valor añadido que nos diferencia y nos aporta ajustes a nuestras necesidades y estilo".

En general, los directivos de Recursos Humanos están acostumbrados a manejar soluciones

ofimáticas para poder procesar y obtener la información que necesitan en el día a día. La implantación de soluciones integradas en el ámbito de los recursos humanos, si bien requiere de una formación específica en la herramienta diseñada, no acostumbra a ser una barrera fundamental para el directivo. Sí que es básico el conocimiento al detalle de la herramienta que implementan, para obtener el máximo rendimiento de las aplicaciones que incluyen, aunque cabe señalar que, cada vez más, las herramientas tecnológicas están pensadas para el usuario, para que éste pueda obtener la información de la manera más fácil y ágil. De modo que cualquiera con unos conocimientos básicos de ofimática puede manejar sin problemas el *software* para la gestión de personas.

“Boom” del software

“Sin duda —afirma José Antonio Infante—, en este último año estamos experimentando una demanda creciente de herramientas en esta área, debido a que las compañías se dan cuenta de la importancia que estas herramientas tienen en la mejora del rendimiento de sus empleados”.

La competitividad de las organizaciones actuales está muy relacionada con la capacidad de atraer y retener el talento y con su habilidad para aprovechar las nuevas tecnologías en este campo. Esto lo demuestra el creciente interés por implantar nuevas tecnologías de la información que aportan mejoras en la selección, retención y fidelización de los mejores profesionales. A nivel estratégico, el *software* actual específico de recursos humanos permite la mejora de la motivación y de la comunicación interna, alinear la estrategia empresarial con los objetivos de equipos y personas, retribuir a los empleados de manera variable... y todo esto con una reducción de costes o de tiempo para el departamento. Un “boom” del *software* que está muy relacionado con el de las políticas de gestión de recursos humanos.

José Manuel Villaseñor afirma que “más que de un ‘boom’ del *software* en recursos humanos se debe hablar de la importancia creciente de las áreas de recursos humanos y de su mayor contribución a la estrategia global de la compañía”. Por tanto, cualquier herramienta que permita automatizar procesos, sistematizar tareas y gestionar

con garantía el talento se convierte también en una pieza clave.

Desde **Meta4**, **Fernando Ruiz** también coincide en señalar que el número de proyectos exclusivos de gestión de recursos humanos se ha visto incrementado de manera notable frente a etapas anteriores, donde el peso principal lo tenían los proyectos orientados a la administración de personal.

La propia evolución de los departamentos de Recursos Humanos ha llevado a que la tecnología tenga un papel clave. El paso de ser meros departamentos de administración de personal y nómina a ser un departamento de gestión de capital humano obliga a contar con el apoyo de la tecnología, que permite liberar tiempo y costes

de gestionar las personas de la organización, ha sido continuada, sobre todo desde los últimos diez años. En DKV Seguros, por ejemplo, “ha permitido crear una herramienta de trabajo que sirve y ayuda a llevar la función y los proyectos de una manera rápida, flexible, eficaz y accesible”, manifiesta Jorge Díez-Ticio.

El tamaño de las compañías es un factor importante en la demanda de este tipo de herramientas. Cuanto más volumen de empleados y, sobre todo, cuanto mayor sea su dispersión geográfica, se hace más necesario el uso de este tipo de soluciones. Se puede decir que según crece el tamaño de las compañías y el número de personas a gestionar crece, casi exponencialmente, la casuística a resolver y, por tanto, la

Las soluciones de gestión de RR HH, que inicialmente entraron en los departamentos de Personal para automatizar tareas, han sobrepasado este papel y son instrumentos estratégicos para cualquier entidad

para asumir las nuevas tareas de mayor valor para el negocio.

“También hay que destacar que, actualmente, existe una tecnología que permite abordar proyectos de gestión de recursos humanos con una mayor funcionalidad y con un coste más reducido que hace unos años”, señala Fernando Ruiz.

Retos de gestión

Hoy día, los departamentos de Recursos Humanos de las organizaciones modernas deben afrontar varios retos en la gestión de los RR HH, como por ejemplo la alta dispersión geográfica, complejas políticas retributivas y múltiples tipos de contratos (heredados de varios procesos de fusión o adquisición), alta rotación (en el sector o en la propia organización) o la necesidad de fuertes inversiones en formación, cuyos resultados deben controlarse adecuadamente. Además del uso cada vez más generalizado de indicadores del rendimiento y la necesidad de implantar sofisticadas normas de seguridad en el acceso y en el trabajo con la información. Teniendo en cuenta esta realidad, Villaseñor, de Cezanne, considera que “todos estos factores crean un entorno de gran complejidad, cuya adecuada gestión sería imposible si la organización no contara con las herramientas de TI adecuadas. Es por ello que las soluciones de gestión de RR HH, que inicialmente entraron en los departamentos de Personal de las empresas con el objetivo básico de automatizar tareas repetitivas y de poco valor añadido, hayan sobrepasado hoy día, con mucho, este papel, y se han transformado en herramientas estratégicas para cualquier organización”.

Este “boom” también se refleja en las partidas presupuestarias destinadas a *software* en los departamentos de Recursos Humanos. La evolución, tanto presupuestaria como en la utilización de *software*, con el objetivo

de complejidad, que se traduce en una mayor necesidad de herramientas de gestión. En cuanto a los sectores de actividad, en general, actualmente hay una mayor demanda en los sectores financieros, transportes y sector público.

Comparación por países

La situación actual en España es de crecimiento progresivo y hay un mayor acercamiento a países más avanzados, como los del norte de Europa o Estados Unidos, donde tienen una larga trayectoria en políticas de recursos humanos y en los que existe una clara conciencia de la importancia de la tecnología.

José Manuel Villaseñor manifiesta que “las empresas hacen importantes inversiones en la gestión de los recursos humanos y en tecnología. Esta inversión no alcanza el volumen que se realiza en países como Alemania o Gran Bretaña, pero está creciendo, y el interés que percibimos aquí hacia las nuevas tecnologías para la gestión del empleado es muy alto, lo que hace que el gap entre la inversión de España y de estos otros países europeos se esté reduciendo constantemente”.

En comparación con los países en los que **Meta4** tiene presencia, sostienen que en Europa y Estados Unidos es anterior el crecimiento de la demanda de implantación de aplicaciones de recursos humanos que en España y están en una situación más avanzada; en cambio, en Latinoamérica todavía no se ha producido esta desarrollo”.

Según los datos de tendencia que maneja Accenture, el crecimiento esperado en Europa para este tipo de aplicaciones se centra entorno al 9%. En España, las previsiones están por encima de esta cifra y se eleva al 15%. En cambio, en Estados Unidos (un mercado más maduro que el español), las tasas de crecimiento superan el 25%, lo que “hace pensar que se está en un ciclo expansivo en este segmento que no ha hecho más que empezar”, analiza José Antonio Infante.

La tecnología cada vez va a tener un papel más importante en la gestión del capital humano, ya que una de las principales preocupaciones de las organizaciones va a continuar siendo la atracción y retención del talento. En este sentido, las aplicaciones informáticas representan una herramienta básica para mejorar la cuenta de resultados, ya que seleccionar, formar, retribuir, incentivar y retener el talento de las organizaciones es la mejor baza para disponer de los profesionales mejor cualificados del mercado y, por tanto, incrementar la confianza de los clientes ■

redaccion@custommedia.es

