

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 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 registro de personal.

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 los profesionales de las empresas, junto a los procesos, en el centro de los activos de la organización, como principal elemento de diferenciación en el mercado.

De la nómina a la gestión integral de RR.HH.

El nuevo enfoque que surge en la gestión de los Recursos Humanos –de la mano de las nuevas tendencias de gestión empresarial– exige sistemas que, además de ser soporte de la gestión operativa, permitan el desarrollo del talento, la especialización y potenciación del conocimiento, la óptima organización de los profesionales, la motivación, la gestión de carreras profesionales, la evaluación del desempeño... En definitiva, nos encontramos ante un nuevo concepto: **el sistema de gestión integral de Recursos Humanos**.

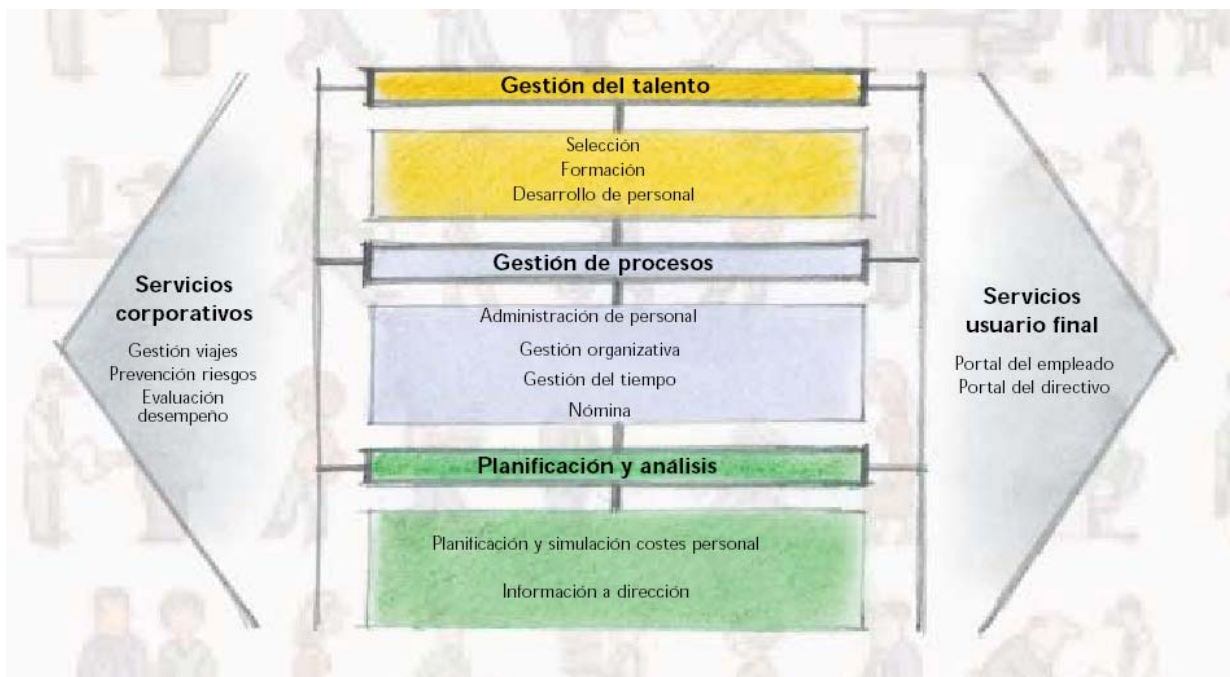
Los procesos

En la actualidad, el sistema soporte a la gestión integral y global de los recursos humanos de cualquier organización debe contemplar una serie de procesos, que detallamos a continuación.

Gestión del talento

Selección de personal:

Se debe considerar como una inversión más que hace la empresa para mejorar los distintos aspectos de su organización. Las empresas suelen realizar importantes desembolsos económicos en la adquisición de maquinaria para mejorar su tecnología o incrementar su productividad; por la misma razón han de invertir en su personal, ofertando cursos de formación, creando planes de desarrollo y seleccionando a sus futuros empleados.



Desarrollo de personal:

Planificación e implementación de medidas específicas de formación para promover el desarrollo profesional de los empleados. Se conseguirá que los empleados estén más satisfechos de su trabajo, si se tienen en cuenta sus preferencias y aptitudes. El desarrollo de personal pretende garantizar que todos los empleados, en todas las áreas funcionales de la empresa, estén cualificados según las exigencias actuales y que esto siga siendo así en el futuro.

Formación de personal:

Su objetivo principal en la empresa es la capacitación y actualización permanente de competencias de su personal, para permitirle un mayor desarrollo profesional y, con ello, un óptimo desempeño de las actividades encomendadas.

Gestión de procesos

Administración de personal:

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 de la organización:

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. 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 que, por ello, recortar la plantilla, incrementando la efectividad operativa y el compromiso de los empleados (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.

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 personal:

Soporte para todas las tareas de planificación de costes del personal, 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.

Información a la dirección:

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.

Salud laboral / Prevención de riesgos laborales:

La finalidad última de este módulo es la promoción de la mejora de las condiciones de trabajo, dirigida a elevar el nivel de protección de la seguridad y la salud de los trabajadores en el desarrollo de su labor profesional.

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 el empresario 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:

Canal de comunicación personalizado con la empresa, así como un canal de intercambio de información de las acciones de desarrollo emprendidas. Aporta la flexibilidad necesaria para adaptar a la empresa y a los empleados 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 su plantilla y dando soporte a una gestión eficiente y proactiva de los trabajadores y de los presupuestos.

Los motores del cambio RR.HH.



La gestión de RR.HH. en algunos sectores

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

Junto a las motivaciones planteadas en cada sector para evolucionar sus sistemas de RR.HH., orientadas a la mejora de procesos, nuevas funcionalidades, motivación del personal, evolución tecnológica, etc., no debemos olvidar las necesidades derivadas del incremento del control de costes, productividad y rentabilidad en la gestión de los recursos humanos, pues no en vano supone uno de los principales –cuando no el mayoritario– capítulos del gasto de la mayor parte de las empresas. Esta necesidad se plasma en la, cada vez mayor, exigencia de implementar sistemas de información para la gestión (soluciones Business Intelligence), específicamente orientados al área de Recursos Humanos. El estado de madurez de la solución integral de RR.HH. en las organizaciones favorece las inversiones en dicha funcionalidad, necesidad que pronto va a extenderse a todo el mercado.

Administraciones Públicas

Junto al cálculo de la nómina, los requerimientos legales y organizativos han exigido el soporte a la gestión de la estructura organizativa (RPT, planificación del capítulo I...), no siempre mecanizada y, en muchos casos, escasamente integrada con el registro de personal. 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 los profesionales:

En primer lugar, la necesidad de implementar políticas de desarrollo y motivación de los profesionales que, en última instancia, permitan incrementar su productividad y, por lo tanto, contener el gasto del capítulo I. Desarrollo de las carreras profesionales, evaluación del desempeño, formación... serían algunos de los módulos orientados en este sentido. La evolución de estos sistemas deberá ir en paralelo a los pasos que se den en la adaptación de la normativa laboral que afecta a los funcionarios.

Un segundo elemento, no específico de las administraciones públicas, es la normativa laboral que obliga a la implementación 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, planteándose su sustitución/evolución en el corto o medio plazo.

Estos tres elementos, unidos al caso específico de las transferencias de diferentes servicios a las administraciones autonómicas (Sanidad, Justicia...), con el consiguiente trasvase de sus sistemas de gestión, van a provocar –y están provocando ya– que el próximo cuatrienio 2005/2008 sea un periodo de gran actividad en esta área. Este escenario contempla tanto la implementación de proyectos integrales de sustitución de los sistemas actuales, como la evolución tecnológica de los existentes con adición de las nuevas funcionalidades (procesos-módulos) requeridas.

Empresas del sector industrial y de servicios

El periodo de evolución descrito se ha adelantado sensiblemente, estando en la mayor parte de los casos en un escenario bastante desarrollado en cuanto a la funcionalidad de una solución integral y en la línea de soluciones tecnológicas de futuro. Como comentaremos posteriormente, se han impuesto las soluciones basadas en “productos estándar de mercado”, siendo una de las áreas donde los desarrollos a medida –salvo excepciones– son cosa del pasado. El momento actual plantea la extensión de la funcionalidad de mayor valor añadido, siendo proyectos estrella en los próximos años la implantación del portal del empleado, evaluación de competencias y desarrollo del desempeño, planificación de la actividad y gestión de tiempos, etc.

El mercado de soluciones RR.HH.

Los sistemas de gestión de recursos humanos 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 propios recursos 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, la planificación del servicio, etc. La aproximación a la mecanización de estos procesos va a generar en los próximos años la existencia de soluciones basadas en productos estándar, complementadas/adaptadas con productos específicos o con desarrollos complementarios. El escenario previsible en el medio plazo es, sin duda, un escenario mixto.

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 identifican como líderes en el sector la solución SAPHR, tanto en su versión general como el vertical para el sector público, y la solución Oracle-PeopleSoft. Como otras soluciones con menor presencia y/o perspectiva de evolución, se mantienen Meta4 y Arion-Bas.

Pyme 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.

Nuevas necesidades

El momento actual plantea, en general, la necesidad de extensión de la funcionalidad de los sistemas de personal hacia procesos de mayor valor añadido. El panorama ha cambiado por completo y, por ello, es necesario que, una vez implementadas las soluciones para la gestión básica de los recursos humanos, las empresas tiendan a completar la gestión integral de sus recursos con nuevos procesos, que optimicen y automaticen los procesos empresariales y faciliten flujos de información, mejorando el rendimiento del trabajo a nivel global. En este sentido, serán nichos de actividad con especial incidencia los proyectos relativos a:

Gestión del tiempo:

El tiempo en que trabajan en la empresa y su disponibilidad son elementos esenciales de un sistema de gestión de tiempos. Estos datos de tiempos se transfieren a otras áreas de aplicación, como 'Controlling' o Logística, y constituyen un factor influyente en la búsqueda de decisiones para toda la empresa.

Portal del empleado:

Gracias a un portal centrado en el trabajador, se proporcionan funcionalidades que permiten a dichos empleados crear, visualizar y modificar información en cualquier momento y lugar. También se agilizan cambios laborales o personales, liberando a los responsables de RR.HH. de las tareas administrativas ordinarias.

Prevención de riesgos laborales:

Mediante este módulo las empresas se encontrarán preparadas para cumplir con la Ley de Prevención de Riesgos Laborales, consiguiendo así un considerable ahorro en los costes anuales por siniestralidad laboral, evitando las posibles repercusiones de una inspección o de una auditoría y considerando como factor esencial la satisfacción del cliente y, muy especialmente, la salud y seguridad de sus trabajadores.

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 elemento nuclear del mismo 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, a priori, 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 al personal de sistemas, debiendo extenderse al colectivo objeto del proyecto: todos los profesionales de la organización que, de una manera u otra, se verán afectados por el sistema, sus procedimientos y sus productos (portal del empleado, recibo de nómina, procedimientos internos con el departamento de Personal, 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.



Ibermática y las soluciones RR.HH.

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 y en sectores como la administración pública, industria y servicios, destaca la experiencia de Ibermática en proyectos

de consultoría e integración de la herramienta SAP-HR (actualmente la solución vertical para el sector público SAP-HRPSe). En este ámbito, Ibermática ha desarrollado proyectos en diferentes estadios de dicha evolución 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, Generalitat de Catalunya, Ingemar y Renault-Volvo Trucks, éste último desarrollado junto a Unilog, socio ESCAN de Ibermática. En estos sectores, Ibermática también colabora activamente con partners como Oracle-PeopleSoft y SABA con quienes se han realizado proyectos conjuntos en la Junta de Castilla y León o el Ayuntamiento de San Sebastián.

Sobre la base de estos productos, Ibermática presta servicios de consultoría (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 presente en 37 países y con más de 10.000

clientes, se aliaron hace cuatro años para desarrollar un sistema que facilitara la evaluación por competencias. El resultado fue METRIX, herramienta que mide el talento individual y que ofrece los resultados de un 'assessment center' con un coste radicalmente inferior. Esto permite ampliar el ámbito de evaluación de competencias a todos los puestos operativos de una organización a partir de pruebas y ejercicios no proyectivos simulados a través de ordenador. Soluciones como METRIX permiten 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.



Persona de contacto:

Iñaki Bellanco
Responsable Área Conocimiento RRHH
Tlf: 94 4310 200
e-mail: i.bellanco@ibermatica.com
www.ibermatica.com