

La Web 2.0 también llega a Recursos Humanos

Hoy en día ya nadie puede poner en duda que durante la última década las funciones de los departamentos de recursos humanos de las empresas han evolucionado, pasando de ser una actividad de soporte a los procesos de trabajo existentes en las organizaciones a convertirse en una parte activa de la toma de decisiones de la dirección.

Esto, en gran medida, como explica **Miguel Saiz**, responsable de las áreas de Soporte Técnico, Dirección de Operaciones y MSN, y Compensación y Beneficios del departamento de Recursos Humanos de **Microsoft**, ha sido posible gracias a “la existencia de herramientas de gestión que han permitido superar actividades de escaso valor, como procesos de nóminas, gestión de permisos y turnos, seguimiento de vacaciones, etc.”. En definitiva, lo que ha conseguido es que los profesionales de esta área puedan dedicar su tiempo a lo que realmente aporta beneficios al negocio, “que no es otra cosa que trabajar para identificar y potenciar la diferencia competitiva del capital humano de cada empresa”, añade el directivo.

Es una opinión que comparte también **Antonio Guitart**, director general de **Integrho Enter Systems**: “Para el departamento de Recursos Humanos, estas nuevas aplicaciones ofrecen la ventaja de poder orientar su actividad a realizar funciones estratégicas, gestionando eficazmente la información profesional y competencial de las personas de la organización”. En otras palabras, con las nuevas herramientas disponibles actualmente es posible reconvertir estas áreas en verdaderos centros de inteligencia en la gestión del talento de la organización, creando valor y alineando los objetivos departamentales con los empresariales.

Sin embargo, esta afirmación no sólo es algo que queda bonito sobre el papel, sino que está demostrado y contabilizado. El dato lo aporta **Ignasi Buyreu**, socio de **Mercer** y responsable del área de Servicio de Capital Humano: “Estimamos

que la mayoría de las empresas pueden obtener un retorno de la inversión positivo durante los tres años posteriores a la implantación de un sistema integrado de gestión de recursos humanos, solamente por eficiencias derivadas de la mejora en sus procesos”.

Por lo tanto, la importancia de este tipo de aplicaciones está de sobra demostrada y en ella coinciden todos los expertos consultados. Por ejemplo, **Stephan Escape**, director general para España y Portugal de **HR Access**, lo resume en unas pocas palabras: “Con la mitad de recursos y de personas se pueden afrontar el triple de funciones”. Ahora bien, es a la hora de hablar de las ventajas y de los beneficios que éstos aportan cuando las opiniones son dispares.

Ventajas añadidas

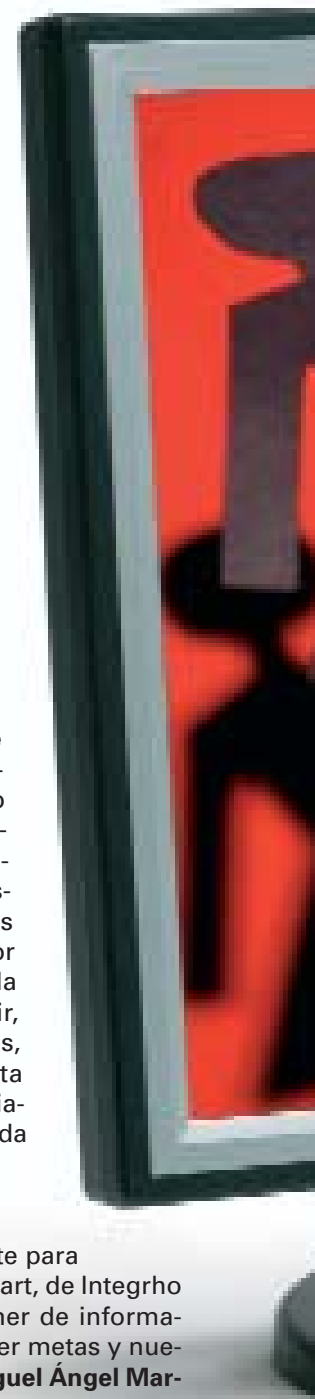
Quizá los principales beneficios que aportan estas aplicaciones a los departamentos de administración de personal se pueden resumir en cuatro, tal y como lo expone **Teodoro Jiménez**, jefe de la división de Sistemas de Gestión de Recursos Humanos de la Dirección de Organización y Recursos Humanos de **Aena**: “En primer lugar, fiabilidad, en tanto en cuanto la automatización evita multitud de errores de proceso; luego rapidez, ya que los procesos modernos de recursos humanos exigen plazos cada vez más pequeños; a continuación homogeneidad, especialmente en organizaciones muy descentralizadas; y finalmente reducción de recursos humanos, que aportarían poco valor añadido”. **Olga Fustel**, directora de Recursos Humanos de **GE Capital Solutions España**, en cambio, prefiere centrarse

en otra cualidad muy importante, “el notable ahorro de tiempo”, a la vez que ayudan a involucrar al empleado y al manager en la propia gestión de personas, a tener un histórico y una evolución de cada uno, y desarrollar una base de datos fiable y consistente. Es más, continúa, “gracias a este tipo de herramientas también somos capaces de gestionar equipos virtuales, multifuncionales o europeos de una manera rápida y eficaz”.

Efectivamente, de esta manera, “los responsables disponen de una visión instantánea de sus equipos, facilitando análisis de rendimientos y destacando cualquier aspecto que necesite una acción inmediata”, añade **José Alonso Gutiérrez**, director comercial de **Smart Workforce**. Y a esto hay que sumarle, prosigue el directivo, “la mayor facilidad en la adaptación a los requisitos de la legislación laboral vigente y a los convenios laborales”, y una mejor interacción del empleado, “con la posibilidad de que puedan elegir, solicitar e incluso cambiar turnos, vacaciones o permisos, y de esta forma obtener una mayor conciliación entre su vida laboral y su vida personal”.

Retos y metas

Asimismo, otra ventaja importante para las empresas, en palabras de Guitart, de Integrho Enter Systems, “es poder disponer de información en tiempo real para establecer metas y nuevos retos”; mientras que para **Miguel Ángel Mar-**



¿Cuáles son las herramientas o módulos más importantes que debe tener

Rafael del Barrio,

jefe del departamento de Soporte Informático de RR HH de la **EMT de Madrid**

“En primer lugar, debe tener mucha facilidad para obtener y distribuir información de un modo simple y dinámico. A continuación, que tenga un almacenamiento de datos históricos lo más accesible posible, así como gran cantidad de controles que garanticen la calidad de la información y la aportación al medio de las redes sociales. Es muy frecuente necesitar información no prevista de modo estándar. Finalmente, es imprescindible la calidad, la distribución y la velocidad de acceso a la información y a los procedimientos”.



Manuel Rivera Sánchez,

mánager de Servicios de Recursos Humanos de **Vodafone España**

“Debería tener dos partes diferenciadas. La primera es el sistema de recursos humanos, que es la base de datos que soporta la información de los empleados categorizada en los distintos módulos (como los de selección, administración de personal, retribución, organización, desarrollo, formación...), y que ha de permitir la gestión de flujos transaccionales. La segunda es el portal del empleado en entorno web, que es la ventana abierta del sistema hacia todos los trabajadores, para permitir su autogestión”.



Olga Fustel,

directora de Recursos Humanos de **GE Capital Solutions España**

“Todos los módulos son importantes, ya que la gestión de RR HH debe ser completa para aportar valor. Para nosotros, es fundamental el de captación y gestión de candidaturas, tanto externas como internas, ya que es primordial atraer y retener el mejor de los talentos en nuestra compañía. También destacaría los de evaluación, formación y desarrollo, aparte de los típicos de gestión de compensación y beneficios y administración de personal. A la par, y asociados a todos ellos, los módulos de *support central* y *communities*, donde el empleado es parte activa y protagonista, porque no sólo son lugares donde recurrir en busca de información, sino que también puede aportar a otros su propio conocimiento y experiencia”.



tínez, gerente de compensación y beneficios de **Astra Zéneca**, “minimiza el trabajo administrativo y burocrático, automatiza las acciones rutinarias y libera de tiempo para poder centrarse en hacer recursos humanos desde y para el negocio”.

En resumen, la puesta en marcha de un sistema tecnológico de recursos humanos supone “un impacto significativo en la reducción y optimización de procesos de negocio en las organizaciones, obteniendo un retorno de inversión importante a corto plazo a través de la automatización de tareas administrativas y de la implantación de herramientas accesibles para los empleados”, lo sintetiza **Fernando Ruiz**, director de desarrollo de negocio de **Meta4**.

Además, la introducción de las TI permite la alineación de sus objetivos con los del negocio de la compañía, “maximizando el potencial de sus empleados y mejorando su productividad”, agrega Ruiz.

Para ser realmente eficaz y conseguir todos los beneficios enumerados más atrás, una aplicación destinada a la gestión de recursos humanos debe adaptarse a las necesidades cambiantes del departamento. Por eso, en función de éstas, hay una serie de opiniones al respecto sobre cómo debe ser una aplicación de

estas características e integrarse con el resto de la infraestructura informática de la compañía.

Cómo debe ser

Los sistemas de gestión de recursos humanos se centraban antes en las aplicaciones de tipo funcional, como administración de personal, de nóminas

y de beneficios, y automatización del trabajo de los profesionales de recursos humanos.

Ahora bien, puntualiza Ruiz, de **Meta4**, “dada la incapacidad de las soluciones ERP genéricas para proporcionar una funcionalidad avanzada en la gestión del talento y el conocimiento, se introducen ahora aplicaciones de autoservicio, que acercan la entrada de datos para las funciones administrativas a la fuente misma de los datos: los empleados y directivos”.

Dicho esto, queda claro que un *software* de recursos humanos debe ser algo más que un sistema informático que facilite la gestión económico-administrativa de los empleados de una compañía. “Tiene que ser una herramienta que permita maximizar el potencial de cada uno de los miembros de la organización, facilitando la gestión de su talento y las posibilidades de desarrollo que permitan potenciarlos, dando a su vez respuesta a las necesidades del negocio que se presente en el tiempo más reducido posible y allí donde se necesite”, opina Saiz, de **Microsoft**.

Una vez aclarado esto, y para que una aplicación sea verdaderamente eficaz, es preciso identificar quiénes serán sus usuarios potenciales. En

Una aplicación destinada a la gestión de recursos humanos debe adaptarse a las necesidades cambiantes de estos departamentos

este sentido, según **Manuel Rivera**, mánager de Servicios de Recursos Humanos de **Vodafone España**, se pueden distinguir dos tipos: los profesionales de recursos humanos y los empleados y mánager. Para los primeros, “el *software* utilizado debe ser flexible y escalable”; mientras que para los segundos tiene que ser fácilmente gestionable por ellos “para hacer frente a las necesidades que surgen a diario de temas referentes a los recursos humanos”, opina Rivera.

Conceptos fundamentales

Para **José Antonio Infante**, socio de **Accenture Human Capital Management Solutions**, hay tres conceptos fundamentales que se debe pedir a un *software* de este tipo. El primero es “asegurar que, con independencia de procedimiento y canal de actualización de la información, ésta sea consistente y fiable”.

un software de recursos humanos?

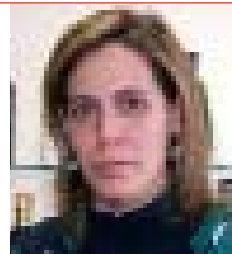
Miguel Saiz, responsable de las áreas de Soporte Técnico del departamento de RR HH de **Microsoft**

“Un *software* de recursos humanos debe ser una plataforma abierta a las necesidades de cada empresa. Además, debe dar respuesta al momento en que la organización se encuentre y a las distintas fases de evolución de las estrategias de recursos humanos que existan en cada empresa. La gestión de la diversidad, la atracción del talento o la forma en la que un profesional se desarrolla en su puesto de trabajo y a lo largo de su carrera tienen que estar apoyados por módulos informáticos que interactúen entre sí y que permitan una actualización de forma conjunta, configurando un sistema integrado sin excesiva dependencia de carga administrativa”.



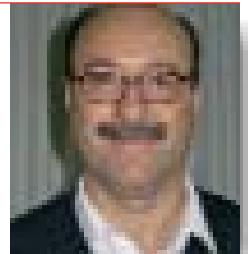
Ana González Payo, responsable de Administración de Personal de **Pernod Ricard España**

“Yo hablaría de las siguientes áreas funcionales: la elaboración de nóminas más tradicional; los procesos de negocio orientados a la carrera profesional del empleado; la valoración de los trabajadores, diferenciándose los que deben gestionar equipos de los que no; la selección de personal, tanto interna como externa; y el área de autoservicio del empleado, donde se deberían tratar áreas como las vacaciones, gestión del tiempo, modificación de datos, solicitud de permisos, etc. Todos estos procesos deberían estar interrelacionados por medio de un gestor de tareas y acciones, y con accesos diferentes según donde esté cada empleado (Internet, dispositivos móviles...)”.



Teodoro Jiménez Palomo, jefe de la División de Sistemas de Gestión de RR HH de la Dirección de Organización y RR HH de **Aena**

“Ante todo, el módulo fundamental es el de administración de personal, en el que incluiría la gestión de la relación contractual, la nómina y la gestión de tiempos. En segundo lugar, también resulta muy importante todo lo relacionado con la estructura organizativa (puestos de trabajo, funciones...). Y en tercer y último lugar estaría la parte *software* de recursos humanos (como la formación, el desarrollo, la prevención, los portales del empleado y del mánager...)”.



Dime qué empresa eres y te diré qué *software* de gestión de recursos humanos necesitas

Es evidente que, con independencia del tamaño de la empresa, de la actividad que desarrolle o del entorno en el que desempeñe su actividad, la gestión de sus recursos humanos resulta estratégica para que pueda alcanzar el éxito. Captar, retener y fidelizar el talento que se encuentra dentro de las organizaciones ha de ser una tarea prioritaria para los responsables de cualquier compañía. Pero, entendiendo el papel determinante que desempeñan las personas, es también importante saber qué herramientas se adaptan mejor a cada organización. Mostramos a continuación algunas claves para determinar las que mejor se ajustan a las necesidades específicas de cada empresa.

Como es lógico, una compañía con un tamaño medio-grande presenta requerimientos muy distintos a los de una pyme, ya que sus estructuras y sus procesos más complejos demandan disponer de una visión global y de un mayor control sobre las diferentes áreas, muchas de cuyas funciones habrán sido delegadas. Así pues, en este caso, se precisan de herramientas eficaces que faciliten todos los procesos administrativos. Aspectos como la compensación o los planes de sucesión y carrera serán básicos en la gestión de sus recursos humanos. En el caso de las pequeñas empresas, la situación es diferente, ya que sus propias estructuras permiten el conocimiento, análisis y control de las diversas áreas sin este

tipo de herramientas. Sin embargo, se presentan como estratégicos aspectos como la selección, la formación y la retribución, por lo que deberán decantarse por soluciones que les ayuden en estos apartados.

Si analizamos las necesidades desde el punto de vista sectorial, podemos citar como ejemplo el caso de las empresas del sector finanzas, entorno en el que los procesos de formación y evaluación para realizar análisis de planes de carrera resultan imprescindibles. La banca necesita tener un sistema de información capaz de organizar las actividades de formación y automatizar de manera sencilla el proceso de evaluación. Pero es igualmente imprescindible que sus herramientas de gestión de RR HH les permitan identificar los talentos claves, les proporcionen planes de carrera adecuados y personalizados y les ayuden a encontrar las oportunidades de crecimiento más óptimas para todos sus empleados. Teniendo en cuenta el crecimiento que está experimentando el sector, también resultan estratégicas las funciones de selección.

Por su parte, el sector farmacéutico deberá tener siempre muy presente el tema de la retribución, debido a la elevada competitividad que existe en ese ámbito. En este sentido, resultará también estratégica la información que les ofrecen sólo algunas herramientas, relacionada con las bandas salariales de empresas com-

petidoras ayudando a los especialistas a desarrollar políticas retributivas efectivas. Si hablamos del sector *retail*, habrá que destacar todas aquellas políticas dirigidas a los *mánager* y mandos intermedios, quienes deberán trabajar según la alta rotación que existe en su mercado y contar con sistemas de selección rápidos, sencillos y eficaces. Y si hablamos de la Administración Pública, hay que destacar el creciente interés de sus responsables por el desarrollo profesional de las personas y la gestión por competencias.

Por último, para decantarse por una herramienta u otra, también hay que tener muy en cuenta el momento en el que se encuentra la organización, ya que una empresa que inicia su andadura en principio dispondrá de lo básico e irá incorporando funciones a medida que vaya creciendo. Por eso es fundamental contar, en cualquier caso, con soluciones flexibles, modulares, que puedan integrarse y evolucionar con la empresa, y tener siempre claro que este tipo de soluciones permiten la alineación de los objetivos corporativos con los individuales de cada empleado, lo que, sin duda, contribuirá al éxito de la organización.

José Manuel Villaseñor,
director general de Cezanne
Software Ibérica

El segundo hace referencia a la escalabilidad, en tanto en cuanto sean capaces de evolucionar a medida que lo hagan los requerimientos de negocio de las compañías. Finalmente, el último es la flexibilidad, porque “aquellos fabricantes que primero y mejor adapten sus productos a los clientes sin perder la robustez transaccional obtendrán unas ventajas competitivas claras”, estima el directivo.

Desde un punto de vista más práctico, lo que cualquier departamento de Recursos Humanos le

pide a un programa de estas características es que sea “simple, de fácil comprensión y manejo; con un potente portal del empleado y unas herramientas que permitan la gestión y la administración de las personas con un alto grado de seguridad”, sintetiza **Rafael del Barrio**, jefe del departamento de Soporte Informático de Recursos Humanos de la **Empresa Municipal de Transportes** de Madrid(EMT).

Herramientas configurables

Por lo que respecta a la tecnología, resulta crucial que “las funciones de la solución estén soportadas por *workflows* (circuitos de aprobación y/o validación) totalmente configurables, y que dispongan además de herramientas intuitivas para la generación de informes y gráficos,

Por módulos

Para definir este aspecto, hay que partir de la base de que gestionar a una persona debe abarcar múltiples procesos estratégicos, tal y como detalla Ruiz, de Meta4, que van desde la planificación de la fuerza de trabajo, la atracción del talento, la gestión del rendimiento individual y de equipo, hasta el desarrollo de carreras, la planificación de la sucesión en la compañía, la formación, la gestión de compensación y la gestión de competencias; pasando por los portales de auto-servicio, la gestión de procesos de negocio, el *reporting* de gestión y dirección, y la gestión del conocimiento que posee la organización. Todo esto hay que tenerlo en cuenta a la hora de establecer qué módulos o funciones deben estar disponibles en estas soluciones.

Lo que un departamento de RR HH pide a un programa de estas características es que sea simple, de fácil comprensión y manejo, y con un potente portal del empleado

que permitan comparar por ejemplo las competencias, múltiples personas y/o puestos entre sí”, añade Guitart, de Integrho Enter Systems.

Finalmente, no hay que olvidar que, además, es importante que esté perfectamente integrado con todos los procesos de negocio del resto de la empresa, porque es ahí, como dice **Ana González Payo**, responsable de Administración de Personal de **Pernod Ricard España**, “donde una dirección de Recursos Humanos aporta un valor añadido a la compañía. En definitiva, debe ser estable, integrada, flexible y con escenarios diferentes para todas las áreas de competencia”. Sin duda, es éste un aspecto realmente interesante a la hora de hablar de *software* de recursos humanos: que sea modular.

Así las cosas, los módulos críticos que, a juicio de Juan Antonio Fernández, gerente de Formación y Desarrollo de Astra Zéneca, debe tener son: “administración de personal (nóminas, altas, bajas, etc.), presupuestación, compensación y beneficios, selección, formación, desarrollo (con sistemas de gestión del desempeño y del talento) y organización (descripción y evaluación de puestos, estructura organizativa, etcétera).

Definir pautas

No obstante, José Manuel Villaseñor, director general de Cezanne Software Ibérica, se centra en otras funciones importantes. En primer lugar, el análisis salarial y la creación de hipótesis para definir pautas de políticas de compensación,



“permitiendo al equipo de compensación determinar el coste en situaciones estratégicas”.

A continuación, la presupuestación, “que permite a los especialistas de la compensación desarrollar estrategias efectivas para presupuestar el capital humano”. Después, la gestión del rendimiento, “que ofrece un entorno avanzado para diseñar un modelo de valoración de rendimiento y para catalogar los objetivos individuales y colectivos”.

Por último, las herramientas de formación, “necesarias para definir y gestionar este apartado, los programas para el personal interno, así como la planificación y gestión de todas las actividades asociadas al desarrollo profesional”; y las de selección, “que proporcionan a los jefes de equipo y responsables de recursos humanos la posibilidad de cubrir cualquier vacante con las personas idóneas que posean las habilidades adecuadas para asegurar el nivel correcto del desempeño”.

La Web 2.0

Y a todo esto, desde hace un tiempo, hay que empezar a sumarle las herramientas de la denominada Web 2.0; aunque en muchos casos, en vez de una tecnología se habla de “una actitud de participación y colaboración de las personas alrededor de tecnologías web emergentes”, comenta Buyreu, de Mercer.

“Está claro —explica Manuel Rivera, de la empresa Vodafone— que las distintas aplicaciones englobadas dentro del concepto Web 2.0 están orientadas a la interacción entre usuarios y redes sociales a modo de punto de encuentro. Palabras clave como *wikis*, *blogs*, RSS o aplicaciones específicas como eBay, YouTube o Second Life están ahora mismo en fase de total expansión entre los internautas y, por tanto, cada vez más formarán parte del entramado social, y por ende de las empresas. Poco a poco, este tipo de aplicaciones



una fase embrionaria. “El *software* avanzado de recursos humanos que actualmente se está comercializando por algunos proveedores de aplicaciones ya contiene atributos propios de la Web 2.0, tales como máxima disponibilidad de la información en tiempo real y la transparencia de los procesos y decisiones, fomentando a su vez la utilización de herramientas de colaboración web orientadas a los usuarios finales”, opina Guitart, de Integrho Enter Systems.

nido en sí a cobrar un papel fundamental la persona que los utiliza”, matiza Fustel, de GE Capital Solutions España.

Sin duda, comenta al hilo Saiz, de Microsoft, “la Web 2.0 ha favorecido la evolución desde una herramienta unidireccional entre empresa y trabajador, donde reposaba una información más o menos estática, hacia un sistema abierto, donde no sólo la compañía puede publicar y gestionar la información, sino que además el propio empleado, y quizás esto es lo que resulta más interesante, puede interactuar y gestionar la información que recibe o envía con otros compañeros o con otras partes de la organización”.

Cada vez se habla más de una actitud de participación y colaboración de las personas alrededor de las tecnologías web emergentes

irán encontrando su hueco dentro de los departamentos de recursos humanos”.

Por la misma línea camina Infante, de Accenture, para quien el concepto que engloba la Web 2.0, como evolución de las aplicaciones tradicionales a plataformas de desarrollo web orientada al usuario final, todavía se encuentra en un periodo de “concepción”. “Se habla mucho del concepto, pero faltan realidades. No cabe duda de que los esfuerzos de los grandes proveedores de aplicaciones van en este sentido, y los áreas de recursos humanos, especialmente en procesos como selección, *performance management*, autoservicio, etc., son claramente susceptibles de reconfigurarse bajo esta nueva arquitectura o protocolo de actuación”, explica.

Autoservicio

Precisamente, el concepto de autoservicio es mencionado por algún directivo más consultado, como Saiz, de Microsoft: “El empleado ha aceptado la responsabilidad de su propia gestión de recursos humanos, desde la participación activa en su autodesarrollo, hasta la búsqueda activa de las mejores oportunidades de trabajo, tanto dentro como fuera de la organización, pasando por el mantenimiento y la actualización de la información que de él se tienen o que necesita encontrar de la organización”.

No obstante, hay quien piensa que la web ya se ha incorporado de lleno a las soluciones de recursos humanos y que para nada se encuentra en

De la misma idea es Villaseñor, de Cezanne Software: “Cualquier solución de gestión de recursos humanos de hoy en día ya se basa en tecnología Web 2.0, que permite un mayor nivel de funcionalidad e interacción con el usuario final. Por lo tanto, no es tan importante la tecnología en sí, sino el hecho de alcanzar un grado de funcionalidad que se adecue a las necesidades del usuario”.

Ámbitos de aplicación

Los ámbitos de aplicación principales de la Web 2.0 con respecto a las plataformas de recursos humanos sobre los que ya se está trabajando y obteniendo resultados son en todos aquéllos en los cuales perfiles no expertos en recursos humanos tengan que interactuar sobre el sistema. “Aparte de la gestión de plantillas y selección de personal, están todos aquéllos en los cuales el propio empleado o *mánager* pueda interactuar con el sistema interviniendo en procesos complejos sin ser especialista de los mismos, como por ejemplo la búsqueda de talento o el desarrollo profesional”, comenta Ruiz, de Meta4.

Otra mejora muy importante que va a proporcionar, continúa, es “la capacidad de comunicación entre el departamento y los propios empleados, ya que permite una recepción de la información de forma mucho más intuitiva y sencilla para el usuario del sistema”.

Y es que, con la Web 2.0 “se ha cambiado el foco, pasando de ser lo más importante el conte-

Futuro

Esto nos lleva, evidentemente, a un futuro en el que los próximos lanzamientos deben integrar esta forma de relacionarse entre la empresa y sus empleados. En los años siguientes, el verdadero activo de las organizaciones serán las personas”, afirma Ruiz, de Meta4. Por eso, las empresas que puedan manejarlas aplicando procesos comunes en los centros de decisión particularizados a cada circunstancia serán las que consigan obtener una ventaja competitiva respecto al resto. El futuro de los recursos humanos estará estrechamente ligado a los objetivos de negocio. “En la nueva oficina sin papeles serán fundamentales los servicios de diagnóstico (para detectar lo más tempranamente posible los problemas a los que puede enfrentarse la compañía) y de agilización de la gestión empresarial”, concluye Ruiz.

Para Escape, de HR Access, el futuro de los recursos humanos “está en el *outsourcing* de las tareas menos estratégicas, en el alquiler de aplicaciones más estratégicas y en la oferta de servicios para la fidelización del talento y su desarrollo, ofreciendo infinidad de servicios a los empleados, por una parte, e inteligencia y capacidad de análisis a los profesionales de recursos humanos y a los directivos para tomar decisiones, por otra”, confirma.

Lo que está claro es que la Web 2.0 ha llegado a los recursos humanos para quedarse y optimizar el trabajo diario de los responsables de estas áreas ■

redaccion@custommedia.es