

# Recursos Humanos: Una gestión integral



Hace menos de una década, alrededor de un 90% de las organizaciones limitaban sus sistemas de información de Recursos Humanos al cálculo y elaboración de la nómina. Los Recursos Humanos eran considerados como un elemento más en la cadena productiva, un gasto y, en consecuencia, únicamente se identificaba la necesidad de disponer de sistemas que cumpliesen con su gestión operativa necesaria y básica: el pago de la nómina y, en el mejor de los casos, la mecanización de los procedimientos de contratación y administración de las personas.

Hoy, la Sociedad del Conocimiento, la globalización, el desarrollo de la actividad en red, las nuevas tecnologías y, en definitiva, las nuevas tendencias empresariales sitúan a las personas en las organizaciones, junto a los procesos, en el centro de los activos de la compañía, como principal elemento de diferenciación en el mercado. De hecho, el 94% de los directivos piensa que la gestión de personas es uno de los factores más importantes para el éxito de una organización.



# De la administración de RR.HH. a la gestión integral de personas

El nuevo enfoque que surge en la gestión de las personas en las organizaciones –de la mano de las nuevas tendencias de gestión empresarial– exige sistemas que, además de ser soporte de la gestión operativa, permitan el desarrollo de las personas, de su talento, la especialización y potenciación del conocimiento, la óptima organización de los profesionales, la motivación, la gestión de carreras, la evaluación del desempeño... En definitiva, nos encontramos ante un nuevo escenario en el que se pasa de un sistema de administración de Recursos Humanos a un enfoque absolutamente humanista centrado en el desarrollo y satisfacción de los profesionales: **la gestión integral de las personas**. Además, este nuevo enfoque permite alinear las políticas de RRHH con la estrategia de la organización, facilitando la consecución de objetivos y generando una ventaja competitiva.



# Los procesos

En la actualidad, el sistema soporta a la gestión integral y global de los Recursos Humanos de cualquier organización debe contemplar los procesos que detallamos a continuación.

## Áreas de desarrollo de personas

**Selección de personas:** Se debe considerar como una inversión más que hace la empresa para mejorar los distintos aspectos de su organización. La selección de personas debe responder a un proceso formal que busca la incorporación en la compañía de profesionales cualificados y comprometidos con su trabajo.

**Formación y desarrollo:** Su objetivo principal en la empresa es la capacitación y actualización permanente de competencias de sus personas, para garantizar que todos los profesionales, en todas las áreas funcionales de la empresa, estén cualificados según las exigencias actuales y que esto siga siendo así en el futuro.

**Gestión del conocimiento:** Podemos definir la gestión del conocimiento como todas las actividades de un entorno en el que se invita a las personas a aportar, desarrollar, compartir, combinar y consolidar conocimiento clave para conseguir objetivos individuales y colectivos. La gestión del conocimiento incrementa la productividad y facilita la innovación porque reduce el tiempo y el coste de lanzar proyectos o ejecutar procesos. La aplicación de herramientas de web 2.0 a los entornos corporativos, lo que denominamos *Enterprise 2.0* ó *Social Business Media*, permite capturar la inteligencia colectiva de la organización y acelerar el ciclo de generación de nuevo conocimiento.

**Gestión del desempeño:** Su finalidad es establecer objetivos relacionados con el trabajo comprometido que permitan medir el rendimiento de los profesionales en base a la consecución de objetivos individuales y de la organización. Hoy por hoy, la gestión del desempeño es un reto para la mayoría de las compañías, dado que sólo el 26% de las organizaciones dispone de un buen sistema de gestión del desempeño corporativo.

**Gestión del talento:** A través de los procesos de gestión del talento, la organización pone en marcha mecanismos para identificar, atraer, motivar y retener a las personas con mayor potencial de desarrollo personal y profesional.



## Gestión procesos operativos RRHH

**Administración de personas:** Información exhaustiva de los distintos tipos de datos de un empleado (datos personales, contratos, absentismos, etc.) y su evolución durante la relación laboral con la empresa.

**Gestión organizativa:** Se trata tanto de la definición de la estructura organizativa de la empresa, como de cada una de las tareas y funciones de los puestos de trabajo que la componen. En definitiva, se trata de generar un mapa de puesto asociado a roles y competencias. Las herramientas de simulación y análisis permiten prever de qué forma afectarán a la plantilla los cambios organizativos propuestos.

**Gestión del tiempo:** Una buena planificación de los Recursos Humanos permitirá reducir costes y mejorar rendimientos sin tener, por ello, que recortar la plantilla, incrementando la efectividad operativa y el compromiso de las personas (eliminando horas extras, introduciendo modelos de trabajo flexibles...). De este modo, la empresa experimenta un crecimiento en sus resultados, un descenso del absentismo al trabajo y la mejora de la productividad de cada empleado.

**Gestión de la nómina:** Cálculo de la nómina y transferencia de los empleados, así como las actividades posteriores relacionadas con la misma, como son la contabilización, los pagos de seguros sociales, los pagos de IRPF, etc.

## Planificación y análisis

**Planificación y simulación de costes de personas:** Soporte para todas las tareas de planificación de costes de las personas, ayudando a desarrollar estrategias de éxito. Se pueden simular múltiples escenarios de planificación, analizar los efectos de los cambios en el tamaño de la plantilla, en términos de coste y ahorro, y monitorizar de forma continua el rendimiento comparándolo con los planes.

**Cuadro de mando integral:** Cálculo, análisis y publicación de indicadores de actividad, productividad, rentabilidad, etc. en torno a la gestión de los Recursos Humanos.

## Servicios corporativos

**Gestión de viajes:** La gestión de viajes comprende la solicitud, la planificación y la reserva de viajes, así como la liquidación de gastos de desplazamiento y la transferencia de los resultados de dicha liquidación a otras áreas de funciones empresariales.

**Evaluación del desempeño:** Su objetivo es realizar una estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con que las personas llevan a cabo las actividades, objetivos y responsabilidades de sus puestos de trabajo. Surge como un sistema mediante el cual la compañía puede apreciar la integración de las personas en sus puestos, mejorar su actuación futura y, con ello, mejorar los resultados de la empresa.

## Servicios al usuario final

**Portal del empleado:** Es un canal de comunicación personalizado con la empresa, así como de intercambio de información de las acciones de desarrollo emprendidas. Aporta la flexibilidad necesaria para adaptar a la empresa y a los profesionales a los continuos cambios del mercado, constituyendo así un elemento integrador de las distintas funciones que se desarrollan dentro del departamento de RRHH y facilitando los procesos de recogida y análisis de la información aportada por el empleado.

**Portal del directivo:** Permite obtener información de distintas fuentes, capacitando a los directivos para obtener el máximo rendimiento de las personas y dando soporte a una gestión eficiente y proactiva de los profesionales y de los presupuestos.

**Portal del administrador HR:** La descentralización de la realización de las tareas administrativas entre los empleados y las personas que trabajan en el departamento de Recursos Humanos puede realizarse de forma más eficiente si ambos trabajan con las mismas herramientas e interfaces de usuario. Desde el Portal, los administradores de RR.HH. podrán llevar a cabo las actividades para el inicio, ejecución y comprobación de los procesos de RR.HH.

# La gestión de personas por sectores

La evolución descrita previamente tiene diferentes aproximaciones en los diferentes sectores de actividad del mercado.

Junto a las motivaciones de cada sector para evolucionar sus sistemas de gestión de personas, orientadas a la mejora de procesos, nuevas funcionalidades, motivación, desarrollo de los profesionales, evolución tecnológica, etc., no debemos olvidar las necesidades actuales de optimizar la inversión en las personas asociadas a mejoras en su productividad y rentabilidad. No en vano supone la principal ventaja competitiva de las organizaciones así como el principal capítulo de inversión.

Esta necesidad se plasma en la cada vez mayor exigencia de implementar prácticas eficaces de gestión de personas. Son necesarias hojas de ruta que permitan abordar los diferentes procesos de forma incremental, implantando soluciones integrales de gestión de personas.

Estas soluciones no son ajenas a la tendencia a la externalización de servicios. Son cada vez más las organizaciones que, desde la nómina y la gestión administrativa hasta las prácticas más avanzadas de gestión de personas, externalizan todos sus servicios y centran sus departamentos de Recursos Humanos en aportar valor y diseñar soluciones innovadoras, transformando a sus proveedores en partners estratégicos.

## Administraciones Públicas

Históricamente las Administraciones Públicas han sido asociadas a una administración “tradicional” de sus Recursos Humanos, centrada básicamente en procesos de gestión de personal (nóminas, tareas administrativas y planes formativos). El escenario actual ha evolucionado y, en muchos casos, las Administraciones Públicas son pioneras en nuevas formas de hacer y de gestionar a sus profesionales.

Tres son los elementos principales que están provocando que los sistemas de gestión de Recursos Humanos de los organismos públicos evolucionen a una auténtica gestión integral de personas.

En primer lugar, es innegable la necesidad de implementar políticas de desarrollo de las personas que se traduzcan en un incremento de su satisfacción, motivación, compromiso y que deriven en la satisfacción del cliente final: el ciudadano.

Es imprescindible que las Administraciones Públicas aborden proyectos innovadores y ambiciosos para la gestión eficaz de sus profesionales. En este tipo de proyectos es imprescindible definir el liderazgo y estrategia que aseguren su éxito y pervivencia en el tiempo. A partir de él, una hoja de ruta que guíe, organice y estructure las diferentes iniciativas se antoja irrenunciable.

Un segundo elemento es el especial “status” de la figura del funcionario, que es necesario adaptar y evolucionar hacia las nuevas formas de hacer de las administraciones, orientada a las personas y al ciudadano. La normativa laboral obliga así mismo a la implantación de soluciones en el ámbito de la salud laboral, riesgos laborales, etc.

El tercer elemento es tecnológico: un gran porcentaje de las entidades públicas se encuentra en estos momentos en un escenario de madurez de sus sistemas de gestión de Recursos Humanos, siendo necesario una evolución hacia soluciones que alineen las políticas y prácticas de gestión de personas con su estrategia, y que integren los diferentes procesos involucrados (formación y desarrollo, desempeño, compensación, selección, talento, conocimiento, etc.).

## Sector privado: Grandes organizaciones

Las grandes corporaciones y grupos empresariales han entendido hace tiempo que las personas son su principal fuente de ventaja competitiva y no han sido ajenos a la necesidad de evolucionar e innovar en sus prácticas de gestión de personas.

Han sido abordados grandes proyectos que no siempre han llegado a buen puerto debido a la falta de una estrategia clara y de un liderazgo efectivo.

El difícil entorno actual hace que las organizaciones deban asegurar el retorno de sus inversiones y que éstas se traduzcan en incrementos de productividad, rentabilidad y, en definitiva, de su capacidad organizativa.

Una vez más se manifiesta la necesidad de que una hoja de ruta structure, organice, coordine y permita la implantación de soluciones efectivas y rentables. El éxito depende de procesos de institucionalización que integren en la cultura y valores organizativos las nuevas prácticas de gestión de personas.

En el ámbito tecnológico lejos quedan los tiempos de soluciones a medida y desarrollos propios que no aportan valor y que tantos quebraderos de cabeza han dado a los departamentos de sistemas de las organizaciones.

El mercado ha impuesto soluciones integrales, productos estándar paquetizados, personalizables para cada organización, y que aseguran su evolución y adaptación a las nuevas tendencias y tecnologías. La tecnología ha pasado de ser una fuente de problemas a ser un elemento casi “transparente”, un soporte maduro, fiable y flexible que permite centrarse e invertir en los aspectos que realmente generan valor añadido.

## Sector privado: Pymes

Las Pymes se han focalizado en la implantación de soluciones de gestión de personas, centradas en nómina y gestiones administrativas.

La gestión de personas, en un sentido amplio e integral, no ha sido abordada porque la estrategia y los recursos no se han construido sobre el pilar básico de las Pymes y su elemento diferencial más importante: sus personas.

La evolución natural debe tender hacia un cambio estratégico y cultural y, una vez más, pasar de administrar Recursos Humanos a gestionar de forma eficaz y rentable personas. Siempre desde un enfoque de implantación progresiva, en base a hojas de ruta que propongan escenarios incrementales y abordables.

Existe una gran cantidad de soluciones que amplían las funciones actuales de Recursos Humanos. Escenarios de compartición y reutilización de recursos entre partners, clientes e incluso competidores (empresa extendida) son perfectamente factibles. La externalización de servicios permite una gran flexibilidad, eficiencia y optimización de esfuerzos y recursos. Soluciones asequibles de formación y desarrollo, gestión del desempeño, gestión del conocimiento y del talento, etc. alejadas del escenario de grandes y costosas implantaciones.



# El mercado de soluciones de personas

Los sistemas de gestión de personas implementados en los últimos años están soportados, prácticamente en su totalidad, en soluciones/productos de mercado. Hoy por hoy se han abandonado casi totalmente los desarrollos a la medida de cada organización. No obstante, las especificidades que cada compañía tiene en la gestión de sus personas se acentúan a medida que nos trasladamos desde los procesos más genéricos y automáticos (cálculo de la nómina...) a los procesos más específicos, como la gestión de competencias, desempeño, compensación, formación y desarrollo, selección, etc.

La implantación de estos procesos implica en la mayoría de los casos que la solución no sea única. La integración de diferentes soluciones flexibles, parametrizables y personalizables se está convirtiendo en un estándar. Las arquitecturas abiertas y escalables lo hacen posible. Hoy en día, la combinación de una plataforma especializada de formación, gestión del desempeño, conocimiento o selección combinada con un ERP de Recursos Humanos es una solución perfectamente válida y recomendable.

Dentro de las soluciones del mercado, distinguimos dos escenarios:



**Grandes empresas y entes públicos**  
(Administración General del Estado, comunidades autónomas, diputaciones, ayuntamientos, organismos autónomos):

Se distinguen los fabricantes genéricos de ERP's de Recursos Humanos donde los líderes globales son SAP HCM (tanto en su versión general como en el vertical para el sector público) y la solución Oracle-PeopleSoft.

Por otra parte, existen otra serie de soluciones orientadas a una "gestión moderna y flexible de personas", con un enfoque en los procesos HCM más avanzados, como competencias, desempeño, talento, formación y desarrollo, conocimiento, etc. En este segmento son líderes Saba, StepStone, Cézanne, Plateau, etc.

Existen, así mismo, soluciones de nicho para funciones específicas de Learning como Moodle, Saba, Plateau, Sum Total, etc.

Emergente es el mercado de soluciones de *Social Business Media* que integra las herramientas de la web 2.0 a nivel corporativo. Soluciones como Jive, Saba, IBM, Lotus o Microsoft SharePoint son referencia y líderes en el mercado.

**Pymes y organismos públicos de tamaño medio y bajo:** En este caso destacan principalmente las soluciones Grupo Castilla, API, A3, etc., si bien también buscan su nicho en este escenario los grandes proveedores (SAP, Oracle-PeopleSoft y Meta4 principalmente). Ibermática cuenta con el producto Iberper, solución implantada en más de 100 clientes, tanto grandes organizaciones como del sector de la Pyme. De cualquier forma, cualquiera de las soluciones planteadas para grandes organizaciones, ajustada y personalizada, es perfectamente aplicable a este segmento.

## Un proyecto “especial”

No se puede decir que la selección del producto soporte sea un elemento menor a la hora de configurar la solución de Recursos Humanos de la organización, pero, desde luego, su elección, siendo importante, no es el principal aspecto para asegurar el éxito del proyecto.

Uno de los principales errores –si no el principal– al abordar proyectos de implantación de soluciones de Recursos Humanos, es la consideración del mismo como un proyecto más de implantación de una solución TIC. Frente al resto de sistemas de información, donde el objeto directo del sistema es la cuenta contable, la cadena de producción o los procedimientos de la empresa, en el sistema de Recursos Humanos, el núcleo son las propias personas que integran la organización. Ello obliga a tener en cuenta una serie de consideraciones especiales, sin las cuales el proyecto está, de antemano, abocado al fracaso:



Dedicación intensiva a la definición funcional del sistema o Modelo Objetivo de Negocio, incluso en los casos en los que no se prevea una reingeniería de los procesos. Esta actividad, además de los aspectos eminentemente tecnológicos, deberá observar las implicaciones organizativas, legales, sindicales... e incluso psicológicas, abordándolas con la experiencia y sensibilidad necesarias para dibujar una solución óptima y, a la vez, aceptada.

Junto a una correcta definición de la solución, la gestión del cambio (tareas de formación, comunicación, gestión de riesgos y la propia gestión del cambio organizativo) no debe –como en otros proyectos tecnológicos– limitarse a los usuarios o a las personas que trabajan en el ámbito de sistemas, debiendo extenderse al colectivo objeto del proyecto: todas las personas de la organización que, de una manera u otra, se verán afectadas por el sistema, sus procedimientos y sus productos (portal del empleado, objetivos de desempeño, recibo de nómina, procedimientos internos con el departamento de RRHH, etc.).

Desde nuestra experiencia, la dedicación de esfuerzos a estos dos ámbitos de actividad en un proyecto de implantación integral de una solución de RR.HH. debe suponer entre un 40% y un 50% del esfuerzo total de la implantación, cifra que resultaría desorbitada en cualquier otro ámbito de implantación de sistemas.

Por último, cabe destacar que en un proyecto de estas características es imprescindible definir el liderazgo y la estrategia que aseguren su éxito y sostenibilidad en el tiempo.

# Ibermática y las soluciones de RRHH

Ibermática ha mantenido siempre una estrecha vinculación con el área de RR.HH. Desde los primeros desarrollos –completamente a medida– Ibermática ha realizado más de 200 implantaciones en este entorno de gestión. En ese sentido, Ibermática se sitúa entre las principales empresas en análisis, asesoramiento y dirección de proyectos en el ámbito de los Recursos Humanos.



En lo que se refiere a soluciones estándar, como compañía integradora, Ibermática implanta los productos RR.HH. líderes que destacan en el mercado por su solvencia y contrastada funcionalidad; entre ellos Iberper, solución propia de Ibermática con referencias significativas, en todos los sectores y clientes como Caixa Sabadell, Caja Inmaculada, CACCO, Banco Guipuzcoano, Grupo Logístico Santos, Vocento, Ayuntamiento de Oviedo, Tubacex, Inabonos, etc.



Para grandes organizaciones, administración pública, industria y servicios, destaca la experiencia de Ibermática en proyectos de consultoría e integración de la herramienta SAP-HCM (actualmente la solución vertical para el sector público SAP-HCMPSe). En este ámbito Ibermática ha desarrollado proyectos en diferentes estadios de dicha solución vertical, teniendo un amplio conocimiento de su evolución y adaptación funcional. Algunas referencias en este campo son Iberdrola, Naturgas Energía, Metro Bilbao, Osakidetza-Servicio Vasco de Salud, Gobierno Vasco, Ayuntamiento de Bilbao, Principado de Asturias, Generalitat de Catalunya, Ingemar y Renault-Volvo Trucks.



Asimismo, Ibermática dispone de una unidad de negocio específicamente orientada al desarrollo de proyectos de HCM (*Human Capital Management*). Con respecto a la implantación de soluciones HCM (como la gestión de competencias, desempeño, compensación, formación y desarrollo, selección, etc.), Ibermática es partner de Oracle-PeopleSoft, líder mundial en este mercado.



Además, Ibermática es referente en el mercado español en la implantación de la herramienta Saba, líder a nivel mundial en eLearning y Universidad Corporativa (elegido por el 51% de las compañías Fortune 100).

A la hora de implantar estas tecnologías, Ibermática presta servicios de consultoría utilizando la metodología People CMM (desarrollada por SEI Carnegie Mellon) como hoja de ruta para definir prácticas en la gestión de personas que mejoren continuamente la capacidad de las organizaciones.

Algunas referencias en el campo de implantación de herramientas integrales de *Human Capital Management* son Naturgas Energía, Iberdrola, Renfe, Kutxa, Gamesa, Gaia, Gobierno Vasco, etc.



En relación con la gestión del conocimiento y *Social Business Media*, Ibermática es partner de Jive (líder en tecnología de Social Media según Forrester y Gartner). Esta herramienta facilita el uso corporativo de las herramientas web 2.0 para publicar contenidos de manera accesible y difundirlos a través de la interacción social.

Sobre la base de estos productos, Ibermática presta servicios de consultoría (en torno a los estudios estratégicos de diseño de soluciones), integración y personalización de las soluciones, realizando aquellos desarrollos a medida (J2EE y .NET) que sean oportunos para cubrir todas las necesidades de sus usuarios.



Además, Ibermática y Hay Group, consultora especializada en Recursos Humanos, han desarrollado

un sistema que facilita la evaluación por competencias. Metrix es una herramienta que mide el talento individual y que ofrece los resultados de un 'assessment center' con un coste radicalmente inferior. Esta solución permite identificar profesionales candidatos para su promoción interna, optimizar el diseño de los planes de desarrollo e implantar la gestión del desempeño a todos los niveles.

## Garantía Ibermática

Ibermática es una de las principales compañías de servicios en Tecnologías de la Información (TIC) del mercado español. Creada en 1973, su actividad se centra en las siguientes áreas: consultoría TIC, equipamientos e infraestructuras, integración de sistemas de información, outsourcing e implantación de soluciones integradas de gestión empresarial. Asimismo, está presente en los principales sectores de actividad: finanzas, seguros, industria, servicios, telecomunicaciones, utilities y administración pública, donde ofrece soluciones sectoriales específicas. Completa su oferta con soluciones tecnológicas como Business Intelligence, ERP/CRM, gestión de procesos (BPM), Recursos Humanos, movilidad, gestión documental, formación/eLearning, gestión de capital humano (HCM), SOA-Web services, trazabilidad, accesibilidad y seguridad.

Tras más de 35 años de actividad en el sector de las TIC, Ibermática se ha consolidado como una de las primeras empresas de servicios de TI de capital español. Actualmente agrupa a más de 3.300 profesionales y representa, a cierre de ejercicio 2008, un volumen de negocio de 260 millones de euros.

### Persona de contacto:

**Iñaki Bellanco**  
Responsable Área RR.HH.  
i.bellanco@ibermatica.com  
Tel.: 902 413 500  
www.ibermatica.com

